



نومیدی و یأس در زندگی معنا ندارد



گفت و گو با حسن کرمانی - بنیانگذار و مدیر عامل شرکت بافت، دوخت نخستین

که پس از یک‌ماه، جدیت و پشتکارم در کار باعث شد کارفرمایان بسیاری خواهان استخدام من شدند. از اول سال ۱۳۵۵ همان کارفرما قرارداد مشارکت با من منعقد کرد و به دلیل اختلاف مابین شرکاء، همان محل آخر سال تعطیل شد و از اول سال ۱۳۵۶ در محل دیگری در همسایگی آن واحد به فعالیت خود ادامه دادم.

چگونه و چه مدت طول کشید تا یک جوان هفده ساله که از پشت نیمکت‌های دبیرستان وارد محیط بزرگی مانند بازار شده بود؛ با قواعد کار در بنکداری آشنا شود؟

جهان هستی بر قوانین و نظم بسیار مشخصی استوار است و اگر در روند فعالیت‌های خود، جدی و مصمم باشید و دقت کنید این نظم شما را راهنمایی خواهد کرد به همین دلیل هیچ‌گاه نومیدی و یأس در زندگی معنا ندارد و انسان باید با توکل به خدا به خودش امیدوار باشد. از سوی دیگر هر قدر در زندگی صادق باشید به

۴ بیوگرافی و فعالیت در پوشاک

متولد هجدهم دی ۱۳۳۶ در تهران هستم. جدی گرفتن فعالیت‌های پیشاهنگی و پذیرفتن مسئولیت پایوری دبیرستان و رفتن به اردوهای استانی و کشوری تا حدود زیادی باعث شد درس و دبیرستان تحت‌الشعاع قرار گیرد و چون زنده‌یاد پدرم همیشه به فرزندان خود می‌گفتند تا زمانی که به تحصیل ادامه دهید، تمام هزینه‌هایتان را می‌پردازم ولی اگر درس را کنار بگذارید، دیگر خبری از نان نخواهد بود! سال ۱۳۵۴ به دلیل مردود شدن در آن سال ترک تحصیل کرده و توسط یکی از همسایگان که هم سن و سال خودم (و فروشنده پوشاک) بود به بنکداری در ساختمان همایون معرفی شدم تا از عهده پرداخت هزینه‌های شخصی خود برآیم و متکی و سربار هیچ‌کسی حتی پدر نباشم. پس از سه روز که پدرم نسبت به دیر آمدن‌هایم معترض شد، موضوع را با ایشان در میان گذاشتم.

به اعتقاد من انسان هر کاری را باید درست و خوب انجام دهد. فکر می‌کنم تکیه بر همین نگرش بود

اشاره:

پیش از آن که مانند اغلب مصاحبه‌ها در مورد چالش‌ها و نقاط ضعف و قوت صنایع نساجی و پوشاک، تبعات تحریم بر صنعت و وضعیت نامساعد اقتصادی این روزها از مدیرعامل بافت دوخت نخستین سوال کنیم و جواب بشنویم؛ به نظر می‌رسید با گفت‌وگوی کاملاً متفاوت روبرو هستیم که در آن جهان بینی، مثبت اندیشی، اعتقاد به تولید مشارکتی حرف اول را می‌زند...

به گفته حسن کرمانی، «جهان هستی بر قوانین و نظم بسیار مشخصی استوار است و اگر در روند فعالیت‌های خود، جدی و مصمم باشید و دقت کنید این نظم شما را راهنمایی خواهد کرد به همین دلیل هیچ‌گاه نومیدی و یأس در زندگی معنا ندارد و انسان باید با توکل به خدا به خودش امیدوار باشد. از سوی دیگر هر قدر در زندگی صادق باشید به همان اندازه جواب خواهید گرفت.»

این صنعتگر ادامه می‌دهد: «از همان اول تا امروز هیچ‌گاه تنها کار نکرده‌ام، همیشه شریک داشتیم و تولید را به صورت مشارکتی ادامه داده‌ام زیرا بر این باور بودم که انسان به تنهایی کامل نیست و با هم می‌توانیم به کمال برسیم بنابراین باید همه با هم بهره‌بریم و یکدیگر را در سود به دست آمده سهیم نماییم.»

کرمانی اذعان می‌دارد: «شاید بیان این جمله شعاری و کلیشه‌ای باشد اما واقعیت این است که بنده به لطف حضرت حق تا امروز برای پول کار نکرده‌ام و فقط به این فکر کرده‌ام که باید انسانی مفید و موثر در جامعه باشم چه در قالب یک تولیدکننده چه در کسوت یک رزمنده و یک شهروند.»

وی یادآور می‌شود: «با توکل به خداوند متعال می‌خواهیم کار را سر و سامان دهیم و تولید سنتی را تا پایان سال ۱۳۹۸ از صنعتی جدا و مستقل کنیم و طبق برنامه ده ساله در ۵ مرحله به همراه تیمی مجرب ایجاد چرخه تولید صنعتی نساجی و پوشاک با شخصیت حقوقی دست‌یابیم؛ ضمن این که زمینه اشتغال ۳ هزار نفر را نیز ایجاد می‌شود.» متن این گفت‌وگو از نظر تان می‌گذرد:

همان اندازه جواب خواهید گرفت. بروز اشتباه یا ضربه در زندگی دو حالت دارد؛ یا خودمان کوتاهی و سهل انگاری کرده‌ایم و مسیر را اشتباه رفته‌ایم یا آن اشتباه مانند واکنس است که شاید ابتدا تجربه‌ای دردناک به نظر برسد اما در طولانی مدت به نفع انسان است به شرطی که از آن درس بگیرد.

وضعیت تولید پوشاک در سال ۱۳۵۴ بسیار عالی بود به طوری که پوشاک با کیفیت ایرانی به کشورهای اروپایی نیز صادر می‌شد. وظیفه ما فروش محصولات با کیفیت بود اما حس می‌کردم بخشی از کارم، هنوز کامل نیست. به همین دلیل تصمیم گرفتم به‌طور مستقیم وارد تولید شوم. البته حاج آقا شاه‌حسینی - یکی از شرکاء صاحب محل کارم که نقش برادری و استادی برابم دارند - مرا در ایجاد یک کسب و کار مستقل در بخش تولید بسیار تشویق کردند. بنده که در سال ۱۳۵۴ در زمینه پوشاک زنانه و اوایل سال ۱۳۵۶ در زمینه پوشاک مردانه و بچه‌گانه فعالیت داشتم؛ از اول سال ۱۳۵۷ تولید پوشاک بچه‌گانه را با برند اشکان شروع کردم که در سال‌های ۱۳۵۸ و ۱۳۵۹ این واحد تولیدی به دو کارگاه تولیدی تبدیل شد.

