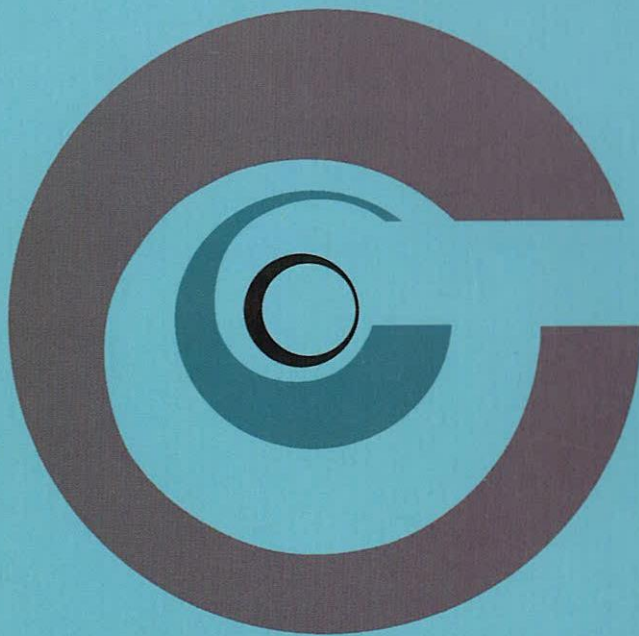




# مدیریت و اگذاری‌ها در حوزه سلامت

چالش‌ها و راهکارها



دکتر محمد شریف ملک‌زاده

عضو هیات علمی دانشگاه

علی سرابی آسیابر

ای نام تو بہترین سرآغاز

بی نام تو نامہ کی کنم باز

---

# مدیریت واگذاری‌ها در حوزه سلامت:

## چالش‌ها و راهکارها

---

تالیف:

دکتر محمد شریف ملک زاده  
(عضو هیات علمی دانشگاه)

علی سرابی آسیاب

۱۳۹۴

سرشناسه	: ملک زاده، محمد شریف
عنوان قراردادی	: ایران. قوانین و احکام
عنوان و نام پدیدآور	: مدیریت واکذاری ها در حوزه سلامت: چالش ها و راهکارها/ تالیف محمد شریف ملک زاده، علی سرابی آسیابیر. با حمایت مرکز تحقیقات علوم مدیریت و اقتصاد سلامت، دانشگاه علوم پزشکی ایران.
مشخصات نشر	: کرج: پژوهش اخوت، ۱۳۹۴
مشخصات ظاهری	: ۱۸۹ص: جدول.
شابک	: 978-600-7943-36-6 ۱۷۰۰۰۰ ریال
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
یادداشت	: کتابنامه:ص. [۱۸۱]-۱۸۹
موضوع	: برون سپاری
موضوع	: خصوصی سازی
موضوع	: برون سپاری-- ایران
موضوع	: خصوصی سازی -- ایران
موضوع	: خصوصی سازی - مطالعات تطبیقی
موضوع	: پزشکی-- ایران- - خدمات-- برون سپاری
موضوع	: برون سپاری - - قوانین و مقررات - - ایران
موضوع	: پزشکی-- خدمات - - قوانین و مقررات-- ایران
شناسه افزوده	: سرابی آسیابیر، علی، ۱۳۴۷-
رده بندی کنگره	: HD۲۳۶۵/م۸م۴ ۱۳۹۴
رده بندی دیویی	: ۶۵۸/۴۰۵۸
شماره کتابشناسی ملی	: ۴۰۹۴۶۸۷

<b>مدیریت واکذاری ها در حوزه سلامت: چالش ها و راهکارها</b>	
○ تاریخ نشر: ۱۳۹۴	○ مولفین: دکتر محمدشریف ملک زاده، علی سرابی آسیابیر
○ تیراژ: ۱۰۰۰ نسخه	○ نوبت چاپ: دوم
○ قیمت: ۱۷۰۰۰۰ ریال	○ ناشر: پژوهش اخوت
○ شابک: 978-600-7943-36-6	○ آدرس و تلفن: تهران، خ ولیعصر(عج)، بالاتر از میدان ولیعصر، کوچه دانش کیان، پ ۲۶ ۰۲۱-۸۸۴۹۷۸۵۰

## مقدمه مؤلفین

برون سپاری ارائه خدمات سلامت به بخش غیردولتی با توجه به اصل چهل و چهارم قانون اساسی و برنامه پنجم توسعه کشور و همچنین اسناد بالادستی تنظیم بخشی از مقررات مالی دولت از جمله راهکارهایی است که در راستای اصلاحات نظام اداری و علی‌الخصوص نظام ارائه خدمات سلامت به آحاد جامعه مورد توجه و تمرکز قرار گرفته است. این مهم به عنوان یک ابزار اجرایی قابل استفاده توسط مدیران واحدها نیاز به کسب اطلاعات لازم جهت اخذ تصمیم منطبق بر قوانین و مقررات حاکم بر بخش‌های دولتی و عمومی و همچنین تسلط بر دانش اصول توسعه اقتصادی و انتقال مالکیت از بخش دولتی و عمومی به خصوصی دارد. آگاهی از نحوه محاسبه بهای تمام شده ارائه خدمات از مهم‌ترین اطلاعات مورد نیاز در این خصوص است که مسئولین امر می‌بایست توجه لازم بدان را مدنظر قرار دهند.

امروزه سازمان‌های موفق برون سپاری را به عنوان یک استراتژی موثر به منظور فراهم آوردن توسعه اثربخش و حصول موفقیت‌های پایدار مورد تاکید قرار داده و معتقدند با اجرای دقیق و منطبق بر قوانین آن می‌توان به افزایش اثربخشی با تمرکز بر قابلیت سایر بخش‌ها، بهبود کیفیت خدمات، صرفه‌جویی در زمان و هزینه و در نهایت افزایش رضایتمندی مشتریان و افزایش بهره‌وری دست یافت.

باید اذعان داشت آشنایی با قوانین موضوعه در امر واگذاری فرایندها و اجرای خصوصی‌سازی نقشی اثرگذار و حایز اهمیت در امر نظارت بر حسن اجرای مبحث برون‌سپاری در حوزه سلامت دارد. لذا سعی بر آن است در مجموعه پیش‌رو قوانین و دستورالعمل‌های مربوطه به مبحث برون‌سپاری و واگذاری ارائه خدمات سلامت، چالش‌های پیش‌رو و

راهکارهای پیشنهادی تدوین، گردآوری و ارائه گردد تا بتوان با بهره‌مندی از آن در راستای رسیدن به اهداف متعالی مدنظر قانون‌گذار گام برداشت.

پیشنهادهای

### و من ..التوفیق

دکتر محمدشریف ملک زاده، علی سرایی آسیاب

برای آنکه بتوانیم در این مسیر با موفقیت همراه شویم و به اهداف خود برسیم، باید با تدوین و اجرای راهکارهای مناسب، با همکاری و همفکری کلیه ذینفعان، اقدامات لازم را انجام دهیم. در این راستا، پیشنهاد می‌گردد تا با تشکیل کمیته‌ای تخصصی، اقدامات لازم برای تدوین و اجرای راهکارهای مناسب، با همکاری و همفکری کلیه ذینفعان، انجام پذیرد. همچنین، پیشنهاد می‌گردد تا با تشکیل کمیته‌ای تخصصی، اقدامات لازم برای تدوین و اجرای راهکارهای مناسب، با همکاری و همفکری کلیه ذینفعان، انجام پذیرد.

در ادامه، پیشنهاد می‌گردد تا با تشکیل کمیته‌ای تخصصی، اقدامات لازم برای تدوین و اجرای راهکارهای مناسب، با همکاری و همفکری کلیه ذینفعان، انجام پذیرد. همچنین، پیشنهاد می‌گردد تا با تشکیل کمیته‌ای تخصصی، اقدامات لازم برای تدوین و اجرای راهکارهای مناسب، با همکاری و همفکری کلیه ذینفعان، انجام پذیرد.

در نهایت، پیشنهاد می‌گردد تا با تشکیل کمیته‌ای تخصصی، اقدامات لازم برای تدوین و اجرای راهکارهای مناسب، با همکاری و همفکری کلیه ذینفعان، انجام پذیرد. همچنین، پیشنهاد می‌گردد تا با تشکیل کمیته‌ای تخصصی، اقدامات لازم برای تدوین و اجرای راهکارهای مناسب، با همکاری و همفکری کلیه ذینفعان، انجام پذیرد.

## فهرست مطالب

صفحه

عنوان

### بخش اول: مفاهیم و تعاریف

- ۱۰ ..... ۱. تعریف برونسپاری و خصوصی سازی
- ۱۱ ..... ۱-۱. انواع برونسپاری
- ۱۵ ..... ۲-۱. برونسپاری در نظام سلامت
- ۱۶ ..... ۲. اهداف و دلایل استفاده از برونسپاری
- ۱۹ ..... مزایا و معایب برونسپاری

### بخش دوم: تاریخچه واگذاری ها و گذری بر قوانین و دستورالعمل های کشوری

- ۲۲ ..... تاریخچه برونسپاری
- ۲۹ ..... تجربه خصوصی سازی در کشورهای صنعتی
- ۴۶ ..... جمع بندی تجربیات خصوصی سازی در کشورهای منتخب
- ۴۹ ..... سابقه خصوصی سازی در ایران
- ۵۱ ..... قانون اجرای سیاست های کلی اصل چهارم و چهارم قانون اساسی (اصلاحی ۱۳۸۹)

### بخش سوم: روش های واگذاری در حوزه سلامت

- ۱۱۸ ..... دستورالعمل واگذاری خدمات سلامت
- ۱۱۹ ..... فصل اول، ساریف
- ۱۲۲ ..... فصل دوم: مستندات قانونی و روش های واگذاری
- ۱۲۴ ..... فصل سوم: ساختار اجرایی
- ۱۳۰ ..... فصل چهارم: شرایط متقاضیان واجد شرایط
- ۱۳۱ ..... فصل پنجم: مقررات و شرایط عمومی واگذاری در حوزه سلامت

فصل ششم: حمایت‌ها و تسهیلات .....	۱۴۸
فصل هفتم: تعیین تکلیف کارکنان موسسه دولتی .....	۱۴۹
فصل هشتم: نظارت .....	۱۵۲

### بخش چهارم: چالش‌های واگذاری در حوزه سلامت و راهکارها

مقدمه .....	۱۵۶
چالش‌های واگذاری در حوزه سلامت .....	۱۶۲
راهکارهای پیشنهادی برای رفع چالش‌ها .....	۱۶۴
نتیجه‌گیری و سخن پایانی .....	۱۸۰

### منابع ..... ۱۸۳

.....	۲۲
.....	۲۲
.....	۲۲
.....	۲۲
..... (۱۳۸۲ شمسی) .....	۲۵

.....	۸۱
.....	۲۱۱
.....	۲۲۱
.....	۲۲۱
.....	۲۲۱
.....	۲۲۱





## ۱. تعریف برونسپاری و خصوصی‌سازی

به تصمیم اتخاذ شده توسط یک سازمان جهت ارائه و یا فروش دارایی‌ها، نیروی انسانی و خدمات به شخص ثالث، برون‌سپاری گفته می‌شود که طرف قرارداد متعهد می‌گردد که در قبال درآمد مشخص و در یک زمان معین، دارایی‌ها و خدمات قید شده در قرارداد را ارائه و مدیریت نماید. به منظور درک این مطلب که چرا شرکت‌ها فعالیت‌های خود را برون‌سپاری می‌کنند می‌توان اهداف و منافع حاصله را به شکل زیر برشمرد:

- بهبود کیفیت خدمات و افزایش کمیت کارها با رعایت اصول صرفه‌جویی در هزینه‌ها.
- افزایش سرعت انجام کارها و حذف بوروکراسی حاکم بر ادارات و سامانه‌های دولتی.
- آزاد کردن منابع انسانی و سایر منابع برای اهداف دیگر.
- افزایش رقابت به منظور افزایش کیفیت خدمات، عملیات، کاهش و کنترل هزینه عملیات.
- استقرار نظام کارمزدی به جای نظام وقت مزدی سنتی حاکم، بالاخص در ادارات دولتی.
- ایجاد فرهنگ ضد انحصار در جهت ارائه خدمات به منظور افزایش حق انتخاب مشتری.
- ایجاد انگیزه کاری در کارکنان و پیمانکاران جهت دسترسی به منافع مناسب الطبع افزایش خدمات مطلوب و رضایتمندی بیشتر.

• افزایش تمرکز سازمان بر یک فعالیت خاص و مدیریت وظایف مشکل یا کنترل‌ناپذیر در کتاب‌ها و مقالات مختلف تعابیر و تعاریف متفاوتی از برون‌سپاری شده است که در زیر به تعدادی از آنها اشاره می‌شود:

• برون‌سپاری عبارتست از واگذاری تمام یا بخشی از مسئولیت انجام یک وظیفه سازمانی مشخص به یک فرد، گروه یا سازمان تخصصی تا ضمن کاهش هزینه‌ها امکان تحقق کیفیت‌های برتر نیز فراهم گردد.

• برون‌سپاری عبارتست از: عمل انتقال بعضی از فعالیت‌های داخلی یک سازمان با یا بدون واگذاری حق تصمیم‌گیری به عرضه‌کننده بیرون از سازمان بر اساس قرارداد

• برون‌سپاری عبارتست از پیدا کردن ارائه‌دهندگان خدمت جدید و روش‌های جدیدی که بتوان با اطمینان تهیه مواد، کالا و اجزاء و خدمات را به آنها واگذار نمود. در حقیقت در

واگذاری یا برون‌سپاری، سازمان از دانش و تجربه و خلاقیت ارائه‌دهندگان خدمت جدیدی که قبلاً استفاده نکرده است بهره‌مند می‌شود.

• اصطلاح خصوصی سازی به هرگونه انتقال فعالیت از بخش عمومی به بخش خصوصی اطلاق می‌شود. این امر می‌تواند فقط در ارتباط با داخل کردن سرمایه یا فن مدیریت خصوصی در فعالیت بخش عمومی باشد.

لذا با توجه به تعاریف ذکر شده، خصوصی سازی انتقال فعالیت از بخش عمومی به بخش خصوصی است در صورتی که در برون‌سپاری این انتقال می‌تواند به بخش خصوصی، تعاونی و سازمان‌های مردم نهاد باشد.

برون‌سپاری همان واگذاری است که شامل مفاهیم گسترده‌ای است و انواع مختلفی دارد. هر یک از انواع آن برای موفقیت خود ویژگی‌ها، سیاست‌ها و شرایط خاصی را می‌طلبد که باید قبل از تصمیم به اجرای برون‌سپاری به دقت مورد توجه قرار گیرند در حالی که تفکیک بین انواع برون‌سپاری برای روشن کردن ابعاد آن و تاکید بر ضرورت هماهنگی بین آنها مفید است، ولی ابعاد مختلف برون‌سپاری ممکن است در درون کشورها و یا حتی در درون بک بخش، مثل بخش بهداشت، در اشکال و ترکیبات مختلفی اجرا شود. اهمیت انتخاب یک رویکرد اجرایی مناسب، بیشتر از اهمیت ارائه یک تعریف دقیق از برون‌سپاری است.

### ۱-۱. انواع برون‌سپاری:

با توجه به گسترده بودن مفهوم برون‌سپاری، انواع مختلفی برای آن ذکر شده‌است که

عبارتند از:

۱-۱-۱. برون‌سپاری سیاسی

۱-۱-۲. برون‌سپاری اداری

۱-۱-۳. برون‌سپاری مالی

۱-۱-۴. برون‌سپاری اقتصادی یا بازار

### ۱-۱-۱- برون‌سپاری سیاسی:

دادن قدرت و اختیار بیشتر به شهروندان و نمایندگان آنها برای تصمیم‌گیری‌های مربوط به خدمات عمومی است. این نوع برون‌سپاری با دادن نقش بیشتر به مردم و نمایندگان آنان در تنظیم و اجرای سیاست‌ها، می‌تواند مردم سالاری را تقویت کند. مدافعان برون‌سپاری سیاسی معتقدند تصمیمات ناشی از مشارکت مردم و نمایندگان آنان در مقایسه با تصمیمات مسئولین سیاسی مرکزی، آگاهانه‌تر و با علایق متنوع جامعه سازگار خواهد بود. برون‌سپاری سیاسی متضمن این موضوع نیز هست که انتخاب نمایندگانی از بین مردم موجب می‌شود تا شهروندان نمایندگان سیاسی خود را بهتر بشناسد و نمایندگان نیز نیازها و انتظارات مردم را بهتر درک کنند.

