

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 سید مهدی موحد، موسس و مدیر موسسه «بچه‌های کتاب» شیراز. موسسه‌ای که رسالت خود را «ایجاد تفکر جبهه‌ای نسبت به فرهنگ اسلامی شیعی بنا بر قرائت حضرت امام خمینی(ره) و انقلاب اسلامی و ولایت‌مداری محض از ولی‌امر جهان آیت ا... العظمی خامنه‌ای متناسب با مخاطبین سفید و خاکستری» قرار داده و طی فعالیت خود در حوزه کتاب و کتاب‌خوانی، برنامه‌های متنوعی را به اجرا گذاشته که خواندن این تجربیات خالی از لطف نیست.

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



۱.

به لحاظ خانوادگی برادر بزرگترم، دکتری فیزیک دانشگاه شریف است و برادر دیگرم مهندس عمران، پدرم هم فرهنگی است. برای همین از سال دوم دبیرستان، وقتی ابراز علاقه کردم تا در علوم انسانی درس بخوانم، از طرف خانواده مورد مخالفت قرار گرفتم. بعد از کنکور رتبه سربازی و بعد از آن هم به لحاظ شرایط زندگی، ادامه تحصیل، کمی دشوار بود. با این حال رشته‌های مهندسی عمران، مهندسی کشاورزی و الهیات (گرایش فقه و مبانی حقوق اسلامی) را به طور نیمه‌کاره تحصیل کردم و در رشته مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی مشغول به تحصیل شدم؛ جالب اینکه دو رشته قبلی‌ام، مهندسی بود، در حالیکه من از همان دوران دبیرستان به علوم اجتماعی و جامعه‌شناسی علاقه داشتم. البته دبیرستان ما نمونه دولتی بود و فقط گرایش‌های ریاضی و تجربی داشت و من هم از بچه‌های المپیاد ریاضی بودم. در کل دنبال رشته‌های علوم انسانی بودم؛ گرایش الهیات هم در واقع نه شتر بود و نه مرغ؛ چنگی به دل نمی‌زد.

۲.

یکی از زمینه‌هایی که در کار فرهنگی من تاثیر داشت، تخصص در گرافیک کامپیوتری و فعالیت در موسسه نرم‌افزاری «سوشیانت» بود. ما گروهی داشتیم به اسم «صبح آدینه» که من و آقای افسری، مدیرعامل سوشیانت، و آقای روشن، یکی از موسسین سوشیانت، و چند تا از بچه‌های دیگر با هم جلساتی داشتیم که بواسطه آن می‌خواستیم خودمان را برای سربازی امام زمان (عج) آماده کنیم.

آن موقع، آقای افسری سال آخر رشته مهندسی کامپیوتر بود و آن موقع می‌خواست شرکتی را ثبت کند. می‌خواست اسمش امام زمانی باشد، کلی اسم ردیف کردیم تا «سوشیانت» بدست آمد. بعد برای مکان شرکت، ساختمانی گرفتند و سه روزه آنجا را درست کردیم؛ من هم ماندم تا کمکشان کنم. مدتی گذشت و ایده تولید ماه را مطرح کردیم؛ گفتیم بیاییم در کنار کارهای شرکت، هر ماه یک تولید مذهبی برای دل خودمان داشته باشیم. بعد سی‌دی «فاطر» رو ساختیم. من گرافیک کار را می‌زدم، منشی شرکت بودم، آبدارچی بودم و محتوای کار رو هم مامان بچه‌ها! بعدها سی‌دی «حسینیه» را کار کردیم. یک بار طی سفر به مشهد، رفتیم یک سی‌دی را به صافات مشهد نشان بدهیم که ارور (خطا) داد. من سی‌دی «حسینیه» پیشم بود. برای اینکه ضایع نشویم آن را نشان دادیم. خوششان آمد و این شد شروع همکاری ما شرکت با صافات. بعد سی‌دی «فاطمیه» را کار کردیم، بعد سی‌دی «مطلع عشق» و ... افسری می‌گفت تو هر جور دوست داری سی‌دی رو ببند، بچه‌های برنامه‌نویس باید درس بیاورند؛ از گرافیک تا قابلیت‌های خاص و ... در واقع روح تولید در این شرکت به غیر از ایده‌های گیم‌سازی که بچه‌ها از همون اوایل دانشجویی دنبالش بودند، از اینجا شکل گرفت. این دوستی و همراهی تا الان ادامه دارد.

۳.

در سال ۸۵ پنج شش نفر از دوستان دانشجو از رشته‌های مختلف، که عضو کانون رهپویان وصال شیراز هم بودیم، در گروهی با عنوان «صبح آدینه» دور هم جمع شدیم و بنای ما بر این بود که خودمان را برای سربازی امام زمان (عج) تربیت کنیم. نمی‌خواستیم که هیچ کار فرهنگی بکنیم، اما برای خودمان برنامه‌هایی چون مطالعه، برنامه اخلاقی، آموزش باز و بسته کردن اسلحه و حتی ساختن بمب‌های دست‌ساز هم گذاشته بودیم.



۴.

در طی همین فعالیت‌ها، کتاب «خاطرات احمد احمد» به دستمان رسید. با خواندن این کتاب حال دیگری پیدا کردیم. برای ما این نوع کار انقلابی جالب بود، کارهایی که احمد احمد کرده بود، با فضایی که ما فکر می‌کردیم همخوانی داشت. لذا از همین کتاب الگو گرفتیم. بواسطه همین کتاب، به این نتیجه رسیدیم که کاری که ما در نظر داریم، باید مثل کار احمد احمد باشد و کار فعلی‌مان بنیانی ندارد. از طرفی به این نکته پی بردیم که چنین کتاب‌هایی هم وجود دارد ولی ما از آنها بی‌خبریم و به دستمان نرسیده است. از سوی دیگر ما یک سری علقه‌های ادبیاتی هم داشتیم. همه این مسایل منجر شد به اینکه ما وارد عرصه کتاب بشویم.

۵.

دوستی داشتیم به نام آقای محمد صادق کریمی که بیشتر در فضای کتاب بود و به ویژه حوزه ادبیات و شعر؛ او فضایی را فراهم کرده و جاهای مختلف کتاب‌هایی را دیده بود. در همین حین جزوه سخنرانی وحید جلیلی در دانشگاه مشهد با عنوان «جبهه فرهنگی انقلاب اسلامی» رسید دستمان و متوجه شدیم که چیزی با این عنوان هم وجود دارد. بعد از این، پنج شش ماهی وقت گذاشتیم و کتاب‌ها و ناشران را شناسایی کردیم. در همین اثنا، کانون رهپویان وصال، رضا امیرخانی را به شیراز دعوت کرده بود و در طی جلسات خصوصی که داشتیم به ما گفت اگر می‌خواهید این کار را بکنید، باید شغل‌تان کتابفروشی بشود. بسیاری از افراد می‌خواهند در کنار شغل اصلی که دارند، کار فرهنگی-اقتصادی بکنند. به نظر من، باید یکی از این دو را انتخاب کرد و گرنه نتیجه نمی‌دهد. بعضی‌ها می‌خواهند مثلاً کار طراحی و چاپ و ... بکنند و بعد کار جبهه فرهنگی انقلاب را هم در حوزه کتاب و توزیع بکنند، این جواب نمی‌دهد؛ نه کار اقتصادیشان نه کار فرهنگی‌شان. فروشگاه جزئی از کار فرهنگی این جبهه است. اصلاً یک رکن است.

من یک شعاری دارم که «عرضه بدون معرفی و معرفی بدون عرضه» جواب نمی‌دهد، باید همزمان باشد. از سویی این نوع نگاه در نحوه برخورد با کتاب هم موثر است. گاهی فرد به کتابفروشی به عنوان شغل و صرفاً در جنبه درآمد آن نگاه می‌کند که او هر چه درآمد بیشتری داشته باشد، عرضه می‌کند و گاهی فرد با دغدغه به این سمت می‌آید که در این حالت فرد برای عرضه هر محصول دلیل دارد.

۶.

همین جرقه‌ها ما را به این تصمیم رساند تا علیرغم نداشتن تجربه مربوط به این کار، نداشتن سرمایه کافی و عدم برنامه روشن، یک کتابفروشی متفاوت راه بیندازیم. بعد که فضا برایمان روشن‌تر شد، از کتابفروشی‌هایی چون «کتاب آفتاب مشهد» هم ایده گرفتیم چون که کتابفروشی متفاوت و نزدیک به ذهنیت خودمان بود. برای همین کارهای قبلی‌مان را کنار گذاشتیم. در آن موقع من در شرکت سوشیانت مشغول بودم و آقای کریمی در سازمان ملی جوانان و وقتی تصمیم گرفتیم که کتابفروشی راه بیندازیم، هر دو از محل کار قبلی‌مان بیرون آمدیم و رفتیم دنبال مکانی برای کتابفروشی.

پدرم در اداره تعاون کار می‌کرد؛ برای اینکه ما را منصرف کند، دو سه نفر از مشاوران اقتصادی را معرفی کرد تا به نحوی با این توجیه که کارمان اقتصادی نیست، ما را از ادامه کار منصرف کنند. ولی وقتی که توجیه‌شان کردیم، گفتند نه، کارتان اقتصادی است.



۷.