از همان ابتدا به اصولی مانند «ارزش‌های والا برای بهبود کیفیت زندگی افراد در کار و اجتماع»، «مسئولیت‌پذیری بالا و انضباط در کار»، «ایجاد زمینه رشد و ارتقای افراد (که منجر به رشد جامعه می‌شود) و شایسته‌سالاری اهمیت می‌دادم و آنها را در زندگی حرفه‌ای خود مدنظر قرار دادم و معتقد بودم که برای رشد و توسعه بیشتر باید زاویه دید خود را نسبت به مسائل اطرافمان گسترش دهیم.

زمانی که وارد عرصه تولید شدید، مواد اولیه را از چه طریق تهیه می‌کردید و چند نفر در واحد تولیدی شما مشغول کار بودند؟

آن سال‌ها، پارچه فروشی به شکل امروزی نبود. پارچه‌های مورد نیاز را از مغازه سیاس در پاساژ کاخ و نیز از بازار می‌خریدیم و به تدریج فروشگاه‌های پارچه فروشی در ظهیرالاسلام و سپس فلسطین راه‌اندازی شدند و کارهای بافت نیز بیشتر خریدار داشت. از همان اول تا امروز هیچ‌گاه تنها کار نکرده‌ام، همیشه شریک داشتم و تولید را به صورت مشارکتی ادامه داده‌ام زیرا بر

این باور بودم که انسان به تنهایی کامل نیست و با هم می‌توانیم به کمال برسیم بنابراین باید همه با هم بهره ببریم و یکدیگر را در سود بدست آمده سهیم نماییم.

اما بسیاری از تولیدکنندگان، فعالان بازار و ... تجربه چندان خوبی از شراکت ندارند و حتی بعضی معتقدند اگر شریک خوب بود، خدا هم شریک داشت!!!

ما خدا نیستیم و فقط ذات باری تعالی یکی است. «ما» وقتی معنا پیدا می‌کنیم که علی‌رغم تمام تفاوت‌ها، اختلاف نظرها و ... در کنار همدیگر باشیم. رمز موفقیت انسان‌ها در با هم بودن خلاصه می‌شود. البته در شراکت نیز اختلاف نظر و بحث و جدل نیز پیش می‌آید و لازمه شراکت موفق، گفت‌وگوی موثر و سازنده است؛ ضمناً باید ظرفیت چالش هم داشته باشیم. تا زمانی که گفت‌وگویی صورت نگیرد، هیچ مشکلی حل نخواهد شد. به‌عنوان یک تولیدکننده، تحصیلات عالی آکادمیک ندارم اما اطلاعات و دانش خود را طی تجربه و گفت‌وگو با دیگران و دقیق شدن به اتفاق‌هایی که پیرامون خود رخ داده کسب نموده‌ام.

وقوع انقلاب تا چه میزان در فعالیت‌های تولیدی شما اثرگذار بود؟

انقلاب باعث نیمه تعطیل شدن کار ما شد و واحدهایی که صادرات داشتند تا مدت زیادی به کار خود ادامه دادند اما مابقی، محصولات خود را در کنار خیابان می‌فروختند بعضی‌ها هم مثل ما به دنبال کنجکاو و امداد رسانی بودند. اوج این روند بهمن ۱۳۵۷ بود اما به تدریج در اسفند همان سال وضعیت بهتر شد و دوباره تولید را از سر گرفتیم.

پیش از انقلاب هیچ‌گونه دغدغه‌ای بابت تهیه مواد اولیه نداشتیم و همه چیز به وفور در اختیارمان قرار داشت اما از سال ۱۳۵۸ به بعد با کمبود جدی مواد اولیه وارداتی مانند نخ و پارچه مواجه شدیم و با زحمت بسیار می‌توانستیم مواد اولیه را به خط تولید برسانیم. برای مثال از شب جلوتر مقابل درب شرکت تولید نخ یارلون در خیابان نادری نوبت می‌گرفتیم تا مواد اولیه را با قیمت رسمی بخریم و به دستمان برسد. در آن شرایط، خرید عادی مواد اولیه امکان‌پذیر نبود و مجبور بودیم با واسطه یا پنهانی نخ و یا پارچه را با قیمت آزاد تهیه

کنیم، از سوی دیگر برخی تولیدکنندگان که مواد به نرخ دولتی دریافت می‌کردند و پارچه آن‌را به نرخ دولتی می‌فروختند، دقت کافی در تولید به عمل نمی‌آوردند و کیفیت محصولات خود را پایین آوردند زیرا نظارتی بر کیفیت وجود نداشت و بسیاری از پارچه‌ها به اصطلاح ایراد دار بود اما چاره‌ای جز خرید آنها نداشتیم؛ تازه اگر گیرمان می‌آمد زیرا پارچه دیگری در بازار وجود نداشت! به مرور زمان تعاونی و اتحادیه‌های مختلف تولیدی، توزیعی و صنفی شکل گرفتند که برخی از آنها زمینه ایجاد رانت، باندبازی و فساد در صنایع نساجی و پوشاک را به وجود آوردند. برای مثال بارها پیش می‌آمد که تولیدکنندگان کشفاف، از سویی پول کافی برای خرید مواد اولیه در اختیار نداشتند و از سویی دیگر نمی‌خواستند حواله خود را بفروشند اما وقتی پول به دستشان می‌رسید و می‌خواستند چند کیلو نخ (سه‌میه خود) را تهیه کنند، تعاونی می‌گفت حواله باطل شده است! به این ترتیب ایجاد عدالت بدون برنامه و مطالعه و بسترسازی مناسب، زمینه‌ساز بروز فساد می‌شود.

اواخر سال ۱۳۵۸، در یک مجتمع واقع در خیابان لبافی‌نژاد تهران دو واحد خریداری کردیم که در اوایل سال ۱۳۵۹ به دو واحد تولیدی تحت عنوان اشکان و نی‌نی اشکان در «ساختمان دوخت و بافت» تبدیل شد که در هر کدام ۱۲-۱۳ نفر به تولید پوشاک بچه‌گانه می‌پرداختند.

