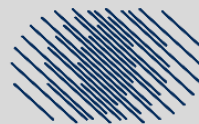




اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران



پویشگران
عرصه سوم

ظرفیت سازی و توانمندسازی جامعه انجمنی ایران
انجمن ها؛ کارگزاران توسعه

گزارش جامع پروژه

تدوین برنامه‌ی حمایت‌گیری
اتحادیه تولید و صادرات نساجی و پوشاک
با الگوی RBM



مؤسسه پویشگران عرصه‌ی سوم

تدوین: دی ۱۳۹۸

فهرست مطالب

فصل نخست: شناخت وضعیت موجود

۱. پیشگفتار.....	۴
۲. شناخت وضع موجود.....	۶
۲,۱. شناخت محیط داخلی اتحادیه.....	۶
۲,۲. شناخت محیط بیرونی.....	۹
۳. شناسایی مسائل کلیدی صنعت.....	۱۱
۴. شناسایی ذی‌نفعان.....	۱۶

فصل دوم: اولویت‌بندی مسائل کلیدی و انتخاب مسئله‌ی قانونی پروژه

۱. پیشگفتار.....	۲۰
۲. اولویت‌بندی مسائل کلیدی صنعت.....	۲۰
۳. انتخاب مسئله‌ی قانونی.....	۲۳

فصل سوم: تدوین زنجیره‌ی نتایج حل مسئله‌ی قانونی پروژه

۱. پیشگفتار.....	۲۶
۲. تبیین الگوی مدیریت نتیجه‌محور.....	۲۷
۳. تدوین زنجیره‌ی نتایج مرتبط با حل مسئله.....	۳۰
۳,۱. تعیین تأثیر و دستاوردها.....	۳۰
۳,۲. تحلیل ذی‌نفعان بخش حاکمیت.....	۳۵
۳,۳. تحلیل ذی‌نفعان بخش خصوصی.....	۳۹
۳,۴. ماتریس نتایج پروژه.....	۴۰
۴. فعالیت‌های متناظر با برونداها.....	۴۵

پیوست‌ها.....	۵۳.....
پیوست ۱- زنجیره‌ی تأمین پوشاک.....	۵۳.....
پیوست ۲- پرسش‌نامه‌ی شناسایی مسئله.....	۵۴.....
پیوست ۳- حضاران در جلسات کمیته‌ی راهبری (فاز نخست پروژه).....	۵۵.....
پیوست ۴- نتایج مصاحبه با مشاور اتحادیه.....	۵۶.....
پیوست ۵- حضاران در جلسات کمیته‌ی راهبری (فاز دوم پروژه).....	۵۸.....
پیوست ۶- چک‌لیست گزینش مسئله.....	۵۹.....
پیوست ۷- گام‌های روش TOPSIS.....	۶۰.....
پیوست ۸- حضاران در جلسات کمیته‌ی راهبری (فاز سوم پروژه).....	۶۵.....
پیوست ۹- فرم تکمیل شده‌ی تحلیل ذی‌نفعان حاکمیتی.....	۶۶.....
پیوست ۱۰- فرم تکمیل شده‌ی تحلیل ذی‌نفعان بخش خصوصی.....	۶۷.....
پیوست ۱۱- تصاویر جلسات کمیته‌ی راهبری.....	۶۸.....
منابع.....	۷۲.....

شناخت وضعیت موجود

۱. پیشگفتار

با افزایش روز افزون اهمیت و نقش تشکلهای اقتصادی در مناسبات و تعاملات بین بخش خصوصی و دولت و توجه به کارکرد انجمن‌های کسب و کار عضو محور در روند توسعه‌ی اقتصادی کشور، ایجاد ساختار متناسب با فضای اقتصادی و ظرفیت‌سازی انجمنی در این حوزه، بیش از پیش حائز اهمیت شده است. از این منظر، تقویت نقش پشتیبانی اتاق بازرگانی و پیگیری مطالبات عمومی فعالان اقتصادی در حوزه‌های گوناگون، همراه با ارتقای ظرفیت‌های داخلی تشکلهای و مهارت‌های حل مسئله در راستای انجام مأموریت‌های مندرج در اساسنامه‌ی آنها، می‌تواند در توانمندسازی بخش خصوصی و افزایش سطح اعتماد دولت نسبت به کارآمدی تشکلهای کارفرمایی، بسیار مؤثر باشد. با چنین رویکردی، اتاق بازرگانی تهران در راستای ارتقای سطح دانش مدیریت در تشکلهای اقتصادی، با طراحی نقشه‌ی راهی مشخص، تقویت مهارت‌های حمایت‌گیری و تأثیرگذاری بر سیاست‌ها را در دستور کار خود قرار داد و در نخستین گام، با انتخاب اتحادیه تولید و صادرات نساجی و پوشاک، پروژه‌ی "تدوین برنامه‌ی حل مسئله با الگوی RBM در صنعت نساجی" را با هدف توسعه‌ی الگوهای کارآمد حل مسئله در سازمان‌های نمایندگی بخش خصوصی، طراحی نمود. توجه به این نکته ضروری است که انگیزه و دیدگاه مدیریتی حاکم بر اتحادیه و تلاش‌های مؤثر این تشکل در زمینه‌ی افزایش قدرت نمایندگی و ارتقای جایگاه سازمان در بین فعالان اقتصادی صنایع نساجی و پوشاک، نقشی کلیدی در انتخاب آن به عنوان تشکل هدف اتاق تهران در اجرای این پروژه داشته است.

"اتحادیه تولید و صادرات نساجی و پوشاک ایران" در سال ۱۳۶۳ تأسیس شده و در حال حاضر، دارای ۲۴۱ عضو حقوقی است. هیئت مدیره‌ی اتحادیه، متشکل از ۱۱ نفر است که هر ۳ سال یکبار، از طریق مجمع عمومی با رأی مستقیم اعضا انتخاب می‌شوند.

موضوع فعالیت اتحادیه بر اساس اساسنامه عبارت است از:

- ساماندهی تولید و صادرات کالا و خدمات در امور صنایع نساجی و پوشاک
- حفظ توازن و نظم و فراهم کردن امکان بهره‌برداری بیشتر از سرمایه‌گذاری و تولید
- استفاده و انتقال تجربیات علمی و عملی دست اندرکاران و به هنگام نمودن آن برای دستیابی به اهداف توسعه
- دفاع از منافع مشروع اشخاص حقیقی و حقوقی عضو

اهداف شکل‌گیری "اتحادیه تولید و صادرات نساجی و پوشاک ایران" نیز مطابق با موارد مندرج در اساسنامه، عبارت است از:

- تلاش برای ساماندهی تولید و صادرات و بهبود کیفیت خدمات‌دهی به اعضا
- بازاریابی مستمر با کسب اطلاعات مربوط به عرضه و تقاضا، قیمت، بازارهای مصرف و تولید برای عرضه به اعضا با بهره‌گیری از آخرین رهیافت‌های جهانی جهت نیل به اهداف قانونی توسعه تولید و صادرات
- مشارکت گروهی در تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری‌ها
- ایجاد ارتباط با بانک‌ها و سازمان‌های اعتباری کشور و همچنین سازمان مالی و پولی بین‌المللی در قالب قوانین جمهوری اسلامی و فراهم‌سازی زمینه‌ی تسهیلات مالی در جهت توسعه‌ی فعالیت اعضا
- فعالیت برای جذب و مشارکت اشخاص حقیقی و حقوقی
- ارتقای اعتبار و حیثیت اعضای اتحادیه از طریق ساماندهی و ایجاد روابط مناسب بین واحدهای عضو

○ انجام هرگونه فعالیت علمی و تحقیقاتی در داخل و خارج کشور در چارچوب قوانین موضوعه برای نیل به اهداف اتحادیه

- تلاش برای توسعه‌ی تولید و صادرات کالا و یا خدمات موضوع فعالیت اتحادیه
- کمک به تحقق اهداف کمی و کیفی تعیین شده برای تولید و صادرات کالاها و یا خدمات موضوع فعالیت اتحادیه
- جلوگیری از انجام رقابت‌های ناسالم اعضا در بازارهای هدف از طریق اعمال ضوابط کمیته‌ی انضباطی اتاق ایران
- تلاش برای افزایش دسترسی به بازارهای جهانی کالاها و یا خدمات تولیدی و صادراتی کشور
- مشارکت در تدوین و اجرای استانداردهای مورد نیاز تولید و صادرات کالاها و خدمات موضوع فعالیت اتحادیه و کنترل آن از طریق تأسیس شرکت‌های بازرسی
- اجرای آن دسته از وظایف اجرایی مرتبط با تولید و صادرات وزارتخانه‌ها و سازمان‌های اقتصادی که به اتحادیه تفویض می‌شود.

- برگزاری دوره‌های آموزشی و انجام تحقیقات علمی مرتبط با اهداف
- برگزاری و یا حضور در نمایشگاه‌های داخلی و خارجی مرتبط با وظایف اتحادیه
- کوشش برای جذب سرمایه، فناوری، مدیریت، دانش فنی و نیروی انسانی ماهر خارجی برای رشد و ارتقای زمینه‌های موضوع فعالیت اتحادیه

با در نظر گرفتن اهداف و مأموریت‌های سازمانی و جایگاه فعلی اتحادیه در صنعت نساجی ایران، از مهمترین اهداف اجرای این پروژه، می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- ایجاد یک تجربه‌ی موفق در زمینه‌ی حل مسائل مشترک و تأمین مطالبات اعضای اتحادیه
- همسوسازی و جلب مشارکت اعضا (ذی نفعان اساسی) در فرآیندهای سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری
- تعیین اقدامات متناظر با حل مسئله (ویژه‌ی حل یکی از مسائل راهبردی بخش خصوصی در صنایع نساجی و پوشاک)

در ادامه، توضیحات لازم در خصوص روند اجرای فاز نخست پروژه و نتایج مربوط به هر مرحله، ارائه شده است.

۲. شناخت وضع موجود

آنچه در فاز شناخت وضعیت موجود تشکل حائز اهمیت فراوانی است، ارزیابی وضعیت فعلی اتحادیه بر مبنای الگوهای استاندارد است تا بر مبنای آن، چارچوب استاندارد و مشخصی برای شناخت و ارزیابی ظرفیت‌های سازمانی مورد نیاز در جهت تحقق مأموریت‌ها، در دست باشد. این مرحله شامل دو قسمت شناخت محیط داخلی و شناخت محیط بیرونی اتحادیه است. در بخش نخست (شناخت محیط داخلی)، از چارچوب مفهومی مدل اشمیتر و استریک و در بخش دوم (شناخت محیط بیرونی) نیز از مؤلفه‌های پیشنهادی در الگوی PESTLE استفاده شده است. در ادامه، توضیحات مربوط به فرآیند هر کدام از دو مرحله، ارائه شده است.

۲.۱. شناخت محیط داخلی اتحادیه

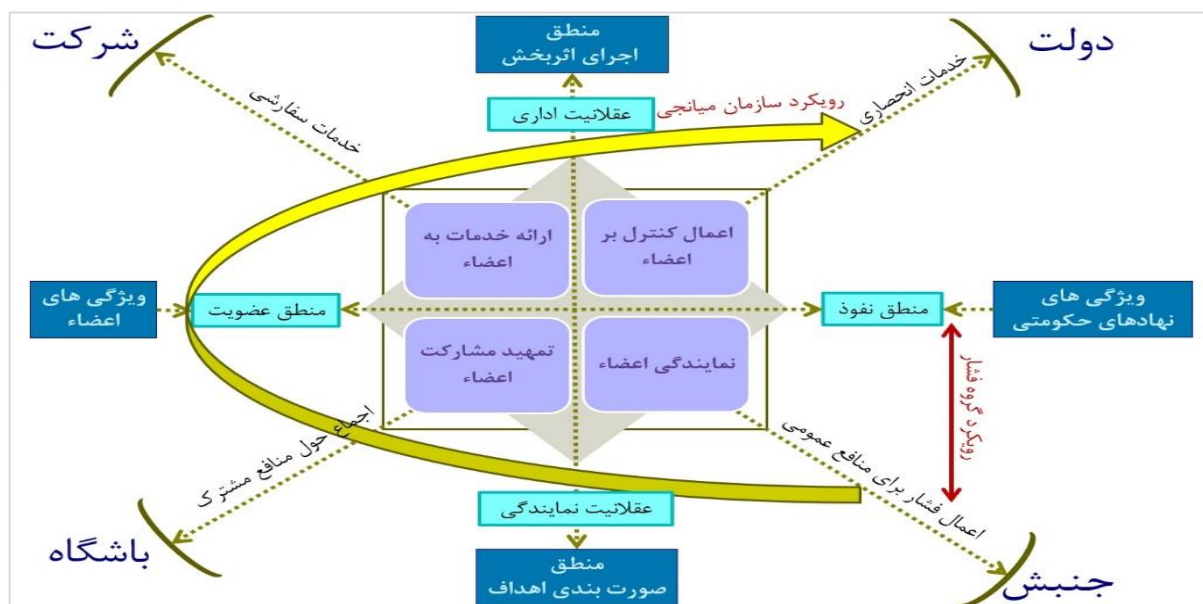
یکی از جامع‌ترین الگوهای مفهومی موجود که از قابلیت تبیین و تشریح محورهای کلیدی و مأموریت‌های اصلی سازمان‌های کسب‌وکار عضو محور^۱ (از جمله تشکل‌های اقتصادی) برخوردار است، مدل اشمیتر و استریک^۲ است که به خوبی بیانگر ماهیت کارکردی این دسته از سازمان‌هاست. بر مبنای مدل اشمیتر، یک انجمن کسب‌وکار باید به گونه‌ای عمل کند که علاوه بر اینکه (به منظور تأمین منابع مورد نیاز و پایداری سازمانی) خدمات ویژه‌ای به اعضا ارائه می‌کند، مشوق‌های قانع‌کننده‌ای نیز به نهادهای حاکمیتی [منظور سازمان‌های دولتی است] ارائه نماید تا قابلیت اعمال نفوذ و تأثیرگذاری بر تصمیمات و سیاست‌های کلان دولتی را داشته باشد. [۸] این منطق مبادله در الگوی مذکور در دو وجه "منطق عضویت" و "منطق نفوذ" قابل تحلیل است. موفقیت در تحقق این اهداف، وابسته به برخورداری از نوعی "عقلانیت اداری" و "عقلانیت نمایندگی" است که در عمل، ۴ محور اساسی تعادل بخشی به فعالیت‌های یک تشکل اقتصادی را در بر می‌گیرد.

نکته‌ی قابل توجه در این بخش، اهمیت بسیار زیاد کیفیت "حکمرانی"^۳ (شیوه‌ی اداره‌ی) سازمان است که می‌توان از آن، به عنوان سنگ بنا و پیش نیاز تحقق مأموریت‌های ۴ گانه‌ی مطرح شده در مدل اشمیتر، یاد کرد. از این منظر، ضروری است در گام شناخت و تحلیل راهبردی، شناسایی نکات کلیدی در ساختار نظام رهبری و مدیریت اتحادیه مدنظر قرار گیرد تا بر این اساس، دریافتی جامع از موقعیت و جایگاه فعلی اتحادیه در صنایع نساجی و پوشاک در اختیار تیم مشاور قرار گیرد.

^۱ Business Membership Organizations

^۲ Schmitter & Streeck

^۳ Governance



شکل ۱- الگوی اشمیتز و استریک

با جمع‌بندی مباحث مطرح شده، می‌توان گفت بر مبنای الگوی اشمیتز، سازمان‌های (کارفرمایی) غیردولتی به منظور ایفای مؤثر نقش میانجی‌گری (بین دولت و بخش خصوصی)، پایداری سازمانی و تداوم عملکرد متوازن، باید کارآمدی و کیفیت عملکرد خود را در ۵ حوزه‌ی کلیدی ارزیابی کنند و تمامی سیاست‌ها و برنامه‌های اجرایی را معطوف به بهبود عملکرد و تقویت قابلیت‌های سازمانی در محورهای ۵ گانه زیر نمایند:

- نظام حکمرانی
- مدیریت عضویت (جلب مشارکت فعالان بخش/صنعت مربوطه)
- ارائه‌ی خدمات
- تأثیرگذاری بر سیاست‌ها
- تنظیم‌گری^۴

بر این مبنای، شناخت محیط داخلی اتحادیه در نخستین گام، با ارزیابی وضعیت تشکل در سه محور "نظام حکمرانی"، "مدیریت عضویت" و "خدمات ارائه شده به اعضا" صورت گرفت. بر این اساس، در شناسایی الگوی راهبری و مدیریت اتحادیه، ۷ زیرمعیار زیر به منظور دریافت شیوه‌ی اداره‌ی تشکل، مورد بررسی قرار گرفت:

- استراتژی و برنامه‌ریزی
- نظام رهبری و سیاست‌گذاری
- ارکان اجرایی
- زیرساخت‌های فیزیکی و نرم‌افزاری
- نظام مالی
- مدیریت عضویت
- خدمات

^۴ Regulatory

در جدول زیر، چکیده‌ی مدیریتی شناخت محیط داخلی اتحادیه، ارائه شده است:

جدول ۱- چکیده‌ی مدیریتی شناخت محیط داخلی

معیار		نکات کلیدی
استراتژی و برنامه‌ریزی		اتحادیه بیانیه‌ی مأموریت خود را تدوین کرده؛ اما این مستند، از شفافیت لازم برخوردار نیست.
		برنامه‌های راهبردی و عملیاتی اتحادیه، به صورت مستند تدوین نشده است.
نظام رهبری و سیاست‌گذاری		جلسات هیئت مدیره‌ی اتحادیه به صورت منظم برگزار می‌شود و نظام تقسیم کار بین اعضای هیئت مدیره (بر اساس حوزه‌های تخصصی فعالیت کمیته‌ها)، طراحی شده است.
		کمیته‌های تخصصی اتحادیه در یک سال گذشته فعالیت قابل توجهی داشته‌اند و برون‌داد نشست‌ها و تصمیمات این کمیته‌ها، به صورت مستمر در اختیار هیئت مدیره قرار می‌گیرد. ضمن اینکه با در نظر گرفتن مکانیزمی، کمیته‌ها دارای حق رأی در تصمیم‌گیری‌های هیئت مدیره شده‌اند.
نظام حکمرانی	ارکان اجرایی	دبیرخانه‌ی اتحادیه با بهره‌گیری از مشاور کسب‌وکار و راهبری طرح‌های پژوهشی تخصصی، به صورت فعال بر حوزه‌های مؤثر بر بهبود محیط کسب‌وکار اعضا متمرکز شده است.
		واحد روابط عمومی اتحادیه، به عنوان یک رکن مستقل و حرفه‌ای شکل نگرفته و نظام تقسیم کار در حوزه‌ی ارتباطات و اطلاع‌رسانی، چندان مشخص نیست؛ اما علاوه بر تخصیص همزمان یکی از کارکنان اتحادیه به حوزه‌ی وظایف روابط عمومی و امور مالی، شخص دبیرکل نیز نظارت مستمر بر اجرای فرآیندهای ارتباطی و اطلاع‌رسانی دارد.
		شرح وظایف کارکنان واحدهای مختلف اتحادیه، به صورت مستند تهیه شده است.
		بانک اطلاعاتی جامع و به‌روز از اعضای فعلی اتحادیه وجود دارد و برنامه‌ی مدونی در دبیرخانه، برای تکمیل بانک اطلاعاتی فعالان صنعت و تهیه‌ی آمار و اطلاعات تخصصی، در نظر شده است.
نظام مالی	زیرساخت‌های فیزیکی و نرم‌افزاری	در بخش تجهیزات اداری مورد نیاز، شبکه‌های کامپیوتری و برخورداری از سیستم اتوماسیون، اتحادیه از وضعیت قابل قبولی برخوردار است. ضمن اینکه مالکیت دفتر سازمان نیز متعلق به اتحادیه است.
		عمده‌ی درآمد اتحادیه، از محل حق عضویت شرکت‌ها و حمایت‌های اتاق بازرگانی تأمین می‌شود.
مدیریت عضویت		سند برنامه و بودجه سالانه، با جزئیات مربوط به پیش‌بینی هزینه‌ها و منابع درآمدی تهیه شده و مبنای برنامه‌ریزی اتحادیه قرار گرفته است.
		ایده‌ی جلب مشارکت اعضا در کمیته‌های تخصصی و فرآیندهای تصمیم‌گیری، پیامد مثبتی در حفظ ارتباط مستمر میان تشکل با شرکت‌های عضو داشته است. ضمن اینکه نشست‌های موضوعی و هم‌اندیشی با اعضا، به صورت مستمر برگزار می‌شود.
خدمات		برنامه‌ی مشخصی در حوزه‌ی توسعه‌ی عضویت، به صورت مستند وجود ندارد؛ اما فعالیت‌هایی در راستای معرفی ظرفیت‌های اتحادیه و جذب تعداد بیشتری از اعضای بالقوه، در حاشیه‌ی رویدادهای تخصصی (نمایشگاه‌ها و ...) انجام شده است.
		جذب و به‌کارگیری فردی در حوزه‌ی فعالیت‌های پژوهشی، با هدف توسعه‌ی بانک‌های اطلاعاتی تخصصی و افزایش قابلیت ارائه‌ی گزارش‌های کارشناسی مورد نیاز به اعضا، از جمله اقدامات کلیدی انجام شده در سال ۹۸ به شمار می‌رود.
		اتحادیه اقداماتی در جهت تسهیل مشارکت اعضا در نمایشگاه‌های داخلی و بین‌المللی انجام می‌دهد.
		در زمینه‌ی برگزاری دوره‌های آموزشی و به ویژه‌ی ارائه‌ی خدمات مشاوره (مشاوره‌های تخصصی و عمومی)، فعالیت مستمر (و طبق یک برنامه‌ی مدون سالانه) انجام نشده است؛ هر چند اتحادیه در بخش آموزش، به اقتضای نیاز، سابقه‌ی برگزاری دوره‌های اختصاصی برای اعضای خود را داشته است.

۲.۲. شناخت محیط بیرونی

در مرحله‌ی شناخت محیطی بیرونی، شناسایی عوامل محیطی موثر بر وضعیت صنعت نساجی، گامی اساسی برای شناخت مسائل و مطالبات مشترک اعضای اتحادیه به شمار می‌آید که این موضوع، نیازمند تحلیل محتوایی و آگاهی از متغیرهای کلان تأثیرگذار در این حوزه است. به این منظور، پس از شناخت کلی وضعیت فعلی اتحادیه، شناسایی عوامل محیطی موثر بر فعالیت بنگاه‌های اقتصادی فعال در این بخش، در دستور کار مشاور قرار گرفت.

تقسیم‌بندی عوامل محیطی مؤثر بر وضعیت بنگاه‌های اقتصادی، بر اساس تقسیم‌بندی به کار رفته در مدل تحلیل محیطی^۵ PESTLE انجام شده است. بر مبنای این الگو، عوامل محیطی مؤثر بر کسب‌وکار فعالان یک بخش/صنعت در شش دسته‌ی عوامل سیاسی^۶، اقتصادی^۷، اجتماعی^۸ و فرهنگی^۹، فناوری^{۱۰}، حقوقی^{۱۱} و قانونی^{۱۲} و محیط‌زیستی^{۱۳} قابل تفکیک است. به جز گروه عوامل محیطی زیستی که متغیرهای آن در این مرحله، در بین عوامل محیطی مؤثر و اولویت‌دار در وضعیت کسب‌وکار فعالان صنعت نساجی و پوشاک قرار نگرفت، سایر عوامل در جدول شماره ۲ آورده شده است.

در گام نخست، فهرستی از عوامل محیطی موثر بر وضعیت بنگاه‌های اقتصادی، از طریق مطالعه‌ی اسناد بالادستی (مانند سند برنامه‌ی ششم توسعه) و بررسی پژوهش‌ها، مقالات و گزارش‌های کارشناسی تدوین شده، نشریات و مستندات تشکلهای فعال در صنعت و همچنین مصاحبه‌ی گروهی با تعدادی از نمایندگان شرکت‌های عضو اتحادیه استخراج شد. همچنین گزیده‌ای از مباحث مطرح شده در جلسات مشترک اعضای کمیته‌ی راهبری پروژه^{۱۴} تهیه و بر مبنای آن تلاش شد مهمترین عوامل مؤثر بر وضعیت صنعت، شناسایی شود. جمع‌بندی عوامل محیطی شناسایی شده در این بخش، در جدول زیر قابل مشاهده است:

جدول ۲- عوامل محیطی کلیدی

بخش	عوامل
اقتصادی	نرخ بهره‌ی وام‌های بانکی و ضوابط بازپرداخت تسهیلات
	محدودیت‌های بانکی برای انتقال پول و جذب سرمایه‌گذاری خارجی
	ارزش پول ملی در برابر ارزش پول کشورهای دیگر (به ویژه کشورهای دارای تعامل تجاری با ایران)
	روند تغییرات نرخ ارز و سیاست و برنامه‌های دولت در تثبیت نرخ ارز
	وضعیت شاخص‌های کلان اقتصادی و اشتغال در کشور مانند نرخ تورم، نرخ بهره‌ی بانکی، کسری بودجه و درصد بیکاری
	نرخ مالیات بر درآمد و عوارض مالیات بر ارزش افزوده
	تعرفه‌های گمرکی و ضوابط ترخیص کالاهای وارداتی و صادراتی

^۵ منبع: کتاب مدل مدیریت استراتژیک مینا، نوشته‌ی کاوه محمدسیروس و امیرحسین صبورطینت، انتشارات دانشگاه صنعتی امیرکبیر

^۶ Political

^۷ Economic

^۸ Sociological

^۹ Technological

^{۱۰} Legal

^{۱۱} Environmental

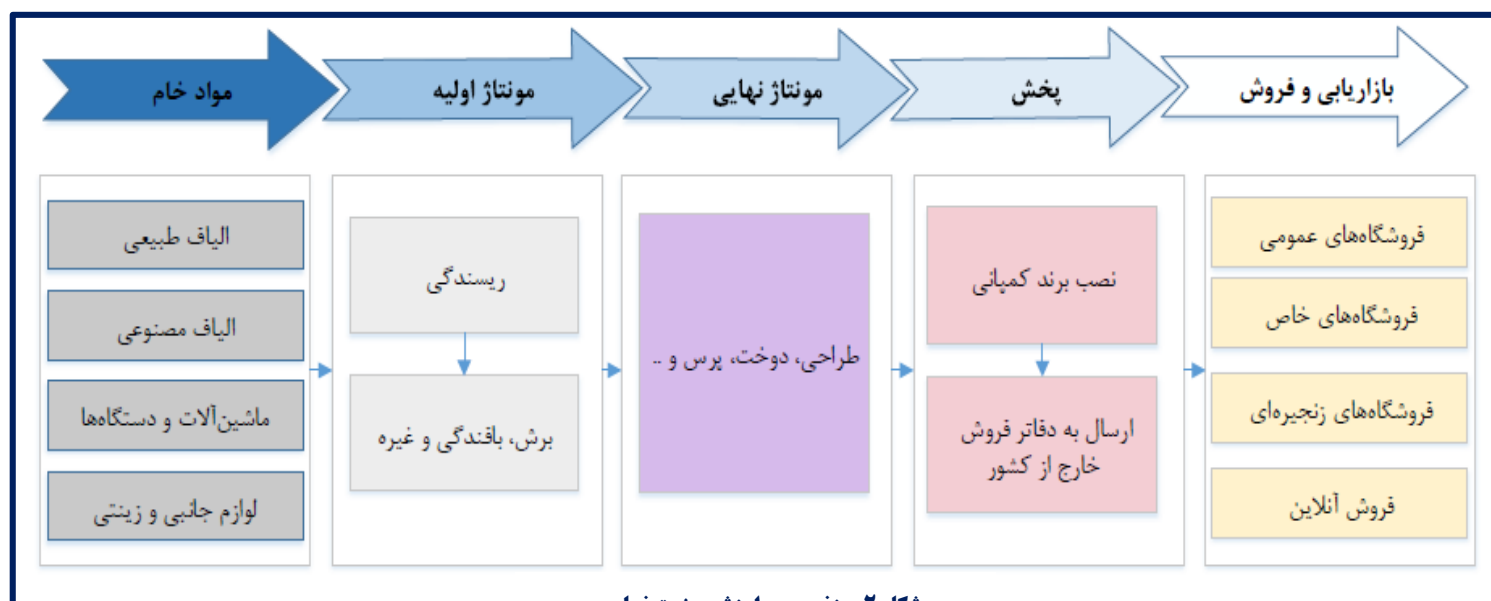
^{۱۲} اسامی و سمت سازمانی اعضای کمیته‌ی راهبری، در پیوست ۳ قابل مشاهده است.

