



بهار رسد از پس سردیها

گفت و گو با مهندس حسن بوربور - مدیر کارخانه نساجی آسیادلیجان

بیوگرافی

متولد سال ۱۳۳۹ و فارغ التحصیل رشته مهندسی تکنولوژی نساجی از دانشگاه صنعتی امیرکبیر (سال ۱۳۶۷) هستم. فعالیت در صنعت نساجی در خاندان ما موروثی است به طوری که پدر، برادران و بستگان نزدیکم در این رشته مشغول کار بودند و من نیز از همان دوران کودکی با نساجی آشنا شدم.

در سال ۱۳۵۳ وارد "چیت ری" شدم و تا سال ۱۳۶۱ به کارهای اجرایی خط بافندگی می پرداختم. بعدها به واسطه آشنایی با دکتر هوشمند بهزادان و ترغیب ایشان پیرامون فعالیت بیشتر در این صنعت، طی سالهای ۱۳۵۹ تا ۱۳۶۱، مسئولیت بخش نساجی "شرکت سرمایه گذاری شاهد" و "شرکت بازرگانی NBC" را برعهده گرفتم و فرصت خوبی جهت انجام تحقیق و پژوهش در زمینه ماشین آلات نساجی در اختیارم قرار گرفت که این امر بعدها موجب شد در انتخاب ماشین آلات به خوبی بدانم که باید در چه مسیری حرکت کنم. فعالیتیم در چیت ری تا سال ۱۳۷۵ ادامه داشت و آخرین سمت شغلی من در این کارخانه که همچون یک دانشگاه عظیم محسوب می شد، مدیر صنایع و MIS بود. مدیران چیت ری افراد بسیار توانمند و متعهدی همچون مهندس صدرالغروی، مهندس نیلفروش، مهندس شکوهی و ... بودند. همان طور که می دانید چیت ری در زمان خود یکی از بزرگترین کارخانه های نساجی ایران محسوب می شد که تمام

◀ به جرأت می توان عنوان کرد که تنوع محصولات چیت ری در هیچ کارخانه ای وجود نداشته و ندارد.

◀ بحث عرضه کالا به شکل غیر رقابتی موجب شد دیگر کسی به فکر تنوع تولید نباشد.

◀ انجام تحقیق و پژوهش به یکی از عادات شغلی من تبدیل شده است!

اشاره

مهندس بوربور سابقه فعالیت در کارخانه چیت ری را دارد، واحدی که بارها در طول مصاحبه از آن به نیکی یاد می کند و معتقد است "چیت ری یکی از بزرگترین کارخانه های نساجی ایران محسوب می شد که تمام رشته های نساجی از جمله فرش، موکت و مخمل بافی نیز در آن انجام می شد، حجم کار به اندازه ای زیاد بود که مدیران مجبور می شدند نیروی انسانی مورد نیاز را از کشورهایمانند پاکستان، فیلیپین، سنگاپور و کره جنوبی استخدام نمایند و عملاً با کمبود نیروی کار داخلی مواجه بودند."

این متخصص نساجی در بخش دیگر سخنان خود با اشاره به این مطلب که صنعت نساجی امروز رونق بهتری دارد؛ تصریح می کند "تفاوت این دوره با گذشته در این است که بسیاری از افرادی که ناشیانه و بدون دانش فنی وارد صنعت نساجی شده اند، به تدریج از میدان تولید خارج می شوند."

رشته های نساجی از جمله فرش، موکت و مخمل بافی نیز در آن وجود داشت، دارای ۱۱ سالن تولید و حدود ۳۷۵۰ نفر نیروی انسانی بود و بسیاری از امکانات جانبی مانند درمانگاه، نانواپی و .. نیز در کنار کارخانه وجود داشت. حجم کار به اندازه ای زیاد بود که مدیران مجبور می شدند نیروی انسانی مورد نیاز را از کشورهایمانند پاکستان، فیلیپین، سنگاپور و کره جنوبی استخدام نمایند و عملاً با کمبود نیروی کار داخلی مواجه بودند! هر یک از بخش های کارخانه، نیاز همدیگر را نسبت به مواد اولیه چرخه های بعدی تولید تأمین می کردند و از این لحاظ کوچکترین مشکلی وجود نداشت. همچنین تنوع و کیفیت محصولات چیت ری آنقدر بالا بود که واحدی تحت عنوان "کدبندی" در کارخانه راه اندازی شده بود که ۳۶۷ نوع محصول کارخانه را کدبندی می کرد و در واقع یکی از افتخارات چیت ری، تنوع بالا و طراحی های زیبا و چشم نوازی بود که توسط یک طراح ایتالیایی انجام می شد. به جرأت می توان عنوان کرد که تنوع محصولات چیت ری در هیچ کارخانه ای وجود نداشته و ندارد.