پس از انقلاب، دولت به اجرای سیاست «پاک‌سازی نهادها و سازمان‌های دولتی» پرداخت که در این میان برخی از نیروهای تحصیلکرده و توانمند به خارج کشور مهاجرت کردند و بعضی نیز وارد بخش خصوصی و عرصه کسب و کار شدند. ورود چنین افراد تحصیلکرده‌ای به بدنه تولید که نگاه سیستمی به کار داشتند، بسیار خوب بود اما از سوی دیگر نهادها و سازمان‌های دولتی یک‌باره از حضور آنان خالی شد و همین امر موجب شد که سیستم هدایتی و حمایتی تولید با لطمات بسیاری مواجه شود.

در دهه ۵۰ و ۶۰ روش‌های تولید پوشاک صنفی بود یا صنعتی؟

در سال ۱۳۵۴ تا دو دهه اخیر، پوشاک، صنفی بود نه صنعتی و طی چند سال اخیر است که بیشتر از صنعت پوشاک سخن گفته می‌شود. در ادامه صنعت نساجی،



اما از سوی دیگر یک نهاد دولتی، آهن را در بازار آزاد می‌فروخت تا بودجه‌اش را تأمین کند!! چنین تضادها و اختلاف نظرهایی تا امروز نیز ادامه دارد...

تغییر سریع قوانین و مقررات هم امکان برنامه‌ریزی کوتاه مدت، میان مدت و بلندمدت را از بین می‌برد. برای مثال هنگام ساخت کارخانه پیشوای ورامین (پروژه بزرگی که در برنامه خود داریم) که بخشی از برنامه‌های توسعه مجموعه ما محسوب می‌شود، گفتند «قرار است خط مترو احداث شود» و کارهای مقدماتی مانند ریل‌گذاری هم انجام شده بود اما با تغییر رئیس جمهور خط مترو منتفی شد و گفتند قطار بین شهری راه می‌افتد!

در هر صورت، سرنوشت به این ترتیب رقم خورد که تا تولید را شروع کردیم، انقلاب شد، خود را با شرایط سخت انقلاب تطبیق دادیم، در همین اوایل بود که وقتی موضوع خودکفایی در زمینه کشاورزی و دامداری و تولید محصولات که به طور مستقیم با زندگی مردم در ارتباط است در کشور مطرح شد، تصمیم گرفتیم به کار کشاورزی و دامپروری بپردازیم اما بعدها متوجه شدیم که به اصطلاح از جنس این کار نیستیم و به تهران بازگشتم اما یکی از شرکاء در مشهد ماند.

هنگام پیگیری‌های خرید زمین کشاورزی و یا دامداری و مرغداری بودیم که یک مرغداری (تولید تخم مرغ) در پونک تهران حوالی پاسگاه به مساحت ۲۲۰۰۰ متر به مبلغ دو میلیون تومان به ما معرفی شد، بنده به دلیل اینکه تعدادی منزل مسکونی در اطراف آنجا بود

فعالیت‌ها بدون شناخت و بر پایه آزمون و خطا صورت می‌گیرد و حال پس از ۸ سال آزمون و خطا و دادن هزینه‌های بالا بر آن شدیم واحدهای سنتی خود را در لوای «مجموعه بافت، دوخت نخستین» متمرکز و برنامه ده ساله صنعتی تدوین کنیم و با بهره‌گیری از روان‌شناس صنعتی سازمانی، در راستای توسعه پایدار تلاش می‌کنیم یک واحد تولیدی موفق، موثر و پیشرو ایجاد کنیم.

«وقوع جنگ تا چه میزان در فعالیت‌های تولیدی اثر گذار بود؟ بار دیگر بازار در شوک فرو رفت و این بار به دلیل جنگ تحمیلی بود...»

سال ۱۳۵۹ تعداد نفرات شاغل در مجموعه ما به حدود ۲۵ نفر رسید و به تولید ادامه می‌دادیم درحالی‌که تا حدودی عدالت اجتماعی نسبی هم وجود داشت. مثلاً چندین سال موز در بازار میوه وجود نداشت اما هیچ‌کسی از این بابت شکایتی نداشت زیرا در خانه هیچ‌کسی موز پیدا نمی‌شد! این مثال شاید امروز پیش پا افتاده به نظر برسد اما می‌تواند تصویر دقیق‌تری از وضعیت اقتصادی و اجتماعی مردم طی سال‌های جنگ ارائه دهد. البته همان زمان هم برخی افراد از یکسری سهمیه‌هایی استفاده می‌کردند؛ این در شرایطی بود که از یک سو توسط علماء نیز اعلام می‌شد اگر در خانه‌ای حتی از یک تیر آهن آزاد استفاده شده باشد، کودکی که زیر این سقف شکل خواهد گرفت، حلال‌زاده نخواهد بود

پوشاک را اضافه نمودند. وقتی می‌خواهید یک سیستم کوچک را بزرگ و متمرکز کنید، طبیعی است که باید خدماتی به شما ارائه شود. اگر در ایران کارگاه کوچک (کمتر از پنج نفر شاغل) داشته باشید مشمول قوانین وزارت کار قرار نمی‌گیرد و حق بیمه ۲۰ درصد سهم کارفرما و هزینه‌های جانبی متعددی را نمی‌پردازید. با افزایش تعداد کارگران، مشمول قوانین وزارت کار می‌شوید و باید مبالغ مختلفی بپردازید.

در اغلب کشورها، دولت‌ها برای تولیدکنندگان واحدهای بزرگ، امکانات و بسترهای بسیار مطلوبی فراهم می‌کنند اما در ایران وقتی تولیدکننده بخواهد در مقیاس وسیع کار کند، مجبور به پرداخت هزینه‌های بزرگ می‌شود. از سوی دیگر کنترل واحدهای بزرگ توسط سازمان‌ها و نهادهای نظارتی به مراتب آسان‌تر از کارگاه‌های کوچک و گمنام است. در حالی که عدالت باید برای همه یکسان باشد و اگر قرار است بزرگ شویم، نباید از ما هزینه‌های جانبی بدون منطق گرفته شود.

در کشور ما کسی به زیرساخت‌ها توجهی نمی‌کند. در حالی که ابتدا باید نسبت به یک موضوع شناخت داشته باشیم. مثلاً برای راه‌اندازی کارخانه باید صنایع جانبی را بشناسیم، تهدیدات و فرصت‌ها را بررسی نماییم و بیشترین زمان را به شناخت اختصاص دهیم.