	وضعیت زیرساخت‌های حمل‌ونقل دریایی (کشتیرانی)، هوایی و زمینی
	هزینه‌های دسترسی به سرمایه و مکانیزم‌های بازار بورس
سیاسی	ساختار بروکراتیک دولت (بوروکراسی و کاغذبازی یا مقررات‌زدایی دولت)
	سیاست خارجی و روابط بین‌المللی ایران با کشورهای منطقه و دیگر نقاط جهان
	میزان و سطح ارتباطات با متقاضیان سرمایه‌گذاری خارجی در صنایع ایران (تحت تاثیر مناسبات سیاست خارجی)
	سطح توان داخلی و قابلیت مقابله با تحریم‌های بین‌المللی علیه ایران
	میزان ثبات سیاسی در داخل کشور
	الگوی حکمرانی در سطح ملی و سیطره‌ی دولت بر سیاست‌گذاری‌ها
	روند انحصارزدایی و خصوصی‌سازی در کشور
	تغییرات احتمالی در ساختار دولت و مجلس و نهادهای حاکمیتی
	قوانین مربوط به مناطق آزاد و ویژه‌ی اقتصادی
	زیرساخت‌های قانونی مورد نیاز برای تأمین مالی و جذب سرمایه‌های خارجی
	میزان شفافیت ضمانت‌های اجرایی و پایبندی کارفرما به تعهدات خود در قراردادهای
حقوقی / قانونی	
اجتماعی / فرهنگی	میزان سرمایه‌ی اجتماعی (اعتماد عمومی) در بین فعالان بخش خصوصی
	میزان سرمایه‌ی اجتماعی (اعتماد عمومی) در بین مصرف‌کنندگان در رابطه با کالاهای تولیدی داخلی
	متغیرهای فرهنگ و سلیقه‌ی عمومی و میزان تمایل به استفاده از کالاهای برند (تولیدات برندهای شناخته شده)
	تغییرات نسلی سبک زندگی
	تغییرات هرم جمعیتی و میانگین سنی جمعیت کشور
	روند پیشرفت تکنولوژی‌های ساخت و فرآیندهای تولید
تکنولوژیک	روند پیشرفت تکنولوژی در حوزه‌ی فناوری اطلاعات و ارتباطات
	روند استفاده از بازاریابی و تجارت الکترونیک در صنعت

این فهرست اولیه از از عوامل محیطی مؤثر بر وضعیت کسب‌وکار و موقعیت بنگاه‌های اقتصادی فعال در صنعت، در گام‌های بعد می‌تواند به عنوان مبنایی برای شناخت چالش‌های اصلی و متغیرهای پیش‌ران تغییر در محیط فعالیت شرکت‌های تولیدی در صنایع نساجی و پوشاک مورد استفاده‌ی تیم کارشناسی پروژه قرار بگیرد.

۳. شناسایی مسائل کلیدی صنعت

بهبود محیط کسب‌وکار و ارتقای سطح شاخص‌های عملکردی در صنعت نساجی، پیش از هر چیز نیازمند شناسایی دقیق مسائل کلیدی موجود در صنعت و شناخت اولویت‌های راهبردی تولیدکنندگان و صاحبان کسب‌وکار است تا بر اساس آن، امکان تعیین استراتژی‌ها و تدوین برنامه‌های عملیاتی مرتبط با حل مسئله به وجود آید. چنین کاری در آغاز، نیازمند شناسایی گلوگاه‌های اصلی موجود در مسیر تولید و ارائه‌ی خدمات مبتنی بر نیاز مشتریان است که می‌تواند به عنوان مبنایی برای طراحی نقشه‌ی راه بهبود فرآیند تولید صنعتی، مورد استفاده قرار گیرد. شناخت زنجیره‌ی ارزش صنعت در این بخش، یکی از مهمترین الزامات تحلیل دقیق وضعیت صنعت و مسائل راهبردی مؤثر بر کسب‌وکار اعضای اتحادیه است. به این منظور، شناسایی حلقه‌های اصلی زنجیره‌ی ارزش صنعت نساجی در دستور کار مشاور قرار گرفت که نتیجه‌ی آن، در شکل زیر قابل مشاهده است:



شکل ۲- زنجیره‌ی ارزش صنعت نساجی

از آنجا که دامنه‌ی محصولات و حوزه‌ی اصلی فعالیت تولیدکنندگان در زنجیره‌ی ارزش صنعت نساجی، از پراکندگی قابل توجهی برخوردار است، امکان انتخاب مسئله‌ای مشترک میان تمامی شرکت‌های عضو اتحادیه (از جمله تولیدکنندگان فرش، ماشین‌آلات نساجی، طراحی و نرم‌افزار، خدمات مشاوره و بازرگانی و ...)، از جنبه‌ی عملیاتی چندان امکان‌پذیر نبود. پس از جمع‌بندی دیدگاه‌های کارشناسی و بنا به تصمیم کمیته‌ی راهبری پروژه (متشکل از نمایندگان منتخب شرکت‌های عضو و دبیر کل اتحادیه)، از آنجا که که نزدیک به نیمی از اعضای "اتحادیه‌ی تولید و صادرات نساجی و پوشاک" را تولیدکنندگان پوشاک تشکیل می‌دهند، مقرر شد فرآیند اجرایی پروژه در بخش شناسایی مسائل، در چارچوب انتخاب و تحلیل مسائل کلیدی مربوط به تولیدکنندگان پوشاک انجام شود.

به این ترتیب در گام نخست، فهرستی از مسائل کلیدی مرتبط با تولیدکنندگان داخلی پوشاک، از طریق مطالعات اسنادی، بررسی پژوهش‌ها و گزارش‌های کارشناسی^{۱۳} موجود در اتحادیه و گفت‌وگوی جمعی با خبرگان و همچنین دبیرکل اتحادیه تهیه شد. بر این اساس، مهمترین مسائل موجود در این بخش، در قالب موارد زیر تفکیک شدند:

- نامتوازن بودن نیازها و الزامات شرکت‌های فعال در صنعت پوشاک
- بالا بودن هزینه‌های دستوری نیروی کار
- کاهش حاشیه‌ی سود تولیدکنندگان به واسطه‌ی شیوه‌ی اجرای قانون مالیات بر ارزش افزوده (عدم تناسب مکانیزم‌های مالیات‌ستانی با واقعیت‌های صنعت)
- نوسان مداوم و عدم امکان پیش‌بینی متغیرهای اصلی اقتصاد کلان (تورم، نرخ ارز و ...)
- نبود نهاد متولی واحد در بخش مدیریت و توسعه‌ی صنعت پوشاک کشور
- ناکافی بودن حمایت‌های دولتی از تولیدکنندگان صنعتی پوشاک (تداوم استفاده از تعرفه به عنوان ابزاری برای حمایت از تولید داخل)
- بالا بودن نرخ بهره‌ی بانکی و نبود منابع تأمین مالی و تسهیلات مناسب در زنجیره‌ی تولید پوشاک (برای تولیدکنندگان)
- شفاف نبودن فرآیند تأمین و میزان موجودی مواد اولیه در داخل کشور (نبود بانک اطلاعاتی دقیق و به روز از فعالان صنعت در هر یک از حلقه‌های زنجیره تأمین^{۱۴} پوشاک)
- نبود سیستم اطلاعاتی منسجم و نامشخص بودن روند عرضه و تقاضا در زنجیره‌ی تأمین پوشاک
- کاهش تمایل به تأمین مواد اولیه از تولیدکنندگان داخلی (قیمت بالا، کیفیت پایین، عدم تنوع)
- هزینه‌ی بالای توزیع تولیدات داخلی (از جمله: اجاره‌ی بالای واحد پخش و فروش در مراکز تجاری و نبود شفافیت در فرآیند پخش محصولات، شبکه‌ی عرضه سنتی، تعدد واسطه‌های فروش و ...)
- سهولت در توزیع و فروش پوشاک قاچاق
- عدم وجود سیستمی جامع جهت ایجاد شفافیت و کنترل گردش کالا در نظام توزیع و خرده فروشی
- شفاف نبودن اطلاعات مربوط به بازارهای هدف و ظرفیت‌های صادراتی
- بالا بودن تعرفه‌ی مواد اولیه (مشخصاً تعرفه واردات نخ)
- تغییر مداوم سیاست‌های داخلی مربوط به واردات مواد اولیه و منسوجات (بی‌ثباتی در تعیین تعرفه‌ها و ...)

^{۱۳} در این بخش، از منابع زیر استفاده شده است:

- واکاوی افول تولید صنعتی پوشاک کشور با رویکرد سیستمی. میراب آستانه، پیمان، ربیع، مسعود، مشایخی، علینقی، زندیه، مصطفی. فصلنامه‌ی پژوهش‌ها و سیاست‌های اقتصادی، شماره ۸۹، بهار ۱۳۹۸
- بررسی تحلیل صادرات صنایع پوشاک و شناسایی بازارهای هدف. قربانی، وحید. مجری: اتحادیه تولید و صادرات نساجی و پوشاک ایران.
- آینده‌پژوهی صنعت پوشاک ایران. اسدی، علیرضا. مجری: اتحادیه تولید و صادرات نساجی و پوشاک. ۱۳۹۳
- طرح تحلیل صادرات صنایع نساجی و شناسایی بازارهای هدف. مجری: اتحادیه تولید و صادرات نساجی و پوشاک. ۱۳۹۶

^{۱۴} نمای کلی زنجیره‌ی تأمین پوشاک، در پیوست ۱_ گزارش قابل مشاهده است.

- اثرپذیری فرآیند ورود مواد اولیه (اکسسوری‌ها، منسوجات و ...) از تغییرات مداوم سیاست‌های اقتصادی و روابط بین‌المللی
- نبود بانک اطلاعاتی از میزان واردات مواد اولیه به همراه مشخصات و سهم هر یک از واردکنندگان
- تداخل فرآیند واردات رسمی و غیر رسمی و ضعف در کنترل قاچاق
- اندازه‌ی کوچک بیشتر واحدهای تولیدی و عدم استفاده از صرفه به مقیاس (سیستم تولید سنتی و نبود خوشه‌های تولید صنعتی پوشاک)
- بالا بودن هزینه‌های غیرمستقیم تولید (از جمله هزینه‌های تأمین مالی)
- ضعف در تولید محصولات رقابت‌پذیر
- عدم توجه به تحقیق و توسعه و پایین بودن سطح بهره‌وری
- فرسودگی و سطح پایین فناوری (ضعف در انعطاف‌پذیری تولید داخلی نسبت به رقبای منطقه‌ای)
- کیفیت پایین محصولات تولید داخل و ضعف در فرآیندهای کنترل کیفیت و استاندارد
- نبود مهارت‌های مدیریتی و دانش فنی کافی در میان مدیران شرکت‌های فعال در صنایع نساجی و پوشاک
- عدم توازن میان مهارت‌های مورد نیاز در صنعت با تعداد و ظرفیت‌های کارشناسان داخلی
- نبود فرآیند مشخص برای نیازسنجی عمومی (شناسایی نیاز گروه‌های مختلف مشتریان) و آینده‌نگری در حوزه‌ی مد
- ضعف در بخش طراحی مد و پوشاک و نبود قدرت رقابتی با کشورهای پیشرو در حوزه‌ی طراحی و تولید پوشاک (عدم تنوع و ضعف در کیفیت)
- توسعه‌ی نامتوازن برندهای پوشاک در کشور و عدم شناخت مردم (مصرف‌کنندگان) از برندهای داخلی پوشاک
- هزینه‌ی بالای تبلیغات و نبود امکان تبلیغ برخی محصولات خاص (به دلیل محدودیت‌های فرهنگی)
- کاهش تمایل به سرمایه‌گذاری در صنعت پوشاک در چند سال گذشته، به دلیل کم شدن حاشیه سود تولیدکنندگان صنعتی (وجود فرصت‌های سرمایه‌گذاری سودآورتر در سایر حوزه‌ها)
- سطح بالای فشار رقابتی در صنایع نساجی و پوشاک

پس از طرح مسائل مذکور در نشست کمیته‌ی راهبری و جمع‌بندی نظرات اعضای کمیته، فهرستی از ۲۰ مسئله‌ی کلیدی مؤثر بر کسب‌وکار اعضا تهیه شد که این موارد، در جدول زیر قابل مشاهده است:

جدول ۳- مسائل کلیدی تولیدکنندگان پوشاک

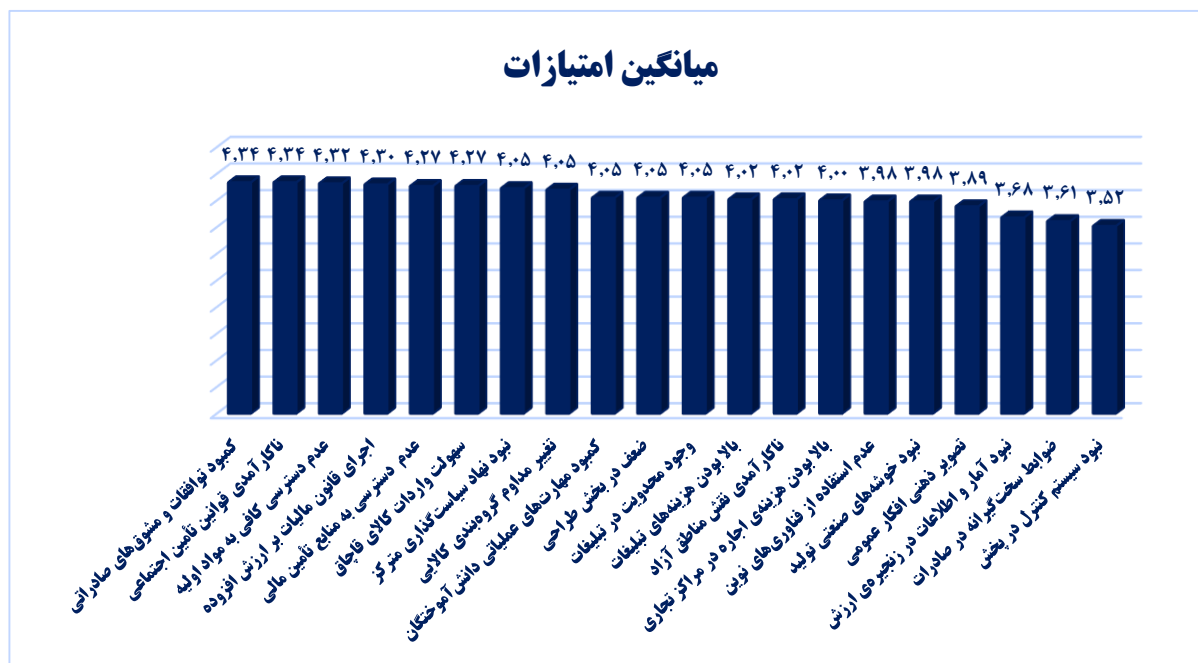
ردیف	شرح
۱	اجرای نادرست قانون مالیات بر ارزش افزوده در صنعت نساجی و پوشاک
۲	عدم بهره‌گیری از فناوری‌های نوین و به روز در صنعت پوشاک
۳	نبود نهاد متولی سیاست‌گذاری متمرکز در صنعت پوشاک
۴	عدم دسترسی به منابع تأمین مالی ارزان قیمت در بخش تولید پوشاک
۵	نبود آمار و اطلاعات مربوط به میزان تولید و مصرف مواد اولیه در زنجیره‌ی ارزش صنعت
۶	عدم دسترسی کافی به مواد اولیه‌ی مناسب (از جنبه‌ی قیمت و تنوع مواد اولیه‌ی موجود در کشور)
۷	بالا بودن هزینه‌ی اجاره‌ی واحدهای تجاری در مجتمع‌ها و مراکز خرید برای برندهای داخلی
۸	سهولت واردات و عرضه‌ی محصولات قاچاق در داخل کشور
۹	نبود سیستم جامع کنترل و رصد فرآیند پخش انواع پوشاک در کشور (فقدان سیستم نظارتی در زمینه‌ی توزیع پوشاک)
۱۰	ضوابط سخت‌گیرانه و محدودیت‌های متعدد در مسیر صادرات به کشورهای هدف
۱۱	بی‌ثباتی در سیاست‌ها و تغییر مداوم گروه‌بندی کالایی در بخش مواد اولیه مربوط به تولید انواع منسوجات (در فرآیند ثبت سفارش)
۱۲	کوچک بودن بیشتر واحدهای تولیدی و عدم استفاده از صرفه به مقیاس (سیستم سنتی و نبود خوشه‌های صنعتی تولید پوشاک)
۱۳	کمبود مهارت‌های عملیاتی مورد نیاز (متناسب با نیازهای صنعت) در میان دانش‌آموختگان رشته‌های مهندسی نساجی و پوشاک
۱۴	ضعف در بخش طراحی پوشاک (عدم تنوع و کیفیت پایین) و کاهش قدرت رقابتی ایران با کشورهای پیشرو در حوزه‌ی طراحی مد
۱۵	وجود محدودیت‌های فرهنگی در تبلیغ و ارائه‌ی برخی محصولات در بخش پوشاک
۱۶	بالا بودن هزینه‌های تبلیغات و معرفی محصولات تولید شده در داخل کشور
۱۷	کمبود توافقات تجاری دولت با سایر کشورها و نبود مشوق‌های حمایتی کافی برای ورود به بازار کشورهای هدف منطقه‌ای و بین‌المللی
۱۸	ناکارآمد بودن قوانین تأمین اجتماعی و تحمیل فشار مالی سنگین به تولیدکنندگان
۱۹	ناکارآمدی نقش مناطق آزاد و مناطق ویژه‌ی اقتصادی در توسعه‌ی بازار محصولات و تعاملات تجاری تولیدکنندگان داخلی
۲۰	تصویر ذهنی منفی افکار عمومی در خصوص کیفیت تولیدات داخلی و تمایل به خرید پوشاک خارجی

پس از جمع‌بندی فهرست نهایی مسائل، ۲۰ مسأله کلیدی مرتبط با کسب‌وکار تولیدکنندگان پوشاک، در قالب یک پرسش‌نامه^{۱۵} و با محوریت دبیرخانه‌ی اتحادیه، در اختیار نمایندگان منتخب شرکت‌های عضو اتحادیه (از بین تولیدکنندگان پوشاک) قرار گرفت و از آنها خواسته شد که بر اساس مقیاس لیکرت، میزان اهمیت و تأثیر حل هر یک از این مسائل را بر بهبود محیط کسب‌وکار خود، با اختصاص عددی (از ۱ تا ۵) تعیین کنند. [نمونه‌ی آماری مدنظر مشاور، با در نظر گرفتن مبنای حداقل ۲۰ درصد جامعه‌ی آماری تولیدکنندگان پوشاک عضو اتحادیه، شامل ۲۳ نفر می‌شد؛ چراکه اعضای اتحادیه در این بخش، متشکل از ۱۱۵ شرکت است]. در پایان تعداد ۴۴ پرسش‌نامه تکمیل و ارسال شد که پس از تحلیل اولیه‌ی نتایج پرسش‌نامه‌ها،

^{۱۵} قالب پرسش‌نامه، در پیوست ۲ گزارش قابل مشاهده است.

اولویت‌بندی حل مسائل منتخب از دیدگاه صاحبان کسب‌وکار در بخش تولید پوشاک، بر اساس میانگین امتیازات تخصیص یافته به هر مسئله (عددی بین ۱ تا ۵) مشخص گردید.

در نمودار زیر، اولویت حل مسائل بر مبنای میانگین امتیازات پاسخ‌دهندگان، قابل مشاهده است:



نمودار ۱- میانگین امتیازات پاسخ‌دهندگان

با توجه به نتایج تحلیل پاسخ‌های دریافتی، ۵ مسئله‌ی نخست از منظر نمایندگان اعضای اتحادیه، به ترتیب شامل موارد زیر است:

- (۱) کمبود توافقات تجاری دولت با سایر کشورها و نبود مشوق‌های حمایتی کافی برای ورود به بازار کشورهای هدف منطقه‌ای و بین‌المللی
- (۲) ناکارآمد بودن قوانین تأمین اجتماعی و تحمیل فشار مالی سنگین به تولیدکنندگان
- (۳) عدم دسترسی کافی به مواد اولیه مناسب (از جنبه‌ی قیمت و تنوع مواد اولیه‌ی موجود در کشور)
- (۴) اجرای نادرست قانون مالیات بر ارزش افزوده در صنعت نساجی و پوشاک
- (۵) عدم دسترسی به منابع تأمین مالی ارزان قیمت در بخش تولید پوشاک

۴. شناسایی ذی‌نفعان

شناسایی ذی‌نفعان، گام نخست در فرآیند تحلیل ذی‌نفعان است که در تکمیل مراحل شناخت استراتژیک سازمان، اهمیت فراوانی دارد و پس از تعیین مسئله‌ی هدف و تدوین راهبردها، باید در یک چارچوب تعریف شده و با جزئیات بیشتر، به آن پرداخته شود.

به طور کلی، ذی‌نفعان به گروه‌ها یا افرادی گفته می‌شود که برای رسیدن به بخشی از اهداف یا نیازهای خود، به سازمان وابسته‌اند و سازمان نیز به نوبه‌ی خود به آنها وابسته بوده و از عملکرد آنها تأثیر می‌گیرد. طبیعتاً ذی‌نفعان می‌توانند تقویت‌کننده یا مانع موفقیت‌های سازمان شوند. در این مرحله، برای شناسایی ذی‌نفعان انجمن از مدل دایره‌ای شناسایی ذی‌نفعان^{۱۶} استفاده شده است. این مدل، ذی‌نفعان را بر اساس میزان اثرگذاری و اثرپذیری در قبال سازمان، در سه سطح دسته‌بندی می‌کند:



شکل ۳- مدل شناسایی ذی‌نفعان

بر اساس دسته‌بندی‌های رایج در تحلیل بازیگران اصلی یک صنعت، ذی‌نفعان کلیدی را می‌توان به تفکیک ذی‌نفعان بخش حاکمیت (در حوزه‌ی سیاست‌گذاری‌ها و تصمیم‌گیری‌های کلان) و ذی‌نفعان غیرحاکمیتی در بخش‌های اصناف، تعاون و بخش خصوصی (شامل انجمن‌ها، گروه‌های فعال در زنجیره‌ی تأمین محصولات، سازمان‌های بالادستی مانند اتاق‌های بازرگانی، فدراسیون‌ها و کنفدراسیون‌ها و ...) تقسیم‌بندی نمود؛ همچنین در صناعی که به صورت مستقیم با مردم (به عنوان مصرف‌کننده‌ی محصولات) طرف هستند، حلقه‌ای به عنوان ذی‌نفعان محیطی (شامل مشتریان، رسانه‌ها و ...) در نظر گرفته می‌شود. ضمن اینکه ذی‌نفعان اساسی نیز شامل مدیران، کارکنان و اعضای اتحادیه و تمامی شرکت‌های فعال در صنایع نساجی و پوشاک خواهد بود.

با توجه به نتایج نشست هم‌اندیشی با اعضای هیئت مدیره و کمیته‌ی راهبری و انجام مصاحبه‌ی ساختار یافته با دبیر کل تشکل، می‌توان فهرست مهمترین ذی‌نفعان اتحادیه تولید و صادرات نساجی و پوشاک را به شکل زیر دسته‌بندی نمود:

^{۱۶} منبع: کتاب مدل مدیریت استراتژیک مبنا، نوشته‌ی کاوه محمدسیروس و امیرحسین صبورطینت، انتشارات دانشگاه صنعتی امیرکبیر، صفحه‌ی ۹۷

جدول ۴- ذی‌نفعان اساسی اتحادیه

ذی‌نفعان اساسی	
۱	شرکت‌های عضو اتحادیه صنایع نساجی و پوشاک
۲	تمامی شرکت‌های فعال در صنعت نساجی و تولید پوشاک (اعضای بالقوه)
۳	مدیران و کارکنان اتحادیه

جدول ۵- ذی‌نفعان کلیدی (بخش حاکمیت)

ذی‌نفعان کلیدی		
حاکمیت		
ردیف	عنوان	بخش/واحد سازمانی
۱	وزارت صنعت، معدن و تجارت (معاونت بازرگانی)	- معاونت وزیر (معاون: عباس قبادی) - دفتر خدمات بازرگانی - مرکز امور اصناف و بازرگانان
۲	وزارت صنعت، معدن و تجارت (معاونت امور صنایع)	- معاونت وزیر (معاون: فرشاد مقیمی) - دفتر نساجی و پوشاک - دفتر صنایع ماشین‌سازی و تجهیزات صنعتی - دفتر سرمایه‌گذاری
۳	سازمان توسعه‌ی تجارت	-
۴	شرکت سهامی نمایشگاه‌های بین‌المللی	-
۵	وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی	- کارگروه ساماندهی مد و لباس کشور - اداره کل فرهنگ و ارشاد استان‌ها
۶	وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی	- معاونت روابط کار (معاون: حاتم شاکرمی) - سازمان تأمین اجتماعی
۷	وزارت نفت	شرکت ملی صنایع پتروشیمی
۸	وزارت جهاد کشاورزی	صندوق پنبه ایران (زیرمجموعه معاونت نباتات)
۹	ستاد مبارزه با قاچاق کالا و ارز	-
۱۰	قوه قضاییه جمهوری اسلامی ایران	- معاونت اقتصادی قوه قضاییه - سازمان تعزیرات حکومتی - سازمان بازرسی کل کشور - اداره کل ثبت شرکت‌ها و مؤسسات غیرتجاری
۱۱	مجلس شورای اسلامی	- مرکز پژوهش‌های مجلس - کمیسیون صنایع و معادن - کمیسیون اقتصادی - کمیسیون قضایی و حقوقی

جدول ۶- ذی‌نفعان کلیدی (بخش غیر حاکمیتی)

ذی‌نفعان کلیدی		
غیر حاکمیتی		
ردیف	عنوان	واحدهای وابسته/تشکل‌های زیرمجموعه
۱	اتاق بازرگانی ایران	• اتاق‌های بازرگانی استانی • معاونت تشکل‌های اتاق بازرگانی ایران • انجمن صنایع نساجی ایران • کنفدراسیون صنعت ایران • کنفدراسیون صادرات ایران
۲	اتاق تعاون ایران	• اتاق‌های تعاون استانی • اتحادیه‌ها و انجمن‌های همگن استانی • جامعه‌ی متخصصین نساجی ایران
۳	اتاق اصناف ایران	• اتاق‌های اصناف استانی • تشکل‌های صنفی (اتحادیه‌های تولیدی و توزیعی)
۴	خانه‌ی صنعت، معدن و تجارت ایران	• واحدهای استانی
۵	کانون عالی انجمن‌های صنفی کارفرمایی	—
۶	شورای هماهنگی تشکل‌های مهندسی، صنفی و حرفه‌ای کشور	—

جدول ۷- ذی‌نفعان محیطی

ذی‌نفعان محیطی	
۱	مشتریان و مصرف‌کنندگان نهایی
۲	رسانه‌های تخصصی فعال در صنایع نساجی و پوشاک (وبسایت‌های خبری، شبکه‌های اجتماعی، مجلات و ...)
۳	رسانه‌های دیداری و شنیداری (تلویزیون، رادیو و ...)
۴	خبرگزاری‌های رسمی و نشریات عمومی
۵	دانشگاه‌ها (به ویژه دانشکده‌های مهندسی نساجی) و مراکز پژوهشی
۶	انجمن‌های علمی و متخصصان صنایع نساجی و پوشاک (مانند جامعه‌ی متخصصین نساجی ایران)

اولویت‌بندی مسائل کلیدی و انتخاب مسئله‌ی قانونی پروژه

۱. پیشگفتار

شناخت محیط داخلی اتحادیه‌ی تولید و صادرات نساجی و پوشاک ایران در کنار شناسایی مهمترین عوامل محیطی (محیط دور) مؤثر بر کسب‌وکار فعالان صنعت نساجی (به ویژه تولیدکنندگان پوشاک) در ایران، در فاز نخست پروژه، به دریافتی کلی از ساختار حکمرانی، خدمات و شیوه‌ی تعامل تشکل با اعضا و همچنین شناخت متغیرهای کلان مؤثر بر محیط فعالیت شرکت‌های عضو آن منجر شد. همچنین با شناخت مسائل کلیدی صنعت پوشاک از دیدگاه اعضای اتحادیه، سند راهنمایی در جهت شناسایی گلوگاه‌ها و اولویت‌های حل مسئله در فاز دوم، در اختیار مشاور قرار گرفت تا بر مبنای آن پس از اولویت‌بندی مسائل کلیدی تعیین شده، مسئله‌ی کانونی پروژه در گام‌های بعد مشخص شود.

