

کهریزک؛ نامی آشنا، تجربه‌ای کارآ

گزارش و نگارش هاله باستانی

در کشور ما، متأثر از فرهنگ افتاده‌نوازی و دستگیری ایرانی و نیز فرهنگ خیرات و مبرات مذهبی، نهادهای امدادی و حمایتی از دیرباز فعال بوده و با تجهیز منابع مالی برگرفته از کمکهای مردمی، در حد توان و امکانات خود، بخشی از طیف‌های نیازمند حمایت را تحت پوشش قرار داده‌اند. هم‌اینک مؤسسات بسیاری در تهران و شهرستانها در این عرصه فعالیت می‌کنند که برخی از آنها از وزن و توان سازمانی درخور توجه و تجارب انباشته برخوردارند.

فصلنامه در نظر دارد از این پس در هر شماره به ارائه یکی از تجارب بومی در این عرصه پردازد. بذل توجه به مجموعه تجارب این عرصه می‌تواند در طراحی تشکیلاتی واقع‌بینانه هر نظام جامع حمایتی و تقسیم کار درونی آن مؤثر واقع شود.

با بازکردن "دریچه‌ای تازه با عنوان "تجربه‌های بوم ما"، به "مؤسسه آسایشگاه سالمندان و معلولین کهریزک" که از سه دهه تجربه مدیریتی بهره برده و نام آشنا و مورد اقبال مردمی است پرداخته می‌شود.

لخته لخته‌های آلودگی، غلظت غبار هوا و دود پالایشگاه هنوز مانع از آن نیست تا دیده‌رهگذران جاده قدیم تهران- قم از مشاهده تابلو بزرگ یک مؤسسه‌خیریه نام‌آشنا بازماند. چندصدمتر آن سوی تابلو، "آسایشگاه معلولین و سالمندان کهریزک" ۴۰,۰۰۰ متر مربع از اراضی جنوبی‌ترین نقاط کلان‌شهر بی‌دروازه را به‌خود اختصاص داده است. مجموعه‌ای به یادگارمانده از یک بانای عاشق و مستول.

بولوار حکیم‌زاده که به نام همان بانی خوانده می‌شود مجموعه فضا و بناهای آسایشگاه را در جاده‌ای منشعب از جاده اصلی، از میان به دو نیم کرده است. مهندسی و سامان‌دهی ۲۸,۰۰۰ متر مربع فضای سبز در حصار از نرده‌های سپید، چشم‌اندازی از یک آسایشگاه مدرن را پیش روی ترسیم می‌کند. استخر بزرگ دایره شکل لاجوردی در میانه چمن، مددجویان را به پیرامون خود فرا می‌خواند. باریکه باغچه‌های بسامان که یک وجب بالاتر از سطح زمین خودنمایی می‌کند امکان مشارکت در پرورش گل و گیاه را برای سالمندان سوار بر ویلچر نیز فراهم می‌آورد. آگاهی از اینکه کاشت و داشت گل و گیاه و همچنین کشت صیفی‌جات، محصول مشترک مددجویان و باغبانان مجموعه است، شوق مشاهده را فزونی می‌بخشد.

مجتمع آسایشگاهی کهریزک از دو بخش رو به روی هم در این سوی و آن سوی بولوار تشکیل شده است:

سالنهای آسایشگاه، فیزیوتراپی، کارگاهها، رختشوی‌خانه و آشپزخانه در شانه چپ و بخش‌های اداری، مددکاری، فرهنگی، مهدکودک، شیرخوارگاه و درمانگاه در شانه راست بولوار. بازدید بنا و فضاها به همراه راهنما، اطلاعات را افزونتر و دقیقتر می‌کند. نیمه چپ مجتمع بخشهای زیر را در برمی‌گیرد:

- **آسایشگاهها:** دو بخش مربوط به سالمندان و معلولان زن، دو بخش مربوط به سالمندان و معلولان مرد و یک بخش محل نگهداری بیماران M.S
- **فیزیوتراپی:** این بخش که با ابزار و لوازم اهدایی خیرین تجهیز شده است، روزانه پذیرای مددجویان است؛ ساختمان به خاطر کمبود فضا، در دست توسعه است.
- **کارگاهها:** بنای وسیعی که در ضلع شرقی مجتمع قرار دارد، کارگاههای فنی و حرفه‌ای را در خود جای داده است: قالی‌بافی، پارچه‌بافی، خیاطی و بافتنی، سرامیک‌سازی، موتناژ کلید و پریز و انواع کاردستی
- **رختشوی‌خانه:** نگهداری و مراقبت از ۱۵۰۰ مددجو که در حدود دو سوم آنها از بی‌اختیاری (ادرار...) رنج می‌برند، نیازمند خدمات رختشوی‌خانه‌ای بزرگ و مجهز است. ملحفه‌ها و لباسهایی که گاه تا چهار بار در شبانه‌روز تعویض می‌شوند در این محل شستشو می‌شوند. بخشی از رختشوی‌خانه به تهیه پوشک اختصاص دارد. تهیه روزانه ۳۵۰۰ قطعه پوشک با استفاده از ملحفه‌های مندرس و پارچه‌های زائد، از جمله خدمات رختشوی‌خانه است.

● **آشپزخانه:** طبخ روزانه ۵۰۰۰ پرس غذا در دو وعده و آماده‌سازی صبحانه مددجویان، مددکاران، پزشکان و کارکنان اداری و خدماتی به عهده آشپزخانه است. به استثنای مددجویان تحت رژیم غذایی، دیگران از یک نوع غذا استفاده می‌کنند.

نیمه راست مجتمع نیز شامل بخشهای زیر است:

● **بخش اداری:** قدیمی‌ترین بنای مجموعه است که در ابتدای تشکیل مؤسسه تمامی بضاعت مکانی مؤسسه به حساب می‌آمد.

● **بخش مددکاری:** مکان استقرار مددکاران

● **بخش فرهنگی:** این بخش نو تأسیس که در سال ۱۳۷۷ مورد بهره‌برداری قرار گرفته است مجموعه سالنهای موسیقی، نقاشی، شطرنج، تئاتر و کتابخانه را شامل می‌شود.

● **مهدکودک و شیرخوارگاه:** قسمتی از ساختمان بخش فرهنگی به محل نگهداری فرزندان مددجویان که به ازدواج هم درآمده‌اند و نیز فرزندان کارکنان اختصاص دارد.

● **درمانگاه:** بخش بیمارستانی مجموعه، محل ارائه خدمات پزشکان موظف تمام وقت و پزشکان افتخاری پاره‌وقت است.

تصور و انتظار اولیه از بازدید یک آسایشگاه معلولان و سالمندان، آسیب دیدن روان و مشوش شدن ذهن از مشاهدات و شنیدارها است، اما گام‌زدن در این سوی و آن سوی مجتمع کهریزک نه آسیب‌رسان و تشویش‌آفرین که آرامش‌بخش و طمأنینه‌آور است. گستردگی فضاهای داخلی و بیرونی بخشها نشان از معماری و مهندسی متناسب با موضوع خدمت دارد؛ بناهای وسیع و باز، عرصه مساعد برای بازی و تابش نور، پنجره‌های عریض و چشم‌اندازهای مناسب، رنگ‌آمیزی روشن و ملایم، مسیرهای مشخص برای تردد و ییلچرها، زرده‌های کنار دیوارها کمک حرکت سالمندان و بالاخره نظافت و پاکیزگی محیط و به مشام نرسیدن بوی مشمئزکننده که خاص محیط‌های آسایشگاهی است در مجموع، شرایط مطلوب و مناسب "آسایشگاه"ی را رقم زده است. افزایش امید به حیات در ذهن و دل سالخورده‌گان و محرومان از سلامت جسمانی و دلبستگی آنها به محیط، محصول مهیا کردن چنین شرایطی است.

روند شکل‌گیری مجتمع

پزشکی که در ابتدای دهه ۵۰ ریاست بیمارستان فیروزآبادی در شهری را عهده‌دار بود، سی سال

قبل با در اختیار گرفتن ۱۰۰۰ متر از اراضی موقوفه خانم فخرالدوله که چند اتاق کوچک با فضایی حدود ۱۵۰ متر را در میان می‌گرفت، به تنهایی دست به کار راه‌اندازی مرکز نگهداری سالمندان و معلولان شد. دکتر حکیم‌زاده ساعت پنج هر صبح با مقداری خوراکی به محل آمده و به تیمار چند سالمند و معلول رها شده در خیابان که اکنون سرپناهی یافته بودند، می‌پرداخت. سپس به بیمارستان رفته و ساعت دو بعدازظهر با بقایای غذای بیمارستانی و آب به کهریزک بازگشته و تا پاسی از شب در خدمت مددجویان بود.

