

هو الجمیل

شبکه مراکز تولید و توزیع محصولات جبهه فرهنگی انقلاب اسلامی، در راستای اهداف خود بر آن است تا به مستندسازی تجربیات فعالین این عرصه بپردازد.

مجموعه حاضر، گزیده‌ای است از مصاحبه با آقای حسام سالکی، از فعالین توزیع محصولات فرهنگی و مدیر «پاتوق فرهنگی آسمان» یزد.

امید که نکات خواندنی این مجموعه، برای شما هم راهگشا باشد.



## ۱.

پدرم مهندس عمران و دبیر هنرستان‌های فنی و حرفه‌ای بود. علاوه بر این یک فروشگاه صنایع دستی را، در زمان سکونت در مازندران، اداره می‌کرد و بعدها شرکت مهندسی و نظارتی، تاسیس و کارهای عمرانی را دنبال کرد. در محیطی که من در آن بزرگ شده‌ام، چندان گرایش به دین و معنویت وجود نداشت. یکی از زمینه‌هایی که باعث رشد و هدایت علایق من شد، یک کلاس احکام در دوره پنجم ابتدایی و اول راهنمایی بود که تا حدی تعلقات دینی را در من بوجود آورد. قبل از دانشگاه هم با یک هیئت مذهبی مرتبط بودم که تاثیر جدی در تغییر گرایش‌های شخصی‌ام داشت. یکی از بچه‌های جنگ، هم مسوول هیئت بود و هم مداح آن، که مانوس شدن با او باعث شد تا بسیاری از شاخصه‌های شخصیتی ایشان در من اثر بگذارد و به من جهت بدهد.

## ۲.

از سال ۱۳۷۸ که در دانشگاه آزاد یزد در مقطع کارشناسی مهندسی متالورژی قبول شدم، حضور من هم در یزد آغاز شد. ورود من به دانشگاه مصادف با شرایط خاص سیاسی و فرهنگی آن زمان بود که بالتبع آن بچه‌های ارزشی بسیار دغدغه‌مند شده بودند. از طرفی آن موقع، ورود ما مقارن بود با بازگشت دانشجویهای ارزشی از دومین دوره طرح ولایت. این افراد، برای جدیدالورودها آن سال برنامه خوبی چیده بودند. مثلا روز ثبت نام فرم‌هایی را توزیع کردند که علاقه‌مندی‌ها و گرایش‌های جدیدالورودها را بدست بیاورند و عکس هم به آن الصاق می‌شد و بواسطه آن می‌توانستند نیروهای مستعد را شناسایی کنند. وقتی که من بعد از ثبت نام وارد فضای دانشگاه شدم، با توجه به همین فرم‌ها و شناختی که بدست آورده بودند، جذب بسیج دانشجویی شدم. البته مدتی فعالیتیم در بسیج منقطع شد و دوره‌ای با انجمن اسلامی همکاری کردم، بعد که بحث کنگره پیش آمد، دوباره به بسیج برگشتم و فعالیت فرهنگی‌ام به صورت‌های مختلف ادامه پیدا کرد.

## ۳.

آشنایی من با محصولات جبهه فرهنگی انقلاب تدریجی و به مرور بود؛ مثلا ما به دنبال این بودیم که محصولات خوب را به دست افراد برساییم. نگاه ما به محصولات هم بیشتر با توجه به نوع نگاه شهید آوینی شکل گرفت. این شکل‌گیری هم به واسطه آقای عبودتیان بود که هم خودش با آثار و اندیشه‌های شهید آوینی آشنایی داشت و هم علاقه و گرایش به زمینه هنر و سینما در او بود که اینها ناشی از ارتباط با استادی بود که در اصفهان داشت. به هر حال این اندیشه‌ها و نگرش به ما هم سرایت کرد و ما حلقه مطالعاتی آثار شهید آوینی را راه انداختیم.

## ۴.

در آن مقطع، در دانشگاه آزاد، کنگره آسمانی «عروج» کلید خورده بود که در سال ۱۳۸۰ به تدفین هشت شهید گمنام در دانشگاه آزاد اسلامی یزد، منتج شد که با توجه به شرایط سیاسی و فرهنگی آن زمان، اتفاق مهمی به حساب می‌آمد. بدین ترتیب دانشگاه آزاد یزد اولین دانشگاه غیر نظامی کشور بود که موفق به تدفین ابدان مطهر شهدا در محوطه دانشگاه می‌شد. این کنگره در سطح استان یزد و حتی در فضاهای دانشگاهی کشور، ابعاد وسیعی را تحت تاثیر خود قرار داد. این تاثیر بواسطه این امر بود که کنگره مجموعه فعالیت‌هایی ویژه شهدا را در بر می‌گرفت، از جمله تحقیقات، تفحص خاطرات شهدا و... و این برنامه‌ها منحصر به فضای دانشگاهی نبود و با وسعت زیاد، شهر یزد را هم پوشش می‌داد. در طی این جریان حلقه‌ای شکل گرفت که محور فکری آن آقای سید احمد عبودتیان بود. این حلقه خود را موظف می‌دانست تا جریان ایجاد شده، فضای خود را حفظ کرده و فعالیت‌ها را ادامه دهد. برای همین برخی که با اینکه از شهرهای دیگر بودند، در یزد ماندگار شدند.

اعضای این حلقه از اعضای فعال بسیج دانشجویی دانشگاه آزاد یزد بودند که در رشته‌های مختلف تحصیل می‌کردند ولی اکثریت فنی و مهندسی بودند؛ عبودتیان مهندسی برق الکترونیک می‌خواند؛ دهقان، شیمی؛ فرزاد، مهندسی برق الکترونیک که در کارشناسی ارشد در رشته مدیریت فرهنگی ادامه تحصیل داد؛ رضایی هم بعد از مهندسی نساجی،



کارشناسی ارشد مدیریت فرهنگی خواند. خود من هم که مهندسی متالورژی خوانده بودم، در ادامه مدیریت فرهنگی را انتخاب کردم. برحسب آشنایی که با فضاهای فرهنگی مختلف دارم، تجربه‌ام این است که اکثراً بچه‌های فنی در فعالیت‌های فرهنگی وارد می‌شوند و ماندگاری‌شان بیشتر بوده است.