در این میان، شناسایی ذی‌نفعان کلیدی در ساختار حاکمیت و ذی‌نفعان غیرحاکمیتی (به ویژه در بخش خصوصی، تعاونی و اصناف)، به تکمیل شناخت مشاور از محیط فعالیت بنگاه‌های اقتصادی و سازمان‌های نمایندگی بخش خصوصی در صنایع نساجی و پوشاک (از جمله اتحادیه تولید و صادرات) انجامید که در مرحله‌ی تحلیل ذی‌نفعان مرتبط با مسئله‌ی برگزیده، با جزئیات بیشتر مورد استفاده قرار خواهد گرفت.

اکنون در فاز دوم پروژه، پس از ارزیابی و اولویت‌بندی مسائل کلیدی صنعت پوشاک از منظر خبرگان این بخش، مسئله‌ی کانونی پروژه انتخاب و به عنوان محور اصلی تدوین برنامه‌ی حل مسئله و طراحی زنجیره‌ی نتایج (با الگوی RBM) در فاز پایانی پروژه، تعیین می‌شود.

۲. اولویت‌بندی مسائل کلیدی صنعت

همچنان‌که در گزارش فاز نخست پروژه شرح داده شد، از میان مسائل کلیدی شناسایی شده که بر کسب‌وکار تولیدکنندگان پوشاک در داخل کشور مؤثر است، ۲۰ مسئله به انتخاب اعضای کمیته‌ی راهبری پروژه، به عنوان اولویت‌های اصلی اعضا مشخص شد و در قالب یک پرسش‌نامه در اختیار نمایندگان منتخب شرکت‌های عضو اتحادیه قرار گرفت و از آن‌ها خواسته شد که بر اساس مقیاس لیکرت، میزان اهمیت و تأثیر حل هر یک از این مسائل را بر بهبود محیط کسب‌وکار خود تعیین کنند.

با تحلیل نتایج پرسش‌نامه‌های تکمیل شده، با توجه به نزدیکی میانگین امتیازات مسائل به یکدیگر، مسائلی که میانگین امتیاز آنها بیشتر از ۴ بود، (مطابق جدول ۸) مشخص شد و این مسائل در قالب پرسش‌نامه‌ی مرحله‌ی دوم، در اختیار اعضای کمیته‌ی راهبری [پیوست ۵]، قرار گرفت.

جدول ۸- مسائل اولویت‌دار صنعت پوشاک از دیدگاه اعضای اتحادیه

ردیف	فهرست مسائل
۱	کمبود توافقات تجاری دولت با سایر کشورها و نبود مشوق‌های حمایتی کافی برای ورود به بازار کشورهای هدف منطقه‌ای و بین‌المللی
۲	ناکارآمد بودن قوانین تأمین اجتماعی و تحمیل فشار مالی سنگین به تولیدکنندگان
۳	عدم دسترسی کافی به مواد اولیه‌ی مناسب (از جنبه‌ی قیمت، تنوع و کیفیت مواد اولیه‌ی موجود در کشور)
۴	اجرای نادرست قانون مالیات بر ارزش افزوده در صنعت نساجی و پوشاک
۵	عدم دسترسی به منابع تأمین مالی ارزان قیمت در بخش تولید پوشاک
۶	سهولت واردات و عرضه‌ی محصولات قاچاق در داخل کشور
۷	نبود نهاد متولی سیاست‌گذاری متمرکز در صنعت پوشاک
۸	بی‌ثباتی در سیاست‌ها و تغییر مداوم گروه‌بندی کالایی در بخش مواد اولیه مربوط به تولید انواع منسوجات (در فرآیند ثبت سفارش)
۹	کمبود مهارت‌های عملیاتی مورد نیاز (متناسب با نیازهای صنعت) در میان دانش‌آموختگان رشته‌های مهندسی نساجی و پوشاک
۱۰	ضعف در بخش طراحی پوشاک (عدم تنوع و کیفیت پایین) و کاهش قدرت رقابتی ایران با کشورهای پیشرو در حوزه‌ی طراحی مد
۱۱	وجود محدودیت‌های فرهنگی در تبلیغ و ارائه‌ی برخی محصولات در بخش پوشاک
۱۲	بالا بودن هزینه‌های تبلیغات و معرفی محصولات تولید شده در داخل کشور
۱۳	ناکارآمدی نقش مناطق آزاد و مناطق ویژه‌ی اقتصادی در توسعه‌ی بازار محصولات و تعاملات تجاری تولیدکنندگان داخلی
۱۴	بالا بودن هزینه‌ی اجرای واحدهای تجاری در مجتمع‌ها و مراکز خرید برای برندهای داخلی

با توزیع پرسش‌نامه‌ی مرحله‌ی دوم، هفت معیار به عنوان معیارهای اصلی اولویت‌بندی و گزینش مسئله^۷ برای اعضای کمیته‌ی راهبری^۸ تشریح شد و از آن‌ها خواسته شد میزان انطباق هر یک از مسائل مندرج در جدول ۸ با معیارهای زیر را [پیوست ۶]، با اختصاص امتیازی از ۱ تا ۵ تعیین کنند:

- (۱) مسئله‌ی مدنظر، مورد پذیرش اکثریت اعضای اتحادیه باشد.
- (۲) در کوتاه مدت قابل حل باشد.
- (۳) حل مسئله، با منابع و ظرفیت‌های داخلی اتحادیه سازگار باشد.
- (۴) با سیاست‌های کلان دولت سازگار باشد و بر خلاف سیاست‌های رسمی نباشد.
- (۵) در فرآیند حل مسئله، انگیزه‌ی مشارکت در میان فعالان صنعت ایجاد کند.
- (۶) با منافع ملی و مصالح عمومی سازگار باشد.
- (۷) حل مسئله به سیاست‌گذاری‌های دولت وابسته باشد. (یعنی حل آن، نیازمند طراحی یک پروژه‌ی حمایت‌گیری باشد).

^۷ منبع: کتاب روش‌های تأثیرگذاری بر سیاست‌ها (راهنمای مدیریت شکل‌های اقتصادی). انتشارات اتاق بازرگانی ایران. ۱۳۹۵

^۸ نخستین جلسه‌ی کمیته‌ی راهبری در فاز دوم پروژه، در تاریخ ۹۸/۶/۱۶ برگزار شد.

پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، نظرات خبرگان تجميع شد و میانگین امتیازات تخصیص یافته به هر مسئله در هر یک از هفت معیار بالا، محاسبه شد و در نهایت یک ماتریس تصمیم‌گیری واحد به دست آمد. با توجه لزوم تحلیل نتایج پرسشنامه‌های مرحله‌ی دوم بر مبنای امتیازات مربوط به این هفت معیار (به عنوان متغیرهای ارزیابی) در هر مسئله، ضروری بود برای اولویت‌بندی مسائل در این مرحله، از یکی از روش‌های تصمیم‌گیری چندمقیاسه استفاده شود.

با بررسی مدل‌های مختلف تصمیم‌گیری توسط تیم کارشناسی پروژه، روش TOPSIS (تاپسیس)^۹ که یکی از روش‌های معتبر در تصمیم‌گیری چندمعیاره است، به عنوان ابزار تحلیل نتایج در این مرحله، انتخاب شد. در منطق اصولی این مدل، یک راه‌حل ایده‌آل مثبت و یک راه‌حل ایده‌آل منفی تعریف می‌شود. گزینه‌ی بهینه، گزینه‌ای است که کم‌ترین فاصله را از راه‌حل ایده‌آل مثبت و دورترین فاصله را از راه‌حل ایده‌آل منفی دارد. [۷] به عبارت دیگر گزینه‌هایی که بیشترین تشابه را با راه‌حل ایده‌آل مثبت داشته باشند، رتبه‌ی بالاتری کسب می‌کنند. هدف اصلی این روش انتخاب گزینه‌ای است که نزدیک‌ترین فاصله‌ی اقلیدسی را به گزینه‌ی ایده‌آل مثبت [یعنی حداکثر امتیاز ممکن در هر معیار که در اینجا برابر ۵ است] و دورترین فاصله‌ی اقلیدسی را از گزینه‌ی ایده‌آل منفی [یعنی حداقل امتیاز ممکن در هر معیار که در اینجا برابر ۱ است] داشته باشد.

با توجه به نتایج به دست آمده از روش تاپسیس [پیوست ۷]، به ترتیب، ۵ مسئله‌ی زیر بر اساس معیارهای در نظر گرفته شده در اولویت قرار گرفت:

جدول ۹- اولویت‌های حل مسئله با استفاده از روش TOPSIS

رتبه	مسئله
۱	عدم دسترسی کافی به مواد اولیه‌ی مناسب (از جنبه‌ی قیمت، تنوع و کیفیت مواد اولیه‌ی موجود در کشور)
۲	سهولت واردات و عرضه‌ی محصولات قاچاق در داخل کشور
۳	بی‌ثباتی در سیاست‌ها و تغییر مداوم گروه‌بندی کالایی در بخش مواد اولیه مربوط به تولید انواع منسوجات (در فرآیند ثبت سفارش)
۴	نبود نهاد متولی سیاست‌گذاری متمرکز در صنعت پوشاک
۵	اجرای نادرست قانون مالیات بر ارزش افزوده در صنعت نساجی و پوشاک

با شناسایی اولویت‌های حل مسئله از دیدگاه اعضای کمیته‌ی راهبری، انتخاب مسئله‌ی کانونی پروژه، در گام بعد در دستور کار مشاور قرار گرفت که در ادامه توضیحات مربوط به این مرحله، ارائه می‌شود.

^۹Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution

۳. انتخاب مسئله‌ی قانونی

پس از شناسایی ۵ اولویت نخست حل مسئله در گام پیش، انتخاب مسئله‌ی قانونی پروژه به عنوان موضوع محوری در فرآیند تدوین برنامه‌ی حل مسئله و تعیین راهبردهای حمایت‌گیری مرتبط با آن، در دستور کار تیم کارشناسی پروژه قرار گرفت.

به این منظور، فهرست اولویت‌های مشخص شده، در نشست ویژه‌ی کمیته‌ی راهبری در اختیار اعضای کمیته قرار گرفت و از آنها خواسته شد، نسبت به تحلیل و ارزیابی اولویت‌های مذکور و انتخاب مسئله‌ی نهایی پروژه اقدام کنند. به این ترتیب، تیم کارشناسی پروژه با مشارکت اعضای کمیته‌ی راهبری در قالب یک نشست هم‌اندیشی^{۲۰} با رویکرد بارش فکری، اقدام به شناسایی علل فوری (سطح اول) و دسته‌بندی بسترهای شکل‌گیری مسائل مذکور کرد. در گام نخست این مرحله، پس از تبادل نظر اعضا مقرر شد زمینه‌های اصلی بروز مسائل به تفکیک دو گروه "محیط صنعت (محیط نزدیک)" و "محیط بیرون (محیط دور)" دسته‌بندی شوند. بر این اساس با توجه به اولویت مسائل شناسایی شده، در حوزه‌ی زمینه‌های مرتبط با محیط صنعت، بر سه مورد زیر تأکید شد:

- ضعف در دانش فنی و به‌روز نبودن فناوری‌های مورد استفاده در بخش‌هایی از زنجیره‌ی ارزش صنعت (به عنوان نمونه، یکی از بسترهای کاهش کیفیت مواد اولیه در صنعت نساجی و پوشاک در مسئله‌ی نخست، به عدم بهره‌گیری از دانش فنی به‌روز و همچنین فرسودگی ماشین‌آلات موجود مرتبط دانسته شد).
- کمبود مهارت‌ها و ضعف‌های مدیریتی در بنگاه‌های اقتصادی و پایین بودن بهره‌وری تولید (در این بخش، به موضوع عدم آشنایی بخش عمده‌ای از مدیران بنگاه‌های اقتصادی و کارگاه‌های تولیدی با الگوهای نوین برنامه‌ریزی و مدیریت و روش‌های افزایش بهره‌وری تولید اشاره شد).
- ناکارآمدی سیاست‌های دولت در صنعت پوشاک (در حوزه‌هایی مانند تعیین تعرفه‌های واردات و عوارض صادرات، استانداردهای تولید، مسائل فرهنگی و قاچاق در صنعت نساجی و پوشاک)

همچنین در بخش زمینه‌های مربوط به محیط بیرون (محیط دور) نیز آکه پیامدهای آن تنها به صنعت نساجی و پوشاک محدود نمی‌شود، از سه مورد زیر به عنوان بسترهای شکل‌گیری بخش عمده‌ای از چالش‌ها و مسائل محیط کسب‌وکار بخش خصوصی یاد شد:

- سیاست‌های اقتصادی (به ویژه سیاست‌های ارزی دولت که به عنوان نمونه، در زمینه‌ی قیمت‌گذاری و دسترسی به برخی مواد اولیه‌ی وارداتی، تأثیرات اساسی داشته است).
- مؤلفه‌های سیاسی (به ویژه در حوزه‌ی سیاست خارجی) که با وضع تحریم‌های بین‌المللی علیه ایران، موانع جدی در محیط کسب‌وکار فعالان اقتصادی بخش خصوصی ایجاد کرده است.
- مؤلفه‌های قانونی و حقوقی (به ویژه در بخش قوانین حوزه‌ی کسب‌وکار مانند قانون بیمه و مالیات که به عقیده‌ی نمایندگان اتحادیه، هزینه‌ی فعالیت‌های رسمی را به شکل یک‌جانبه و بعضاً غیر عادلانه افزایش داده است).

به این ترتیب، زمینه‌های اصلی بروز مسائل، در پنج دسته‌ی کلی به شرح زیر از یکدیگر تفکیک شدند:

^{۲۰} دومین جلسه‌ی کمیته‌ی راهبری پروژه در فاز دوم، در تاریخ ۹۸/۷/۸ برگزار شد.

- (۱) ضعف در دانش فنی و مهارت‌های مدیریتی تولیدکنندگان
- (۲) ناکارآمدی سیاست‌های کلان اقتصادی دولت (مانند سیاست‌های ارزی و ...)
- (۳) ضعف ساختاری در قوانین و مقررات حوزه‌ی کسب‌وکار (مانند قوانین بیمه، مالیات و ...)
- (۴) محدودیت‌های موجود در حوزه‌ی روابط بین‌الملل (مانند تحریم‌ها و ...)
- (۵) ناکارآمدی سیاست‌های دولت در صنعت پوشاک

پس از جمع‌بندی مباحث مربوط به این بخش، با توجه به ماهیت الگوی منتخب در تدوین برنامه‌ی حل مسئله (مدل مدیریت نتیجه‌محور)^{۲۲} که مبنای آن بر ایجاد تغییرات پایدار و تأثیرگذاری بر مؤلفه‌های محیطی (به ویژه در محیط سیاست‌گذاری، قوانین و مقررات و نظام اجرایی دولت) بنا شده است،^{۲۳} با تسهیلگری تیم کارشناسی پروژه، کانون تمرکز اعضای کمیته‌ی راهبری بر مؤلفه‌هایی قرار گرفت که مستقیماً در ایجاد زمینه‌های بهبود در فرآیندهای سیاست‌گذاری یا نظام حقوقی و اجرایی دولت در حوزه‌ی صنعت نساجی و پوشاک مؤثر هستند.

در بین عوامل شناسایی شده، به جز مورد نخست که تا حد قابل توجهی به ظرفیت‌های درونی تولیدکنندگان و کیفیت سازماندهی داخلی بنگاه‌های فعال در این صنعت وابسته است، سایر موارد در حوزه‌ی عوامل محیط سیاست‌گذاری دسته‌بندی شدند که البته در بین آن‌ها، عامل پنجم مستقیماً به کیفیت سیاست‌های دولت در صنعت پوشاک مربوط می‌شد. با جمع‌بندی نتایج گفت‌وگوی جمعی اعضای کمیته‌ی راهبری، ناکارآمدی سیاست‌های دولت در این صنعت، عاملی مؤثر بر شکل‌گیری چهار مسئله‌ی برگزیده‌ی از بین پنج مسئله‌ی مرحله‌ی دوم (مسائل ۱، ۲، ۳ و ۵ مندرج در جدول ۹) شناخته شد. در پایان، اعضای کمیته بر ضرورت توجه به سه عامل کلیدی زیر در جهت بهبود سیاست‌های مصوب در صنعت پوشاک، تأکید کردند:

- ایجاد نگرش جامع به جایگاه و اهمیت صنعت پوشاک در بین سیاست‌گذاران
- بازسازی نظام سیاست‌گذاری صنعت بر مبنای ایجاد یک ساختار متمرکز
- تقویت توان کارشناسی بخش خصوصی در راستای تولید راهکارهای عملیاتی حل مسائل

بر پایه‌ی این تحلیل، اعضای کمیته‌ی راهبری پروژه، "نبود نهاد متولی سیاست‌گذاری متمرکز در صنعت پوشاک" (مسئله‌ی ۴) را نسبت به اولویت‌های دیگر، موضوعی بنیادی‌تر و عاملی مؤثر بر ایجاد چهار مسئله‌ی دیگر دانستند و حل آن را به عنوان پیش‌نیاز ایجاد تحول پایدار در صنعت پوشاک در نظر گرفتند.

به بیان دیگر، بر اساس دیدگاه‌های مطرح شده‌ی خبرگان صنعت در جلسه‌ی کمیته‌ی راهبری،^{۲۵} اولویت نخست شناسایی شده، از جنبه‌ی سلسله‌مراتبی در یک سطح نیستند؛ چنان که سهولت واردات و عرضه‌ی محصولات قاچاق، تغییر مداوم گروه‌بندی کالایی و اجرای نادرست قانون مالیات بر ارزش افزوده، خود از علل عدم دسترسی کافی به مواد اولیه مناسب به شمار می‌آید. همچنین بخش عمده‌ای از علت‌های مذکور، خود از جمله عواملی هستند که مرتبط با ساختار حاکمیتی و متأثر از عدم کارآمدی و هماهنگی میان سیاست‌های دولت (بدون توجه به شرایط حاکم بر صنعت نساجی و پوشاک) بوده‌اند. به این ترتیب، کمیته‌ی راهبری پس از تبادل نظر در خصوص علل ریشه‌ای بروز مسائل کلیدی صنعت، "نبود نهاد متولی سیاست‌گذاری متمرکز در صنعت پوشاک" را به عنوان خروجی فاز دوم (مسئله‌ی کانونی پروژه)، انتخاب و تصویب کردند.

^{۲۲}Results-Based Management

^{۲۳} به رویکرد الگوی مدیریت نتیجه‌محور، در فصل بعد گزارش (گزارش فاز سوم پروژه) به تفصیل پرداخته خواهد شد.

تدوین زنجیره‌ی نتایج حل مسئله‌ی کانونی پروژه

۱. پیشگفتار

تدوین ماتریس نتایج، کلیدی‌ترین مرحله در فرآیند هدف‌گذاری و طراحی برنامه‌ی حل مسئله در پروژه‌ی "تدوین برنامه‌ی حمایت‌گیری اتحادیه تولید و صادرات نساجی و پوشاک با الگوی RBM" به شمار می‌آید. چنانکه در گزارش‌های دو فاز نخست پروژه به تفصیل بیان شد، پس از شناسایی اولیه‌ی مسائل کلیدی مؤثر بر محیط کسب‌وکار تولیدکنندگان پوشاک عضو اتحادیه در فاز نخست، تعیین اولویت‌های حل مسئله و انتخاب "مسئله‌ی کانونی پروژه" به عنوان محور اصلی و پیش‌نیاز اجرای فرآیند طراحی زنجیره‌ی نتایج، در دستور کار فاز دوم پروژه قرار گرفت. به این ترتیب، پس از تحلیل نتایج پرسش‌نامه‌های دریافتی مرحله‌ی دوم (که توسط اعضای کمیته‌ی راهبری تکمیل شده بودند)، با بهره‌گیری از الگوی تصمیم‌گیری چندمقیاسه TOPSIS، ۵ مسئله‌ی زیر به عنوان اولویت‌های نهایی حل مسئله مشخص شدند:

- عدم دسترسی کافی به مواد اولیه‌ی مناسب (از جنبه‌ی قیمت، تنوع و کیفیت مواد اولیه‌ی موجود در کشور)
- سهولت واردات و عرضه‌ی محصولات قاچاق در داخل کشور
- بی‌ثباتی در سیاست‌ها و تغییر مداوم گروه‌بندی کالایی در بخش مواد اولیه مربوط به تولید انواع منسوجات (در فرآیند ثبت سفارش)
- نبود نهاد متولی سیاست‌گذاری متمرکز در صنعت پوشاک
- اجرای نادرست قانون مالیات بر ارزش افزوده در صنعت نساجی و پوشاک

در ادامه با برگزاری جلسات ویژه‌ی کمیته‌ی راهبری پروژه و ارائه‌ی تحلیل‌های کارشناسی توسط اعضای کمیته، مسئله‌ی "نبود نهاد متولی سیاست‌گذاری متمرکز در صنعت پوشاک" نسبت به سایر اولویت‌ها، موضوعی بنیادی‌تر و عاملی مؤثر بر ایجاد چهار مسئله‌ی دیگر شناخته شد و در پایان، این مورد به عنوان مسئله‌ی کانونی پروژه‌ی RBM در کمیته‌ی راهبری، مورد تصویب قرار گرفت.

به این ترتیب، در فاز سوم (فاز پایانی)، تعیین ارکان اصلی در زنجیره‌ی نتایج حل مسئله‌ی کانونی (شناسایی اهداف کلان و عملیاتی پروژه) و شناسایی فعالیت‌های مورد نیاز در مسیر تحقق اهداف این پروژه، به عنوان گام اصلی در طراحی نقشه‌ی راه حمایت‌گیری متناظر با حل مسئله، مدنظر تیم کارشناسی و کمیته‌ی راهبری پروژه قرار گرفت. خروجی مباحث و نتایج تحلیل‌های انجام شده در فاز سوم پروژه، در بخش‌های بعدی گزارش و پس از تبیین مفاهیم و ساختار پیشنهادی "الگوی مدیریت نتیجه‌محور" (به عنوان ابزار مورد استفاده در این فاز)، ارائه شده است.

۲. تبیین الگوی مدیریت نتیجه‌محور

با انجام مطالعات و بررسی‌های کارشناسی انجام شده، در زمینه‌ی مدل‌های مفهومی و فرآیندی ویژه‌ی حل مسئله در سازمان‌های کسب‌وکار عضو محور^۴ الگوی پیشنهادی برای هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی متناسب با کارکرد این قبیل سازمان‌ها در جهت تأثیرگذاری بر سیاست‌های اقتصادی مرتبط با منافع اعضا و تحقق مأموریت‌های سازمانی، الگوی مدیریت نتیجه‌محور^۵ (RBM) است که با سطح‌بندی نتایج مطلوب (در سه سطح تأثیر، دستاورد و برونداد) و استفاده از ابزاری به نام "ماتریس نتایج"، امکان شناسایی و تعیین فعالیت‌های مورد نیاز برای تحقق اهداف را فراهم می‌کند.

این مدل نشان می‌دهد که منابع سازمانی و دروندادهای مشخص (منابع مالی، فیزیکی و انسانی) در یک پروژه، چگونه برای انجام یک سری فعالیت معین به کار گرفته می‌شوند. هدف از انجام این فعالیت‌ها، تولید بروندادهای لازم مانند گزارش‌های کارشناسی، دستورالعمل‌ها، رویدادهای تخصصی و رسانه‌ای و برگزاری جلسات مذاکره است. هدف از طراحی بروندادها نیز این است که دستاوردهایی را با هدف تغییر در فرآیندها، دانش، رفتار و عملکرد بهره‌برداران و ذی‌نفعان، در جامعه‌ی هدف به وجود آورند تا در پایان با تحقق دستاوردهای مدنظر پروژه، تأثیرات نهایی در راستای بهبود محیط کسب و کار اعضا، ایجاد شود.

چارچوب هدف‌گذاری مدیریت نتیجه‌محور، بر پایه‌ی ساختاری با عنوان "زنجیره‌ی نتایج" بنا شده که امکان رصد و پایش مستمر فعالیت‌های سازمان در مسیر حل مسئله را به مدیران ارشد پروژه در انجمن‌های کسب‌وکار (به عنوان سازمان‌های میانجی بین دولت و بخش خصوصی) خواهد داد. تدوین زنجیره‌ی نتایج با استفاده از ابزار پیشنهادی الگوی RBM به نام "ماتریس نتایج" صورت می‌گیرد که ضروری است پیش از تشریح نتایج اجرای فاز سوم پروژه، توضیحاتی در خصوص آن ارائه شود:

ماتریس نتایج، یک ابزار مدیریتی است که برای برنامه‌ریزی، پایش، ارزیابی و گزارش‌دهی استفاده می‌شود و به تحقق اهداف برنامه یا پروژه کمک می‌کند. چنانکه پیش از این گفته شد، در این طرح، از رویکرد مدل مدیریت نتیجه‌محور (RBM) استفاده می‌شود تا از این طریق، فرآیند شناسایی فعالیت‌های مورد نیاز در اجرای پروژه و تدوین برنامه‌ی عملیاتی، تسهیل شود.