انسانی که "عشقش بر عقلش می‌چربید"^۱ با جذب و جلب کمکهای یدی، نقدی و جنسی دیگر صاحبان عاطفه و مسئولیت، امکانات حداقلی اولیه را با تدبیر و مدیریت به سطحی از موجودیت فیزیکی و انسانی رسانید که بتواند بسامان‌ترین مجموعه آسایشگاهی کشور شناخته و محسوب شود. وی پس از آنکه در دو سال نخست فعالیت (۱۳۵۱-۱۳۵۳) با همیاری دستیاران اولیه، امور مددجویان را رتق و فتق می‌کرد، در سال ۱۳۵۳ هم آنان را به عنوان هیئت مؤسس آسایشگاه معلولین و سالمندان کهریزک برگزید و به فعالیت جاری شکل و محتوای سازمانی داد و اهداف مؤسسه نو تأسیس را تعریف کرد^۲:

۱. نگهداری و تأمین آسایش معلولین و سالمندان بی‌بضاعت و تلاش در بهبود و تسکین آلام آنان.
۲. تشکیل و تأسیس و راه‌اندازی و تجهیز کلینیک و درمانگاه و بیمارستان به منظور ارائه خدمات پزشکی و درمانی.
۳. کمک به نیازمندان و آسیب‌دیدگان حوادث ناشی از سیل، زلزله، آتش‌سوزی، جنگ و حوادث غیرمترقبه در حد امکان.
۴. برنامه‌ریزی و تشکیل گروههای نیکوکاری در جهت خدمت به مددجویان و جلب کمکهای نقدی و غیرنقدی.
۵. جمع‌آوری اطلاعات علمی - تحقیقی از سایر مراکز خیریه و مشابه داخل و خارج از کشور.
۶. تشکیل کلاس و دوره‌های آموزشی کارکنان در سطوح مختلف به منظور ارتقای سطح علمی آنان در خدمت به مددجویان.

در همان زمان براساس تصریح اساسنامه، هیئت مؤسس به عنوان راه‌انداز فعالیت‌های تعریف شده ایفای نقش کرده و اداره فعالیتها به عهده مجمع عمومی هیئت امنای ۱۲ نفره گذاشته شد. با

۱. محمدرضا صوفی‌نژاد مدیرعامل مؤسسه آسایشگاه معلولین و سالمندان کهریزک

۲. اساسنامه مؤسسه آسایشگاه معلولین و سالمندان کهریزک، ماده هشتم

تدابیر و ساماندهی این هیئت، فعالیتهای مؤسسه در سه دهه گذشته ادامه یافته و سیر گسترش و تکامل آن طی شده است. تبدیل ۱۰۰۰ متر فضای اولیه به ۴۰,۰۰۰ متر کنونی و ۱۵۰ متر زیربنا به ۱۲۰۰۰ متر و افزایش مددجویان از تعداد کمتر از ۱۰ نفر به حدود ۱۵۰۰ نفر و تنوع و سازمان یافتگی خدمات مؤسسه نشانگر همین مسیر است.

مدیریت آسایشگاه کهریزک

گرچه در ابتدای کار و به هنگام خدمت رسانی اولیه به اندک مددجویان سالخورده و معلولی که از خیابان به کهریزک انتقال یافته بودند، مدیریت فردی دکتر حکیمزاده، به عنوان بانی، سامان بخش امور بود اما این مدیریت در سیر خود و به فاصله کوتاهی عناصر اصلی مدیریت جمعی را واجد شد. وی که بنا به انگیزه‌های درونی و در شرایط بس محدودیت‌آور اولیه، یک مدیر "وقت‌گذار" و با حضور مؤثر "میدانی" شناخته می‌شد از آغاز "مشارکت‌طلب" و "امکان‌آفرین" بود. نخستین دستگیری که یک سال پس از راه‌اندازی آسایشگاه به وی پیوسته چنین نقل می‌کند:

"وقتی با آسایشگاهی که از چند اتاق مخروبه و بدون امکانات بهداشتی و زیستی برای نگهداری انسانهایی که غالباً توسط خانواده‌های خود در خیابان رها شده بودند رو به رو شدم و وضعیت رقت‌بار آنها را دیدم بسیار متأثر شدم. در تماسی تلفنی با دکتر حکیمزاده برای کمک به او اعلام آمادگی کردم.

دکتر از من پرسید که چه کمکی می‌توانم انجام دهم؟ من به کمک مالی و امکان حداکثر یک روز حضور در محل - بدلیل محدودیتهای ناشی از داشتن همسر و سه فرزند - اشاره کردم. دکتر در پاسخ گفت: به کمک تو نیازی نیست.

مستأصل پرسیدم: چه کنم؟

دکتر گفت: خدا به تو دو دست سالم، پای سالم و تن سالم داده است. باید آنها را در این راه به کارگیری و در کار خیر به شکل تمام وقت حاضر شوی.

گفتم من نمی‌توانم در من توان نیست. گفت: می‌توانی.

ساعت ۵ صبح روز بعد همراه با زنده یاد خانم کاتوزیان که دوست و معلم قرآن من بود، جلو در آسایشگاه بودیم. دکتر از ساعتی قبل آنجا بود، به محض دیدن من گفت: دیدی که می‌توانی؟ دیشب یک نفر بودی، امروز دو نفر شدید و روز به روز زیادتر می‌شوید.^۱

۱. اشرف بهادرزاده رئیس هیئت مدیره مؤسسه آسایشگاه معلولین و سالمندان کهریزک

خصلت مشارکت‌طلبی بانوی کهریزک در کوتاه مدتی به جذب و جلب دستیارانی مؤثر و وقت‌گذار که در سیر خود در نقش هیئت مؤسس و سپس هیئت امنا فعالیت کردند و همچنین به جذب و سازماندهی صدها "بانوی نیکوکار" منجر شد. همچنانکه خصیصه امکان‌آفرینی وی نیز به خلق امکاناتی انجامید که با امکانات نخستین قابل قیاس نبود:

"دکتر حکیم‌زاده با قلب بیمارش از جان خود مایه می‌گذاشت. یک قلب بیمار داشت با یک فکر بزرگ. ابتدای کار در همان زمین کوچک شروع به خشت زدن و آجر ساختن کرد. می‌پرسیدیم: چرا این کار را می‌کنی؟

می‌گفت: می‌خواهم سالمندان را از معلولان جدا کنم. همه می‌پرسیدند: چرا خودت خشت می‌زنی؟ می‌گفت: پول ندارم آجر بخرم.

از این رو یکی آجر می‌داد، یکی سیمان می‌داد، یکی آهن می‌داد، یکی در کهنه خانه‌اش را می‌آورد، یکی پنجره نو می‌آورد، دکتر همه مصالح را کنار هم می‌گذاشت و استفاده می‌کرد. آنها خودشان نصب هم می‌کردند. به این ترتیب دکتر، بنایی ساخت دیدنی.^۱

مشارکت‌طلبی و امکان‌آفرینی و بهره‌گیری کامل از هر آنچه مردم به مؤسسه اهدا می‌کردند در گتته خود اعتماد می‌آفرید و اطمینان می‌بخشید:

"دکتر در عمل می‌خواست به مردم بگوید از هر چه شما داده‌اید استفاده می‌شود. به همه نیز می‌گفت: اگر تو بهتر می‌زنی بستان بز. به این شکل رنگ زندگی را به صدا درآورد و توجه همه را به مؤسسه جلب کرد. مردم آمدند، با مرکز آشنا شدند، در گفتار و کردار دکتر صداقت دیدند و علاقمند شدند. دیدند از جانش مایه می‌گذارد. دوبرار عمل قلب شد، پزشکان اورا از کار سخت بازداشته بودند اما گوش نمی‌کرد، با یک دست قلبش را می‌گرفت، با دست دیگر کار می‌کرد. می‌گفتیم: این کار برای قلبت ضرر دارد می‌گفت: قلبم را نگه دارم، اینجا را رها کنم؟ قلبم را رها می‌کنم، اینجا را نگه می‌دارم. سر آخر هم در سال ۵۸ زیر عمل سوم، جان باخت."^۲