به اعتقاد شما دلیل موفقیت افسانه ای چیت ری چه بود؟

آیا صنعتگری بوده که با وی مصاحبه انجام دهید و نسبت به چیت ری علاقه و تعصب خاصی نداشته باشد؟! دلیل موفقیت چیت ری این بود که مدیران،



کارگران و متخصصین آن به معنای واقعی کلمه "عاشقانه" کار می کردند و هدف آنان از تلاش های بی وقفه، صرفاً پول و کسب سود بیشتر نبود و علاقه خاصی به کار داشتند. همچنین در چیت ری، حداقل یک تا دوفتر از متخصصین اکثر رشته های صنعتی مانند برق، الکترونیک و... مشغول فعالیت بودند و ناگفته پیداست که این افراد از میان بهترین و توانمندترین متخصصان امر انتخاب می شدند. برای مثال مدیر بخش تعمیرات و نوسازی کارخانه، کارشناس ارشد مکانیک از آمریکا بود که به دلیل تسلط فوق العاده وی در تمام زمینه های مربوط به ساخت و تولید قطعات، کمک های فنی به سایر کارخانجات اطراف چیت ری نیز ارائه می داد. بنابراین وجود این قبیل افراد در روند رو به رشد چیت ری به مراتب موثرتر از ماشین آلات و دستگاه های تولیدی بود؛ اگر چه ماشین آلات نیز از مدرن ترین نمونه های آن زمان خریداری می شد. تمام پرسنل هدفمند، دلسوز، متعهد و عاشق کار خود بودند و تا آخرین لحظه، وظایف را مورد پیگیری قرار

به نظرم انتخاب نادرست مدیران پس از انقلاب یکی از مهمترین دلایل افول چیت ری بود. حتی به تدریج کار به جایی رسید که مدیران چیت ری با داشتن انباشت مالی قابل توجه نمی دانستند با این سرمایه باید چه کنند و طبیعی است که نتیجه این عدم اطلاع و بلاتکلیفی چیست!

می دادند و صبح روز بعد با جدیت و اشتیاق خاصی به کارخانه می آمدند. تنوع تولید بسیار بالا بود و این امر موجب می شد که کار برای پرسنل جذابیت خوبی داشته باشد. حتی مواد اولیه هم به اندازه ای متنوع بود که مجبور بودیم دفتری برای شناسایی مواد داشته باشیم مثلاً نخ هایی وجود داشتند که شاید امروز کمتر کسی نامشان را شنیده باشد. مالک چیت ری در کنار کارخانه، واحد بزرگی را تحویل سازمان فنی و حرفه ای داده بود که تربیت شدگان این واحد به تکنسین های ماهر و متبحری تبدیل می شدند و بسیاری از آنها به استخدام چیت ری در می آمدند. مدیریت کارخانه هم از میان افراد توانمند، مجرب و متعهد نسبت به کار انتخاب می شد زیرا گستردگی کارخانه، تنوع محصولات و تعداد قابل توجه نیروی انسانی، عواملی بودند که اداره آن برای هر کسی آسان به نظر نمی رسید و نیاز به تجربه و دانش خاصی داشت. این توانمندی و قابلیت مدیران کارخانه چیت ری موجب شده بود که مهارت یک

