

یادداشت

گردشگری منطقه‌ای

سرفصل شکوفایی صنعت گردشگری ایران



محمدحسین تاجیک

گردشگری امروز صرفا جابه‌جایی انسان‌ها نیست؛ گفت‌وگویی جهانی است میان فرهنگ‌ها. در جهانی که مرزها هر روز بی‌معناتر می‌شوند، ایران می‌تواند با تکیه بر ظرفیت‌های منطقه‌ای، بار دیگر در مسیر شکوفایی گردشگری گام بردارد. مسیری که از همسایگی آغاز می‌شود و به توسعه پایدار می‌انجامد. گردشگری، زبانی است که همه ملت‌ها آن را می‌فهمند؛ زبان صلح، شناخت و دوستی. ایران، با تمدنی دیرپا و فرهنگی چندلایه، از نخستین خاستگاه‌های این زبان جهانی است. اما در عصر جدید، تنها کشورهایی در عرصه گردشگری موفق‌اند که مفهوم گردشگری منطقه‌ای را درک کرده‌اند؛ یعنی همان پیوند اقتصادی و فرهنگی میان کشورهای هم‌مرز و هم‌فرهنگ. در این میان، گردشگری منطقه‌ای به‌عنوان یکی از مؤثرترین مسیرهای توسعه پایدار، می‌تواند ایران را به جایگاه شایسته خود در عرصه جهانی برساند.

از رؤیای گردشگران دور تا واقعیت همسایگی نزدیک

امروز بیش از ۸۰ درصد سفرهای بین‌المللی در قالب سفرهای منطقه‌ای انجام می‌شود. گردشگران جهان، بیش از هر مقصدی، به سرزمین‌های هم‌جوار خود سفر می‌کنند؛ زیرا نزدیکی جغرافیایی، شباهت فرهنگی و سهولت دسترسی، سفر را به تجربه‌ای امن و آشنا تبدیل می‌کند. این واقعیت نشان می‌دهد که گردشگری بین‌المللی، در اصل گردشگری میان همسایگان است نه میان قاره‌ها. با این نگاه، ایران اگر بخواهد جایگاه خود را در نقشه گردشگری جهانی بازیابد، باید چشم از رؤیای گردشگران دوردست بردارد و به بازار باثبات و قابل دسترسی کشورهای همسایه بنگرد؛ بازاری که هم‌کنون نیز بیشترین گردشگران ورودی ایران را تشکیل می‌دهد.

ایران و موقعیت جغرافیایی دوگانه

جغرافیای ایران، هم فرصت است و هم چالش. از یک سو، کشورهایی هم‌مرز دارد که از لحاظ اقتصادی و سیاسی با مشکلات مزمن روبه‌رو هستند؛ از سوی دیگر، همین همسایگان بزرگ‌ترین بازار بالقوه گردشگری ایران‌اند. موقعیت جغرافیایی کشورها در این میان نقشی کلیدی دارد. کشورهایی همچون فرانسه، به دلیل هم‌جواری با اقتصادهای توسعه‌یافته و ثبات سیاسی، از موقعیت مطلوب گردشگری برخوردارند. در حالی که ایران با همسایگانی مواجه است که اغلب با چالش‌های اقتصادی و امنیتی روبه‌رو هستند؛ عواملی که موقعیت جغرافیایی ایران را برای جذب گردشگران دوربرد دشوارتر کرده است. گردشگران عراق، جمهوری آذربایجان، پاکستان و عمان سال‌هاست با دو انگیزه اصلی به ایران می‌آیند: مذهب و درمان. این دو حوزه، ستون‌های واقعی گردشگری ایران هستند؛ حوزه‌هایی که نه‌تنها با فرهنگ ایرانی سازگارند، بلکه ظرفیت رشد و

ارزآوری بسیار دارند.

مدیریت، حلقهٔ گمشده گردشگری ایران

داشتن جاذبه کافی نیست؛ کشورهایی موفق‌اند که بتوانند جاذبه را به تجربه تبدیل کنند. مشکل اصلی گردشگری ایران، نه کمبود ظرفیت، بلکه نبود مدیریت و برنامه‌ریزی کارآمد است. هنوز راهبردی جامع برای ساماندهی گردشگری مذهبی و سلامت وجود ندارد و بسیاری از ظرفیت‌های داخلی مغفول مانده‌اند. در حالی که کشورهای همچون عربستان سعودی با تمرکز بر زیارت و ترمکه به تکیه بر سلامت و خدمات گردشگری توانسته‌اند از این بازار منطقه‌ای حداکثر بهره‌ر در ببرند. ایران با پتانسیلی چندبرابر هنوز درگیر ساختارهای ناکارآمد و تصمیم‌گیری‌های مقطعی است.