مجموعه سنتی که بناگذار کهریزک از همان آغاز تأسیس تثبیت کرده بود در غیاب وی نیز توسط هیئت امنا ادامه یافت. از آنجا "که همان افرادی که دو سال پس از آغاز به کار مؤسسه، با نظر دکتر حکیم‌زاده هیئت امنا را تشکیل دادند، کماکان نقش خود را ایفا کرده و هیئت مدیره نیز از میان هم آنان برگزیده می‌شوند"^۳، تضمین کافی برای استمرار سنن آغازین وجود دارد:

۱ و ۲. منبع پیشین ۳. محمدرضا صوفی نژاد

“هیئت مدیره روزهای سه‌شنبه هر هفته جلسه دارد. اعضای هیئت مدیره از ساعت هفت صبح تا ساعت‌های پایانی وقت اداری در مؤسسه حضور دارند. مدت زمان جلسات هیئت مدیره مصروف برنامه‌ریزی، پیگیری، نظارت و کنترل است. اعضای گیر همه امور و مسائل اند”^۱ ادامه سنت وقت‌گذاری و حضور میدانی در کنار استمرار مشارکت طلبی و امکان آفرینی، اداره مؤسسه به سبک و سیاق گذشته را میسر ساخته است. حلقه‌های ارتباطی کارآ و مؤثر هر یک از اعضای هیئت‌امنا، صرف وقت و وقت مدیرعامل و تجارب و نظارت ریاست هیئت مدیره که همان نخستین دستیار بانی مؤسسه است، مجموعاً عناصر مؤثر در توفیق مدیریتی قلمداد می‌شوند.

سازمان و تشکیلات

مؤسسه آسایشگاه معلولین و سالمندان کهریزک از سازمان و تشکیلاتی با قدمت سی ساله بهره می‌گیرد. هیئت‌امنا که در بدو امر با مشارکت دوازده نفر شکل گرفت عالی‌ترین مرجع تصمیم‌گیری قلمداد می‌شود که به صورت عادی یا فوق‌العاده تشکیل جلسه می‌دهد. حضور و فعالیت اعضا در هیئت‌امنا به‌طور افتخاری است و هر یک از اعضا در دوران حیات خود، فردی را که از صلاحیت‌های لازم برخوردار باشد به عنوان جانشین معرفی کرده تا در صورت فوت یا استعفا و وظائف تعریف شده را ادامه دهد. فرد معرفی شده باید مورد پذیرش حداقل سه چهارم اعضای هیئت‌امنا قرار گیرد. چنانچه هر یک از اعضا در زمان حیات به هر علت جانشین خود را معرفی نکنند، هیئت‌امنا فردی واجد شرایط را از میان داوطلبان به همکاری، با آرای موافق سه چهارم اعضا انتخاب کرده، به عنوان جانشین شخص متوفی یا مستعفی در هیئت مدیره معرفی می‌کند. مجمع عمومی عادی هیئت‌امنا به‌طور سالانه تشکیل می‌شود و هر دو سال یک‌بار اعضای هیئت مدیره جدید را با اکثریت آرا از میان خود برمی‌گزینند؛ انتخاب مجدد هیئت مدیره برای دوره‌های بعد بلامانع است.

هیئت مدیره مشتمل بر هفت عضو اصلی و دو عضو علی‌البدل است و پس از انتخاب، از میان خود یک رئیس، یک نایب رئیس و یک خزانه‌دار برمی‌گزیند و علاوه بر آن از میان خود یا خارج از خود، مدیرعامل را معین می‌کند.

مدیرعامل دارای یک‌قائم‌مقام و سه معاون است: “معاون امور اجتماعی و توانبخشی”، سه مدیریت امور درمان، امور اجتماعی و توانبخشی و خدمات پرستاری، “معاون امور حقوقی و مشارکتهای مردمی”

دو مدیریت امور حقوقی و مشارکتهای مردمی و "معاون مالی و اداری و برنامه‌ریزی" نیز چهار مدیریت امور اداری، امور مالی، خدمات ماشینی و فنی و مهندسی را پوشش می‌دهند.^۱

پس از مجمع عمومی هیئت امنا و هیئت مدیره، بازرسان سومین رکن از ارکان مؤسسه به حساب می‌آیند که "بررسی کلیه اسناد و اوراق مالی و تهیه گزارش برای مجمع عمومی" و "مطالعه گزارش سالانه هیئت مدیره اعم از مالی و غیرمالی و تهیه گزارش سالانه هیئت مدیره و گزارش عملکرد برای مجمع عمومی" وظایف مشخص آنان است.^۲

مدیریت آسایشگاه برای ارائه خدمات موضوع مأموریت، از ظرفیت ۸۶۰ نفر کارمند و کارگر تحت پوشش بیمه شامل ۵۲۸ مرد و ۳۳۲ زن و نیز ۴۸ نفر کارکنان غیربیمه‌ای شامل ۴۴ مرد و ۴ زن (مجموع ۹۰۸ نفر) در ۳۰ بخش بهره می‌گیرد.^۳

مدیریت مجموعه همزمان با بهره‌مندی از خدمات کارکنان خویش، از خدمات طیف گسترده "بانوان نیکوکار" مدد می‌جوید.

بانوان نیکوکار

در همان نخستین دیدار بانوی اول داوطلب کمک با دکتر حکیم‌زاده، زنجیره ارتباطی "بانوان نیکوکار" به مؤسسه نو تأسیس وصل شد:

"دکتر در بدو ورود ما را به حیاط آسایشگاه که مملو از زباله متراکم بود برد و دو جاروی دسته بلند به ما داد و گفت: شروع کنید. خود نیز به تیمار بیماران مشغول شد. با زحمت زیاد زمین را جارو کردیم و زباله‌ها را در گوشه‌ای انبار کردیم. حالا وقت رهایی از آنهمه زباله انبار شده بود. فکر کردیم آنها را به زمینهای مجاور منتقل کنیم. گفته شد که صاحبان زمینها از شما شکایت خواهند کرد. از مأموران شهرداری برای حمل زباله کمک گرفتیم، قبول نکردند. بالاخره ماشین حمل زباله خریداری کردیم.

۱. نمودار تشکیلاتی مؤسسه آسایشگاه معلولین و سالمندان کهریزک

۲. اساسنامه مؤسسه آسایشگاه معلولین و سالمندان کهریزک

۳. شامل بخشهای روابط عمومی، حسابداری، تدارکات، انبار، امور اداری و کارگزینی، مهدکودک، امور فرهنگی، خدمات بخش، نقلیه، انتظامات، فضای سبز، رختشوی‌خانه، آشپزخانه، تعاونی مصرف، تلفنخانه، خدمات ماشینی، فنی و مهندسی برق، فنی و مهندسی تأسیسات، فنی و مهندسی ساختمان، درمانگاه، توانبخشی اداری، توانبخشی فیزیوتراپی، توانبخشی کارگاهها، امور اجتماعی، بهداشتی، پرستاری، امور حقوقی، مشارکتهای و دفتر بانوان.