مدیر کارخانه چیت ری مساوی با دانش، تجربه و مهارت ده ها مدیرعامل واحدهای دیگر باشد! بنابراین مالک کارخانه موظف بود در انتصاب مدیران کارخانه، نهایت دقت را به عمل آورد و انتخاب افراد براساس دانش، تخصص، علاقه و سابقه بود که اکثر مدیران بخش های مختلف کارخانه، سلسله مراتب اداری را در همان چیت ری گذرانده بودند و بعدها به سمت های بالاتر ارتقا پیدا کردند. به تبع وقتی که در مقام مدیر ارشد قرار می گرفتند دارای اطلاعات جامع و کاملی بودند و اکثر دستورات آنها کاملاً صحیح و منطبق با شرایط کارخانه بود و امکان خطا به صفر می رسید. در مجموع وجود یک مالک و سرمایه گذار دلسوخته و پرتلاش در رأس کار، عاملی بود که تمام علائق، انگیزه ها و اشتیاق به کار بیشتر را تحت تاثیر خود قرار می داد.

اما افسانه چیت ری، فرجام تلخی داشت و به تدریج رو به افول رفت. دلیل این امر به نظر شما چه بود؟

به نظرم انتخاب نادرست مدیران پس از انقلاب یکی از مهمترین دلایل افول چیت ری بود. حتی به تدریج کار به جایی رسید که مدیران چیت ری با داشتن انباشت مالی قابل توجه نمی دانستند با این سرمایه باید چه کنند و طبیعی است که نتیجه این عدم اطلاع و بلاتکلیفی چیست! در سال ۱۳۶۲ راه اندازی یک واحد تولیدی ساده به حدود ۲۵/۵ میلیون تومان سرمایه نیاز داشت در حالی که نقدینگی راکد چیت ری بالغ بر ۳۰۰ میلیون تومان بود اما این سرمایه به دلیل عدم کفایت و دانش فنی مدیران وقت، صرف خرید چند دار قالی شد! در حالی که یکی از اهداف هیأت مدیره گذشته این بود که از هر سالن تولید باید یک سالن دیگر استخراج شود که هر یک از این سالن ها در نوع خود یک کارخانه بزرگ محسوب می شدند به طوری که مثلاً در یک سالن حدود ۱۲۰۰ ماشین بافندگی وجود داشت همچنین ۳۰۰ دستگاه ایرجت منطبق با آخرین تکنولوژی آن زمان خریداری شد که در نوع خود کم نظیر بود و بعدها مشابه آن در هیچ یک از کارخانه های نساجی ایران یافت نشد. در مجموع می خواهم عنوان کنم که هر واحد چیت ری مدرن تر از واحد قبلی بود، مرتب سرمایه گذاری های جدید در آن انجام می شد و برخی از بخش های آن مانند ماشین آلات تکمیل در ایران بی مانند بودند. در حالی که مدیریت های بعدی چنین نگاهی نداشتند، چنین سرمایه گذاری هایی را انجام نمی دادند و یا انتخاب آنها گزینه مناسبی نبود. این مسائل روز به روز از توانمندی چیت ری کاست. فکر می کنم مدیران وقت علاقه چندانی به صنعت نداشتند و شاید صنعت را به چشم یک منبع درآمد

نگاه می کردند و برایشان اهمیت چندانی نداشت که این منبع درآمد برای ادامه حیات به بازسازی، نوسازی و سرمایه گذاری های جدید نیازمند است. اگر هم این موضوع برایشان ارزش داشت به دلیل ضعف دانش فنی، علمی، بازرگانی و مدیریتی از توسعه و رشد کارخانه بازمی ماندند. چیت ری به این شکل از بین رفت و به یک خاطره در ذهن صنعتگران نساجی تبدیل شد. گفتنی است که میزان تولید روزانه چیت ری ۱۷۰ هزار متر پارچه ملحفه ای و پیراهنی با تنوع ۳۶۰ مدل، ۲۰-۳۰ هزار متر فرش ماشینی و موکت و ۱۵ هزار متر مربع مخمل بود و حتی در مقاطعی به تولید منسوجات بی بافت نیز پرداخت.