## ۵.

به هر شکل، اعضای این حلقه قبل از فارغ التحصیلی به خاطر اختلاف‌نظرهایی که در مورد فعالیت‌های فرهنگی در دانشگاه با مراکز فعال داشتند- که محوریت فعالیت‌های فرهنگی دانشگاه، بر عهده بسیج دانشجویی بود- از سیستم کار فرهنگی دانشگاهی و بسیج دانشجویی خارج شدند. لذا به فکر افتادیم که در کار فرهنگی در فضای شهر ما چه رسالتی بر دوش داریم. نهایتاً به این نتیجه رسیدیم که مهمترین وظیفه مجموعه‌های فرهنگی، «تربیت نیرو برای انقلاب اسلامی» است؛ تربیت افرادی که با تفکر امام خمینی (ره) و سیره شهدا آشنا باشند تا بعد از شکل‌گیری اولیه، در هر بستری که تشخیص می‌دهند فعالیت‌شان را ادامه بدهند؛ چه این فعالیت‌های فرهنگی باشد، مانند هیئت‌های مذهبی و توزیع محصولات و یا در همان زمینه کاری و تخصصی خودشان، مثلاً فرد در زمینه مهندسی وارد شود ولی نگاه انقلابی داشته باشد.

## ۶.

فضای فرهنگی شهر یزد مشابه شهرهای دیگر است. از میان تعداد محدود فروشگاه‌هایی که صرفاً عرضه کتاب دارند، یعنی وارد عرضه لوازم التحریر و کتاب درسی نشده‌اند، چند کتابفروشی عام مذهبی و بقیه هم که روشنفکری‌اند. یک کتابفروشی با سبک پاساژ مهستان هم هست که کتاب‌های عام مذهبی ارائه می‌کند، کتابفروشی چشمک که در فضای روشنفکری است و مکان خوبی هم دارد. اخیراً کتابفروشی بزرگی که انتشارات هم هست با نام یزدا شروع به کار کرده که کتاب‌های دانشگاهی و روانشناسی عرضه می‌کند. کتابفروشی نیکو روش که سنتی است آثار مطهری، شریعتی، رمان و درسی عرضه می‌کند و در مرکز شهر قرار دارد. دو سه کتابفروشی هم کتاب‌های عام و مد روز مانند روانشناسی و رمان‌های عاشقانه، که متداول‌ترین زمینه‌های مطالعه هستند، عرضه می‌کنند. نکته جالبی که وجود دارد اینکه در دو سه سال اخیر، چند کتابفروشی در یزد راه افتاده‌اند و هنوز هم کارشان استمرار دارد که نشان دهنده این مساله است که کتابفروشی عرصه پردرآمدی است.

یزد فضای دانشگاهی دارد طوری که دانشگاه‌های مختلف آنجا شعبه دارند؛ اعم از دولتی، آزاد، پیام نور، غیر انتفاعی، جهاد دانشگاهی. اما نکته‌ای که هست برخلاف گذشته، فعالیت‌های دانشگاهی چندان در شهر تأثیر ندارند حتی می‌توان گفت تأثیرش در دانشگاه هم زیاد نیست. زمانی که ما فعالیت می‌کردیم، برنامه‌ها و فعالیت‌های دانشجویی، به برنامه‌ها و فعالیت‌های شهری جهت می‌داد؛ مثلاً وقتی ما کنگره شهدا برگزار می‌کردیم، بعد از آن چند کنگره هم در شهر برگزار شد، ما که نقد کتاب می‌گرفتیم، ارشاد هم به دنبال این می‌رفت تا نقد کتاب برگزار کند، یعنی کار ما به مرجعی تبدیل شده بود. الان چنین فضایی وجود ندارد، حتی این دغدغه که در فضای خودشان فعالیت داشته باشند هم کم‌رنگ شده و این رخوت به فضای شهری هم کشیده شده است.

یکی از ویژگی‌های مردم یزد این است که نسبت به باورهایشان حساسند. یعنی به اصطلاح ورودی‌های فکری‌شان را به روی عوامل خارجی می‌بندند و تأثیرپذیری‌شان کم است و برای همین روحیه سنتی‌شان را حفظ کرده‌اند. از طرفی دین به جزیی از فرهنگشان تبدیل شده است.

## ۷.

در ابتدا کارمان را با عنوان «لشکر فرهنگی ۱۱۰ فاطمه زهرا(س)» شروع کردیم و در آن تیپ‌های مختلفی تعریف شد که به مرور ماهیت مستقلی پیدا کردند. الان حدود ۷-۸ سال از فعالیت این مجموعه و افت و خیزهای آن می‌گذرد، با عنوان موسسه فرهنگی «عروج» در وزارت کشور ثبت شده است. البته این موسسه هنوز به صورت منسجم و سازماندهی شده درنیامده است و به تعبیری شکل ایذایی دارد. برای همین هنوز مکان مشخص، بودجه مصوب و حتی



برنامه سالیانه مدون ندارد. لذا به جز برنامه‌هایی که خودگردان است، سایر برنامه‌های تعریف شده با توجه به شرایط و سفارش سازمان‌ها و یا موسسات فرهنگی انجام می‌گیرد.