در ابتدای شروع کار، کل موجودی نقدی ما به عنوان سرمایه، ۲۵۰ هزار تومان بود؛ که ۵۰ هزار تومانش صرف سفر به تهران و مشهد، برای شناسایی و آشنایی با اوضاع و احوال کتاب، شد و با دو تا پنجاه هزار تومان هم حساب باز کردیم و بواسطه پدرانمان دسته چک گرفتیم. نهایتاً توانستیم مغازه‌ای با اجاره ۱۲۰ هزار تومان پیدا کنیم که فضایی حدود ۱۰ متر داشت. اولین جایی هم که قرارداد بستیم، انتشارات سوره بود، چند جایی هم خرید نقدی کردیم و کلاً بار اول که کتاب‌ها را در قفسه چیدیم، بیست و پنج جلد بود که خودمان هم خنده‌مان می‌گرفت!

۸.

کم‌کم با انتشاراتی‌ها قرارداد می‌بستیم و تعداد محدودی کتاب می‌آوردیم، مثلاً از هر عنوان دو سه جلد. پول تبلیغات هم نداشتیم، از طرفی هم مردم کتاب‌خوان و اهل مطالعه نبودند. برای همین سیاست‌هایی را در پیش گرفتیم. مثلاً می‌گفتیم روش کار ما، همان طیب دواز بودن پیامبر(ص) است، یعنی بنای ما بر این شد که خودمان برویم دنبال مخاطب؛ یعنی «اول مخاطب‌مان را کتاب‌خوان کنیم، بعد کتاب خوب خوان». در همین راستا هر روز بساط کتاب‌مان را می‌بردیم یک گوشه شهر؛ یک شب کانون رهیویان وصال، یک شب فلان هیئت، نماز جمعه و...؛ بعد از بساط هم کتاب‌ها را بر می‌گرداندیم توی ویتترین.

۹.

آن موقع شیراز جشنواره شعری داشت با عنوان «رها». یکی از برنامه‌های جنبی این جشنواره، نمایشگاه کتاب بود. در همان سال، روز افتتاحیه نمایشگاه یکی از ناشران شرکت‌کننده، کتاب‌های موردداری آورده بود (کتاب‌های انجمن حجتی‌ای و ...؛ لذا به او اجازه نداده بودند که کارش را ادامه بدهد. از طرفی یکی از دوستان دست‌اندر کار جشنواره، کتاب‌های ما را دیده بود و برای اینکه غرفه‌شان خالی نباشد، آن را به ما سپردند. ما هم چون از قبل به طور تخصصی روی موضوعات و کتاب‌ها کار کرده بودیم و آقای کریمی هم زمینه‌اش را داشت، و از طرف دیگر ما در جشنواره شعر امام رضا(ع) هم چند غرفه تخصصی شعر زده بودیم و همه اینها باعث شده بود تا بر کار تلسط خوبی داشته باشیم و در نتیجه توانستیم غرفه پر باری بزنیم که مورد توجه شعرا هم قرار گرفت. غرفه ما، به طور تخصصی مربوط به شعر و ادبیات بود. البته در کنار اینها، کتاب‌های انقلابی هم داشتیم که البته با سایر غرفه‌ها متفاوت بودند. مثلاً حمید سبزواری از کنار سایر غرفه‌ها رد می‌شد، وقتی به غرفه ما رسید، آمد داخل و تشکر کرد که این به ما خیلی روحیه می‌داد. همین شرکت در نمایشگاه، نقطه آشنایی ما با دیگران شد.

۱۰.

در سال اول ما تجربه‌مان کم بود و علاوه بر این آقای کریمی هم به واسطه طلبه شدن از ما جدا شد و من دست تنها شدم و از طرفی چون پشتوانه مالی نداشتیم، بدهی‌های ناشرین فشار زیادی به ما وارد کرد. کسی هم کتاب‌های این تیبی را نمی‌شناخت؛ مثلاً وقتی در کانون رهیویان وصال بساط کتاب را پهن می‌کردیم، تا دو سه ماه کسی به ما نزدیک هم نمی‌شد، فروش یک شب می‌شد ده هزار تومان! اما بعدها که مردم کم‌کم با فضای کتاب‌ها آشنا شدند، فروش ما به دو بیست - دو بیست و پنجاه هزار تومان در هر شب می‌رسید.



۱۱.

بعد از رفتن آقای کریمی، یکی دیگر از دوستان به نام سید علی محمد حسینی وارد کار شد. او آدم پر شوری بود، ولی فعالیتش دانشجویی بود. با اینکه هم فکر بودیم ولی اختلاف سلیقه‌هایی هم داشتیم. او قبلاً سابقه فعالیت دانشجویی داشت و به نظر من فعالین دانشجویی معمولاً مدعیانی هستند که هیچ وقت کار نمی‌کنند. به هر صورت، ما یک سری کار دانشگاهی را شروع کردیم. آقای میثم طغیانی، فرد سر خط و اهل کتابی بود که در دانشگاه شیراز هم فعال بود و با ما هم ارتباط و همکاری نزدیکی داشت. طغیانی در سطح دانشگاه‌های شیراز و دانشگاه علوم پزشکی فعال بود و در سطح دانشگاه‌ها و خوابگاه‌ها نمایشگاه کتاب برگزار می‌کرد. او به همراه بچه حزب‌اللهی‌ها طی حرکتی، مرکز کتاب دانشگاه شیراز و مرکز کتاب دانشگاه علوم پزشکی را در دست گرفتند و بعد به واسطه ارتباطاتی که برقرار شد، نمایشگاه‌های دوره‌ای کتاب را برگزار کردند. بعد حرکت‌های دانشجویی در دانشگاه‌های مختلف مخصوصاً علوم پزشکی شکل گرفت.

۱۲.

یکی از مسایلی که در این نمایشگاه‌ها اتفاق می‌افتاد و از نظر من کار اشتباهی است، این بود که با رایزنی‌هایی که می‌کردند از بخش‌های مختلف حمایت مالی می‌گرفتند و برای نمایشگاه کتاب تخفیف می‌دادند که گاهی این تخفیف‌ها، به هفتاد و پنج درصد می‌رسید و این سبک و سیاق جا افتاد. یکی از آسیب‌های که در فروشگاه فرهنگی و بویژه نمایشگاه‌ها وجود دارد، عرضه محصولات با تخفیف، بویژه تخفیف زیاد، است. اولاً وقتی کسی با تخفیف عادت بکند دیگر بدون آن خرید نمی‌کند، آن هم تخفیف‌های زیاد. دوماً نباید ارزش کتاب را آن قدر پائین بیاوریم که به جایی برسیم که مجبور شویم برایش به عنوان یک کالای فانتزی تخفیف بدهیم تا مردم بخرند. مگر مردم برای پیتزا تخفیف می‌گیرند؟! اینجوری ناخواسته کتاب را یک فرعی جا انداخته‌ایم که باید با حمایت‌های مالی به خورد آدم‌ها داد، نه اینکه خودشان به آن احساس نیاز نکنند. ما نیاز به «جریان‌سازی» داریم که اولین رکن جریان‌سازی، «نیازسازی» است. یعنی مخاطب باید حس کند به کتاب نیاز دارد، برای رشد خودش، زندگی‌اش، شخصیتش، فکرش. این پول‌ها باید صرف جریان‌سازی بشود، نه سوبسید. حالا امروز فلان رئیس این پول را داد. فردا چه؟ بعد از این چهار سال یا شش سال چه؟ مخاطب وقتی کتاب‌شناس نباشد باز هم ارتباط برقرار نمی‌کند. همان جور پوپولیستی آن‌ها را به سمت خرید می‌برد. تازه مدعی هم می‌شوند که چرا کتاب ندارید، چرا این قدر گزینشی عمل می‌کنید. بعد بچه‌ها مجبور می‌شوند برای تلطیف فضا چیزهای دیگری را هم بیاورند و ...

۱۳.

اتفاق دیگری که در روند کار ما موثر بود این که جشنواره شعر رها به کنگره تبدیل شد. در همین راستا، یک ماه قبل از برگزاری کنگره، بر حسب آشنایی که در جشنواره‌های قبلی بین ما و مسوولین آن بوجود آمده بود، از ما خواستند تا در ازای دریافت یک میلیون تومان، کار کارشناسی نمایشگاه را بر عهده بگیریم. ما هم دو سه نفر از نیروهایمان را فرستادیم تهران تا کتاب‌های شناسایی شده و مرتبط با فضای کنگره را تهیه کنند. در کنار این مساله بخش‌های پشتیبانی نمایشگاه اعم از داربست و... بر عهده ما بود. برنامه ما در ابتدا ده هزار عنوان کتاب مرتبط با فضای نمایشگاه بود که نهایتاً به خاطر دقتی که در انتخاب آنها به خرج دادیم، به چهار هزار عنوان رسید.



نکته‌ای که بود اینکه در نمایشگاه تنها من روی عناوین و محل قرارگیری‌شان در قفسه‌ها تسلط و اشراف داشتم و همین نیروی زیادی از من می‌گرفت. فضای ایجاد شده در نمایشگاه، به مردم شهر هم منتقل شد و علاقه‌مندان به سمت آن کشیده شدند. از کارهای جنبی ما در نمایشگاه، یکی این بود که ثبت نام طرح «شبکه کتابخوان‌ها»^۱ را اجرا کنیم که البته به علت تامین نشدن بودجه، اجرایی نشد. این نمایشگاه تاثیر خوبی روی مردم داشت طوری که دکتر ایمانی - رییس دانشگاه - می‌گفت بار فرهنگی نمایشگاه از خود کنگره بیشتر بوده است! همین نمایشگاه نقطه عطفی شد تا در شهر، ما را به عنوان کسانی که کتاب‌هایی با فضای خاص داریم، بشناسند.