بازگشت به واقعیت منطقه‌ای

تجربه جهانی ثابت کرده است رونق گردشگری از همسایگی آغاز می‌شود. اروپا با گسترش زیرساخت‌های حمل‌ونقل و تسهیل عبور مرزی، موفق شد بیش از سه‌چهارم گردشگری خود را در محدوده داخلی نگه دارد. مردم ترجیح می‌دهند به جایی سفر کنند که «هم‌فرهنگ» و «هم‌زبان» باشند. در خورمیان به چنین الگویی می‌تواند شکل گیرد، به شرط آنکه کشورها از رقابت‌های سیاسی فاصله بگیرند و به همکاری‌های فرهنگی و اقتصادی بیندیشند. این به آن معناست که تقاضا برای سفر به ایران وجود دارد، اما آنچه نیازمند بازنگری است، نحوه عرضه و مدیریت خدمات گردشگری است. متأسفانه، هنوز برنامه‌ریزی منسجم و راهبردی در این دو بخش حیاتی مشاهده نمی‌شود.

الگوهای سفر در جهان؛ تجربه‌ای برای ایران

مطالعات جهانی نشان می‌دهد بیش از سه‌چهارم سفرهای بین‌المللی، سفرهایی کوتاه‌مدت و درون‌منطقه‌ای هستند. در اروپا، حدود ۸۰ درصد از سفرها در محدوده همان قاره انجام می‌شود. به‌عنوان نمونه، ۸۵ درصد گردشگران ورودی به هلند از کشورهای اروپای غربی هستند و ۹۰ درصد گردشگران اسپانیا نیز از دیگر کشورهای اروپایی می‌آیند. نزدیکی فرهنگی، سهولت عبور از مرزها و توسعه زیرساخت‌های حمل‌ونقل از عوامل مهم این الگوهاست. این تجربه نشان می‌دهد کشورهای منطقه‌ای که سیاست مشترک، زیرساخت مناسب و دیپلماسی گردشگری فعالی دارند، توانسته‌اند جریان پایدار سفرهای منطقه‌ای را شکل دهند.

۳ کیلید برای بازگشت ایران به مسیر شکوفایی

۱. گردشگری داخلی به‌عنوان ستون پایداری اقتصادی و تقویت سرمایه اجتماعی
۲. گردشگری مذهبی به‌عنوان نماد هویت فرهنگی و ظرفیت بزرگ ارزآوری
۳. گردشگری سلامت به‌عنوان پیوند میان دانش، خدمات و اعتماد منطقه‌ای.
تمرکز هفدهم بر این سه حوزه می‌تواند موتور اصلی تحول در صنعت گردشگری ایران باشد؛ تحولی که به‌جای تکیه بر شعار، بر تحلیل و شناخت بازار واقعی استوار است.

سخن آخر

جهان امروز، جهان منطقه‌گرایی است؛ جهانی که در آن، کشورها به‌جای رقابت‌های پرهزینه، به هم‌افزایی اقتصادی روی آورده‌اند. ایران با سرمایه‌ای عظیم از تاریخ، فرهنگ و اعتماد منطقه‌ای، می‌تواند پرچمدار گردشگری همسایگی در خاورمیانه باشد. برای تحقق این هدف، باید از مسیر تجربه جهانی گذشت اما بسا منطق بومی حرکت کرد؛ یعنی همان راهی که از گردشگری منطقه‌ای آغاز می‌شود و به شکوفایی ملی می‌رسد. در حالی که کشورهای همچون عربستان سعودی با تمرکز بر گردشگری مذهبی توانسته‌اند موقعیت اقتصادی خود را بهبود بخشند، ایران با وجود ظرفیت‌های گسترده در این زمینه، از نبود سیاست مشخص و سرمایه‌گذاری هدفمند رنج می‌برد. اگر ایران بخواهد در مسیر شکوفایی گردشگری گام بردارد، باید نگاه منطقه‌را ی جایگزین رؤیاهای دوردست کند. آینده گردشگری در همسایگی ماست؛ نه تعامل فرهنگی، در سفرهای کوتاه، در شناخت نیازهای واقعی مسافران نزدیک. گردشگری منطقه‌ای می‌تواند نه‌تنها رونق اقتصادی بلکه بستری برای صلح و درک متقابل میان ملت‌های این منطقه کهن باشد؛ مسیری که با برنامه‌ریزی هوشمندانه می‌تواند نام ایران را دوباره در نقشه گردشگری جهان درخشان کند.