## ۸.

موسسه عروج در بررسی وضعیت‌های موجود ماموریت‌هایی را برای خودش تعریف می‌کند که این ماموریت‌ها در زیرمجموعه‌های وابسته به آن اجرا می‌شوند که عبارتند از:

۱- گروه «شهید مجاهد سید عباس موسوی»: این گروه با گرایش دشمن‌شناسی و بویژه صهیونیسم و فرقه‌های انحرافی و نقد سینمای هالیوود فعالیت می‌کند و در طول سال هم نشست‌هایی در این راستا دارد. اوج برنامه‌های آن هم در روز قدس هر سال است که برنامه‌ای تحت عنوان «ایستگاه خیبر» در مسیر راهپیمایی در یزد اجرا می‌کند. در این ایستگاه غرفه‌هایی جهت عرضه محصولات، نمایشگاه‌های مرتبط و... برپا می‌شود.

۲- «مدرسه عشق»: این مجموعه به عنوان ورودی موسسه عروج عمل می‌کند و فعالیت‌های آن بیشتر جنبه آموزشی دارند. مدرسه عشق یک دوره آموزشی تابستانه با عنوان «دوره شهید بهشتی» دارد که در آن مجموعه‌ای مباحث و مبانی موسسه به ورودی‌ها آموزش داده می‌شود. مخاطبین این دوره بیشتر دانش‌آموزان راهنمایی و دبیرستان هستند. البته با توجه به تجربه‌ای که بدست آمده، اثرگذاری و ماندگاری ورودی‌های دوره راهنمایی بیشتر بوده و برای همین کم‌کم ما هم به جذب این رده سنی گرایش پیدا کرده‌ایم.

محتوای آموزشی این دوره شامل اصول عقاید، سیره شهید، اندیشه‌های امام خمینی(ره)، داستان‌های قرآنی و ایجاد نوع نگاه جهادی در فعالیت‌هاست و بعد از پایان دوره جلسات هفتگی در طول سال ادامه می‌یابد. مربیان این دوره‌ها هم از اعضای خود موسسه و هم برخی از اساتید خارج از موسسه هستند؛ برخی از ورودی‌های قبلی که الان دانشجو یا طلبه هستند، خودشان مربی دوره‌ها را بر عهده دارند.

با توجه به اینکه هر سال دوره با مشارکت ارگان خاصی برگزار می‌گردد، تعداد شرکت‌کنندگان هم متغیر بوده است؛ یک دوره با مشارکت سپاه با عنوان طرح بصیرت اجرا شد، دوره‌هایی هم با مشارکت شهرداری، آموزش و پرورش، سازمان دانش آموزی و... برگزار گردیده است؛ ولی در مجموع هر دوره، در حدود ۵۰-۱۲۰ نفر را شامل می‌شود. از این میان تقریباً حدود ده-پانزده درصد ریزش داریم و بقیه ارتباطشان را با مجموعه حفظ کرده‌اند، بقیه یا سیر آموزشی را ادامه می‌دهند و یا در سایر زیرمجموعه‌های موسسه به فعالیت می‌پردازند.

۳- هیئت «بچه‌های فاطمه (س)»: که به نوعی این هیئت، حلقه رفاقت معنوی اعضای مجموعه است و هر چند وقت یکبار مراسم دارد و باعث انس معنوی افراد با هم می‌شود. در کنار فعالیت‌های هیئتی، برنامه‌های دیگری هم تعریف می‌شود؛ مانند سیر مطالعاتی، تولید محصولات و...

۴- حلقه توزیع «باتوق فرهنگی آسمان»: برآیند فعالیت‌های موسسه از یک سو و دغدغه‌های شخصی خود من در توزیع محصولات از سوی دیگر من را به این سمت کشاند تا مرکزی جهت عرضه محصولات جبهه فرهنگی انقلاب راه بیندازم. در زمان دانشگاه و بعد از آن که فعالیت‌هایی در محیط شهری داشتیم، من مسوولیت پشتیبانی و تامین محصولات بخش توزیع محصولات غرفه‌های ایستگاه خیبر و کارهای مقطعی و نمایشگاهی دیگر را بر عهده داشتم. تجربیاتی که در سفارش، عرضه و مرجوعی محصولات بدست آمده بود و مشکلاتی که در کار با آن مواجه شدیم، نهایتاً ما را به این نتیجه رساند که توزیع محصولات باید به طور مستمر ادامه یابد. از طرفی من با تجربه کتاب آفتاب هم آشنایی داشتیم و بویژه که یکسالی در مشهد ساکن بودم و ارتباط بیشتری با آقای قدسی پیدا کردم، مرا مصمم‌تر کرد و همه اینها منجر شد به این که به دنبال ایجاد فضایی برای عرضه محصولات فرهنگی انقلاب باشیم.

## ۹.

من خودم به آن صورت مطالعه‌ای در این زمینه‌ها نداشتم و الان هم اطلاعاتم در همان حد مانده است؛ یعنی سیر مطالعاتی خاصی نداشته‌ام و آشناییم در حدی بوده که بتوانم محصول را به مخاطب معرفی و با او ارتباط برقرار کنم. اما به طور کلی من روزانه حدود نیم ساعتی مطالعه دارم که چندان منسجم و از روی برنامه نیست. چون در فروشگاه



مخاطبین متنوع و متفاوتی داریم و باید بتوانیم متناسب با علایق و گرایش‌های هر کدام کتاب و محصول معرفی کنیم و خوراک فکری به آنها بدهیم؛ بعضی محور علاقه‌شان شهادت، بعضی شعر و رمان، بعضی جنبش نرم‌افزاری و همه هم انتظار دارند که خوراک فکری جدید و مناسبی به آنها بدهیم. برای همین بیشتر مطالعات من، پراکنده است و حالت گرت‌برداری دارد، یعنی سعی می‌کنم کلیت یک محصول دستم بیاید؛ با توریق کتاب‌ها، رصد اخبار محصولات جدید و جریانات فرهنگی از طریق مجلات و سایت‌ها. در زمینه فیلم، به طور جدی فیلم‌های خاص و محصولات هالیوود را که صبغه فرهنگی دارند را رصد می‌کنم. به طور کلی سعی می‌کنم که از اتفاقات و رویدادهای فرهنگی مطلع باشم.