اما در درون آسایشگاه داستان دیگری بود؛ در ابتدای ورود با محیطی متعفن و با درماندگانی که با لبانی خشک از ما آب می‌طلبیدند، مواجه شدیم. از چاه آب کشیدیم و به آنها خوردیم. کاری بس طاقت‌فرسا را آغاز کرده بودیم، کاری که با هیچ مبلغی حتی نیازمندان به کار را نمی‌توانستیم به کمک طلبیم. محل مملو از کثافت و بوی عفونت بود. هر بار که با زحمت می‌خواستیم جرعه آبی به دهان بیمار بریزیم، شپش از دست و رویمان بالا می‌رفت. بوی مسمئزکننده آسایشگاه کوی و خیابانهای اطراف را آکنده بود. به این رسیدیم که یا باید تمام وقت خود را وقف بیماران کنیم یا آنکه اصلاً نیائیم. راه اول را برگزیدیم. این کار، کارِ کارگر نبود. افراد نیازمند متعددی با قول حقوق مساعد آمدند، اما با مشاهده محل بازگشتند. پس راهی نداشتیم جز آنکه بانوان نیکوکار را دعوت کنیم. اول بار این دعوت را خانم کاتوزیان معلم قرآن حسینییه قندهاری که توسط پدرم در جوار منزلمان ساخته شده بود، مطرح کرد. خانمها یکی پس از دیگری به محل آمدند و با وجود تألم فراوان از مشاهده بیماران، طاقت نیامدن و خود را به فراموشی زدن نداشتند. به این ترتیب بانوان نیکوکار با ما همراه شدند.^۱

“بانوان نیکوکار” که در آغاز سال سوم تأسیس مؤسسه تعدادشان به هشت نفر بالغ می‌شد، هم اینک یک گروه بیش از دو هزار نفره را تشکیل می‌دهند که توسط “اولین بانو” - خانم بهادرزاده - مدیریت می‌شوند. نیکوکاران که با رشد جمعیت مددجویان تعدادشان فزونی یافته، طیف متنوعی از خدمات را به مؤسسه عرضه می‌دارند، “چهارصد نفر از آنها در باغ فردوس تهران در بازارهای فصلی مشغول کار و تلاش‌اند و علاوه بر آن در روابط عمومی دفاتر مشارکت مؤسسه در سطح شهر تهران فعال و با ارگانها، نهادها و نمایشگاهها در ارتباط بوده و کمکهای نقدی و جنسی جمع‌آوری می‌کنند. چهارصد و پنجاه بانوی نیکوکار نیز در کشورهای انگلستان، امریکا، کانادا و... در دفاتری که با نام آسایشگاه کهریزک برپا کرده‌اند به فعالیت مشغول‌اند و عواید حاصل از فروش کالاها در بازارهای مختلف برپا شده را به مرکز ارسال می‌کنند. پانصد نیکوکار پس از زلزله ویرانگر رودبار و منجیل در سال ۱۳۶۹، “خانه مادر و کودک” را به منظور ساماندهی کودکان یتیم راه‌اندازی کرده‌اند که با روشهایی منحصر بفرد ششصد کودک را زیر پوشش قرار داده‌است و بالاخره حدود هفتصد بانوی نیکوکار طی تلاشی بس مؤثر، مسئولیت نظافت و شستشوی مددجویان مجتمع را بعهده دارند.”^۲

از این تعداد که برنامه ارائه خدماتشان توسط خانم بهادرزاده تنظیم شده است، "روزانه ۱۵۰ نفر از ساعت ۷ صبح در بخشهای مختلف به خدمت مشغول و ساعت ۲ بعدازظهر نیز با سرویس به خانه باز می‌گردند."^۱

بانوان نیکوکار علاوه بر نظافت و استحمام بانوان مددجو، در امر آموزش مددجویان کارگاههای مختلف و اداره بخشهای فرهنگی و نیز غذا دادن و به گردش بردن مددجویان ایفای نقش می‌کنند. به تعبیری، "آنها زکات سلامت خود را با خدمت داوطلبانه در کهریزک می‌پردازند." علاوه بر آن، سی و دو مرد نیکوکار نیز با مرکز در ارتباط بوده و روزهای پنجشنبه برای نظافت و استحمام مددجویان مرد در مجتمع حاضر می‌شوند.

منابع و مصارف و نحوه مدیریت آن

ماده بیست و هشتم اساسنامه، منابع مؤسسه را بدین نحو معین و معرفی کرده است:

"هزینه‌های آسایشگاه توسط افراد خیر و نیکوکار و از طریق دریافت هدایا و کمکهای نقدی و غیرنقدی، تملک املاک اهدایی، قبول نذورات، وقف، وصیت، سهام کارخانجات، شرکتها و مؤسسات اقتصادی، تجهیزات بیمارستانی و هرگونه کمکهای دیگر بوسیله اشخاص حقیقی و حقوقی تأمین می‌شود."

همچنانکه از متن اساسنامه بر می‌آید، مؤسسه آسایشگاه معلولین و سالمندان کهریزک از تنوع منابع برخوردار است. در یک تقسیم‌بندی کلان ۸۲ درصد کل منابع از محل "کمکهای مردمی" و ۱۸ درصد آن از محل پرداختهای سازمان بهزیستی و کمیته امداد تأمین می‌شود. شایان توجه است که پرداختهای سازمان بهزیستی و کمیته امداد به طور عمده در مقابل ارائه خدمات شبانه‌روزی کهریزک به مددجویان این دو نهاد صورت می‌پذیرد. به عبارتی، مبالغ پرداختی از طرف آنها ماهیت کمک مالی نداشته و در واقع امر، "هزینه نگهداری" مددجویان است. از این رو از دیدگاه مدیریت کهریزک، "این مؤسسه به طور تمام و کمال به عنوان خیریه عمل می‌کند."^۲ در مجموع میزان ۸۲ درصد کمکهای مردمی، منابع و مجاری مختلفی سهیم هستند که بخشی از آنها منابع درون مؤسسه‌ای به حساب می‌آیند. از آنجا که اعضای هیئت امناء عموماً بازرگان و یا سامانده جرف تولیدی بوده و از دیر باز کمک کار مالی مؤسسه قلمداد می‌شوند هم

اینک نیز از جمله منابع تأمین مالی به شمار می‌آیند. به بیان ریاست هیئت مدیره مؤسسه "بانیان، حامی مالی نیز هستند و هرزمان آسایشگاه با مشکل مالی مواجه می‌شود، در نهایت مشکل بدست آنها حل می‌شود".^۱

از آنجا که اعضای هیئت امنا از حلقه‌های ارتباطی خاص خود برخوردارند، این زنجیره نیز از جمله منابع مشخص تأمین مالی مؤسسه است:

"در هر یک از موارد مشخص نیاز مالی، دعوتی از مجموعه افراد مرتبط با بانیان به عمل می‌آید. به عنوان مثال برای ساخت آسایشگاه در کرج، با شناخت قبلی از افراد، دوپست نفر دعوت می‌شوند و پس از طرح مسئله و برآورد هزینه کل، میزان تعهد هر یک از مدعوین در همان جلسه مشخص می‌شود."^۲

این نوع کمک مالی در عرف مؤسسه منبعی خاص برای هزینه‌ای خاص است و نمی‌توان از آن برای مصارف دیگر بهره‌گرفت. در طول سه دهه فعالیت مؤسسه، برای ساخت و ساز هر بنا یک بانی تعیین و هزینه ساخت و ساز توسط وی تأمین شده است:

"از بدو تأسیس این آسایشگاه در سال ۱۳۵۱ تا به امروز، یک آجر با کمکهای مردمی خریداری نشده است. از همان ابتدا برای هر ساختمان یک بانی پیدا شد که آن بانی تمایل داشته برای سلامت فرزندانش یا برای مصرف ارث پدری و یا به هر دلیلی ساختمانی بنا کند. ما زمانی که بانی پیدا کردیم و هزینه ساخت را برآورد کردیم، ساخت بنا را شروع می‌کنیم. پس از آنکه بنا آماده شد، توسط افراد خیر دیگری تجهیز می‌شود."^۳

به هنگام گام زدن در مجتمع، نام بانی هر بنا بر سر در بنا، دیدگان را بخود متوجه می‌کند.

دیگر منبع مالی مؤسسه اموال اهدایی توسط افراد نیکوکار است به گفته یکی از دست‌اندرکاران "اشخاصی هستند که فرزند ندارند و یا فرزندانشان در ایران زندگی نمی‌کنند، آنها اموال خود را چه در زمان حیات و چه پس از آن به مؤسسه وامی‌گذارند."^۴ همچنانکه "وقف" نیز با ماهیتی متفاوت از اهدا، از دیگر منابع محسوب می‌شود.

نذورات چه به صورت نقدی و چه غیرنقدی منبع دیگر کمک کار که‌ریزک است. با فرارسیدن مناسبت‌های مذهبی تعداد و حجم نذورات به نحو محسوسی فزونی می‌یابد؛ در آخرین عید قربان حدود دو هزار رأس گوسفند در اختیار مدیریت مؤسسه قرار گرفت.