گزارش میدانی-کارشناسی «شرق» از برنامه ناموفق ایجاد فضای فرهنگی برای پایتخت‌نشینان

باغ کتاب؛ رؤیایی شکست خورده

بسیاری از ایده‌ها یا اجرا نشدند یا در مراحل ابتدایی باقی ماندند. از سوی دیگر، کسانی مدیر مجموعه شدند که با اقتضائات مدیریت چنین مجموعه‌ای ناآشنا بودند



عکس سبیل مهرآورد، رازآانس تهران

اصلا باورمان نمی‌شد در آن سطح فروش کتاب اتفاق بیفتد. در روزهای آخر هفته، رستوران‌ها و کافه‌های مجموعه توان سرویس‌دهی به این سطح از جمعیت را نداشتند. در نتیجه تعدادی کافه و رستوران جدید اضافه کردیم که مردم در آرامش به مجموعه بیایند و در همین مسیر کم‌کم خدمات جدیدی نیز اضافه شد». او می‌گوید به واسطه مسائل مالی، باغ کتاب به مشکلات زیادی برخوردہ است و کاهش کیفیت فعلی مجموعه مثل باغ کتاب را تأمین کرد. به یاد دارم در دو سال آخر شهرداری کتاب یکی از زیرمجموعه‌های شش‌گانه شهرداری تهران است و فلسفه زیرمجموعه‌های شهرداری جز شرکت‌هایی که وظیفه حاکمیتی دارند، این است که خودشان با درآمد‌هایشان، هزینه‌ها را مدیریت کنند. از روز اول بحث این بوده است که اساسا از طریق علم یا آموزش نمی‌توان هزینه‌های مجموعه عظیمی مثل باغ کتاب را تأمین کرد. به یاد دارم در دو سال آخر شهرداری محمداقرا قالیباف قرار بود پول‌هایی برای تسرای تجهیز و حمایت به باغ کتاب تزریق شود. بودجه تجهیز اختصاص یافت، اما با رفتن قالیباف از شهرداری تهران در شهریور ۱۳۹۶ و با وجود اینکه در بودجه ۱۳۹۷ بودجه‌ای برای باغ کتاب مصوب شده بود، یک ریل به مجموعه داده نشد». در باغ کتاب بخش‌های مختلف در مزایده به پیمانکاران مختلف داده می‌شود که در سال‌های اخیر این مزایده‌ها، محل پرسش‌های زیادی قرار گرفته است: «در دوره‌ایی که در مجموعه بودم ذهنیت ما این بود که چطور می‌توانیم مسئله مالی را به کیفیت پیوند بزنیم؟ ما در آن دوره مزایده‌ها را سه‌پاکنی برگزار می‌کردیم، در پاکت اول و دوم صلاحیت و رزومه متقاضیان را به شکلی بسیار سخت‌گیرانه و با کمک متخصصان جدی موضوع بررسی می‌کردیم و مسئله مالی در پاکت سوم قرار داشت که در مزایده‌ها فروشگاه به افرا در مرحله اول تأیید می‌شدند، آن‌گاه پاکت سوم مورد بررسی قرار می‌گرفت. گاهی برای اینکه بتوانیم گروه‌های را که صلاحیت و کیفیت بالایی داشتند، در مزایده داشته باشیم، تاریخ مزایده را چند ماه عقب می‌انداختیم تا آنها بتوانند پروپوزال آماده کنند. همین‌طور تأکید زیادی داشتیم که در مزایده‌ها فروشگاه به افرا در نرسد؛ زیرا وقتی یک فضای پنج هزار متری برای کتاب کودک وجود دارد، فردی که متولی این فضا شود، می‌تواند بر صنعت نشر تأثیر مستقیم بگذارد. برای همین در همان دوره برای بخش کتاب کودک سندیکیایی با حضور نشرهای مختلف تشکیل شد که ایده بسیار خوبی بود. اما در دوره دو مدیر گذشته متأسفانه کیفیت فدای قیمت شده و میراث بدی به مدیران فعلی رسیده است». باغ کتاب در آن دوره توانست در حوزه آموزش تعاملی به کودکان و نوجوانان و همین‌طور نوع قراردادهای تحولاتی جدی به وجود بیاورد: «ما بسیار وسواس داشتیم که متخصصان را بیاوریم و گروه‌های مختلفی را در حوزه آموزش به کودکان و نوجوانان فعال کردیم که تا حالا نیز این گروه‌ها وجود دارند. همین‌طور در آن زمان که قراردادهای بر مبنای درصد فروش زیاد وجود نداشت و نهایتا در فودکورت‌ها به شکل یک بدعت جدید در حال بسته‌شدن بود، به خاطر اینکه گروه‌های مستعد و متخصص با دغدغه مالی کمتر وارد مزایده‌ها شوند، قراردادهای درصدی را در حوزه فرهنگی وارد کردیم».