ماتریس نتایج، جدولی است با ستون‌ها و ردیف‌هایی که هدف نهایی (تأثیر)، دستاوردها و بروندادها را در بر می‌گیرد:

^۴Business Membership Organizations

^۵Results Based Management

جدول ۱۰- ماتریس نتایج در مدل RBM

اهداف (تأثیر):				
ریسک‌ها	مفروضات	منابع اطلاعات شاخص‌ها	شاخص ارزیابی	
				دست‌آورد ۱
				برون‌داد ۱-۱
				برون‌داد ۲-۱
				دست‌آورد ۲
				برون‌داد ۱-۲

این ماتریس سندی است که مهمترین اطلاعات را درباره‌ی یک پروژه و نتایج آن نشان می‌دهد و باعث انتقال مفاهیم و ارتباط بهتر میان ذی‌نفعان می‌شود. در مدیریت نتیجه‌محور سه سطح نتیجه تعریف می‌شود که تمامی اقدامات پروژه بر آنها متمرکز است:

- تأثیر^{۲۶}
- دست‌آورد^{۲۷}
- برون‌داد^{۲۸}

در ادبیات مدیریت نتیجه محور، منظور کلی از نتیجه، اغلب همان دست‌آورد است. به منظور درک بهتر رویکرد این مدل، ضروری است توضیح مختصری در خصوص برخی مفاهیم اصلی، ارائه شود:

تأثیر

تأثیرات عبارتند از اثرات بلند مدت اولیه و ثانویه مثبت و منفی که توسط مجموعه‌ای از دست‌آوردهای پروژه به طور مستقیم یا غیرمستقیم، عمدی یا غیرعمدی ایجاد می‌شوند. این اثرات می‌توانند اقتصادی، اجتماعی- فرهنگی، سازمانی، محیط زیستی، فناوری و یا انواع دیگر باشند. اثرات بلند مدت در رویکرد RBM، متمرکز بر ایجاد تغییر در محیط صنعت مورد نظر، در راستای رسیدن به هدف مطلوب هستند.

دست‌آورد

دست‌آوردها، اثرات تحقق یافته در کوتاه مدت یا میان مدت حاصل از برون‌دادهای یک اقدام هستند که به اولویت‌ها و نیازها پاسخ می‌دهند. به بیان دیگر، دست‌آوردها نتایج میان‌مدتی هستند که از مجموعه‌ی برون‌دادها حاصل می‌شوند.

^{۲۶}Impact

^{۲۷}Outcome

^{۲۸}Output

برونداد

بروندادها، در قالب نتایج فوری و کوتاه مدت (محصولات و خدمات) حاصل از تکمیل فعالیت‌های یک اقدام (تحت کنترل سازمان)، به دست می‌آیند. در واقع، بروندادها نتایج فوری و کوتاه مدت هستند که از انجام فعالیت‌ها حاصل می‌شوند. بروندادها مربوط به هدف تعیین شده، به عنوان خروجی، توسط تیم کارشناسی یا کمیته‌ی راهبری پروژه تعیین می‌شوند تا در تهیه‌ی برنامه‌ی اجرایی، مورد استفاده قرار گیرند.

با تعیین بروندادها، جزئیات اقدامات عملی مورد نیاز، قابل شناسایی خواهد بود. به این ترتیب، فهرست فعالیت‌های^۹ لازم برای تحقق هر یک از اهداف تعریف شده، تهیه می‌شود و مبنای تدوین برنامه‌ی حل مسئله، قرار می‌گیرد. ضمن اینکه برای دستاوردها، شاخص‌هایی برای ارزیابی میزان تحقق اهداف و همچنین مفروضات و ریسک‌های موجود در مسیر دستیابی به اهداف مشخص می‌شود.

در تدوین زنجیره‌ی نتایج با الگوی RBM عموماً پیشنهاد می‌شود بیان نتایج باید به گونه‌ای صورت گیرد که نوع و سطح تغییر مورد نظر از اجرای برنامه را به صورت شفاف نشان دهد. همچنین از نظر نگارش، اهداف (نتایج) باید به همان صورتی نوشته شوند که انتظار داریم در پایان برنامه (یعنی پس از اجرای اقدامات تعیین شده) تحقق یافته باشند.

نکته‌ی قابل توجه در الگوی مذکور این است که بخش عمده‌ای از زنجیره‌ی نتایج و فعالیت‌های تعیین شده، معطوف به طراحی جلسات لابی و مذاکره، کمپین‌ها، فعالیت‌های رسانه‌ای و ... در راستای تأثیرگذاری بر سیاست‌های مرتبط با حل مسئله‌ی مورد نظر اعضای تشکل خواهد بود.

۳. تدوین زنجیره‌ی نتایج مرتبط با حل مسئله

۳.۱. تعیین تأثیر و دستاوردها

همچنان‌که پیش از این گفته شد، مطابق با نتایج فاز دوم پروژه، نبود نهاد متولی سیاست‌گذاری متمرکز در صنعت پوشاک، به عنوان مسئله‌ی قانونی پروژه انتخاب شد تا این موضوع در فاز پایانی، محور هدف‌گذاری و تعیین نتایج مورد انتظار از حل مسئله (در راستای بهبود محیط کسب‌وکار اعضای اتحادیه)، قرار گیرد. نتیجه‌ی قابل استنتاج از محتوای مسئله‌ی قانونی مذکور در جهت شناسایی و تعریف "تأثیر" مورد نظر از حل این مسئله (به معنای اثرات بلندمدت و پایدار ناشی از ایجاد تغییر در محیط کسب‌وکار)، ضرورت "افزایش سطح هماهنگی بین دولت و بخش خصوصی در سیاست‌گذاری‌های مرتبط با صنعت نساجی و پوشاک" است. با طرح این موضوع در نشست کمیته‌ی راهبری و دریافت بازخوردهای کارشناسی اعضای کمیته در این بخش، تأثیر یا بالاترین سطح هدف‌گذاری در زنجیره‌ی نتایج الگوی RBM به شرح زیر تعیین شد و مورد تصویب قرار گرفت:

تأثیر (Impact): سطح هماهنگی بین دولت و بخش خصوصی در فرآیند سیاست‌گذاری صنعت نساجی و پوشاک، افزایش یافته است.

در ادامه‌ی این جلسه، اعضای کمیته‌ی راهبری بر این نکته تأکید کردند که بخش عمده‌ای از دلایل عدم رضایت فعالان صنعت نساجی و پوشاک از کیفیت فرآیندهای سیاست‌گذاری، به عدم هماهنگی میان نهادها و سازمان‌های تأثیرگذار بر فرآیند سیاست‌گذاری صنعت (در حاکمیت) و نبود انسجام و صدای واحد میان ذی‌نفعان کلیدی در بخش خصوصی بازمی‌گردد که بر مبنای مباحث مطرح شده در جلسه، چالش‌ها و پیامدهای ناشی از این موضوع در سطوح مختلف، به شرح جدول زیر قابل دسته‌بندی هستند:

جدول ۱۱- چالش‌ها و پیامدهای ناشی از عدم هماهنگی در سیاست‌گذاری

ردیف	پیامدهای سطح یک	پیامدهای سطح دو	پیامدهای سطح سه
۱	بی‌ثباتی در سیاست‌ها	نبود امنیت سرمایه‌گذاری	-
		نبود امکان برنامه‌ریزی در جهت توسعه‌ی بنگاه‌ها	-
۲	نامشخص بودن مرجع نهایی سیاست‌گذاری	تصمیم‌گیری‌ها و سیاست‌گذاری‌های بخشی	تعدد آیین‌نامه‌ها و بخش‌نامه‌های اجرایی
۳	نبود نهاد پژوهش و ارزیابی سیاست‌گذاری فراگیر	عدم استفاده از تجربیات و درس‌آموخته‌های داخلی و بین‌المللی	-
		عدم به‌کارگیری دانش سیاست‌گذاری	ضعف در تولید سیاست‌های کارشناسی شده و کارآمد
		عدم ارزیابی مستمر و دقیق نتایج سیاست‌های رسمی	توسعه‌ی نامتوازن زنجیره‌ی ارزش در صنعت

^{۳۰} جلسه‌ی کمیته راهبری در تاریخ ۹۸/۹/۶ برگزار شد که در آن، در خصوص تأثیر و دستاوردهای مورد انتظار از حل مسئله‌ی منتخب، تصمیم‌گیری شد.

در این میان، جمع‌بندی نتایج بارش فکری و گفت‌وگوهای جمعی اعضای کمیته‌ی راهبری پروژه، حاکی از ضرورت طراحی دستاوردی متناظر با حل این مسئله، در قالب ایجاد یک ساختار رسمی با رویکرد ایجاد هماهنگی‌ا بین ارکان سیاست‌گذاری ذی‌نفع در صنعت نساجی و پوشاک و فعالان بخش خصوصی در این صنعت بود. از این منظر، تیم کارشناسی پروژه، ضمن بررسی الگوهای قابل بحث در شکل‌گیری نهادی با رویکرد هماهنگ‌سازی و یکپارچه‌سازی سیاست‌های مربوط به ابعاد گوناگون فرآیند سیاست‌گذاری، چهار گزینه را به شرح جدول زیر، جهت شناسایی و انتخاب دستاورد اصلی (Outcome) متناظر با تحقق تأثیر (Impact) پروژه به کمیته‌ی راهبری معرفی کرد:

جدول ۱۲- الگوهای ایجاد هماهنگی بین دولت و بخش خصوصی

عنوان	رئیس	نمونه	افق زمانی
شورای عالی	رئیس جمهور	- شورای عالی اشتغال - شورای عالی رفاه - شورای عالی جوانان	بلند مدت
شورای هماهنگی سیاست‌های صنعت نساجی و پوشاک	معاون اول رئیس جمهور	- شورای هماهنگی مناطق آزاد تجاری و مناطق ویژه‌ی اقتصادی - شورای هماهنگی توسعه‌ی پایدار مناطق کوبری	میان مدت
کمیته‌ی سیاست‌گذاری زیر نظر معاون اول رئیس جمهور	معاون اول رئیس جمهور	-	میان مدت
کمیته‌ی سیاست‌گذاری در وزارت صمت	وزیر صمت	-	کوتاه مدت

به منظور انتخاب دستاورد اصلی پروژه در فرآیند تکمیل زنجیره‌ی نتایج (از میان گزینه‌های پیشنهادی مشاور)، اعضای کمیته‌ی راهبری به بحث و تبادل نظر در خصوص ویژگی‌ها و پیش‌فرض‌های موجود در جهت دستیابی به اهداف و همچنین مخاطرات موجود در مسیر تحقق دستاوردها پرداختند و مؤلفه‌های تأثیرگذار در هر گزینه را به تفکیک مورد بررسی قرار دادند:

جدول ۱۳- گزیده‌ی مباحث در بخش شورای عالی صنعت نساجی و پوشاک

ملاحظات	شورای عالی صنعت نساجی و پوشاک
نکته‌ای که در خصوص تشکیل شورای عالی باید در نظر داشت این است که ایجاد چنین نهادی، نیازمند تحلیل جامع ساختار نهادی صنعت نساجی و پوشاک، اقناع سازمان‌های حاکمیتی در بالاترین سطوح و پس از آن، مصوبه‌ی مجلس شورای اسلامی است و به همین دلیل، اجرای چنین فرآیندی در کوتاه‌مدت یا میان‌مدت چندان امکان‌پذیر به نظر نمی‌رسد. همچنین ریسک تحقق چنین دستاوردی (شورای عالی)، به دلیل دامنه‌ی گسترده‌ی ذی‌نفعان و سوابق موجود از راهبردهای دولت در حوزه‌ی سیاست‌گذاری در سایر صنایع و بخش‌های اقتصادی، بسیار زیاد به نظر می‌رسد؛ در عین حال، تشکیل چنین نهادی با توجه به ساختار و سطح تصمیم‌گیری (زیر نظر شخص رئیس‌جمهور)، تا حد قابل توجهی قدرت تأثیرگذاری بر سیاست‌ها و اجرای تصمیمات اتخاذ شده را تضمین خواهد کرد.	

جدول ۱۴- گزیده‌ی مباحث در بخش شورای هماهنگی صنعت نساجی و پوشاک

ملاحظات	شورای هماهنگی سیاست‌های صنعت نساجی و پوشاک
نهادهای حاکمیتی بر اساس تکالیف قانونی، ملزم به اجرای وظایفی هستند و سایر سازمان‌ها، حق دخالت در حیطه‌ی مسئولیت‌های آن‌ها را (خارج از ضوابط قانونی) نخواهند داشت؛ در عین حال، هر چه ساختار مدنظر در سطح بالاتری ایجاد شده باشد، ضمانت اجرایی تصمیمات و تأثیرگذاری آن هم بیشتر خواهد بود. نکته‌ی قابل توجه در این بخش، این است که ایجاد نهادی در قالب شورای هماهنگی سیاست‌ها، به دلیل ضرورت ایجاد ساختار رسمی و در نتیجه لزوم تخصیص بودجه از منابع دولتی، نیازمند مصوبه‌ی هیئت دولت است؛ هر چند در مقابل ایده‌ی تشکیل شورای عالی (که به مصوبه‌ی مجلس دارد)، از جنبه‌ی زمان لازم برای اجرای فرآیند و احتمال تحقق، عملیاتی‌تر به نظر می‌رسد.	

جدول ۱۵- گزیده‌ی مباحث در بخش شورای سیاست‌گذاری (زیر نظر معاون اول)

ملاحظات	کمیته‌ی سیاست‌گذاری (زیر نظر معاون اول)
در مقایسه با ایده‌ی تشکیل شورا، ایجاد کمیته‌ها نیازمند مصوبه‌ی مجلس یا دولت نیست و در نتیجه احتمال تحقق چنین دستاوردی، بیشتر به نظر می‌رسد؛ اما توجه به این نکته ضروری است که کارکرد کمیته‌ها بیشتر معطوف به بررسی سیاست‌هاست و در نتیجه، از قدرت اجرایی چندانی در فرآیند سیاست‌گذاری برخوردار نیستند. همچنین بسته به سطح سازماندهی چنین کمیته‌هایی (به این معنی که زیر نظر چه مقام رسمی در دولت تشکیل و اداره می‌شوند)، پاسخ‌گویی دستگاه‌های ذی‌ربط و نیز سطح هماهنگی متفاوت خواهد بود. بدیهی است که هر چه مقام بالاتری ریاست کمیته را بر عهده داشته باشد، الزام به پاسخ‌گویی بیشتر، سطح هماهنگی بالاتر و امکان نفوذ ذی‌نفعان غیرهمسو با بهبود فرآیندهای سیاست‌گذاری درون صنعت، کمتر خواهد بود.	

جدول ۱۶- گزیده‌ی مباحث در بخش شورای سیاست‌گذاری (در وزارت صمت)

ملاحظات	کمیته‌ی سیاست‌گذاری (در وزارت صمت)
پیشنهاد تشکیل چنین کمیته‌ای، مشابه کمیته‌ی سیاست‌گذاری با ریاست معاونت اول رئیس‌جمهور است؛ با این تفاوت که در سطح وزارتخانه تشکیل می‌شود و در نتیجه، حوزه‌ی نفوذ آن نیز محدود به وزارت صمت خواهد بود. از این رو به نظر می‌رسد، در چنین ساختاری امکان نفوذ ذی‌نفعان غیرهمسو با بهبود و شفاف‌سازی فرآیندهای سیاست‌گذاری در صنعت، در جهت پیشبرد اهداف شخصی افراد/ گروه‌های قدرتمند (بر خلاف منافع عمومی فعالان صنعت) بیشتر خواهد بود.	

در جدول زیر، گزیده‌ی نتایج مباحث و مؤلفه‌های کلیدی مدنظر اعضای کمیته در مورد هر چهار دستاورد پیشنهادی، قابل مشاهده است:

جدول ۱۷- مفروضات و ریسک‌های تحقق دستاوردهای پیشنهادی

گزینه‌ها	مفروضات	ریسک‌ها (موانع احتمالی)
شورای عالی	- امکان تأثیرگذاری فراتر از دولت - ایجاد ضمانت اجرایی برای تحقق اهداف و سیاست‌های مصوب در شورا	- نیاز به تصویب قانونی از جانب مجلس - مخالفت گروه‌های بانفوذ در بدنه‌ی دولت به دلیل ایجاد ساختار هزینه‌ساز - زمان‌بر بودن اجرای فرآیند تحلیل ساختار نهادی و اقناع سازمان‌های حاکمیتی
شورای هماهنگی سیاست‌ها در صنعت نساجی و پوشاک	- عدم نیاز به تصویب قانون از جانب مجلس - کاهش نفوذ ذی‌نفعان غیرهمسو با بهبود فرآیندهای سیاست‌گذاری - قابلیت ایجاد اجماع در بخش خصوصی و اقناع سایر ذی‌نفعان کلیدی - برخورداری از قدرت هماهنگی و ایجاد ضمانت اجرایی برای تحقق سیاست‌ها - قابلیت تحقق در میان‌مدت	- نیازمند تأیید و تصویب در هیئت دولت - محدود شدن حوزه‌ی تأثیرگذاری به دولت
کمیته‌ی سیاست‌گذاری زیر نظر معاون اول	- عدم نیاز به تصویب قانون از جانب مجلس یا مصوبه‌ی هیئت دولت - کاهش نفوذ ذی‌نفعان غیرهمسو با بهبود فرآیندهای سیاست‌گذاری - قابلیت تحقق در میان‌مدت	- محدود شدن حوزه‌ی تأثیرگذاری به دولت - نداشتن قدرت هماهنگ‌سازی و تأثیرگذاری بر فرآیندهای سیاست‌گذاری
کمیته‌ی سیاست‌گذاری در وزارت صمت	- عدم نیاز به تصویب قانون از جانب مجلس یا مصوبه‌ی هیئت دولت - قابلیت تحقق در کوتاه‌مدت	- محدود شدن حوزه‌ی تأثیرگذاری به دولت - افزایش نفوذ ذی‌نفعان غیرهمسو با بهبود فرآیندهای سیاست‌گذاری - نداشتن قدرت هماهنگ‌سازی و تأثیرگذاری بر فرآیندهای کلان سیاست‌گذاری

پس از شناسایی مفروضات و خطرات (موانع) بالقوه در مسیر تحقق دستاوردهای قابل‌گزینش، با تسهیلگری تیم کارشناسی مشاور تمامی نکات مطرح شده در جلسه، جمع‌بندی شد و با ایجاد توافق بر سر گزینه‌ای که از دیدگاه اعضای کمیته، همزمان با برخورداری از دامنه‌ی نفوذ و تأثیرگذاری بیشتر، احتمال و میزان تأثیرگذاری خطرات و پیامدهای منفی آن بر فرآیند تحقق تأثیر مصوب کمتر بود، "تشکیل شورای هماهنگی سیاست‌های صنعت نساجی و پوشاک" به عنوان دستاورد اصلی مدنظر در تکمیل زنجیره‌ی نتایج پروژه انتخاب شد.

با نهایی شدن محتوا و تعیین تأثیر (Impact) و دستاورد (Outcome) مورد نظر در فرآیند هدف‌گذاری، تیم کارشناسی مشاور بر پایه‌ی تحلیل‌های ارائه شده در جلسه از سوی اعضای کمیته مبنی بر ضرورت تفکیک بین مسائل بخش حاکمیت (مانند هماهنگی‌های اجرایی میان سازمان‌ها و نهادها) و مسائل بخش خصوصی (مانند عدم سازماندهی مناسب و نبود اجماع میان فعالان اقتصادی در زنجیره‌ی ارزش صنعت)، دستاوردهای پیش‌نیاز (دستاوردهای سطح دوم) را جهت تحقق الزامات شکل‌گیری شورای هماهنگی سیاست‌ها، تعیین کرد که این موضوع، در نشست بعدی کمیته‌ی راهبری (دومین جلسه در فاز سوم پروژه)^{۳۲} مورد بررسی قرار گرفت. در این بخش، با توجه به هدف کلی پروژه (حل یکی از مسائل کلیدی مرتبط با منافع تولیدکنندگان داخلی) و فرصت به وجود آمده‌ی ناشی از سیاست کلان حاکمیت مبنی بر "حمایت از تولیدات داخلی"^{۳۳}، نظریه‌ی "پنجره‌ی فرصت"^{۳۴} در قالب چارچوب پیشنهادی طراحی دستاوردهای متناظر با تشکیل شورای هماهنگی سیاست‌ها در راستای ایجاد هماهنگی و اجماع میان ذی‌نفعان حاکمیتی، از سوی مشاور برای اعضای کمیته تبیین شد و به عنوان رویکرد محوری در تعیین دستاوردها مورد استفاده قرار گرفت. در پایان، دستاوردهای سطح دوم مربوط به این بخش، به شرح زیر به تصویب اعضای کمیته رسید:

- اجماع در حاکمیت، در خصوص ضرورت اصلاح نظام سیاست‌گذاری صنعت نساجی و پوشاک، شکل گرفته است.
(متناظر با مؤلفه‌ی "جریان مسئله" در پنجره‌ی فرصت)
 - توافق در حاکمیت بر سر راهکار اصلاح نظام سیاست‌گذاری صنعت نساجی و پوشاک، شکل گرفته است.
(متناظر با مؤلفه‌ی "جریان راه حل" در پنجره‌ی فرصت)
 - اراده‌ی سیاسی در حاکمیت برای تشکیل شورای هماهنگی سیاست‌ها در صنعت نساجی و پوشاک، شکل گرفته است.
(متناظر با مؤلفه‌ی "اراده‌ی سیاسی" در پنجره‌ی فرصت)
- همچنین دستاورد سطح دوم دیگری به منظور حل مسئله‌ی نبود صدای واحد در بخش خصوصی (ناشی از تعدد تشکلهای و عدم آشنایی با تکنیک‌های اجماع‌سازی) در راستای تجمیع ظرفیت‌ها و منابع این بخش برای شکل‌گیری شورای هماهنگی سیاست‌ها، به شرح زیر به تصویب کمیته‌ی راهبری رسید:
- سازمان بالادستی نمایندگی از بخش خصوصی در صنعت نساجی و پوشاک (در قالب فدراسیون صنعت نساجی ایران)، شکل گرفته است.
(با هدف مدیریت تعارض‌ها میان فعالان و گروه‌های ذی‌نفع در زنجیره‌ی ارزش و ایجاد صدای واحد در صنعت)

^{۳۲} این جلسه در تاریخ ۹۸/۹/۱۳ برگزار شد و در آن، دستاوردهای سطح دوم تصویب و در خصوص تحلیل ذی‌نفعان مرتبط با حل مسئله و شناسایی اولیه‌ی بروندهای مورد نیاز در سمت مسائل بخش خصوصی، تبادل نظر شد.

^{۳۳} نام‌گذاری سال ۱۳۹۸ به عنوان سال "رونق تولید" در همین راستا صورت گرفته است.

^{۳۴} نظریه‌ی پنجره‌ی فرصت (Window of opportunity) بر بهره‌گیری حداکثری از فرصت‌های مقطعی موجود در محیط سیاست‌گذاری یک بخش/صنعت خاص به منظور تأثیرگذاری بر فرآیندهای تصمیم‌گیری مرتبط با منافع تأکید دارد که شامل سه مؤلفه‌ی اصلی "جریان مسئله" (به معنای به رسمیت شناخته شدن مسئله‌ی قانونی)، "جریان راه‌حل" (به معنای پذیرش راهکار پیشنهادی گروه هدف) و "اراده‌ی سیاسی" (به معنای اقدام عملی صاحبان قدرت/سیاست‌گذاران برای اجرای آن راهکار پیشنهادی) است. [۱۳]

در ادامه‌ی جلسه‌ی دوم^{۳۵} پس از تصویب دستاوردهای مورد انتظار در مسیر دستیابی به اهداف پروژه، اعضای کمیته‌ی راهبری به دو گروه تقسیم شدند تا در راستای تعیین برون دادهای لازم برای تحقق دستاوردها، فرآیند تحلیل ذی‌نفعان مربوط به مسئله، با مشارکت مستقیم نمایندگان اعضای اتحادیه انجام شود. (تصاویر جلسه در پیوست ۱۱)

گروه نخست، بر موضوع شناسایی برون دادهای مرتبط با دستاوردهای "ایجاد اجماع اجماع در حاکمیت، در خصوص ضرورت اصلاح نظام سیاست‌گذاری صنعت نساجی و پوشاک"، "توافق در حاکمیت بر سر راهکار اصلاح نظام سیاست‌گذاری" و "شکل‌گیری اراده‌ی سیاسی در حاکمیت برای تشکیل شورای هماهنگی سیاست‌ها" متمرکز شدند و گروه دوم نیز مسئول تعیین برون دادهای متناظر با دستاورد "ایجاد سازمان بالادستی نمایندگی از بخش خصوصی در صنعت نساجی و پوشاک" شدند. در گام نخست این مرحله، فهرستی از ذی‌نفعان کلیدی مربوط به هر دو بخش (حاکمیت و بخش خصوصی) که توسط تیم کارشناسی مشاور و بر پایه‌ی فهرست شناسایی شده در فاز نخست تهیه و در گام‌های بعد تکمیل شده بود، در اختیار گروه مربوطه قرار گرفت تا بر اساس دیدگاه و تجربیات اعضای هر گروه، تحلیل ذی‌نفعان (با ابزار آنالیز قدرت-تمایل) انجام شود و نتایج این تحلیل، به عنوان راهنمای شناسایی برون دادهای متناسب با تحقق دستاوردهای مصوب و جلب پشتیبانی افراد و سازمان‌های بانفوذ (بازیگران اصلی در فرآیند تشکیل شورای هماهنگی سیاست‌ها) در گام‌های بعدی مورد استفاده قرار گیرد.

نتایج تحلیل ذی‌نفعان انجام شده توسط هر دو گروه در این مرحله، در بخش‌های بعدی گزارش ارائه شده است.

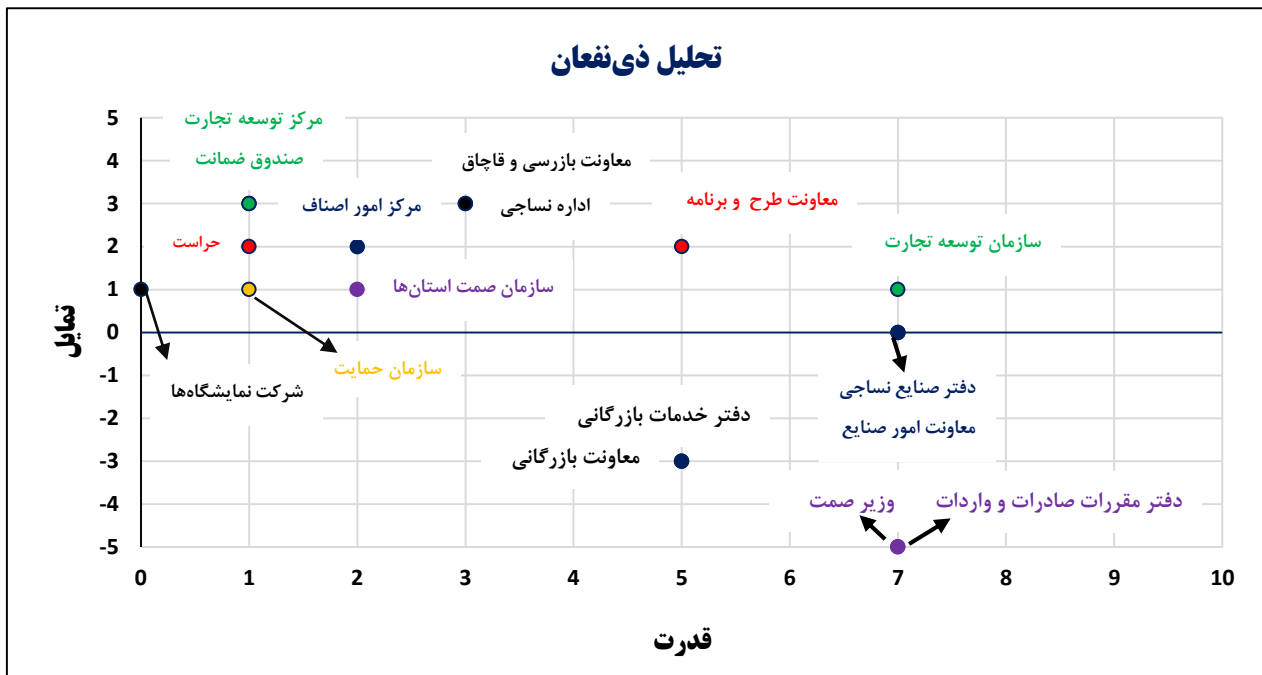
۳.۲. تحلیل ذی‌نفعان بخش حاکمیت

شناسایی برون دادهای متناظر با تحقق هر یک از دستاوردهای مصوب کمیته‌ی راهبری، در گام نخست نیازمند تعیین قدرت تأثیرگذاری و تمایل (موافقت یا مخالفت) هر یک از افراد یا گروه‌های ذی‌نفع در فرآیند دستیابی به هدف تعیین شده است. از این رو، در نخستین گام این مرحله، تحلیل ذی‌نفعان بخش حاکمیتی در دستور کار گروه نخست کمیته‌ی راهبری قرار گرفت که این کار، با تخصیص امتیاز قدرت تأثیرگذاری (از ۱ تا ۱۰) و میزان موافقت یا مخالفت (از +۵ تا -۵) به تمامی افراد، گروه‌ها و سازمان‌های موجود در فهرست ذی‌نفعان حاکمیتی صورت گرفت. (پیوست ۹)

در پایان، نتایج امتیازات اختصاص یافته به موارد مندرج در فهرست، در نمودار "قدرت-تمایل ذی‌نفعان" ترسیم شد^{۳۶} که خروجی آن (در حوزه‌ی عملکردی وزارت صمت)، در نمودار زیر قابل مشاهده است. از آنجا که به دلیل تعدد بازیگران اصلی در این بخش، نگاشت تمامی گروه‌ها/سازمان‌های حاکمیتی ذی‌نفع در یک نمودار امکان‌پذیر نبود، در این بخش به عنوان نمونه، تحلیل مربوط به واحدها/سازمان‌های مرتبط با حوزه‌ی عملکردی وزارت صمت نشان داده شده است؛ در عین حال، نتایج تحلیل تمامی سازمان‌های حاکمیتی تأثیرگذار بر حل مسئله‌ی مورد نظر، در جداول ۱۸ تا ۲۲ ارائه شده است.