در گام بعدی باید بر مطالعه عملکرد دیگران تمرکز کنیم، سپس برنامه‌ریزی و اجرا را در دستور کار قرار دهیم این روند در ایران صورت نمی‌گیرد و اغلب

واقع تعهد کاری من روزی یک ساعت است.» پذیرفتند و سال ۱۳۷۵ به لطف خداوند تولید (تحت عنوان پوشاک اشکان) شروع شد. نظارت، مدیریت، تهیه و تأمین مواد اولیه و مسائل مالی را برعهده داشتیم و همه تلاش می‌کردند پوشاک باکیفیت تولید شود. سال ۱۳۷۶ واحد گلدوزی هم به مجموعه اضافه شد تا به تولیدکنندگان خدمات بیشتری ارائه دهیم و مدیریت این واحد را به پسر من واگذار کردم. به لطف حضرت حق در این زمان صاحب دو خانواده شدم یک خانواده با همسر و فرزندان و یک خانواده کاری با پرسنل که تعداد آنها سال به سال در حال افزایش بود.

۴ رشد و توسعه تولید، افزایش تعداد پرسنل

سال ۱۳۷۸ فضای کار کوچک به نظر می‌رسید، با فروش یکی از چرخ‌های گلدوزی، ملکی در خیابان لبافی نژاد خریدیم تا بخش گلدوزی در زیر زمین مستقر شود که سر و صدای آن مزاحمتی برای همسایگان ایجاد نکند. ملک را در پنج طبقه ساختم که یک طبقه آن را برای پدرم در کنار دفترم نظر گرفته بودم، در همین اثنا پدرم فوت کردند. ایشان همیشه به فرزندان خود نصیحت می‌کردند «به هیچ کسی و هیچ چیزی جز خداوند دل نبندید». به خودم می‌گفتم: «انسان که می‌تواند به والدین خود دل ببندد». اما فوت ایشان باعث شد متوجه شوم فقط خدا برای انسان می‌ماند... در آن شرایط نامناسب روحی، تعهد کاری باعث نجات من از افسردگی ناشی از فقدان پدرم شد، چون به هیچ عنوان نمی‌خواستم آشفتگی روحی‌ام به کار دیگران لطمه بزند و اختلالی در روند تولید ایجاد کند. مرتب کار را توسعه می‌دادم و تا جایی که تعداد کارگاه‌ها بیشتر و مجهزتر شد، تعداد همکاران افزایش پیدا کرد و هر کارگاه به صورت مستقل مسائل بیمه، مالیات و... خود را دنبال می‌کرد و در کل، مجموعه به صورت سنتی اداره می‌شد.

ناگفته نماند از سال ۱۳۸۸ با دو ماشین گردباف با مشارکت دو جوان متمهد، به تولید پارچه (به صورت کارمزدی) تحت عنوان شرکت رساتکس پرداختیم و در حال حاضر تعداد ماشین‌ها به ۱۸ دستگاه رسیده است. به لطف خداوند و تلاش گروهی در مسیر رشد و توسعه قرار گرفتیم و روند تولید به سطحی رسید که نیروهای شاغل به ۲۰۰ نفر و تعداد کارگاه‌های تحت



برای خود پس انداز نکرده‌ام. امروز تب خرید و فروش در جامعه بسیار فراگیر است و مردم دائم نوسان دلار را رصد می‌کنند اما در دهه ۶۰ کسی دنبال نرخ دلار نبود و حال نیز فقط وقتی مسافرت خارجی پیش می‌آید یک روز قبل و یا در همان روز سفر دلار تهیه می‌کنم، چون معتقد هستم نباید به بی‌نظمی بازار ارز دامن بزنیم. تا سال ۱۳۷۰ فقط به تولید پوشاک بچه‌گانه ادامه دادیم و به پیشنهاد یکی از دوستان، خط تولید پوشاک کزوال مردانه را هم اضافه کردیم. سپس به دلایل اختلافاتی که با دو نفر از همسایگان تولیدی خود بر سر رشوه و... پیش آمد ساختمان قبلی را ترک کردم و در محل جدید مستقر شدیم.

سال ۱۳۷۳ با خود فکر کردم، کار کردن برای رفع تأمین نیاز است و وقتی نیاز ندارم چرا باید کار کنم و جای دیگران را اشغال نمایم، بر همین اساس در سن ۳۷ سالگی خودم را بازنشسته و تولید را به دوستان عطا کردم و از محل دریافت اجاره کارگاه جدید به زندگی کنار خانواده پرداختم.

*بار دیگر تولید...

دو سال به همین منوال گذشت و خداوند متعال به ما آموخت که زندگی بازیچه نیست و در همین بازی سرگرمی است که انسان درس می‌گیرد، امتحان می‌شود، رشد می‌کند و به توکل نزدیکتر می‌شود. یک روز تعدادی از کارکنان قبلی به بنده مراجعه کردند و با اصرار از من خواستند دوباره در کنار هم کار را ادامه دهیم. به آنان گفتم: «به شرطی که شما هم در کار سهیم باشید و من روزی یک ساعت بیشتر سر کار نمی‌آیم، در

و پیش بینی می‌کردم که در آینده مزاحمتی برای تولید ما ایجاد بشود، آنجا را خریداری نکردم؛ چون همیشه نگاهم جهت تولید بوده نه افزودن مال.

پانزدهم آذر ۱۳۶۳ تمام سرمایه‌ام را برای خرید سهم شریک هزینه کردم و پس از جدایی با شریک، من ماندم و یک کارگاه با چند چرخ خیاطی... پس تصمیم گرفتم روی پاهای خود بایستم و مجدداً تلاش و کوشش کنم و از آنجا که باور داشتم و دارم خیر و برکت در مشارکت می‌باشد این بار تولید را با شخصی شریک شدم که به الگو و برش اشراف داشت و از این طریق او را در سود کارگاه سهیم کردم.