پایان خیال پردازی پس از ۵ دهه

۵۲ سال از ۱۳۵۲ گذشته است. در روزهایی که شهر تهران بیش از هر زمان دیگری با فقدان فضاهای فرهنگی و اجتماعی دست‌وپنجه نرم می‌کند، زمین‌های عباس‌آباد که دهه‌ها بهترین فضا برای پوشش‌دادن چنین فقدان و نیازی بوده مورد ساخت‌وسازهایی گسترده قرار گرفته و علنا بسیاری از امکان‌های توسعه خود را از دست داده است. «باغ کتاب تهران» از متاخرترین تلاش‌هایی بود که با ایده‌های بسیار دوباره رؤیای توسعه فرهنگی در عباس‌آباد را احیا کرد؛ اما عملکرد برخی مدیران، مشکلات اقتصادی، محدودیت‌های تحمیلی و بسیاری از معضلات با تأسیس باغ کتاب به «شرق» می‌گوید: «ما ناشاران را دعوت می‌کردیم برای همکاری و گفت‌وگو اما همه مخالف بودند؛ چون می‌گفتند این ایده قطعا شکست خواهد خورد و فروش کتاب در مغازه‌های پراکنده سطح شهر بیشتر است. در آن زمان آماری به وجود داشت، این بود که نزدیک ۵۳ درصد از فروش کتاب با ۲۰ تا ۳۰ تا فروشگاه «شهرکتاب» در سطح کشور اختصاص دارد؛ اما پس از شروع کار باغ کتاب، استقبال غیرمنتظره شکل گرفت و به تیب این استقبال توسعه‌های جدیدی نیز اتفاق افتاد: «مراجعه مردم خیلی بیشتر از پیش‌بینی‌های ما بود. ما

با اینکه پیگیری‌های «شرق» برای مصاحبه با مدیر مجموعه باغ کتاب تهران به نتیجه نرسید، در آخرین لحظه، روابط عمومی این مجموعه متن آماده‌ای از مصاحبه با علی رضمانی را برای خبرنگار «شرق» فرستاد که براساس تعهد حرفه‌ای در گزارش استفاده شد. در بخشی از این متن آمده است: «وی اظهار داشت: در شرایطی که هزینه‌های فرهنگی برای خانواده‌ها محدودتر شده، باغ کتاب تهران با ارائه خدمات متنوع و رعایت سیاست‌های حمایتی از جمله قیمت‌های مناسب و تخفیفات ویژه، توانسته میزان حضور و استفاده مخاطبان از فضاهای فرهنگی را حفظ کند». او همچنین در توضیح وضعیت کلی این مجموعه افزود: «همان‌طور که فشارهای اقتصادی ناشی از شرایط کشور و تحولات اخیر منطقه از جمله جنگ ۱۲ روزه، بر دولت و مردم اثر گذاشته، باغ کتاب تهران نیز از این فضای بی‌تأثیر نیست؛ با این حال، مجموعه در تلاش است با مدیریت هوشمندانه روابط اقتصادی میان باغ، بهره‌برداران و مخاطبان، آثار منفی این وضعیت را کاهش دهد». مدیر باغ کتاب تهران تأکید کرد: «استفاده حداکثری از ظرفیت‌های موجود در بخش‌های مختلف شهرداری تهران در دستور کار قرار گرفته و مجموعه با رویکردی فعال و مبتنی بر تدبیر، مسیر پایداری فعالیت‌های فرهنگی را دنبال می‌کند تا باغ کتاب همچنان به عنوان یکی از مهم‌ترین مراکز فرهنگی پایتخت، در خدمت جامعه فرهنگ‌دوست باقی بماند». او توضیح داد: «طی سال‌های گذشته، بخش‌های مختلف باغ کتاب تهران میزبان بهره‌برداران حوزه‌های فرهنگی، آموزشی و خدماتی بوده‌اند که بخشی از کالاهای، خدمات و هزینه‌های مجموعه از طریق این واحدها تأمین می‌شود. با پایان یافتن تعدادی از قراردادهای و کارشناسی خدمات مورد نیاز در باغ، مجموعه در حال تنظیم چارچوب‌های تازه‌ای برای ادامه همکاری و جذب بهره‌برداران جدید است». او درباره مزایده‌های جدید در این مجموعه هم توضیح داد: «مزایده‌های جدید براساس مفاد قانونی و اساسنامه باغ کتاب در حال برگزاری است و تمام مراحل با حضور نهادهای نظارتی و در چارچوب کارشناسی انجام می‌شود. همچنین بهره‌برداران با شروط تازه از جمله تنوع در سید فرهنگی شامل کتاب، محصولات آموزشی، لوازم التحریر فراخوانده شده‌اند تا در مسیر توسعه فرهنگی و تأمین نیازهای جامعه فرهنگ‌دوست حرکت شود. هدف اصلی این طرح‌ها، ایجاد نظام واکداری کارآمد و پایدار، تضمین ارائه خدمات فرهنگی با کیفیت و استمرار نقش باغ کتاب تهران به عنوان قلب پنبنده فعالیت‌های فرهنگی پایتخت است». او بر این نکته تأکید کرد که در حال حاضر باغ کتاب به طور کامل فعال است و استقبال خوبی از آن می‌شود.

رضمانی در ادامه به تغییرات در بخش کتابفروشی کودک و نوجوان باغ کتاب تهران اشاره کرد و گفت: «کتابفروشی کودک و نوجوان که به دلیل ارتقا، بهینه‌سازی و تغییر بهره‌بردار موقتا به بخش سروست‌ان باغ منتقل شده تا از تمام ظرفیت‌ها برای پاسخ‌گویی به مخاطبان استفاده شود و خدمات‌دهی به گروه‌های مخاطب در مسیر رشد و توسعه است».

