



ریاست جمهوری

سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور

سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان زنجان

برنامه راهبردی توسعه بخش خدمات استان زنجان

مبتهی بر جلسات اتاق فکر خدمات استان

“ویرایش اول”

معاونت هماهنگی برنامه و بودجه

۱۳۹۴

پیشگفتار

یکی از انواع شیوه‌های برنامه‌ریزی با عنوان «برنامه‌ریزی راهبردی یا استراتژیک» شناخته شده است که عبارت است از تعیین اهداف بلند مدت و حیاتی و طریقه نیل به آن، با توجه به عوامل محیطی و با در نظر گرفتن آینده. در برنامه‌ریزی راهبردی، هدف، تعریف و تدوین استراتژی‌ها است؛ از آنجایی که استراتژی می‌تواند نیازمند زمانی کوتاه یا بلند برای اجرا باشد؛ لذا برنامه‌ریزی استراتژیک می‌تواند برنامه‌ریزی بلندمدت یا کوتاه‌مدت باشد. برنامه‌ریزی راهبردی با آنچه که در روش‌های معمول برنامه‌ریزی متداول است، متفاوت می‌باشد؛ در این حالت قالب کلی برنامه عبارت است از: اهداف، راهبردها، برنامه‌ها، طرح‌ها و پروژه‌ها.

برنامه راهبردی توسعه استان زنجان در سال ۱۳۸۹، برای اولین بار، جهت تدوین برنامه پنجم توسعه استان در دستور کار شورای برنامه‌ریزی و توسعه استان قرار گرفت؛ براساس فرآیند طراحی شده علاوه بر هدف تدوین سند برنامه، هدف توانمندسازی عوامل اجرایی در سطح دستگاه‌های اجرایی و معاونت برنامه‌ریزی نیز مد نظر قرار گرفت و نتایج حاصله در دو سطح کلان استان و بخش‌های توسعه تنظیم گردید.

در سال ۱۳۹۲، همزمان با پایش و ارزیابی اهداف اسناد فوق، با شکل‌گیری اتاق‌های فکر به ریاست استاندار محترم، به منظور دستیابی به اقدامات اولویت‌دار توسعه در بخش‌های کلیدی استان (شامل صنعت و معدن - آب و کشاورزی - مسکن و عمران شهری و فرهنگ عمومی)، محیط‌های درونی و بیرونی، موضوعات استراتژیک و راهبردهای بخش‌های کلیدی توسعه مورد بحث، بررسی و بازنگری قرار گرفت و برنامه‌های توسعه مبتنی بر راهبرد‌ها استخراج گردید. این برنامه به منزله تغییر رویکردها به این بخش در سال‌های باقیمانده برنامه پنجم و نیز برای سال‌های برنامه ششم توسعه، مبنای عملی خواهد بود.

تشکیل اتاق فکر به عنوان ایجاد محیط مناسب، حرکتی جهت پیوند حوزه نظری و کاربردی در بخش‌های دولتی و غیر دولتی استان می‌باشد.

گزارش پیش‌رو تحت عنوان «سند برنامه راهبردی توسعه بخش صنعت و معدن استان زنجان» نتایج جلسه‌های اتاق فکر بخش صنعت و معدن استان می‌باشد که بدین وسیله از تلاش کلیه عزیزان عضو اتاق فکر در بخش فوق صمیمانه قدردانی می‌نماید.

در نهایت از همکاران معاونت هماهنگی برنامه و بودجه، بخاطر همت و مساعی مضاعف در برگزاری جلسات و جمع‌بندی و تدوین گزارش حاضر، سپاسگزاری می‌گردد.