در شرایطی که شاهد جنگ و بمب باران و موشک باران شهرهای مختلف کشور بودیم!! برای آن که برای کشور مفید باشم، کار و تولید را بارها به شریکان خود سپردم و چندین مرتبه به جبهه رفتم. به دلیل کمبود راننده پایه یک تصمیم و اقدام به گرفتن پایه یک نموده و آخرین بار در جزیره فاو به جاده سازی و خاک ریزی جهت سنگر و جایجایی مهمات مشغول بودم که در تاریخ سی و یکم فروردین در آنجا شیمیایی شدم. شاید بیان این جمله شعاری و کلیشه‌ای باشد اما واقعیت این است که بنده به لطف حضرت حق تا امروز برای پول کار نکرده‌ام و فقط به این فکر کرده‌ام که باید انسانی مفید و موثر در جامعه باشم چه در قالب یک تولیدکننده چه در کسوت یک رزمنده و یک شهروند.

پس از امضای قطعنامه، بازار شوک دیگری تجربه کرد اما اثر چندانی بر فعالیت واحد تولیدی ما نداشت زیرا در این سال‌ها و تا به امروز، حتی یک دلار و یا یک سکه

داده بودند و طی مکاتباتی، قول مساعدت‌هایی نیز انجام داده شده بود بگذریم از این که هیچ‌گاه چنین وعده‌هایی محقق نشدند!

۱۰ روز گذشت اما مشکل حل نشد و این بار مسئولان از ما خواستند زمین دیگری انتخاب کنیم و گفتند حتماً خسارت شما را می‌پردازیم (باز هم وعده بدون عمل) در حالی که با پیمانکار قرارداد داشتیم و تغییر زمین، کارهایمان را بسیار عقب می‌انداخت. چاره‌ای نداشتیم و می‌خواستیم پیش از فرا رسیدن تعطیلات نوروز، بخش عمده‌ای از کار احداث کارخانه انجام شود. در نهایت زمینی به ما تحمیل شد و مدیرعامل شرکت شهرک‌ها کتاباً دستور داد مازاد آن زمین به قیمت روز با شرایط قبلی به ما واگذار شود. در همین اثنا با تغییر دولت و رئیس‌جمهور، رئیس و مدیران سازمان صنایع کوچک و شهرک‌های صنعتی ایران عوض شدند و روز از نو و روزی از نو!!

هر روز با یک درسر و مشکل تازه روبرو می‌شدیم، مرتب قیمت زمین را تغییر می‌دادند و این در حالی بود که هیچ خبری از پرداخت خسارت و ۱۰ و ۱۵ درصد تخفیف نیز نبود و دائم دغدغه داشتیم و در نگرانی به سر می‌بردیم. با تصویب یک مصوبه و آئین‌نامه، تمام مراحل کار عوض می‌شد و به جای این که بر تولید و احداث کارخانه متمرکز شویم، مرتب درگیر نهادهای دولتی بودیم! هنوز هم هیچ مشکلی حل نشده و پروژه احداث کارخانه پیشوا متوقف مانده است... این دردها، افسانه نیست.. دردهایی است که با تمام وجود چندین سال تحمل کرده‌ایم و با تغییر هر مدیر عاملی موضوع را مجدد مطرح نموده، اما هیچ گوش شنوایی که به آن موضوع ترتیب اثر بدهد؛ نیافتیم.

در ادامه، شهرک برخلاف وعده‌هایی که داده بود و احداث تصفیه‌خانه شهرک را متعهد شده بود و از ما نیز تعهد پیش تسویه را نیز محضری دریافت نمودند اما در زمین خالی و بدون امکانات مناسب تولید امکان‌پذیر نبود. سرانجام مجبور شدیم پیشوا را مسکوت و جهت کارگاه‌های تولید پوشاک و بافندگی از طریق معرفی اتحادیه بر اساس طرح جابجایی کارگاه‌های داخل شهر از شرکت شهرک‌ها، زمین‌هایی را در شهرک قرچک خریداری و با حمایت سازمان‌ها و ارگان‌های ذی ربط شروع به ساخت و ساز کنیم اما به دلیل عدم حمایت فقط توانستیم که کارگاه خیر آباد را به قرچک منتقل

در گام بعدی پس از تحقیقات و پیگیری‌هایی که کردیم شرکت شهرک‌های صنعتی اعلام نمود فقط در شهرک صنعتی چرمشهر و سالاریه مجوز چاپ و رنگ می‌دهد. اما متوجه شدیم آب این مناطق برای رنگرزی مناسب نیست. اما شهرک صنعتی پیشوا آب خوبی دارد. با مراجعه به شهرک صنعتی پیشوا به ما گفته شد: «در صورت تهیه زمین با مترائ بالا، مجوز چاپ و رنگ اعطا خواهد شد» و از تحقیقات و حمایت‌های بسیاری بهره‌مند خواهید شد سپس یک بلوک ۳۳ هزار متری را به ما معرفی کردند. زمین را خریدیم و سپس به دنبال انجام کارهای مقدماتی مانند تدوین طرح توجیهی، اخذ مجوزها و... رفتیم اما به دلیل بروز اختلاف میان مدیر شهرک صنعتی با معاونت برنامه‌ریزی وقت شرکت شهرک‌های صنعتی، عملاً از خرداد تا اسفند به توپ فوتبال این دو مدیر تبدیل شدیم تا در نهایت مجوز به ما دادند.

اوایل اسفند ۱۳۹۲ کلنگ احداث کارخانه پیشوا را بر زمین زدیم طی شش-هفت ماهی که دنبال دریافت مجوز بودیم از توجه به مسائل تولید و رسیدگی به کارگران دور شدیم تا جایی که سرپرستان کارگاه‌ها به ما می‌گفتند یک وقتی برای ما بگذارید! اما همیشه درگیر و گرفتار کارهای پیشوا بودیم.. احداث کارخانه پیشوا به خوبی پیش رفت، بحث آزمایش خاک، ایجاد کارگاه و تسطیح و کوبش انجام شد.