تکرار سرنوشت فرهنگسراها برای باغ کتاب

باغ کتاب تهران پس از دو سال فعالیت در سال ۱۳۹۸ خ شیوع کرونا با یک وقفه ناگهانی در فعالیت‌های خود مواجه شد. تأثیرات مخرب این وقفه تا امروز نیز بر باغ کتاب باقی مانده است: «در ابتدای بازگشایی، فکر می‌کردیم به علت ماهیت فرهنگی و کتاب‌محور مجموعه، چندانسالی لازم است تا مجموعه بتواند به درآمد برسد و از پس مخارج روزمره خود برآید؛ اما باغ کتاب از فردای بازگشایی مورد استقبال قرار گرفت. این استقبال به‌خصوص پس از پایان دوره شهرداری محمداقرا قالیباف که حامی پروژه بوده، برای باغ کتاب اهمیت زیادی داشت. بعد از کرونا و در حین کرونا پاخور مجموعه بسیار کم شد؛ خصوصا حضور دانش‌آموزان در بخش‌های علمی که یکی از منابع درآمدی بود. بعد از کرونا نیز هنوز پاخور بخش علمی به گذشته برگشته است». معاون سابق توسعه و برنامه‌ریزی باغ کتاب می‌گوید مشکلات اقتصادی متعدد، انجام بسیاری از کارهای کیفی را ناممکن کرد: «بسیاری از ایده‌ها یا اجرا نشدند یا در مراحل ابتدایی باقی ماندند. به اضافه اینکه کسانی مدیر مجموعه شدند که بسیار با فضا و اقتضائات مدیریت چنین مجموعه‌ای ناآشنا بودند. باغ کتاب یک مرکز نیمه‌فرهنگی-نیمه‌تجاری است که اگر زیاد روی کارهای فرهنگی تأکید کرد مشکل اقتصادی ایجاد می‌شود و اگر کار اقتصادی زیادی کرد، با مشکل فرهنگی مواجه می‌شود. حرکت روی این مرز ظریف، کار دشواری است. متأسفانه باغ کتاب در حال دچارشدن به سرنوشت دیگر فرهنگسراهای تهران است و با فرسایش فیزیکی و مدیریتی، در حداقل‌های هدف و مأموریت خود گرفتار مانده است».

کیفیت فدای قیمت

محسن جلالی فراهرانی، مدیرعامل باغ کتاب تهران در سال‌های ۱۳۹۷ تا ۱۴۰۱ بود: «در اوایل دهه ۹۰ مجید حسینی با من تماس گرفت و گفت بهره‌برداری باغ کتاب توسط آقای قالیباف به مؤسسه نشر شهر واگذار شده و از من دعوت به همکاری کرد. در آن زمان ایده این بود که مرکزی علمی مثل مراکز علمی‌ای که در کشورهای دیگر جهان هست، تشکیل دهیم. در نهایت قرار شد نام کتاب حفظ شود ولی سطح اشغال کتاب کمتر شود. در آن زمان دو فروشگاه کتاب خیلی بزرگ تأسیس شد و یک‌ونیم برابر کتاب، فضا به مراکز علمی، بازی و تفریحی اختصاص پیدا کرد». جلیلی از مخالفت ناشاران با تأسیس باغ کتاب به «شرق» می‌گوید: «ما ناشاران را دعوت می‌کردیم برای همکاری و گفت‌وگو اما همه مخالف بودند؛ چون می‌گفتند این ایده قطعا شکست خواهد خورد و فروش کتاب در مغازه‌های پراکنده سطح شهر بیشتر است. در آن زمان آماری به وجود داشت، این بود که نزدیک ۵۳ درصد از فروش کتاب با ۲۰ تا ۳۰ تا فروشگاه «شهرکتاب» در سطح کشور اختصاص دارد؛ اما پس از شروع کار باغ کتاب، استقبال غیرمنتظره شکل گرفت و به تبع این استقبال توسعه‌های جدیدی نیز اتفاق افتاد: «مراجعه مردم خیلی بیشتر از پیش‌بینی‌های ما بود. ما