^{۳۵} اسامی اعضای حاضر در جلسه‌ی دوم، در پیوست ۸ قابل مشاهده است.

^{۳۶} تقسیم‌بندی ذی‌نفعان بر پایه‌ی این شیوه، در چهار دسته‌ی موافقان (قدرت تأثیرگذاری زیاد و همسو با دستاورد مدنظر)، مشوقان (قدرت تأثیرگذاری کم، اما همسو با دستاورد مدنظر)، دردسر آفرینان (قدرت تأثیرگذاری کم و مخالف با دستاورد مدنظر) و مخالفان (قدرت تأثیرگذاری زیاد و مخالف با دستاورد مدنظر) انجام می‌شود.



نمودار ۲- تحلیل ذی‌نفعان در حوزه‌ی عملکردی وزارت صمت

با انجام تحلیل مشابه برای تمامی ذی‌نفعان، بازیگران اصلی در این بخش با معیار زیر، به چهار دسته‌ی موافقان، مشوقان، مخالفان و دردسرآفرینان در فرآیند حل مسئله تقسیم شدند:

گروه ذی‌نفعان	امتیاز مؤلفه‌ی قدرت	امتیاز مؤلفه‌ی تمایل
موافقان	از ۵ تا ۱۰	از ۰ تا ۵
مشوقان	از ۰ تا ۵	از ۰ تا ۵
مخالفان	از ۵ تا ۱۰	از -۵ تا ۰
دردسر آفرینان	از ۰ تا ۵	از -۵ تا ۰

با دسته‌بندی ذی‌نفعان مرتبط با فرآیند حل مسئله بر مبنای این معیارها (در آنالیز "قدرت-تمایل")، استراتژی‌های حمایت‌گیری^{۳۷} متناظر با هر گروه، توسط تیم کارشناسی مشاور پیشنهاد شد و پس از ارائه‌ی نتایج در نشست سوم کمیته‌ی راهبری^{۳۸} و تسهیلگری گفت‌وگوهای کارشناسی اعضای کمیته، به شرح زیر به تصویب رسید^{۳۹}:

^{۳۷} استراتژی‌های حمایت‌گیری (Advocacy) به طور کلی، شامل شش راهبرد لابی‌گری، شبکه‌سازی، ائتلاف، میانجی‌گری، فعالیت رسانه‌ای و طراحی کمپین است.

^{۳۸} این نشست در تاریخ ۹۸/۹/۳۰ برگزار شد و اعضای کمیته، پس از تصویب استراتژی‌های حمایت‌گیری پیشنهادی، به تعیین برونادهای مرتبط با دستاوردهای مشخص شده، با تمرکز بر برونادهای مرتبط با ذی‌نفعان موافق و مخالف (ذی‌نفعان دارای امتیاز مؤلفه‌ی قدرت ۵ و بیشتر) پرداختند.

^{۳۹} اسامی اعضای حاضر در جلسه‌ی سوم، در پیوست ۸ قابل مشاهده است.

جدول ۱۸- راهبردهای حمایت‌گیری در قبال موافقان حاکمیتی

ردیف	ذی‌نفعان	استراتژی حمایت‌گیری (Advocacy)
موافقان		
۱	معاونت طرح و برنامه وزارت صمت	ائتلاف + میانجی‌گری
۲	سازمان توسعه‌ی تجارت	
۳	وزیر فرهنگ و ارشاد اسلامی	
۴	کارگروه ساماندهی مد و لباس کشور	
۵	بنیاد ملی مد و لباس اسلامی ایران	
۶	وزیر تعاون، کار و رفاه اجتماعی	
۷	معاونت روابط کار وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی	
۸	شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران	
۹	وزیر جهاد کشاورزی	
۱۰	صندوق پنبه ایران	
۱۱	وزیر اطلاعات جمهوری اسلامی	
۱۲	معاونت اقتصادی وزارت اطلاعات	
۱۳	مجلس شورای اسلامی	
۱۴	مرکز پژوهش‌های مجلس	
۱۵	گروه نساجی ستاد مبارزه با قاچاق کالا و ارز	

جدول ۱۹- راهبردهای حمایت‌گیری در قبال مشوقان حاکمیتی

ردیف	ذی‌نفعان	استراتژی حمایت‌گیری (Advocacy)
مشوقان		
۱	مرکز امور اصناف و بازرگانان وزارت صمت	ائتلاف + کمپین روابط عمومی
۲	سازمان صنعت، معدن و تجارت استان‌ها	
۳	سازمان حمایت مصرف‌کنندگان و تولیدکنندگان	
۴	مدیریت بازرسی و امور قاچاق سازمان حمایت	
۵	اداره‌ی نساجی سازمان حمایت	
۶	صندوق ضمانت صادرات	
۷	مرکز توسعه‌ی تجارت الکترونیکی	
۸	مرکز حراست وزارت صمت	
۹	معاونت امور هنری وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی	
۱۰	اداره کل فرهنگ و ارشاد استان‌ها	
۱۱	مدیر کل مبارزه با قاچاق سازمان تعزیرات حکومتی	
۱۲	کمیسیون صنایع و معادن مجلس	
۱۳	کمیسیون امور اقتصادی مجلس	
۱۴	کمیسیون قضایی و حقوقی مجلس	
۱۵	ستاد مبارزه با قاچاق کالا و ارز	
۱۶	معاون پیشگیری ستاد مبارزه با قاچاق کالا و ارز	
۱۷	معاون امور مقابله و هماهنگی حقوقی ستاد مبارزه با قاچاق کالا و ارز	

جدول ۲۰- راهبردهای حمایت‌گیری در قبال مخالفان حاکمیتی

ردیف	ذی‌نفعان	استراتژی حمایت‌گیری (Advocacy)
مخالفان		
۱	وزیر صنعت، معدن و تجارت	لابی‌گری + کمپین رسانه‌ای (فشار)
۲	معاونت بازرگانی وزارت صمت	
۳	دفتر خدمات بازرگانی وزارت صمت	
۴	دفتر مقررات صادرات و واردات وزارت صمت	
۵	گمرک جمهوری اسلامی ایران	
۶	دفتر واردات گمرک ایران	
۷	سازمان تأمین اجتماعی	
۸	وزیر کشور	
۹	معاونت هماهنگی امور اقتصادی وزارت کشور	
۱۰	اداره‌ی اماکن	
۱۱	شورای تأمین استان‌ها	
۱۲	سازمان تعزیرات حکومتی	
۱۳	رئیس کل بانک مرکزی	
۱۴	معاونت ارزی بانک مرکزی	

جدول ۲۱- راهبردهای حمایت‌گیری در قبال دردرس آفرینان حاکمیتی

ردیف	ذی‌نفعان	استراتژی حمایت‌گیری (Advocacy)
دردسر آفرینان		
۱	اداره‌ی مقررات‌زدایی وزارت اقتصاد	لابی‌گری

در این میان، تعدادی از ذی‌نفعان شناسایی شده در بخش حاکمیت بر مبنای امتیازات تخصیص یافته، از جنبه‌ی تمایل (موافقت/مخالفت با ایجاد شورای هماهنگی سیاست‌ها) در موضع خنثی (امتیاز ۰) قرار داشتند و به صورت بالقوه، در گروه موافقان یا مخالفان تحقق دستاورد مدنظر دسته‌بندی نشدند. از این رو، ضروری بود راهبردهای حمایت‌گیری مربوط به این گروه، به صورت جداگانه و با رویکرد تلاش در جهت جلب حمایت آنها از ایده‌ی ایجاد شورای هماهنگی تدوین شود. در جدول زیر، راهبرد پیشنهادی به منظور تأثیرگذاری بر آن دسته از گروه‌ها/سازمان‌های خنثی (با امتیاز تعامل ۰) که به واسطه‌ی قدرت نفوذشان، بر فرآیند حل مسئله تأثیرگذار هستند (یعنی امتیاز مؤلفه‌ی قدرت آنها ۵ یا بیشتر بوده)، ارائه شده است:

جدول ۲۲- راهبردهای حمایت‌گیری در قبال ذی‌نفعان حاکمیتی خنثی

ردیف	ذی‌نفعان	استراتژی حمایت‌گیری (Advocacy)
خنثی (با امتیاز تمایل صفر)		
۱	معاونت امور صنایع وزارت صمت	لابی‌گری
۲	دفتر صنایع نساجی، پوشاک و سلولزی وزارت صمت	
۳	وزیر امور اقتصادی و دارایی	
۴	سازمان امور مالیاتی کشور	
۵	اداره کل مالیات بر ارزش افزوده	
۶	قوه قضاییه جمهوری اسلامی ایران	

۳.۳. تحلیل ذی‌نفعان بخش خصوصی

تحلیل ذی‌نفعان بخش خصوصی، همانند بخش حاکمیتی با تخصیص امتیاز قدرت تأثیرگذاری (از ۱ تا ۱۰) و میزان موافقت یا مخالفت (از ۵+ تا ۵-) به تمامی افراد، گروه‌ها و سازمان‌های موجود در فهرست ذی‌نفعان این حوزه انجام شد. (پیوست ۱۰)

در جداول ۲۳ تا ۲۶، نتایج تحلیل انجام شده در این بخش، قابل مشاهده است:

جدول ۲۳- راهبردهای حمایت‌گیری در قبال موافقان بخش خصوصی

ردیف	ذی‌نفعان	استراتژی حمایت‌گیری (Advocacy)
موافقان		
۱	اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی ایران	شبکه‌سازی + ائتلاف
۲	اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران	
۳	انجمن صنایع پوشاک ایران	
۴	انجمن صنایع نساجی ایران	
۵	اتحادیه تولیدکنندگان و فروشندگان کالای کشفاف، جوراب و کاموا	
۶	اتحادیه پیراهن‌دوزان و پیراهن‌فروشان	
۷	اتحادیه خیاطان زنانه و مردانه	
۸	انجمن نساجی و پوشاک خانه صمت خراسان رضوی	
۹	انجمن صنفی کارفرمایی نساجی استان زنجان	
۱۰	انجمن نساجی گیلان	
۱۱	انجمن صنایع نساجی و پوشاک سمنان	
۱۲	انجمن صنایع همگن نساجی و پوشاک البرز	
۱۳	اتحادیه صنایع همگن نساجی و پوشاک مازندران	
۱۴	اتحادیه صنایع همگن نساجی و پوشاک استان قزوین	
۱۵	انجمن صنایع همگن نساجی و پوشاک یزد	
۱۶	انجمن صنایع همگن نساجی و پوشاک آذربایجان شرقی	

جدول ۲۴- راهبردهای حمایت‌گیری در قبال مشوقان بخش خصوصی

ردیف	ذی‌نفعان	استراتژی حمایت‌گیری (Advocacy)
مشوقان		
۱	جامعه‌ی متخصصین نساجی	ائتلاف
۲	کانون صنفی طراحان پارچه و پوشاک تهران	

جدول ۲۵- راهبردهای حمایت‌گیری در قبال مخالفان بخش خصوصی

ردیف	ذی‌نفعان	استراتژی حمایت‌گیری (Advocacy)
مخالفان		
۱	اتاق اصناف ایران	لابی‌گری + کمپین رسانه‌ای
۲	اتحادیه صنف تولیدکنندگان و فروشندگان پوشاک تهران	
۳	انجمن صنفی کارفرمایان صنایع نساجی استان اصفهان	

در این میان، تعدادی از ذی‌نفعان شناسایی شده در بخش خصوصی بر مبنای امتیازات تخصیص یافته، از جنبه‌ی تمایل (موافقت/مخالفت با ایجاد شورای هماهنگی سیاست‌ها) در موضع خنثی (امتیاز ۰) قرار داشتند. از این رو، ضروری بود راهبردهای حمایت‌گیری مربوط به این گروه، به صورت جداگانه و با رویکرد تلاش در جهت جلب حمایت آنها از ایده‌ی ایجاد شورای هماهنگی تدوین شود. در جدول زیر، راهبرد پیشنهادی برای تأثیرگذاری بر آن دسته از گروه‌ها/سازمان‌های خنثی که به واسطه‌ی قدرت نفوذشان، بر فرآیند حل مسئله تأثیرگذار هستند (یعنی امتیاز مؤلفه‌ی قدرت آنها ۵ یا بیشتر بوده)، ارائه شده است:

جدول ۲۶- راهبردهای حمایت‌گیری در قبال ذی‌نفعان خنثی در بخش خصوصی

ردیف	ذی‌نفعان	استراتژی حمایت‌گیری (Advocacy)
خنثی (با امتیاز تمایل صفر)		
۱	اتاق تعاون ایران	لابی‌گری
۲	اتحادیه تولیدکنندگان و فروشندگان فرش ایران	

۳,۴. ماتریس نتایج پروژه

با پایان یافتن فرآیند تحلیل ذی‌نفعان در گام پیش، اعضای کمیته‌ی راهبری در ادامه‌ی نشست خود به تعیین بروندهای مورد نیاز در راستای تحقق دستاوردهای مصوب پرداختند تا آخرین حلقه از زنجیره‌ی نتایج پروژه توسط نمایندگان اعضای اتحادیه تکمیل شود. ذکر این نکته ضروری است که طراحی بروندها در این مرحله، با در نظر گرفتن برخی تجارب موفق تأثیرگذاری تشکلهای بخش خصوصی بر سیاست‌های دولت، بر پایه‌ی دو فرض کلیدی که در جلسه مورد تأکید اعضا و تحلیل تیم کارشناسی پروژه قرار گرفته بود، انجام شد:

- اعمال فشار از بالا (فشار بر سطوح بالای سیاست‌گذاری)، لازمه‌ی استفاده از پنجره‌ی فرصت پیش رو است.
- با توجه به سرمایه‌ی ارتباطی موجود در اتاق بازرگانی، امکان دسترسی به مقامات ارشد تأثیرگذار (به ویژه معاون اول و رئیس دفتر رئیس جمهور) وجود دارد.

همچنین در تعیین برون داده‌های سومین دستاورد سطح دو (ایجاد اراده‌ی سیاسی در حاکمیت برای تشکیل شورای هماهنگی)، تلاش شد برون داده‌هایی متناسب با جلب حمایت حداکثری موافقان و کاهش سطح مخالفت گروه‌های قدرتمند در حاکمیت، طراحی شود تا در تکمیل فرآیند اعمال فشار از بالا، زمینه‌ی دستیابی به اهداف مدنظر تسهیل شود. نتایج مباحث صورت گرفته در این جلسه، در قالب مفروضات، ریسک‌ها و برون داده‌های مرتبط با تحقق دستاوردها، در جداول ۲۷ تا ۳۱ ارائه شده است:

جدول ۲۷- مفروضات و ریسک‌های موجود در مسیر تحقق دستاورد اصلی

تأثیر (Impact):		شاخص ارزیابی: عدم تصویب هیچ یک از قوانین، مقررات، آیین‌نامه‌ها و بخشنامه‌های اجرایی مرتبط با صنعت نساجی و پوشاک، "بدون نظر بخش خصوصی" تا پایان سال سوم اجرای برنامه	
سطح هماهنگی بین دولت و بخش خصوصی		سنجه: امضای نماینده/نمایندگان بخش خصوصی در تمامی مصوبه‌های قانونی و حقوقی مرتبط با صنعت نساجی و پوشاک	
در فرآیند سیاست‌گذاری صنعت نساجی و پوشاک، افزایش یافته است.			
سطح نتایج	شاخص ارزیابی	مفروضات	ریسک‌ها
دستاورد ۱: شورای هماهنگی سیاست‌ها در صنعت نساجی و پوشاک ایجاد شده است.	تشکیل شورای هماهنگی سیاست‌ها سنجه: برگزاری نخستین جلسه‌ی شورای هماهنگی سیاست‌ها تا پایان بهمن ۱۳۹۹	(۱) اعمال فشار از بالا (فشار بر سطوح بالای سیاست‌گذاری)، لازمه‌ی استفاده از پنجره‌ی فرصت (۲) امکان دسترسی به مقامات ارشد دولت (معاون اول و رئیس دفتر رئیس جمهور) با توجه به سرمایه‌ی ارتباطی موجود در اتاق بازرگانی	(۱) نقدهای کارشناسی و مقاومت در بدنه‌ی وزارت صمت (به ویژه در سطح مدیران میانی) نسبت به تشکیل شورای هماهنگی (۲) ائتلاف برخی تشکلهای صنفی غیرهمسو و بانفوذ، با مدیران میانی دولت و صاحبان قدرت در سایر بخش‌ها در جهت جلوگیری از حمایت عملی سیاست‌گذاران ارشد

جدول ۲۸- برون داده‌های متناظر با دستاورد ۱-۱

تأثیر (Impact): سطح هماهنگی بین دولت و بخش خصوصی در فرآیند سیاست‌گذاری صنعت نساجی و پوشاک، افزایش یافته است.			
سطح نتایج	شاخص ارزیابی	مفروضات	ریسک‌ها
دستاورد ۱-۱: اجماع در حاکمیت، در خصوص ضرورت اصلاح نظام سیاست‌گذاری صنعت نساجی و پوشاک، شکل گرفته است.	به رسمیت شناخته شدن مسئله‌ی ناکارآمدی ساختار سیاست‌گذاری در صنعت نساجی و پوشاک توسط مدیران ارشد دولتی سنجه: نامه یا بیانیه‌ی رسمی معاون اول رئیس جمهور در خصوص ضرورت اصلاح نظام سیاست‌گذاری تا پایان تیر ماه ۱۳۹۹	(۱) ضرورت اعمال فشار از بالا (فشار بر سطوح بالای سیاست‌گذاری)، برای استفاده از پنجره‌ی فرصت (۲) امکان دسترسی به مقامات ارشد دولت (معاون اول و رئیس دفتر رئیس جمهور) با توجه به سرمایه‌ی ارتباطی موجود در اتاق بازرگانی	-

شرح برونداد
برونداد ۱) بیانیه‌ی سرگشاده‌ی مشترک تشکل‌های فعال در صنعت نساجی و پوشاک با رویکرد بیان مسائل کلیدی مشترک بین صاحبان کسب‌وکار و تولیدکنندگان در صنعت نساجی و پوشاک، تهیه و از طریق رسانه‌های عمومی و تخصصی صنعت منتشر شده است.
برونداد ۲) نامه‌ی دبیرخانه‌ی هماهنگی تشکل‌های صنعتی و صنفی پوشاک با رویکرد تبیین چالش‌های محیط کسب‌وکار و ضرورت حمایت از فعالان صنعت نساجی و تولیدکنندگان پوشاک (با امضای تمامی اعضای دبیرخانه) خطاب به وزیر صمت تهیه و ارسال شده است.
برونداد ۳) گزارش تحلیلی از ظرفیت‌های اقتصادی صنعت نساجی و پوشاک (با تمرکز بر سه شاخص ارزش افزوده، ظرفیت اشتغال‌زایی و ظرفیت‌های صادراتی) تهیه و به همراه نامه‌ی رسمی از سوی دبیرخانه‌ی هماهنگی تشکل‌ها، برای معاون اول و رئیس دفتر رئیس جمهور ارسال شده است.
برونداد ۴) گزارش آسیب‌شناسی نظام سیاست‌گذاری در صنعت نساجی و پوشاک (با تمرکز بر پیامدهای نبود نهاد هماهنگ‌سازی سیاست‌ها در این صنعت) تهیه و به همراه نامه‌ی رسمی از سوی دبیرکل اتاق بازرگانی تهران، برای معاون اول و رئیس دفتر رئیس جمهور ارسال شده است.
برونداد ۵) جلسه‌ی لابی دبیرخانه‌ی هماهنگی تشکل‌های صنعتی و صنفی پوشاک با رئیس دفتر رئیس جمهور (با هدف ارائه‌ی چکیده‌ی گزارش تحلیل ظرفیت‌های اقتصادی صنعت و تبیین ضرورت اصلاح نظام سیاست‌گذاری در صنعت) برگزار شده است.
برونداد ۶) نشست آسیب‌شناسی نظام سیاست‌گذاری صنعت نساجی و پوشاک با همکاری مشترک اتاق بازرگانی تهران و دبیرخانه‌ی هماهنگی تشکل‌ها و با حضور معاون اول رئیس جمهور در محل اتاق تهران، برگزار شده است.

جدول ۲۹- برونادهای متناظر با دستورده ۱-۲

تأثیر (Impact): سطح هماهنگی بین دولت و بخش خصوصی در فرآیند سیاست‌گذاری صنعت نساجی و پوشاک، افزایش یافته است.			
سطح نتایج	شاخص ارزیابی	مفروضات	ریسک‌ها
دستاوردها ۱-۲: توافق در حاکمیت بر سر راهکار اصلاح نظام سیاست‌گذاری صنعت نساجی و پوشاک، شکل گرفته است.	دستور معاون اول رئیس جمهور به وزیر صمت برای طراحی ساختار شورای هماهنگی سیاست‌ها در صنعت نساجی و پوشاک سنجه: انتشار نامه یا دستورالعمل رسمی معاون اول رئیس جمهور در خصوص طراحی ساختار و ارکان شورای هماهنگی سیاست‌ها تا پایان شهریور ماه ۱۳۹۹	۱) ضرورت اعمال فشار از بالا (فشار بر سطوح بالای سیاست‌گذاری)، برای استفاده از پنجره‌ی فرصت ۲) امکان دسترسی به مقامات ارشد دولت (معاون اول و رئیس دفتر رئیس جمهور) با توجه به سرمایه‌ی ارتباطی موجود در اتاق	۱) نقدهای کارشناسی و مقاومت در بدنه‌ی وزارت صمت (به ویژه در سطح مدیران میانی) نسبت به تشکیل شورای هماهنگی
برونداد ۱) بیانیه‌ی دبیرخانه‌ی هماهنگی تشکل‌ها با موضوع تبیین ضرورت ایجاد نهاد هماهنگ‌سازی سیاست‌ها در صنعت نساجی و پوشاک تهیه و از طریق رسانه‌های عمومی و تخصصی صنعت منتشر شده است.			
برونداد ۲) گزارش مدیریتی از نتایج پروژه‌ی RBM اتحادیه تولید و صادرات، تدوین شده است.			
برونداد ۳) گزارش کارشناسی و تحلیلی از پیامدهای مثبت تشکیل شورای هماهنگی سیاست‌ها (با تمرکز بر محورهای کلیدی مانند رفع تعارض‌های سازمانی و حقوقی بین دستگاه‌های حاکمیتی، کاهش زمان تصمیم‌گیری‌ها، افزایش کیفیت تصمیمات و پیامدهای اقتصادی و اجتماعی در محیط کسب‌وکار) تهیه و به همراه گزارش مدیریتی RBM با نامه‌ی رسمی از سوی اتاق بازرگانی تهران، برای معاون اول رئیس جمهور و وزیر صمت ارسال شده است.			
برونداد ۴) جلسه‌ی مذاکره با وزیر صمت، با هدف تبیین ایده‌ی تشکیل شورای هماهنگی سیاست‌ها در صنعت نساجی و پوشاک، با حضور رئیس، دبیر کل و معاون بررسی‌های اقتصادی اتاق بازرگانی تهران و اعضای دبیرخانه‌ی شورای هماهنگی تشکل‌ها در محل اتاق برگزار شده است.			
برونداد ۵) نامه‌ی درخواست صدور دستور "بررسی تشکیل شورای هماهنگی سیاست‌ها در صنعت نساجی و پوشاک"، خطاب به معاون اول رئیس جمهور، با امضای رئیس اتاق بازرگانی تهران تهیه و ارسال شده است.			