وقوع انقلاب در وضعیت کمی و کیفی چیت ری چه اثراتی گذاشت؟

بحث عرضه کالا به شکل غیر رقابتی موجب شد دیگر کسی به فکر تنوع تولید نباشد. همچنین رونق کوپن موجب شده بود که هر فردی حتی در صورت عدم نیاز به کوپن، آن را دریافت کند و به فروش برساند. توزیع کوپن انگیزه رقابت و توجه به کیفیت را بسیار کاهش داد؛ لزوم سرمایه گذاری برای بازسازی مورد توجه قرار نگرفت و در نهایت کارخانه ها با ضررهای انباشته مواجه شدند، هیچ راهی هم جز توقف تولید در آنها باقی نماند. با افزایش حجم بدهی ها، حجم درآمدها کاهش یافت که این تراز منفی، موجب کاهش ریسک پذیری در اکثر کارخانه های کشور از جمله چیت ری شد ضمن این که معتقدم برخی از مدیران پس از انقلاب، شیفته کار خود نبودند در حالی که در گذشته اگر می خواستیم واحدی را ظرف مدت یک ساعت برای تعمیر و نگهداری متوقف کنیم، با گلایه کارگران مواجه می شدیم که "هدف شما از توقف ماشین آلات، تعطیلی کارخانه و بیکاری ماست! تمام کسانی که سابقه فعالیت در چیت ری را دارند متفق القول هستند که چیت ری مانند خانه ما بود. ماندن ما در کارخانه ساعت مشخصی نداشت و حتی گاهی تا ۱۰ شب در کارخانه می ماندیم و نگرهبان شب به ما یادآوری می کرد که آنقدر سرگرم تولید شده ایم که صرف ناهار و شام را فراموش کرده ایم! در حالی که بعدها در صورت توقف ماشین آلات برای ساعت های متمادی هیچ گلایه و اعتراضی صورت نگرفت و برای کسی مهم نبود که چه بلایی بر سر کارخانه می آید.

پس از چیت ری به کدام واحد نساجی رفتید و در آن جا چه تجاربی کسب کردید؟

بیش از ۲۲ سال در چیت ری به فعالیت ادامه دادم. دوری از این کارخانه که مانند یک دانشگاه بزرگ بسیاری از اطلاعات و دانش فنی نساجی را در اختیارم



ارتباطاتم را با این مجموعه موفق حفظ کرده ام. در این فاصله بار دیگر با پیشنهاد همکاری دو مجموعه تحت پوشش دولت "شرکت استارلایت" و "شرکت پخش پوشاک" روبرو شدم زیرا به عنوان "مدیر رفع بحران کارگری" شناخته می شدم. در سال ۱۳۸۱ به صورت همزمان به عنوان مدیریت عامل شرکت استارلایت و بخش بازرگانی شرکت پخش پوشاک فعالیت خود را آغاز کردم. در ادامه نیز مدتی به "گروه صنعتی نیکو" و "گروه صنعتی ظریف مصور" رفتم که ظریف مصور نیز از نظر گستردگی و حجم کار مانند چیت ری بود و تجارب ارزشمند و خوبی از حضور در این کارخانه به دست آوردم. سپس به واحدهای مختلفی همچون پائیزان بافت و ... رفتم و در حال حاضر به عنوان مدیر کارخانه "شرکت نساجی آسیای دلیجان" مشغول فعالیت هستم. از تأسیس این شرکت حدود ۳ سال سپری می شود و دارای دو خط تولید لیاف مصنوعی با ظرفیت روزانه ۷۰ تن می باشد. متأسفانه علیرغم رشد تولید پلی استر در دلیجان، در این منطقه صنعتی با کمبود مهندس

کار در سیستم دولتی برای من که تجربه حضور در بخش خصوصی را داشتم؛ دشوار بود. در برخی از بخش های دولتی یک سیستم ساکن، بدون تنوع و وجود محدودیت در تصمیم گیری وجود داشت. همچنین روند تصمیم گیری در بخش دولتی به مراتب کندتر از بخش خصوصی انجام می شود.

نساج روبرو هستیم و اگر چه از یک طرف مدعی عدم ایجاد اشتغال هستیم اما از سوی دیگر نیروی متخصص مورد نیاز هم کمتر وجود دارد و اغلب فارغ التحصیلان نه اطلاعاتی نسبت به رشته تحصیلی خود دارند و نه حتی علاقه ای به پیگیری مسائل مربوط به آن خود نشان می دهند.