است: «در ابتدای تأسیس باغ کتاب چند ایده کلی وجود داشت. ایده اول تأسیس یک مرکز تخصصی برای کتاب بود؛ ایجاد مکانی که منحصر به کتاب باشد، ولی برخلاف مکان‌های رسمی مثل کتابخانه ملی، هویتی فرهنگی-گردشگری هم داشته باشد. ایده دیگر تأسیس یک نمایشگاه بین‌المللی و دائمی کتاب بود؛ در کشورهای دیگر چنین نمایشگاه‌هایی مکانی برای متخصصان کتاب و دست‌اندرکاران نشر است که در آن نویسندگان، ناشاران و ترجمان از آن بازدید می‌کنند و برای کارهای مربوط به فروش یا ترجمه یا خرید حق اثر و مانند آن مذاکره می‌کنند». اما در نهایت آنچه به اجرا رسید، ایده دیگری بود: «ایجاد یک نمایشگاه دائمی و بین‌المللی کتاب فراتر از ظرفیت‌های مجموعه باغ کتاب. با حضور آقای علی‌اکبر اشعری که در کتابخانه ملی و با نگاهی کاملا فرهنگی به مجموعه آمده بودند، ابتدا سناریوهایی معطوف به اینکه کل مجموعه فقط کتاب باشد، مطرح شد؛ اما به تدریج به این نتیجه رسیدیم که معطوف‌بودن کل مجموعه به کتاب شاید جذابیت لازم را نداشته باشد و برای حل این مسئله جذابیت‌هایی فرهنگی و علمی به مجموعه اضافه شد». با این نگاه، «باغ کتاب» با محور قراردادن کتاب در کنار ایجاد فضاهای تفریحی و فرهنگی که معطوف به کتاب باشد، شروع به کار کرد؛ اما پس از مدتی با تغییر مدیریت، نگاه‌ها کمی متفاوت شد: «با شروع دوران مدیریت مجید حسینی، تلاش شد کمی باغ کتاب سرگرم‌کننده‌تر شود؛ به همین دلیل، مقداری از فضای کتاب کم و به سرگرمی‌های علمی اضافه شد. طبقه پایین به کتاب اختصاص یافت و طبقه بالا به سرگرمی‌های علمی». حبیبی می‌گوید باغ کتاب در ابتدا قرار بود هیئت‌امانی اداره شود، ولی در روزهای پیش از تأسیس این موضوع فقط یک‌ای اجرا نشد: «۹۴ که صحبت از افتتاح مجموعه بود، باغ کتاب زیرمجموعه سازمان فرهنگی-هنری شهرداری تهران قرار گرفت. درواقع به علت اینکه برنامه‌ریزی برای بهره‌برداری باغ کتاب بر عهده مؤسسه نشر شهر بود، انتقال مالکیت باغ کتاب به سازمان فرهنگی-هنری طبیعی به نظر می‌رسید. تا پیش از آن قرار بود هیئت‌امانیی مستقل وجود داشته باشد که هویت مستقل و ملی برای باغ کتاب بپوشد». این مسئله به امکان ساخت یک هویت فرهنگی و به‌خصوص برای باغ کتاب آسیب زد؛ «طبقه اگر یک هیئت‌انمای فرهنگی تشکیل می‌شد، ثبات بیشتری در باغ کتاب حاکم می‌شد و همین‌طور آنها از ماهیت فرهنگی پروژه دفاع بیشتری می‌کردند؛ اما در سازمان فرهنگی و هنری شهرداری افرادی با سلیقه‌ها و گرایش‌های سیاسی مختلفی حضور دارند و مدیران باغ کتاب را نیز از میان افراد معتمد خود انتخاب می‌کنند، در نتیجه در هر دوره شاهدیم مسیر باغ کتاب به سمت‌وسوهای مختلف کشیده می‌شود». به گفته او، شروع فعالیت‌های باغ کتاب در شرایطی بوده است که هنوز بسیاری از بخش‌های زیرساختی تکمیل نشده بود: «متأسفانه عادت‌ی در سیستم‌های شهرداری و دولت وجود دارد که پس از ساخته‌شدن و افتتاح مجموعه، خود را از پروژه کنار می‌کشند. این پروژه هنگام بازگشایی نواقصی جدی داشت که هنوز نیز دارد و شهرداری تا تکمیل نهایی باید از پروژه حمایت می‌کرد که نکرد. بسیاری از نواقص هنوز نیز وجود دارند».