جدول ۳۰- برون‌دادهای متناظر با دستورده ۱-۳

تأثیر (Impact): سطح هماهنگی بین دولت و بخش خصوصی در فرآیند سیاست‌گذاری صنعت نساجی و پوشاک، افزایش یافته است.			
سطح نتایج	شاخص ارزیابی	مفروضات	ریسک‌ها
دستاوردهای ۱-۳: اراده‌ی سیاسی در حاکمیت برای تشکیل شورای هماهنگی سیاست‌ها در صنعت نساجی و پوشاک، شکل گرفته است.	تصویب تشکیل شورای هماهنگی سیاست‌ها در صنعت نساجی و پوشاک توسط هیئت دولت یا: دستور رسمی وزیر صمت مبنی بر تشکیل شورا سنجه: صدور مصوبه‌ی هیئت دولت در خصوص تشکیل شورای هماهنگی سیاست‌ها تا پایان آذر ماه ۱۳۹۹ یا: صدور دستورالعمل وزیر صمت مبنی بر تشکیل شورای هماهنگی سیاست‌ها تا پایان آذر ماه ۱۳۹۹	(۱) ضرورت اعمال فشار از بالا (فشار بر سطوح بالای سیاست‌گذاری)، برای استفاده از پنجره‌ی فرصت (۲) امکان دسترسی به مقامات ارشد دولت (معاون اول و رئیس دفتر رئیس جمهور) با توجه به سرمایه‌ی ارتباطی موجود در اتاق	(۱) ائتلاف برخی تشکلهای صنفی غیرهمسو و بانفوذ، با مدیران میانی دولت و صاحبان قدرت در سایر بخش‌ها در جهت جلوگیری از حمایت عملی سیاست‌گذاران ارشد
شرح برون‌داد			
برون‌داد (۱) ارکان و ساختار پیشنهادی شورای هماهنگی سیاست‌ها در صنعت نساجی و پوشاک توسط دبیرخانه‌ی هماهنگی تشکلهای، طراحی و به اتاق بازرگانی تهران ارسال شده است.			
برون‌داد (۲) مستند ساختار پیشنهادی شورای هماهنگی سیاست‌ها با نامه‌ی رسمی (با امضای رئیس اتاق بازرگانی تهران) برای وزیر صمت ارسال شده است.			
برون‌داد (۳) همایش سراسری فعالان اقتصادی در صنعت نساجی و پوشاک (با رویکرد هماهنگی و ایجاد ائتلاف فراگیر در بخش خصوصی برای تشکیل شورا) با محوریت اتاق بازرگانی تهران برگزار شده است.			
برون‌داد (۴) یادداشت‌های کارشناسی با هدف تبیین ضرورت تشکیل شورای هماهنگی سیاست‌ها (توسط مدیران ارشد تشکلهای همسو در بخش خصوصی) تهیه و در نشریات و وبسایت‌های تخصصی صنعت و رسانه‌های عمومی، منتشر شده است.			
برون‌داد (۵) جلسات لابی با مخالفان بخش حاکمیت (در این مرحله، دو جلسه با وزیر صمت و معاون بازرگانی وزارت صمت) و همچنین جلسه‌ی لابی با معاون امور صنایع وزارت صمت، با حضور اعضای دبیرخانه‌ی هماهنگی تشکلهای برگزار شده است.			
برون‌داد (۶) مصاحبه‌های ساختاریافته با موافقان در بدنه‌ی دولت (در این مرحله، سه مصاحبه با معاون طرح و برنامه‌ی وزارت صمت، معاون روابط کار وزارت تعاون و رئیس سازمان توسعه‌ی تجارت) انجام و از طریق رسانه‌های تخصصی و عمومی، منتشر شده است.			
برون‌داد (۷) جلسه‌ی مذاکره با معاون اول رئیس جمهور (با هدف تبیین ساختار پیشنهادی و ضرورت ایفای نقش میانجی‌گری میان موافقان و مخالفان در بدنه‌ی دولت توسط ایشان)، با حضور رؤسای اتاق‌های بازرگانی ایران و تهران و اتاق‌های اصناف و تعاون در محل اتاق بازرگانی ایران برگزار شده است.			
برون‌داد (۸) نامه‌ی درخواست تصویب "ایجاد شورای هماهنگی سیاست‌ها در صنعت نساجی و پوشاک" توسط هیئت دولت، با امضای رؤسای اتاق‌های بازرگانی، اصناف و تعاون کشور، تهیه و به معاون اول رئیس جمهور ارسال شده است. ^{۴۰}			

^{۴۰} در خصوص برون‌داد ۸ توجه به این نکته ضروری است که چنانچه روند پیشبرد فرآیند حمایت‌گیری و نتایج مذاکرات در آن مقطع زمانی، حاکی از "میسر بودن ایجاد شورای هماهنگی با صدور دستورالعمل مستقیم وزیر صمت" باشد، این برون‌داد قابل تبدیل به صورت زیر خواهد بود:
نامه‌ی درخواست صدور دستورالعمل تشکیل شورای هماهنگی سیاست‌ها، با امضای رؤسای اتاق‌های بازرگانی، اصناف و تعاون کشور، تهیه و به وزیر صمت ارسال شده است.

تأثیر (Impact): سطح هماهنگی بین دولت و بخش خصوصی در فرآیند سیاست‌گذاری صنعت نساجی و پوشاک، افزایش یافته است.			
سطح نتایج	شاخص ارزیابی	مفروضات	ریسک‌ها
دستاورد ۱-۴: سازمان بالادستی نمایندگی از بخش خصوصی در صنعت نساجی و پوشاک (در قالب فدراسیون صنعت نساجی ایران)، شکل گرفته است.	تأسیس فدراسیون صنعت نساجی و پوشاک سنجه: برگزاری مجمع عمومی مؤسسين فدراسیون صنعت نساجی و پوشاک در محل اتاق بازرگانی ایران تا پایان آذر ماه ۱۳۹۹	(۱) حمایت اتاق‌های بازرگانی ایران و تهران از دستاورد پیشنهادی اتحادیه (۲) امکان بهره‌گیری از ظرفیت لابی‌گری و ابزارهای رسانه‌ای اتاق‌های بازرگانی ایران و تهران	(۱) مخالفت برخی تشکلهای با نفوذ (به ویژه اتحادیه صنف تولیدکنندگان و فروشندگان پوشاک تهران) (۲) عدم حمایت اتاق‌های اصناف و تعاون از دستاورد پیشنهادی (تشکیل فدراسیون)
برونداد ۱) گزارش عملکرد دبیرخانه‌ی هماهنگی تشکلهای صنعتی و صنفی پوشاک تهیه شده است.			
برونداد ۲) گزارش نتایج پروژه‌ی RBM اتحادیه تولید و صادرات نساجی و پوشاک (با تمرکز بر دستاورد تشکیل فدراسیون) تدوین شده است.			
برونداد ۳) جلسه‌ی توجیهی ارائه‌ی گزارش عملکرد دبیرخانه و گزارش پروژه‌ی RBM با دعوت از تمامی اعضای دبیرخانه برگزار شده است.			
برونداد ۴) نشست هم‌اندیشی تشکلهای صنعت نساجی و پوشاک (با رویکرد تبیین ایده‌ی تشکیل فدراسیون در بخش خصوصی) برگزار شده است.			
برونداد ۵) جلسه‌ی توجیهی مشترک با نایب رئیس اول اتاق بازرگانی ایران (حسین سلاح‌ورزی)، رئیس اتاق بازرگانی تهران (مسعود خوانساری) و معاون امور تشکلهای اتاق ایران (نادر سیف) به منظور تبیین ایده‌ی تشکیل فدراسیون برگزار شده است.			
برونداد ۶) جلسه‌ی لابی با رؤسای اتحادیه صنف تولیدکنندگان و فروشندگان پوشاک تهران و انجمن صنفی کارفرمایان صنایع نساجی استان اصفهان (با رویکرد تبیین ضرورت شکل‌گیری فدراسیون و کاهش سطح مخالفت‌ها) برگزار شده است.			
برونداد ۷) جلسه‌ی مذاکره با رئیس انجمن صنایع پوشاک ایران (با رویکرد جلب حمایت حداکثری از دستاورد تشکیل فدراسیون) برگزار شده است.			
برونداد ۸) مصاحبه با رؤسا و دبیرهای تشکلهای همسو (موافقان و مشوقان) با ایده‌ی تشکیل فدراسیون، طراحی و در رسانه‌های تخصصی صنعت نساجی و پوشاک منتشر شده است.			
برونداد ۹) یادداشت‌های توجیهی و کارشناسی با محوریت تبیین ضرورت تشکیل فدراسیون، توسط اعضای منتخب هیئت مدیره‌های تشکلهای همسو تهیه و در نشریات و وبسایت‌های تخصصی صنعت نساجی و پوشاک و تشکلهای موافق، منتشر شده است.			
برونداد ۱۰) گزارش مدیریتی از نتایج پروژه‌ی RBM به همراه گزیده‌ی مصاحبه و یادداشت‌های منتشر شده با رویکرد تبیین ضرورت تشکیل فدراسیون، تدوین و با نامه‌ی رسمی به رؤسای اتاق‌های بازرگانی ایران و تهران و اتاق‌های اصناف و تعاون ارسال شده است.			
برونداد ۱۱) جلسه‌ی توجیهی ارائه‌ی گزارش پروژه‌ی RBM با رؤسای اتاق‌های بازرگانی ایران و تهران و اتاق‌های اصناف و تعاون و با حضور نمایندگان منتخب دبیرخانه‌ی هماهنگی تشکلهای صنعتی و صنفی پوشاک، در محل اتاق بازرگانی ایران برگزار شده است.			
برونداد ۱۲) هیئت مؤسس فدراسیون با معرفی نمایندگان منتخب بخش خصوصی توسط اتاق بازرگانی ایران و اتاق اصناف ایران تشکیل شده است.			
برونداد ۱۳) پیش‌نویس اساسنامه‌ی فدراسیون توسط هیئت مؤسس تدوین و پس از ارسال مستند و دریافت بازخورد از تشکلهای ذی‌نفع در تشکیل فدراسیون، اصلاح شده است.			
برونداد ۱۴) ویرایش نهایی اساسنامه‌ی فدراسیون جهت اعمال نظر و دریافت موافقت اصولی تأسیس، به اتاق بازرگانی ایران ارسال شده است.			

۴. فعالیت‌های متناظر با برون‌دادها

با تعیین برون‌دادهای مرتبط با تحقق دستاوردها، در گام پایانی تیم کارشناسی مشاور اقدام به شناسایی فعالیت‌های مورد نیاز به منظور استخراج برون‌دادهای تدوین شده در مرحله‌ی پیش پرداخت که نتیجه‌ی آن در جداول ۳۲ تا ۳۵ قابل مشاهده است:

جدول ۳۲- فعالیت‌های متناظر با تحقق دستاورد ۱-۱

دستاورد ۱-۱: اجماع در حاکمیت، در خصوص ضرورت و شیوه‌ی اصلاح ساختار سیاست‌گذاری صنعت نساجی و پوشاک شکل گرفته است.	
برون‌داد ۱) بیانیه‌ی سرگشاده‌ی تشکلهای فعال در صنعت نساجی و پوشاک با رویکرد بیان مسائل کلیدی مشترک بین صاحبان کسب‌وکار و تولیدکنندگان در صنعت نساجی و پوشاک، تهیه و از طریق رسانه‌های عمومی و تخصصی صنعت منتشر شده است.	مسئول اجرا
۱- طراحی ساختار و سرفصل‌های اصلی بیانیه	مشاور پروژه
۲- تهیه‌ی متن پیش‌نویس بیانیه و انتخاب رسانه‌های هدف برای انتشار بیانیه	مشاور پروژه + دبیرخانه‌ی هماهنگی تشکلهای
۳- انتخاب تشکلهای مورد نظر برای امضای بیانیه‌ی مشترک	اتحادیه تولید و صادرات
۴- مذاکره با رؤسای تشکلهای هدف و ارسال متن پیش‌نویس برای دریافت بازخوردها	دبیرخانه‌ی هماهنگی تشکلهای
۵- تهیه‌ی ویرایش نهایی بیانیه و ارسال به خبرگزاری‌ها و رسانه‌های عمومی و تخصصی صنعت	دبیرخانه‌ی هماهنگی تشکلهای
برون‌داد ۲) نامه‌ی دبیرخانه‌ی هماهنگی تشکلهای با رویکرد تبیین چالش‌های محیط کسب‌وکار و ضرورت حمایت از فعالان صنعت نساجی و تولیدکنندگان پوشاک (با امضای تمامی اعضای دبیرخانه) خطاب به وزیر صمت تهیه و ارسال شده است.	مسئول اجرا
۱- طراحی ساختار نامه و تعیین شاخص‌ها و منابع مورد نیاز برای ارجاعات مستند در متن	مشاور پروژه
۲- تهیه و ارسال پیش‌نویس بیانیه به تمامی تشکلهای عضو دبیرخانه و دریافت بازخوردها	اتحادیه تولید و صادرات
۳- تهیه و تصویب متن نهایی نامه	دبیرخانه‌ی هماهنگی تشکلهای
۴- ارسال نامه به وزیر صمت	دبیرخانه‌ی هماهنگی تشکلهای
برون‌داد ۳) گزارش تحلیلی از ظرفیت‌های اقتصادی صنعت نساجی و پوشاک (با تمرکز بر سه شاخص ارزش افزوده، ظرفیت اشتغال‌زایی و ظرفیت‌های صادراتی) تهیه و به همراه نامه‌ی رسمی از سوی دبیرخانه‌ی هماهنگی تشکلهای، برای معاون اول و رئیس دفتر رئیس جمهور ارسال شده است.	مسئول اجرا
۱- طراحی ساختار و سرفصل‌های گزارش و تعیین شاخص‌ها و منابع مورد نیاز برای ارجاعات مستند در متن گزارش	اتاق بازرگانی تهران
۲- گردآوری آمار و اطلاعات و تدوین گزارش تحلیلی	اتاق بازرگانی تهران
۳- ارسال گزارش تدوین شده به معاون اول و رئیس دفتر رئیس جمهور	دبیرخانه‌ی هماهنگی تشکلهای
برون‌داد ۴) گزارش آسیب‌شناسی نظام سیاست‌گذاری در صنعت نساجی و پوشاک (با تمرکز بر پیامدهای نبود هماهنگ‌سازی سیاست‌ها در این صنعت) تهیه و به همراه نامه‌ی رسمی از سوی دبیر کل اتاق بازرگانی تهران، برای معاون اول و رئیس دفتر رئیس جمهور ارسال شده است.	مسئول اجرا

اتاق بازرگانی تهران	۱- طراحی ساختار و سرفصل‌های گزارش و تعیین شاخص‌ها و منابع مورد نیاز برای ارجاعات مستند در متن گزارش
اتاق بازرگانی تهران	۲- گردآوری آمار و اطلاعات و تدوین گزارش تحلیلی
اتاق بازرگانی تهران	۳- ارسال گزارش تدوین شده به معاون اول و رئیس دفتر رئیس جمهور
مسئول اجرا	برونداد ۵) جلسه‌ی لایه دبیرخانه‌ی هماهنگی تشکلهای صنعتی و صنفی پوشاک با رئیس دفتر رئیس جمهور (با هدف ارائه‌ی چکیده‌ی گزارش تحلیل ظرفیت‌های اقتصادی صنعت و تبیین ضرورت اصلاح نظام سیاست‌گذاری در صنعت) برگزار شده است.
مشاور پروژه	۱- تعیین محورهای جلسه، محتوای پیام و استراتژی مذاکره با رئیس دفتر رئیس جمهور
مشاور پروژه	۲- تدوین مستندات مورد نیاز برای ارائه در جلسه (گزارش‌های مدیریتی و presentation)
دبیرخانه‌ی هماهنگی تشکلهای	۳- ارسال درخواست رسمی برگزاری جلسه و مذاکره‌ی تلفنی با رؤسای هر دو تشکل
مسئول اجرا	برونداد ۶) نشست آسیب‌شناسی نظام سیاست‌گذاری صنعت نساجی و پوشاک با همکاری مشترک اتاق بازرگانی تهران و دبیرخانه‌ی هماهنگی تشکلهای و با حضور معاون اول رئیس جمهور در محل اتاق تهران، برگزار شده است.
اتاق بازرگانی تهران + مشاور پروژه	۱- طراحی محورهای اصلی و تدوین برنامه‌ی اجرایی جلسه
مشاور پروژه	۲- تدوین مستندات مورد نیاز برای ارائه در جلسه (گزارش‌های مدیریتی و presentation)
اتاق بازرگانی تهران	۳- مذاکره با دفتر معاون اول برای هماهنگی در خصوص زمان برگزاری نشست
اتاق بازرگانی تهران	۴- ارسال دعوت‌نامه‌ی رسمی به معاون اول رئیس جمهور برای حضور در نشست آسیب‌شناسی
اتاق بازرگانی تهران	۵- ارسال دعوت‌نامه‌ی رسمی به تشکلهای عضو دبیرخانه‌ی هماهنگی تشکلهای

جدول ۳۳- فعالیت‌های متناظر با تحقق دستور ۱-۲

دستور ۱-۲: توافق در حاکمیت بر سر راهکار اصلاح نظام سیاست‌گذاری صنعت نساجی و پوشاک، شکل گرفته است.	
مسئول اجرا	برونداد ۱) بیانیه‌ی دبیرخانه‌ی هماهنگی تشکلهای با موضوع تبیین ضرورت ایجاد نهاد هماهنگ‌سازی سیاست‌ها در صنعت نساجی و پوشاک تهیه و از طریق رسانه‌های عمومی و تخصصی صنعت منتشر شده است.
مشاور پروژه	۱- طراحی ساختار اصلی بیانیه
دبیرخانه‌ی هماهنگی تشکلهای + مشاور	۲- تهیه و ارسال پیش‌نویس بیانیه به تمامی تشکلهای عضو دبیرخانه و دریافت بازخوردها
دبیرخانه‌ی هماهنگی تشکلهای	۳- تهیه و تصویب متن نهایی بیانیه
دبیرخانه‌ی هماهنگی تشکلهای + مشاور	۴- تهیه‌ی فهرست نشریات و وبسایت‌های هدف برای انتشار بیانیه
دبیرخانه‌ی هماهنگی تشکلهای	۵- ارسال بیانیه به رسانه‌های تخصصی و عمومی مورد نظر
مسئول اجرا	برونداد ۲) گزارش مدیریتی از نتایج پروژه RBM تدوین شده است.
مشاور پروژه	۱- تعیین سرفصل‌ها و محورهای اصلی گزارش نتایج پروژه
مشاور پروژه	۲- تهیه‌ی محتوای گزارش نتایج پروژه و دریافت تأییدیه‌ی دبیرخانه‌ی اتحادیه
مسئول اجرا	برونداد ۳) گزارش کارشناسی از پیامدهای مثبت تشکیل شورای هماهنگی سیاست‌ها، تهیه و به همراه گزارش مدیریتی RBM با نامه‌ی رسمی از سوی اتاق بازرگانی تهران، برای معاون اول رئیس جمهور و وزیر صمت ارسال شده است.

مشاور پروژه	۱- تعیین سرفصل‌ها و محورهای گزارش
اتاق بازرگانی تهران + مشاور پروژه	۲- تهیه‌ی محتوای گزارش
اتاق بازرگانی تهران	۳- ارسال گزارش‌ها همراه با نامه‌ی رسمی با امضای رئیس اتاق بازرگانی تهران
مسئول اجرا	برونداد (۴) جلسه‌ی مذاکره با وزیر صمت، با هدف تبیین ایده‌ی تشکیل شورای هماهنگی سیاست‌ها، با حضور رئیس، دبیر کل و معاون بررسی‌های اقتصادی اتاق بازرگانی تهران و اعضای دبیرخانه‌ی شورای هماهنگی تشکیل‌ها در محل اتاق برگزار شده است.
اتاق بازرگانی تهران + مشاور پروژه	۱- طراحی محورهای اصلی و تدوین برنامه‌ی اجرایی جلسه
مشاور پروژه	۲- تدوین مستندات مورد نیاز برای ارائه در جلسه (گزارش‌های مدیریتی و presentation)
اتاق بازرگانی تهران	۳- مذاکره با دفتر وزیر صمت برای هماهنگی در خصوص زمان برگزاری جلسه
اتاق بازرگانی تهران	۴- ارسال دعوت‌نامه‌ی رسمی به وزیرصمت برای حضور در جلسه
اتاق بازرگانی تهران	۵- ارسال دعوت‌نامه‌ی رسمی به تشکلهای عضو دبیرخانه‌ی هماهنگی تشکیل‌ها
مسئول اجرا	برونداد (۵) نامه‌ی درخواست صدور دستور "بررسی تشکیل شورای هماهنگی سیاست‌ها در صنعت نساجی و پوشاک"، خطاب به معاون اول رئیس جمهور، با امضای رئیس اتاق بازرگانی تهران تهیه و ارسال شده است.
اتاق بازرگانی تهران + مشاور پروژه	۱- طراحی ساختار نامه و سرفصل‌های محتوای درخواستی
اتاق بازرگانی تهران	۲- تهیه‌ی متن نامه
اتاق بازرگانی تهران	۳- ارسال نامه با امضای رئیس اتاق تهران به معاون اول رئیس جمهور

جدول ۳۴- فعالیت‌های متناظر با تحقق دستاورد ۱-۳

دستاورد ۱-۳: اراده‌ی سیاسی در حاکمیت برای تشکیل شورای هماهنگی سیاست‌ها در صنعت نساجی و پوشاک، شکل گرفته است.	
مسئول اجرا	برونداد (۱) ارکان و ساختار پیشنهادی شورای هماهنگی سیاست‌ها توسط دبیرخانه‌ی هماهنگی تشکیل‌ها، طراحی و به اتاق بازرگانی تهران ارسال شده است.
مشاور پروژه + اتحادیه تولید و صادرات	۱- به‌روز رسانی فهرست ذی‌نفعان اساسی مرتبط با شورای هماهنگی در حاکمیت و بخش خصوصی
مشاور پروژه + اتحادیه تولید و صادرات	۲- طراحی ویرایش اولیه‌ی ساختار پیشنهادی برای تشکیل شورای هماهنگی سیاست‌ها
دبیرخانه‌ی هماهنگی تشکیل‌ها	۳- بررسی ویرایش اولیه توسط دبیرخانه و دریافت نظرات خبرگان صنعت در خصوص ساختار
مشاور پروژه	۴- تهیه‌ی ویرایش نهایی ساختار پیشنهادی برای تشکیل شورای هماهنگی سیاست‌ها
دبیرخانه‌ی هماهنگی تشکیل‌ها	۵- ارسال ساختار پیشنهادی به اتاق بازرگانی تهران توسط دبیرخانه‌ی هماهنگی تشکیل‌ها
مسئول اجرا	برونداد (۲) مستند ساختار پیشنهادی شورای هماهنگی سیاست‌ها همراه با نامه‌ی رسمی (با امضای رئیس اتاق بازرگانی تهران) برای وزیر صمت ارسال شده است.
اتاق بازرگانی تهران	۱- بررسی و اعمال نظر اتاق بازرگانی تهران در خصوص ساختار پیشنهادی شورا
اتاق بازرگانی تهران	۲- تدوین چکیده‌ی مدیریتی از نکات، الزامات و فرآیند طراحی ساختار پیشنهادی بخش خصوصی
اتاق بازرگانی تهران	۲- ارسال مستند تدوین شده به وزیر صمت
مسئول اجرا	برونداد (۳) همایش سراسری فعالان اقتصادی در صنعت نساجی و پوشاک (با رویکرد هماهنگی و ایجاد ائتلاف فراگیر در بخش خصوصی برای تشکیل شورا) با محوریت اتاق بازرگانی تهران برگزار شده است.

۱- تهیه‌ی فهرست تشکل‌ها و فعالان اقتصادی مدعو در همایش	اتحادیه تولید و صادرات+ مشاور پروژه
۲- طراحی محورهای اصلی و تدوین برنامه‌ی اجرایی همایش	مشاور پروژه+ دبیرخانه‌ی هماهنگی تشکل‌ها
۳- تصویب برنامه‌ی همایش و ارسال دعوت‌نامه‌های حضور در جلسه برای مدعوین	اتاق بازرگانی تهران
برونداد ۴) یادداشت‌های کارشناسی با هدف تبیین ضرورت تشکیل شورای هماهنگی سیاست‌ها (توسط مدیران ارشد تشکل‌های همسو در بخش خصوصی) تهیه و در نشریات و وب‌سایت‌های تخصصی صنعت و رسانه‌های عمومی، منتشر شده است.	مسئول اجرا
۱- تعیین محورهای اصلی طرح بحث و سرفصل‌های کلیدی در تدوین یادداشت‌های کارشناسی	مشاور پروژه
۲- تهیه‌ی فهرست نشریات و بولتن‌های خبری هدف	اتحادیه تولید و صادرات
۳- طراحی نظام تقسیم کار تشکل‌های همسو در زمینه‌ی یادداشت‌های کارشناسی	مشاور پروژه
۴- تهیه‌ی فهرست اعضای منتخب هیئت مدیره و دبیرهای تشکل‌ها (نویسندگان یادداشت‌ها)	اتحادیه تولید و صادرات
۵- مذاکره با اعضای گروه هدف (نویسندگان) و تدوین برنامه‌ی زمان‌بندی انتشار یادداشت‌ها	دبیرخانه‌ی هماهنگی تشکل‌ها+ مشاور پروژه
برونداد ۵) جلسات لابی با مخالفان بخش حاکمیت (در این مرحله، دو جلسه با وزیر صمت و معاون بازرگانی وزارت صمت) و همچنین جلسه‌ی لابی با معاون امور صنایع وزارت صمت، با حضور اعضای دبیرخانه‌ی هماهنگی تشکل‌ها برگزار شده است.	مسئول اجرا
۱- طراحی محورهای اصلی و تدوین برنامه‌ی اجرایی جلسه‌ها	مشاور پروژه+ دبیرخانه‌ی هماهنگی تشکل‌ها
۲- تدوین مستندات مورد نیاز برای ارائه در جلسه (گزارش‌های مدیریتی و presentation)	مشاور پروژه
۳- تهیه و ارسال نامه‌های جداگانه خطاب به وزیر، معاون بازرگانی و معاون امور صنایع وزارت	دبیرخانه‌ی هماهنگی تشکل‌ها
۴- مذاکره با دفاتر وزیر صمت و معاون بازرگانی برای هماهنگی در خصوص زمان برگزاری جلسه	دبیرخانه‌ی هماهنگی تشکل‌ها
۵- مذاکره با دفتر معاون امور صنایع وزارت صمت برای هماهنگی در خصوص زمان برگزاری جلسه	دبیرخانه‌ی هماهنگی تشکل‌ها
برونداد ۶) مصاحبه‌های ساختاریافته با موافقان در بدنه‌ی دولت (در این مرحله، سه مصاحبه با معاون طرح و برنامه‌ی وزارت صمت، معاون روابط کار وزارت تعاون و رئیس سازمان توسعه‌ی تجارت) انجام و منتشر شده است.	مسئول اجرا
۱- طراحی مصاحبه‌های ساختاریافته (ویژه‌ی هر سه نفر)	مشاور پروژه + اتاق بازرگانی تهران
۲- تهیه‌ی فهرست نشریات، وب‌سایت‌ها و بولتن‌های خبری هدف	مشاور پروژه+ دبیرخانه‌ی هماهنگی تشکل‌ها
۳- مذاکره با دفاتر افراد مشخص شده و تدوین برنامه‌ی زمان‌بندی مصاحبه‌ها	اتاق بازرگانی تهران
۴- انجام مصاحبه‌های ساختاریافته	اتاق بازرگانی تهران
۵- مذاکره با مسئولان رسانه‌های تعیین شده برای انتشار مصاحبه‌ها	اتاق بازرگانی تهران
برونداد ۷) جلسه‌ی مذاکره با معاون اول رئیس‌جمهور، با حضور رؤسای اتاق‌های بازرگانی ایران و تهران و اتاق‌های اصناف و تعاون در محل اتاق بازرگانی ایران برگزار شده است.	مسئول اجرا
۱- طراحی محورهای اصلی برگزاری جلسه	مشاور پروژه
۲- تدوین مستندات مورد نیاز برای ارائه در جلسه (گزارش‌های مدیریتی و presentation)	مشاور پروژه
۳- ارسال نامه‌ی درخواست برگزاری جلسه با معاون اول (با امضای رئیس اتاق بازرگانی ایران)	اتاق بازرگانی ایران
۴- مذاکره با دفتر معاون اول رئیس‌جمهور برای هماهنگی در خصوص زمان برگزاری جلسه	اتاق بازرگانی ایران
۵- مذاکره با رؤسای اتاق‌ها (به منظور تنظیم زمان برگزاری جلسه)	اتاق بازرگانی ایران
۶- ارسال دعوت‌نامه‌ی رسمی به رؤسای اتاق‌های هدف	اتاق بازرگانی ایران
برونداد ۸) نامه‌ی درخواست تصویب "ایجاد شورای هماهنگی سیاست‌ها در صنعت نساجی و پوشاک" توسط هیئت دولت، با امضای رؤسای اتاق‌های بازرگانی، اصناف و تعاون کشور، تهیه و به معاون اول رئیس‌جمهور ارسال شده است.	مسئول اجرا
۱- طراحی محتوا و تهیه‌ی پیش‌نویس نامه‌ی درخواستی	مشاور پروژه
۲- اخذ تأییدیه و امضای رؤسای اتاق‌های بازرگانی، اصناف و تعاون	اتاق بازرگانی ایران
۳- ارسال نامه‌ی درخواست به معاون اول رئیس‌جمهور	اتاق بازرگانی ایران