رحیم عصفوری

رئیس سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان زنجان

ساختار اتاق فکر خدمات :

استادار و رئیس اتاق: مهندس جمشید انصاری

رئیس سازمان و دبیر: دکتر رحیم عصفوری

دستگاه های مسؤول ایدردستگاه:

میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی ایچی رحمتی - صنعت، معدن و تجارت انصاف عصفوری

اعضای اتاق:

جوادر رحمتی - کلیم ا... و ثوقی - علی رحمتی - احمد غریبوی - ناصر مقدم - رحیم حاج نبی - یداله رجایی - محمود صابری - کامیار

اسکندریون - حبیب یکانه

دبیرخانه و مشارکت کنندگان معاونت برنامه و بودجه : احمد خداوردی - فاطمه صفی

نایب دستگاه صنعت، معدن و تجارت (امیر علی مسیبی) - میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی (سعید حسینی) -

راه و شهرسازی (علی عباسی) -

برنامه راهبردی توسعه بخش خدمات استان زنجان

۱- مقدمه

بخش خدمات^۱ همواره بعنوان یکی از بخشهای مهم و گسترده در ساختار اقتصادی کشورها محسوب می شود. این بخش، در طبقه بندی اقتصادی فعالیتها، دارای گروه های فعالیتی متنوعی نظیر: حمل و نقل و انبارداری، اطلاعات و ارتباطات، فعالیتهای مالی و بیمه، املاک و مستغلات، فعالیتهای حرفه ای، علمی و فنی، فعالیتهای مربوط به سلامت انسان و مددکاری اجتماعی، هنر، سرگرمی و تفریح، آموزش، فعالیتهای خدماتی مربوط به تامین جا و غذا، فعالیتهای عمده فروشی و خرده فروشی، تعمیر وسایل نقلیه موتوری، فعالیتهای اداری و خدمات پشتیبانی و ... بوده و با سرمایه گذاری پایین، معمولاً "بیشترین سهم از تولید ناخالص را بخود اختصاص می دهد. با توجه به شرایط حاکم بر بازار و عرصه تجارت، از منظر اشتغالزایی نیز بخش خدمات در مقایسه با دیگر بخشهای اقتصادی، نقش مهمی در ایجاد فرصتهای اشتغال برای اقشار و سنین مختلف دارد. بررسی ها نشان می دهد که در اغلب مناطق، رشد اقتصادی و سهم بخش خدمات بیشتر از بخش های کشاورزی و صنعت می باشد. شواهد مؤید آن است که به دلیل تاثیر شگرف این بخش در پویایی اقتصاد و رفع بسیاری از معضلات اقتصادی و اجتماعی، می بایست نگاه ویژه ای به این بخش گردد.

با توجه به موارد فوق و استفاده از مدل برنامه ریزی استراتژیک حاصل کار افاق فکر توسعه گردشگری و خدمات استان، چشم انداز توسعه بخش به همراه تجزیه و تحلیل عوامل محیطی، شناسایی و استخراج موضوعات استراتژیک اثرگذار بر توسعه بخش، راهبردهای توسعه بخشی به تفکیک هریک از موضوعات استراتژیک و برنامه های توسعه ای به ازای هر یک از راهبردها آورده شده است.

^۱ - بخش خدمات شامل فعالیتهایی است که خارج از حیطه بخشهای صنعت، کشاورزی، ساختمان و آب و برق و گاز می باشد و در این گزارش شامل آندسته از فعالیتهایی است که عموماً "بخشهای خصوصی و عمومی غیردولتی انجام می دهند.

مفاهیم مندرج در این برنامه با فرض تأیید چشم انداز و شاخص های اهداف کمی مصوب بخش تهیه و به شرح ذیل ارائه می گردد. دوره برنامه تدوینی برای سال پایانی برنامه پنجم و سالهای برنامه ششم توسعه می باشد.

۲- چشم انداز توسعه بخش خدمات استان زنجان در انتهای برنامه ششم

توسعه

با توکل به خداوند متعال، در راستای تحقق چشم انداز بیست ساله جمهوری اسلامی ایران، استان زنجان در سال پایانی برنامه ششم توسعه، باید به جایگاهی بالاتر از متوسط کشور (در سهم از فعالیتهای اقتصادی و اشتغال) دست یابد؛ به گونه ای که با اتکاء بر ارزشهای اصیل اسلامی، فرهنگی، سخت کوشی و اراده مردم نجیب و شریف استان و خلاقیت و تدبیر مسؤولان امر، متوسط رشد ارزش افزوده بخش خدمات از تولید ناخالص استان، بیشتر از متوسط رشد تولید استان خواهد بود.