### ۱-۱-۲- برون‌سپاری اداری:

برون‌سپاری اداری، انتقال قدرت و مسئولیت برنامه‌ریزی، تامین منابع مالی، مدیریت و ارائه خدمات عمومی از سطح مرکزی دولت به سطوح محیطی، واحدهای تابعه یا موسسات نیمه مستقل را شامل می‌شود. برون‌سپاری اداری شامل موارد زیر می‌باشد:

- تمرکززدایی درون بخشی: توزیع اختیار تصمیم‌گیری و مسئولیت امور مالی و مدیریتی بین سطوح مختلف دولت را شامل می‌شود. در این نوع تمرکززدایی، سیاست‌های برون‌سپاری و فرصت‌های ایجاد شده برای مشارکت محلی ممکن است بسیار متغیر باشد. بدین معنا که ممکن است اختیار و مسئولیت از سطح مرکزی به ادارات منطقه‌ای، استانی یا شهرستانی همان ساختار مدیریت (برای مثال از وزارت بهداشت به واحدهای استانی یا شهرستانی) منتقل شود یا در قالب ایجاد و یا تقویت ادارات محلی وابسته به وزارتخانه‌های مرکزی تحقق یابد.
- تمرکززدایی برون بخشی: شامل انتقال مسئولیت و اختیار از سطوح مرکزی به ساختارهای مدیریتی دیگر در درون مدیریت خدمات عمومی (برای مثال از وزارت بهداشت به فرمانداری یا بخشداری) است.

### ۱-۱-۳- برون‌سپاری مالی:

انتقال مسئولیت‌های مالی یکی از اجزای اصلی برون‌سپاری را تشکیل می‌دهد. اگر قرار است دولت‌های محلی و سازمان‌های نیمه مستقل یا خصوصی وظایف ناشی از تمرکززدایی را به طور موثر انجام دهند، باید درآمدهای کافی و اختیار تصمیم‌گیری در باره هزینه آنها را داشته باشند. برون‌سپاری مالی می‌تواند اشکال مختلفی داشته باشد. از جمله:

- تامین منابع مالی یا بازیافت هزینه‌ها از طریق دریافت هزینه از مصرف‌کنندگان
- مشارکت مالی یا کاری استفاده‌کنندگان از خدمت
- وضع مالیات بر دارایی یا فروش یا جبران غیر مستقیم هزینه‌ها
- انتقال درآمدهای مالیاتی از دولت مرکزی به سطوح پایین‌تر
- مجوز اعطای وام بین شهرها و بسیج منابع مالی از طریق تعهدات و وام.

### ۱-۱-۴- برون‌سپاری اقتصادی یا بازار:

کامل‌ترین نوع برون‌سپاری از دید دولت، خصوصی‌سازی و رفع ممنوعیت‌های قانونی است. در این نوع برون‌سپاری مسئولیت و اختیار دولت به بخش خصوصی منتقل می‌شود. خصوصی‌سازی و رفع ممنوعیت‌ها معمولاً با آزادسازی اقتصادی و ایجاد سیاست‌های مبتنی بر بازار همراه است.

هریک از انواع برون‌سپاری می‌تواند در شرایط مناسب، مشارکت در فعالیت‌های سیاسی، اقتصادی و اجتماعی مردم در کشورهای در حال توسعه را گسترش دهد. تمرکززدایی در صورت موثر بودن، قادر است گلوگاه‌های تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و مدیریت خدمات عمومی، که از سیاست‌های متمرکز دولت ناشی می‌شود را برطرف نماید.

برون‌سپاری می‌تواند به ساده‌تر شدن روش‌های پیچیده ناشی از دیوان‌سالاری و نیز حساس شدن مسئولان دولتی به شرایط و نیازها و انتظارات محلی کمک کند. علاوه بر آن، تمرکززدایی به دولت کمک می‌کند جمعیت بیشتری را تحت پوشش خدمات عمومی قرار دهد و موجب مشارکت نمایندگان سیاسی، نژادی مذهبی و فرهنگی در تصمیم‌گیری‌ها شود

و مدیران ارشد را از اجرا رها سازد تا به تولید و سیاست‌گذاری بپردازد. و بالاخره برون‌سپاری با فراهم کردن شرایط کسب تجربه نو یادگیری به ایجاد برنامه‌های مبتنی بر خلاقیت و نوآوری و پاسخگویی نیازها و انتظارات مردم، کمک می‌کند.

علی‌رغم منفعی که برای برون‌سپاری ذکر شده است. برون‌سپاری درمان همه دردها نیست و مضرات بالقوه‌ای نیز دارد. برون‌سپاری ممکن است همیشه بازدهی نداشته باشد و می‌تواند بر اقتصاد کلان و کنترل منابع مالی محدود آسیب برساند. ضعف اداری یا پایین بودن ظرفیت فنی در سطوح محیطی توأم با منابع مالی ناکافی ممکن است بازدهی و اثر بخشی خدمات را کاهش دهد. احتمال دارد برون‌سپاری وظایف دولت را در اختیار نخبگان محلی قرار دهد و نبود اعتماد بین بخش خصوصی و دولتی، همکاری آنها را مختل نماید.

باید قبل از برنامه‌ریزی برای برون‌سپاری، توانایی‌ها و ضعف‌های سازمان‌های دولتی و خصوصی در انجام فعالیت‌های مختلف ارزیابی شود. لازم است پایین‌ترین سطحی که می‌تواند وظایف را با بازدهی و اثر بخشی انجام دهد و نیز مناسب‌ترین نوع برون‌سپاری قبل از برنامه‌ریزی مشخص گردد. آموزش، نقش مهمی را در موفقیت برون‌سپاری ایفا می‌کند. آموزش مدیران سطوح مرکزی و محلی و نیز آموزش کارکنان در ارتباط با مسئولیت‌ها و وظایف جدیدی که در محیط غیرمتمرکز به عهده آنها گذاشته خواهد شد یکی از موضوعات مهم و حیاتی محسوب می‌گردد. یادآوری می‌شود آموزش کلیه کسانی که از تمرکززدایی متاثر می‌شوند، اعم از بخش دولتی و خصوصی، به یک‌اندازه حائز اهمیت است. بنابراین، نباید موسسات بخش خصوصی یا سازمان‌های غیردولتی از قلم بیافتند.

تمرکزگرایی و برون‌سپاری طیفی را تشکیل می‌دهند که در مورد انتخاب آنها قاعده «همه یا هیچ» مطرح نیست. در بیشتر کشورها برای آنکه دولت عملکرد موثر و پربازدهی داشته باشد. استفاده ترکیب مناسبی از هر دو ضروری است. برون‌سپاری باید شرایطی را بوجود آورد که در آن واحدهای اداری یا نمایندگی‌های سازمان‌های غیردولتی محلی بتوانند مسئولیت‌های بیشتری را به عهده گیرند.

## ۱-۲. برون‌سپاری در نظام سلامت

ویژگی‌های خاص و ابعاد مختلف مراقبت‌های بهداشتی، برون‌سپاری در بخش بهداشت را پیچیده‌تر و درمقایسه با سایر بخش‌ها دشوارتر کرده است. از آنجاکه، برون‌سپاری در بخش بهداشت اغلب به دنبال تصمیمات سیاسی اتفاق می‌افتد. منافع نظری آن بیش از نتایج واقعی مورد توجه قرار گرفته است. اگر تمرکززدایی بدون برنامه‌ریزی صحیح و نادیده گرفتن درس‌هایی که سایر کشورها آموخته‌اند، اجرا شود می‌تواند مایوس‌کننده و حتی خطرناک باشد. برون‌سپاری به منظور افزایش بازدهی، هزینه-اثربخشی و بهبود عملکرد برنامه انجام می‌شود، همچنین، انتظار می‌رود هماهنگی بین بخشی را بهبود بخشد و مشارکت جامعه را ترغیب کند. اگر چه تمرکززدایی ممکن است با نیت خوب و به منظور دستیابی به نتایج کوتاه مدت آغاز گردد ولی تا کسب مهارت‌های لازم و دستیابی به اهداف واقعی آن، می‌تواند سال‌ها به طول انجامد. برای آنکه برون‌سپاری موثر واقع شود، باید به چندین عامل کلیدی مانند تدوین اهداف روشن، تعیین دقیق محدوده وظایف مدیران سطوح مرکزی و محیطی، و ایجاد ظرفیت لازم در کارکنان محلی با فراهم آوردن حمایت‌های فنی و علمی توجه کرد.

مطالب ارائه شده کمک می‌کند تا بتوان فرصت‌ها و خطرات ناشی از برون‌سپاری را به درستی ارزیابی کرد، روابط جدیدی را که باید بین مدیران سطوح مرکزی و محیطی برقرار شود مشخص نمود و مهارت‌هایی که مدیران محیطی باید دارا باشند تا برون‌سپاری تاثیر مثبتی در برداشته باشد را تعیین کرد.

برون‌سپاری در بخش عمومی می‌تواند براساس یک سیاست جامع ملی، که در برگیرنده برون‌سپاری در یک یا چندین بخش عمومی است، تحقق یابد یا به صورت تدریجی، با انتقال مسئولیت مربوط به وظایف خاص مدیریتی به سطوح پایین‌تر و در یک دوره زمانی مشخص اتفاق افتد. در بخش عمومی تمرکززدایی با انتقال درجات متغیری از قدرت سطوح مرکزی نظام بهداشتی به:

- تقسیمات با واحدهای محیطی همان وزارتخانه یا سازمان،
- سایر سطوح دولتی، مثل دولت‌های منطقه‌ای، استانی یا محلی

- مسئولان سازمان‌های عمومی نیمه‌مستقل، مثل هیات امنای بیمارستان‌ها یا سازمان‌های خصوصی انتفاعی یا غیر انتفاعی، تحقق پیدا می‌کند. در مورد اول، قدرت محدودی به سطوح پایین‌تر همان سازمان منتقل می‌شود. در مورد دوم، قدرت قابل توجهی به یک یا چندین واحد سطوح پایین دولتی منتقل می‌گردد و وظایف محدودی در حیطه کنترل وزارتخانه یا سازمان مرکزی باقی می‌ماند. در مورد سوم، دولت با واگذاری برنامه‌ها به یک سازمان عمومی یا خصوصی از مسئولیت‌های خود در قبال آنها صرف نظر می‌کند.

## ۲-۲. اهداف و دلایل استفاده از برون‌سپاری:

- در کشورهای مختلف که دارای سیستم‌های اقتصادی و شرایط اجتماعی می‌باشند، اهداف خصوصی‌سازی نیز متفاوت است. البته این اهداف دارای فصل‌های مشترک نیز می‌باشند که مهم‌ترین آن بهبود کارایی واحدهای اقتصادی است، اما آن دسته از اهدافی که تقریباً مورد نظر اکثر کشورهایی است که اقدام به خصوصی‌سازی کرده‌اند عبارت است از:
- کاهش حوزه فعالیت بخش دولت: این هدف در واقع واکنش طبیعی نسبت به گسترش فعالیت‌های اقتصادی دولت به ویژه پس از جنگ جهانی دوم است. اصطلاح کاهش تصدی در سال ۱۹۸۹ هنگامی ابداع شد که شرکت کداک، بخشی از فعالیت خود را به سه شرکت بیرونی واگذار کرده بود. تعاریف متعددی از اصطلاح کاهش تصدی به عمل آمده است که وجه مشترک همه آنها وجود یک ارائه‌دهنده خدمات خارج از سازمان- پیمانکار- و واگذاری یک فعالیت، اعم از تولیدی یا خدماتی به این پیمانکار است.
  - انتقال مالکیت و کنترل اقتصادی: این انتقال باعث می‌شود تا بسیاری از مشاغل و مسئولیت‌های قانونی تصمیم‌گیرندگان دولتی کاسته شود.
  - افزایش کارایی واحدهای اقتصادی: اصولاً عقیده بر این است که حرکت به سوی بازار همراه با افزایش و کارایی است.



- افزایش رقابت: رقابت مهم‌ترین امتیاز، شاخص برتر و مایه حیات نظام بازار است و خصوصی سازی با مفهوم افزایش رقابت و گرایش به سوی پذیرفته شدن در بین اکثر شرکت‌های خصوصی سازی در ده‌های اخیر مطرح است.
- تأمین منابع مصرف کنندگان: با انجام خصوصی سازی نظم بازار جایگزین تصمیم گیری سیاسی می شود و به تبع آن تخصیص و بهره وری منابع بر مبنای انتخاب کنندگان قرار می گیرد.
- دستیابی به سرمایه تکنولوژی و منابع خارجی: چنانچه در فرآیند خصوصی سازی، جایگاهی نیز برای سرمایه گذاران خارجی در نظر گرفته شود می توان از این طریق به منابع خارجی دسترسی پیدا کرد.
- تمرکززدایی: بسیاری از تمرکززدایی‌هایی که در گذشته انجام گرفته، بنا به ملاحظات سیاسی بوده است. در بسیاری از کشورها تمرکززدایی به دلیل نبود یک ساختار جایگزین مناسب برای ارائه خدمات، بوجود آمده است. در برخی از کشورها با تشخیص محدودیت‌های دولت مرکزی، تمرکززدایی به منظور بهبود ارائه خدمات به گروه بزرگی از جمعیت، انجام گرفته است. اگرچه بنظر می‌رسد در بسیاری از موارد تمرکززدایی بدون برنامه‌ریزی و طراحی قبلی انجام می‌گیرد، ولی موضوعات متعددی در این ارتباط وجود دارد که تاثیر تمرکززدایی بر بازدهی، عدالت و برابری در دسترسی به خدمات و تداوم ارائه خدمات موثر می‌باشد. تصمیم گیری آگاهانه، توجه به اولویت‌های محلی تامین منابع و پاسخگویی به نیازها و انتظارات محلی، موفقیت تمرکززدایی را تضمین خواهد کرد. از آنجا که شرایط کشورها اغلب به طور پیچیده‌ای از هم متفاوت می‌باشد، باید سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی در مورد تمرکززدایی با شرایط خاص هر کشور سازگاری داشته باشد. ویژگی‌های خاص و ابعاد مختلف مراقبت‌های بهداشتی، تمرکززدایی در بخش بهداشت را پیچیده‌تر و در مقایسه با سایر بخش‌ها بالقوه دشوارتر کرده است. از آنجا که، تمرکززدایی در بخش بهداشت اغلب به دنبال تصمیمات سیاسی اتفاق می‌افتد، منافع نظری آن بیش از نتایج واقعی مورد توجه قرار گرفته است. اگر تمرکززدایی بدون برنامه‌ریزی صحیح و نادیده گرفتن درس‌های که سایر کشورها آموخته‌اند، اجرا شود میتواند

مایوس کننده و حتی خطرناک باشد. تمرکززدایی به منظور افزایش بازدهی، هزینه- اثر بخشی و بهبود عملکرد برنامه انجام می‌شود، همچنین، انتظار می‌رود هماهنگی بین بخشی را بهبود بخشد و مشارکت جامعه را ترغیب کند. اگرچه تمرکززدایی ممکن است با نیت خوب و به منظور دستیابی به نتایج کوتاه مدت آغاز گردد ولی تا کسب مهارت‌های لازم و دستیابی به اهداف واقعی آن، می‌تواند سال‌ها به طول انجامد. برای آنکه تمرکززدایی موثر واقع شود، باید به چندین عامل کلیدی توجه کرد که عبارتند از: تدوین اهداف روشن، تعیین دقیق محدوده وظایف مدیران سطوح مرکز و محیطی و ایجاد ظرفیت لازم در کارکنان محلی با فراهم آوردن حمایت‌های فنی و علمی. مطالب ارائه شده کمک می‌کند تا بتوان فرصت‌ها و خطرات ناشی از تمرکززدایی را به درستی ارزیابی کرد، روابط جدیدی را که باید بین مدیران سطوح مرکزی و محیطی برقرار شود و نیز مهارت‌هایی که مدیران محیطی باید دارا باشند تا تمرکززدایی تأثیر مثبتی در بر داشته باشد، را تعیین کرد. به طور عمده مهم‌ترین دلایل برون‌سپاری عبارتند از:

- بهبود عملکرد
- بهبود مدیریت و کنترل
- بهبود مدیریت ریسک
- بدست آوردن ایده‌های نوآورانه
- کاهش سرمایه‌گذاری روی داراییها و آزادسازی آنها برای سایر اهداف
- رشد فروش و ظرفیت تولید در بازه زمانی مشخص
- کاهش هزینه‌ها از طریق عملکرد برتر و ساختار هزینه‌ای پایین تر ارائه دهندگان خدمت
- کاهش و کنترل بهتر هزینه‌ها
- بهبود تمرکز شرکت بر وظایف اصلی و حاکمیتی
- دسترسی به قابلیت‌های استثنایی و خاص
- استفاده از منابع داخلی برای مقاصد دیگر

## مزایا و معایب برونسپاری

به طور کلی می‌توان دسترسی به آخرین تکنولوژی، صرفه جویی در هزینه، استفاده از کارکنان متخصص، بهبود کیفیت خدمات، افزایش اثربخشی با تمرکز بر روی قابلیت‌ها و فعالیت‌های اصلی و محوری که سازمان در انجام آن تخصص دارد، صرفه‌جویی در وقت برای انجام فرایندهای داخلی، کاهش ریسک از طریق شریک شدن با یک واحد دیگر در بازار کسب و کار، افزایش رضایت مشتریان، کاهش کارکنان سازمان یا عدم نیاز به جذب نیروی جدید، کوچک‌سازی بخش دولتی و شفاف‌سازی هزینه‌ها را از مزایای عمده برونسپاری دانست. مطالعات نشان داده است که برونسپاری خدمات در نظام سلامت، پتانسیل لازم برای تاثیر بر دسترسی، برابری، عدالت و کارآیی را در نظام سلامت دارا می‌باشد و می‌تواند باعث ارتقای اهداف نظام سلامت گردد.