جدول ۳۵- فعالیت‌های متناظر با تحقق دستاورد ۴-۱

دستاورد ۴-۱: سازمان بالادستی نمایندگی از بخش خصوصی در صنعت نساجی و پوشاک (در قالب فدراسیون صنعت نساجی ایران)، شکل گرفته است.	
مسئول اجرا	برونداد ۱) گزارش عملکرد دبیرخانه‌ی هماهنگی تشکلهای صنعتی و صنفی پوشاک تهیه شده است.
	۱- تعیین محورهای اصلی و تصویب ساختار اصلی گزارش در جلسه‌ی دبیرخانه
	۲- تهیه‌ی محتوای مورد نیاز برای تدوین گزارش عملکرد دبیرخانه
مسئول اجرا	برونداد ۲) گزارش نتایج پروژه‌ی RBM اتحادیه تولید و صادرات نساجی و پوشاک (با تمرکز بر دستاورد تشکیل فدراسیون) تدوین شده است.
	۱- تعیین سرفصل‌ها و محورهای اصلی گزارش نتایج پروژه
	۲- تهیه‌ی محتوای گزارش نتایج پروژه و دریافت تأییدیه‌ی دبیرخانه‌ی اتحادیه
مسئول اجرا	برونداد ۳) جلسه‌ی توجیهی ارائه‌ی گزارش عملکرد دبیرخانه و گزارش پروژه‌ی RBM با دعوت از تمامی اعضای دبیرخانه برگزار شده است.
	۱- تهیه‌ی برنامه‌ی اجرایی جلسه مطابق با دستور جلسه‌ی پیشنهادی
	۲- ارسال دعوت‌نامه‌ی رسمی به تمامی اعضای دبیرخانه‌ی هماهنگی تشکلهای
	۳- ارائه‌ی گزارش عملکرد دبیرخانه و گزارش نتایج پروژه‌ی RBM
مسئول اجرا	برونداد ۴) نشست هم‌اندیشی تشکلهای صنعت نساجی و پوشاک (با رویکرد تبیین ایده‌ی تشکیل فدراسیون در بخش خصوصی) برگزار شده است.
	۱- تهیه‌ی محورهای اصلی و تدوین برنامه‌ی اجرایی نشست هم‌اندیشی
	۲- تهیه‌ی فهرست تشکلهای مدعو و سخنرانان در نشست
	۳- ارسال دعوت‌نامه‌ی رسمی به تمامی تشکلهای مدعو
	۴- ارائه‌ی گزیده‌ی نتایج گزارش عملکرد دبیرخانه و گزارش پروژه‌ی RBM
مسئول اجرا	برونداد ۵) جلسه‌ی توجیهی مشترک تشکلهای صنعت نساجی و پوشاک با نایب رئیس اول اتاق بازرگانی ایران، رئیس اتاق بازرگانی تهران و معاون امور تشکلهای اتاق ایران به منظور تبیین ایده‌ی تشکیل فدراسیون برگزار شده است.
	۱- طراحی محورهای اصلی و تدوین برنامه‌ی اجرایی نشست هم‌اندیشی
	۲- تهیه‌ی فهرست تشکلهای مدعو و سخنرانان در نشست
	۳- ارسال دعوت‌نامه‌ی رسمی به تمامی تشکلهای مدعو
	۴- ارائه‌ی گزیده‌ی نتایج گزارش عملکرد دبیرخانه و گزارش پروژه‌ی RBM
مسئول اجرا	برونداد ۶) جلسه‌ی لابی با رؤسای اتحادیه صنف تولیدکنندگان و فروشندگان پوشاک تهران و انجمن صنفی کارفرمایان صنایع نساجی استان اصفهان (با رویکرد تبیین ضرورت شکل‌گیری فدراسیون و کاهش سطح مخالفت‌ها) برگزار شده است.
	۱- تعیین محورهای جلسه، محتوای پیام و استراتژی مذاکره با دو تشکل
	۲- تدوین مستندات مورد نیاز برای ارائه در جلسه (گزارش‌های توجیهی و presentation)
	۳- ارسال درخواست رسمی برگزاری جلسه و مذاکره‌ی تلفنی با رؤسای هر دو تشکل

مسئول اجرا	برونداد ۷) جلسه‌ی مذاکره با رئیس انجمن صنایع پوشاک ایران (با رویکرد جلب حمایت حداکثری از دستاورد تشکیل فدراسیون) برگزار شده است.
اتحادیه تولید و صادرات + مشاور پروژه	۱- تعیین محورهای جلسه، محتوای پیام و استراتژی مذاکره
اتحادیه تولید و صادرات + مشاور پروژه	۲- تدوین مستندات مورد نیاز برای ارائه در جلسه (فایل presentation)
اتحادیه تولید و صادرات	۳- ارسال درخواست رسمی برگزاری جلسه و مذاکره‌ی تلفنی با رئیس انجمن (هاکوپیان)
مسئول اجرا	برونداد ۸) مصاحبه با رؤسا و دبیرهای تشکلهای همسو (موافقان و مشوقان) با ایده‌ی تشکیل فدراسیون، طراحی و در رسانه‌های تخصصی صنعت نساجی منتشر شده است.
مشاور پروژه	۱- طراحی مصاحبه‌های ساختاریافته (ویژه‌ی رؤسا و دبیرهای تشکلهای همسو)
اتحادیه تولید و صادرات	۲- تهیه‌ی فهرست نشریات، وبسایت‌ها و بولتن‌های خبری هدف
اتاق بازرگانی تهران	۳- مذاکره با اعضای گروه هدف (مصاحبه‌شوندگان) و تدوین برنامه‌ی زمان‌بندی مصاحبه‌ها
اتاق بازرگانی تهران	۴- انجام مصاحبه‌های ساختاریافته
اتاق بازرگانی تهران	۵- مذاکره با مسئولان رسانه‌های تعیین شده برای انتشار مصاحبه‌ها
مسئول اجرا	برونداد ۹) یادداشت‌های توجیهی و کارشناسی با محوریت تبیین ضرورت تشکیل فدراسیون، توسط اعضای منتخب هیئت مدیره‌های تشکلهای همسو تهیه و در نشریات و وبسایت‌های تخصصی صنعت نساجی و تشکلهای منتشر شده است.
مشاور پروژه	۱- تعیین محورهای کلیدی طرح بحث و تهیه‌ی یادداشت‌های کارشناسی
اتحادیه تولید و صادرات	۲- تهیه‌ی فهرست نشریات و بولتن‌های خبری هدف
مشاور پروژه	۳- طراحی نظام تقسیم کار تشکلهای همسو در زمینه‌ی تهیه‌ی یادداشت‌های کارشناسی
اتحادیه تولید و صادرات	۴- تهیه‌ی فهرست اعضای منتخب هیئت مدیره‌ی تشکلهای (نویسندگان یادداشت‌ها)
اتحادیه تولید و صادرات	۵- مذاکره با اعضای گروه هدف (نویسندگان) و تدوین برنامه‌ی زمان‌بندی انتشار یادداشت‌ها
مسئول اجرا	برونداد ۱۰) گزارش مدیریتی از نتایج پروژه‌ی RBM به همراه گزیده‌ی مصاحبه و یادداشت‌های منتشر شده، تدوین و با نامه‌ی رسمی به رؤسای اتاق‌های بازرگانی ایران و تهران و اتاق‌های اصناف و تعاون ارسال شده است.
اتاق بازرگانی تهران	۱- تعیین محورهای اصلی و ساختار گزارش مدیریتی
اتاق بازرگانی تهران	۲- تدوین گزارش مدیریتی از نتایج پروژه و گزیده‌ی بروندهای رسانه‌ای
اتاق بازرگانی تهران	۳- ارسال گزارش به همراه نامه‌ی رسمی به رؤسای اتاق‌های هدف
مسئول اجرا	برونداد ۱۱) جلسه‌ی توجیهی ارائه‌ی گزارش پروژه‌ی RBM با رؤسای اتاق‌های بازرگانی ایران و تهران و اتاق‌های اصناف و تعاون و با حضور نمایندگان منتخب دبیرخانه‌ی هماهنگی تشکلهای، در محل اتاق بازرگانی ایران برگزار شده است.
اتاق بازرگانی تهران + مشاور پروژه	۱- طراحی محورهای اصلی برگزاری جلسه
اتاق بازرگانی تهران	۲- مذاکره با رؤسای اتاق‌ها (به منظور تنظیم زمان برگزاری جلسه)
اتاق بازرگانی تهران	۳- ارسال دعوت‌نامه‌ی رسمی به رؤسای اتاق‌های هدف
مسئول اجرا	برونداد ۱۲) هیئت مؤسس فدراسیون با معرفی نمایندگان منتخب بخش خصوصی توسط اتاق بازرگانی ایران و اتاق اصناف ایران تشکیل شده است.
اتاق بازرگانی تهران	۱- ارسال نامه‌ی درخواست معرفی نمایندگان تشکلهای صنعتی و صنفی توسط اتاق‌ها
اتاق بازرگانی تهران	۲- تشکیل جلسه‌ی معرفی و اعلام موجودیت هیئت مؤسس در محل اتاق بازرگانی تهران

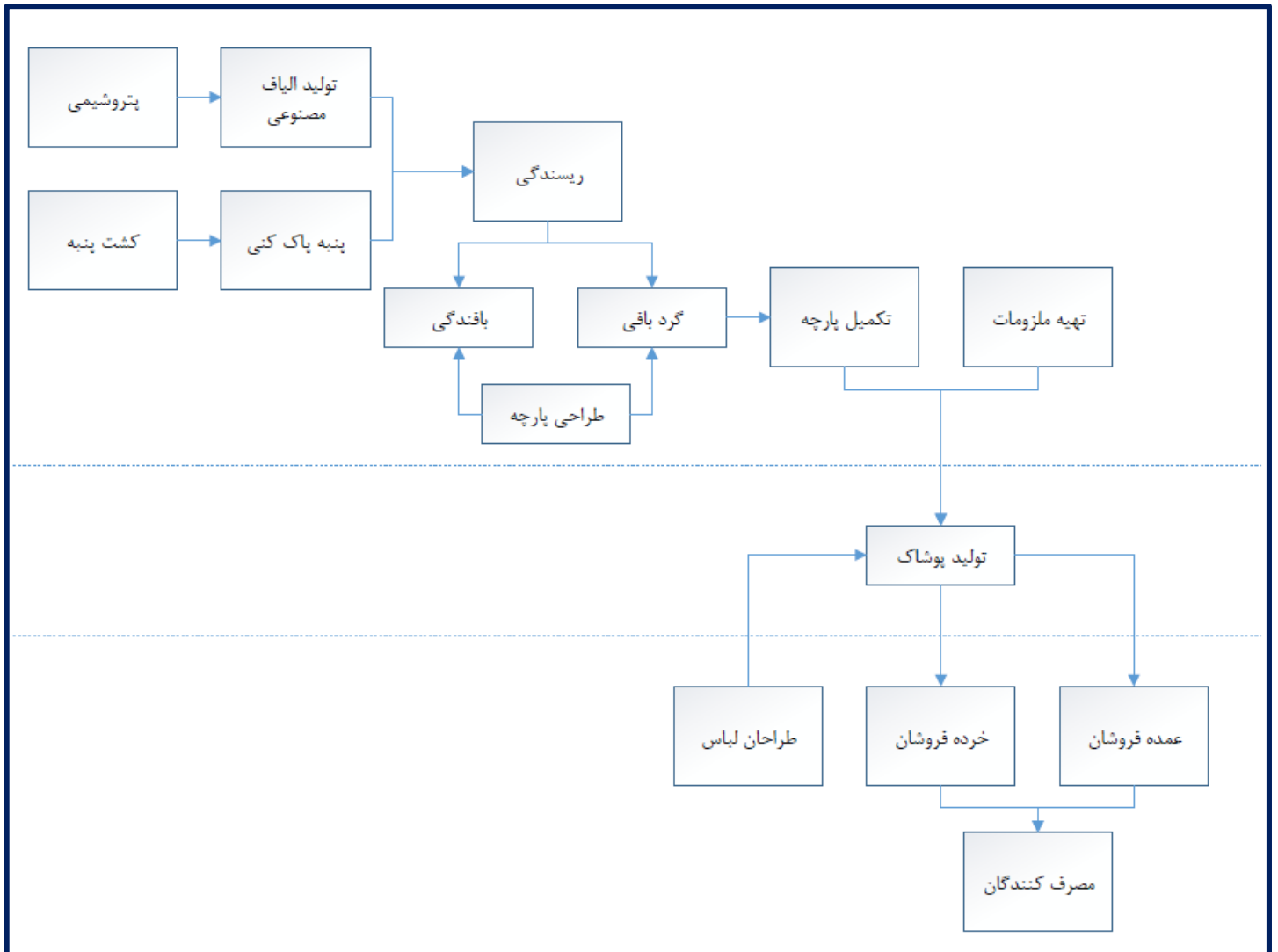
مسئول اجرا	برونداد ۱۳) پیش‌نویس اساسنامه‌ی فدراسیون توسط هیئت مؤسس تدوین و پس از ارسال مستند و دریافت بازخورد از تشکلهای ذی‌نفع در تشکیل فدراسیون، اصلاح شده است.
اتاق بازرگانی تهران + مشاور پروژه	۱- برگزاری و تسهیلگری جلسه‌ی تدوین پیش‌نویس اساسنامه با حضور اعضای هیئت مؤسس
مشاور پروژه + هیئت مؤسس فدراسیون	۲- تهیه‌ی پیش‌نویس اساسنامه‌ی فدراسیون صنعت نساجی و پوشاک ایران
اتاق بازرگانی تهران	۳- ارسال پیش‌نویس تهیه شده با نامه‌ی رسمی به تشکلهای ذی‌نفع در تشکیل فدراسیون
مشاور پروژه	۴- انجام اصلاحات احتمالی در متن پیش‌نویس با توجه به بازخوردهای دریافتی از تشکلهای ذی‌نفع
مسئول اجرا	برونداد ۱۴) ویرایش نهایی اساسنامه‌ی فدراسیون جهت اعمال نظر و دریافت موافقت اصولی تأسیس، به اتاق بازرگانی ایران ارسال شده است.
هیئت مؤسس فدراسیون	۱- ارسال نامه‌ی درخواست برگزاری جلسه‌ی هماهنگی خطاب به دبیرکل اتاق بازرگانی ایران
هیئت مؤسس فدراسیون + مشاور پروژه	۲- تهیه‌ی مستندات مورد نیاز برای برگزاری جلسه (فایل presentation)
هیئت مؤسس فدراسیون	۲- برگزاری جلسه‌ی اعضای هیئت مؤسس با دبیرکل و معاونت امور تشکلهای اتاق ایران

در پایان، توجه به این نکته ضروری است که با توجه به الزامات کارشناسی و مناسبات اجرایی در زمان پیاده‌سازی بروندادهای تدوین شده، جزئیات فعالیت‌های مشخص شده و تقسیم مسئولیت‌های اجرایی بین سازمان‌ها و واحدهای عملیاتی مورد نظر برای انجام فعالیت‌ها، قابل به‌روزرسانی و سازماندهی مجدد خواهد بود.

پیوست‌ها

پیوست‌ها

پیوست ۱- زنجیره‌ی تأمین پوشاک



پیوست ۲- پرسش‌نامه‌ی شناسایی مسئله

پرسشنامه‌ی "شناسایی مسئله"	
نام و نام خانوادگی:	
نام سازمان	
سمت سازمانی:	
این پرسش‌نامه به منظور شناسایی چالش‌ها و مسائل کلیدی موثر بر فضای کسب‌وکار فعالان بخش خصوصی (در صنایع نساجی و پوشاک) تهیه شده است.	
فهرست مسائل شناسایی شده، بر مبنای نتایج مصاحبه‌ها و موارد مندرج در پژوهش‌ها و گزارش‌های کارشناسی موجود در صنعت نساجی و پوشاک، تهیه شده است.	
نحوه تکمیل: لطفاً میزان اهمیت حل هر یک از مسائل زیر را در راستای بهبود محیط کسب‌وکار شرکت‌های عضو اتحادیه تولید و صادرات نساجی و پوشاک تعیین فرمایید:	
۱- بسیار کم ۲- کم ۳- متوسط ۴- زیاد ۵- بسیار زیاد	
میزان اهمیت (۱-۵)	فهرست مسائل
	۱ اجرای نادرست قانون مالیات بر ارزش افزوده در صنعت نساجی و پوشاک
	۲ عدم بهره‌گیری از فناوری‌های نوین و به روز در صنعت پوشاک
	۳ نبود نهاد متولی سیاست‌گذاری متمرکز در صنعت پوشاک
	۴ عدم دسترسی به منابع تأمین مالی ارزان قیمت در بخش تولید پوشاک
	۵ نبود آمار و اطلاعات مربوط به میزان تولید و مصرف مواد اولیه در زنجیره‌ی ارزش صنعت
	۶ عدم دسترسی کافی به مواد اولیه‌ی مناسب (از جنبه‌ی قیمت و تنوع مواد اولیه‌ی موجود در کشور)
	۷ بالا بودن هزینه‌ی اجاره‌ی واحدهای تجاری در مجتمع‌ها و مراکز خرید برای برندهای داخلی
	۸ سهولت واردات و عرضه‌ی محصولات قاچاق در داخل کشور
	۹ نبود سیستم جامع کنترل و رصد فرآیند پخش انواع پوشاک در کشور (فقدان سیستم نظارتی در زمینه‌ی توزیع پوشاک)
	۱۰ ضوابط سخت‌گیرانه و محدودیت‌های متعدد در مسیر صادرات به کشورهای هدف
	۱۱ بی‌ثباتی در سیاست‌ها و تغییر مداوم گروه‌بندی کالایی در بخش مواد اولیه مربوط به تولید انواع منسوجات (در فرآیند ثبت سفارش)
	۱۲ کوچک بودن بیشتر واحدهای تولیدی و عدم استفاده از صرفه به مقیاس (سیستم سنتی و نبود خوشه‌های صنعتی تولید پوشاک)
	۱۳ کمبود مهارت‌های عملیاتی مورد نیاز (متناسب با نیازهای صنعت) در میان دانش‌آموختگان رشته‌های مهندسی نساجی و پوشاک
	۱۴ ضعف در بخش طراحی پوشاک (عدم تنوع و کیفیت پایین) و کاهش قدرت رقابتی ایران با کشورهای پیشرو در حوزه‌ی طراحی مد
	۱۵ وجود محدودیت‌های فرهنگی در تبلیغ و ارائه‌ی برخی محصولات در بخش پوشاک
	۱۶ بالا بودن هزینه‌های تبلیغات و معرفی محصولات تولید شده در داخل کشور
	۱۷ کمبود توافقات تجاری دولت با سایر کشورها و نبود مشوق‌های حمایتی کافی برای ورود به بازار کشورهای هدف منطقه‌ای و بین‌المللی
	۱۸ ناکارآمد بودن قوانین تأمین اجتماعی و تحمیل فشار مالی سنگین به تولیدکنندگان
	۱۹ ناکارآمدی نقش مناطق آزاد و مناطق ویژه‌ی اقتصادی در توسعه‌ی بازار محصولات و تعاملات تجاری تولیدکنندگان داخلی
	۲۰ تصویر ذهنی منفی افکار عمومی در خصوص کیفیت تولیدات داخلی و تمایل به خرید پوشاک خارجی
در صورتی که پیشنهاد یا توضیح بیشتری در خصوص عوامل مذکور دارید، لطفاً در این قسمت بنویسید:	

پیوست ۳- حاضران در جلسات کمیته‌ی راهبری (فاز نخست پروژه)

ردیف	نام و نام خانوادگی	سمت سازمانی
۱	مجید نامی	عضو هیئت مدیره‌ی اتحادیه
۲	عمادالدین کبیری	عضو هیئت مدیره‌ی اتحادیه
۳	افشین سالاردینی	عضو هیئت مدیره‌ی اتحادیه
۴	عباس سرشارزاده	عضو هیئت مدیره‌ی اتحادیه
۵	مسعود شاه‌بختی	بازرس اتحادیه
۶	اکرم ایوزخانی	عضو علی‌البدل اتحادیه
۷	وحید حریری	مدیرعامل شرکت دیباریس (از شرکت‌های عضو اتحادیه)
۸	شکوه علیزاده	مشاور کسب‌وکار و عضو کمیته‌ی استارت‌آپ اتحادیه

پیوست ۴- نتایج مصاحبه با مشاور اتحادیه

جلسه مورخ ۹۸/۴/۱۶ با سرکار خانم علیزاده در دفتر اتحادیه

با جمع‌بندی گفته‌های مشاور اتحادیه، می‌توان گفت از نظر ایشان مهمترین مسائل مؤثر بر کسب‌وکار تولیدکنندگان پوشاک [که اتحادیه تاکنون نتیجه‌ی ملموسی در راستای حل آنها نداشته است]، در سه حوزه‌ی "تأمین مواد اولیه"، "سیستم‌های اطلاعاتی" و "فرآیند طراحی" قابل تفکیک است:

مواد اولیه

عدم ثبات و بالابودن هزینه‌ی تأمین مواد اولیه، از مهمترین مسائل کسب‌وکار در میان تولیدکنندگان پوشاک، به شمار می‌آید:

- بالا بودن تعرفه‌ی واردات مواد اولیه (به عنوان نمونه در حال حاضر، تعرفه‌ی واردات نخ ۱۵ درصد است).
- بی‌ثباتی در تعیین تعرفه‌ها و تغییرات مداوم سیاست‌های ارزی (افزایش ریسک خرید مواد اولیه و کنترل موجودی)
- تأثیرپذیری فرآیند تأمین Accessory (اقلام جانبی) از بی‌ثباتی سیاست‌های اقتصادی و ارتباطات بین‌المللی دولت

سیستم‌های اطلاعاتی

فقدان یک سیستم اطلاعاتی جامع در زنجیره‌ی تأمین پوشاک، علاوه بر کاهش قدرت پیش‌بینی روندها و برنامه‌ریزی تولید، به مختل شدن جریان اطلاعات میان ارکان مختلف زنجیره منجر شده است:

- نبود بانک اطلاعاتی دقیق و به روز از فعالان صنعت (در هر یک از حلقه‌های زنجیره‌ی تأمین)
- شفاف نبودن فرآیند تأمین هر یک از انواع مواد اولیه در داخل کشور (نبود امکان برنامه‌ریزی بلندمدت)
- نامشخص بودن روند عرضه و تقاضای انواع پوشاک در داخل کشور
- شفاف نبودن اطلاعات مربوط به بازارهای هدف و ظرفیت‌های صادراتی

فرآیند طراحی

دانش‌آموختگان رشته‌های نساجی (و اخیراً مهندسی پوشاک) و طراحان مد در ایران، علاوه بر عدم آگاهی یا بی‌توجهی نسبت به نیازهای بدنه‌ی اصلی مصرف‌کننده، در مواردی نیازمند توسعه‌ی دانش فنی و شناخت تحولات روز صنعت در عرصه‌ی جهانی هستند. در خصوص مهمترین مسائل (مؤثر بر کسب‌وکار) در این حلقه از زنجیره‌ی ارزش صنعت، می‌توان به این موارد اشاره کرد:

- عدم شناخت تولیدکنندگان (صاحبان کسب‌وکار) از تحولات جهانی صنعت و اهمیت تغییرات در روند تقاضا
- نبود فرآیند مشخص برای نیازسنجی عمومی و آینده‌نگری در حوزه‌ی مد
- نبود یک نظام مرجع در زمینه‌ی ارائه خدمات آموزشی (مهارتی) برای دانش‌آموختگان مهندسی نساجی و پوشاک

گزیده‌ی نقطه‌نظرات مشاور اتحادیه

- ✓ از بین ۱۱۵ شرکت تولیدکننده‌ی پوشاک عضو اتحادیه، کمتر از ۲۰ شرکت به معنای واقعی صنعتی هستند و بقیه‌ی اعضا را شرکت‌های نیمه‌صنعتی تشکیل می‌دهند.
- ✓ طراحی و ایجاد خوشه‌های صنعتی متمرکز (مانند طراحی یک شهرک صنعتی)، موضوعی است که در کاهش هزینه‌های تولید و پخش محصولات شرکت‌های نیمه‌صنعتی، به دلایل زیر مؤثر خواهد بود:
 - کاهش هزینه‌ی منابع انسانی (هزینه‌ی آموزش و به کارگیری کارگر متخصص)
 - کاهش هزینه‌های لجستیک (حمل و نقل، جابه‌جایی مواد اولیه و ...)
 - هم‌افزایی منابع و افزایش بهره‌وری تولید
 - کاهش ضایعات برش پارچه (از طریق دسترسی بهتر به نیروهای طراح و نرم‌افزارهای جدید طراحی)
 - کاهش هزینه‌های پخش و فروش محصول به عمده‌فروشی‌ها و فروشگاه‌ها (سرشکن شدن هزینه‌ها میان تعدادی بیشتری از تولیدکنندگان)
- ✓ دولت ایران مانند ترکیه، می‌توانست در ایجاد فضای امن اقتصادی و تسهیل "ساز و کارهای صادراتی" نقشی کلیدی ایفا کند. به عنوان نمونه، زمینه‌ی ورود گسترده‌ی برندهای ترکیه‌ای به ایران و فعالیت در فروشگاه‌های زنجیره‌ای داخلی، پس از سفر سه سال پیش رئیس‌جمهور ترکیه فراهم شد و برای تعدادی از برندهای معتبر ترکیه‌ای، تسهیلاتی برای ورود به بازار ایران در نظر گرفته شد.
- ✓ دولت ایران در دو دهه‌ی گذشته، هیچ برنامه‌ای برای کاهش عوارض تولید محصولات نساجی نداشته است. در حال حاضر، تولیدکنندگان ما برای دریافت تسهیلات بانکی و گرفتن وام، با نرخ بهره‌ی ۱۸ درصد مواجه هستند؛ در حالیکه دولت ترکیه با نگاه استراتژیک به جایگاه صنعت نساجی و پوشاک در اقتصاد ملی (به عنوان یک شایستگی استراتژیک)، در حال حاضر، به تولیدکنندگان دارای صلاحیت، وام با بهره‌ی ۱,۵ درصد به همراه دو سال فرصت بازپرداخت، ارائه می‌کند.
- ✓ یکی از مهمترین اقداماتی که دولت ایران می‌تواند انجام دهد، ایجاد یک دوره‌ی ثبات پنج‌ساله (با رویکرد تخصیص ارز ترجیحی و تثبیت تعرفه‌ی واردات مواد اولیه‌ی نساجی) است که تأثیر قابل توجهی در ایجاد امنیت اقتصادی و بهبود محیط کسب و کار تولیدکنندگان پوشاک خواهد داشت. همچنین در نظر گرفتن معافیت‌های صادراتی ویژه برای تولیدکنندگان پوشاک، از خواسته‌های مهم تولیدکنندگان صنعتی در داخل کشور است.
- ✓ چنانچه اتحادیه بتواند در زمینه‌ی ارائه‌ی خدمات آموزشی در حوزه‌ی طراحی پوشاک، بستری برای برگزاری مستمر کارگاه‌های آموزشی با حضور طراحان مد و صاحب‌نظران بین‌المللی در این صنعت فراهم کند، علاوه بر حل یکی از مهمترین مسائل مؤثر بر کیفیت و توسعه‌ی بازار محصول تولیدکنندگان داخلی، گامی اساسی در جهت تثبیت جایگاه مرجعیت اتحادیه در صنعت نساجی برداشته است.