۳- تجزیه و تحلیل عوامل محیطی اثرگذار بر توسعه بخش خدمات استان

در این قسمت مهم ترین عوامل استراتژیک محیط بیرونی و درونی بخش مذکور مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. در تجزیه و تحلیل محیط بیرونی مهمترین فرصتها و تهدیدهای محیط کلان و اختصاصی بخش خدمات استان زنجان شناسایی شده است و سعی بر این بوده است تا محیط تعریفی مبتنی بر شرایط موجود تدوین گردد.

جدول ۳-۱- تجزیه و تحلیل عوامل استراتژیک محیط بیرونی بخش خدمات استان زنجان -
سال ۱۳۹۴

عوامل محیط بیرونی	
قرارگیری استان در کریدور اصلی مرکز- شمال غرب و مراکز زیست و فعالیت نسبتاً توسعه یافته در کشور با امکان ارائه خدمات برتر به شهرها و استانهای همجوار	فرصتها
امکان گسترش آموزش مهارتی برای ورود نیروهای جدید به بخش در مقایسه با سایر بخشهای اقتصادی	
فراهم بودن زمینه های فرهنگی ، اقتصادی و اجرایی ایجاد و توسعه کسب و کارهای جدید در بخش	
بالا بودن سطح دانش عمومی و تخصصی جامعه	
مناسب بودن شاخصهای اجتماعی و امنیتی استان	
بی توجهی به تنوع ، تمایزات و خلاقیتهای محیطی در ارائه خدمات	
نبود تصویر سازی مثبت و برند سازی جذاب از شهرها و محصولات استان	
ناهماهنگی مدیریتی و ضعف پیوندهای بین بخشی و هم افزایی میان دستگاه های موثر در توسعه بخش	
به روز نبودن بخش با تحولات تکنولوژیک در ارائه خدمات مناسب و برتر	

جدول ۳-۲- تجزیه و تحلیل عوامل استراتژیک محیط درونی بخش خدمات استان زنجان -
سال ۱۳۹۴

عوامل محیط درونی	
نقاط قوت	موقعیت مناسب شهر زنجان برای استقرار خدمات با کارکرد منطقه ای و ملی
	وجود زیرساختهای اولیه برای گسترش خدمات پزشکی، درمانی، فرهنگی و توزیعی و فنی
	گرایش عمومی مردم به فعالیتهای اقتصادی بخش خدمات و امکانات توسعه کارآفرینی در بخش
	وجود ظرفیتهای فیزیکی و نیروی انسانی برای گسترش خدمات آموزش عالی در استان
نقاط ضعف	عدم تنوع و شکل نگرفتن بخشی از فعالیتهای خدماتی ضروری در استان
	سامان نیافتگی حمل و نقل کالا و پایین بودن کیفیت ناوگان حمل و نقل عمومی، درون شهری و برون شهری استان
	کوچک مقیاس بودن اغلب فعالیتهای موجود در بخش خدمات
	توسعه نیافتگی خدمات برتر در زمینه مهندسان مشاور، حسابرسان، مشاوران حقوقی، موسسات بازاریابی، مالی (بیمه و بانکداری) و بازارهای سرمایه
	ضعف آمار و اطلاعات به روز در بخش خدمات
	پایین بودن سطح علمی و تخصصی شاغلان بخش خدمات و کمبود آموزشهای کاربردی

۴- موضوعات استراتژیک اثرگذار بر توسعه بخش خدمات استان زنجان

پس از تعیین و شناسایی عوامل استراتژیک بیرونی و درونی اثرگذار بر توسعه بخش خدمات استان زنجان، در این قسمت به استخراج موضوعات استراتژیک بر اساس ارزیابی میزان ارتباط بین فرصت ها و تهدیدها با قوت ها و ضعف ها پرداخته شده است. موضوعات استراتژیک عوامل راهنمای تدوین استراتژی های توسعه می باشند؛ بدین نحو که با شناسایی مهمترین و کلیدی ترین عوامل موثر بر توسعه بخشی، توجهات و اقدامات معطوف به راهکارهایی می گردند که به اجرا گذاردن آنها بخش را قادر خواهد ساخت با حداکثر کارایی و اثر بخشی مسیر توسعه را طی نماید.

