



تاب‌آوری در صنعت نساجی ایران: از خودتنظیمی فردی تا آمادگی سازمانی برای تداوم تولید

تهیه و تنظیم: دنیا دهقان منشادی / علیرضا فرخ‌نیا- تیم تولید محتوای شرکت ایده‌گستر صنعت

چکیده

صنعت نساجی ایران در سال‌های اخیر با طیفی از نوسانات و فشارهای ساختاری مواجه بوده است؛ از اختلال در زنجیره تأمین و محدودیت‌های نقدینگی تا دشواری‌های نگهداشت و به‌روز رسانی ماشین‌آلات، تغییرات بازار و فرسودگی منابع انسانی. در چنین شرایطی، «تاب‌آوری» صرفاً یک مفهوم انگیزشی یا روان‌شناختی نیست، بلکه رویکردی گریزناپذیر و چندسطحی برای حفظ پایداری عملیاتی و ظرفیت تصمیم‌گیری در سطوح فردی، تیمی و سازمانی به‌شمار می‌آید. این نوشتار با رویکردی کاربردی، ابتدا مؤلفه‌های کلیدی تاب‌آوری فردی در محیط‌های پر فشار تولید را مرور می‌کند، سپس نقش تاب‌آوری تیمی در هماهنگی بین‌بخشی و کاهش تنش‌های عملیاتی را توضیح می‌دهد و در نهایت، مهم‌ترین پایه‌های تاب‌آوری سازمانی در واحدهای نساجی «از برنامه‌ریزی مبتنی بر سناریو و پایش ریسک تا شفافیت اطلاعات، فرهنگ یادگیری و نگهداشت پیشگیرانه» را تبیین می‌کند. نتیجه‌گیری مقاله بر این نکته تأکید دارد که تاب‌آوری زمانی اثرگذار و پایدار خواهد بود که از سطح مهارت‌های فردی آغاز شود، در رفتارهای تیمی تثبیت گردد و در قالب فرآیندها و نظام‌های مدیریتی به فرهنگ سازمانی تبدیل شود.

۱- مقدمه

صنعت نساجی ذاتاً صنعتی زنجیره‌ای و حساس به اختلال است؛ از تأمین مواد اولیه، دانش فنی و قطعات یدکی تا زیرساخت و انرژی، کیفیت، منابع انسانی و فروش، هر حلقه مستقیماً بر فرایند تولید اثر گذار است. در شرایط رایج کشور ما که عدم قطعیت شاخص‌های اقتصادی و عملیاتی همواره در حال افزایش است، مسئله اصلی بسیاری از واحدهای نساجی و پوشاک، نه صرفاً «افزایش تولید» بلکه «حفظ تداوم تولید با کیفیت و ظرفیت قابل قبول» است. در این چارچوب، تاب‌آوری به‌عنوان توانایی مواجهه مؤثر با فشار، بازیابی عملکرد و سازگاری با تغییر، به یک ضرورت و اصل مدیریتی تبدیل می‌گردد. بر این اساس این نوشتار متمرکز بر این مفهوم است که مقدمه ایجاد سازمان و کسب و کارهای تاب‌آور، تمرکز بر افزایش تاب‌آوری مدیران و سرمایه‌های انسانی آنهاست. افراد تاب‌آور با تعاریف ذکر شده در این نوشتار توانایی تحلیل داده و شرایط و تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی سریع جهت عبور از بحران را برای صنایع و کسب و کارها فراهم خواهند آورد. بی‌شک این مهم نیازمند مفهوم سازی، آموزش و توانمندسازی برنامه‌محور در ساختار و رفتار سازمانی توسط مدیران ارشد است و نیازمند بازسازی فرهنگ سازمانی برای اجرای موفق

در عمل، سازمان‌هایی که بر مفهوم سازی، توسعه و آموزش این مهارت‌ها سرمایه‌گذاری می‌کنند، با کاهش تنش‌های رفتاری، کاهش خطاهای ناشی از فشار و افزایش ثبات تصمیم‌گیری در سطوح مدیریت، سرپرستی و اپراتوری مواجه می‌شوند هم‌افزایی ناشی از این توانمندی باعث مقاومت چشمگیر در مواجهه با بحران‌ها و تغییرات هیجانی بازار و محیط کسب و کار خواهد بود.

۳) تاب‌آوری تیمی؛ هماهنگی، ارتباط و کاهش اصطکاک عملیاتی

حتی اگر افراد از تاب‌آوری فردی مناسبی برخوردار باشند، نبود هماهنگی بین‌بخشی می‌تواند سازمان را آسیب‌پذیر و فرایندها را فرسایشی و کم اثر کند. در صنایع نساجی، ارتباط بین واحد تولید، فنی/نت، کنترل کیفیت، تأمین، انبار و برنامه‌ریزی تولید نقشی تعیین‌کننده در مدیریت اختلالات دارد.

انسجام در ساختار سازمانی، باز تعریف فرایندها با نگاه سیستمی و استفاده از الگوهای استاندارد جهانی در کنار اصلاح نگاه در روابط و رفتار سازمانی می‌تواند سازمان‌های یادگیرنده، غیر منفعل و مسولیت‌پذیر را پدید آورد.