۱۰

یکی از نگاه‌هایی که من در فروشگاه دارم این است که محصولات ما متمایز باشد و بر این هم تاکید داریم. از همین رو وجه تمایز فروشگاه ما نسبت به سایر فروشگاه در یزد این است که ما محصولاتی عرضه می‌کنیم که دیگران عرضه نمی‌کنند. چون علت وجود ما همین است که آنچه موجود نیست را در دسترس مخاطبانش قرار دهیم. برای همین من همیشه می‌گویم اگر بیست درصد کتاب‌های که ما عرضه کنیم، در یزد پیدا شوند، من فروشگاه را تعطیل می‌کنم. با همین نگاه است که کتاب‌های شهید مطهری را عرضه نمی‌کنم چون سایر جاها آن را عرضه می‌کنند، قرآن و مفاتیح نمی‌آوریم مگر اینکه موارد خاصی چون «ترجمه بهرام پور» که آنها هم در جاهای دیگر گیر نمی‌آید.

ارتباط مجموعه ما و شخص خودم با مجموعه‌های فعال فرهنگی شهر، یکی از این وجوه تمایز است که برای آن از هفت هشت سال قبل به صورت هدفمند برنامه داشته و کار را شروع کرده‌ام، دغدغه‌هایشان را رصد کرده و با آنها جلساتی داشته‌ام. به همین خاطر با سیر تحول آنها آشنا هستم و از همین رو از گرایش‌هایشان مطلع و می‌دانم هر کدام به چه نوع محصولاتی نیاز دارد. روش ارتباط هم به این شکل بوده که فرد شاخص مجموعه را شناسایی کرده و دغدغه‌هایش را پیدا می‌کردم، بعد در زمینه‌هایی که امکان همکاری وجود داشت به آنها کمک می‌کردیم و در نتیجه ارتباطمان ادامه می‌یافت.

یکی از وجوه تمایز و مزیت‌های ما وابستگی به موسسه فرهنگی عروج بود که از سرمایه اجتماعی آن استفاده می‌بریم. یعنی پیش از اینکه من را به عنوان فروشنده محصولات فرهنگی بشناسند، به عنوان فعال فرهنگی شناخته می‌شدم.

۱۱

خود من با توجه به حس روان‌شناسی که دارم، علایق و گرایش و زمینه مطالعاتی مراجعین را با سوالاتی که می‌پرسم تا حدی تشخیص می‌دهم و او را ترغیب می‌کنم تا خرید کند، حتی اگر شده بنا به اطلاعاتی که از او بدست آورده‌ام کتابی را به او هدیه می‌دهم تا دست خالی از فروشگاه بیرون نرود.

چون جامعه متشکل از مخاطبین متفاوتی است، ما هم باید متناسب با هر کدام زبان و ادبیات خاصی را به کار بگیریم. مثلاً دانش‌آموزان هنوز استقلال فکری ندارند و به محیط خانه وابسته هستند، لذا کار روی آنها و برقراری ارتباط با آنها ظرافت خاصی می‌طلبد، چه بسا که گاهی باید برخی چارچوب‌های فکری او را در هم بشکنیم، اما با لطافت و ظرافت و همراه با سنجیدگی. برای همین در دوره‌های آموزشی که نام بردم، محور کار ما رفاقت و انس با بچه‌هاست و بنای ما بر این نیست که تفکری را به آنها تحمیل کنیم؛ وقتی توانستیم اعتماد او را جلب کنیم، به مرور خودش از ما اندیشه و مطلب را مطالبه می‌کند. در همین راستا ما انتظار نداریم در پایان دوره تابستانه، افراد اظهار نظر بکنند یا صاحب فکر خاصی بشوند، ما یک سری کلمه به آنها یاد می‌دهیم که کم‌کم منظومه ذهنی و فکری‌شان با مباحث آشنا شود و شکل بگیرد؛ در ابتدا توقع نداریم با این کلمات جمله بسازد. هدف ما این است که کاری بکنیم تا وقتی آخر دوره می‌خواهند از مجموعه و از هم جدا شوند، برایشان سخت باشد. برای همین برنامه‌های جذاب هم متناسب با سن آنها در نظر گرفته می‌شود؛ مانند ورزش، تفریح و کوه. حال اگر بخواهیم این مباحث را در یک فضای طلبگی و در جمع طلبه‌ها مطرح کنیم، باید اقتضائات خودشان را رعایت کنیم؛ بیان مستدل و متقن که بتوان ایراد جدی به آن وارد نمود؛ چون جنس و ادبیات آدم‌ها با هم متفاوت است.



## ۱۲.

نیروهای فروشگاه، معمولاً از مجموعه‌های هیبتی، دانشجویی و موسسه عروج به ما معرفی می‌شوند و همین قدر که ظاهر صلاح باشد، در کارهایش نظم و ترتیب داشته و هویت اجتماعی مشخصی داشته باشد، در ابتدا برایمان کافی است. در ادامه سعی می‌کنیم افراد را با محصولات افراد شاخص جبهه فرهنگی، دغدغه‌هایمان، مجموعه‌های مرتبط و مشتریانی که داریم آشنا کنیم و بیشتر تلاش‌مان بر این است که این نیروسازی در طی کار و به طور تدریجی و براساس توانایی و ظرفیت فرد باشد.

چیزی که جزو اولویت‌های ما هم هست، داشتن دغدغه است؛ اینکه فرد به این نتیجه رسیده باشد که بخشی از زندگی‌اش را باید به کار فرهنگی اختصاص دهد. البته دوام دغدغه هم مهم است، گاهی فرد با شنیدن یک سخنرانی در خودش دغدغه را احساس می‌کند در حالیکه به نظر من، او فقط داغ شده است و عمق ندارد. شاخص‌هایی این دغدغه هم خیلی مهم هستند: عمق، تجربه، شناخت، سرمایه اجتماعی، یکی از لازمه‌های این امر مشخص کردن نسبت دغدغه‌ها و جایگاه هر کدام در فضای ذهنی و زندگی فردی است. مثلاً اینکه کسی از یک طرف نسبت به فلسطین دغدغه دارد و از طرف دیگر مساله طب اسلامی هم برایش مهم است، که مشخص شدن نسبت بین این دو و جایگاه هر کدام خیلی مهم است.