۱. توسعه زیرساختها
۲. گسترش بخش خدمات
۳. دانش و مهارت و تخصص نیروی انسانی بخش
۴. مدل اقتصادی توسعه بخش خدمات برای حمایت فعالان
۵. مسائل فرهنگی

جدول ۴- تبیین موضوعات استراتژیک بخش خدمات استان زنجان

ردیف	موضوع استراتژیک	شرح موضوع	پیش بینی روند آینده در صورت نپرداختن به آن
۱	توسعه زیرساختها	<p>زیرساخت‌های بخش خدمات در هر استان به صورت کمی شامل کلیه زیرساخت‌های موجود در منطقه و متناسب با فعالیت‌های اقتصادی خواهد بود. گستردگی بخش گویای آن است که مجموعه شبکه سکونتگاهی و ارتباطی بین سکونتگاه‌ها و نوع و میزان فعالیت‌های اقتصادی موجود در منطقه از یک سو و همچنین موقعیت و میزان فعالیت‌های اقتصادی، سطح تعامل با سکونتگاه‌های مجاور و سطح فناوری موجود از سوی دیگر، نوع و میزان زیرساخت‌های بخش خدمات را تعیین می‌کند. لذا گستردگی بخش خدمات و تأثیر گذاری و تأثیر پذیری آن در فعالیت‌های اقتصادی، اهمیت بخش و توجه به زیرساخت‌ها را نشان می‌دهد. لیکن اولویت‌بندی ایجاد زیرساخت از اهمیت خاصی برخوردار است؛ زیرا سهم بالای سرمایه‌گذاری ناشی از وظائف دولت و فراهم آوردن شرایط برای فعالیت بخش خصوصی، تخصیص بهینه منابع در استان جهت تقویت و تجهیز امکانات و زیرساخت‌ها و افزایش انگیزش بخش خصوصی در خدمات را ایجاب می‌نماید.</p>	<p>✓ عدم بهره برداری از موقعیت سرزمینی استان و افزایش شکاف شاخص‌های درآمدی منطقه‌ای</p> <p>✓ مهاجرت پذیر ماندن استان بویژه جمعیت فعال شهری و دارای توانمندی اولیه</p> <p>✓ وابستگی فعالیت‌های کشاورزی و صنعت و برخی از اجزاء بخش خدمات به مصارف واسطه وارداتی از سایر استانها</p> <p>✓ تأثیر منفی پایین بودن سطح بخش خدمات بر گسترش فعالیت‌های اقتصادی استان بویژه فعالیت‌های دارای آستانه جمعیتی</p>
۲	گسترش بخش خدمات	<p>بخش خدمات بعنوان محرک سایر بخشهای تولیدی در هر منطقه، می‌تواند در رشد اقتصادی استان نیز نقش مضاعفی ایفا نماید. با توجه به ارزش افزوده بالا در این بخش نسبت به سایر بخشها بویژه در ارتباط با فعالیت‌های تولیدی، می‌توان بازتوزیع درآمد در جامعه را فراهم آورد. ویژگی بخش خدمات استان، اتکا به فعالیت‌های دولتی و گرایش در برخی رشته فعالیتهاست که در روند تاریخی تضعیف برخی از رشته فعالیتها را نیز شاهد هستیم. با توجه به گسترش شهرنشینی استان و تحولات تکنولوژیک در بخش کشاورزی، لزوم توجه به این بخش برای ارتقاء سطح اشتغال استان ضروری است، کما اینکه با این رویکرد جذب مهاجرین سایر استانها در ثبات مهاجرپذیری استان نیز موثر خواهد بود.</p>	<p>در صورت نپرداختن به موضوع، محدودیت اقتصاد استان در تقویت بخش خدمات و اتکا به اقدامات دولتی در این بخش تغییر نخواهد کرد، از سوی دیگر ارتقاء سرانه درآمد‌های استان و پرکردن شکاف (حداق ۳۰ درصدی) استان با متوسط کشوری می‌تواند از ناحیه بخش خدمات محدود شده و منجر به تأثیرات کاهنده در سالهای آتی گردد.</p>