تاب‌آوری تیمی در این معنا، بر سه محور استوار است:

۱- ارتباط شفاف و به‌موقع: جلوگیری از شکل‌گیری شایعه و تنش، به‌ویژه هنگام کمبود مواد، تغییر برنامه تولید یا توقف خط.

۲- ثبات رفتاری و حرفه‌ای‌گری در شرایط متغیر: الگوی رفتاری سرپرستان و مدیران میانی در بحران، مستقیماً بر امنیت روانی و نظم تیم اثر می‌گذارد.

۳- فرهنگ حل مسئله به‌جای سرزنش: ریشه‌یابی خطاها، مستندسازی تجربه‌ها و جلوگیری از تکرار خرابی‌ها و دوباره‌کاری‌ها.

نتیجه توجه به این سه محور، کاهش اصطکاک‌های روزمره، افزایش سرعت هماهنگی و بهبود کیفیت تصمیم‌های عملیاتی و روان سازی اجرای عملیات است؛ عواملی که در نهایت به تداوم تولید کمک شایانی خواهد کرد.

می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

* توجه به سلامتی جسمی و روحی: تجربه شرایط بحران نشان از اثرات شدید روحی و جسمی اثرگذار بر هم دارد. حفظ آمادگی جسمی و روحی، انجام چک‌آپ منظم و توجه به سلامتی، ورزش منظم و توجه به حفظ سلامت روانی، مقدمه تاب‌آوری فردیست.

* توقف و مشاهده پیش از واکنش: ایجاد یک وقفه کوتاه برای جلوگیری از تصمیم‌های شتاب‌زده در لحظات تنش.

* مدیریت انرژی ذهنی و توجه: تنظیم چرخه تمرکز/استراحت برای جلوگیری از خطای انسانی در محیط‌های تکرارشونده و پریسک.

* تمرکز بر کنترل‌پذیرها: هدایت انرژی به سمت اقداماتی که در اختیار فرد یا تیم است و پرهیز از فرسایش ناشی از تمرکز بی‌نتیجه توجه به عوامل غیرقابل کنترل.

* بازسازی سریع پس از خطا: تبدیل خطا به درس‌آموخته عملیاتی و بازگشت سریع به استاندارد عملکرد. تصمیمات بر مبنای داده‌کاوی از عملیات گذشته و ساخت الگوهای ذهنی صحیح برای تصحیح تصمیم‌گیر آتی مصداق این موضوع است * درخواست کمک به‌موقع: طراحی ذهنیت «کمک‌خواستن به‌عنوان بلوغ حرفه‌ای»، نه نشانه ضعف عملکردی و دانشی.

استراتژی‌های سازمانی است.

همچنین تاب‌آوری در محیط صنعتی باید از نگاه تک‌بعدی فاصله بگیرد. سازمان تاب‌آور، صرفاً سازمانی نیست که بحران را «تحمّل» کند؛ بلکه سازمانی است که با آمادگی، تصمیم‌گیری مبتنی بر داده، یادگیری از تجربه و هماهنگی بین‌بخشی، احتمال توقف‌های پرهزینه یا بحران‌های ناشی از کمبود مواد اولیه، ملزومات، دانش فنی و زیرساخت را کاهش داده و ظرفیت بازگشت به عملکرد پایدار را در مقایسه با رقبا تا حد مطلوبی افزایش می‌دهد. از طرفی سازمان تاب‌آور، باید بتواند با عملکرد بهتر نسبت به رقبا در شرایط بحران، ضمن حفظ شرایط موجود، فرصت‌های استراتژیک جدید را از دل تهدیدها فرایند محیط کسب و کار ایران شناسایی و تبدیل به فرصت کسب و کار و موفقیت نماید.

۲- تاب‌آوری فردی؛ زیرساخت پایداری عملکرد

در کارخانه‌ها و واحدهای تولیدی، فشارهای زمانی، مسئولیت کیفیت، توقف‌های ناگهانی و تعارضات روزمره، ظرفیت ذهنی و هیجانی افراد را در معرض فرسایش قرار می‌دهد. از این رو، تاب‌آوری فردی در صنعت نساجی بیش از آنکه مفهومی نظری باشد، مجموعه‌ای از مهارت‌های قابل آموزش و تقویت است. از مؤلفه‌های کلیدی تاب‌آوری فردی





۴) تاب‌آوری سازمانی؛ از واکنش مقطعی تا آمادگی ساختاری

تاب‌آوری سازمانی زمانی معنا پیدا می‌کند که سازمان به جای واکنش‌های مقطعی، به سمت سازوکارهای پایدار حرکت کند. در صنعت نساجی ایران، چند محور ویژه اهمیت دارد:

۱-۴- برنامه‌ریزی مبتنی بر سناریو

با فاصله گرفتن از حدس و گمان و تحلیل‌های عوامانه بی پایه و اساس و فهم از اینکه هیچ سناریویی صد درصد احتمال وقوع ندارد، برنامه‌ریزی سناریویی کمک می‌کند سازمان به جای اتکای کامل به یک مسیر ناشی از فهم یا برداشت مدیران ارشد یا فهم از اخبار و رسانه‌ها، برای چند حالت محتمل آماده باشد؛ مانند سناریوهای نوسان قیمت مواد اولیه، تغییرات دسترسی به قطعات، محدودیت انرژی یا افت سفارشات.