۱۴

در ادامه با توجه به مسایلی، از جمله داشتن صبغه کارمندی، آقای حسینی از ما جدا شد و در دانشگاه علوم پزشکی مشغول گردید. بعد از ایشان، همکاری ما با آقای منوچهری شروع شد. منوچهری به عنوان یک حسابدار در یک شرکت کار می‌کرد و در این وادی‌ها نبود. وقتی که به کار ما علاقه‌مند شد، تلاشی زیادی کردیم تا منصرفش کنیم و از سختی‌های کار گفتیم که موثر نبود. آن موقع من خودم به شدت خسته شده بودم. کار هم افت پیدا کرده بود. این کار از بیرون خیلی شیرین و قشنگ است اما از داخل پوست می‌کند! می‌ترسیدم به خاطر بیرون کار، بیاید بعد بُرد و کار بدتر بشود. اما بالاخره ایشان همکار ما شدند و انصافاً در یکی دو سالی که با هم کار کردیم، مدیر اجرایی خوبی بود. در ادامه کار بعد از جابجایی‌های مکانی، و رشد مجموعه و تاسیس چند مجموعه دیگر، محل بزرگتری را اجاره کردیم.

۱۵

ما براساس برنامه و چشم‌انداز فعالیتی که دیده بودیم، سطح و گستره فعالیت‌مان را چنین تعریف کرده بودیم: اول شیراز، بعد استان فارس، بعد جنوب کشور، بعد کل کشور و نهایتاً خاورمیانه. به دلایلی که در ادامه مفصلاً می‌آید، زودتر از چشم‌انداز و برنامه‌مان اقدام کردیم و به مشکلاتی برخوردیم، علیرغم اینها برنامه‌ریزی ما مربوط به شهر شیراز و استان فارس محقق شد و با شهرهای جنوبی کشور از جمله بوشهر، بندرعباس و استان خوزستان هم ارتباطات خوبی برقرار کردیم و حتی برای اصفهان هم محصول می‌فرستادیم، درخواست‌هایی هم از شهرهای دورتر مانند مشهد، تهران و ... داشتیم که آنها را به مراکز همکار و همفکر (آرمان مشهد، کتاب فردا و ...) ارجاع می‌دادیم. در شهرهای استان فارس از جمله مرودشت، فسا، گراش، سپیدان و کازرون (کازرون به شکل موسمی ولی با تناوب زیاد بود) هم پوشش داشتیم. بیشتر فعالیت ما در زمینه توزیع بوده و البته محصولاتی هم داشته‌ایم.

۱۶

به خاطر مهاجری‌پذیری، شیراز تنوع فرهنگی زیادی دارد و همین کار را دشوار می‌کند. غریب پرستی هم یکی از ویژگی‌های مهم آنهاست یعنی به سختی خودی را می‌پذیرند؛ تا وقتی که کار نکرده‌ای خوب است، ولی شروع که

^۱ طرح عضویت در بچه‌های کتاب یکی از برنامه‌های این مجموعه برای معرفی آثار جبهه فرهنگی انقلاب است که مخاطبین با تکمیل فرم عضویت از مزایایی چون دریافت پستی معرفی تازه‌های نشر، خرید پستی کتاب و نشریات، دریافت بولتن‌های خبری، برخورداری از تخفیف ویژه، امکان شرکت در همایش‌های نقد کتاب و... که توسط مجموعه بچه‌های کتاب یا ارگان‌های مرتبط برگزار می‌شود.



کردی، سنگ اندازی و ایجاد مانع هم شروع می‌شود. یک سری ویژگی‌های عمومی هم هست که همه جا وجود دارد مثلاً اینکه فرهنگ مطالعه پایین است و کسی حاضر نیست برای محصولات فرهنگی - از جمله کتاب - پول بدهد. در مجموع، به جز کانون رهبویان وصال که در حوزه سخنرانی و منبر توانسته عده‌ای را جذب کند، اتفاق خاص دیگری وجود ندارد. اغلب مدیران فرهنگی شهر هم فهم لازم را دارا نیستند. ما در همین فضا تلاش کرده‌ایم تا با برنامه‌هایی چون کار روی سر شبکه‌ها و برنامه‌ریزی ویژه مسوولین، تا حد ممکن به بهبود فضای فرهنگی شهر کمک کنیم که تا حدی هم موفق بوده‌ایم به طوری که الان در شیراز، در کنار هر برنامه فرهنگی، برپایی نمایشگاه کتاب به جز لاینفک آن برنامه تبدیل شده است.

تعداد کتابفروشی‌ها - به ویژه غیر درسی - در سطح شهر چندان بد نیست. اما این بویژه در نیمه‌های شهر به بالا کمتر است. کتابفروشی «دانش» گرچه ارزشی نیست اما آثار فاخری را عرضه می‌کند و در کنار آنها نیز آثار زرد را هم عرضه می‌کند. کتابفروشی «دارالکتب» هم که در مرکز شهر محلی را از سپاه اجاره نموده، فروشگاه بزرگی را در اختیار دارد، ولی نگاهش بیشتر بازاری است.^۱ به طور کلی در حوزه کتاب‌های ارزشی، در سطح شیراز کتابفروشی مطرحی وجود ندارد.

از جمله موفقیت‌های ما در طی فعالیت، تغییر همین فضا بوده، به طوری که سه سال پیش کتاب‌های دفاع مقدس و ... را به سختی می‌توانستی در کتابفروشی‌ها ببینی، اما الان با تغییر ذائقه‌ای که در مخاطب بوجود آمده، بسیاری از کتاب‌های انتشاراتی‌های ارزشی (مانند سوره، نیستان، کانون اندیشه جوان و...) را می‌توان یافت. ما این را نتیجه مخاطب‌سازی می‌دانیم که در طی فعالیت‌های چند ساله ما بوجود آمده است.

۱۷

از جمله وجوه تمایز مجموعه ما با مراکز مشابه، در نوع و محتوای کتاب‌های عرضه شده است. از سویی کتاب برای ما یک ابزار است و نه هدف. ما به واسطه موسساتی که راه‌اندازی کرده‌ایم، هدف و برنامه‌مان از ابتدا بر این بود که ابتدا مخاطب را «کتاب‌خوان» کنیم و بعد «کتاب خوب خوان»؛ یعنی برویم به سمت مخاطب‌سازی. سیاست ما صرفاً این نبود که مخاطب بیاید و کتاب بخرد؛ تبلیغ و معرفی هم می‌کردیم. یکی از سیاست‌های ما این بود که: «معرفی بدون عرضه، و عرضه بدون معرفی جواب نمی‌دهد؛ معرفی و عرضه باید همزمان باشد».

یکی دیگر از ویژگی‌های کار من در شیراز این است که با بسیاری از مجموعه‌های فرهنگی شهر همکاری و ارتباط داشتیم: کانون رهبویان وصال، هیئت‌های بزرگ شهر، پایگاه‌های بسیج شهری، و ضمن اینکه خودم سه کانون تاسیس کردم و بعدها منحل کردم.^۲

۱۸

به طور کلی، من خودم مصرف کننده محصولات فرهنگی هستم که اختصاصی هم به حوزه کتاب ندارد. مثلاً دو روز در هفته با بچه‌های اصلی اتحادیه انجمن اسلامی دور هم، فیلم‌های سینمایی روز را تماشا می‌کنیم.

^۱ گرچه با فضایی که اخیراً در اثر فعالیت‌های مجموعه‌هایی چون ما بوجود آمده، این کتابفروشی، اقبالی هم به کتاب‌های ارزشی پیدا کرده است.

^۲ این کانون‌ها در سنین مختلف بود. اولی‌اش به نام مکتب الشهدا بود که با دست مرحوم ضابط تاسیس کردیم. فضا خیلی ناهماهنگ بود. ما هم بی تجربه. از نفاق بین جوان‌ها و قدیمی‌ترها می‌ترسیدم. بقیه‌اش هم تقریباً همینطور. شرایط خیلی خاص می‌شد. اون موقع پشتیبان فکری و محتوایی برای اصلاح نداشتم، کسی هم با این نوع تفکرات آشنا نبود. برای همین به جای اینکه به اسم دین، دین رو خراب کنیم ترجیح دادم تا وقتش صبر کنم.



اوایل مطالعه‌ام خیلی زیاد بود. مثلاً خاطرات عزت شاهی را با آن حجم و علیرغم مشغله کاری‌ام، طی ده روز خواندم. دوره‌ای که کارم زیاد شده بود- مثلاً روزی ۱۵ ساعت کار می‌کردم- مطالعه‌ام خیلی کم شده بود ولی الان دوباره وضع خوبی پیدا کرده است. مثلاً از وقتی که خانه داستان را راه انداختیم، هفته‌ای یک کتاب حدود سیصد صفحه‌ای در زمینه ادبیات داستانی مطالعه می‌کنم. در منزل هم نزدیک به دو سه هزار عنوان کتاب دارم. در کل الان برای مطالعه، برنامه هفتگی دارم؛ یعنی هر روز هفته در یک حوزه خاص مطالعه می‌کنم که معمولاً هم متناسب با زمینه کاری‌ام است: مطالعات تربیتی، قرآن و تفسیر، دفاع مقدس، ادبیات ایران و جهان، روان‌شناسی و...