<p>کند شدن روند توسعه در بخش خروج و مهاجرت نیروی انسانی از استان نبود و کمبود نیروهای متخصص و مهارتی در سطوح مختلف توسعه ای</p>	<p>امروزه منابع انسانی بعنوان پایه اصلی ثروت جوامع شناخته است زیرا این انستهای متخصص هستند که سرمایه ها را متراکم ساخته و از منابع طبیعی بهره برداری می نمایند ، سازمانهای اجتماعی یا اقتصادی و سیاسی را می سازند و فرایند توسعه یک جامعه را سرعت می بخشند . بطور کلی دانش انسانی و مهارتها ، مکانیسم نهادی و اصلی توسعه جوامع محسوب می شود چراکه حرکت در مسیر توسعه نیازمند انسانی است که ذهن و نگرش او متحول شده باشد . انسانها باید تخصص شرکت در جریان توسعه و تولید مدرن را داشته باشند ، بنابراین آموزش نیروی انسانی یکی از ارکان و عوامل مهم در توسعه هریک بخش می باشد .</p>	<p>دانش و مهارت و تخصص نیروی انسانی</p>	<p>۳</p>
<p>محدود شدن فعالیتهای بخش صرفاً در برخی رشته فعالیتهای عدم تنوع در رشته فعالیتهای خدماتی افزایش بیکاری عدم پویایی در اقتصاد استان خروج بخش وسیعی از سرمایه ها از استان</p>	<p>بخش خدمات با ویژگیهای ذاتی خود در هر منطقه می تواند مزایای نسبی خاصی را در هر استان ایجاد نماید . با توجه به سطح تاثیرگذاری خدمات و ایفای نقشهای فراتر از تراز حجم اقتصاد استان ، می توان مدل اقتصادی گسترش بخش خدمات را ترسیم نمود . از سوی دیگر برخی از خدمات جدید می تواند رشته فعالیتهایی را تحریک نماید که در ثبات شغلی و صیانت اشتغال موجود و همچنین گسترش فعالیتهای مؤثر باشد . بنابراین به نظر می رسد توجه به رشته فعالیتهای جدید در بخش خدمات استان با رویکرد ایفای نقش های منطقه ای می تواند مدل مناسبی برای توسعه بخش خدمات باشد ، که در این راستا کاهش وابستگی فعالیتهای اقتصادی استان به واردات خدمات از استانهای دیگر نیز رویکرد دیگر در توسعه بخش خواهد بود .</p>	<p>مدل اقتصادی توسعه بخش خدمات برای حمایت فعالان</p>	<p>۴</p>
<p>عدم استفاده کامل از ظرفیتهای استعدادهای نیروی انسانی مشاغل موصوف ایجاد آثار منفی در اذهان جوامع دیگر از فرهنگ استان آثار منفی در زندگی فردی و خانوادگی نیروی انسانی مشاغل مذکور بیکارماندن بخشی از نیروی کار</p>	<p>مشاغل خدماتی جلوه ای گویا و نمایی پویا از فرهنگ کشورهاست . این مشاغل در برگیرنده طیف عظیمی از مشاغل مورد نیاز و پشتیبانی کننده بخش های مختلف اقتصادی ، اجتماعی است ؛ به عبارت دیگر ، ضرورت وجود مشاغل خدماتی بطور عمومی در اغلب بخشهای عمومی و دولتی و خصوصی احساس می شود . از آنجا که توجه ناکافی به موارد مرتبط با مشاغل خدماتی از ابعاد مختلف (فرهنگی ، آموزشی و ...) یکی از مسائل مبتلا به در کشور و به تبع آن استان می باشد ، لذا می بایست بمنظور ارتقاء کیفی و ماهیت معنوی این مشاغل توجه ویژه ای صورت پذیرد .</p>	<p>مسائل فرهنگی</p>	<p>۵</p>

۵- راهبردهای توسعه بخش خدمات استان زنجان

در این قسمت راهبردهای مورد نظر برای توسعه بخش خدمات به تفکیک موضوعات استراتژیک آورده شده است. به هر راهبرد یک کد شناسایی چهار رقمی اختصاص داده شده که دو رقم اول آن بیانگر کد بخش و دو رقم بعدی بیانگر شماره راهبرد می باشد.