روز سوم کار پس از احداث کارگاه به ما خبر دادند که جمعی از روستایی‌های معارض، مانع انجام کار می‌شوند. پس از پرس و جو، متوجه شدیم موضوع از این قرار بود که قسمتی از زمین کشاورزی یک نفر در وسط بلوک ما قرار گرفته و شرکت شهرک‌های صنعتی طی توافق شفاهی با صاحب زمین، از وی خواسته بود زمین را به آنها واگذار نماید و در مقابل زمین دیگری به وی بدهند. در این مدت صاحب زمین فوت کرده بود و ورثه دنبال تصاحب زمین بودند و اجازه کار به ما نمی‌دادند. مسئولان شرکت شهرک‌ها به ما آسودگی خاطر دادند و گفتند «به زودی این مشکل حل خواهد شد و با ورثه به توافق می‌رسیم. بهتر است بر روی سایر بخش‌های زمین کار کنید و این بخش را به زودی در اختیارتان قرار می‌دهیم.» ضمن این که ۱۰ درصد تخفیف زمین‌های بزرگ را به ما تخصیص داده و وعده دریافت ۱۵ درصد تخفیف از شرکت شهرک‌های صنعتی کشور را به ما

مدیریت به یازده کارگاه رسید و متوجه شدم که تداوم این شیوه ما را دچار مشکل خواهد کرد و کار می‌بایست به صورت سیستمی ادامه پیدا کند. از سال ۱۳۸۵ به دنبال یک مدیر توانمند و متعهد بودیم غافل از این که هر فعالیتی نیازمند زیرساخت‌های لازم، دانش و شناخت کامل است که ما توجه کمتری به آن داشتیم. در واقع با حداقل‌ها، بالاترین بهره‌وری را داشتیم. تمام کارکنان، محیط کار را متعلق به خودشان می‌دانستند و باور داشتند که با تداوم تولید محصولات باکیفیت، درآمدشان بالاتر می‌رود. همبستگی و ارتباط تنگاتنگی میان همه وجود داشت و محیط کار بسیار صمیمانه و دوستانه بود. در این شرایط فرصتی برای فکر کردن به حواشی وجود نداشت!

سال ۱۳۹۱ از استاد خود که سابقه فعالیت در سطوح مدیریتی کلان داشت و من از سال ۱۳۶۷ با ایشان آشنایی داشتیم، درخواست کردم مدیریت مجموعه را برعهده بگیرند اما ایشان معتقد بودند بستر مهیا نیست. سعی کردیم وارد فاز تولید صنعتی شویم و بسترهای لازم برای تحقق این هدف را فراهم کنیم. سال‌های ۱۳۸۲ و ۱۳۸۳ در راستای برندسازی، برندهای «باب تکس» - به معنای شایسته نساجی» و «آرا تکس» - به معنای آراسته نساجی» و «باب تن» - به معنای شایسته تن (بدن) « را به ثبت رساندیم.

«... ولیکن افتاد مشکل‌ها

سال ۱۳۹۱ «شرکت بافت، دوخت نخستین» را به ثبت رساندیم و زمینی به وسعت ۵ هزار متر مربع زمین در صفادشت خریداری، سپس پروانه تولید صنعتی را دریافت و طرحی برای عرصه ای به وسعت ۲۰ هزار متر مربع پیش بینی و تنظیم کردیم.

در نظر داشتیم فعالیت‌های بافت، دوخت چاپ و رنگ پارچه را یک مجموعه متمرکز کنیم اما اداره محیط زیست موافقت نکرد و اعلام کردند: « چاپ و رنگ آلاینده است و فقط می‌توانید بافت و دوخت را انجام دهید!» در پاسخ به اعتراض ما گفتند «سایر کارخانه‌ها در طرح توسعه مجوز چاپ و رنگ را گرفته‌اند.» پرسیدیم «ما هم می‌توانیم بگیریم؟» گفتند «خیر!» به این ترتیب آموختیم قطور روابط بر ضوابط پیشی می‌گیرد. اما به دلیل اینکه چنین روندی برخلاف آرمان‌هایمان بود باز ما تغییر نکردیم.

کنیم و در حال حاضر، ۱۸ ماشین گردباف و ۴۰ نفر در این کارگاه فعال هستند.

از دوست پیرسید چرا می‌شکند

مشکلات ما به سازمان‌های دولتی خلاصه نمی‌شود. یکی از دردهای ما کارشکنی و سودجویی یک‌طرفه کارخانجات تامین و تکمیل‌کننده مواد اولیه ما می‌باشد که نمونه‌ای از آنها را عرض می‌کنم. یکی از همکاران، رنگرزی معروف است که باعث شد به اصطلاح با سر به زمین بخوریم که انگار ما رعیت هستیم و آنها ارباب! ۱۰ تن پارچه در اختیار این واحد معتبر رنگرزی قرار داده بودیم و طبق تعهدات شفاهی و غیر رسمی، سفارش کارهای ما را انجام می‌دادند. اما به دلایلی (که قطعاً منافع یک طرفه مالی آن شرکت ایجاب می‌کرد) پارچه ما را خراب کردند و نمی‌توانیم جایی مطرح کنیم چون هیچ قرارداد رسمی نداریم. چندین ماه است که به دنبال صحبت با مدیران شرکت هستیم که بیش از یک سال است یکی از آنها را ندیده‌ام و دیگری چند ماه در ایران و چند ماه خارج از کشور است و نتوانستم با او صحبت کنم. در آخر بعد از ۳ ماه ساعت ۲۳ شب به بنده زنگ زد و عرایض خود را به ایشان گفتم. قرار شد پیگیری کنند اما هنوز به نتیجه نرسیده‌ام به رغم زیان مالی سنگینی که به ما وارد کردند نه تنها جبران خسارت نمودند بلکه با افزایش قیمت حساب آن را نقدی پرداخت نمودیم بدون آنکه خسارتی را جبران کنند در صورتی که خرابی‌هایی که به ما تحمیل نمودند و با اینکه کارشناس خودشان نیز به کارگاه ما آمد و خرابی‌ها را دید اما بهانه گرفتند که چون پارچه‌ها برش خورده ما متقبل نمی‌شویم و غیر از پارچه‌هایی که خراب کردند، ۱۰ تن پارچه دیگر ما نیز بالاتکلیف دست آنها مانده است.

*ممنوع‌الخروجی و مسدود شدن حساب‌های بانکی سال ۱۳۹۴ و ۱۳۹۵ پس از اینکه وضعیت بازار ترکیه به دلیل برهم خوردن رابطه با روسیه و از دست دادن مشتریان روس خود به ناچار بازارهای ایران را هدف قرار دادند و بازار از پوشاک (کارهای ترک و چین) اشباع شد. برای مقابله و رقابت با آنها تصمیم گرفتیم که از دانش فنی و تکنولوژی مورد استفاده آنها بهره مند شویم و از تکنسین‌های ترک دعوت نموده و آموزش‌هایی نیز توسط آنها به نیروهای خود دادیم اما برای اخذ نتیجه

بهتر و باز شدن راه صادرات، اقدام به راه‌اندازی یک شرکت در ۴ طبقه جهت طراحی، الگوسازی، نمونه‌دوژی و شو روم گرفتن سفارش از مشتری‌ها نمودیم، تصمیم به تجهیز خط تولید در ایران گرفتیم و سفارش ماشین‌آلات و خرید و گرفتن پرفورم‌های آنها کردیم که به دلیل مشکلات نقل و انتقال پول، تصمیم گرفتیم دلارها را نقدی از صرافی ملت خریداری نموده و به صورت نقدی همراه خود به ترکیه ببریم اما در فرودگاه امام خمینی وقتی مامور بازرسی اولین گیت ورودی گفتند ممنوع است منصرف شدم و به وسیله راننده تاکسی باز گرداندم.