یکی از مشکلات فعلی، عدم دانش فنی است. شاید باورتان نشود اما به دلیل فقدان دانش فنی مشکلات زیادی در این بخش با قحط الرجال مواجهیم! دانش فنی فقط در دانشگاه ها به افراد منتقل نمی شود البته در دانشگاه زمان تحصیل ما اساتیدی مانند دکتر بهزادان، دکتر شیرسوار و ... حضور داشتند که گذراندن یک ترم با آنها برای ما افتخاربرانگیز بود و هنوز هم افتخار می کنیم که شاگردان آنها بوده ایم. نکته جالب توجه این است که هنوز دانشجویان قدیمی با اساتید خود ارتباط دارند، در حالی که این ارتباط در نسل جدید کمتر مشاهده می شود. یک امتیاز دانشجویان

بود و شاید تنها فردی هستم که از زمان تحصیل در دانشگاه تا امروز سالیانه بیش از ۵-۶ هزار دلار به خرید کتاب های فنی و تخصصی نساجی اختصاص می دهم تا با آخرین تحولات و دستاوردهای نساجی آشنا شوم و در کارهای خود به کار ببرم. همچنین انجام تحقیق و پژوهش به یکی از عادات شغلی من تبدیل شده است! اولین تحقیق مفصلم مربوط به یک سیستم تولید کاملاً اتوماسیون تحت عنوان CRM بود که در سال های ۱۳۸۰ در ایران چندان شناخته شده نبود و طبعاً کسی هم با آن آشنایی نداشت. بنابراین به مطالعه دقیق و خواندن کاتالوگ ماشین آلات و تحقیقات جانبی متعددی پرداختم و با حضور در نمایشگاه های خارجی نهایت استفاده را به عمل می آوردم تا با این سیستم آشنا شوم و در کارخانه ساوین پیاده کنم. در نهایت با سیستم CRM آشنا شدم. سپس واحد PM و نت را در شرکت ساوین اجرا کردم که اگر چه دشواری های خاص خود را داشت اما با موفقیت انجام شد ضمن این که در این پروژه از دانش آموختگان دانشگاه های معتبر کشور مانند صنعتی شریف استفاده به عمل آوردم که اگر چه جوان بودند اما تشابهات فکری، کاری و شاید علاقه مندی های شغلی موجب شد که در فرش ساوین و فرتاب، واحد ERP شکل بگیرد. به این ترتیب تهیه جداول چک لیست از شناسنامه ماشین آلات شروع شد و بعدها در کارخانه های دیگر نیز تسری پیدا کرد. به این ترتیب اطلاعات ماشین آلاتی که در ایران وجود نداشت؛ برای همگان شناخته شد.

حدود ۵ سال در شرکت ساوین ماندم و سپس به نساجی رازی - یکی دیگر از شرکت های زیرمجموعه ساوین - منتقل شدم. در این شرکت با بی سی اف و لیاف سازی آشنا شدم و در ادامه با آقای احمد صادقیان - مدیرعامل و بنیانگذار گروه صنعتی ستاره کویر یزد - به عنوان قائم مقام مدیرعامل و مشاور به فعالیت های خود ادامه دادم. نکته جالب در این گروه که فراموش نشدنی است، مدیریت توانمند، دلسوزانه و موفق آقای صادقیان است به طوری که تاکنون هیچ مشکلی در اداره ستاره کویر یزد مشاهده نکرده ام و ایشان علیرغم مشکلات متعدد اقتصادی و تولیدی عاشقانه به کار ادامه می دهند. این حس عاشقانه تا جایی ادامه دارد که این مجموعه بدون یک دلار سود به صادرات می پردازد و در بدترین و بحرانی ترین شرایط اقتصادی نیز به صادرات ادامه می دهد و چون به کار خود اطمینان کامل دارد، هرگز کیفیت را قربانی کمیت نمی کند؛ به همین دلیل بارها گفته ام "گروه ستاره کویر یزد، ستاره ای است در این کویر نساجی..."