در کار فروشگاه‌ها هم تجربه به این اشاره دارد که فرد خودش لاقلاً کارهای توزیع پارتیزانی انجام داده باشد، یعنی خودش فضا را از نزدیک حس کرده باشد. از سوی دیگر، خود فرد هم مصرف‌کننده چنین محصولاتی باشد و به کتابفروشی‌ها سر بزند، بتواند آسیب‌شناسی از فروشگاه‌ها، محصولات، محتوا و... داشته باشد. مثلاً در چنین فضاهایی است که فرد متوجه می‌شود چه نوع طرح جلدهایی جذابیت دارند، چه نوع عنوان‌بندی و فهرستی توجه مخاطب را جلب می‌کند و...؛ به طور خلاصه می‌توان گفت فرد باید تجربه کتاب فروختن، کتاب خریدن و کتاب خواندن داشته باشد. من خودم شهوت کتاب خریدن دارم، با اینکه بسیاری از کتاب‌هایی را که خریده‌ام هنوز نخوانده‌ام ولی این کتاب‌ها، تجربه‌های زیادی برای من داشته‌اند. مثلاً اینکه گاهی کتابی خریده‌ام که موضوعش به من مربوط نبوده اما صرفاً به خاطر طرح جلد و عنوانش آن را خریده‌ام. از همین تجربیات در کتاب فروختن، چیدن کتاب و... استفاده می‌کنم.

به نظر من کسی که می‌خواهد در فروشگاه جبهه فرهنگی انقلاب فعالیت داشته باشد، بلاشک باید نسبت به محصولات، صاحبان آثار، انتشاراتی‌ها و سایر تولیدکنندگان آنها و سیر تحول محصولات جبهه فرهنگی انقلاب آشنایی کافی داشته باشد و این بر می‌گردد به ناشناخته بودن این محصولات برای مخاطبین. فروشنده به آن چیزی که می‌فروشد باید تعهد داشته باشد، تعهد نسبت به اینکه مخاطب بواسطه آن محصول تعالی بیاید، رشد و عزت پیدا کند، اهل عمل شود، نه اینکه منجر به سقوط و تنزل، خمودگی و فساد شود.

## ۱۳.

یکی از برنامه‌های ما، «معرفی کتاب» است. در بحث معرفی، ما در مجموعه خودمان به طور خاص کار کرده‌ایم. مثلاً گزیده کتاب‌ها را تهیه می‌کنیم، طرح جلد را بزرگ کرده و در معرض دید افراد نصب می‌کنیم، در مراسم‌های هیبت در کنار سخنرانی، یک کتاب و نویسنده‌اش معرفی می‌شود و بخشی از آن هم خوانده می‌شود. در محیط‌های دیگر هم به فراخورشان این کار انجام شده است.

## ۱۴.

یکی از کارهایی که ما انجام داده‌ایم این بود که وقتی برای برپایی نمایشگاه به ما مراجعه می‌شود، کتاب‌ها را به صورت فله‌ای به برگزارکنندگان نمی‌دهیم، بلکه آنها باید موضوع و محوریت نمایشگاه را مشخص کنند. ما هم علیرغم اینکه راغبیم تا محصولاتمان را بفروشیم اما در نمایشگاه صرفاً متناسب با موضوع اعلام شده، محصول ارائه می‌کنیم. مثلاً وقتی طرف درباره دفاع مقدس می‌خواهد نمایشگاه بزند، درباره خانواده و سایر موضوعات محصول نمی‌دهیم. این نکته



را حتی اگر تعداد عناوین کم باشند رعایت می‌کنیم، این باعث می‌شود تا کتاب‌ها برجسته شوند، یعنی حتی اگر بازدید کننده از نمایشگاه کتاب هم نخرد، صرفاً با نگاه کردن با چند عنوان کتاب در آن موضوع آشنا می‌شود.

#### ۱۵.

یکی از برنامه‌های فروشگاه ما این است که قفسه‌ای ویژه مناسبت‌ها داریم که در آن محصولات متناسب با فصل را عرضه می‌کنیم؛ مثلاً قفسه ویژه محرم. همچنین کنترل موجودی محصولات متناسب با زمان‌های خاص هم مساله مهمی است تا بتوان مخاطبین خاص آن زمان را پوشش دهیم.

#### ۱۶.

اخیراً با یکی از سایت‌ها توافق کرده‌ایم تا ماهانه، کتابی را به آنها معرفی کنیم و آنها از متقاضیان ثبت نام نموده و آدرس را جهت ارسال در اختیار ما قرار دهند تا با بیک موتوری به قیمت پشت جلد به آدرسشان ارسال گردد. هزینه بیک موتوری هم معادل ده درصد قیمت پشت جلد کتاب است.

#### ۱۷.

یکی از اهداف ما این بود که فروشگاه به پاتوق فرهنگی تبدیل شود. برای همین آنرا به عنوان «پاتوق فرهنگی آسمان» نامگذاری کردیم. ما دنبال این بودیم که فروشگاه، حلقه مکمل از جریان کتاب در سطح شهر باشد، یعنی علاوه بر فروش کتاب فعالیت‌های دیگری که منجر به کتاب‌خوانی می‌شود هم مورد نظرمان بود که البته آن طور که انتظار داشتیم اجرایی نشد؛ برگزاری مسابقات کتاب‌خوانی، جلسات نقد کتاب، حلقه‌های مطالعه کتاب، کلاس‌های نویسندگی، جلسات قصه‌خوانی، جلسات نمایشنامه‌خوانی. از این میان فقط موفق به برگزاری کلاس‌های داستان‌نویسی شدیم که از بیست نفر شرکت‌کننده، هفت هشت نفری کار را ادامه دادند و الان کارشان را در این حوزه به صورت حرفه‌ای درآمده است. البته برخی از این برنامه‌ها به طور محدود در مجموعه خودمان عملی شده‌اند ولی آن انتظاری که داشتیم تا در سطح وسیع‌تر اجرا شوند، برآورده نشده است.