۳. اشرف بهادرزاده

۲. محمدرضا صوفی نژاد

۱. اشرف بهادرزاده

۴. محمدرضا صوفی نژاد

اگرچه دریافت وجه از مددجویان توسط مؤسسه معمول نیست، اما "تعداد بسیار محدودی از مددجویان به میل خود بخشی از مستمری بازنشستگی‌شان را به عنوان کمک در اختیار مؤسسه قرار می‌دهند" که در مجموع رقم ناچیزی را تشکیل می‌دهد.

عوااید حاصل از بازارها و نمایشگاه‌های برپا شده از سوی "بانوان نیکوکار" در داخل و خارج از کشور را نیز می‌باید به فهرست منابع این نهاد اضافه کرد. مستقل از مجاری تأمین مالی یاد شده که محسوس بوده و در تراز منابع - مصارف سالانه و در فهرست داراییهای مؤسسه ثبت می‌شود، حجم خدمات ارائه شده توسط "بانوان نیکوکار" خود کمک غیر مالی بس قابل توجهی است که بنحوی محسوس در کاهش پرداختهای مؤسسه برای خرید خدمات مورد نیاز موثر است، واقعیتی که بصراحت از جانب مدیران مؤسسه نیز مورد تأکید قرار دارد:

"در مقابل بیش از ۹۵۰ نفر کارکنان حقوق‌بگیر، ۷۰۰ بانوی نیکوکار به صورت رایگان ارائه خدمت می‌کنند و چون برای رضای خدا کار می‌کنند به اندازه چند نفر انرژی صرف می‌کنند. اگر آنها نبودند می‌باید مبالغ هنگفتی صرف پرداخت حقوق و دستمزد می‌کردیم."^۱

از آنجا که در مجتمع بیش از ۷۰ درصد از مددجویان دارای کنترل ادرار نیستند، از این رو به ازای هر مددجو باید دو مددکار حضور داشته باشند که بخش مهمی از این نیاز بوسیله بانوان نیکوکار برطرف می‌شود.

در طرف مقابل منابع، مصارف مؤسسه اعم از هزینه‌های جاری و عمرانی در آخرین سال مالی به بیش از ۳۵ میلیارد ریال بالغ شده است. در عرف مؤسسه قبل از فرا رسیدن سال جدید، هزینه‌ها با درصدی از نوسان برآورد می‌شود. برای سال مالی ۱۳۸۰ مؤسسه مبلغ ۳۵,۵۱۹,۹۳۸,۸۱۳ ریال (با احتساب هزینه استهلاک) هزینه کرده است^۲ که با توجه به ارائه خدمات به ۱۴۵۰ مددجو در همین سال، هزینه ماهانه هر تخت به ۲,۰۴۱,۳۷۶ ریال بالغ می‌شود. چنانچه ظرفیت نهایی پذیرش مددجو به میزان ۱۵۰۰ نفر در حوزه محاسبه قرار گیرد، هزینه ماهانه هر تخت به سطح ۱,۹۷۳,۳۳۰ ریال خواهد رسید.

در میان مجموع هزینه‌ها شامل؛ حقوق و دستمزد، مواد مصرفی، البسه، دارو و درمان، گردش و تفریح، بهداشت، آموزش و ورزش هزینه حقوق و دستمزد شاخص‌تر است، به نحوی که حدود ۵۰ درصد از کل هزینه‌ها را در بر می‌گیرد.

۱. اشرف بهادرزاده

۲. ترازنامه سال ۱۳۸۰ مؤسسه

از دیدگاه اعضای هیئت امنا، از آنجا که مجتمع کهریزک مؤسسه خیریه محسوب می‌شود، نگهداری اندوخته جایز نیست و مازاد موجودی هر سال مالی که تفاوت میان منابع و مصارف است می‌باید صرف "توسعه" شود؛ "از جمله اصول حاکم بر مدیریت مؤسسه عدم انباشت مازاد وجوه است. به اعتقاد امنا هر امکان اضافی باید به گسترش و توسعه اختصاص یابد. در صورتی که مدیریت در طول سال با کسری بوجه مواجه شود، اعضای هیئت امنا مبلغی را به عنوان قرض در اختیار مدیریت قرار می‌دهند و همان مبلغ بتدریج بازپرداخت و مسترد می‌شود".^۱ اقدام به ساخت آسایشگاه دیگری توسط مؤسسه در محمد شهر کرج در راستای تحقق ایده تخصیص وجوه مازاد به امر توسعه است.

براساس ماده ۲۶ اساسنامه مؤسسه، بازرسان مسئول بررسی گزارش سالانه مالی هیئت مدیره به منظور ارائه به مجمع عمومی هیئت امنا هستند.

خدمات مجتمع

مجتمع کهریزک هم امروز پذیرای ۱۰۵۶ سالمند (۳۲۳ مرد و ۷۳۳ زن)، ۲۱۰ معلول جسمی قطع نخاع (۹۱ مرد و ۱۱۹ زن)، ۷۲ معلول جسمی - ذهنی آموزش پذیر (۳۶ مرد و ۳۶ زن)، ۶۶ میانسال (۳۰ مرد و ۳۶ زن) و ۲۰ بیمار M.S (۳ مرد و ۱۷ زن) است.^۲

مجموعه‌ای که سی سال پس از تأسیس، ۱۴۲۴ مددجو را در خود جای داده و تا سقف ۱۵۰۰ نفر آمادگی پذیرش دارد، هر سال به طور متوسط ۱۰۰ مددجوی جدید می‌پذیرد. فوت مددجویان و گسترش امکانات مجتمع، امکان پذیرش مددجویان جدید را مهیا می‌کند.

برای پذیرش مددجوی جدید، در ابتدا بخش پذیرش، اطلاعات اولیه مربوط به درخواست‌کننده را بدست آورده و پس از پر کردن برگه درخواست نمایندگانی از جانب واحدهای مددکاری، پرستاری و روانشناسی مؤسسه، مشخصات وی را از جنبه‌های جسمی، روانی و اجتماعی مورد بررسی قرار می‌دهند و در صورت مثبت بودن نظر دو واحد از سه واحد یاد شده، از محل سکونت درخواست‌کننده بازدید می‌شود و پس از بازدید، با تأیید واحد پذیرش و در صورت خالی بودن تخت، وی پذیرفته می‌شود. سالمندان بی‌سرپرست و سالمندان و معلولان جوان جسمی - حرکتی که وضعیتشان بگونه‌ای است که قابل نگهداری در منزل نباشند، دارای شرایط پذیرش هستند ضمن اینکه بی‌کسی و فقر از معیارهای اصلی

۱. محمدرضا صوفی نژاد

۲. آمار شهریور ماه ۱۳۸۱

پذیرش تلقی می‌شوند. پذیرش بیماران ایزوله و معلولان کاملاً ذهنی از دو سال قبل به این سو متوقف شده است و اینگونه مددجویان که از قبل نگهداری می‌شدند به سایر آسایشگاهها منتقل شده‌اند.

مددجوی پذیرش شده تا هر زمان که تمایل داشت می‌تواند در آسایشگاه زندگی کند و در صورت اعزام به مرخصی، مکان وی تا زمان بازگشت محفوظ خواهد ماند.

در صورت عدم وجود ظرفیت خالی، درخواست‌کننده در فهرست انتظار قرار می‌گیرد و درخواست‌کنندگان دارای وضعیت اضطراری در اولویت پذیرش هستند.

مددجویان تازه وارد به آسایشگاه قبل از ورود به بخش به مدت دو هفته به قرنطینه می‌روند تا شرایط لازم برای حضور در بخش را حائز شوند.

مدیریت مجموعه در تلاش است تا "فضایی بوجود آورد که مددکاران در طول شبانه‌روز در دسترس مددجویان باشند. از آنجا که در چنین مراکزی ماهیت کار جمعی است، اتاقهای مددجویان و مددکاران باید نزدیک هم باشد و دسترسی به پزشک و پرستار نیز بسرعت و سهولت ممکن شود."

بخش M.S مؤسسه که هم اینک پذیرای ۲۰ بیمار است و بیماران خود را از طریق انجمن بیماران M.S پذیرش می‌کند، تنها مرکز اختصاصی بیماران M.S در کشور محسوب شده و ظرفیتها و امکانات آن برای پذیرش ۲۰۰ بیمار در حال افزایش است.