به دلیل مسافت دور یزد، مدت زیادی در گروه صنعتی کویر یزد نماندم و از آن خارج شدم البته کماکان

قرار داد؛ بسیار دشوار بود اما متأسفانه علیرغم میل شخصی ام توسط آخرین مدیرعامل وقت چیت ری در سال ۱۳۷۶ به گروه نساجی سازمان صنایع و معادن بنیاد منتقل و به عنوان مدیر MIS، مدیر فنی مهندسی و مدیر صنایع گروه انتخاب شدم. در آن سال کارخانه های متعدد نساجی همچون نساجی کردستان و لیاف نراق تحت پوشش بنیاد قرار داشتند که برخی از آنها در سال های بعد به وزنه های صنایع نساجی ایران تبدیل شدند.

تجربه کار با بخش دولتی چگونه بود؟

کار در سیستم دولتی برای من که تجربه حضور در بخش خصوصی را داشتم؛ دشوار بود. در برخی از بخش های دولتی یک سیستم ساکن، بدون تنوع و وجود محدودیت در تصمیم گیری وجود داشت. همچنین روند تصمیم گیری در بخش دولتی به مراتب کندتر از بخش خصوصی انجام می شود. برای مثال در مورد خرید یک قطعه، ۶۰ نامه به مراجع ذی ربط ارسال شده بود تا به مسئول نهایی رسید. وی در پاسخ نامه عنوان داشت که هدف از خرید این قطعه چیست؟ بار دیگر ۶۰ نامه ردوبدل شد تا هدف از خرید قطعه مشخص گردد و آنقدر این نامه نگاری ها ادامه پیدا کرد که دیگر خرید آن قطعه توجیه خود را از دست داد!

پس بار دیگر تصمیم گرفتید به بخش خصوصی بازگردید؟

بله توسط یکی از دوستانم جهت کار در "شرکت فرش ساوین" دعوت شدم. همان طور که می دانید این شرکت یکی از تولیدکنندگان معتبر نساجی ایران محسوب می شود. اما در سال ۱۳۷۹ هنوز ساختمان آن ساخته نشده بود و می توان گفت یک بیابان تحویل گرفتم و ۳ سال بعد به عنوان مدیر کارخانه، یک کارخانه مجهز و مدرن تحویل صاحبان فرش ساوین دادم. کار در این شرکت را از نقطه صفر یعنی خرید و نصب ماشین آلات آغاز کردم و تا چند سال پس از تولید نیز در آن جا ماندم تا بار دیگر در سال ۱۳۸۰ توسط مدیران مجموعه به "ساوین تاب" و "قرتاب" دعوت به کار شدم.

در فرش ساوین حاصل ۲۲ سال تجربه چیت ری را با موفقیت پیاده کردم. حضور در یک واحد متعلق به بخش خصوصی که دارای توانمندی های بسیاری از نظر مالی و مدیریتی بود؛ برایم تازگی خاصی داشت. در شرکت های فرش ساوین و ساوین تاب حدود ۲۵۰ نفر پرسنل مشغول کار بودند و مهمترین تجربه ای که طی حضور در ساوین کسب کردم؛ آشنایی با تکنولوژی های جدید نساجی بود. البته در آن سال ها استفاده از کامپیوتر و اینترنت چندان فراگیر نشده



اعتقاد دارم که صنعت نساجی امروز رونق بهتری دارد. ایران در بسیاری از شاخه های نساجی مانند منسوجات بی بافت و کالای خواب پیشرفت های خوبی داشته است ضمن این که کیفیت پوشاک ایران نیز قابل توجه است و حجم قابل توجهی از پوشاک تولید ایران با نام ترکیه، تولید و صادر می شود.

گذشته، انجام تحقیق و مطالعه بود به طوری که هر روز یک نفر مسئول جمع آوری مطالب، کپی کردن آخرین تکنولوژی مجلات خارجی نساجی و توزیع آن میان سایر دانشجویان می شد. ممکن است امروز این اتفاق یک داستان به نظر برسد اما واقعیت روزگار ما بود. کما این که هنوز روند اطلاع رسانی در مورد ماشین آلات جدید نساجی و مواد اولیه میان دوستان قدیمی ادامه دارد و آنقدر تحقیقات میدانی انجام می دهیم که پاسخگوی مشکلات احتمالی همدیگر باشیم.