پس از ساعتی که ما را بیرون دفتر منتظر نگه داشته بود با آمدن مافوق خود ما را به داخل دعوت کرد و تقاضای ارائه دلارها از طرف ما شد که خدمت ایشان عرض کردم بنده تصمیم داشتیم برای خرید ماشین‌آلات با خود نقدی ببرم وقتی شما فرمودید ممنوع است بنده دیگر منصرف شدم و برگرداندم که یک دفعه آن مامور محترم گفت «شما من را پیش مافوقم خراب کردید و مامور محترم آگاهی یکبار به به برخورد تند بنده را تهدید کرد که «همین الان به منزلت می‌ریزیم تا دلارها را پیدا کنیم» بنده که یک‌دفعه شوکه و نگران همسر سالخورده‌ام که تنها در آن نیمه شب در منزل بود، شدم و ترس از اینکه این شوک باعث سکنه و خدای ناکرده از دست دادن جان ایشان نیز شود و این خسارت نیز قابل جبران نمی‌باشد به آن مامور محترم (که کمتر از سن پسر من را داشت) گفتم «من شما را خراب نمی‌کنم و همان‌جا به راننده تاکسی زنگ زدم تا پوشه‌ای که دلارها در آن بود را برگرداند. ایشان (راننده تاکسی) نیز با وجود داشتن مسافر آنرا برگرداند.

وقتی ما را پیش قاضی بردند، قاضی محترم ابراز داشت «اشتباه کردی برگرداندی» و قرار برای ما صادر کرده و ما را بازداشت کردند با این همه به آنان عرض کردم بنده یک تولیدکننده هستم و مسئولیت ۲۵۰ نفر نیرو بیمه شده را به دوش می‌کشم و این دلارها را جهت خرید ماشین‌آلات و تجهیزات تهیه کرده‌ام اما به دلیل نبود سیستم بانکی مشخص اجباراً این روش را انتخاب کرده بودم اما متأسفانه باز هیچ گواهی سنبوی حرفه‌ای نبود و گویا فقط به پرونده سازی و جمع‌آوری مستندات و مجرم‌نشان دادن و دستگیری و بازداشت بنده فکر می‌کردند.

یک هفته پیش از این اتفاق، اتفاقی دیگر برای ما رخ داد که باعث شد این اتفاق پیش‌آید. قبلاً مراحل تغییر کاربری، دریافت مجوزها و پروانه تولید را انجام داده بودیم و تمام کارها در روال قانونی پیش می‌رفت. یک‌روز نماینده وزارت کار جهت بازدید از کارگاه‌ها نزد ما مراجعه کرد تا مطمئن شود کارگر خارجی در این مجموعه وجود ندارد. بنده که در آن زمان حضور نداشتم تلفنی به وی گفتم در این ساختمان هفت کارگاه وجود دارد و از وی پرسیدم تمایل به بازدید کدامیک را دارد. جواب مشخصی نداد و بدون بازدید، محل را ترک کرد. چند هفته بعد نامه‌ای از دادگاه دریافت کردیم مبنی بر احضار و پس از مراجعه به دادگاه، قاضی محترم گفت: «گزارش داده شده که شما کارگر خارجی دارید!» از قاضی محترم پرسیدم چه مستنداتی وجود دارد که ما کارگر خارجی داریم؟ پاسخ روشنی دریافت نکردیم و پس از آن حکم دادگاه به پرداخت ۴۰۰ هزار تومان محکومیت رأی داده شد. چندی بعد یکی از بستانکاران تجاری که از ما چک دریافت نموده بود به من زنگ زد و گفت حسابتان مسدود است. به بانک مراجعه کردم و گفتند نامه از دادستانی آمده، به دادسرا رفتیم و مشخص شد به دلیل همان ۴۰۰ هزار تومان که به ناحق جریمه شده‌ام، تمام حساب‌های بانکی‌ام مسدود و ممنوع‌الخروج هم شده‌ام! آیا نمی‌توانستند آن مبلغ را از حسابم برداشت کنند و بدون اطلاع قبلی، حساب‌هایم را مسدود نکنند!؟؟؟

پس از پرداخت ۴۰۰ هزار تومان و دوندگی‌های فراوان موفق به دریافت دو نامه مبنی بر رفع ممنوع‌الخروجی و گردش مجدد حساب‌ها شدم و به تک‌تک بانک‌هایی که در آن حساب داشتم، مراجعه کردم. به نظر می‌رسید مشکل حل شده که در فرودگاه (یک هفته پیش) گفتند شما ممنوع‌الخروج هستید! فکر کنید این اتفاق نیمه شب رخ داد و نمی‌دانستم چه باید بکنم. با دخترم تماس گرفتم تا عکس نامه رفع ممنوع‌الخروجی را برایم ارسال کند، آن را به مأموران نشان دادم و گفتند «نامه قدیمی است و به دلیل دیگری ممنوع‌الخروج شده‌ای! ضمن این‌که در حال خروج غیرقانونی هستید ببینید چه بلاهایی بر سر کسانی که نمی‌خواهند با فساد همراهی و برخلاف ضوابط و اصول حرکت کنند؛ می‌آید!

باز هم دوندگی، پیگیری، دور شدن از روند تولید، رفت و آمد به دادسرا، نامه‌نگاری، فشارهای عصبی تا در



پوشاک را ایجاد کنیم و با شخصیت حقوقی مستقل آن را به گونه ای ادامه دهیم که انشالله زمینه اشتغال ۳ هزار نفر ایجاد شود.