۱۹.

مجموعه‌های فرهنگی هر شهر، تنوع زیادی دارند. هر کدام از مجموعه‌های فرهنگی، فضای متفاوتی دارد و متأسفانه در جامعه ما، هیچ‌کدام ارتباطی با هم ندارند و مکمل هم نیستند، و به تعبیری بین‌شان دیوار بتنی کشیده شده است. همین مساله در مخاطب‌شناسی هم اهمیت می‌یابد؛ یعنی این تنوع در مخاطب هم دیده می‌شود مثلاً بچه هیبتی‌ها یک مرامی دارند، بسیجی‌ها مرام دیگری، موبسعات فرهنگی و آن‌جا هم مرام دیگری. کسی تا اینها را نشناسد، نمی‌تواند کار فرهنگی بکند. هر کدام از این مخاطبین و کار با آنها یک سری خصوصیات دارد و زبان گفتگوی خاص خود را می‌خواهد. مثلاً ما چند کار گروه تشکیل دادیم که یکی از آنها کارگروه هیئت‌های مذهبی بود. ما محتوا را مستقیماً به آنها نمی‌دادیم، چون استقبالی نمی‌شد. سیاست ما این بود که به جای سرمایه‌گذاری کلان، روی سر شبکه‌ها سرمایه‌گذاری کنیم. برای همین اول سعی می‌کردیم ارتباط خوبی با آنها برقرار کنیم^۱.

به طور خلاصه باید زبان گفتگوی مخاطب را پیدا کنیم تا بتواند حرف ما را بفهمد و قبول کند. در دانشگاه وقتی شما حرفی می‌زنی که عبارات سنجیده و علمی دارد، مورد قبول واقع می‌شود، اما در محیط بیرون دانشگاه این طور نیست، نمی‌توان با همان زبان با مخاطب گفتگو کرد. مثلاً کسی که در یک مجموعه، مسؤلیت تعدادی جوان و نوجوان را بر عهده دارد و برای خودش شأنی قایل است، دیگر از شما حرف شنوی ندارد و ممکن است آن را کسر شأن خودش بداند. به همین دلیل، به محض اینکه مخاطب می‌فهمد برایش برنامه‌ریزی کرده‌ای و به او القای فکری می‌کنی، گارد می‌گیرد. مخاطب باید احساس کند که برایش شأنت قایل شده‌ای و بعد کم‌کم می‌توان به او نزدیک شد و خودش به تدریج خواهد فهمید که می‌خواهی به رشد او کمک کنی. مخاطب باید حس کند که ما پشتیبان او هستیم، نه اینکه برای او تعیین تکلیف می‌کنیم.

^۱ مثلاً در هیئت‌ها، وارد جمع‌شان می‌شدیم و در مراسم‌هایشان شرکت می‌کردیم؛ البته نه صرفاً برای ارتباط. بعد تلاش می‌کردیم نقطه اشتراکی پیدا کنیم؛ به تعبیری ببینیم دردش کجاست و از همانجا شروع می‌کردیم. ابتدا با کد آوردن و ایجاد نیاز شروع می‌کردیم تا اقبال پیدا کنند. اینجا بود که کار اصلی شروع می‌شد و می‌توانستیم بواسطه سر شبکه‌ها روی جمع زیادی اثرگذاری داشته باشیم؛ مثلاً بواسطه مداح یک هیئت، اعضای آن هم تحت تاثیر قرار می‌گیرند. چون سر شبکه روی اعضای مجموعه‌اش نفوذ دارد (مداح در هیئت، استاد در دانشگاه، معلم در کلاس درس)، می‌توانستیم دامنه تاثیرگذاری را افزایش دهیم. بعد بواسطه شناختی که از هر کدام پیدا کرده بودیم و به مقتضای علایق و نیازهای آنها، خوراک فکری بهشان می‌دادیم؛ مثلاً یکی علاقه‌مند به فضای دفاع مقدس بود، از این دریچه وارد می‌شدیم و کسی که تمایل به رهبری داشت از آن راه، از سویی می‌دانستیم مداح‌ها با هم ارتباط دارند و شعر و کتاب رد و بدل می‌کنند، لذا می‌دانستیم اگر به دو سه نفر از آنها کتابی بدهیم، خود به خود بقیه هم برای اینکه عقب نیافتند و به خاطر فضایی که بین‌شان وجود داشت، آنها را می‌خوانند.



موسسه «بچه‌های کتاب»^۱ یک مسوول کل داشت که من بودم. مدیریت موسسه دو وجه داشت: یکی «مدیریت محتوایی» که بر عهده من بود، ضمن اینکه رئیس هیئت مدیره هم بودم، و یکی هم «مدیریت اجرایی» یا همان مدیرعامل که آقای منوچهری عهده‌دار آن بود.

رئیس هیئت مدیره مسوول محتوای مجموعه بود و در تصمیم‌گیری‌ها، فصل الخطاب محسوب می‌شد. مدیریت ما همانطور که اشاره شد دو بخش داشت: محتوایی و اجرایی. که بقیه واحدها تحت نظارت آنها بودند و در طی فرایند مدیریت، نهایتاً این دو یکی می‌شدند؛ یعنی رئیس هیئت مدیره محتوا و سیستم کاری را برنامه‌ریزی می‌کرد؛ شامل برنامه‌ریزی و انتخاب محتوا، سیاست‌گذاری محتوایی، طرح و برنامه، انتخاب محصول، و مدیر اجرایی روی این که کار چطور انجام شود، برنامه‌ریزی و نظارت داشت؛ شامل تهیه محصول، اجرای برنامه‌ها، توزیع.

علیرغم اینکه ما در این مجموعه هیئت مدیره داشتیم، ولی تصمیم‌گیری نهایی را من انجام می‌دادم و فصل الخطاب بودم. این امر بر می‌گردد به اینکه وقتی فردی از ابتدا در جریان روند رشد و فعالیت مجموعه باشد و برای ادامه کار هم برنامه و چشم انداز دیده باشد، خود به خود سایر افراد باید از او حرف‌شنوی داشته باشند. البته تا وقتی که این اعتماد از سوی دیگران نسبت به او وجود دارد کار پیش خواهد رفت. اما در صورت خدشه به این مساله، مجموعه در امر تصمیم‌گیری دچار مشکل خواهد شد.

در فرایند تصمیم‌گیری اول کاری که باید اتفاق بیفتد، دیده می‌شود. بعد جامعه مخاطب، بعد نقاط ضعف و قوت، بعد ایده‌پردازی، بعد بارش فکری و مشورت، بعد طرح‌ریزی، بعد برنامه‌ریزی و ...

در کنار این، مسوول نمایشگاه‌ها و سفارشات، مسوول انبار، مسوول طرح و برنامه و یک نفر هم حسابدار هم به تدریج به چارت اضافه شدند. یکی از بخش‌های دیگر موسسه، کارگروه‌های پنج‌گانه بود: مدارس^۲، حوزه‌های علمیه، دانشگاه‌ها، هیئت‌های مذهبی، خانواده.

واحد طرح و برنامه، پیگیر برنامه‌هایی چون «باشگاه کتابخوان‌ها»، «کتاب ماه» و ... بود. کارگروه‌ها هم معمولاً از افراد علاقه‌مند تشکیل می‌شد؛ مثلاً یک خانم معلم مسوول کارگروه مدارس بود.

سایر واحدها عبارت بودند از: «خانه داستان» که خودش شامل بخش‌های مدیریت، پژوهش و آموزش و تحقیقات بود؛ «آسمان هشت» که در حوزه دفاع مقدس فعالیت داشت و اساننامه‌اش همانند بنیاد حفظ آثار بود؛ گروه «باصر^۳». ساختار این موسسات با هم متفاوت بود. البته به چارت سازمانی منظمی رسیده بودیم ولی نهایتاً همه چیز به خودم بر می‌گشت.

در کنار موسسه بچه‌های کتاب چند موسسه دیگر هم تاسیس شد. از اول در ذهن من یک جریان فکرساز بود که نیاز به مکمل داشت. شروع آن هم با بچه‌های کتاب بود اما به مرور آن‌ها برای خودم تبیین شد و بعد راه‌اندازی. آن‌ها را مستقل می‌دیدم. نیروی انسانی، مالی و ... تا بتوانند مستقلاً کار کنند و سرعت هم‌دیگر را کم نکنند. اما یک هیئت مدیره

^۱ این موسسه هم به عنوان شرکت و هم ان جی او ثبت شده بود.

^۲ که هم دانش‌آموزان و هم اولیای مدرسه را در بر می‌گرفت.

^۳ گروه باصر از قبل فعال بود که در هم ادغام شدیم.



مجتمع دیده بودیم که مسئولین همه موسسات بودند که با هم تصمیم می‌گرفتیم. از نظر مالی به هم کمک می‌کردیم. مدیر مجتمع من بودم، اما خوب گاهی اختلاف نظرهایی هم بود.

یکی از مسایل ما این بود که به الگوی درست تشکیلاتی نرسیدیم؛ چون من محور فعالیت‌ها و مدیریت بودم. البته در این سمت قدم برداشتیم تا به لحاظ تشکیلاتی سامان پیدا کنیم که کمی دیر بود. همانطور که قبلاً اشاره شد ما زودتر از برنامه زمانبندی‌مان حرکت کردیم و این باعث شد تا رشد نیروی انسانی ما متناسب با رشد تشکیلاتی ما نباشد و این بزرگترین اشتباه ما بود.