به این نکته اشاره کردید که به عنوان مدیر رفح بحران شناخته می شدید. در این مورد بیشتر توضیح می دهید؟

اعتقاد دارم اگر بهار زیباست، زمستان هم زیباست. آیا کسی اسیر زمستان می شود؟ آیا با فرار رسیدن زمستان، زندگی را تعطیل می کنند؟ بحران ها در صنعت نساجی متفاوت تر از بحران های سایر صنایع نیست. بحران، مسائلی است که آن را مرتب بزرگ جلوه داده ایم و امروز برای ما به اندازه ای بزرگ و دشوار به نظر می رسد که قادر به رفع آن نیستیم. اولین نکته در رفع بحران این است که "بخواهیم" بحران رفع شود. زمانی که نمی خواهید بحران حل شود، آن را خودتان ایجاد و اداره می کنید و از آن امتیاز هم می گیرید! حتی اگر بحران های ساختگی در کارخانه ها ایجاد می شد، تمام تلاش خود را به عمل می آورد تا رفع شود. طبعاً نیروی انسانی زمانی که مشاهده کند، مدیران مجموعه نسبت به مسائل موجود و مشکلات احتمالی آشنایی کامل دارند و تلاش می کنند تا این بحران را رفع کنند؛ متوجه خواهند شد که بحران شکل گرفته ساختگی نیست بنابراین با مدیران همکاری می کنند. زمانی که واقعیت کار را به پرسنل توضیح می دادم و دلایل مستند برای توضیحات خود ارائه می کردم، توجهی می شدند. ضمن این که رفتار ما با کارگران، صرفاً دستوری و ارباب مآبانه نبود بلکه هم پای آنان کار می کردیم. به هر حال بحران ها ایجاد می شوند و مختص صنایع نساجی نیز نیستند و اکثر آنها هم دلایل خارج از صنعت دارند.

برای مثال در صنایع خودروسازی، بحران های شدید وجود دارد که به دلیل پشتیبانی مستقیم دولت برای ما عیان نیست.

فکر می کنم وقتی زمستان را با موفقیت پشت سر خواهید گذاشت که به خوبی آن را بشناسید و اسیر آن نشوید؛ اما واقعیت این است که برخی از مدیران نساجی فقط به فصل بهار علاقه خاصی دارند! و توجهی به زمستان و بحران ها نشان نمی دهند. مشکل دیگر این است که آنقدر افراد مختلف به وجود بحران در صنعت نساجی اذعان داشته اند که این ذهنیت نادرست در ذهن مردم شکل گرفته است.

بسیاری از صنعتگران نساجی اعتقاد دارند که مسائل برون سازمانی مانند عدم حمایت دولت، تحریم و قوانین و مقررات دست و پاگیر مهمترین مشکلات نساجی هستند. دیدگاه شما در این مورد چیست و تا چه میزان این مطلب را باور دارید؟

چند نفر از مدیران بخش خصوصی در مجموعه خود واحد تحقیق و توسعه واقعی دارند؟ اصلاً چند نفر به ضرورت وجود "مهندس نساج" در کارخانه پی برده اند؟ چند نفر، مهندس نساج استخدام می کنند؟ چند نفر مدیریت انرژی را پذیرفته اند؟ متأسفانه بسیاری از صاحبان سرمایه تصور می کنند به دلیل داشتن سرمایه، بهترین گزینه مدیریت و اداره کارخانه هستند! تا زمانی که این تفکر در واحدهای نساجی وجود دارد به هیچ نتیجه ای نخواهیم رسید و اکثراً کارخانه ها پس از یکی دو سال فعالیت متوقف می شوند، در حالی که با صرف هزینه قابل بازگشت در زمینه استخدام متخصص و مدیر توانمند و مجرب این اتفاق رخ نمی داد. در یک کارخانه نساجی وجود تمام رشته های فنی حتی لیسانس روانشناسی نیز می تواند به پرسنل کمک های شایان توجهی نماید. آیا مدیران به این مسأله توجه دارند؟ خیر و متأسفانه اعتقاد دارند وجود این افراد در کارخانه، بار مالی مجموعه را افزایش می دهد بدون این که اثرات مفید آنان لحاظ شود. بسیاری به وجود آزمایشگاه اعتقادی ندارند اما مرتب شکایت می کنند چرا محصولاتشان کیفیت خوبی ندارد!