جدول ۵- راهبردهای توسعه بخش خدمات استان زنجان بر اساس موضوعات استراتژیک

ردیف	موضوع استراتژیک	کد	راهبردها
۱	توسعه زیرساختها	۳۰۰۱	ساماندهی و تمرکز فعالیت صنوف خدماتی و تولیدی
		۳۰۰۲	توسعه تجارت الکترونیک
		۳۰۰۳	نوسازی و توسعه ناوگان حمل و نقل عمومی
۲	گسترش بخش خدمات	۳۰۰۴	گسترش خدمات انبارداری ، مراکز نگهداری و توزیع کالا
		۳۰۰۵	ایجاد و توسعه خدمات برتر و نوین
		۳۰۰۶	تسهیل در راه اندازی و گسترش واحدها و فعالیتهای صنفی جدید
۳	دانش و مهارت و تخصص نیروی انسانی	۳۰۰۹	ارتقاء سطح کمی و کیفی آموزش در بخش
۴	مدل اقتصادی توسعه بخش خدمات برای حمایت فعالان	۳۰۱۰	تخصصی نمودن فعالیت تجارت (خارجی و داخلی) در استان
۵	مسائل فرهنگی	۳۰۱۱	تقویت زمینه های فرهنگی و نگرش مثبت در مردم

۶- برنامه‌های توسعه بخش خدمات به تفکیک راهبردها

در این قسمت برای عملیاتی نمودن راهبردهای تدوین شده، برنامه‌های زیر طراحی شده‌اند.

شرح	راهبرد و برنامه
راهبرد	ساماندهی و تمرکز فعالیت صنوف خدماتی و تولیدی
برنامه	ساماندهی و انتقال صنوف آلاینده و مزاحم
برنامه	ایجاد و تکمیل شبکه پایانه درون و برون شهری
برنامه	ایجاد مجتمع‌های تولید و عرضه صنایع دستی
راهبرد	توسعه تجارت الکترونیک
برنامه	توسعه زیرساخت‌های (فناوری مورد نیاز) تجارت الکترونیک
برنامه	بازاریابی الکترونیکی محصولات و خدمات
برنامه	تجهیز مراکز خدماتی و تجاری به فناوریهای نوین با قابلیت دسترسی عموم
راهبرد	نوسازی و توسعه ناوگان حمل و نقل عمومی
برنامه	نوسازی و توسعه وسائط نقلیه عمومی درون شهری
برنامه	نوسازی و توسعه وسائط نقلیه عمومی برون شهری
برنامه	افزایش کیفیت و ظرفیت حمل و نقل مسافری ریلی
راهبرد	گسترش خدمات انبارداری، مراکز نگهداری و توزیع کالا
برنامه	ایجاد مرکز آمد، نگهداری و توزیع کالاها ی شمالغرب کشور
برنامه	احداث و ساماندهی زیرساختها و خدمات انبارداری درون شهری
راهبرد	ایجاد و توسعه خدمات برتر و نوین
برنامه	حمایت از شکل گیری و توسعه خدمات برتر (خدمات فنی و مهندسی، حسابرسی، مشاوره حقوقی، بازاریابی، خدمات مالی و...)
راهبرد	تسهیل در راه اندازی و گسترش واحدها و فعالیتهای صنفی جدید
برنامه	ایجاد تسهیلات و مشوقهای لازم برای افزایش واحدهای صنفی و مشاغل و خدمات بین شغلی
برنامه	توسعه واحدها و فعالیتهای صنفی روستایی
راهبرد	ارتقاء سطح کمی و کیفی آموزش در بخش
برنامه	ارائه و توسعه آموزشهای مهارتی بازار محور به فارغ التحصیلان دانشگاهی جهت فعالیت در بخش
برنامه	توسعه آموزش های مهارتی به فعالان و شاغلان بخش
راهبرد	تخصصی نمودن فعالیت تجارت (خارجی و داخلی) در استان
برنامه	توسعه و تقویت شرکتهای حمل و نقل بین المللی
برنامه	ایجاد و توسعه شرکتهای بازرگانی، مشاوره و بازاریابی در سطح استان
راهبرد	تقویت زمینه های فرهنگی و نگرش مثبت در مردم
برنامه	اصلاح نگرش عمومی جامعه به مشاغل ارائه دهنده خدمات عمومی