درمانگاه مجتمع با دارابودن ۱۳۰ تخت بیمارستانی و حضور ۲ روانکاو و ۷ پزشک عمومی و یک دندانپزشک موظف و دهها پرستار و بهیار پذیرای مددجویانی است که به بیماریهای موردی مبتلا می‌شوند. ۴۵ پزشک متخصص نیز به صورت افتخاری در درمانگاه خدمت می‌کنند. درمانگاه همچنین به اهالی محل به طور رایگان ارائه خدمت می‌کند.

روزانه ۵۰ مددجو در بخش فیزیوتراپی تحت درمان قرار می‌گیرند و کارکنان این بخش دیگر مددجویان را در تختهای خود مورد مداوا قرار می‌دهند. هم اینک ساختمان جدیدی با زیربنای ۱۵۰۰ متر مربع برای بخش فیزیوتراپی در دست احداث است. بخش مراقبتهای ویژه مجموعه با ظرفیت ۸۰ تخت، محل نگهداری مددجویانی است که بدلیل ابتلا به بیماریهای سخت نیازمند تدابیر مراقبتی ویژه هستند.

در شرایط حاضر، ۴۱۷ نفر از ۹۰۸ نفر کارکنان مؤسسه در امور بهداشتی - درمانی مددجویان فعالیت دارند. کیفیت ارائه خدمات این تعداد که ۴۵ درصد ظرفیت انسانی مؤسسه را شامل می‌شوند

بهداشت مطلوب محیط را به ارمغان آورده است. همچنانکه داراییهای موجود مؤسسه نسبت به ۴۸,۰۵۰ ریال دارایی‌های منقول و غیرمنقول آن در بدو تأسیس^۱ به هیچ روی قابل مقایسه نیست، وضعیت بهداشتی کنونی. مجموعه نیز در قیاس با دوران آغازین کاملاً تحول یافته است: "در آن زمان آسایشگاه بوی بسیار آزار دهنده‌ای داشت تا آن حد که وقتی به خانه می‌رسیدم همه اهل خانه ناراحت می‌شدند. قبل از ورود به اتاقها لباسها و روسری را درآورده و در لباسشویی می‌انداختم و به حمام می‌رفتم، اما بوی تعفن از بینی‌ام خارج نمی‌شد و اصلاً نمی‌توانستم غذا بخورم. اما حالا با آنکه بیش از ۷۰ درصد مددجویان ما کنترل ادرار ندارند، حتی روی تختها هم بوی نامطبوع به مشام نمی‌رسد. در روز چهار تا پنج بار سرویس کامل رختخواب و لباسهای آنها عوض می‌شود."^۲

جدا از نظافت روزانه، آسایشگاهها و بخشها، هفته‌ای یک نوبت پس از خروج کامل وسائیل، ضدعفونی می‌شوند.

روشها و رفتارها؛ هم امید به حیات، هم اعتماد آفرین

از مجموع یافته‌های حاصل از بازدید و مشاهده و گفت و شنود با مدیران چنین به ذهن متبادر می‌شود که آسایشگاه کهریزک، در جریان سی سال ارائه خدمت، از دورانی به دورانی دیگر راه برده است؛ از دوران نگهداری و حفاظت از موجودیت مددجویان به دوران زیست امیدوارانه:

"یک روز برایمان صرفاً نگهداری مطرح بود، امروز زندگی کردن. امروز در پی آن چیزی هستیم که بتواند مددجو را از تخت جدا کند و به زندگی پیوند دهد. هر چیزی که امید به زندگی را در مددجو تقویت کرده و وابستگی او را به تخت کم کند. ما تلاش کرده‌ایم تا برای مددجو، «سالمندی» را بخشی از «زندگی» تعریف کنیم. بخشی از زندگی که در کهریزک می‌گذراند."^۳

ایجاد احساس زیست امیدوارانه در مددجو توأم با برخورداری از "حرمت"، دغدغه‌ای است که مجموعه تلاشگران و خدمت رسانان کهریزک را به تحرک وامی‌دارد:

"سالمند و معلول حرمت دارد و برکت خانواده است. اگر خانواده به هر دلیل او را بیرون گذاشته و رانده است، ما در اینجا سعی در اعاده حرمت به او داشته‌ایم.

۱. اساسنامه مؤسسه آسایشگاه معلولین و سالمندان کهریزک، ماده شانزدهم

۲. اشرف بهادرزاده

۳. محمدرضا صوفی‌نژاد

ما به مددجو عزت و حرمت داده‌ایم. همین حالا می‌بینیم سالمندی را که تا پیش از این، یک سال یک بار هم به ملاقاتش نمی‌آمدند و به تلفن‌هایش جواب نمی‌دادند که مبادا تقاضای بازگشت به خانه کند. هر هفته یا هر دو هفته یک‌بار خانواده‌اش دسته جمعی به دیدارش می‌آیند و روز را با او شب می‌کنند.^۱

برای ایجاد چنین احساس و فضایی، ضروری است تا "پیوسته همه چیز نو به نو شود و کهریزک هر روز نسبت به روز قبل، هر ماه نسبت به ماه قبل و هر سال نسبت به سال قبل تفاوت کند. وضعیت کنونی و قبلی چنین مکانی نمی‌تواند همسان باشد." نوگرایی ضروری است، همچنانکه برنامه‌دار کردن اوقات مددجویان نیز ضروری است. - هم نوگرایی، هم برنامه. اخیراً در آسایشگاهها برای راحتی افزونتر مددجویان تحولی صورت گرفته است به این ترتیب که ۶۰ اتاق (اتاقها مستقل از سالنهای عمومی‌اند) به دو نیم تقسیم و به ۱۲۰ اتاق افزایش یافته است و از آن پس به جای هر ده نفر، هر چهار نفر در یک اتاق زندگی می‌کنند. این تفکیک فیزیکی به همراه رنگ‌آمیزی روشن اتاقها، بهداشت روانی مناسبتر از قبل برای مددجویان ایجاد کرده است. در همین حال، آسایشگاه بیماران M.S به منظور جلوگیری از آسیب روانی آنها در همجواری با معلولان و سالمندان، تفکیک شده است.

کارگاههای تولیدی بستر مناسبی برای ایجاد احساس "زندگی کردن" در مددجویان محسوب می‌شوند. اگرچه کار در کارگاهها اجباری نیست اما بخش قابل ملاحظه‌ای از مددجویان جلب و جذب بسترهای تولیدی شده‌اند. هم اینک ۳۵۰ مددجو در این کارگاهها به تولید مشغولند؛ در کارگاه خیاطی لباسهای مددجویان و لباس فرم مددکاران تهیه و علاوه بر آن، سفارش تولید لباسهای فرم برای مدارس، بیمارستانها و کارخانه‌ها پذیرفته می‌شود. در کارگاه کیف و کفش، همزمان با تولید، کیف و کفشهای اهدایی در صورت لزوم تعمیر می‌شود. در کارگاه تولید کلید و پریز، سفارشهای دریافتی از شرکت تولیدی البرز انجام می‌شود. در کنار این فعالیتهای در کارگاههای دیگری فرش و گلیم، منسوجات، لباسهای بافتنی و ظروف سرامیک تولید می‌شود در صورت لزوم تعمیر می‌شود.

بازارهای فصلی در باغ فردوس تهران محل عرضه و فروش مجموعه تولیدات کارگاهی مددجویان کهریزک است. به مددجویان مولد در ازای فعالیتهای کارگاهی پرداختهای تشویقی و یا پرداخت حقوق ماهانه به میزان ۴۰۰,۰۰۰ ریال صورت می‌پذیرد.