در برخی مطالعات به چالش‌های پیش روی برونسپاری نیز اشاراتی شده است. برخی از آنها عبارتند از: وابستگی سازمان به تامین کننده، عدم نظارت کافی بر عملکرد بخش خصوصی، تغییر در شرایط کاری سازمان در طول زمان، دشواری بازگشت به شرایط پیش از برونسپاری، کاهش احساس امنیت شغلی در کارکنان سازمان، بلا تکلیفی پرسنل پیمانکار پس از اتمام قرارداد و چالش‌های ناشی از آن، پیامدهای حقوقی و آثار ناشی از آن، حفظ و نگهداری اطلاعات، فرهنگ‌سازی و آموزش ضعیف و عدم وجود بخش خصوصی توانمند و مشتاق در برخی حوزه‌ها.

برونسپاری علی‌رغم فواید اثبات شده چنانچه دارای زیرساخت‌های لازم نباشد تداوم آن مورد تردید و تهدید قرار می‌گیرد. از زیرساخت‌های اساسی که بایستی مورد توجه طرفین قرار گیرد عبارتند از: وجود رابطه دو طرفه برد برد، رعایت اخلاق حرفه‌ای و حفظ و نگهداری تعهدات تفاهم شده و نهادینه شدن فرهنگ برونسپاری در بین مدیران و کارکنان.



در این کتاب ...

در این کتاب ...

# بخش دوم:

## تاریخچه واگذاری ها و گذری بر قوانین و دستورالعمل های کشوری

در این بخش ...

### تاریخچه برون‌سپاری:

گرچه واژه برون‌سپاری برای اولین بار در سال ۱۹۸۹ میلادی برای تشریح تصمیم شرکت کداک جهت واگذاری انجام فعالیت‌های فناوری اطلاعات به یکی از شرکت‌های تابعه به عنوان یک راهبرد تجاری به کار رفت ولی واگذاری خدمات دولتی به بخش خصوصی یا واگذاری قسمتی از خدمات یک سازمان به سازمان دیگر سابقه دیرینه دارد.

واگذاری فعالیت جمع‌آوری مالیات به پیمانکاران توسط دولت در زمان رومی‌ها نخستین شکل برون‌سپاری بوده است. در قرون هجده و نوزده میلادی عملیات نگهداری چراغ‌های خیابان‌ها، مدیریت زندان‌ها، نگهداری بزرگراه‌ها و جمع‌آوری مالیات‌ها، فعالیت‌های واگذار شده در انگلستان به پیمانکاران بوده است. تقریباً در همین زمان، در آمریکا و استرالیا، تحویل محموله‌های پستی و در فرانسه، ساخت و مدیریت خطوط راه آهن و توزیع منابع آب، برون‌سپاری شده‌اند.

همچنین، از قدیم مرسوم بوده که کشاورزان، گروهی از کارگران مهاجر را در زمان برداشت محصول استخدام می‌کردند، شرکت‌های ساختمانی با عقد قراردادهای فرعی برخی امور ساختمانی را به شرکت‌های تخصصی مربوطه واگذار می‌کردند و دولت‌ها برای تولید تجهیزات نظامی، از شرکت‌هایی که با آنها همکاری و شراکت استراتژیک ایجاد کرده بودند، استفاده می‌کردند.

### خصوصی‌سازی در سایر کشورها

#### خصوصی‌سازی در ایالات متحده آمریکا:

اگرچه اصول و روش‌های به کارگیری بخش خصوصی در کشورهای مختلف مشابه است ایالات متحده آمریکا از معدود کشورهایی است که فرهنگ کار کردن با بخش خصوصی را توسعه داد. دولت آمریکا ابتدا توانایی‌های خود را آزمود و سپس تلاش کرد اندازه دولت را کاهش دهد زیرا توانایی‌های دولت محدود بود و تقاضا برای خدمات در حال افزایش. سیاست‌های گروهی و امتیازات ویژه اقتصادی زمینه را برای حضور پررنگ بخش خصوصی آماده کرد و باعث گردید از منابع بخش خصوصی در جهت رفاه حال شهرنشینی استفاده بهینه

گردد. حتی دولت‌های دموکرات نیز عقب نماندند و بخش خصوصی در ساختار دولت جای گرفت.

• مزایای مشارکت بخش خصوصی:

۱. کاهش هزینه‌ها ۲. جبران کمبود نیروی متخصص ۳. انعطاف پذیری و کاهش کاغذبازی ۴. سرعت در اجرا ۵. افزایش نوآوری ۶. کیفیت بالای خدمات.

اصلاح قوانین مشارکت بخش خصوصی و تقویت انگیزه‌های دولتمردان در جهت کاهش تصدی‌گری دولت موجبات افزایش مشارکت بخش خصوصی و استفاده بهینه از سرمایه‌های بخش خصوصی در موجب افزایش رفاه حال شهروندان و پیشرفت دولتها خواهد شد. (دیوید، ۲۰۰۵)

با گسترش ایده خصوصی‌سازی در چند دهه اخیری اکثر مراکز بهداشتی و درمانی و مراقبت‌های پزشکی ایالات متحده به بخش خصوصی واگذار شده است. هم‌اینک بسیاری از متخصصان با انتقاد از وضعیت کنونی این مراکز تلاش خود را بپیش از هر چیز بر کسب سود بیشتر متمرکز کرده‌اند. آنان معتقدند که علاوه بر وجود تخلفات گسترده در این مراکز نظیر پرداخت پورسانت، ارائه درمان‌های غیر ضروری، کاهش کیفیت خدمات و سواستفاده از اعتماد بیماران نرخ مرگ و میر را در این مراکز بیشتر از سایر مراکز درمانی نظیر مراکز درمانی متعلق به بنگاه‌های خیریه و سازمان‌های غیر انتفاعی می‌باشد. در شرایطی که نسبت حقوق دریافتی کارمندان مراکز درمانی غیر انتفاعی و دولتی به مدیران این مراکز یک به بیست است، این نسبت در شرکت‌های خصوصی دارای بیمارستان و مراکز انتفاعی به یک به صد و هشتاد می‌رسد. لذا این مراکز به گسترش نابرابری اجتماعی و فقیرتر شدن بیش از بیش کارمندان این مراکز به ویژه زنان و اقلیت‌های شاغل در آنها منجر شده است.

بحث خصوصی‌سازی در مراکز بهداشتی و درمانی ایالات متحده دارای مزایا و معایبی است. در کل خصوصی‌سازی باعث می‌شود که رقابت در جهت سوددهی بیشتر و در نتیجه باعث کاهش کیفیت خدمات ارائه شده در آن مراکز و همچنین تبعیض در بین کارکنان و

مدیران و عدم رضایت خدمت گیرندگان و افزایش میزان مرگ و میر در این واحدها می شود (آذر، ۱۳۸۷).

### برون سپاری در استرالیا:

برون سپاری به عنوان یکی از روش های رایج در بسیاری از خدمات استرالیا به کار می رود به ویژه در صنعت و تجارت در حوزه بهداشت بیمارستان های عمومی و خصوصی در برخی از خدمات مانند پاتولوژی، داروخانه، رادیولوژی و تغذیه از برون سپاری استفاده می کنند. برون سپاری یکی از جنبه های مهم خصوصی سازی است که در آن خدمات سازمان به وسیله ارایه دهندگان بیرونی انجام می شود استرالیا یکی از کشورهایی است که قویاً برون سپاری را به عنوان یک استراتژی کارآ ارتقا داد و موجب بهره وری در ارائه خدمات گردید. کنفرانس جهانی کیفیت و بهبود در سال ۲۰۰۴ و ۳ روند اصلی تأثیرگذار در نیل به کیفیت رامعرفی کرد ۱. جهانی سازی ۲. نوآوری ۳. برون سپاری که برون سپاری قویترین اثر را بر کیفیت داشته است (تجربیات جهانی).

برون سپاری یکی از استراتژی های رایج در جوامع صنعتی است که بخش خصوصی را قادر می سازد در طیف وسیعی خدمات ارائه دهد. و رقابت یکی از مفاهیم مهمی است که برون سپاری نیز به آن توجه دارد. برون سپاری باعث افزایش کارایی شده، موجب ارتقاء هماهنگی بین خدمات گشته و نیز رشد و بقاء را تقویت می کند. اگر چه مباحث و مشکلات بسیاری مانند بی عدالتی تبعیض و کنترل قدرت و... به برون سپاری وارد است که نیازمند بررسی های بسیاری است. برون سپاری چه خوب و چه بد یک استراتژی است و به سئوالات فراوانی باید پاسخ دهد (لی، ۲۰۰۵).

### دغدغه های خصوصی سازی در آلمان:

واگذاری بیمارستان های دولتی در هامبورگ از طرف دولت ایالتی این شهر انجام گرفته است. هنگام واگذاری آنها به بخش خصوصی، دولت مطابق قانون مکلف بود در برابر پرسنل تعهد نماید که هر یک از آنان در صورت تمایل می توانند دوباره به خدمت دولتی بازگردند. دو



ماه بعد معلوم شد خریدار این بیمارستان‌ها علاوه بر پرداخت حقوق کم و تحمل شرایط کاری نامطلوب به منظور کاهش هزینه متمایل به تقلیل بیشتر پرسنل بودند و پرسنل این بیمارستان‌ها تمایل خود را برای بازگشت به خدمت دولتی اعلام داشته‌اند. اکنون دولت با مشکل جدیدی مواجه است. سایر بیمارستان‌ها به علت داشتن پرسنل کافی، ظرفیت جذب این عده را نداشته است. به طوری که می‌بینیم تقلیل پرسنل و کاهش کیفیت که نتیجه خصوصی کردن بیمارستان‌هاست از طرفی بیماران بخش عمومی را دچار کمبود پرستار و سرویس نموده و از طرف دیگر بر عده بیکاران افزوده است.

واگذاری بیمارستان‌ها و پرسنل آنها بدون در نظر گرفتن وضعیت و شرایط کاری مطلوب کارکنان در کشور آلمان هم که به لحاظ خصوصی‌سازی همواره به عنوان الگوی خصوصی‌سازی موفق مطرح بوده است، پرسنل این مراکز را نیز دچار مشکل ساخته است. توجه به وضعیت کارکنان قبل از واگذاری و بعد از واگذاری یکی از عوامل اصلی در موفقیت یا شکست واگذاری می‌باشد (خبرنامه آفتاب، ۱۳۸۸).

### خصوصی‌سازی در مالزی:

در برنامه توسعه مالزی، از سال ۱۹۸۳ خصوصی‌سازی به عنوان یکی از راه کارهای مؤثر مورد توجه قرار گرفت. اهداف عمده خصوصی‌سازی در مالزی شامل؛ کاهش تصدّی‌گری دولت در امور اقتصادی، افزایش رقابت و بهره‌وری، ارتقای کارایی کاهش فشارهای مالی دولت، تسریع رشد اقتصادی و افزایش رفاه اجتماعی ذکر شده است.

دولت مالزی برای سرمایه‌گذارانی که در پروژه‌های زیر بنایی نظیر؛ حمل و نقل، مخابرات، فرودگاه‌ها، نیروگاه‌ها، جاده‌ها، بزرگراه‌ها، بندرگاه‌ها و به طور کلی طرح‌هایی که موجب ارتقای کیفیت خدمات مردم شود سرمایه‌گذاری کنند، تسهیلات ویژه‌ای اعطا خواهد کرد. علاوه بر این دولت مالزی به منظور افزایش همکاری بخش خصوصی در برنامه خصوصی‌سازی در آن کشور مشوق‌های متعددی را منظور نموده است. حذف محدودیت استخدام کارگران خارجی، تضمین مالکیت شرکت‌های ویژه، صدور مجوز استقرار از منابع مالی خارجی برای

احداث زیرساخت‌ها، بخشودگی مالیاتی به مدت ۱۰ سال و بیشتر، حذف عوارض گمرکی برای واردات تجهیزات، تضمین عدم سانسور اینترنت، تضمین حفاظت از دارایی‌های فکری و شبکه‌های الکترونیکی از جمله مشوق‌های دولت مالزی به شمار می‌رود.

دولت مالزی قبل از واگذاری هر بنگاه بیا طرح اقتصادی به بخش خصوصی وضعیت بنگاه و توانمندی خریدار را از طریق مشاوران محرب مستقل ارزیابی می‌نماید. در صورت اثبات توان خریدار واگذاری انجام می‌شود. بنگاه واگذار شده پس از واگذاری به حال خود رها نمی‌شود، بلکه به منظور اطمینان از این که واحد خصوصی شده خدمات مورد نیاز مصرف‌کنندگان را به نحوه مطلوب تأمین کند و فعالیت آن تداوم یابد دولت بر عملکرد بخش خصوصی نظارت می‌کند (۲۰۰۶، هوسین). هیچ کشوری حاضر نیست یک برنامه موفق را کنار بگذارد. مالزی هم چنین نخواهد کرد. در آینده قابل پیش‌بینی، مالزی هم بر بخش خصوصی به عنوان موتور اصلی رشد اقتصادی تکیه خواهد کرد.

روند خصوصی‌سازی نیز همچنان به‌عنوان یکی از پایه‌های مهم استراتژی ما برای افزایش کارایی و توسعه کشور، ادامه خواهد یافت. مبنای این سیاست اعتقادات ایدئولوژیکی نیست. هدف آن مشخصاً تقویت رقابت و کارایی، و کاهش فشارهای مالی دولت و کمک به تحقق اهداف توزیعی است. ضمن اجرای سیاست خصوصی‌سازی، دولت کاملاً از ضرورت حمایت از منافع عمومی، تضمین دسترسی قشر فقیر به خدمات اولیه، تضمین ارائه خدمات با کیفیت خوب و حداقل هزینه، جلوگیری از فعالیت‌های غیر مولد انحصاری و تضمین رفاه کارگران، آگاه است. به‌طور قطع مشکلاتی هم وجود خواهد داشت. هیچ اقدامی بدون تلاش و کوشش به ثمر نمی‌رسد. اما تا اینجا معلوم شده سیاست خصوصی‌سازی اثرات مثبتی داشته است و می‌توان پیش‌بینی کرد که اجرای آن در آینده تسریع گردد. فکر می‌کنم با اتمام بررسی “طرح جامع خصوصی‌سازی” بسیاری از معضلات و تنگناهایی که مانع از پیشرفت برنامه خصوصی‌سازی می‌شوند، برطرف و پیشبرد آن تسریع شود. (ماهاتیر، ۱۹۹۱)

- در مالزی تغییر سیاست به سمت خصوصی سازی از سال ۱۹۸۳ شروع شد که این سیاست یکی از اجزای اصلی برنامه توسعه ملی مالزی محسوب می‌شود. اهداف عمده‌ای که برای خصوصی سازی مورد اشاره قرار گرفته‌اند، شامل:

- کاهش تصدی اجرایی و مالی دولت؛
- افزایش رقابت، کارایی و بهره‌وری؛
- کاهش دخالت دولت در بازار؛

#### تسریع رشد اقتصادی (هوسین، ۲۰۰۶).

در همین راستا، دولت علاوه بر پروژه‌های زیربنایی در حوزه‌های حمل و نقل، مخابرات، فرودگاه‌ها، نیروگاه‌ها، جاده‌ها و بزرگراه‌ها و بندرگاه‌ها، بر پروژه‌هایی که اثر تقویت‌کننده داشته و منجر به ارتقای کیفیت خدمات به مردم شوند، نیز تاکید نموده است. همچنین پروژه‌هایی که تبعات اجتماعی داشته و مستلزم هزینه‌های کلان سرمایه‌ای باشند، از برخی تعرفه‌ها و عوارض مصرف‌کنندگان معاف می‌باشند.

شایان ذکر است دولت مالزی یک بسته جامع از مشوق‌ها به منظور همکاری بخش خصوصی در فرایند خصوصی سازی در نظر گرفته است. حذف محدودیت استخدام کارگران خارجی، تضمین مالکیت شرکت‌هایی که از موقعیت ویژه برخوردارند و مشمول معافیت هستند، دادن مجوز استقراض از منابع مالی خارجی برای زیرساختها، عدم پرداخت مالیات برای ۱۰ سال و بیشتر، حذف عوارض گمرکی برای واردات تجهیزات چند رسانه‌ای، تضمین عدم سانسور اینترنت، ایجاد رقابت جهانی در تعرفه‌های گمرکی ارتباطات راه دور و تدوین قوانین مربوط به حفاظت از دارایی‌های فکری و شبکه‌های الکترونیکی از جمله ملاحظات و مشوق‌های دولت به شمار می‌رود.