۴ مطالب پایانی

اگر امروز جایگاهی به دست آورده‌ام؛ پس از لطف خداوند، به دلیل دعای خیر پدر و مادرم بوده که چنین همکارانی را در کنار خود داشته‌ام. اگر خودم تنها بودم به هیچ عنوان حتی به یک درصد آن هم نمی‌رسیدم و این باور قلبی در راستای تجربه‌هایی است که به دست آورده‌ام.

طی ۴۴ سال که از فعالیتیم در حوزه پوشاک سپری می‌شود، علی‌رغم تمام سختی‌ها و مشکلات، حتی یک لحظه هم پشیمان و ناراضی نبوده‌ام. بنابراین نهایت تلاش خود را به کار می‌گیرم که نه تنها سودم به معنای زیان دیگران نباشد، بلکه منفعتی نیز برای آنان به وجود آورم و این تجربه و عشق که لطف و نعمت حضرت حق می‌باشد را به دیگر عزیزان انتقال داده و اعضای خانواده کاری بیشتری و تیم متخصص‌تری داشته باشم که آنها نیز با خانواده همسری‌ام در این راه همراه و همدل شوند و مسیر را ادامه دهند به گونه ای که در نهایت سهمیم و شریک هم باشند. انشالله حضرت حق نیز خیر و برکت بیشتری به همه عطا فرماید تا اثرگذاری مثبت در فرهنگ کاری و کارفرمایی داشته باشیم.

مشکلات متعدد سر راه و فشارها، باعث شد که دوم فروردین ۹۶ دچار سکت قلبی شوم و با مراجعه به بیمارستان شهید رجایی و عملیات آنژیو و گذاشتن استند در رگ قلب از بخش سی سی یو مرخص شدم و به منزل و بعد محل کار بازگشتم. جلسه با مدیران و تلاش مجدداً را از سر گرفتم. ۹ روز بعد یعنی یازدهم فروردین ۹۶ باز هم حمله قلبی، بستری شدن در بیمارستان لیاپی نژاد، مراجعه به بیمارستان پیامبر (پس از تعطیلات ۱۳ فروردین) و مجدد عملیات آنژیو و استند تکرار شد!! در ۱۵ فروردین از بخش آی سی یو مستقیماً به محل کار مراجعه نموده و به اجبار و بر خلاف میل باطنی خود با هماهنگی مسئولین قسمت‌ها با از دست دادن ۱۲۰ نفر از خانواده کاری خود، با ۱۵۰ نفر ادامه همکاری دادیم. در مسیر تولید آزار و اذیتهای فراوان را تحمل کردیم و هزینه‌های سنگین پرداختیم. اما تجارب بسیار ارزشمندی کسب کردیم. آموختیم که اندوخته ما تلاش و کوشش ماست نه سرمایه‌های مالی. مصمم شدیم که باید در کار براساس ضوابط جلو برویم نه روابط. از همین رو بر پیاده کردن اصول علمی و مبانی کارشناسی در محیط کار و حل مسائل کارکنان و کمک به افزایش کیفیت کار، اعتقاد راسخ داریم.

با توکل به خداوند متعال می‌خواهیم کار را سر و سامان دهیم و تولید سنتی را تا پایان سال ۱۳۹۸ از صنعتی جدا و مستقل کنیم و طبق برنامه ده ساله در ۵ مرحله به همراه تیمی مجرب، چرخه تولید صنعتی نساجی و

نهایت اعلام شد ممنوع‌الخروج نیستیم و نامه جدیدی در کار نیست! حال برگردیم به موضوع، برای اثبات قانونی بودن ۱۲۰ هزار دلار نیز، و کیل گرفتیم، وثیقه گذاشتیم، تمام مستندات و فاکتور خرید ارز و تأییدیه از صرافی ملت و ارائه پروفرم‌های خرید ماشین‌آلات باز گوش شنوایی نیافته و کل ۱۲۰ هزار دلار را مصادره و مبلغ ۳۵۰ میلیون تومان طبق رأی قاضی محترم برای ما جریمه در نظر گرفته شد. پس از اعتراض به رأی که هر روز پیچیده‌تر هم می‌شد؛ به این نتیجه رسیدم که مسئولان مرتبط نه تنها مسائل را پیگیری نمی‌کنند بلکه در یکی از ادارات به صراحت گفتند «به ما ارتباطی ندارد مشکل خودتان است!!!»

پس از دو سال دوندگی و اعتراض، هنوز این مشکل نه تنها حل نشده است در نهایت طبق رأی دادگاه تجدید نظر جریمه ما را از ۳۵۰ میلیون تومان به ۷۰۰ میلیون تومان به فرمایش خودشان تصحیح نمودند و ۱۲۰ هزار دلار مبلغ خرید ماشین‌آلات تکنولوژی روز را نیز مصادره نمودند. پیرو تقاضای رسیدگی و عفو و بخشودگی فعلاً ۱۴۰ میلیون پرداخت نموده و منتظر تصمیمات مسئولین محترم هستیم.

به این ترتیب پروژه احداث کارخانه در قرچک نیز مسکوت باقی ماند و سرمایه‌گذاری مشترک با ترکیه نیز تحقق پیدا نکرد. در آخر دی‌ماه همان سال (۳۹۵) فاجعه آتش‌سوزی ساختمان پلاسکو، ضربه مهلک دیگری بود که بر پیکر مجموعه ما وارد شد چون ۷۰ درصد از تولیداتمان را توسط مشتریان مستقر در پلاسکو عرضه می‌کردیم و با این اتفاق هم فروشمان را از دست دادیم و هم نتوانستیم طلبمان را به موقع وصول کنیم؛ حتی هنوز هم درگیر آن هستیم.

فشارهای کاری، مسکوت ماندن احداث کارگاه پیشوا و قرچک، مصادره شدن ۱۲۰ هزار دلار، متوقف شدن بیش از نیمی از فروش، وصول نشدن به موقع بستانکاری‌هایمان و یافتن راهکار برای حفظ و تأمین دستمزد ۲۷۰ نفر نیروی انسانی وجهت مدیریت پرداخت، به تمام کارگران کتاباً اعلام کردیم که در شرایط فعلی به دلیل زیان‌های کلان مالی تا آخر دی‌ماه (همان سال ۱۳۹۵) کلیه حقوق و مزایای شما را پرداخت می‌کنیم ولی از بهمن ماه امکان پرداخت کامل حقوق میسر نیست اگرچه با کمک خداوند از عهده پرداخت حقوق و مزایا و پاداش تا آخر اسفند ماه برآمدیم اما موانع و