۱. اشرف بهادرزاده

در کنار بستر تولید، واحد فرهنگی آسایشگاه بخش قابل توجهی از اوقات روزانه مددجویان را پوشش می‌دهد. در بخش فرهنگی که در سال ۷۷ با مدد مالی یکی از افراد نیکوکار بنا شده است مددجویان بنا به علایق خویش در کلاسهای موسیقی، نقاشی، شطرنج، تئاتر، حافظ خوانی، قرآن، آموزش خط بریل (برای نابینایان)، زبان انگلیسی و تایپ شرکت می‌کنند:

”در مجموعه ما، مددجویان به تناسب انگیزه‌های خود فعال می‌شوند، یکی اشعار حافظ را از بر بوده در حافظ‌خوانی شرکت می‌کند، یا سالمندی در بیرون نقالی می‌کرده صدای قشنگی داشته در اینجا می‌خواند، نابینایان آموزش خط بریل می‌بینند. دیگران نیز انگیزه‌های نو پیدا می‌کنند. از این مجرا، انگیزه‌های حیات نیز رشد می‌کند.“^۱

فضای عمومی کلاسها، خودباوری مددجویان را در پی داشته است تا آن حد که آمادگی عرضه قابلیت‌های خود در عرصه بیرون از آسایشگاه را ابراز می‌دارند:

”مددجویان اکنون به مرحله‌ای رسیده‌اند که فشار می‌آورند موسیقی را بیرون اجرا کنیم، تئاتر را بیرون اجرا کنیم. خود را باور کرده‌اند در حالی که تا دیروز برای آنها مسئله سختی بود. مدام سؤال می‌کردند که آقا ما می‌توانیم؟ الآن وقتی وارد کلاسها می‌شوند خود می‌گویند می‌توانیم، می‌توانیم.“^۲

مدرس کلاس تئاتر مددجویان^۳ پیش‌بینی می‌کند که، ”شاید گروه تئاتر آسایشگاه به زودی نمایشی در تالار وحدت در برابر عموم اجرا کند.“

در همین حال ”برای کسب توفیق (تشویق مددکاران شرکت‌کننده) در دوره‌های مختلف آموزشی جوایزی نیز در نظر گرفته می‌شود. به عنوان نمونه برای حفظ یا قرائت صحیح قرآن جوایزی چون سفر به سوریه، مشهد و قم تعیین شده است، هر چند، منظور اصلی آن است که مددجویان به سفر بروند.“^۴

فرا تر از آموزشهای مورد اشاره، سوادآموزی مددجویان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. مجموعه آموزشهای کارگاهی، فرهنگی و سوادآموزی (به استثناء برخی حوزه‌های تخصصی چون تئاتر، سرمایه‌سازی و قالی‌بافی) توسط بانوان نیکوکار ارائه و مدیریت می‌شود.

مشارکت در باغبانی، اعم از گل آرایی و فضای سبز و کشت صیفی‌جات نیز به سهم خود زمینه‌ای دیگر برای رویکرد به زندگی توأم با امید است، همچنانکه ورزش نیز دریچه‌ای دیگر بر این منظر است:

۱. اشرف بهادرزاده

۲. محمدرضا صوفی‌نژاد

۳. نصیری

"باور داریم که ورزش یک روز عمر سالمند را می‌تواند دو روز کند. در اینجا ورزش جمعی را شروع کردیم روز اول با سه نفر، اما اکنون ۸۰ نفر ورزش می‌کنند؛ نرمش و پیاده‌روی. سعی می‌کنیم برای آنها جاذبه ایجاد کنیم، شیر، آب میوه، سفر ورزشی."^۱ از آن سو، مددجویان سیگاری نیز فراموش شده نیستند؛ سهم هر مددجوی سیگاری روزی ۱۰ نخ است.

شستشوی فردی لباس زمینه دیگری برای تحرک و دوری از رخوت است. در یک نگاه عام مددجویان در گردش کار مجموعه سهیم‌اند. مددجویان را تنها به چرخه کار آشپزخانه و درمانگاه راهی نیست، آن هم به دلیل رعایت بهداشت محیط.

از آنجا که سامان بخشی زیست شبانه‌روزی مددجویان آمرانه نیست، تعیین موعد خواب شبانه نیز به عهده خود آنهاست: "اتاقهای آسایشگاه در واقع امر خانه مددجویان است، در خانه هیچ کاری با دستور از بالا صورت نمی‌گیرد. به همین دلیل خاموشی در مجتمع ساعت خاصی ندارد."^۲ مستقل از مجموعه امکانات مشوق حیات، در کهریزک به عوامل روانی آرام‌بخش نیز بدل توجه می‌شود؛

"مدتی قبل دست‌اندرکاران مجموعه متوجه شده بودند که سالمندان دنبال گربه هستند. چنین دریافت شد که گربه را می‌خواستند که مهر و محبتشان را نثار آن کنند. به دلیل مشکلات، فرزندان برخی سالمندان به دیدارشان نمی‌آیند، برخی نیز فرزند ندارند. به هر روی آنها می‌خواستند محبتشان را منتقل کنند. زمانی که پرستاران خواستند به علت رعایت بهداشت محیط، گربه را از آنها بگیرند با مخالفتشان مواجه شدند. پس از بررسی‌ها قرار شد ارتباطی بین سالمندان و کودکان برقرار کنیم که به یاری خدا موفق بودیم. اکنون سالمندان هفته‌ای یک‌بار به مهدکودک می‌روند و در چارچوب برنامه "قصه‌های پدربزرگ و مادر بزرگ" برای بچه‌ها داستان نقل می‌کنند."^۳

دایره‌زنی حاجی فیروز در آستانه نوروز، تزئین کاج در شب کریسمس و دعوت از گروه کُر کلیسا برای مددجویان مسیحی، بزرگداشت روز معلم برای سالمندانی که زمانی کسوت تدریس به تن داشتند، به راه انداختن کاروان دریاکنار، ایجاد زمینه برای وصلت مددجویان با یکدیگر و اسکان

۱. محمدرضا صوفی نژاد

۲. پروین آئینه‌وند، همکار روابط عمومی مؤسسه آسایشگاه معلولین و سالمندان کهریزک

۳. محمدرضا صوفی نژاد

آنها در شهرک مجاور آسایشگاه (اخيراً تعداد واحدهای مسکونی مزدوجین افزایش یافته است) و... ترنم موسیقی آکنده در فضای محوطه جملگی از دلارامی‌ها و دلخوشی‌ها نشان دارند. اما در کهریزک برای آن سوی حیات نیز تدارک دیده شده است: تعیین قطعه‌ای ویژه در بهشت زهرا و برگزاری مجلس ترحیم در مسجد مجموعه.

در کهریزک این حساسیت نیز وجود دارد که فوت مددجویان علت‌یابی و بیماریهای اصلی مبتلابه آنها شناسایی شود. گروه تحقیقی برای ریشه‌یابی‌ها سامان یافته است.

در مجموع با عنایت به آنچه ترسیم شد، "با ایجاد چنین محیطی برای مددجویان، اولاً، خدا راضی است، دوم اینکه، به وظیفه اجتماعی عمل کرده‌ایم، و بالاخره، برای جوانان جامعه یک درس است که به آنها یاد بدهیم که سالمند حرمت دارد"^۱

از دیدگاه گردانندگان کهریزک، سالمندان مددجو متعلق به محیط بوده و دل‌بسته به آنند:

"سالمند اینجا می‌زید، کار می‌کند، حقوق دریافت می‌کند، جیبش پر پول است، به نوه و دختر و پسر پول می‌دهد، راضی و خوشحال از هم جدامی شوند، حرمت او در اینجا حفظ شده.

الان اگر پسرش می‌گوید: مادرخانه نمی‌آیی؟ می‌گوید: نه عزیزم خانه خودم آب و هوایش بهتر است. با یک اعتباری می‌گوید خانه خودم، خانه پسرش را خانه خودش نمی‌داند."^۲

گردانندگان مجموعه، چنین تلقی می‌کنند که دوران سفت‌کاری کهریزک را پشت سر نهاده و در دوران نازک‌کاری به سر می‌برند. رعایت مجموعه ظرایف، نماد دوران نازک‌کاری است.

مجموعه رفتارها و روشها، به موازات امید به حیات، اعتماد آفریده است. "همه باور دارند پولی که به کهریزک می‌آید به بهترین نحو مصرف می‌شود، آسایشگاه هم به عنوان امین مردم عمل می‌کند. مردم برای اینجا نذر می‌کنند. اینجا در عمل مشابه امامزاده است."^۳ یکی "نذر می‌کند در مدت زمان عمل جراحی فرزندش در بیمارستان، در کهریزک کار کند... یکی نیت می‌کند مسکن مددجویان زن و مردی را که به ازدواج هم درآیند تأمین کند... در عید قربان ۲۰۰۰ رأس گوسفند قربانی داشتیم... آنقدر گوشت نذری داریم که همه آسایشگاههای ایران را گوشت می‌دهیم... از سلماس تا خراسان تا اصفهان، تا گیلان و مازندران... بسیاری از اقلیتهای مذهبی هم با ما ارتباط دارند... دوازده هزار متر از چهل هزار متر اراضی کهریزک اهدایی اهالی روستای مجاور است... خیریه قرار است آن طوری باشد که همه خواسته‌های مردم با نیتشان جور درآید."^۴

۱ و ۲ و ۳. اشرف بهادرزاده ۴. محمدرضا صوفی‌نژاد

با این احوال کهریزک کماکان در پی گسترش عرصه ارتباطات مردمی خویش است. "معاونت مشارکتها" که هم اینک، ۴۰ دفتر در سطح شهر تهران را پوشش می‌دهد به افزایش حلقه‌های ارتباطی می‌اندیشد.