زمین کشت رؤیا و برداشت شکست

«باغ کتاب تهران» در زمین‌های عباس‌آباد قرار گرفته است؛ زمین‌هایی که در دوره‌های مختلف توسعه شهری به واسطه موقعیت جغرافیایی بکر خود و منابع آبی و زیرساختی وسیع، در معرض برنامه‌ریزی‌ها و خیال‌پردازی‌های مختلفی بوده است. در سال ۱۳۵۲ پس از رشد ناگهانی قیمت نفت و دسترسی دولت به بودجه‌ای وسیع، ایده «شهرستان پهلوی» شکل گرفت. «شهرستان پهلوی» قرار بود شهرکی با ۱۸ وزارتخانه، چند سفارتخانه و چند مرکز تجاری-فرهنگی باشد؛ اما با شروع فرایند توسعه و ساخت‌وساز، کاهش دوباره قیمت نفت و معضلات اقتصادی موجود در دولت، ایده «شهرستان پهلوی» را در مسیر فرسایش و انداخت و جز پایانه بیهقی، دیگر سازه‌های آن به اجرا نرسید. پس از انقلاب اسلامی سال ۱۳۵۷ ایده ادامه ساخت «شهرستان پهلوی» با وجود پیگیری‌های اولین شهردار تهران کنار گذاشته شد. در ابتدای دهه ۶۰ فرایند بازتعریف یک پروژه جدید در زمین‌های عباس‌آباد شروع شد که در آن «فعالیت‌های فرهنگی و فراغتی» در اولویت قرار گرفت؛ اما با شروع جنگ و تحولات دولت، بخش‌های مختلفی از اراضی توسط نهادهایی متفاوت از جمله وزارت کار تملک شد و عرصه فضایی مجموعه روزبه‌روز کاهش یافت. در نهایت، اولین طرح برای ایجاد محیطی فرهنگی در عباس‌آباد در سال ۱۳۸۳ توسط علی‌اکبر اشعری مطرح شد. این طرح برای حل مشکلات ناشی از نمایشگاه کتاب، تأسیس یک نمایشگاه دائمی کتاب بود که به علت مسائل مرتبط با نشر و توزیع رد شد. در طرح دوم ایجاد یک فروشگاه بزرگ کتاب هدف قرار گرفت که این طرح نیز مورد تأیید قرار نگرفت. در نهایت، طرح سوم در دوران شهرداری محمداقرا قالیباف با کنار گذاشتن عملکرد نمایشگاهی، با هدف ایجاد یک فضای فرهنگی و اجتماعی تأیید و نام «باغ کتاب» بر آن گذاشته شد. در سال ۱۳۹۴ با ورود مجید حسینی به مجموعه نشر شهر و دریافت منصب مدیرعاملی در این مجموعه، «باغ کتاب» ذیل مجموعه نشر شهر قرار گرفت و بعد از نزدیک به یک دهه ساخت‌وساز در سال ۱۳۹۶ بازگشایی شد. حالا اما نزدیک به هشت سال از تأسیس این مجموعه که قرار بود محیطی فرهنگی و اجتماعی برای تمام اقشار جامعه باشد، گذشته است. نگاهی به وضعیت مکانی و بررسی‌های آمار‌های مرتبط با این مجموعه نشان می‌دهد نئانه‌ای از آن ایده‌های ابتدایی، یعنی ایجاد فضایی فرهنگی و کتاب‌محور برای «همه» وجود ندارد. طبق آمار منتشرشده از نظرسنجی‌های فصلی باغ کتاب در بهار سال ۱۳۹۸ که از پراستقبال‌ترین دوره‌های فعالیت این مجموعه از ابتدای تأسیس بوده و ازجمله آخرین آمار منتشره از پیمایش‌های درون مجموعه است، بیش از ۵۲ درصد از بازدیدکنندگان از منطقه یک تا شش تهران هستند و از این عدد، ۲۶٫۷ درصد بازدیدکنندگان از بین مناطق یک تا سه که مناطق مرفه‌نشین تهران‌اند، هستند. نزدیک به ۳۲ درصد از بازدیدکنندگان برای فعالیت‌های تفریحی مانند کافه‌ها و رستوران‌ها به مجموعه مراجعه کرده‌اند و برای خرید کتاب یا تجربه‌ای فرهنگی به این مجموعه نیامده‌اند. در بخش دیگری از پژوهش، ۵۰ درصد از افرادی که پس از بازدید اول دیگر تمایلی به مراجعه به باغ کتاب نداشتند، علت را گران‌بودن محصولات باغ کتاب دانسته‌اند. همین‌طور طبق پژوهش‌های انجام‌شده، بر خلاف ادعای اینکه باغ کتاب محلی برای حضور خانوادگی است، به علت هزینه‌های بسیار بالای که حضور میانگین چهار ساعت در این مجموعه برای افراد می‌سازد، بسیاری از خانواده‌ها توان حضور جمعی در مجموعه را ندارند. حتی حالا نیز با یک محاسبه ساده، اگر خانواده‌ای چهارنفره شامل پدر، مادر و دو فرزند مایل به گذراندن وقت در مجموعه باغ کتاب باشند، با احتساب هزینه‌ای حداقلی برای میان‌وعده و با در نظر گرفتن تجربه فقط یکی از خدمات آموزشی و تفریحی مجموعه توسط هرکدام از دو کودک، بیش از دو میلیون تومان برای حضور در باغ کتاب لازم است؛ عددی که برای بسیاری از طبقات جامعه فرقابل پرداخت است.

فرسایش فیزیکی و مدیریتی
حبیب‌اله حبیبی فقییم، معاون توسعه و برنامه‌ریزی سابق باغ کتاب، از این است که در ابتدای ایدمپردازی و تأسیس باغ کتاب در این مجموعه مشغول به کار بوده

فرسایش فیزیکی و مدیریتی

حبیب‌اله حبیبی فقییم،

معاون توسعه و برنامه‌ریزی

سابق باغ کتاب، از این

است که در ابتدای ایدمپردازی

و تأسیس باغ کتاب در این

مجموعه مشغول به کار بوده

حبیب‌اله حبیبی فقییم، معاون توسعه و برنامه‌ریزی سابق باغ کتاب، از این است که در ابتدای ایدمپردازی و تأسیس باغ کتاب در این مجموعه مشغول به کار بوده