در این میان، شکاف‌هایی بین مجموعه‌های مجتمع ایجاد شد. تا مجموعه به صورت «ما» بود، شیب حرکت ما مثبت و مجموعه رو به رشد بود ولی وقتی زیر مجموعه‌ها به این رسیدند که هر کدام مستقل شوند و توجه نکردند که در کنار هم به آن موقعیت رسیده‌ایم و مسیری را طی کرده‌ایم، روند رشد منفی و جریان حرکت متزلزل شد و مسایل جانبی پیش آمد. البته به خاطر همان سیاست استقلال، غیر این بچه‌های کتاب که آن هم به نحوی کج دار مریز دارد کار می‌کند، بقیه موسسات با سابقه گذشته‌ای که پیدا کرده بودند به قوت دارند ادامه مسیر می‌دهند.

۲۲.

برنامه‌ای داشتیم با عنوان «شنبه به اضافه کتاب». رهبری در جمع فرماندهان سپاه جمله‌ای دارد با این عنوان که به من بگوید تا، من هم در جلساتی که دارم کتاب معرفی کنم و بعد شما آخر برنامه، کتاب‌ها را بیاورید و بفروشید. بر همین اساس ما آمدیم و در حد خودمان این طرح را در کانون پیاده کردیم. ما سه کتاب به حاج آقا انجوی نژاد معرفی می‌کردیم و ایشان هم در جلسات‌شان در جمع حضار آن را تبلیغ می‌کردند و همزمان با این معرفی، کتاب‌ها عرضه هم می‌شد. در نتیجه، گاه در یک شب، پنجاه شصت جلد از یک عنوان به فروش می‌رسید. در طی این طرح ما نزدیک صد کتاب را معرفی کردیم.

۲۳.

برنامه دیگر ما در راستای کتاب‌خوانی «کتاب ماه» بود. در این برنامه، هر ماه، فقط روی یک کتاب کار می‌کردیم و روی آن متمرکز می‌شدیم. در این راستا از روش‌هایی چون تبلیغ بنری استفاده می‌کردیم و گاه تا هزار جلد از یک عنوان به فروش می‌رفت!

۲۴.

ما معتقد بودیم کسی که در نمایشگاه کتاب فعالیت می‌کند، باید احساس کند که کارش فرهنگی است و در این کار پشتیبان دارد. در همین راستا برنامه‌هایی هم داشتیم مثلاً یک سری بنر با طرح تبلیغی با موضوع کتاب و کتاب‌خوانی، آماده کرده بودیم که به موسسات مختلف می‌دادیم تا با آرم خودشان چاپ کنند. یا برای اینکه فروشنده احساس کند که تا آخرین حد ممکن پشتیبان او هستیم، حتی خودمان کارتون کتاب را می‌بردیم و می‌گذاشتیم داخل ماشینش و یا در طی برگزاری نمایشگاه‌ها و برنامه‌های این چنینی، مسوول برگزاری نمایشگاه‌ها با فروشنده غرفه، تماس می‌گرفت و ضمن احوال‌پرسی و خسته نباشید، از کارش سوال می‌کرد.



۲۵.

طرحی داشتیم به نام «ویتترین کتاب». در این طرح، تعدادی مدرسه به صورت پایلوت انتخاب شدند و از معلمان آنها دعوت شد و در جلسه کوتاهی ضمن توجیه در مورد طرح، در آنها ایجاد انگیزه می‌کردیم. وقتی که علاقه‌مند می‌شدند، از آنها می‌خواستیم تا در مدرسه یک بُرد ویژه طرح «ویتترین کتاب» راه بیاندازند. هر دو هفته، معرفی سه چهار عنوان کتاب به صورت پوستر و بنر به همراه نمونه‌ای از کتاب‌ها در اختیار این معلمان قرار می‌گرفت تا در برد نصب شود. دانش‌آموزان می‌توانستند کتاب را از نزدیک ببینند و ضمن تَوَرُق و مطالعه بخش‌هایی از آن و با توجه به معرفی مختصری که در برد نصب شده بود، با آن آشنا شوند.

در مرحله بعد کسانی که علاقه داشتند تا آن کتاب‌ها را تهیه کنند، هزینه آن را به معلم مربوطه می‌پرداختند و معلم هم تعداد درخواستی از هر عنوان را به ما سفارش می‌داد. کتاب‌های سفارش داده شده، به همراه معرفی و نمونه کتاب‌های جدید تحویل معلم می‌شد. مدرسه نیز براساس توانی که داشت، به دانش‌آموزان تخفیف می‌داد. از این برنامه استقبال خوبی شد. در سال اول اجرا بنای ما بر این بود که معلمان را درگیر کنیم که موفق هم بودیم. مثلاً یک معلم شیمی بود که بعد از اینکه درس می‌داد، برای دانش‌آموزان بخشی از کتاب را می‌خواند؛ یا یک معلم پرورشی سر صف، بخش‌هایی از یک کتاب را برای دانش‌آموزان می‌خواند. در بعد کمی هم ما گاهی صد و بیست جلد از یک عنوان را در بیست مدرسه‌ای که پوشش می‌دادیم، می‌فروختیم.

معیار انتخاب این کتاب‌ها، بیشتر تجربه خودمان بود و سرکار خانم انجوی امیری که مدیر این کارگروه بودند و خودشان از کتابخوان‌های حرفه‌ای و کارشناسی ادبیات خوانده بودند. برخی از کتاب‌هایی که معرفی و عرضه می‌شدند اینها هستند: «خدا خانه دارد»، «می‌شکنم در شکن زلف یار»، «آفتاب بر نی»، «رفاقت به سبک تانک»، «نامه‌های خط خفی»، «آفتاب در حجاب»، «طوفان دیگری در راه است»، «ارمیا» و ...

۲۶.

در نمایشگاه کتاب شیراز در سال ۱۳۸۸، ما تحت عنوان پنج انتشاراتی درخواست شرکت در نمایشگاه و گرفتن غرفه را ارائه کردیم. در همین نمایشگاه توانستیم هفده غرفه بگیریم که دوازده تا را سری کردیم. خانم‌های فروشنده روسری و مقنعه‌های یک رنگ و آقایان هم جلیقه‌های هم مشکل پوشیده بودند. یک غرفه را برای نشست‌ها و پذیرایی در نظر گرفتیم. اتفاقات خوبی در این نمایشگاه افتاد، مثلاً در بعد کمی ما با توجه به مخاطبی که توانستیم جذب کنیم، بعد از غرفه گاج، پرفروش‌ترین غرفه بودیم. در کنار این غرفه‌ها، برنامه‌های جانبی نمایشگاه را که همیشه در دست طیف مخالف بود را به دست گرفتیم. در این برنامه‌ها ما ضمن دعوت از هنرمندان ادبیات ارزشی کشور، به معرفی چهره‌های ارزشی این حوزه که در سطح استان فعال بودند، پرداختیم.

۲۷.

ما از سال سوم سعی می‌کردیم خودمان کمتر نمایشگاه بزنیم؛ این یک استراتژی بود. من اعتقاد دارم وقتی یک نفر کاری می‌کند احتمال انجام دوباره آن، بیشتر است. ضمناً توان ما محدود است و اینکه مخاطب‌ها با آشناها بیشتر ارتباط برقرار می‌کنند و ... بنابراین غیر از نمایشگاه‌های بزرگ، بیشتر بقیه می‌آمدند و درخواست نمایشگاه می‌کردند. فرمی تهیه کرده بودیم که پر می‌کردند که شامل توضیح نمایشگاه و مخاطب بود. بعد خودمان برایشان کتاب انتخاب می‌کردیم. اوایل خودم می‌آمدم توی انبار می‌گفتم این کتاب‌ها باشد. بعدها خود مسئول انبار ما می‌توانست برای هر



مخاطب کتاب خوب را جدا کند. لذا معمولاً نمی‌گذاشتیم مخاطب کتاب انتخاب کند، چون اغلب خودشان کتاب‌شناس نبودند. بعد برایشان توضیح می‌دادیم.

مسئول نمایشگاه‌ها هم موظف بود طی برگزاری هر نمایشگاه، حداقل دو بار با رابط تماس بگیرد و حال و احوالی بپرسد تا آنها احساس پشتیبانی بکنند. ما به بچه‌ها می‌گفتیم حتی کتاب‌ها را خودشان در ماشین بگذارند. کمک کنند تا کسی که آمده نمایشگاه بزند، احساس کند جزئی از ماست.

۲۸.

برای ارتباط با مدیران مدارس، تلاش‌هایی داشتیم. از جمله برگزاری همایشی بود با عنوان «فِرَق انحرافی». قرار بود حاج آقا دریاکناری به مناسبتی بیاید شیراز، و دو سه روز وقت خالی داشت. ما هم وقتی با ایشان صحبت کردیم، قبول کردند که همایشی داشته باشیم. از طرفی طبق هماهنگی با آموزش و پرورش، قرار شد این همایش به عنوان یک دوره آموزشی ضمن خدمت مدیران مدارس که در آن شرکت می‌کنند، محسوب شود. یکی از اهداف ما از برگزاری این همایش، شناسایی افراد و مدیران مدارس بود.