پیوست ۵- حاضران در جلسات کمیته‌ی راهبری (فاز دوم پروژه)

جدول ۳- اعضای کمیته‌ی راهبری پروژه

ردیف	نام و نام خانوادگی	سمت سازمانی
۱	مجید نامی	عضو هیئت مدیره‌ی اتحادیه
۲	عمادالدین کبیری	عضو هیئت مدیره‌ی اتحادیه
۳	افشین سالاردینی	عضو هیئت مدیره‌ی اتحادیه
۴	عباس سرشارزاده	عضو هیئت مدیره‌ی اتحادیه
۵	مسعود شاه‌بختی	بازرس اتحادیه
۶	اکرم ایوزخانی	عضو علی‌البدل اتحادیه
۷	وحید حریری	مدیرعامل شرکت دیباریس (از شرکت‌های عضو اتحادیه)

پیوست ۶- چک‌لیست گزینش مسئله

چک‌لیست گزینش مسئله							
نحوه‌ی پاسخگویی: لطفاً میزان انطباق مسائل مورد نظر با هر یک از معیارهای زیر را با اختصاص امتیازی از ۱ تا ۵ تعیین فرمایید.							
شماره‌ی مسئله	معیارهای انتخاب						
	مورد پذیرش اکثریت اعضای اتحادیه (تولیدکنندگان پوشاک)	قابل دستیابی (در کوتاه مدت)	سازگار با منابع و ظرفیت‌های داخلی اتحادیه	متناسب با سیاست‌های کلان دولت	ایجاد انگیزه‌ی مشارکت در میان فعالان صنعت	منطبق با منافع ملی و مصالح عمومی	وابستگی حل مسئله به سیاست‌گذاری دولت
۱							
۲							
۳							
۴							
۵							
۶							
۷							
۸							
۹							
۱۰							
۱۱							
۱۲							
۱۳							
۱۴							

پیوست ۷- گام‌های روش TOPSIS

مراحل و چگونگی اولویت‌بندی مسائل کلیدی، با بهره‌گیری از روش TOPSIS به شرح زیر ارائه می‌شود.

گام اول: ماتریس تصمیم‌گیری واحد با استفاده از رابطه (۱) به یک ماتریس بی‌مقیاس تبدیل شد. a_{ij} نشان‌دهنده مقدار درایه‌های ماتریس تصمیم‌گیری واحد با در نظر گرفتن شاخص j و گزینه i است. ماتریس بی‌مقیاس شده در جدول (۴) نمایش داده شده است.

$$n_{ij} = \frac{a_{ij}}{\sqrt{\sum_{i=1}^m a_{ij}^2}} \quad \text{رابطه (۱):}$$

جدول ۴- ماتریس بی‌مقیاس شده

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7
A1	۰,۲۳۰	۰,۲۰۴	۰,۲۱۰	۰,۳۰۱	۰,۲۸۶	۰,۳۲۰	۰,۳۰۳
A2	۰,۲۸۸	۰,۱۶۸	۰,۱۷۳	۰,۲۸۴	۰,۲۷۴	۰,۲۴۰	۰,۳۰۰
A3	۰,۳۰۷	۰,۳۰۰	۰,۲۹۷	۰,۲۷۸	۰,۲۹۷	۰,۲۲۲	۰,۲۵۰
A4	۰,۲۹۸	۰,۲۹۴	۰,۲۴۲	۰,۲۶۶	۰,۳۳۷	۰,۳۱۵	۰,۲۷۰
A5	۰,۲۲۸	۰,۲۲۸	۰,۲۲۳	۰,۲۳۲	۰,۲۸۶	۰,۲۵۷	۰,۳۰۰
A6	۰,۳۱۷	۰,۲۸۸	۰,۳۱۷	۰,۳۷۱	۰,۳۱۷	۰,۳۴۰	۰,۳۳۰
A7	۰,۲۶۹	۰,۳۱۱	۰,۳۴۶	۰,۲۴۳	۰,۲۹۷	۰,۲۹۱	۰,۲۹۰
A8	۰,۲۵۰	۰,۳۳۵	۰,۳۳۴	۰,۲۹۰	۰,۲۸۶	۰,۲۸۰	۰,۲۹۰
A9	۰,۲۸۸	۰,۲۷۶	۰,۳۲۲	۰,۲۳۲	۰,۲۵۶	۰,۲۵۷	۰,۱۸۰
A10	۰,۲۵۰	۰,۲۸۸	۰,۲۹۷	۰,۲۰۳	۰,۲۳۹	۰,۲۹۱	۰,۱۷۵
A11	۰,۲۲۱	۰,۲۲۸	۰,۲۱۰	۰,۱۷۶	۰,۲۰۳	۰,۲۴۵	۰,۲۲۰
A12	۰,۲۳۰	۰,۲۸۸	۰,۲۴۷	۰,۲۶۶	۰,۲۱۵	۰,۲۰۰	۰,۲۵۰
A13	۰,۲۳۰	۰,۲۷۶	۰,۲۴۷	۰,۳۰۱	۰,۱۶۷	۰,۲۳۰	۰,۲۷۰
A14	۰,۲۵۰	۰,۲۰۴	۰,۱۹۸	۰,۲۴۳	۰,۲۲۷	۰,۲۱۰	۰,۲۱۰

گام دوم: وزن شاخص‌ها با استفاده از روش آنتروپی شانون محاسبه شد. ایده‌ی اصلی این روش بر این پایه استوار است که هر چه پراکندگی در مقادیر یک شاخص بیشتر باشد، آن شاخص از اهمیت بیشتری برخوردار است. در اینجا P_{ij} نشان‌دهنده‌ی ماتریس نرمال‌شده به روش میانگین حسابی است. k مقداری ثابت جهت تعدیل آنتروپی است که مقدارش بین صفر و یک بوده و مطابق با رابطه‌ی ۳ محاسبه می‌شود. m در رابطه‌ی (۳) برابر است با تعداد شاخص‌ها. بنابراین برای محاسبه‌ی وزن شاخص‌ها به ترتیب زیر عمل می‌کنیم:

$$P_{ij} = \frac{a_{ij}}{\sum_{i=1}^n a_{ij}}; \forall i, j \quad \text{رابطه (۲)}$$

$$K = \frac{1}{\ln(m)} \quad \text{رابطه (۳)}$$

$$E_j = -K \sum_{i=1}^m [P_{ij} \ln P_{ij}]; \forall j \quad \text{رابطه (۴)}$$

$$d_j = 1 - E_j; \forall j \quad \text{رابطه (۵)}$$

d_j در اینجا مقدار عدم اطمینان یا درجه‌ی انحراف را برای شاخص j ام بیان می‌کند و از آنجا که روش آنتروپی شانون، بیشترین وزن را به شاخص با بیشترین درجه‌ی انحراف می‌دهد، خواهیم داشت:

$$W_j = \frac{d_j}{\sum_{j=1}^n d_j}; \forall j \quad \text{رابطه (۶)}$$

در نهایت وزن هفت معیار مدنظر برای اولویت‌بندی مسائل، به شرح جدول زیر به دست آمد:

جدول ۵- اوزان معیارها

معیار	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7
وزن	۰,۰۶۳	۰,۱۶۳	۰,۲۱۲	۰,۱۴۴	۰,۱۴۸	۰,۱۱۶	۰,۱۵۴

گام سوم: ماتریس موزون V با استفاده از رابطه‌ی (۷)، از حاصل ضرب ماتریس واحد تجميع شده در ماتریس وزن معيارها محاسبه شد.

$$V=N*W$$

رابطه (۷):

جدول ۶- ماتریس V

ماتریس V	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7
A1	۰,۰۱۵	۰,۰۳۳	۰,۰۴۵	۰,۰۴۳	۰,۰۴۲	۰,۰۳۷	۰,۰۴۷
A2	۰,۰۱۸	۰,۰۲۷	۰,۰۳۷	۰,۰۴۱	۰,۰۴۱	۰,۰۲۸	۰,۰۴۶
A3	۰,۰۱۹	۰,۰۴۹	۰,۳۱۳	۰,۰۴۰	۰,۰۴۴	۰,۰۲۶	۰,۰۳۸
A4	۰,۰۱۹	۰,۰۴۸	۰,۰۵۱	۰,۰۳۸	۰,۰۵۰	۰,۰۳۷	۰,۰۴۲
A5	۰,۰۱۸	۰,۰۳۷	۰,۰۴۷	۰,۰۳۳	۰,۰۴۲	۰,۰۳۰	۰,۰۴۶
A6	۰,۰۲۰	۰,۰۴۷	۰,۰۶۷	۰,۰۵۳	۰,۰۴۷	۰,۰۳۹	۰,۰۵۱
A7	۰,۰۱۷	۰,۰۵۱	۰,۰۷۳	۰,۰۳۵	۰,۰۴۴	۰,۰۳۴	۰,۰۴۵
A8	۰,۰۱۶	۰,۰۵۵	۰,۰۷۱	۰,۰۴۲	۰,۰۴۲	۰,۰۳۲	۰,۰۴۵
A9	۰,۰۱۸	۰,۰۴۵	۰,۰۶۸	۰,۰۳۳	۰,۰۳۸	۰,۰۳۰	۰,۰۲۸
A10	۰,۰۱۶	۰,۰۴۷	۰,۰۶۳	۰,۰۲۹	۰,۰۳۵	۰,۰۳۴	۰,۰۲۷
A11	۰,۰۱۴	۰,۰۳۷	۰,۰۴۵	۰,۰۲۵	۰,۰۳۰	۰,۰۲۸	۰,۰۳۴
A12	۰,۰۱۵	۰,۰۴۷	۰,۰۵۲	۰,۰۳۸	۰,۰۳۲	۰,۰۲۳	۰,۰۳۸
A13	۰,۰۱۵	۰,۰۴۵	۰,۰۵۲	۰,۰۴۳	۰,۰۲۵	۰,۰۲۷	۰,۰۴۲
A14	۰,۰۱۶	۰,۰۳۳	۰,۰۴۲	۰,۰۳۵	۰,۰۳۴	۰,۰۲۴	۰,۰۳۲

گام چهارم: راه‌حل ایده‌آل مثبت $V+$: بزرگ‌ترین مقدار برای شاخص‌های مثبت و کوچک‌ترین مقدار برای شاخص‌های منفی محاسبه شد. با توجه به این که شاخص‌های مورد نظر مثبت هستند، در نتیجه راه‌حل‌های ایده‌آل مثبت برابر است با بزرگ‌ترین مقدار شاخص‌ها در هر گزینه. در نتیجه با توجه به ماتریس V راه‌حل ایده‌آل مثبت به شرح جدول زیر است:

جدول ۷- ایده‌آل مثبت

ایده‌آل مثبت	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7
$V+$	۰,۰۲۰	۰,۰۵۵	۰,۳۱۳	۰,۰۵۳	۰,۰۵۰	۰,۰۳۹	۰,۰۵۱

گام پنجم: راه‌حل ایده‌آل منفی-V: بزرگ‌ترین مقدار برای شاخص‌های منفی و کوچک‌ترین مقدار برای شاخص‌های مثبت محاسبه شد. در نتیجه راه‌حل‌های ایده‌آل منفی مطابق با ماتریس V به شرح زیر است:

جدول ۸- ایده‌آل منفی

ایده‌آل منفی	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7
V -	۰,۰۱۴	۰,۰۲۷	۰,۰۳۷	۰,۰۲۵	۰,۰۲۵	۰,۰۲۳	۰,۰۲۷

گام ششم: فاصله‌ی اقلیدسی هر گزینه تا ایده‌آل‌های مثبت و منفی مطابق با روابط (۸) و (۹) محاسبه شد که نتایج آن، به شرح جدول زیر است:

$$d_i^+ = \sqrt{\sum_{j=1}^n (v_{ij} - v_j^+)^2}, i = 1, 2, \dots, m \quad \text{رابطه (۸)}$$

$$d_i^- = \sqrt{\sum_{j=1}^n (v_{ij} - v_j^-)^2}, i = 1, 2, \dots, m \quad \text{رابطه (۹)}$$

جدول ۹- فاصله تا ایده‌آل مثبت و ایده‌آل منفی

اندازه فاصله	d1	d2	d3	d4	d5	d6	d7
d +	۰,۲۶۹	۰,۲۷۸	۰,۰۲۴	۰,۲۵۸	۰,۲۶۲	۰,۲۴۷	۰,۲۴۰
d -	۰,۰۳۶	۰,۰۳۰	۰,۲۷۸	۰,۰۴۴	۰,۰۳۲	۰,۰۵۹	۰,۰۵۳
اندازه فاصله	d8	d9	d10	d11	d12	d13	d14
d +	۰,۲۴۳	۰,۲۴۷	۰,۲۵۳	۰,۲۷۲	۰,۲۶۲	۰,۲۶۲	۰,۲۷۴
d -	۰,۰۵۴	۰,۰۴۰	۰,۰۳۶	۰,۰۱۶	۰,۰۳۱	۰,۰۳۳	۰,۰۱۶

گام هفتم: نزدیکی نسبی هر یک از گزینه‌ها به راه‌حل ایده‌آل با استفاده از رابطه‌ی زیر محاسبه شد:

$$CL_i^* = \frac{d_i^-}{d_i^- + d_i^+} \quad \text{رابطه (۱۰):}$$

در نهایت هر یک از مسئله‌ها با توجه به بیشترین میزان درجه‌ی نزدیکی به راه‌حل ایده‌آل، رتبه‌بندی شدند که نتایج آن، در جدول زیر نمایش قابل مشاهده است:

جدول ۱۰- رتبه‌بندی مسائل

مسئله	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7
CL i	۰.۱۲۰۰۸۷	۰.۱۰۰۹۱۵	۰.۹۱۳۵۳۹	۰.۱۲۵۴۶۸	۰.۱۰۵۴۵۱	۰.۱۸۲۴۲۳	۰.۱۵۴۰۹۳
Rank	۶	۱۱	۱	۵	۹	۲	۴
مسئله	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14
CL i	۰.۱۵۷۱۴۷	۰.۱۱۶۷۰۱	۰.۱۰۷۳۱۸	۰.۰۵۱۸۸۵	۰.۰۹۵۱۹۲	۰.۱۰۲۷۰۹	۰.۰۵۵۷۶۵
Rank	۳	۷	۸	۱۴	۱۲	۱۰	۱۳

پیوست ۸- حاضران در جلسات کمیته‌ی راهبری (فاز سوم پروژه)

جلسه‌ی نخست

ردیف	نام و نام خانوادگی	سمت سازمانی
۱	امین مقدم	عضو هیئت مدیره‌ی اتحادیه
۲	عمادالدین کبیری	عضو هیئت مدیره‌ی اتحادیه
۳	عباس سرشارزاده	عضو هیئت مدیره‌ی اتحادیه
۴	مسعود شاه‌بختی	بازرس اتحادیه
۵	اکرم ایوزخانی	عضو علی‌البدل اتحادیه
۶	وحید حریری	مدیرعامل شرکت دیباریس (از شرکت‌های عضو اتحادیه)
۷	سعید جلالی قدیری	دبیر کل اتحادیه

جلسه‌ی دوم

ردیف	نام و نام خانوادگی	سمت سازمانی
۱	عباس سرشارزاده	عضو هیئت مدیره‌ی اتحادیه
۲	مسعود شاه‌بختی	بازرس اتحادیه
۳	اکرم ایوزخانی	عضو علی‌البدل اتحادیه
۴	وحید حریری	مدیرعامل شرکت دیباریس (از شرکت‌های عضو اتحادیه)
۵	واحیده سلیمی	عضو هیئت مدیره
۶	سعید جلالی قدیری	دبیر کل اتحادیه

جلسه‌ی سوم

ردیف	نام و نام خانوادگی	سمت سازمانی
۱	افشین سالاردینی	عضو هیئت مدیره‌ی اتحادیه
۲	مجید نامی	عضو هیئت مدیره‌ی اتحادیه
۳	امین مقدم	عضو هیئت مدیره‌ی اتحادیه
۴	مسعود شاه‌بختی	بازرس اتحادیه
۵	واحیده سلیمی	عضو هیئت مدیره
۶	مسعود شاه‌بختی	بازرس اتحادیه
۷	سعید جلالی قدیری	دبیر کل اتحادیه

پیوست ۹- فرم تکمیل شده‌ی تحلیل ذی‌نفعان حاکمیتی

ردیف	سازمان	شخص مسئول	قدرت (۱-۵)	حمایت (۵-۱۰)
۱	وزارت صنعت، معدن و تجارت		۵	۵
۲	معاونت بازرگانی		۵	۵
۳	دفتر خدمات بازرگانی		۵	۵
۴	مرکز امور اصناف و بازرگانان		۵	۵
۵	معاونت امور صنایع		۵	۵
۶	دفتر صنایع نساجی، پوشاک و سلولزی		۵	۵
۷	معاونت طرح و برنامه		۵	۵
۸	دفتر مقررات صادرات و واردات		۵	۵
۹	سازمان توسعه‌ی تجارت		۵	۵
۱۰	سازمان صنعت، معدن و تجارت استان‌ها		۵	۵
۱۱	سازمان حمایت مصرف‌کنندگان و تولیدکنندگان		۵	۵
۱۲	مدیریت بازرسی و امور قاچاق		۵	۵
۱۳	اداره نساجی		۵	۵
۱۴	صندوق ضمانت صادرات		۵	۵
۱۵	مرکز توسعه تجارت الکترونیکی		۵	۵
۱۶	شرکت سهامی نمایشگاه‌های بین‌المللی		۵	۵
۱۷	مرکز حراست وزارت		۵	۵
۱۸	وزارت اقتصاد و امور دارایی		۵	۵
۱۹	معاونت امور مالیاتی		۵	۵
۲۰	سازمان امور مالیاتی کشور		۵	۵
۲۱	ارزش افزوده		۵	۵
۲۲	معاونت امور بانکی		۵	۵
۲۳	معاونت اقتصادی وزارت اقتصاد		۵	۵
۲۴	اداره مقررات‌زایی وزارت اقتصاد		۵	۵
۲۵	گمرک جمهوری اسلامی ایران		۵	۵
۲۶	دفتر واردات گمرک ایران		۵	۵
۲۷	سازمان بورس		۵	۵
۲۸	وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی		۵	۵
۲۹	معاونت امور هنری		۵	۵
۳۰	کارگروه سازماندهی مد و لباس کشور		۵	۵
۳۱	بنیاد ملی مد و لباس اسلامی ایران		۵	۵
۳۲	ادارات کل فرهنگ و ارشاد استان‌ها		۵	۵
۳۳	وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی		۵	۵
۳۴	معاونت روابط کار		۵	۵
۳۵	سازمان تأمین اجتماعی		۵	۵
۳۶	وزارت نفت		۵	۵
۳۷	شرکت ملی صنایع پتروشیمی		۵	۵
۳۸	وزارت جهاد کشاورزی		۵	۵
۳۹	صندوق پنبه ایران		۵	۵
۴۰	وزارت کشور		۵	۵
۴۱	معاونت هماهنگی امور اقتصادی		۵	۵
۴۲	کارگروه سازماندهی مد و لباس کشور		۵	۵
۴۳	بنیاد ملی مد و لباس اسلامی ایران		۵	۵
۴۴	اداره اماکن		۵	۵
۴۵	شورای تأمین استان		۵	۵
۴۶	نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران		۵	۵
۴۷	پلیس نظارت بر اماکن عمومی		۵	۵
۴۸	وزارت اطلاعات		۵	۵
۴۹	معاونت اقتصادی		۵	۵
۵۰	وزارت دادگستری		۵	۵
۵۱	اداره ثبت شرکت‌ها		۵	۵
۵۲	مرکز مالکیت معنوی		۵	۵

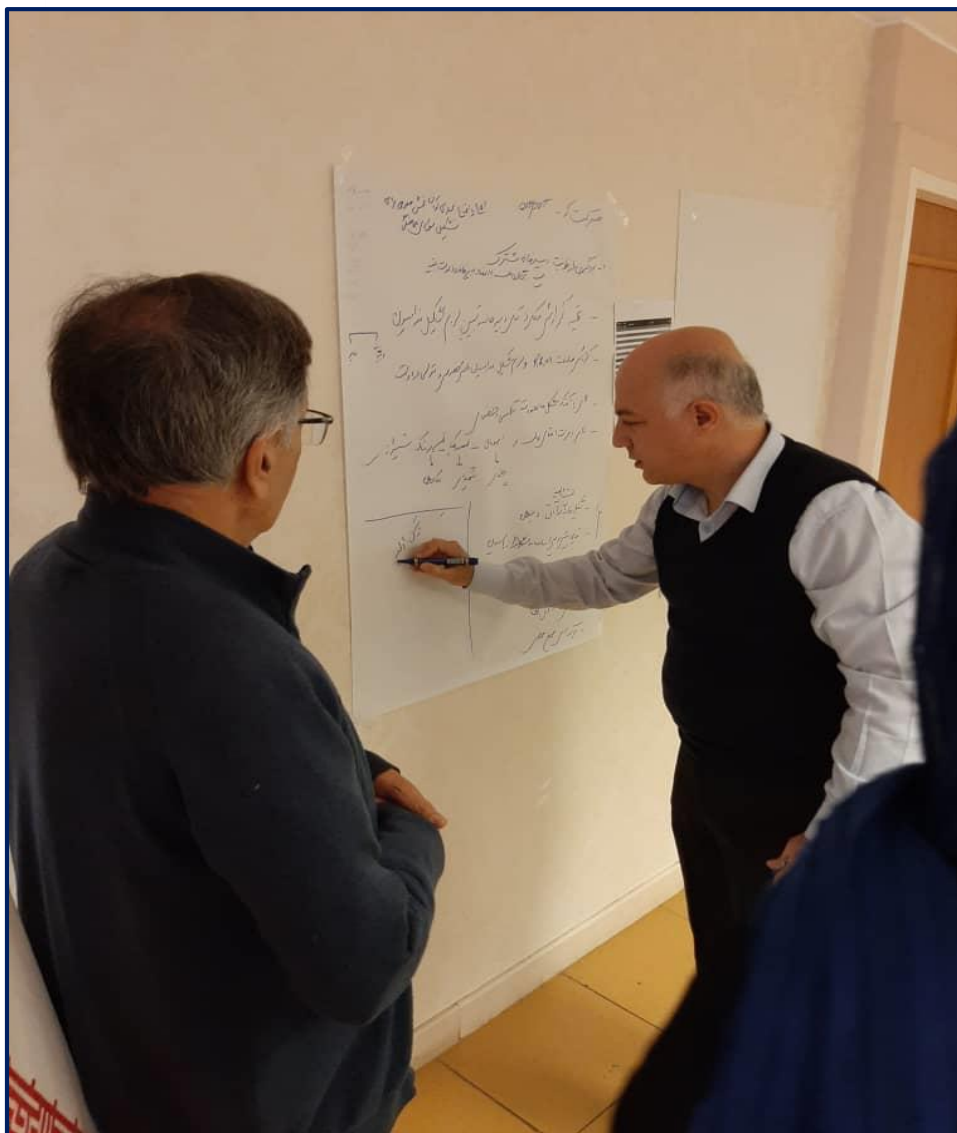
پیوست ۱۰- فرم تکمیل شده‌ی تحلیل ذی‌نفعان بخش خصوصی

ردیف	سازمان	شخص مسئول	قدرت (۱ تا ۱۰)	حمایت (۵- تا ۵+)
۱	اتاق بازرگانی		۱	
۲	جامعه متخصصین نساجی		۱	۱
۳	کانون صنعتی طراحی پارچه و پوشاک تهران		۳	۱
۴	انجمن صنایع پوشاک ایران		۹	۱
۶	انجمن صنعتی کارفرمایی تولیدکنندگان ماشین آلات و قطعات صنایع نساجی ایران		۳	۰
۷	انجمن صنایع نساجی ایران		۹	۲
۸	اتحادیه تولیدکنندگان و فروشندگان کالای کیف، جوراب و کلاه		۶	۳
۹	اتحادیه پیراهن دوران و پیراهن فروشان		۶	۱
۱۰	اتحادیه خیاطان زنانه و مردانه		۶	۲
۱۱	اتحادیه تولیدکنندگان و صادرکنندگان فرش ایران		۶	۰
۱۲	اتحادیه مرکزی اتحادیه‌های استانی فروش دستباف روستایی ایران			
۱۳	اتحادیه تعاونی‌های کشاورزی پنبه و دانه‌های روغنی کشور		۳	
۱۴	اتحادیه تولید و صادرات نساجی و پوشاک ایران		۹	۱-۱
۱۵	اتحادیه صنف تولیدکنندگان و فروشندگان پوشاک تهران		۹	-۲
۱۶	اتاق اصناف		۱۰	-۱
۱۷	اتاق تعاون		۵	

ردیف	سازمان	شخص مسئول	قدرت (۱ تا ۱۰)	حمایت (۵- تا ۵+)
۱۶	انجمن نساجی و پوشاک خانه صنعت خراسان رضوی		۷	۱
۱۷	انجمن صنعتی کارفرمایان صنایع نساجی استان اصفهان		۹	-۲
۱۸	انجمن صنعتی کارفرمایی نساجی استان زنجان		۵	۲
۱۹	انجمن نساجی گیلان		۵	۲
۲۰	انجمن صنایع نساجی و پوشاک سمنان		۵	۲
۲۱	اتحادیه صنایع همگن نساجی و پوشاک البرز		۵	۲
۲۲	اتحادیه صنایع همگن نساجی و پوشاک مازندران		۵	۲
۲۳	اتحادیه صنایع همگن نساجی و پوشاک استان قزوین		۵	۲
۲۴	انجمن صنایع همگن نساجی و پوشاک بروجرد		۵	۲
۲۵	انجمن صنایع همگن نساجی و پوشاک آذربایجان شرقی		۵	۲

پیوست ۱۱- تصاویر جلسات کمیته‌ی راهبری









منابع

- ۱) واکاوی افول تولید صنعتی پوشاک کشور با رویکرد سیستمی. میراب آستانه، پیمان. ربیع، مسعود. مشایخی، علینقی. زندیه، مصطفی. فصلنامه‌ی پژوهش‌ها و سیاست‌های اقتصادی، شماره ۸۹. بهار ۱۳۹۸
- ۲) بررسی تحلیل صادرات صنایع پوشاک و شناسایی بازارهای هدف. قربانی، وحید. مجری: اتحادیه تولید و صادرات نساجی و پوشاک ایران.
- ۳) آینده‌پژوهی صنعت پوشاک ایران. اسدی، علیرضا. مجری: اتحادیه تولید و صادرات نساجی و پوشاک. ۱۳۹۳
- ۴) طرح تحلیل صادرات صنایع نساجی و شناسایی بازارهای هدف. مجری: اتحادیه تولید و صادرات نساجی و پوشاک. ۱۳۹۶
- ۵) مدل مدیریت استراتژیک مبنا. محمد سیروس، کاوه. صبورطینت، امیرحسین. انتشارات دانشگاه صنعتی امیرکبیر (پلی تکنیک تهران)
- ۶) گزارش روش‌شناسی ارزیابی تشکلهای اقتصادی عضو اتاق بازرگانی ایران. مؤسسه پوششگران عرصه‌ی سوم. تیرماه ۱۳۹۶
- ۷) تصمیم‌گیری‌های چند معیاره. اصغری‌پور، محمدجواد. انتشارات دانشگاه تهران. ویرایش سیزدهم.

- ۸) The Organization of Business Interests. Schmitter, Philippe C. Streeck, Wolfgang. Max Planck Institute for the Study of Societies.
- ۹) How to Advocate Effectively: A Guidebook for Business Associations. Center for International Private Enterprise.
- ۱۰) Results-Based Management Handbook. United Nations Development Group. October 2011
- ۱۱) Program /project management: The results-based approach. ICRC, May 2008
- ۱۲) The Effective Employers' Organization. Guide Three: Advocacy. International Labour Organization. 2005
- ۱۳) PATHWAYS FOR CHANGE: 10 Theories to Inform Advocacy and Policy Change Efforts. Stachowaik, Sarah. Center for evaluation innovation. October 2013
- ۱۴) Coffman, J. (2007). Evaluation based on theories of the policy process. The Evaluation Exchange, 13(1 & 2), 2–6. Retrieved July 3, 2013
- ۱۵) Kingdon's "Streams" Model at Thirty: Still Relevant in the 21st Century? Rawat, Pragati. Morris, John Charles. Politics & Policy, Volume 44, No. 4, 2016
- ۱۶) Advocacy strategies and approaches. Subedi, Nani Ram. second edition, January 2008