به طور کلی دولت مالزی در مرحله قبل از خصوصی سازی ارزیابی دقیقی از پروژه‌ها انجام می‌دهد تا معلوم شود که شرکت‌های مورد نظر (بخش خصوصی) دارای تجربه مدیریتی دسترسی به سرمایه برای تقبل پروژه‌ها هستند یا نه. به علاوه روند ارزیابی شامل تعیین مشاوران

مستقل و ممیزان پروژه‌ها و نیز سنجش افکار عمومی از طریق نظرسنجی‌ها است. همچنین بعد از این فرآیند، برای این که پروژه‌های خصوصی شده بتوانند سطح خدمات مورد نیاز مصرف‌کنندگان را تأمین کنند و در بلندمدت تداوم داشته باشند، دولت سازوکاری برای ارزیابی مداوم از عملکرد نهادهای خصوصی شده بزرگ در نظر گرفته است.

### روشهای خصوصی سازی:

الف - درمورد پروژه‌های موجود:

- فروش (دارایی‌ها / سهام).

- اجاره.

- قرارداد مدیریتی.

ب - درمورد پروژه‌های جدید:

۱- BOT:

در این روش عملیات ساخت به بخش خصوصی واگذار شده و بخش خصوصی پس از تکمیل، به مدتی که در قرارداد ذکر شده از آن بهره‌برداری می‌نماید، سپس مالکیت آن را به بخش دولتی منتقل می‌کند.

۲- BOO:

امتیازی است که به بخش خصوصی داده می‌شود، در واقع بخش خصوصی پس از ساخت زیربنای مزبور، آن را تملک کرده و مورد استفاده قرار می‌دهد.

۳- BT:

طبق این روش، عملیات ساخت زیربناها به بخش خصوصی واگذار شده و بخش خصوصی پس از تکمیل زیربنای مزبور، آن را به بخش دولتی انتقال می‌دهد.

۴-BLT:

در این روش با تکمیل زیرساخت مورد توافق، بخش خصوصی آن را برای دوره مشخص به دولت اجاره می‌دهد و بعد از مدت مزبور، مالکیت آن را به دولت منتقل می‌کند.

#### عملکرد خصوصی سازی:

تجربه مالزی نشان‌دهنده توجه جدی این کشور به موضوع خصوصی سازی است. توجه به توانایی بخش خصوصی قبل از اجرای پروژه‌ها، تعهد بالای دولت، برنامه‌ریزی، نظارت و هماهنگی مناسب میان دستگاه‌های مختلف، توسعه بازار سرمایه به منظور حمایت از سرمایه‌گذاران در مقیاس وسیع و ارزیابی مداوم پروژه‌ها از جمله عوامل موثر در موفقیت این کشور در زمینه خصوصی سازی به شمار می‌روند. (هوسین، ۲۰۰۶).

#### **تجربه خصوصی سازی در کشورهای صنعتی:**

افزایش مالکیت سهام در بین کارمندان و قشر عام هدف اصلی برنامه خصوصی سازی در انگلیس است. این قسمتی از سیاست بزرگ‌تر دولت در گسترش مالکیت ثروت اقتصادی، ارائه شانس به مردم جهت سرمایه‌گذاری مستقیم در صنعت و از بین بردن تفاوت‌های بین مالک و کارگر است. در انگلستان این مساله منجر به سه برابر شدن تعداد سهامداران از سال ۱۹۷۹ شده است. اکنون ۱۰ میلیون سهامدار در انگلستان وجود دارد. در فرانسه خصوصی سازی باعث چهار برابر شدن سهامداران از ۱/۵ میلیون نفر قبل از ۱۹۸۶ یعنی زمانی که این روند آغاز شد تا ۶ میلیون نفر شده است. در خصوصی سازی در انگلستان به این مساله توجه شده است که سهامداران جزء و کارمندان تشویق شده و در فرایند خصوصی سازی شرکت کرده و تعداد صاحبان سهام افزایش یابند که این مساله باعث مشارکت کارکنان و افزایش کیفیت کار شده است.

در انگلستان دولت نمی‌خواهد سود خصوصی سازی را محدود به تجارت در فضای رقابتی اقتصاد نماید. هدف خصوصی سازی سودآوری برای مشتریان، کارمندان و اقتصاد است. برای کارمندان خصوصی سازی به معنی کار در یک شرکت با اهداف مشخص ارائه راههای رسیدن

به این اهداف و گرفتن پاداش است. این مساله باعث ایجاد توجه به مشتری می‌شود که رمز کلیه کارهای موفقیت آمیز است. توجه به خصوصی‌سازی باعث برگشت بیشتر سرمایه در صنایع خصوصی باعث سودآوری برای اقتصاد می‌شود و صناعی که دیگر نمی‌تواند نیازهای خود را از منابع دیگر در اقتصاد تامین کند و باعث افزایش کارآیی در سازمان می‌شود.

دولت باید موارد ذیل را در نظر گیرد:

تقویت تیم مدیریت، مدیریت کنونی باید با القای مهارت‌های بخش خصوصی، به خصوص در رده‌های بالای مدیریت تقویت شود.

معرفی شیوه‌های جدید کار با توجه به روند سابق شرکت ممکن است به افزایش بهره‌وری توجهی نداشته و شاید در برابر جایگزینی تجهیزات جدید به جای کارگران و استفاده از شیوه‌های کار بخش خصوصی مقاومت از خود نشان داده است که این مساله در روند خصوصی‌سازی باید اصلاح شود.

تبدیل یک شرکت زیان ده به یک شرکت سود ده، استفاده از نظریه صاحب‌نظران در خصوص ایجاد یک ساختار مناسب برای سرمایه قسمت مهمی از این فرایند است.

بیان صریح هدف تجاری، به دلیل اهداف متضاد اجتماعی، سیاسی و تجاری که قبل از زمان واگذاری به شرکت دولتی تحمیل شده ممکن است هویت واقعی به عنوان واحد تجاری تعریف نشده باشد. در مدیریت بخش خصوصی باید به میزان توانایی‌ها و مهارت‌های مدیران واحدهای واگذاری توجه داشت شرکت‌هایی واگذار شود که سرمایه آن برای رفع نیازهای تجاری کافی باشد و همچنین نباید از چنان سرمایه‌هنگفتی برخوردار باشد که باعث اتخاذ تصمیمات ضعیف سرمایه‌گذاری شده و درآمدهای دولتی را کاهش دهد.

بهترین راه برای سازماندهی یک خصوصی‌سازی این است که یک بانک سرمایه‌گذار به عنوان مشاور و گرداننده فروش انتخاب شود. بیشتر کشورهای دنیافروش‌های خود را این‌گونه انجام می‌دهند. اگرچه در طول سال‌های گذشته گرایش روزافزونی نسبت به شرکت‌های حسابداری ایجاد شده تا با بانک‌ها در زمینه مشاور مالی و امور حسابداری به رقابت پردازند. این مساله به خصوص در قراردادهای کوچک بسیار عملی است. اخیراً در شرکت‌های حسابداری

بخش‌های تخصصی ایجاد شده و تجربه ثابت کرده هزینه‌های چنین شرکت‌هایی کمتر از بانک‌های سرمایه‌گذار است.

وجود مشاوران برای بررسی واحد از نظر امور مالی و حسابداری و توجه به سوددهی قبل از واگذاری از جمله اصولی می‌باشد که باید به آن توجه کرد. تسلیم پیشنهادهای کتبی از سوی نامزدهای خرید باید مصاحبه با آنها را به دنبال داشته باشد. دولت باید به دنبال مشاورانی باشد که سابقه انجام چنین کارهایی را داشته و نسبت به نیازهای خاص قرار داد حساس باشند. انتقال مسئولیت خصوصی‌سازی به یک مشاور مالی این اطمینان خاطر را به دولت می‌دهد که کار توسط متخصصان با تجربه انجام می‌شود و به جز اتفاقات غیر قابل پیش‌بینی ریسک کمی متوجه این نوع واگذاری‌هایی خواهد بود. (الهام قمیری، ۱۳۸۲)

در چارچوب فرایند خصوصی‌سازی، یک اقتصاد رقابتی شکل می‌گیرد و اقتصاد رقابتی به تغییر نقش دولت، ایجاد امکانات مالی جدید و افزایش رفاه عمومی منجر می‌شود. مقاومت مدیران دولتی در مسیر خصوصی‌سازی به دلیل تنگناهایی است که باید به صورت دقیق بررسی شود. دولت مشکلات واگذاری واحدهای تولیدی تحت تصدی خود را مواردی چون ناکارایی بازار سرمایه، وجود مقررات دست و پاگیر، عدم تطبیق قانون مالیات‌ها یا وضعیت فعلی کشور برای جذب سرمایه‌گذاری، انقباضی عمل کردن بانک‌ها، عدم نگرش صحیح بخش خصوصی به بخش دولتی و انتظارات غیر معقول آن از دولت، عملکرد نادرست برخی مجریان در سال گذشته و عدم امنیت برای مجریان فعال در خصوصی کردن واحدهای دولتی، اعلام کرد. در ایران به علت نوسانات اقتصادی، رقابت دولت با بخش خصوصی و سازوکارهای سیاسی گروه‌های موثر بر اقتصاد کشور، هیچ‌گاه مالکیت خصوصی آن هم از نوع امن و پایدار به وجود نیامده است. لذا چنین فقدان همواره در ایران پروژه‌های خصوصی را به شکست جدی کشانده است نخستین دلیل برای مدیران در مسیر خصوصی‌سازی ترس و وحشت آنها از فضا‌سازی‌هایی است که توسط منتقدان خصوصی‌سازی در سال‌های گذشته ایجاد شده است. از دیگر تنگناهای خصوصی‌سازی، فقدان نهادهای سرمایه‌گذاری خصوصی است.

فعالیت‌های خصوصی سازی عمدتاً ناشی از عواملی مانند: تداوم گرایش عمومی به کاهش نقش دولت در اقتصاد، محدودیت‌های بودجه‌ای، نیاز به جذب سرمایه گذاری، تحول تکنولوژی و... است در پایان باید ذکر کرد که در صورت استمرار قوانین و مقررات، ثبات تصمیمات اقتصادی شفافیت در قیمت گذاری، لغو مورد واگذاری تخصیص یافته تلقی می‌گردد. اجاره و واگذاری مدیریت شرکت‌هایی انحصارات، عدم رقابت دولت با بخش خصوصی، جذب و حمایت از سرمایه گذاری خارجی، باور و اعتقاد مسئولان به کارآیی بخش خصوصی، تعدیل انتظارات بخش خصوصی برای کسب سود و حمایت از بخش خصوصی می‌تواند به افزایش اشتغال، سودآوری و توسعه فعالیت‌های اقتصادی و بازار سرمایه منجر شود. (غلامرضا صفار زاده، ۱۳۸۱).

### خصوصی سازی در لهستان:

در لهستان خصوصی سازی بنگاه‌های بزرگ دولتی غالباً بر مبنای تأمین منابع مالی از سازمان‌های بین‌المللی استوار بوده است. توسعه واحدهای تجاری کوچک برای بخش خصوصی داخل پیش‌بینی شده است. گرچه خصوصی سازی در لهستان در بخش‌های خدمات به اتمام رسیده و در بخش بانکداری نیز به نحوه مطلوبی پیشرفت داشته و آثار مثبتی به همراه داشته به طوری که تولید ناخالص داخلی لهستان در اواخر سال ۱۹۹۹ نسبت به اواخر سال ۱۹۸۹ به میزان ۱۲۵ درصد افزایش یافته، با این حال در صنایع سنگین و امور زیربنایی خصوصی سازی پیشرفت مطلوبی نداشته است. (نلیس ۲۰۰۲، ص ۴۹-۵۲)

کمبود سرمایه، عدم ثبات در قوانین و مقررات و فقدان سیستم نظارتی کارآمد از جمله مهمترین مشکلاتی است که اجرای برنامه خصوصی سازی را در لهستان با کندی مواجه کرده است (بلس، ۲۰۰۲).

فرایند خصوصی سازی در لهستان از سال ۱۹۹۰ آغاز شد. در اقتصاد لهستان انتقال مالکیت هم‌مبتهی بر ایجاد بخش خصوصی جدید و هم خصوصی کردن واحدهای کوچک و بزرگ دولتی است. به عبارت دیگر، سیاست لهستان حول توسعه و تشویق واحدهای تجاری کوچک و



متوسط است. دولت لهستان به خصوصی‌سازی به عنوان یک ابزار منتهی به تغییرات ساختاری می‌نگرد که یک اقتصاد بازار با اکثریت مالکیت خصوصی را ایجاد می‌کند. در لهستان حدود شصت موسسه در ارتباط با خصوصی‌سازی فعال هستند و سازمان خصوصی‌سازی به عنوان مقام ناظر به تنهایی مسئولیت روش خصوصی‌سازی سرمایه را به عهده دارد که آن را با کمک مشاوران تخصصی داخلی و خارجی اجرا می‌کند.

شایان ذکر است در لهستان، هنگام اتخاذ تمام تصمیمات در رابطه با تغییر مالکیت در مراحل مختلف فرایند، با کارکنان، اتحادیه‌های کارگری و مدیریت بنگاه مشورت می‌شود. این در شرایطی است که در آلمان سازمان Treuhand به عنوان جایی که خصوصی‌سازی را اجرا می‌کند، تصمیمات به صورت یک تصمیم اجرایی تایید می‌شود و قابل تغییر نیستند (زاگومی، ۱۹۹۴).

دولت لهستان در راستای اجرای خصوصی‌سازی، به منظور ایجاد نهادهای بازار تغییرات زیادی را در بخش‌های سیاسی و قانونی ایجاد کرده است. از جمله تغییرات عمده می‌توان به کاهش تورم، استفاده از منابع پولی بین‌المللی، کاهش زیرمجموعه‌های پولی، کنترل افزایش قیمت‌ها، بهبود در سیاست‌های مالیاتی، رشد تولید ناخالص داخلی، تصویب قانون مالکیت فردی، تصویب قوانین مربوط به شرکت‌های با مسئولیت محدود یا شرکت‌های سهامی که منجر به افزایش تشریک مساعی مردم در ایجاد واحدهای تجاری خصوصی شود، ایجاد تسهیلات ویژه با نرخ بهره به مراتب کمتر از نرخ بهره بانک‌ها برای خریداران شرکت‌های دولتی و افزایش دوره پرداخت اشاره نمود (دنيس، ۱۹۹۶).

#### روش‌های خصوصی‌سازی لهستان:

لهستان استراتژی‌های متعددی را در خصوصی‌سازی به کار گرفته است از جمله:

۱. انتقال یک بنگاه دولتی به یک مشارکت سهامی خزانه‌داری دولتی<sup>۱</sup> و خصوصی کردن آن

از طریق

۲. فروش سهام یا سهم‌الشرکه آن. در این روش خصوصی‌سازی به عنوان خصوصی‌سازی سرمایه<sup>۱</sup> تلقی می‌شود.

۳. تصفیه<sup>۲</sup> شرکت. در این روش شرکت دولتی منحل می‌شود و شرکت جدیدی به وجود می‌آید. حاصل انحلال به دولت باز نمی‌گردد، بلکه در خود شرکت سرمایه‌گذاری می‌گردد.

۴. کوچک‌سازی دارایی‌ها<sup>۳</sup>.

۵. عرضه عمومی تمام یا قسمتی از سهام شرکت.

افرادی که می‌توانند سهام یا سهم‌الشرکه بنگاه‌های دولتی را بدست آورند شامل کارکنان و بنگاه‌های دولتی، مدیریت بنگاه، سرمایه‌گذاران فعال لهستانی و یا سرمایه‌گذاران خارجی و شهروندان لهستانی می‌باشند.

۶. اجاره.

۷. فروش دارایی‌ها.

۸. روش قرارداد مدیریتی.