۲۹.

یکی از طرح‌های ما راه‌اندازی «صندوق قرض الحسنه» بوی. آن موقع ما حدود ۹ نفر کارمند داشتیم و حدود ۴۵ نفر نیروی آزاد و علاقمند به همکاری. برای همدلی و ایجاد فضایی با حس ناسیونالیستی و گروه‌گرایی این صندوق را راه انداختیم.

۳۰.

یکی از مشکلات ما، عدم رشد نیروی انسانی متناسب با رشد تشکیلات بود. منظور از رشد، تعداد نیرو نیست، بلکه فکر و محتوای نیروها بود. یکی از علت‌هایی که مجموعه ما با مشکل مواجه شد این بود که زیربنای فکری این مباحث را در بین افراد نشر نداده بودیم و دیر شروع کردیم یعنی نیروی انسانی ما ضعیف بود. برنامه‌هایی که در این زمینه داشتیم، بیشتر معطوف به افراد بیرون از مجموعه بود و در مورد افراد خود مجموعه، کار جدی صورت نگرفت. روند کار هم به این شکل بود که وقتی تعدادی از افراد با انگیزه سراغ ما می‌آمدند و ابراز تمایل می‌کردند که کار کنند، در مرحله اول سعی می‌کردم با ترغیب‌شان به خواندن کتاب‌های خاص، مثلاً خاطرات احمد احمد، کتب شهید مطهری، و... زمینه فکری لازم را برای آنها فراهم کنم. البته این مرحله بستگی به ظرفیت، توانایی و علاقه فرد داشت. با این واسطه زیرساخت فکری برای آنها بوجود می‌آمد که زمینه‌ای می‌شد برای گفتگو و درک بین ما. بعد وارد سیستم‌های اجرایی می‌شدیم و جزییات کار را مورد بررسی قرار می‌دادیم.

مشکل اصلی ما در سطوح بالایی مجموعه بود و در سطوح پایین‌تر، تربیت نیروی ما خوب بود. از جمله کارهای ما برای نیروسازی، برنامه‌ای بود که اواخر شروع شد؛ شبیه‌ها همه افراد مجموعه، از مدیرانبار گرفته تا مدیرعامل، دور هم جمع می‌شدیم. برای هر کس، کتابی تعیین می‌شد تا در هفته بعد با مطالعه آن، گزارشی از آن را ارائه کند. هدفمان هم ارتباط خود فعالین با کتاب و کتاب‌خوانی بود و هم اینکه بتوانند توانایی خوب صحبت کردن را در خودشان تقویت کنند. همچنین سه‌شنبه‌ها را برای برنامه‌های آموزشی اختصاص دادیم. مثلاً با توجه به علاقه نیروها به نرم‌افزار فتوشاپ، دوره آموزشی را برای این نرم‌افزار برگزار کردم که علاوه بر افراد فعال خودمان، دیگران هم در آن شرکت کردند. این



افراد را از میان افراد مستعد برای فعالیت در مجموعه شناسایی کرده بودیم. همین طور دوره جریان‌شناسی سیاسی را توسط آقای رکنی برگزار کردیم. در انتخاب استاد هم سعی می‌کردیم کسی را انتخاب کنیم که برای شرکت‌کنندگان جذابیت داشته باشد. به همین خاطر وقتی که کلاس اصول و عقایدی را برگزار کردیم که استادش روحانی بود که در فضای کلاس نبود و نمی‌توانست بحث را جذاب ارائه کند، عذر او را محترمانه خواستیم و کلاس را تعطیل کردیم.

۳۱.

برای جبران این کمبود نیروی انسانی من تلاش‌هایی هم کردم؛ مثلاً از مسوولین مراکز و موسسات چهارگانه مجتمع که راه انداخته بودیم آزمونی گرفتیم که همگی نمره زیر ده گرفتند و در نتیجه به این رسیدیم که کسی حرف مرا نمی‌فهمد و کسی متوجه این مساله نشده که من چه می‌گویم و چه می‌خواهم. برای همین شروع کردم به برگزاری دوره‌های آموزشی که البته دیگر روند کار فرسایشی شده بود.

در همین حین دو سه نفر دانشجو برای همکاری با ما وارد کار شدند که ضربه‌هایی به مجموعه ما وارد کردند؛ القاء همان تفکرات که قبلاً درباره دانشجویها گفته بودم، استفاده از نیروی خواهر با هزینه کمتر، چرا یکی حرف آخر را بزند، مثلاً فلان دانشجو کلا تربیت مطالعه و ... بود و اعتقادی به کار در حوزه دفاع مقدس نداشت یا ادبیات داستانی. حرف‌هایی می‌زد که چرا باید حرکت بچه‌های کتاب به خانه داستان کمک کند.

۳۲.

من به عنوان مسوول و موسس مجموعه، افراد اصلی را شناسایی می‌کردم. به این شکل که افراد مستعد را پیدا می‌کردم و طی ارتباطات طولانی مدت، ویژگی‌ها و خصوصیات مختلف او را بررسی کرده و می‌سنجیدم. بعد کسانی را که از بین این کاندیداها با پارامترهای مدنظر هم‌خوانی بیشتری داشت، انتخاب می‌کردم. بعد براساس دغدغه‌هایی که داشتیم و طرح رفاقتی که با ایشان داشتیم، کار فکری را رویشان شروع می‌کردم؛ مثلاً کتاب می‌دادم تا بخوانند، دغدغه و انگیزه این گونه کارها را در آنها ایجاد می‌کردم و نهایتاً وقتی فضا مساعد می‌شد، پیشنهاد کار را به او می‌دادم. البته مساله‌ای که هست اینکه در حوزه کاری ما، چون دغدغه‌های مالی همیشه وجود دارد، نمی‌توان نیرو را به طور کامل تامین کرد، گاهی می‌شد که به همین دلیل نمی‌توانستیم از نیروی درجه یک استفاده کنیم و به سطوح پایین‌تر قناعت می‌کردیم.

یکی از جاهایی که پتانسیل‌های خوبی داشت، هیئت‌ها و دانشگاه‌ها بود که نیروهایمان را از بین آنها انتخاب می‌کردیم. البته ابتدا کار را به صورت آزمایشی شروع می‌کردند و بعد که ارزیابی‌شان می‌کردیم، همکاری‌مان ادامه پیدا می‌کرد. در این اواخر ما حدود چهل و پنج کادر داشتیم که از این میان هفت هشت نفر نیروی حقوق بگیر بودند و بقیه فی سبیل‌الله کار می‌کردند.

۳۳.

نیرویی که می‌خواهد در حوزه کتاب به طور تخصصی کار کند، باید خودش اهل کتاب باشد. برای ما فرزند و چابک بودن فرد مهم بود. همچنین اینکه فرد، قید و بند اداری نداشته باشد و از طرفی نظم سازمانی را هم بپذیرد؛ مثلاً اگر قرار شد بیشتر از زمان مقرر در موسسه کار کند، نق نزند. داشتن روحیه انقلابی هم مهم است؛ معیار انقلابی بودن مواردی



هستند چون عرفان انقلابی، جهانی اندیشیدن، سعه صدر، پویایی و اکتیو بودن، اخلاص، ایثار، پابره‌های اقتصادی و فکری ولی نعمت خودش بدانند، ولایت‌مداری محض، نه تندروی و نه کندروی و ...

همینطور فرد باید اهل فرهنگ باشد و نگاه فرهنگی داشته باشد؛ چون کار، کار فرهنگی است و بیشتر مخاطبین و مراجعین هم فرهنگی‌اند، اعم از طلبه، دانشجو، معلم و... و فرد باید بتواند با مخاطب ارتباط برقرار کند. مصداق و معیارهای فرهنگی بودن عبارتند از: نوع گفتار، فکر، نگرش، رفتار فیزیکی، تکیه کلام‌ها، پوشش، شوخی‌ها و مزاح‌ها، حفظ حریم‌ها، نظافت شخصی، نظافت محیط، خوشرویی، حفظ حریم‌ها، توجه به اموال مجموعه، تیزبینی و ...

در سایر حوزه‌ها هم به اقتضای فضا، برخی ویژگی‌های خاص هم اهمیت می‌یابند؛ مثلاً در بخش ادبیات و خانه داستان، فردی که در آن فعالیت می‌کند باید حداقلی از توانایی‌های نویسندگی و اطلاعاتی در این حوزه داشته باشد. در حوزه برنامه‌ریزی هم این مساله مهمی است که فرد آشنای به کار باشد. البته از لحاظ سنی ما محدودیتی برای نیروهایمان قایل نبودیم. چه بسا برخی از همکاران افراد مسنی بودند اما علاقه‌مند و پر کار.

۳۴.

یکی از سیاست‌های ما این بود که مجتمع به پاتوقی برای فعالین فرهنگی شهر تبدیل شود. البته تا حدی هم موفق شدیم، به طوریکه گاهی وقتی وارد ساختمان مجتمع می‌شدم، می‌دیدم حتی اتاق من هم اشغال شده و مجبور می‌شدم برای کارم به محوطه بروم؛ و این جزو روزهای خوشحالی من بود. در همین راستا یکی دیگر از سیاست‌های ما این بود که ساختمان مجموعه را در اختیار مجموعه‌هایی قرار دهیم که برای برگزاری برنامه‌ها و جلساتشان مکانی نداشتند. به عنوان خانم معلمی بود که کلاس تفسیر قرآنی را در محل مجتمع برگزار می‌کرد. یکی از مزیت‌های این گونه حضورها این بود که ما را به مرکز ارتباطی مجموعه‌های مختلف تبدیل می‌کرد. حتی جزو ایده‌های من این بود که محوطه مجموعه را به شکلی طراحی کنیم که مکانی تفریحی برای اعضای مجموعه باشد که با توجه به محدودیت‌های مالی اجرایی نشد.