خروجی مطلوب این رویکرد، تعیین «مسیرهای جایگزین» برای برنامه تولید و تأمین است.

باید توجه داشت که این رویکرد در زمان وقوع بحران چندان اجرایی نیست و سازمان‌ها باید قبل از وقوع بحران به سناریو نویسی رو آورده و با رویکرد پیشگیرانه برنامه ریزی مبتنی بر سناریوها داشته باشند.

در مقابل و در زمان بحران اگر هم بتوان با هزینه‌ها گزاف از بحران عبور کرد، وضعیت مطلوبی برای بنگاه‌های تاب آور نخواهد بود.

۲-۴- پایش مداوم ریسک‌ها

ریسک‌ها معمولاً پیش از تبدیل شدن به بحران، نشانه‌هایی کوچک بروز می‌دهند.

سازمان تاب‌آور با تعریف شاخص‌ها و جلسات پایش منظم، امکان اقدام پیش‌دستانه را افزایش می‌دهد؛ از جمله در حوزه‌های کیفیت، توقف خط، تأخیر تأمین، لجستیک، تهدیدهای ژئوپولیتیک و ریسک‌های ایمنی.

۳-۴- شفافیت اطلاعات و اعتماد سازمانی

در بحران، پنهان‌کاری یا اطلاع‌رسانی ناقص

سازمان جاری شود.

تجربه نشان می‌دهد سازمان‌هایی که تاب‌آوری را از سطح فردی آغاز کرده، آن را در تیم‌ها تثبیت می‌کنند و سپس در قالب فرآیندها و شاخص‌ها به سازمان تعمیم می‌دهند، در مواجهه با نوسانات و بحران‌ها کم‌هزینه‌تر تصمیم می‌گیرند، سریع‌تر بازیابی می‌شوند و مسیر تداوم تولید را پایدارتر می‌سازند.

در نهایت، تاب‌آوری برای واحدهای نساجی ایران به معنای «ادامه دادن صرف» نیست؛ بلکه توانایی حفظ کیفیت تصمیم‌گیری، جلوگیری از فرسایش سرمایه انسانی و ساختن ظرفیت سازگاری در برابر آینده‌ای متغیر است.

آینده‌ای که همگان امیدواریم با پتانسیل و استعداد موجود و استفاده از مزیت‌های ژئوپولیتیک و منطقه‌ای در آینده نه چندان دور، کشور ما و صنایع نساجی آن را مجدداً به یکی از بازیگران اثر گذار و دارای سهم از تولید ناخالص ملی در عرصه اقتصاد جهانی تبدیل نماید.

این رویکرد باعث خواهد شد که ضمن تلاش جمعی و ملی برای حفظ تمامیت ارضی کشور، دولت مستقر و صاحبان صنایع، نگاهی مسئولانه به حفظ بازارهای داخلی و کشور گشایی از طریق توسعه بازارهای بین‌المللی و صادراتی داشته و برندهایی کم نظیر مانند فرش ایرانی، منسوجات و دستبافته‌های فاخر، مد اسلامی و بسیاری فرصت‌های ورود در صنایع نساجی و پوشاک را به برندهای جهانی تبدیل نمایند.

می‌تواند اعتماد و هم‌راستایی را تضعیف کند.

جریان اطلاعات روشن و واقع‌گرایانه، امکان تصمیم‌گیری هماهنگ و کاهش تنش و سرعت در تصمیم‌سازی قابل فهم برای سازمان را فراهم خواهد ساخت.

۴-۴- فرهنگ یادگیری و ثبت درس‌آموخته‌ها مبتنی بر مدیریت دانش

هر بحران، داده‌ای برای بهبود است؛ به شرط آنکه سازمان سازوکار استخراج تجربه، ثبت و تبدیل آن به استاندارد عملیاتی را داشته باشد. تبدیل «خطا» به «دانش اجرایی»، یکی از پایه‌های بلوغ تاب‌آوری سازمانی است.

۵-۴- بهینه‌سازی منعطف دارایی‌ها و نگهداشت پیشگیرانه

در واحدهای نساجی، توقف ناگهانی ماشین‌آلات می‌تواند به خسارات چندلایه منجر شود: افت تولید، کاهش کیفیت، دوباره‌کاری، فشار بر نیروی انسانی و تعویق سفارش از اثرات آن خواهد بود. بنابراین، نگهداشت پیشگیرانه (PM)، مدیریت اقلام بحرانی و برنامه‌ریزی برای تأمین قطعات، از اقدامات مستقیم و اثرگذار بر تاب‌آوری است.

۵) جمع‌بندی

تاب‌آوری در صنعت نساجی یک «راهکار مقطعی» نیست؛ یک رویکرد چندسطحی است که باید در رفتار افراد، تعامل تیم‌ها و نظام‌های مدیریتی