اصلا باورمان نمی‌شد در آن سطح فروش کتاب اتفاق بیفتد. در روزهای آخر هفته، رستوران‌ها و کافه‌های مجموعه توان سرویس‌دهی به این سطح از جمعیت را نداشتند. در نتیجه تعدادی کافه و رستوران جدید اضافه کردیم که مردم در آرامش به مجموعه بیایند و در همین مسیر کم‌کم خدمات جدیدی نیز اضافه شد». او می‌گوید به واسطه مسائل مالی، باغ کتاب به مشکلات زیادی برخوردہ است و کاهش کیفیت فعلی مجموعه مثل باغ کتاب را تأمین کرد. به یاد دارم در دو سال آخر شهرداری کتاب یکی از زیرمجموعه‌های شش‌گانه شهرداری تهران است و فلسفه زیرمجموعه‌های شهرداری جز شرکت‌هایی که وظیفه حاکمیتی دارند، این است که خودشان با درآمد‌هایشان، هزینه‌ها را مدیریت کنند. از روز اول بحث این بوده است که اساسا از طریق علم یا آموزش نمی‌توان هزینه‌های مجموعه عظیمی مثل باغ کتاب را تأمین کرد. به یاد دارم در دو سال آخر شهرداری محمداقرا قالیباف قرار بود پول‌هایی برای تسرای تجهیز و حمایت به باغ کتاب تزریق شود. بودجه تجهیز اختصاص یافت، اما با رفتن قالیباف از شهرداری تهران در شهریور ۱۳۹۶ و با وجود اینکه در بودجه ۱۳۹۷ بودجه‌ای برای باغ کتاب مصوب شده بود، یک ریل به مجموعه داده نشد». در باغ کتاب بخش‌های مختلف در مزایده به پیمانکاران مختلف داده می‌شود که در سال‌های اخیر این مزایده‌ها، محل پرسش‌های زیادی قرار گرفته است: «در دوره‌هایی که در مجموعه بودم ذهنیت ما این بود که چطور می‌توانیم مسئله مالی را به کیفیت پیوند بزنیم؟ ما در آن دوره مزایده‌ها را سه‌پاکنی برگزار می‌کردیم، در پاکت اول و دوم صلاحیت و رزومه متقاضیان را به شکلی بسیار سخت‌گیرانه و با کمک متخصصان جدی موضوع بررسی می‌کردیم و مسئله مالی در پاکت سوم قرار داشت که در مزایده‌ها فروشگاه به افرا در مرحله اول تأیید می‌شدند، آن‌گاه پاکت سوم مورد بررسی قرار می‌گرفت. گاهی برای اینکه بتوانیم گروه‌های را که صلاحیت و کیفیت بالایی داشتند، در مزایده داشته باشیم، تاریخ مزایده را چند ماه عقب می‌انداختیم تا آنها بتوانند پروپوزال آماده کنند. همین‌طور تأکید زیادی داشتیم که در مزایده‌ها فروشگاه به افرا در نرسد؛ زیرا وقتی یک فضای پنج هزار متری برای کتاب کودک وجود دارد، فردی که متولی این فضا شود، می‌تواند بر صنعت نشر تأثیر مستقیم بگذارد. برای همین در همان دوره برای بخش کتاب کودک سندیکیایی با حضور نشرهای مختلف تشکیل شد که ایده بسیار خوبی بود. اما در دوره دو مدیر گذشته متأسفانه کیفیت فدای قیمت شده و میراث بدی به مدیران فعلی رسیده است». باغ کتاب در آن دوره توانست در حوزه آموزش تعاملی به کودکان و نوجوانان و همین‌طور نوع قراردادهای تحولاتی جدی به وجود بیاورد: «ما بسیار وسواس داشتیم که متخصصان را بیاوریم و گروه‌های مختلفی را در حوزه آموزش به کودکان و نوجوانان فعال کردیم که تا حالا نیز این گروه‌ها وجود دارند. همین‌طور در آن زمان که قراردادهای بر مبنای درصد فروش زیاد وجود نداشت و نهایتا در فودکورت‌ها به شکل یک بدعت جدید در حال بسته‌شدن بود، به خاطر اینکه گروه‌های مستعد و متخصص با دغدغه مالی کمتر وارد مزایده‌ها شوند، قراردادهای درصدی را در حوزه فرهنگی وارد کردیم».

باغ کتاب یک مرکز نیمه فرهنگی - نیمه‌تجاری است که اگر زیاده‌روی کارهای فرهنگی تأکید کرد، مشکل اقتصادی ایجاد می‌شود و اگر کارهای فرهنگی زیادی کرد، با مشکل فرهنگی مواجه می‌شود. حرکت روی این مرز ظریف، کار دشواری است. متأسفانه باغ کتاب در حال دچارشدن به سرنوشت دیگر فرهنگسراهای تهران است و با فرسایش فیزیکی و مدیریتی، در حداقل‌های هدف و مأموریت خود گرفتار مانده است