۳۵.

در این اواخر سرمایه اجتماعی خوبی را هم در بین مردم و هم در بین مسوولین استانی بدست آورده بودیم؛ طوریکه وقتی مجموعه ما با مشکل مواجه شد خیلی‌ها با من تماس می‌گرفتند که آقا شما حق ندارید تعطیل شوید! و این بر می‌گردد به اینکه مجموعه ما علم دین و انقلاب را بلند کرده است و گرنه صرف خود ما شاید چندان موضوعیتی نداشته باشیم.

من همیشه در جلسات مان می‌گفتم که این سرمایه اجتماعی توفیقی است که خدا داده، دعا کنید این توفیق از ما گرفته نشود. واقعا توفیق بود که گرفته شد، بعد هم اخلاص بچه‌ها و تاثیر کار. یک چیز دیگر هم که همیشه من می‌گفتم بحث برکت در کار فرهنگی و تاثیر سود. به اینها من خیلی اعتقاد دارم. کار باید برکت داشته باشد. اینها به رفتار ما بستگی دارد؛ چقدر مایه بگذاریم، جسمی، فکری، روحی و ... بچه‌ها مایه گذاشته بودند. از فکرشان تا وقت و جسم‌شان. الان گاهی می‌گویم واقعا من به عنوان کوچک‌ترین فرد مجموعه حداقل از نظر جسمی ده سال پیرتر از سنم هستم.



۳۶.

وقتی آقای کریمی از ما جدا شد، دو میلیون تومان ضرر داشتیم، آقای علی محمد حسینی که رفت چهار میلیون بدهکار بودیم. در دوره آقای منوچهری وضع خوب بود و با اینکه هنوز به یک نظام مالی خوب نرسیده بودیم- این از آسیب‌های کار ما بود- نهایتاً حدود ده دوازده میلیون تومان سرمایه نقدی و امکانات داشتیم. بخش عمده درآمد مجموعه، از عرضه و نمایشگاه‌ها بود؛ البته بخشی هم از تولیداتمان تامین می‌شد و بخشی هم از پروژه‌های فرهنگی که می‌گرفتیم؛ مثلاً هزینه‌هایی چون تبلیغات، جوایز مسابقات و یا هزینه دعوت و پذیرایی از اساتید را با کمک هزینه‌هایی که از ادارات و سازمان‌ها می‌گرفتیم و یا برنامه‌های مشترک، تامین می‌کردیم. در کل حقوق آقایون از خانم‌ها بیشتر بود. همکاران خانم حداقل دستمزدشان، ۱۲۰ هزار تومان بود. فروشندگها هم بین ۱۰۰-۱۲۰ هزار تومان که درصدی از فروش محصولات هم به آن اضافه می‌شد. برای نیروهای داخل مجموعه، کسانی که مشتری معرفی می‌کردند، درصدی از سفارش به آنها تعلق می‌گرفت. مسوول نمایشگاه که معمولاً خانم بود، حدود ۱۵۰-۱۷۰ هزار تومان حقوق می‌گرفت. مسوول انبار که آقا بود، ۲۵۰-۳۰۰ هزار تومان. برای من و آقای منوچهری ۵۰۰ در نظر گرفته بودیم اما خود من گاهی بیشتر از ۵۰ هزار تومان بر نمی‌داشتم. کسانی که حقوق می‌گرفتند موظف بودند تا حداقل ساعتی را در مجموعه فعالیت کنند. اما کسانی که حقوق نمی‌گرفتند این تعهد را نداشتند. با این حال تلاش می‌کردیم تا زحمات این افراد را به شکل‌های مختلف جبران کنیم؛ مثلاً به دادن بن خرید به مناسبت‌های مختلف، مانند بن بیست هزار تومانی به مناسبت روز دختر، ربع سکه به مناسبت عید نوروز، یا در برنامه‌هایی که مسوولین و هنرمندان حضور داشتند، سعی می‌کردیم از این نیروها با دادن لوح یادبود، تقدیر کنیم که به نوعی به لحاظ معنوی تشویق شده و روحیه بگیرند و احساس رضایت‌مندی بکنند. از طرفی تلاش می‌کردیم تا فرد احساس کند که رشد می‌کند. برنامه‌های دیگری هم داشتیم مانند جلسه افطاری با حضور اعضا و خانواده‌هایشان در کنار مسوولین فرهنگی شهر، صندوق قرض الحسنه، کلاس‌های آموزشی و...

۳۷.

ما روی عناوین هم حساسیت داشتیم؛ مثلاً به جای فروش محصول، می‌گفتیم عرضه محصول، یعنی به فرد و کارش بها می‌دادیم. مثلاً فردی را که مسوولیت انبار را به عهده داشت، مدیر انبار خطاب می‌کردیم و بقیه را همینطور، مدیر حسابداری، مدیر سفارشات و...، تا به فرد القا کنیم که او باید در واحد تحت پوشش «مدیریت» کند.

۳۸.

یکی از مباحثی که در بین نیروهای حزب الهی وجود دارد، این است که عمدتاً کار تشکیلاتی بلد نیستند. به نظر من یکی از مولفه‌های کار تشکیلاتی، اطاعت‌پذیری است. وقتی قبول کنیم یک نفر به واسطه فکر توانی دارد و مسوول است، باید بپذیریم که اگر اشتباهی هم می‌کند، باز مدیر است؛ باید کمک کنیم تا درصد خطا کم بشود و این به معنی زیر یوغ کسی رفتن نیست.



۳۹.

یکی از اعتقادات من این است که کار به وسیله یک نفر به نتیجه نمی‌رسد. عبارتی در این زمینه دارم با این عنوان: «دو تا ۵ اگر جدا به توان برسند و بعد جمع بشوند، نهایتاً می‌شود ۵+؛ ولی اگر آنها جمع شوند و بعد به توان برسند نتیجه می‌شود: ۱۰+!». چون این دید وجود ندارد، من معتقدم کار هر چه بدون شراکت باشد بهتر جواب می‌دهد. لذا فرد در مواقع حساس و آنجایی که مجموعه با بحران مالی و... مواجه می‌شود، راحت‌تر تصمیم‌گیری می‌کند. در صورت شراکت، هم باید تصمیم‌گیرنده سهم مالی بیشتری داشته باشد تا بتواند در صورت نیاز، اعمال قدرت کند و یا در صورت جدا شدن ضربه اساسی نخورد. یعنی در هر حال تعداد تصمیم‌گیرندگان باید محدود باشد تا بتوانند به نتیجه برسند. این امر بویژه وقتی اختلاف سطح فکر افراد زیاد باشد، اهمیت می‌یابد.

۴۰.

در موسسه ما، گاهی پیش می‌آمد که مسوول مالی نمایشگاه سختگیری به خرج می‌داد. مثلاً وقتی نوجوان بسیجی نوزده ساله‌ای می‌خواست نمایشگاه بزند، از او چک ضمانت می‌خواست، که من اعتراض می‌کردم و با این نوع نگاه به کار مخالف بودم؛ چون معتقد بودم باعث دلسردی نیروهای با انگیزه‌ای می‌شود که می‌خواهند کار بکنند. چنین اختلافاتی را من در اثر همین مساله می‌دانم. البته این به معنی بدون برنامه بودن نیست. بلکه با نامه رسمی یا ضمانت یک بزرگتر حل می‌شد.

۴۱.

دانشگاه شیراز، فروشگاه‌های داشت با مساحت ۵۰۰-۶۰۰ مترمربع که بواسطه کانال‌های مختلف توانستیم آن را در اختیار بگیریم و جزو اهدافمان این بود که به نوعی مرجعیت فعالیت‌های فرهنگی دانشگاه را بر عهده بگیرد. این اتفاق در برنامه‌های ما پیش‌بینی نشده بود و در نتیجه نیرویی هم برای آن نداشتیم، لذا مجبور شدم آقای منوچهری را که مدیر اجرایی مجموعه را بر عهده داشت، برای مدیریت آنجا بفرستیم. از طرفی چون ما هنوز نتوانسته بودیم به نظام مالی منسجمی دست پیدا کنیم، فشار مالی زیادی به ما وارد شد. نیروسازی ما هم متناسب با رشد انجام نشده بود. از طرف دیگر ورود به فضای دانشگاه توقعاتی را از سوی فعالین و مسوولین فرهنگی دانشگاه نسبت به ما ایجاد کرده بود که با توانایی و محدودیت‌هایی که داشتیم، هم‌خوانی نداشت. همان بچه دانشجویها هم که علقه کار داشتند آمدند دور و بر آقای منوچهری که چرا باید فلانی نظر آخر را بدهد و مسایلی از این دست. آن موقع خود من هم به دلایل شخصی، شرایط روحی مناسبی نداشتیم و به شدت نیازمند پشتیبان روحی و فکری بودم. خیلی هم اینطرف و آنطرف رفتم، خبری نبود؛ اما مدعی تا دلتان بخواهد. خلاصه توفیقی بود و نعمتی که قدرش را ندانستیم و از ما گرفته شد.