گفتنی است در میان تمام روش‌های بکار برده شده در خصوصی‌سازی، روش خصوصی‌سازی از طریق انحلال موردی است که غالباً استفاده شده است. به این دلیل که کارکنان بنگاه در تصاحب موسسه منحل شده از شرایط ترجیحی برخوردارند. شایان ذکر است نود درصد شرکت‌های مشمول این روش، خصوصیات تولید خود را تغییر داده و ۷۵ درصد به طور چشمگیری بازدهی تولید خود را بهبود بخشیده‌اند. (زاگومی، ۱۹۹۴)

#### نتایج حاصل از خصوصی‌سازی:

تجربه لهستان نشان می‌دهد که توجه بیشتر این کشور بر تامین منابع مالی از سازمان‌های بین‌المللی بوده است و بخش خصوصی و دولتی شرایط اقتصادی ویژه‌ای را به منظور توسعه

1 - Capital Privatization

2 - Liquidation

3 - Asset Downsizing

واحدهای تجاری کوچک<sup>۱</sup> تدارک دیده‌اند. اگرچه سیاست تشویق توسعه نهادهای کوچک تجاری با موفقیت در حال انجام است لیکن مشکلاتی از قبیل مسائل مالی، تغییرات سریع مقررات دولتی و تغییر تقاضا برای محصولات داخلی مهمترین عوامل کند شدن روند خصوصی سازی در لهستان به شمار می‌رود. (کی، ۱۹۸۶)

با این حال نتایج نشان می‌دهد که خصوصی سازی در بخش‌های خدمات و کالاها تمام شده است. در بخش‌هایی مثل بانکداری نیز پیشرفت‌های زیادی دیده شده و در دیگر بخش‌ها که از حساسیت سیاسی برخوردارند مثل بخش‌های عمومی و بعضی از صنایع سنگین، خصوصی سازی کماکان با تاخیر همراه است. (بلاس، ۱۹۹۹)

### خصوصی سازی در هند:

هند در آغاز برنامه‌ریزی توسعه اقتصادی در دهه ۱۹۵۰، الگوی اقتصاد مختلط را انتخاب کرد و بر خلاف بسیاری از کشورهای در حال توسعه در اصلاحات دو دهه اخیر، روش آرام و گزینشی را به جای حرکت شتابان به سوی خصوصی سازی برگزیده است. در سال ۱۹۹۱ دولت با اعلام بیانیه‌ای بر افزایش نظم و انضباط بازار، تأمین منابع و تشویق و مشارکت گسترده‌تر عموم در مدیریت بنگاه‌های بخش خصوصی تأکید نمود. لذا می‌توان گفت که فرآیند خصوصی سازی در هند در سال ۱۹۹۱ آغاز شد. جهت گیری اساسی خصوصی سازی در هند، مشارکت بخش عمومی در کنار بخش خصوصی در جهت توسعه بازار سرمایه، بهبود کارایی، کیفیت و رقابت، کاهش زیان‌های انباشته و کاهش فشار شرکت‌ها بر بودجه است. شایان ذکر است، بخش خصوصی هند نه می‌تواند سرمایه‌گذاری‌های کلان لازم را انجام دهد و نه می‌تواند از آن انتظار داشت پروژه‌های بلندمدت و با نرخ بازده پایین را اجرا کند. به این ترتیب بخش عمومی و خصوصی در این کشور در کنار یکدیگر بوده و ضمن انجام سرمایه‌گذاری‌های مشترک، در مدیریت نیز با هم همکاری دارند. (برخی بنگاه‌های عمومی مهم در این کشور، همچون هواپیمایی هند، صنعت گران بخش خصوصی را به عنوان مدیران موقت خود انتخاب کرده‌اند).

دولت هند برای تشویق سرمایه‌گذاری خارجی (به ویژه در بخش انرژی) تغییرات قابل ملاحظه‌ای در قانون تنظیم ارز و کوانسیون نمایندگی (آژانس) تضمین‌کننده سرمایه‌گذاری چند جانبه در سال ۱۹۹۲ ایجاد کرده است. به این طریق، سیاست جدید به خارجیان اجازه می‌دهد که ۵۱ درصد سهام سرمایه‌گذاری شده را (که در گذشته ۴۰ درصد بود) در اختیار داشته باشند. همچنین استفاده از حق لیسانس صنعتی (که قبلاً برای صنایع، یک محدودیت بوده است) در تمام صنایع به غیر از ۱۸ صنعتی که با منافع محیطی، اجتماعی راهبردی (استراتژیک) و امنیتی کشور سروکار دارند، لغو شده است. لغو نظام نظارت بر افزایش سرمایه، تسهیل نظام صادرات و واردات، امکان تبدیل روپیه به سایر ارزها در حساب‌های تجاری، کاهش محدودیت‌های استخدام مدیران و شاغلان خارجی و اجتناب از اختلال در میزان بهره از جمله سیاست‌های خصوصی‌سازی در هند می‌باشد. به این ترتیب جریان سرمایه خصوصی خارجی در هند افزایش زیادی یافته است و نهادهای وام‌دهنده بین‌المللی از هند برای حفظ اطمینان اعتباری و تجاری در جامعه تجاری بین‌المللی حمایت کافی به عمل آورده‌اند.

#### روش‌های خصوصی‌سازی:

- کاهش سرمایه متعلق به دولت:
- شرکای راهبردی / مشترک از طریق مزایده عمومی با قرارداد مورد توافق؛ موسسات مالی (خارجی، بخش دولتی و صندوق‌های مشترک)؛ عموم جامعه؛
- توسعه پروژه‌های مشترک برای گسترش هرچه بیشتری انتقال بخش معینی از عملیات / واحدهای موجود؛
- ورود به قراردادهای مدیریت با گروه‌های کارشناسی بخش خصوصی؛
- تعیین افراد غیردولتی در هیات مدیره بنگاه‌های بخش دولتی حتی در مواردی که سهم بخش خصوصی در این شرکت‌ها ناچیز است؛
- پیمانی کردن عملیات.

### محدودیت‌ها و مشکلات خصوصی‌سازی:

با توجه به عملکرد نامناسب بخش خصوصی در گذشته، تردید بخش خصوصی در خرید سهام و نبود نظام حمایتی که از عمده مشکلات خصوصی‌سازی در هند به شمار می‌رود، مردم خواهان کارآتر شدن دولت و نه کم‌رنگ شدن آن و نیز بهره‌مندی از امکانات رفاهی دولت هستند. به این ترتیب خصوصی‌سازی از طریق ایجاد فضای رقابتی برای بنگاه‌های دولتی و مشارکت بخش خصوصی در فعالیت‌ها انجام شده است (هوون، رولف‌وندر، ۱۳۸۰).

### خصوصی‌سازی در بنگلادش:

در بنگلادش تغییر جهت از روش سرمایه‌داری متمرکز (تحت حمایت مالی دولت) بر اساس هدف توسعه صنعتی به رشد صنعتی به رهبری بخش خصوصی در اواسط دهه ۱۹۷۰ آغاز شد. وقوع قحطی و خشکسالی در سال ۱۹۷۴، افزایش قیمت‌ها و رکود اقتصادی، سیاست‌های دولت را به سمت تشویق مشارکت بخش خصوصی در تولید و کاهش نقش دولت از طریق جلب سرمایه‌گذاری بخش خصوصی سوق داد. بعد از تغییر سیاسی در آگوست ۱۹۷۵، دولت جدید، سیاست و راهبرد صنعتی شدن به رهبری بخش دولتی را لغو کرد. در فاصله سال‌های ۱۹۷۵ تا ۱۹۸۱، چند تغییر مهم در سیاست‌ها و راهبردها (طرح سرمایه‌گذاری صنعتی در ۱۹۷۶، حذف سقف سرمایه‌گذاری خصوصی در ۱۹۷۸ و...) به منظور گسترش دامنه مشارکت بخش خصوصی در فرآیند صنعتی شدن صورت گرفت. عناصر عمده این سیاست برای ایجاد یک تغییر جهت قاطع به سمت صنعتی شدن به رهبری بخش خصوصی در طول این دوره عبارت بودند از:

۱. حذف سقف تعیین شده برای سرمایه‌گذاری بخش خصوصی.
۲. کاهش در فهرست صنایع تحت کنترل دولت و ایجاد بخش‌های آزاد.
۳. تسهیل ضوابط سرمایه‌گذاری.
۴. اصلاح قانون جذب سرمایه و واگذاری صنایع تحت اختیار دولت.
۵. تشکیل نهاد جذب سرمایه‌گذاری در سال ۱۹۷۵ و بازگشایی مجدد بازار سهام.
۶. تغییر جهت به سمت نرخ شناور ارز.

۷. معرفی ضوابط مختلف توسعه صادرات.

مهم‌ترین حرکت در فرآیند خصوصی‌سازی با اعلام سیاست جدید صنعتی در سال ۱۹۸۲ صورت گرفت. در این سال، دولت تغییراتی اساسی در سیاست صنعتی ایجاد کرد و ضوابط مختلف توسعه صنعتی را با هدف شتاب بخشیدن به آهنگ رشد صنعتی زیر نظر بخش خصوصی تصویب نمود. براساس سیاست صنعتی جدید، چند صنعت بزرگ در بخش‌های نساجی، کف و کتان (سی و سه کارخانه تولید کف و بیست و هفت کارخانه نساجی) به مالکان جدیدی از بخش خصوصی واگذار شدند.

برای تشویق سرمایه‌گذاری خصوصی خارجی، قانون سرمایه‌گذاری خصوصی خارجی (تشویق و حمایت) مصوب ۱۹۸۰ تدوین شد. سیاست صنعتی اصلاح شده، سرمایه‌گذاری خصوصی خارجی، را تشویق، واردات را آزاد و انگیزه‌هایی را برای صادرات ایجاد کرد و ضوابط خاصی را برای آزادسازی مالی و پولی در نظر گرفت. پایبندی جدی دولت به گسترش سریع بخش خصوصی از طریق محدودیت زدایی، آزادسازی، انجام اصلاحات تجاری و تشویق سرمایه‌گذاری خصوصی خارجی از طریق اعلام یک سیاست صنعتی دیگر در سال ۱۹۹۱ مورد تاکید قرار گرفت. در واقع، خصوصی‌سازی بنگاه‌های دولتی زیان‌ده یکی از اهداف مهم در سال ۱۹۹۱ بود که برای افزایش کارایی و بهره‌وری بخش صنعت در دستور کار قرار گرفت. به این ترتیب، تغییر جهت تدریجی اما پیوسته به سمت سیاست‌های خصوصی‌سازی در سراسر دهه ۱۹۹۰ ادامه یافت.

به موازات تغییر سیاست کلی دولت بنگلادش در جهت رسیدن به رشد اقتصادی به رهبری بخش خصوصی، قوانین و مقررات ویژه‌ای با هدف تشویق سرمایه‌گذاری خصوصی داخلی در بخش صنعت به تصویب رسید. اصلاحات اقتصادی که براساس برنامه تعدیل ساختاری انجام و به خصوصی‌سازی بنگاه‌های دولتی منجر شد، اهدافی همچون تمرکززدایی از سرمایه‌گذاری صنعتی و ضوابط اعطای وام، آزادسازی واردات، تجدید ساختار و آزادسازی ساختار تعرفه‌ای، کاهش محدودیت کمی و تدابیر مختلف برای توسعه صادرات و مجموعه‌ای از انگیزه‌های مالی و پولی با هدف جلب سرمایه‌گذاری خصوصی خارجی را شامل می‌شد. شایان ذکر است،

تمرکززدایی و حذف ضوابط و مقررات سرمایه‌گذاری صنعتی، معرفی «هیات عالی سرمایه‌گذاری»، تسهیل ضوابط وام‌دهی صنعتی، و ساده‌سازی و استاندارد کردن ضوابط و تشریفات حاکم بر واردات تا حد زیادی چارچوب مقررات و نظارتی را آسان کرده و در حرکت به سمت ایجاد یک محیط مساعد برای رشد و گسترش سرمایه‌گذاری خصوصی، موثر بوده است.

همچنین سیاست‌های آزادسازی و طرح‌های ایجاد انگیزه (معافیت‌های مالیاتی، تخفیف مالیاتی، تخفیف عوارض وضع شده بر واردات ماشین‌آلات، تسهیلات برای بازگشت سرمایه‌گذاری‌های انجام شده، برگشت سود سهام و مانند آن) برای جذب حجم بیشتری از سرمایه خارجی در نظر گرفته شده‌اند. از طرفی مدیریت سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی و تسهیل در ثبت سرمایه‌گذاری تقویت شده‌اند.

به طور کلی اصلاحات اداری لازم، تجدید ساختار تشکیلاتی، ظرفیت‌سازی و اصلاح قوانین و مقررات، بخشی از فرآیند اجرای سریع و موثر سیاست‌های تغییر یافته و انجام برنامه‌های آزادسازی بوده است.

#### روش‌های خصوصی‌سازی:

- فروش از طریق مزایده بین‌المللی
- فروش از طریق عرضه عمومی سهام

#### محدودیت‌ها و مشکلات خصوصی‌سازی:

محدودیت‌ها و مشکلات متعدد مانند عدم شفافیت سیاست خصوصی‌سازی و راهبردی که مورد قبول گروه‌های مختلف اجتماعی باشد، نبود عزم سیاسی لازم و چارچوب تشکیلاتی کارآمد، نبود پشتوانه قانونی کافی، وجود ضوابط و دخالت‌های پیچیده اجرایی، شفاف نبودن ضوابط، مخالفت اتحادیه‌های تجاری و کارگری، وضعیت نامساعد نظارتی و قانونی و نبود خریداران علاقمند و مانند آن، به عنوان مهم‌ترین تنگناها و موانع پیشرفت خصوصی‌سازی در بنگلادش شناخته شده‌اند. (جاش و کوپال، ۱۳۸۵).

### خصوصی‌سازی در پاکستان:

دولت پاکستان خصوصی‌سازی بخش دولتی را در اواسط دهه هشتاد آغاز کرد و با توجه به روند کند خصوصی‌سازی، در سال ۱۹۹۸ با تاسیس کمیسیون خصوصی‌سازی، اهداف خود را دوباره مورد بازنگری قرار داد. اهدافی که برای خصوصی‌سازی مورد اشاره قرار گرفته‌اند عبارتند از:

- ایجاد اقتصاد مبتنی بر بازار؛
  - تشویق توسعه و کارایی بنگاه‌های بخش خصوصی؛
  - تشویق رقابت، به ویژه با لغو انحصارات و تسریع ادغام اقتصاد داخلی در اقتصاد جهانی؛
  - حمایت گسترده‌تر از مالکیت سرمایه و تشویق رابطه مالک با کارکنان؛
  - تشکیل و توسعه بازارهای سرمایه برای گردآوری پس‌اندازهای داخلی؛
  - معکوس کردن جریان فرار سرمایه به خارج و بازگرداندن سرمایه‌های خارج شده؛
  - بسیج منابع بخش خصوصی برای سرمایه‌گذاری‌های آینده؛
  - افزایش انعطاف‌پذیری اقتصادی؛
  - حفظ مشاغل یا ایجاد اشتغال جدید؛
  - بهبود کیفیت کالا و خدمات؛
  - افزایش درآمد حاصل از واگذاری واحدهای دولتی به منظور بازپرداخت بدهی‌های دولت و کاهش کسر بودجه دولت؛
  - کاهش قابل توجه حجم و محدوده بخش دولتی؛
  - کاهش اساسی بار مالی بنگاه‌های دولتی؛
  - کاهش امکان فساد مالی و سوءاستفاده از اموال عمومی توسط مسئولان و مدیران دولتی.
- در راستای این اهداف، دولت با ایجاد روش‌هایی از جمله انگیزه‌های مالی، مقررات‌زدایی خصوصی‌سازی و حذف موانع غیرتعرفه‌ای، عدم محدودیت در سرمایه‌گذاری، اجازه به بخش خصوصی برای فعالیت در انواع زمینه‌های اقتصادی و مانند آن، محیط مساعدی برای سرمایه‌گذاری ایجاد کرده است. همچنین تلاش‌های فراوانی برای جذب سرمایه‌گذاری



خصوصی خارجی انجام شده است که از جمله آنها حذف محدودیت‌های موجود بر سر راه ورود به فعالیت‌های اقتصادی یا هرگونه خرید، تغییر نسبت سهم سرمایه برای موسسات خارجی، آزادسازی بازار ارز، حذف محدودیت‌های مربوط به پرداخت کارمزدهای فنی و حق‌الامتیازها، حذف مقررات مربوط به افزایش تامین وجوه از بازارهای سرمایه داخلی و بانک‌ها و بازگرداندن اصل و سود سرمایه به کشور می‌باشد. همچنین به سرمایه‌گذاران خارجی تضمین امنیت سرمایه داده شده است (جاشی، گوپال، ۳۸۵).

#### روش‌های خصوصی‌سازی در پاکستان:

بنگاه‌های دولتی ممکن است منحل یا نیمه خصوصی یا خصوصی شوند، و این واگذاری می‌تواند شکل‌های مختلفی به خود بگیرد که از آن جمله شناورسازی سهام، فروش دارایی‌ها از طریق موسسات مالی، سهام سرمایه‌ای و مزایده عمومی است.

- انحلال: بنگاه‌های دولتی که در نتیجه عواملی همچون موقعیت نامناسب، فن‌آوری ضعیف و مانند آن زیان‌ده هستند و به این دلیل نمی‌توانند به بخش خصوصی واگذار شوند، بنگاه‌ها نخستین گزینه‌های انحلال هستند و نه واگذاری به بخش خصوصی. با این حال، زیان‌های ناشی از مدیریت ضعیف نیز ممکن است از طریق انتقال مدیریت و کنترل، با یا بدون انتقال دارایی‌ها جبران شود.

- فروش دارایی‌ها: واگذاری بنگاه‌های دولتی ممکن است به چهار روش زیر صورت گیرد: الف. شناورسازی سهام: سهام بنگاه‌های دولتی در بورس اوراق بهادار عرضه می‌شوند و دولت به تدریج سهام خود را در این موسسات کاهش می‌دهد.

ب. فروش سهام سرمایه‌ای: تنها تفاوت میان فروش سهام سرمایه‌ای و شناورسازی سهام عادی در این است که در حالت نخست مقدار سهام ارائه شده محدود نیست و تقاضا هر چه باشد، مطابق با آن سهام توسط دولت خود به خود عرضه خواهد شد.