#### ۱۸.

یکی از زمینه‌هایی که باعث شد ما به نوعی پاتوق آدم‌های خاص شویم، لاقلاً در عرضه محصولات، تکیه بر همین خاص بودن مان است. در همین راستا ما هیچوقت تلاش نکرده‌ایم تا دامنه کاری‌مان را گسترده‌تر کرده و کتاب‌های عام بیاوریم. یکی از عوامل موثر دیگر به روز بودن است، یعنی تلاش کرده‌ایم با فاصله دو سه هفته‌ای از تولید، محصول را بتوانیم در فروشگاه عرضه کنیم و در همین جهت سعی کرده‌ایم از مخاطبان مان جلوتر باشیم. چرا که با توسعه اینترنت، امکان سفارش اینترنتی محصولات وجود دارد و این خودش باعث می‌شود مخاطب سریع‌تر از گذشته از بازار محصولات فرهنگی اطلاع پیدا کند و از این رو تلاش‌مان بر این است که عقب نیافتیم. برای همین تلاش می‌کنیم تا به مخاطب به روز بودن مان را نشان دهیم و این محتاج این است که نسبت به گرایش‌ها و علایق مشتریان ثابت اشراف داشته باشیم تا محصولات جدید در زمینه مورد علاقه‌اش را به او معرفی کنیم. علاوه بر خودم سعی کرده‌ایم این نگاه را به فروشندگانی که در فروشگاه فعالند هم منتقل کنم؛ با ارائه اطلاعاتی در مورد علایق و گرایش‌های مشتریان، تاکید بر چک کردن سایت‌ها و مجلات مرتبط با محصولات.

#### ۱۹.

طرحی در ذهنم بود که برای فروشگاه، هیئت علمی راه بیاندازم. از این کار را با دو هدف داشتیم: اول اینکه محصولات خوب و کاربردی را بتوانیم بواسطه آنها شناسایی و عرضه کنیم، و از سوی دیگر چون خود آنها با افرادی مرتبطند، این زمینه تامین مخاطب را بوجود می‌آورد (تامین مشتری). این طرح به مرور انجام شد، ولی موفق نبود. یکی از علت‌های این امر به روز نبودن اساتید است یعنی گاهی خود من به آنها محصولات جدید آن حوزه تخصصی را به آنها معرفی



می‌کردم. البته بودند دوستان جوان تری که به ما کمک کردند، بویژه در بحث دشمن‌شناسی، صهیونیسم، طب و تغذیه. علت دیگر عدم موفقیت این طرح هم وقت نگذاشتن خودم است. علت دیگر هم شاید این بود که کم‌کم آشنایی بیشتری نسبت به محصولات و مخاطبین پیدا کردم و نیاز به افراد مرجع کمتر احساس شد. ما مخاطبان خودمان را قشر دانشجو، طلبه و دانش آموز قرار داده‌ایم و بر آن متمرکز شده‌ایم چون به نظر من این افراد پذیرش بهتری دارند و شخصیت‌شان در حال شکل‌گیری است. از سویی مخاطبان بالقوه ما در موسسه این افراد بودند.

#### ۲۰.

در پی تصمیم به راه اندازی فروشگاه عرضه محصولات فرهنگی، از آنجایی که نمی‌خواستیم هزینه مکان فروشگاه را متقبل بشویم، با ارگان‌های مختلف رایزنی کردیم تا نهایتاً حوزه هنری قول مساعد داد. آن موقع حوزه هنری، فضایی داشت که برای فروشگاه مناسب بود ولی چون متصل به ساختمان اداری‌شان بود، قرار شد آن را به صورت مستقل در بیاورند و در اختیار ما بگذارند. در مقابل به جای اجاره قرار شد ماهانه معادل هفتاد هزار تومان، محصولات را به مجموعه‌های فرهنگی بدهیم که چون نگاه‌شان فرهنگی بود، عملاً این کار را انجام ندادند. این فضا در یک کوچه فرعی قرار داشت و مشتری عبوری‌مان کم بود ولی همین که اجاره نداشت، کمک بزرگی بود.

سرمایه اولیه حدود پنج میلیون تومان وام اشتغال بود که دو و نیم میلیونش را برای به عنوان مخارج اولیه راه اندازی فروشگاه در نظر گرفتیم و جهت تامین برخی تجیزات، خرید نقدی محصولات از برخی انتشارات که امانی نمی‌دادند مصرف شد. دکور فروشگاه را هم با کمک حوزه هنری انجام دادیم. دو و نیم میلیون باقیمانده را هم با یکی از دوستانی که در عرصه کتاب و نشر فعال بود، شراکت کردم که از آن بازپرداخت قسط وام تامین می‌شد. با توجه به اینکه خودم آن موقع در دفتر ارتباطات مردمی استانداری مشغول بودم، عصرها فروشگاه را اداره می‌کردم و چون شغل اصلی‌ام این نبود، نگاه اقتصادی به آن نداشتیم.

#### ۲۱.

یکی از دغدغه‌های اصلی ما در طی مدت راه اندازی فروشگاه، فعال نشدن امور حسابداری بود. با افتتاح فروشگاه نرم‌افزار حسابداری هم تهیه کرده بودم ولی به مرحله عملیاتی نرسیده بود. این کار تا سه سال طول کشید تا نهایتاً به تازگی سیستم حسابداری راه افتاد و بروز شد و حتی مجبور شدم یک هفته فروشگاه را تعطیل کنم. همین نبود سیستم مالی و حسابداری مشخص، محاسبه سود و زیان را ناممکن کرده است.