۴۲.

کار دانشگاه با محدوده شهر خیلی فرق دارد. یکی از این تفاوت‌ها در این است که فعالیت فرهنگی در دانشگاه از روی به اصطلاح «شکم سیری» است؛ یعنی غالباً فضا کاملاً آماده است و شرایط هم مساعد و در چنین فضایی افراد می‌خواهند کار فرهنگی بکنند. همین امر باعث نازپروردگی بچه‌ها - در مقایسه با فعالیت در بیرون دانشگاه - می‌شود.



مثلا وقتی ما در نماز جمعه بساط کتابفروشی مان را پهن می کردیم، گاهی نیروی انتظامی می آمد و بساطمان را جمع می کرد و با ما مثل یک هندوانه فروش برخورد می کرد که کار سختی بود؛ و این جاست که پختگی درونی فرد، اهمیت پیدا می کند.

دوم اینکه در دانشگاه، محیط یک دست است و نقاط مشترک گفتمانی زیادی وجود دارد. در حالیکه فضای بیرون از دانشگاه، شرایط بسیار متفاوتی دارد. محیط بیرون از دانشگاه، قشرهای مختلف، بینش های مختلف، تفاوت در سن و تحصیلات و فرهنگ کار را دشوار می کند. و فرد باید نگاه نسبتا جامعی داشته باشد تا بتواند با هر قشر بتواند ارتباط برقرار کند و خوراک فکری مناسب را به آنها بدهد.

سوم اینکه در محیط دانشگاه، پشتیبانی وجود دارد اما در بیرون این طور نیست. کار بیرون از دانشگاه، دردمندی و دغدغه می خواهد. در محیط دانشگاهی بسیاری از آرمان خواهی ها و فعالیت های فرهنگی براساس جو و فضای غالب شکل می گیرند و برای همین وقتی فرد وارد فضای بیرون می شود، به واسطه فضای منفی و فشار، دچار انفعال می گردد. حتی در بین مسوولین دانشگاهی و اساتید، چه فرهنگی و چه غیر فرهنگی، با مسوولین بیرون از محیط دانشگاه تفاوت وجود دارد. از جمله این تفاوت ها، به سطح فکری و فهم آنها از کار فرهنگی بر می گردد که این امر به تبع بر روند فعالیت فرهنگی بیرون از دانشگاه تاثیر می گذارد. مثلا یادم است معاون فرهنگی شهرداری شیراز یکبار به ما گفت: «شما که عاشق کتاب هستید، مثل زنبوری که عاشق گل است، کتاب که فرق نمی کند؛ کتاب کتاب است... چرا هری پاتر نمی آورید؟!».

چهارم اینکه کار در بیرون دانشگاه زمان بیشتری نیاز دارد و برنامه ریزی بلندمدت می طلبد. دانشگاه محیط ایزوله ای است که می توان نیروها را شناخت و محک زد. به نظر من، سرمایه گذاری زیاد، در فعالیت های دانشگاهی محلی از اعراب ندارد. در دانشگاه به خاطر همان جو خطمشی ها مشخص است. دانشجوی به خاطر امنیت خاطر و حس دانشگاه خودش را نشان می دهد. مخاطب معلوم است، کارکن هم معلوم است، منبع هم هست، اساتید هم معلومند؛ نمی شود تغییرشان داد. البته ما دانشگاه را فقط دانشجوی می بینیم که این خیلی بد است. اما در حوزه زندگی اجتماعی شهری وضع فرق می کند. مادران، دانش آموزان، هیئات مذهبی، مساجد. ببینید این مساجد که سنگر بودند دیگر نیستند. سازمان های مردم نهاد آمد، فرهنگسراها آمدند، اختلاف هیئت امانا و روحانی و پایگاه مقاومت و کانون فرهنگی مسجد و ... اینها همه مبانی تمدنی و شهری ما را از ما گرفت؛ خواب بودیم... خواب...

۴۳.

ضمنا من فکر می کنم دشمن عمدا فضای دانشگاه را متشنج می کند تا نیروی مستعد را بشناسد و آن را بقا پد برای بعد. ما غیر از یک عده فعال سیاسی و فرهنگی در تشکل های دانشجویی برای برخی پست های دولتی دیگر شناسایی نیرو نداریم. نخبه ها را در حد چند المیادی می بینیم، نه کسانی که بالاخره این مملکت را قرار است بگردانند. فکر می کنیم باید در دانشگاه غوغا کنیم. در صورتی که اینها همه اش عملیات ایدایی است. در جنگ ما عملیات ایدایی می کردیم تا دشمن حواسش پرت شود تا جای دیگری عملیات بشود. الان در جنگ نرم هم عملیات ایدایی جلوی در دانشگاه است. اما نیروگیری و ضربه زدن به جامعه جاهای دیگری است، در مدارس است، در بین معلمان، در خانواده ها، طلبه های ما و ... به نظر من دانشگاه تنها فرصتی است تا بتوان به واسطه آن ظرفیت ها را شناسایی، و توانایی ها را شکوفا و تقویت کرد تا در بلندمدت بتوان از آنها استفاده نمود.



از ویژگی‌های کار بیرون این است که تا مخاطب و ابزارمان را نشناخته‌ایم نمی‌توانیم برنامه‌ریزی کنیم. ما باید اول فکر جامع و مانع و مناسبی داشته باشیم، بعد مخاطبمان را درست بشناسیم، موانع و ملزومات مسیر را هم بشناسیم تا بتوانیم ابزارها را متناسب با آن، فراهم کنیم. پس اصل اول، «شناخت» است. در کار دانشجویی حرف باید زد، حرف باید شنید. اما در کار شهری باید اول پیش اقناع داشت تا بتوان حرف زد؛ آن هم با هر کسی به زبان خودش.

در دانشگاه یک حس روشنفکری به همه دست می‌دهد. همه فکر می‌کنند می‌فهمند حق دارند و ...؛ چه فعالین و چه مخاطبین، به خودشان حق می‌دهند زود تحلیل کنند و قضاوت کنند. عملشان هم در حیطه قضاوت‌هایشان هست. زمینه‌چینی و تربیت معنا ندارد. همه حس می‌کنند نهایتاً چهار سال وقت دارند که معمولاً دو سالش گذشته و سال آخر هم باید برای ارشد خواند، پس باید تند کار کرد، باید مملکت را نجات داد، باید... فرصت مطالعه و کادرسازی و جریان‌سازی نیست. اصلاً در دانشگاه جریان‌سازی معنا ندارد. کسی نمی‌آید آسیب‌شناسی کند بعد زمینه‌سازی کند تا مثلاً دوره بعدی نتیجه بدهد؛ البته استثناهایی هم داریم. توی همین دانشگاه شیراز خودمان هم داشتیم. مثل میثم طغیانی یا مجید تقی زاده، اینها حتی دانشگاه علوم پزشکی را هم همراه کرده بودند.

معمولاً بچه‌هایی که حیطه کار و تجربه‌شان در دانشگاه خلاصه می‌شود، نمی‌توانند در شهر ارتباط برقرار کنند، چون مخاطب کانالیزه نیست، چون زمینه گفتمان وجود ندارد، چون سختی‌هایش بیشتر است، همکاری نکردن‌ها بیشتر است. برای همین فکر می‌کنند اگر کسی بیرون دارد با ۴۰ کار می‌کند خیلی خیلی ضعیف است و نمی‌فهمد؛ زود می‌خواهند بروند سراغ ۸۰، بروند سراغ ۱۰۰، زود حرف می‌زنند. حرف‌های خوبی که گاهی سم است.

اگر به یک دوم بچه دبستانی بگویی صفر جلوی عدد زمانی که یک خط کج بینش باشد ارزشی ندارد و آن بچه حرف را همین جوری قبول کند، کار معلم، زار است. آخر بچه هنوز اعشار را یاد نگرفته، تا الان می‌گفتند صفر پشت عدد معنا ندارد. حالا بیایی در هر جایی حرف بزنی، بدون اینکه زمینه اش فراهم نشده باشد. طرف رو در روی امام جماعت مسجدش همین جوری می‌ایستد، جلوی هیئت امنای مسجد، جلوی هیئت مذهبی، جلوی بچه بسیجی، بدون اینکه جایگزینش را دیده باشد، بدون اینکه روند تربیتی برای درست کردن داشته باشد، می‌خواهد خراب کند.

بدون پشتیبان فکری. دانشجو هم حوصله و صبر ندارد و تحمل ندارد. برنامه طولانی‌مدت و میان‌مدت ندارد. اینها آفت دارد، بقیه هم جبهه می‌گیرند؛ مثلاً آقا می‌آید تند جلوی کانون رهبویان وصال جبهه می‌گیرد، تند حرف می‌زند، نقد می‌کند، از صد تا حرفش نه تا ده تا درست است که از آن ده تا هم ۵ تاایش ناگزیر است. آن وقت آن بیست تای دیگر که اصلی هستند را نمی‌بینند، بعد هم همه چیز را از بیخ و بن منفی می‌بینند. حالا یک جایی با چند تا مشکل توانسته هفتگی ده هزار تا جوان یک شهر را زیر علم خدا جمع کند، خوب همین بچه‌ها هم جبهه می‌گیرند، حرف گوش نمی‌دهند.