ج. فروش از طریق موسسات مالی.

د. فروش از راه مزایده.

- خصوصی سازی (بدون فروش موسسه): علاوه بر انحلال و فروش دارایی‌ها به هر یک از چهار روش یاد شده، دولت می‌تواند اقدامات خاصی را به اجرا درآورد که به اهداف مورد نظر دست یابد بدون اینکه دارایی‌های بنگاه را بفروشد.

الف. نمایندگی. دولت می‌تواند به بخش خصوصی نمایندگی اعطا کند اما قیمت‌ها را در کنترل خود داشته باشد.

ب. لغو انحصار. دولت می‌تواند محدودیت‌های ورود بخش خصوصی به تمام فعالیت‌ها را حذف کند.

ج. امضای قرارداد. برای انجام خدمات خاص در بنگاه‌های دولتی، می‌توان از پیمانکاران خصوصی استفاده کرد.

د. اجاره. دولت می‌تواند دارایی‌های عمومی را برای بهبود سطح بهره‌وری، به بخش خصوصی اجاره دهد.

شایان ذکر است بنگاه‌های دولتی در پاکستان تا سال ۱۹۹۷ با شش روش زیر خصوصی سازی شده‌اند:

۱. واگذاری از راه مزایده؛
۲. فروش مقدار مناسبی از سهام شرکت از طریق بورس اوراق بهادار؛
۳. فروش به گروه مدیران شرکت بر اساس ارزیابی دارایی‌ها، بدهی‌ها و ارزش خالص و مطابقت آن با بالاترین پیشنهاد؛
۴. فروش به شرکت‌های مضاربه‌ای که بر اساس اصل اسلامی سهم بودن در سود و زیان عمل می‌نمایند و سرمایه لازم را برای خرید سهام تامین می‌کنند؛
۵. امضای قراردادهای مدیریت با شرکت‌های مضاربه‌ای، اجاره‌دهی یا قرارداد مدیریت با کارآفرینان بخش خصوصی برای یک دوره مشخص؛
۶. قرارداد مدیریت اجاره‌ای با کارگران برای یک دوره معین تا در نهایت بتوانند شرکتی را که در آن مشغول به کار هستند، خریداری کنند.

شایان ذکر است سیاست خصوصی سازی مصوب سال ۱۹۹۸ چهار روش را برای

خصوصی سازی بر شمرده است:

- فروش کامل سهام دولت از طریق مزایده،
- فروش محدود سهام دولت با کنترل مدیریت،
- فروش سهام دولت بدون کنترل مدیریت،
- فروش یا اجاره دارایی‌ها و اموال.

#### محدودیت و مشکلات خصوصی سازی:

عواملی چون فراهم نمودن شرایط و امکانات اقتصادی، فقدان اعتمادبخش خصوصی و اقدام به محافظه کاری، مقاومت گروه‌های ذی‌نفع، فقدان آگاهی و کارآفرینی لازم در خریداران، وجود نظرات متفاوت و متناقض، کمبود منابع مالی، ضعف شدید در بازار سرمایه و بورس مهمترین موانع پیشرفت فرایند خصوصی سازی در پاکستان به شمار می‌روند.

جدول مطالعه تطبیقی در خصوص واگذاری خدمات به بخش خصوصی در کشورهای صنعتی و کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه

نام کشور	اهداف	مزایا	معایب	حمایتهای قانونی محیطی
امریکا	- رفاه شهرنشینی	- کاهش هزینه‌ها - جبران کمبود نیروی متخصص - سرعت در اجرا - کیفیت بالای خدمات	- وجود تخلفات گسترده در این مراکز - ارائه درمان‌های غیر ضروری - سوء استفاده از اعتماد بیماران	- سیاست‌های گروهی و امتیازات ویژه اقتصادی
آلمان	کاهش تصدی‌گری دولت	- بعنوان الگوی خصوصی‌سازی - کاهش هزینه‌ها	- کاهش کیفیت خدمات - عدم توجه به کارکنان بعد از واگذاری و کاهش درجه مطلوبیت وضع کاری آنان - افزایش بیکاری	دولت ایالتی
مالزی	- کاهش تصدی اجرایی و مالی دولت - افزایش رقابت، کارایی و بهره‌وری - کاهش دخالت دولت در بازار - تسریع رشد اقتصادی	- کاهش فشارهای مالی دولت - کمک به تحقق اهداف توزیعی - تقویت رقابت و کارایی - توسعه کشور	- تعهد بالای دولت - هماهنگی بین دستگاه‌های مختلف - توسعه بازار سرمایه - حمایت از سرمایه‌گذاران	- تعهد بالای دولت - هماهنگی بین دستگاه‌های مختلف - توسعه بازار سرمایه - حمایت از سرمایه‌گذاران
استرالیا	کاهش تصدی اجرایی و مالی دولت	- افزایش بهره‌وری در ارائه خدمات - افزایش رقابت - افزایش کارایی	- بی عدالتی و تبعیض - عدم کنترل قدرت	- تامین منابع مالی از سازمانهای بین‌المللی

بخش دوم: تاریخچه واگذاری‌ها و گذری بر قوانین و دستورالعمل‌های کشوری / ۴۵

نام کشور	اهداف	مزایا	معایب	حمایتهای قانونی محیطی
لهستان	تغییر ساختار	- افزایش تولید ناخالص داخلی - کنترل افزایش قیمت‌ها - بهبود سیاست‌های مالیاتی	- عدم پیشرفت در صنایع سنگین و امور زیر بنایی - عدم ثبات در قوانین و مقررات	
هند	مشارکت بخش خصوصی در کنار بخش عمومی در جهت توسعه بازار سرمایه	- بهبود کارایی، کیفیت و رقابت - کاهش زیانهای انباشته - کاهش فشار شرکتها در بودجه		- نهادهای وام دهنده بین المللی
بنگلادش	- کاهش نقش دولت از طریق جلب سرمایه گذاری - رشد اقتصادی - تمرکززدایی		- عدم شفافیت سیاست خصوصی سازی - نبودن پشتوانه قانونی کار - وضعیت نامساعد نظارتی و قانونی	- تدوین قانون سرمایه گذاری خصوصی خارجی
پاکستان	- ایجاد اقتصاد مبتنی بر بازار - تشویق توسعه و کارایی - بسیج منابع بخش خصوصی برای سرمایه گذاریهای آینده	- بهبود کیفیت کالا و خدمات - حفظ مشاغل یا ایجاد اشتغال جدید - کاهش اساسی بار مالی بنگاه‌های دولتی - افزایش انعطاف پذیری اقتصادی	- ضعف شدید در بازار سرمایه و بورس - مقاومت گروه‌های ذینفع - فقدان اعتماد بخش خصوصی	

### جمع‌بندی تجربیات خصوصی‌سازی در کشورهای منتخب:

الف - تجربه خصوصی‌سازی در کشورهای مورد بررسی حاکی از آن است که نه تنها رویکرد جهانی واحد برای خصوصی‌سازی وجود ندارد بلکه اجرای موفق این برنامه تابع عوامل و شرایط مختلفی بوده و الزامات خاصی دارد. در کشورهای نظیر آلمان، انگلستان، چین، مالزی، ترکیه و... که برنامه خصوصی‌سازی با انجام مطالعه و شناسایی کامل شرایط و سپس آماده‌سازی بسترهای مورد نیاز اجرا گردیده، اهداف آن به نحو مطلوبی تحقق یافته است. بر عکس در کشورهایی مانند: بنگلادش، پاکستان، فرانسه و... که به الزامات پیش، حین و پس از خصوصی‌سازی توجه کمتری شده، با اجرای برنامه خصوصی‌سازی، آن کشورها با مشکلات اقتصادی و اجتماعی جدیدی روبرو شده‌اند. پیامدهای منفی خصوصی‌سازی در این گونه کشورها به صورت افزایش نرخ بیکاری، بازنشستگی پیش از موعد کارگران و افزایش شدید قیمت‌ها بروز کرده است. توصیه‌های یکسان بانک جهانی برای خصوصی‌سازی در کشورهای مختلف نه تنها موجب رشد اقتصادی و رفاه اجتماعی آنها نشده بلکه موجب بروز مشکلاتی برای برخی از آنها گردیده است. در سال‌های اخیر برنامه بانک جهانی برای خصوصی‌سازی آب در بعضی از کشورها موجب افزایش شدید تعرفه‌های آب بهاء شده بطوری که اعتراضات عمومی رادر برخی از کشورها به دنبال داشته است (گروسکی، ۲۰۰۴، ص ۱۸-۱۹).

ب - بررسی‌های انجام شده نشان می‌دهد، اهداف کشورها از اجرای برنامه خصوصی‌سازی عمدتاً شامل کاهش تصدی‌گری دولت، کاهش کسری بودجه، افزایش رقابت‌پذیری، افزایش بهره‌وری و کارایی منابع مادی، انسانی و فناوری، افزایش سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی، جلوگیری از فرار سرمایه‌ها از کشور، گسترش مالکیت در سطح عموم به منظور تحقق عدالت اجتماعی، افزایش کیفیت کالا و خدمات، افزایش رشد اقتصادی، افزایش سطح عمومی اشتغال، بهبود درآمد خانوارها، کاهش فساد مالی و اداری و نهایتاً افزایش سطح رفاه اجتماعی بوده است.

ج - تجربه کشورهای مورد مطالعه حاکی از آن است که اگر خصوصی‌سازی پس از مطالعات جامع و براساس برنامه‌ریزی دقیق انجام نشود و بسترهای لازم برای اجرای آن فراهم

نشود و بر فرآیند آن در حین و پس از آن نظارت نگردد، اجرای آن جز توسعه بی عدالتی و بروز نارضیاتی عمومی ثمری نخواهد داشت. (کیکری و نلیس، ۱۰۰۴، ص ۱۱۳-۱۱۴)

د - کشورهایی که در اجرای برنامه خصوصی‌سازی موفق بوده‌اند، قبل از آغاز خصوصی‌سازی به منظور ایجاد بسترهای لازم اقداماتی را انجام داده‌اند. برخی از این اقدامات عبارتند از؛

- انجام مطالعات جامع در خصوص آثار تغییر مالکیت بر عملکرد بنگاه‌های مشمول واگذاری، تأثیر خصوصی‌سازی بر تراز مالی، سرمایه‌گذاری خارجی و داخلی و اشتغال
- ایجاد یک نهاد توانمند و مستقل به عنوان متولی اجرای برنامه خصوصی‌سازی
- تصویب قوانین و مقررات جدید و اصلاح قوانین و مقررات موجود
- اصلاح ساختار بنگاه‌های مشمول واگذاری، حذف اهداف غیر اقتصادی و برقراری انضباط مالی در آنها

- ارزش‌گذاری مناسب بنگاه‌های مشمول واگذاری
- ارزیابی توان فنی، مدیریتی، مالی و کارآفرینی خریداران
- توسعه شبکه تأمین اجتماعی
- سازماندهی و تجهیز مراکز آموزشی به منظور آموزش بیکاران و تسهیل در جذب مجدد آنها توسط بخش خصوصی.

ه در کشورهای مختلف بسته به شرایط آنها از روش‌های مختلف خصوصی‌سازی استفاده شده است. متداول‌ترین روش‌های خصوصی‌سازی در کشورهای مورد مطالعه به شرح زیر بوده است:

- فروش بنگاه‌ها از طریق عرضه سهام آنها در بورس، برگزاری مزایده یا انجام مذاکره
- واگذاری سهام بنگاه به مدیران و کارکنان همان بنگاه
- کوچک‌سازی بنگاه‌های بزرگ دولتی و سپس فروش آنها
- منع سرمایه‌گذاری بخش دولتی و رفع محدودیت از سرمایه‌گذاری بخش خصوصی
- اجاره

- اعطای حقوق مالکانه
- (ساخت - بهره برداری - انتقال)<sup>۱</sup>
- (اجاره به شرط تملیک)<sup>۲</sup>
- (ساخت - انتقال)<sup>۳</sup>
- (ساخت - اجاره - انتقال)<sup>۴</sup>
- انعقاد قراردادهای مدیریتی
- اعطای نمایندگی به بخش خصوصی
- استفاده از مدل تسهیم سود.

و - تجارب کشورهای موفق در زمینه خصوصی سازی نشان می دهد که به منظور اجرای دقیق برنامه خصوصی سازی و قوانین و مقررات مربوط، جلوگیری از شتابزدگی در واگذاری‌ها، انتخاب روش‌های مناسب خصوصی سازی، شفاف سازی فرآیند واگذاری‌ها، جلوگیری از توسعه سرمایه گذاری بخش دولتی، رانت زدایی در فرآیند واگذاریها، ایجاد فضای رقابتی و جلوگیری از بروز انحصار، جلوگیری از بروز و توسعه فساد و تحقق اهداف خصوصی سازی، اعمال نظارت کارشناسانه بر فرآیند خصوصی سازی و واحدهای خصوصی شده امری اجتناب ناپذیر است.

ز - خصوصی سازی در صورتی که با توسعه و جذب سرمایه گذاری و به ویژه جذب سرمایه گذاری خارجی همراه نشود، دایره توفیق آن محدود خواهد شد. عدم ثبات سیاست اقتصادی دولت‌ها، نوسانات نرخ ارز در بازار، عدم توسعه مناسب زیرساخت‌ها، روابط نامناسب با سایر کشورها، ناکارآمدی قوانین و مقررات، تنوع مراکز تصمیم گیری، رواج فساد مالی و اداری، آماده نبودن بسترهای فرهنگی، بی اعتمادی مردم به مسئولان، تورم نیروی انسانی، بروکراسی حاکم بر سیستم‌های دولتی، فقدان طرح‌های مطالعه شده، نامناسب بودن فضای

1 - BOT  
2 - BOO  
3 - BT  
4 - BLT



کسب و کار، وجود بخش‌های پر سود قانون‌گریز در اقتصاد کشور و سیاست زدگی مسئولان اجرایی از جمله مهم‌ترین موانع سرمایه‌گذاری در کشورهای مورد مطالعه بوده است.

### سابقه خصوصی‌سازی در ایران:

شروع برنامه‌های خصوصی‌سازی در ایران به پیاده‌سازی الگو و سیاست‌های تعدیل اقتصادی صندوق بین‌المللی پول و بانک جهانی در دوران‌سازندگی بر می‌گردد.

### دلایل ناکامی در خصوصی‌سازی:

ناآشنایی مدیران اقتصادی کشور با مقوله خصوصی‌سازی طی بیش از ۱۰ سال گذشته و عدم استفاده از تجارب سایر کشورها در این زمینه، نوعی بدبینی به «خصوصی‌سازی» در افکار عمومی به وجود آورده است. به غیر از موارد استثنایی، عملکرد بخش خصوصی در واحدهای واگذار شده در مجموع منجر به افزایش بیکاری، کاهش تولید، کاهش راندمان، محروم شدن کارکنان واگذار شده از مزایای دولت و... شده است که علل عمده آن ناآگاهی مدیران اقتصادی کشور به مقوله خصوصی‌سازی، عدم وجود یک الگوی جامع و سیستماتیک برای واگذاری و عدم وجود بخش خصوصی توانمند در کشور بوده که نتیجه آن گسترش موج مخالفت‌ها با خصوصی‌سازی در میان اقشار کارگری بوده است. ناگفته نماند خصوصی‌سازی بنا به دلایل متفاوت اما ریشه در علل یکسان، هیچکدام نتوانسته‌اند آنچنان که بر روی کاغذ برنامه‌ریزی شده است در این امر موفق باشند. مهم‌ترین دلایل این ناکامی را می‌توان فهم نادرست از مقوله خصوصی‌سازی، نبود تعریف مناسب از این مقوله و فراتر از آن حرکت در مسیری بدون چشم‌انداز از پیش تعیین شده ارزیابی کرد. تحقیقات علمی نشان می‌دهد که خصوصی‌سازی در تمام جوامع پاسخی یکسان نمی‌دهد. به عنوان مثال خصوصی‌سازی در کشورهای نظیر کانادا، مالزی، جمهوری چک، بعضاً لهستان و تا حدودی در نیجریه جواب داده است اما در برخی دیگر از کشورها نظیر هند پاسخی دوگانه می‌دهد. در این کشور بعضی فعالیت‌های بخش خصوصی جواب می‌دهد و بعضی دیگر جواب منفی داده است.

## خصوصی‌سازی در ایران:

در ایران، موضوع خصوصی‌سازی (واگذاری فعالیت‌های اقتصادی به بخش خصوصی) از سال ۱۳۶۸ در خط مشی‌ها و سیاست‌های برنامه اول توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران مطرح و زمینه اجرایی آن با تصویب نامه هیات وزیران و اعلام فهرست حدود ۴۰۰ شرکت دولتی و متعلق به دولت به منظور دستیابی به ارتقای کارایی و کاهش حجم تصدی دولت در فعالیت‌های اقتصادی غیر ضروری و استفاده بهینه از امکانات و منابع کشور فراهم آمد.