#### ۲۲.

قبلاً به هر نیروی پاره وقت که روزانه ۴-۵ ساعت در فروشگاه حضور داشت، ماهیانه حدود ۷۰-۸۰ هزار تومان پرداخت می‌کردم. الان با توجه به راه اندازی سیستم مالی و مشخص شدن درآمد، به این نتیجه رسیده‌ام که می‌توان یک نفر تمام وقت بکار گرفت و به لحاظ مالی هم در حد معمولی تامین کرد، یعنی امکان پرداخت حقوق ماهیانه حدود ۲۰۰-۲۵۰ هزار تومان را الان داریم که بخشی از این بر می‌گردد به سرمایه اجتماعی که در این مدت بدست آمده است.

خودم از مغازه برداشت نداشتیم و درآمدی از طریق آن برای خودم تعریف نکرده‌ام، درآمد آن صرف هزینه‌های خودش می‌شود. به مرور و در طی کار، احساس کردم به نیروی کمکی نیاز دارم. برای همین از نیروهای پاره وقت استفاده می‌کردم. هفت هشت نفری آمدند و رفتند تا فرد مطلوب پیدا شد.

#### ۲۳.

در دانشگاه، فعالیت حالت آرمانی دارد و جریان‌های فرهنگی فعال در دانشگاه ایده آلی فکر می‌کنند و این بر می‌گردد به اینکه محیط دانشگاه به اصطلاح آزمایشگاهی، فضای خاص با افراد خاص، است. یعنی این طور نیست که با طیف‌های مختلف در جامعه سر و کار داشته باشیم، در نتیجه از فضای واقعی که دغدغه‌های متفاوتی را در بر می‌گیرد، دوریم. در



دانشگاه دغدغه‌های افراد محدود است و برای همین می‌توان آنها را به سمت خودمان معطوف کنیم. برای همین کار شهری واقع‌بینی‌های خودش را می‌خواهد. کار در دانشگاه به نوعی کارآموزی است برای کار در محیط واقعی‌تر. یکی از تفاوت‌های فعالیت دانشگاهی و بیرون از دانشگاه، به مخاطب آنها بر می‌گردد. در جامعه با گستره وسیعی از افراد مواجه هستیم که باید بدانیم مخاطب ما قرار است کدام دسته باشد. البته ما خودمان چون در نگاهمان به کار فرهنگی، به فضای شهر و اقتضائات آن توجه داشتیم، باعث شد تا بتوانیم کارمان را استمرار داده و ادامه بدهیم. آن موقع به مخاطبان دانشجو اکتفا نمی‌کردیم، برای همین تبلیغاتمان هم محدود به دانشگاه نبود. البته مخاطب خاص خودمان را داشتیم، چون به هر حال کار دانشجویی بود و نگاه ما هم به عنوان دانشجو در آن تاثیر داشت ولی نکته مهم این است که به هر حال به مخاطب شهری هم توجه داشتیم.

بحث‌های حمایتی و مالی مورد دوم این تفاوت‌هاست. در دانشگاه نیروها تحت حمایت تشکل یا کانون خاص و با بودجه تقریباً مشخصی فعالیت می‌کند در حالیکه بیرون از دانشگاه بویژه برای کارهای غیراقتصادی و پارتیزانی این مساله چندان مشخص نیست و نمی‌توان برنامه ریزی داشت. یکی از ویژگی‌های موسسه عروج هم این است که کار فرهنگی به کار اقتصادی تبدیل نشده است. برای همین اکثر دوستان اصلی موسسه، برای تامین معیشتی وارد فضای کارمندی و اداری شدند و وقت‌های پاره وقتشان را صرف کارهای فرهنگی می‌کنند.

کلیت کار فرهنگی دانشجویی، قابل انتقال به فضای بعد دانشگاه است، ولی سبک و زبان متفاوتی را می‌طلبد. مثلاً در محیط دانشگاهی، صراحت بیشتری وجود دارد، در حالیکه قالب، فضا و ادبیات گفتگو با فضای شهری متفاوت می‌شود. چون جامعه متشکل از مخاطبین متفاوتی است، ما هم باید متناسب با هر کدام زبان و ادبیات خاصی را به کار بگیریم. مثلاً دانش آموزان هنوز استقلال فکری ندارند و به محیط خانه وابسته هستند، لذا کار روی آنها و برقراری ارتباط با آنها ظرافت خاصی می‌طلبد، چه بسا که گاهی باید برخی چارچوب‌های فکری او را در هم بشکنیم اما با لطافت و ظرافت و همراه با سنجیدگی.

## ۲۴.

تعداد منابع تامین محصول کمتر، مطلوب‌تر است: یکی از نکاتی که از ابتدا در نظر داشتیم این بود که خودمان را با انتشاراتی‌ها و مراکز مختلف مرتبط نکنیم که بعداً دچار تشتت حساب نشویم. برای همین با دوستان بخش توزیع انتشارات سوره مهر، که الان در موسسه عصر کتاب فعالند، ارتباط گرفتم که هم در تامین محصولات کمک کردند و هم با راهنمایی‌ها و مشاوره یاری می‌کردند. در کل معتقد بودم اگر تعداد کمتری عرضه کنیم ولی در مقابل بتوان از منابع سهل الوصول‌تری آنها را تامین کرد، برایم ارجحیت دارد؛ یعنی با سود کمتر ولی با مشکل کمتر. برای همین ارتباط با انتشارات سوره مهر، نشر معارف و کتاب دانشجویی را در اولویت قرار دادم؛ با برخی مراکز را هم با توجه به شرایط و مناسبت‌های خاصی که بود همکاری می‌کردم مانند روایت فتح و کتاب آفتاب.