کهریزک با اتکا به دستمایه‌های سی ساله به مدلی برای سازمانهای غیردولتی (N.G.O)^۱ داخلی تبدیل و فراتر از آن به‌عنوان مؤسسه‌نمونه از سوی سازمان ملل متحد برگزیده شده است: "از جانب سازمان ملل به‌عنوان یک N.G.O فعال شناخته شده‌ایم و مقام مشورتی اقتصادی اجتماعی اکازوک را احراز کرده‌ایم. نمایندگان سازمان ملل به دفعات برای بازدید به محل آمده‌اند."^۲ سازمان ملل در سال ۱۳۷۸ (۱۹۹۹) به مؤسسه اجازه داد تا نخستین کنفرانس بین‌المللی سالمندی را با حضور نمایندگان ۵۰ کشور برگزار کند که گردآوری و انتشار ۲۰۰ مقاله محصول آن است.

چالش پیش‌اروی

وضعیت بسامان و گردش کار روان مجموعه و رضایت و دلارامی مددجویان نباید روکشی برای استتار چالش مجموعه و دغدغه‌های مدیرانش شود. کهریزک به رغم بهره‌مندی از منابع متنوع تأمین مالی و کمکهای جنسی و استفاده از نیروی کار رایگان بانوان نیکوکار، با مشکل مالی مواجه است. گرچه از مشاهده مجموعه ذهن به این مشکل راه نمی‌برد اما از گفت و شنود با گردانندگان می‌توان از آن آگاه شد:

"از روزی که آسایشگاه با یکی دو مددکار حقوق بگیر و چند مددجو راه‌اندازی شده است، ما آخر هر ماه برای تأمین مخارج با مشکل روبه‌رو بوده‌ایم. امروز که ۹۵۰ نفر نیرو داریم از پانزدهم ماه نگرانیم که نتوانیم حقوق آنها را به موقع پرداخت کنیم. هنوز نتوانسته‌ایم حقوق یک ماه کارکنان را کنار بگذاریم..."^۳

انتظار مدیریت کهریزک آن است که مردم همیار در ورای نظاره به وضعیت ظاهری مجموعه به چالش اصلی آن نیز توجه کنند:

"... ما مشکل مالی داریم، مردم در مواجهه با ظاهر آراسته آسایشگاه و امکانات وسیع بهداشتی، رفاهی و فرهنگی آن، نباید این تصور را به خود راه دهند که ما بی‌نیاز از کمک

1. Non Government Organization

۲ و ۳. اشرف بهادرزاده

هستیم. تاکنون با اعتماد و همراهی مردم نیکوکار توانسته‌ایم طی طریق کنیم. مردم باید درک کنند اگر کمک‌مان نکنند با بحران مواجهیم. کهریزک یک آسایشگاه نیست، یک شهرک است. حیف است که این کیفیت را به خاطر کمبودهای مالی از دست دهیم.^۱

بدهی‌های قابل توجه به دستگاه‌های دولتی بخشی از مجموعه معضلات کهریزک قلمداد می‌شود. هم اینک کهریزک ۴۷۵ میلیون تومان به سازمان تأمین اجتماعی بدهکار است که بیش از ۶۰ میلیون تومان از این مبلغ، جریمه عدم پرداخت بیمه کارکنان است. گرچه با مساعدت سازمان تأمین اجتماعی این بدهی انباشته در اقساط ۶۰ ماهه تدریجاً پرداخت می‌شود اما پرداخت ماهانه ۷ میلیون تومان، فشار مالی خاص خود را به مؤسسه تحمیل می‌کند. در همین حال هزینه مصارف گاز، آب و برق نیز بر دوش مؤسسه سنگینی می‌کند، و از طرفی تخفیفی نیز شامل حال این مؤسسه غیرانتفاعی نمی‌شود.

از دیدگاه مدیریت، قایل شدن نوعی انعطاف در تخصیص نذور می‌تواند به سهم خود در تخفیف مشکلات مؤسسه مؤثر باشد:

“ما آنقدر گوسفند داریم که به همه ایران گوسفند می‌فرستیم. اما پارچه نداریم، دارو نداریم، مواد غذایی نداریم. تغییر در فرهنگ نذر به ما کمک خواهد کرد. اگر مردم نذور خود را جابه‌جا کنند و به جای گوسفند سایر اقلام مورد نیازمان را تأمین کنند و یا به ما اجازه دهند معادل بهای گوسفند، مرغ سر ببریم و یا دیگر مایحتاج‌مان را تهیه کنیم، بخشی از مشکلات‌مان رو به حل خواهد رفت.”^۲

از همین دیدگاه عبور از مشکلات مالی، زمینه‌ساز افزایش توان و ظرفیت برای ارائه خدمات کیفی‌تر است:

“گاه پیش آمده است که سالمند در انتظار پذیرش فوت شده است. برخی خانواده‌ها به علت وجود سالمند از هم پاشیده شده‌اند. چنانچه مشکلات ما رو به حل رود ظرفیت پذیرش را بالا می‌بریم، توانایی آن را خواهیم داشت که از نظر عاطفی و بهداشتی به مددجو رسیدگی کنیم. کهریزک اردوگاه نیست. از همه دعوت می‌کنیم مجموعه را از نزدیک مشاهده کنند، کهریزک آرامش‌گاه است.”^۳

کهریزک در آغاز دهه چهارم حیات

در آغازین سالهای دهه پنجاه مؤسسه‌ای نوپا با حداقل امکانات انسانی و مادی یک مدیر، دو دستیار نیکوکار، ۱۰۰۰ متر فضا و ته مانده غذای بیمارستانی، چند مددجوی بی سرپناه را مآوی بخشید و تیمارداری کرد.

مؤسسه در آغازین سالهای دهه هشتاد صاحب مجموعه امکاناتی است که هیچ تشکیلات حمایتی خصوصی از آن برخوردار نیست؛ مدیریت فردی آغاز کار به مدیریت جمعی صاحب اعتبار، امکان آفرین، دارای حلقه‌های ارتباطی مؤثر و برخوردار از ظرفیتهای مشاوره‌ای در حوزه‌های مختلف مبدل شده است.

در روندهای موازی، دو نیکوکار نخست به یک طیف دو هزار نفره کارآمد مبدل شده‌اند که بهای انرژی مصروف و خدمات آنها قابل محاسبه نیست، فضا به چهل برابر افزایش یافته، دو هزار گوسفند تنها به عنوان بخشی از کمکهای غذایی، خاطره ته مانده غذای بیمارستان فیروزآبادی را کمرنگ کرده و کهریزک خود کمک‌رسان به دیگر مؤسسات خیریه است، تعداد مددجویان به دویست برابر رسیده و کیفیت خدمات امروزمین نیز قابل مقایسه با خدمات سه دهه قبل نیست.

کهریزک در آستانه بهار گذشته، ۷۰ هزار کارت تبریک آراسته با گل خشک که کار دست مددجویان بود برای خیراتی ارسال کرد که میزانی بیش از ۵۰,۰۰۰ ریال برای بهزیستن مددجویان کمک کرده بودند. کمتر مؤسسه خصوصی در ایران است که طیف ارتباطات آن ۷۰,۰۰۰ نفر را دربرگیرد.

روندها نشانگر آن است که کهریزک سیر از ساده به عالی را طی کرده و در آغاز چهارمین دهه حیات هم از «قوام» برخوردار است و هم از «نام». در شرایطی که بحران مدیریت، بحران تشکیلات و افت کیفیت از مشخصه‌های عام سازمانی در کشور قلمداد می‌شوند، کهریزک از این بحرانها به دور است. اما در عوض رنجه از بحران مالی است؛ «حیف است این کیفیت به خاطر مشکل مالی از دست رود»^۱.

۱. منبع پیشین