### اصل ۴۴ قانون اساسی:

نظام اقتصادی جمهوری اسلامی ایران بر پایه سه بخش دولتی، تعاونی و خصوصی با برنامه‌ریزی منظم و صحیح استوار است. بخش دولتی شامل کلیه صنایع بزرگ، صنایع مادر، بازرگانی خارجی، معادن بزرگ، بانکداری، بیمه، تامین نیرو، سدها و شبکه‌های بزرگ آبرسانی، رادیو و تلویزیون، پست و تلگراف و تلفن، هواپیمایی، کشتیرانی، راه و راه آهن و مانند اینها است که به صورت مالکیت عمومی و در اختیار دولت است.

بخش تعاونی شامل شرکت‌ها و مؤسسات تعاونی است که در شهر و روستا طبق ضوابط اسلامی تشکیل می‌شود. بخش خصوصی شامل آن قسمت از کشاورزی، دامداری، صنعت، تجارت و خدمات می‌شود که مکمل فعالیت‌های اقتصادی دولتی و تعاونی است. مالکیت در این سه بخش تا جایی که با اصول دیگر این فصل مطابق باشد و از محدوده قوانین اسلام خارج نشود و موجب رشد و توسعه اقتصادی کشور گردد و مایه زیان جامعه نشود مورد حمایت قانون جمهوری اسلامی است. تفصیل ضوابط و قلمرو و شرایط هر سه بخش را قانون معین میکند.

در این کتاب به فصل اول، دوم و هفتم قانون اجرای سیاست‌های کلی اصل ۴۴ اشاره شده

است.

## قانون اجرای سیاست‌های کلی اصل چهل و چهارم قانون اساسی (اصلاحی)

(۱۳۸۹)

### فصل اول: تعاریف

ماده ۱: در این قانون اصطلاحات زیر در معانی مشروح مربوط به کار برده می‌شود:

بازار: به فضایی جغرافیایی یا مجازی اطلاق می‌شود که در آن خریداران و فروشندگان، کالاها و خدمات مشابه یا جانشین نزدیک را مبادله می‌کنند.

کالا: هر شیء منقول و یا غیرمنقول که می‌تواند مورد مبادله و استفاده قرار گیرد.

خدمت: محصول غیرملموسی که استفاده از آن از فرایند تولید آن قابل تفکیک نیست.

بنگاه: واحد اقتصادی که در تولید کالا یا خدمت فعالیت می‌کند، اعم از آنکه دارای

شخصیت حقوقی یا حقیقی باشد.

شرکت: شخص حقوقی که با رعایت قانون تجارت یا قانون خاص حسب مورد تشکیل شده

باشد.

سهام مدیریتی: میزانی از سهام یک شرکت که دارنده آن طبق اساسنامه اختیار تعیین حداقل

یک عضو را در هیأت مدیره شرکت دارد.

سهام کتتری: حداقل میزان سهام مورد نیاز برای آن که دارنده آن قادر به تعیین اکثریت

اعضاء هیأت مدیره شرکت باشد.

شرکت تعاونی: شخص حقوقی است که با رعایت قانون بخش تعاونی اقتصاد جمهوری

اسلام یا ایران مصوب ۱۳۷۰ مجلس شورای اسلامی و موادی از قانون شرکت‌های تعاونی

مصوب ۱۳۵۰ که نسخ نشده است و اصلاحات بعدی آنها تشکیل شده باشد. این نوع شرکت

تعاونی متعارف نیز نامیده می‌شود.

شرکت تعاونی سهامی عام: نوعی شرکت سهامی عام است که با رعایت قانون تجارت و

محدودیت‌های مذکور در این قانون تشکیل شده باشد.

شرکت تعاونی فراگیر ملی: نوعی تعاونی متعارف یا سهامی عام است که برای فقرزدایی از

سه دهک پائین درآمدی تشکیل می‌شود.

عضویت سایر افراد در این تعاونی آزاد است ولی در بدو تشکیل حداقل هفتاد درصد (۷۰٪) اعضا آن باید از سه دهک پائین درآمدی باشند.

رقابت: وضعیتی در بازار که در آن تعدادی تولیدکننده، خریدار و فروشنده مستقل برای تولید، خرید و یا فروش کالا یا خدمت فعالیت می‌کنند، به طوری که هیچ یک از تولیدکنندگان، خریداران و فروشندگان قدرت تعیین قیمت را در بازار نداشته باشند یا برای ورود بنگاه‌ها به بازار یا خروج از آن محدودیتی وجود نداشته باشد.

انحصار: وضعیتی در بازار که سهم یک یا چند بنگاه یا شرکت تولیدکننده، خریدار و فروشنده از عرضه و تقاضای بازار به میزانی باشد که قدرت تعیین قیمت و یا مقدار را در بازار داشته باشد، یا ورود بنگاه‌های جدید به بازار یا خروج از آن با محدودیت مواجه باشد.

انحصار طبیعی: وضعیتی از بازار که یک بنگاه به دلیل نزولی بودن هزینه متوسط، می‌تواند کالا یا خدمت را به قیمتی عرضه کند که بنگاه دیگری با آن قیمت قادر به ورود یا ادامه فعالیت در بازار نباشد.

انحصار قانونی: وضعیتی از بازار که به موجب قانون، تولید، فروش و یا خرید کالا و یا خدمت خاص در انحصار یک یا چند بنگاه معین قرار می‌گیرد.

وضعیت اقتصادی مسلط: وضعیتی در بازار که در آن توانایی تعیین قیمت، مقدار عرضه یا تقاضای کالا یا خدمت یا شرایط قرارداد در اختیار یک یا چند شخص حقیقی و یا حقوقی قرار گیرد.

ادغام: اقدامی که براساس آن چند شرکت، ضمن محو شخصیت حقوقی خود، شخصیت حقوقی واحد و جدیدی را تشکیل دهند و یا در شخصیت حقوقی دیگری جذب شوند.

تجزیه: اقدامی که براساس آن یک شرکت ضمن محو شخصیت حقوقی خود دو یا چند شخصیت حقوقی جدید تشکیل دهد.

بنگاه یا شرکت کنترل کننده: بنگاه یا شرکتی که از طریق تملک تمام یا قسمتی از سهام یا سرمایه یا مدیریت و یا از طرق دیگر، فعالیت‌های اقتصادی بنگاه‌ها یا شرکت‌های دیگر را در یک بازار کنترل می‌کند.

مدیران شرکت: اعضاء هیأت مدیره، مدیر عامل و افراد دارای عناوین مشابه یا هر شخص دیگری که مسؤولیت تصمیم‌گیری در شرکت، به موجب قانون و یا اساسنامه آن، یا به موجب حکم دادگاه و یا مراجع ذی صلاح قانونی به آنها واگذار شده باشد.

اخلال در رقابت: مواردی که موجب انحصار، احتکار، افساد در اقتصاد، اضرار به عموم، منتهی شدن به تمرکز و تداول ثروت در دست افراد و گروه‌های خاص، کاهش مهارت و ابتکار در جامعه و یا سلطه اقتصادی بیگانه بر کشور شود.

### **فصل دوم: قلمرو فعالیت‌های هر یک از بخش‌های دولتی، تعاونی و خصوصی**

**ماده ۲** فعالیت‌های اقتصادی در جمهوری اسلامی ایران شامل تولید، خرید و یا فروش

کالاها و یا خدمات به سه گروه زیر تقسیم می‌شود:

گروه یک تمامی فعالیت‌های اقتصادی به جز موارد مذکور در گروه دو و سه این ماده.

گروه دو فعالیت‌های اقتصادی مذکور در صدر اصل چهل و چهارم (۴۴) قانون اساسی به جز موارد مذکور در گروه سه این ماده.

گروه سه فعالیت‌ها، مؤسسات و شرکت‌های مشمول این گروه عبارتند از:

- ۱- شبکه‌های مادر مخابراتی و امور واگذاری به سامد
- ۲- شبکه‌های اصلی تجزیه و مبادلات و مدیریت توزیع خدمات پایه پستی؛
- ۳- تولیدات محرمانه یا ضروری نظامی، انتظامی و امنیتی به تشخیص فرماندهی کل نیروهای

مسلح؛

۴- شرکت ملی نفت ایران و شرکت‌های استخراج و تولید نفت خام و گاز؛

۵- معادن نفت و گاز؛

۶- بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران، بانک ملی ایران، بانک سپه، بانک صنعت و معدن،

بانک توسعه صادرات، بانک کشاورزی، بانک مسکن و بانک توسعه تعاون؛

۷- بیمه مرکزی و شرکت بیمه ایران؛

۸- شبکه‌های اصلی انتقال برق؛

۹- سازمان هواپیمایی کشوری و سازمان بنادر و کشتیرانی جمهوری اسلامی ایران؛

۱۰- سدها و شبکه‌های بزرگ آبرسانی؛

۱۱- رادیو و تلویزیون.

تشخیص، انطباق و طبقه‌بندی فعالیت‌ها و بنگاه‌های اقتصادی موضوع این ماده با هر یک از سه گروه به پیشنهاد وزارت امور اقتصادی و دارایی ظرف شش ماه به تصویب هیأت وزیران می‌رسد و در مورد بند (۳) گروه سه، مصوبه هیأت وزیران باید به تصویب فرماندهی کل نیروهای مسلح برسد.

**ماده ۳** قلمرو فعالیت‌های اقتصادی دولت به شرح زیر تعیین می‌شود:

**الف:** مالکیت، سرمایه‌گذاری و مدیریت برای دولت در آن دسته از بنگاه‌های اقتصادی که موضوع فعالیت آنها مشمول گروه یک ماده ۲ این قانون است، اعم از طرح‌های تملک دارایی‌های سرمایه‌ای، تأسیس مؤسسه و یا شرکت دولتی، مشارکت با بخش‌های خصوصی و تعاونی و بخش عمومی غیر دولتی، به هر نحو و به هر میزان ممنوع است.

**تبصره ۱** دولت مکلف است سهم، سهم‌الشرکه، حق تقدم ناشی از سهام و سهم‌الشرکه، حقوق مالکانه، حق بهره‌برداری و مدیریت خود را در شرکت‌ها، بنگاه‌ها و مؤسسات دولتی و غیردولتی که موضوع فعالیت آنها جزء گروه یک ماده (۲) این قانون است، تا پایان قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران به بخش‌های خصوصی، تعاونی و عمومی غیردولتی واگذار نماید.

**تبصره ۲** تداوم مالکیت، مشارکت و مدیریت دولت در بنگاه‌های مربوط به گروه یک ماده (۲) این قانون و بعد از انقضاء قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی و یا شروع فعالیت در موارد ضروری تنها با پیشنهاد دولت و تصویب مجلس شورای اسلامی و برای مدت معین مجاز است.

**تبصره ۳** سازمان‌های توسعه‌ای مصوب دولت پس از فراخوان عمومی از سوی وزارتخانه یا شرکت مادر تخصصی ذی ربط و احراز عدم تمایل بخش‌های غیردولتی برای سرمایه‌گذاری بدون مشارکت دولت در طرح‌های اقتصادی موضوع فعالیت‌های گروه یک ماده (۲) این قانون

در مناطق کمتر توسعه یافته می‌توانند به هر میزان اقدام به سرمایه‌گذاری مشترک با بخش‌های غیردولتی نمایند. سهام یا قدرالسهم دولتی ناشی از این نوع مشارکت باید ظرف حداکثر سه سال پس از بهره‌برداری با رعایت مقررات این قانون واگذار شود.

نوع طرح‌های اقتصادی، نحوه فراخوان و حد مجاز سرمایه‌گذاری دولت در هر مورد باید توسط وزارتخانه ذیربط، وزارت امور اقتصادی و دارایی و معاونت برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی ریاست جمهوری به طور مشترک تهیه شود و به تصویب هیأت وزیران برسد. دولت موظف است فهرست و مشخصات این طرح‌ها و سرمایه‌گذاری‌ها را همه ساله به صورت جداگانه و پیوست لوایح بودجه سنواتی به مجلس شورای اسلامی اعلام نماید.

حکم این تبصره تا پایان قانون برنامه پنجساله پنجم توسعه جمهوری اسلامی ایران اعتبار دارد. **تبصره ۴** سازمان‌های توسعه‌ای مجازند منابع داخلی خود را با اولویت به صورت وجوه اداره شده نزد بانکهای توسعه‌ای دولتی برای اعطاء تسهیلات یا کمک به طرح‌های مصوب در حوزه‌های نوین با فناوری پیشرفته به بخش‌های غیردولتی اختصاص دهند. همچنین این سازمان‌ها می‌توانند تا سقف چهل و نه درصد (۴۹٪) با بخش‌های غیردولتی به صورت مشترک در حوزه‌های نوین با فناوری پیشرفته سرمایه‌گذاری نمایند و در این صورت موظفند حداکثر ظرف سه سال پس از بهره‌برداری، سهام یا قدرالسهم خود را مطابق مقررات این قانون واگذار نمایند. نام سازمان‌های توسعه‌ای ذی ربط و سرمایه‌گذاری‌های موضوع این بند در هر مورد قبل از اجراء باید به تصویب هیأت وزیران برسد و فهرست آنها همه ساله به صورت جداگانه و پیوست لوایح بودجه سالانه به مجلس شورای اسلامی اعلام شود.

**تبصره ۵** سازمان صنایع کوچک و شهرک‌های صنعتی ایران به عنوان سازمان توسعه‌ای تعیین می‌شود و کلیه شرکت‌های استانی تابعه آن مطابق مقررات این قانون مشمول واگذاری می‌باشند. به منظور فراهم نمودن امکانات واگذاری شرکت‌های یادشده، هرگونه فعالیت حاکمیتی غیرقابل واگذاری آنها با تشخیص کارگروه مشترک معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی ریاست جمهوری، وزارتخانه‌های امور اقتصادی و دارایی و صنایع و معادن و

تصویب هیأت وزیران، به‌سازمان‌های صنایع و معادن استان‌ها و یا سایر دستگاه‌های اجرایی مربوط، نظیر استانداری‌ها منتقل می‌شود.

**ب** دولت مکلف است هشتاد درصد (۸۰٪) از ارزش مجموع سهام بنگاه‌های دولتی در هر فعالیت مشمول گروه دو ماده (۲) این قانون به استثناء راه و راه‌آهن را به بخش‌های خصوصی، تعاونی و عمومی غیردولتی واگذار نماید.

**تبصره ۱** دولت مجاز است به منظور حفظ سهم بهینه بخش دولتی در فعالیت‌های گروه دو ماده (۲) این قانون با توجه به حفظ حاکمیت دولت، استقلال کشور، عدالت اجتماعی و رشد و توسعه اقتصادی به میزانی سرمایه‌گذاری نماید که سهم دولت از بیست درصد (۲۰٪) ارزش این فعالیت‌ها در بازار بیشتر نباشد.

**تبصره ۲** بخش‌های غیردولتی مجاز به فعالیت در زمینه راه و راه‌آهن هستند. سهم بهینه بخش‌های دولتی و غیردولتی در فعالیت‌های راه و راه‌آهن مطابق آئین‌نامه‌ای خواهد بود که به پیشنهاد مشترک وزارت راه و ترابری و وزارت امور اقتصادی و دارایی به تصویب شورای عالی اجراء سیاست‌های کلی اصل چهل و چهارم (۴۴) قانون اساسی خواهد رسید.

**تبصره ۳** دولت مکلف است در حد مقابله با بحران نسبت به تأمین کالاهای اساسی مانند گندم و سوخت برای مدت معین، تمهیدات لازم را بیندیشد.

**ج** سرمایه‌گذاری، مالکیت و مدیریت در فعالی‌تها و بنگاه‌های مشمول گروه سه ماده (۲) این قانون منحصرأ در اختیار دولت است.

**تبصره ۱۵** خرید خدمات مالی، فنی، مهندسی و مدیریتی از بنگاه‌های بخش‌های غیردولتی در فعالیت‌های گروه سه ماده (۲) این قانون به شرط حفظ مالکیت صد درصد (۱۰۰٪) دولت طبق آئین‌نامه‌ای که ظرف مدت شش ماه به پیشنهاد وزارت امور اقتصادی و دارایی با هماهنگی دستگاه‌های ذی‌ربط به تصویب هیأت وزیران می‌رسد، مجاز است.

آئین‌نامه مربوط به کالاهای و خدمات نظامی، انتظامی و امنیتی نیروهای مسلح و امنیتی حداکثر ظرف مدت سه ماه توسط وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح تهیه و جهت تصویب به فرماندهی کل نیروهای مسلح تقدیم خواهد شد.



**تبصره ۲** فعالیت‌های حوزه‌های سلامت، آموزش و تحقیقات و فرهنگ مشمول این قانون نیست و هرگونه توسعه توسط بخش‌های دولتی و غیردولتی و همچنین هرگونه واگذاری به بخش غیردولتی در این حوزه‌ها مطابق لایحه‌ای خواهد بود که ظرف مدت یک سال از ابلاغ این قانون به تصویب مجلس شورای اسلامی می‌رسد.