## ۲۵.

کم کم فروشگاه جای خودش را در بین مجموعه‌های فرهنگی شهر، مانند تشکل‌های دانشجویی، هیئت‌های مذهبی و مراکز فرهنگی، باز کرد و در مناسبت‌های مختلف برای برپایی نمایشگاه یا عرضه محصول به فروشگاه مراجعه می‌شد. من هم سعی‌ام بر این بود که حمایت کنم، مثلاً به نمایشگاه‌ها ده درصد تخفیف می‌دادم، ضمانت سنگینی نمی‌خواستیم و صرفاً با گرفتن کارت شناسایی محصولات را به او می‌دادم و این هم فقط برای این بود که طرف احساس تعهد داشته باشد.

## ۲۶.

ما انبار نداریم و به اندازه مصرف‌مان خرید و سفارش داریم: بنا به تجربه، در این مدت به دنبال این نبوده‌ایم که انبار کتاب داشته باشیم و فقط مصرف روزمره‌مان را خرید می‌کنیم؛ یعنی تلاش کرده‌ایم با نگاه واقع‌بینانه با توجه به تقاضای مشتریان، سفارش محصول بدهیم.



## ۲۷.

تفکیک بین کار فرهنگی و فعالیت اقتصادی، تامین درآمد، یکی از آسیب‌های جدی فعالیت‌های فرهنگی - اقتصادی است. اینکه نوع بچه‌های مجموعه ما، ارتزاق و تامین معیشت‌شان از کار فرهنگی‌شان جداست، به آسیب مجموعه بدل شده و ضعف موسسه را به دنبال داشته است.

این افراد حتی کارشان را هم صرفاً جهت کار انتخاب نکرده‌اند و دغدغه‌هایشان در آن اثر داشته است. مثلاً دوستانی که دفتر ارتباطات مردمی استانداری را راه انداخته‌اند، تحت تاثیر اقتضائاتی بودند که دولت نهم داشت و برای همین همه بچه‌ها - ده دوازده نفری که بودیم - به آنجا رفته و تلاش کردیم تا به آن شکل بدهیم و دغدغه‌های فرهنگی را مطرح کنیم و به استاندار برسانیم، از همین کانال مجموعه‌های فرهنگی را شناسایی و حمایت کرده و با استاندار مرتبط کنیم. به واسطه همین نوع کار که نمی‌توانیم بین کار و دغدغه‌هایمان تفکیک قائل شویم و در نتیجه قالب کارهای ساعتی و اداری را هم نمی‌پذیریم؛ خارج از ساعت کار هم باید وقتی برای آن در نظر بگیریم و حتی اگر وقتی لحاظ نکنیم، ذهنمان مشغول آن است. در نتیجه کارهای صرفاً فرهنگی به حاشیه می‌رود و به مرور کم‌رنگ می‌شود و در نتیجه کار اصلی‌مان ضعیف می‌شود.

یکی از نقاط ضعف فروشگاه ما این است که چون تامین درآمد از آنجا نبوده است، نوع نگاه من هم به آنجا آنطور که باید و شاید جدی نبوده و اگر به عنوان یک فعالیت فرهنگی - اقتصادی به آن نگاه می‌کردم، احتمال موفقیت و گسترش کار بیشتر بود. ولی به آن تقریباً یک نگاه حداقلی داشته‌ام و به همان اندازه عرضه صرف محصولات و در دسترس قرار دادن آنها برای مخاطب اکتفا کرده‌ام.

## ۲۸.

هر چه آشنایی با محصولات فرهنگی بیشتر باشد، توزیع موفق‌تر خواهد بود: هر چه فرد در زمینه‌های مختلفی مطالعه داشته باشد، در کار توزیع موفق‌تر خواهد بود. مثلاً عابسی قدسی چون خودش به شعر علاقه دارد، همیشه کتاب شعر در دست دارد و برای کسانی هم که وارد مغازه‌اش می‌شوند شعر می‌خواند، او می‌تواند کتاب‌های شعر را خوب بفروشد، در حالیکه من نمی‌توانم. من کتاب دفاع مقدس را خوب عرضه می‌کنم؛ ولی هر دوی ما تلاش کرده‌ایم کتاب‌های شاخص همه حوزه‌های مرتبط با کارمان را بشناسیم. این امر به خاطر ناشناخته بودن محصولات این حوزه، اهمیت زیادی می‌یابد. وقتی فردی وارد فروشگاه می‌شود، باید علایق‌اش را بشناسیم و به تعبیر حاج سعید قاسمی «نسخه‌اش را همان جا بیچیم!».

به نظر من کسی که می‌خواهد در فروشگاه جبهه فرهنگی انقلاب فعالیت داشته باشد، بلاشک باید نسبت به محصولات، صاحبان آثار، انتشاراتی‌ها و سایر تولیدکنندگان آنها و سیر تحول محصولات جبهه فرهنگی انقلاب آشنایی کافی داشته باشد و این بر می‌گردد به ناشناخته بودن این محصولات برای مخاطبین.

## ۲۹.

تعهد فروشنده به محصولات توزیعی مهم است. فروشنده به آن چیزی که می‌فروشد باید تعهد داشته باشد، تعهد نسبت به اینکه مخاطب بواسطه آن محصول تعالی بیاید، رشد و عزت پیدا کند، اهل عمل شود نه اینکه منجر به سقوط و تنزل، خمودگی و فساد شود.

## ۳۰.

ظاهر کتابفروشی (چینش، نظم و نظافت، تزئینات) هم مهم است. در چینش کتاب‌ها، سعی ما بر این است که آنها را رو به جلد بچینیم تا جلد دیده شود. مرتب بودن کتابفروشی هم مهم است. ما خودمان، تصاویر نویسندگان و شاعران انقلاب را هم در فروشگاه نصب کرده‌ایم.