بله عدم حمایت دولت و تحریم ها در مشکلات نساجی موثر هستند اما سوالم این است که آیا از فروش کتاب بینوایان، بینوایان سود برند یا ناشرین این کتاب؟! با بیان مشکلات، دیگران سود می برند. تحریم فعلی به سود خیلی هاست مثلاً اگر پلی استر بدون محدودیت و مشکل خاصی وارد کشور می شد، دیگر تولید کنندگان نمی توانستند با هر قیمتی محصولات خود را روانه بازار مصرف کنند و اطمینان داشته باشند صنعتگران به اجبار

و به دلیل تحریم، محصولات آنها را خریداری خواهند کرد. پس تحریم آنقدرها هم که عنوان می کنند به ضرر خیلی ها نیست! نکته دیگر این که آیا مدیر صادرات محور داریم؟ به جز آقای صادقیان که اصرار دارم ایشان یکی از مدیران صادرات گرای کشور هستند؛ کسی به فکر صادرات علیرغم مشکلات اقتصادی هست؟ مدیران ما واردات گرا هستند و از اختلاف نرخ ها سود می برند به همین دلیل هیأت حاکمه بسیاری از مشکلات را نمی دانند زیرا افرادی که مشکلات را به آنها انتقال می دهند فقط در پی ایجاد رابطه با فلان وزیر یا نماینده مجلس هستند.

مدتی پیش یکی از مسئولان دولتی از کارخانه ما بازدید به عمل آورد. زمانی که عاشقانه، دردمندانه و واقعی با یک مسئول دولتی از مشکلات و بحران ها سخن گفتیم، وی تمام برنامه های آن روز خود را لغو کرد تا دردهای ما را بشنود و معتقد بود تاکنون کسی این مسائل را با وی در میان نگذاشته است. با گفتن مشکلات نساجی هیچ کسی سودی نبرد و جز تعطیلی کارخانه ها و بیکاری صدها نفر، تبعاتی در پی نداشت. اگر صنعت نساجی مشکل دارد پس دلیل سرمایه گذاری های کلان بخش خصوصی چیست؟ آیا مدیران این واحدها بیهوده سرمایه و انرژی خود را صرف صنعتی بحران زده می کنند؟!

در مجموع اعتقاد دارم که این بحران ساختگی است و اعتقادی به آن ندارم. متأسفانه در این شرایط بسیاری از متخصصین نساجی خانه نشین هستند، بسیاری به انجام کارهای متفرقه روی آورده اند، برخی به خارج از کشور مهاجرت کرده اند و سرمایه گذاران واقعی و عاشقان صنعت نساجی دست نگه داشته اند و برخی از فعالان این صنعت، به اصطلاح "هیچ بویی از صنعت نساجی نبرده اند"

در میان سه دوره از نساجی ایران یعنی قبل از انقلاب، بعد از انقلاب و دوران جنگ و امروز، کدام دوره صنعت نساجی رونق خوبی داشت؟

اعتقاد دارم که صنعت نساجی امروز رونق بهتری دارد. ایران در بسیاری از شاخه های نساجی مانند منسوجات بی بافت و کالای خواب پیشرفت های خوبی داشته است ضمن این که کیفیت پوشاک ایران نیز قابل توجه است و حجم قابل توجهی از پوشاک تولید ایران با نام ترکیه، تولید و صادر می شود. منتها تفاوت این دوره با گذشته در این است که بسیاری از افرادی که ناشیانه و بدون دانش فنی وارد صنعت نساجی شده اند، به تدریج از میدان تولید خارج می شوند. همچنین امروز شاهد انجام سرمایه گذاری های متعدد و راه اندازی واحدهای جدید نساجی هستیم.