**ماده ۴** قلمرو فعالیت‌های اقتصادی بخش غیردولتی به شرح زیر تعیین می‌شود:  
الف سرمایه‌گذاری، مالکیت و مدیریت در فعالیت‌های گروه یک ماده (۲) این قانون منحصرأ در اختیار بخش غیردولتی است.

**تبصره** ورود دولت در این فعالیت‌ها با رعایت تبصره‌های (۲) و (۳) (بند الف ماده (۳) این قانون مجاز است.

ب سرمایه‌گذاری، مالکیت و مدیریت در فعالیت‌های گروه دو ماده (۲) این قانون برای بخش‌های خصوصی، تعاونی و مؤسسات عمومی غیردولتی مجاز است.

ج فعالیت بخش‌های خصوصی و تعاونی و عمومی غیردولتی در موارد مشمول گروه سه ماده (۲) این قانون با رعایت تبصره (۱) بند ماده (۳) این قانون مجاز است.

**ماده ۵** بانک‌های غیر دولتی و مؤسسات مالی و اعتباری و سایر بنگاه‌های واسطه پولی که قبل و بعد از تصویب این قانون تأسیس شده یا می‌شوند و بانک‌های دولتی که سهام آنها واگذار می‌شود صرفأ در قالب شرکت‌های سهامی عام و تعاونی سهامی عام مجاز به فعالیت هستند.

سقف مجاز تملک سهام به طور مستقیم یا غیرمستقیم برای هر شرکت سهامی عام یا تعاونی سهامی عام یا هر مؤسسه و نهاد عمومی غیردولتی ده درصد (۱۰٪) و برای اشخاص حقیقی و سایر اشخاص حقوقی پنج درصد (۵٪) تعیین می‌شود. معاملات بیش از سقف‌های مجاز در این ماده توسط هر یک از اشخاص مذکور باطل و ملغی‌الأثر است. افزایش سقف سهم مجاز از طریق ارث نیز مشمول این حکم است و وراثت و یا اولیاء قانونی آنها ملزم به فروش مازاد بر سقف، ظرف مدت دو ماه پس از صدور گواهی حصر وراثت خواهند بود. افزایش قهری

سقف مجاز سهام به هر طریق دیگر باید ظرف مدت سه ماه به سقف‌های مجاز این ماده کاهش یابد.

**تبصره ۱۵** اشخاص حقیقی سهامدار بنگاه‌های موضوع این ماده و اعضاء خانواده آنها شامل همسر، فرزندان و همسران آنان، برادر، خواهر، پدر و مادر منحصراً تا سقفی مجاز هستند سهام داشته باشند که نتوانند مشترکاً بیش از یک عضو هیأت مدیره را در این بنگاه تعیین کنند.

**تبصره ۲۵** دولت مکلف است با پیشنهاد بانک مرکزی که به تأیید شورای پول و اعتبار می‌رسد، اقدامات قانونی لازم را ظرف مهلت سه ماه در خصوص نحوه تأسیس و اداره بنگاه‌های موضوع این ماده به انجام رساند.

**تبصره ۳۵** بنگاه‌های غیر دولتی موجود موضوع این قانون موظفند ظرف یک سال از تاریخ تصویب این قانون خود را با شرایط این ماده تطبیق دهند.

**تبصره ۴** تعاونی‌های اعتباری قرض الحسنه و صندوق‌های قرض الحسنه‌ای که منحصراً به امر قرض الحسنه می‌پردازند، از شمول این ماده مستثنی بوده و تابع مقررات خود می‌باشند.

**تبصره ۵** در تأسیس بانک مشترک ایرانی و خارجی، سهم طرف خارجی از سقف‌های مندرج در این ماده مستثنی است.

۱- دولت جمهوری اسلامی ایران تنها مجاز است با مشارکت خارجی اقدام به تأسیس بانک توسعه‌ای نماید.

۲- اشخاص حقوقی خارجی با حداقل پنجاه و یک درصد (۵۱٪) سهام ایرانی، ایرانی محسوب می‌شوند.

**ماده ۶** مؤسسات عمومی غیردولتی موضوع ماده (۵) قانون محاسبات عمومی مصوب ۱۳۶۶ و اصلاحات بعدی آن و شرکت‌های تابعه و وابسته آنها حق مالکیت مستقیم و غیرمستقیم مجموعاً حداکثر تا چهل درصد (۴۰٪) سهم بازار هر کالا و یا خدمت را دارند.

**تبصره ۱** تأدیه بدهی‌های دولت به این مؤسسات، نهادها و شرکت‌ها از طریق واگذاری سهام موضوع این قانون تنها با رعایت سقف‌های مقرر در این قانون مجاز است.

**تبصره ۲** وزارت امور اقتصادی و دارایی موظف است بر حسن اجراء این ماده و تبصره آن نظارت کند و در صورت مشاهده موارد مغایر، آن را به شورای عالی اجراء سیاست‌های کلی اصل چهل و چهارم (۴۴) جهت اتخاذ تصمیم اعلام نماید.

**ماده ۷** به منظور تسهیل و تسریع در امر سرمایه‌گذاری و صدور مجوز فعالیت‌های اقتصادی برای بخش‌های غیردولتی در قلمروهای مجاز، دستگاه‌های دولتی موضوع ماده (۸۶) این قانون، شوراهای اسلامی شهر، شهرداری‌ها و مجامع و اتحادیه‌های صنفی موظفند ترتیبی اتخاذ نمایند تا کلیه مقررات ناظر بر صدور پروانه‌ها و مجوزهای سرمایه‌گذاری و کسب و کار با رویکرد حذف مجوزهای غیرضروری، تسهیل شرایط دریافت مجوزها و شفاف‌سازی فعالیت‌های اقتصادی حداکثر ظرف شش ماه پس از تصویب این قانون به گونه‌ای اصلاح، تهیه و تدوین شود که پاسخ متقاضی حداکثر ظرف ده روز از تاریخ ثبت درخواست توسط مرجع ذیربط کتباً داده شود. در صورت مثبت بودن پاسخ، مرجع ذیربط موظف است فهرست مدارک مورد نیاز و عنداللزوم صورت هزینه‌های قانونی را کتباً به متقاضی اعلام و پس از دریافت مدارک کامل و اسناد واریز وجوه مورد نیاز به حساب‌های اعلام شده، حداکثر ظرف یک ماه نسبت به انجام کار، صدور پروانه، مجوز یا عقد قرارداد با متقاضی، اقدام نماید. چنانچه هریک از مراجع مسؤول صدور پروانه یا مجوز طی یک ماه فوق‌الذکر قادر به انجام تعهد خود نباشد، با موافقت ستاد سرمایه‌گذاری استان برای یک بار و حداکثر یک ماه دیگر فرصت خواهد یافت.

**تبصره ۱** در صورت منفی بودن پاسخ، مرجع ذی ربط موظف است علت را به صورت مستند و مکتوب به متقاضی اعلام نماید.

**تبصره ۲** در صورت مثبت بودن پاسخ، چنانچه مرجع ذیربط در پایان مدت اعلام شده به تعهد خود عمل ننماید و یا در صورت منفی بودن پاسخ، چنانچه متقاضی از پاسخ دریافتی قانع نشود اعتراض متقاضی در ستاد سرمایه‌گذاری استان قابل طرح است.

ستاد سرمایه‌گذاری استان به ریاست استاندار یا معاون برنامه‌ریزی وی و رؤسای سازمان‌های صنایع و معادن، جهاد کشاورزی، کار و امور اجتماعی، بازرگانی، امور اقتصادی و دارایی و ادارات کل تعاون و حفاظت محیط زیست هر استان تشکیل می‌شود. این ستاد مکلف است

ظرف مدت پانزده روز از تاریخ دریافت اعتراض، به موضوع در چهارچوب مقررات دستگاه‌های ذیربط رسیدگی و در صورت وارد دانستن اعتراض، رئیس ستاد دستور تجدید رسیدگی به تقاضای متقاضی را صادر می‌کند و فرد یا افراد متخلف را به هیأت تخلفات اداری ذیربط معرفی می‌نماید.

**تبصره ۳** وزارت امور اقتصادی و دارایی موظف است ظرف شش ماه از تصویب این قانون با همکاری کلیه مراجع صدور مجوز یا پروانه کاری یا بهره‌برداری یا نظایر آن کتاب راهنمای سرمایه‌گذاری در کلیه فعالیت‌های اقتصادی را منتشر و هر شش ماه یکبار با رویکرد تسهیل مقررات و حذف مجوزهای غیر ضروری، آن را مورد تجدید نظر قرار دهد. این کتاب راهنما تنها مستند تعیین تکالیف متقاضیان سرمایه‌گذاری است. هیچ نهاد و مرجعی حق ندارد برای اعطاء مجوز یا پروانه، مدارک یا شرایطی بیشتر از موارد مصرح در آن را مطالبه کند.

**تبصره ۴** رئیس جمهور موظف است هیأتی را مأمور نظارت بر مقررات‌زدایی و تسهیل شرایط صدور مجوزها و پروانه فعالیت‌های اقتصادی نماید. این هیأت مکلف است برای مواردی که تحقق این اهداف محتاج به تغییر قوانین است، لوایح مورد نظر را تهیه و تقدیم هیأت وزیران نماید.

**تبصره ۵** کلیه مراجعی که به هر نحو مجوز یا پروانه فعالیت اقتصادی صادر می‌کنند، موظفند هر شش ماه یک بار اطلاعات مربوط به مجوزهای صادره و واحدهای فعال در هر کسب و کار را که ورود به آنها به مجوز یا پروانه نیاز دارد در اختیار متقاضیان قرار داده و برای اطلاع عموم منتشر نمایند.

آئین‌نامه اجرائی این ماده به پیشنهاد وزارت امور اقتصادی و دارایی ظرف مدت سه ماه به تصویب هیأت وزیران خواهد رسید.

**ماده ۸** هر امتیازی که برای بنگاه‌های دولتی با فعالیت اقتصادی گروه یک و دو ماده (۲) این قانون مقرر شود، عیناً و با اولویت برای بنگاه یا فعالیت اقتصادی مشابه در بخش خصوصی، تعاونی و عمومی غیردولتی باید در نظر گرفته شود.

تبصره دولت مکلف است ظرف سه ماه پس از تصویب این قانون کلیه امتیازات موجود موضوع این ماده را لغو کند یا تعمیم دهد.

### فصل هفتم: هیأت واگذاری و وظایف آن

**ماده ۳۹** به منظور هماهنگی در اجراء مواد این قانون هیأت واگذاری به ریاست وزیر امور اقتصادی و دارایی متشکل از اعضاء زیر تشکیل می‌گردد:

- ۱- وزیر امور اقتصادی و دارایی،
  - ۲- وزیر دادگستری،
  - ۳- رئیس سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور بدون حق رأی،
  - ۴- وزیر وزارتخانه ذیربط بدون حق رأی،
  - ۵- دو نفر از نمایندگان مجلس به عنوان ناظر به انتخاب مجلس شورای اسلامی.
- دبیرخانه هیأت در سازمان خصوصی‌سازی مستقر است. مصوبات هیأت مذکور را وزیر امور اقتصادی و دارایی ابلاغ می‌کند.

**ماده ۴۰** وظایف و اختیارات هیأت واگذاری به شرح زیر است:

#### **الف-**

- ۱- اجراء برنامه‌ها و خط مشی‌های کلی واگذاری و تعیین تکلیف بنگاه‌های مشمول واگذاری،
- ۲- تهیه آئین‌نامه نظام اقساطی واگذاری و نحوه دریافت بهای حقوق قابل واگذاری،
- ۳- تهیه آئین‌نامه شیوه‌های قیمت‌گذاری بنگاه‌ها و نحوه اعمال شیوه‌های مذکور در همین چهارچوب،
- ۴- تهیه نظام تأمین مالی، حمایت و تشویق خریداران به همراه تعیین چهارچوب تعهدات خریداران و فروشنده،
- ۵- تهیه ضوابط نحوه انجام اصلاح ساختار بنگاه‌ها در موارد ضروری متضمن چهارچوب حفظ و صیانت نیروی انسانی شاغل،

۶- تهیه نظام نامه فعالیت‌های فرهنگی تبلیغاتی برای بسترسازی، بهبود و شفافیت امر واگذاری،

۷- تهیه پیشنهاد واگذاری بلوکی بنگاه‌های مشمول واگذاری در بورس‌های خارجی،

۸- تهیه آئین‌نامه نحوه واگذاری سهام ترجیحی به مدیران و کارکنان.

**تبصره ۱** موارد فوق باید به تصویب شورای عالی اجراء سیاست‌های کلی اصل چهل و چهارم (۴۴) قانون اساسی برسد.

**تبصره ۲** مصوبات این شورا در اجراء اصول هشتاد و پنجم (۸۵) و یکصد و سی و هشتم (۱۳۸) قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران برای ریاست مجلس شورای اسلامی ارسال می‌گردد و در صورت اعلام مغایرت از سوی رئیس مجلس شورای اسلامی، شورا موظف است نسبت به اصلاح یا لغو مصوبات خود اقدام کند.

## ب-

۱- تصویب آئین نامه نحوه بیمه مجریان و دست‌اندرکاران امر واگذاری،

۲- تصویب فهرست هر یک از موارد قابل فروش، انحلال، ادغام، تجزیه، اجاره و پیمان مدیریت و زمان‌بندی لازم به همراه میزان و روش واگذاری آنها در هر سال. فهرست مذکور شامل برنامه زمان‌بندی اقدام، روش، میزان و سایر شرایط واگذاری با توجه به وضعیت هر بازار مشترکاً توسط وزارت امور اقتصادی و دارایی و وزارت ذیربط تهیه می‌شود،

۳- تصویب قیمت موارد واگذاری،

۴- تصویب دستورالعمل نحوه تنظیم قراردادهای واگذاری مشتمل بر تعیین اختیارات و تعهدات طرفین قراردادهای، وثایق و تضمین‌ها، شرایط فسخ یا اقاله، نحوه اعمال تخفیفات و جرائم در چهارچوب ضوابط و مقررات قانونی،

۵- تصویب دستورالعمل مربوط به ویژگی‌های لازم و نحوه انتخاب مدیران و متخصصان در موارد واگذاری از طریق مذاکره با رعایت مفاد این قانون،

- ۶- تصویب دستورالعمل اجرائی نحوه تنظیم قراردادهای تعهد پذیره نویسی یا تعهد خرید سهام مؤسسات تأمین سرمایه متضمن ضوابط پرداخت حق‌الزحمه آنها،
- ۷- تصویب دستورالعمل ماده (۳۰) این قانون.

### قانون برنامه سوم توسعه، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی

- ماده ۱۹۲: الف- به منظور افزایش کارآیی و توسعه خدمات بهداشتی درمانی در کشور و ایجاد تسهیلات جهت دسترسی آحاد مردم به این خدمات و تعیین حدود تصدی بخش دولتی و غیردولتی اقدامات زیر انجام خواهد شد.
- ۱- کلیه خدمات بهداشتی اعم از شهری و روستائی به‌صورت رایگان توسط دولت ارائه می‌گردد.
- ۲- خدمات درمان سرپایی روستاییان در واحدهای موجود توسط دولت ارائه می‌شود. توسعه مراکز درمان روستایی در مناطقی که امکان سرمایه‌گذاری بخش خصوصی و تعاونی وجود ندارد توسط دولت انجام می‌شود.
- ۳- درمان سرپائی شهری در مراکز بهداشت و درمان شهری موجود به عهده دولت است لیکن توسعه آن با مشارکت بخش خصوصی و تعاونی خواهد بود. توسعه فعالیت‌های بخش دولتی منحصر به مناطقی خواهد بود که جاذبه‌ای برای بخش خصوصی وجود ندارد.
- ۴- ضمن استمرار تصدی دولت در درمان بستری برای مناطق توسعه نیافته یا کمتر توسعه یافته و شهرهای کوچک (کمتر از یکصد هزار نفر جمعیت) و تأمین تخت‌های آموزشی متناسب با تعداد دانشجویان دانشگاه‌های علوم پزشکی، توسعه مراکز درمان بستری در شهرهای بزرگ (بیشتر از یکصد هزار نفر جمعیت) بر عهده بخش غیر دولتی خواهد بود. همچنین در شهرهای بزرگ جهت واگذاری امکانات درمان بستری موجود و ایجاد مراکز درمان بستری جدید برای بخش غیر دولتی با اولویت تعاونی‌های گروه پزشکی تسهیلات لازم ایجاد خواهد شد.

۵- سازمان بهزیستی کشور مکلف است در جهت ساماندهی و توانبخشی بیماران روانی مزمن و سالمندان در سال اول برنامه سوم نسبت به تهیه، تدوین و اجرای طرح ساماندهی بیماران یادشده اقدام نماید.

آئین‌نامه اجرائی بند فوق با همکاری وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی و سازمان برنامه و بودجه تهیه و به تصویب هیأت وزیران خواهد رسید.

ب- به وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی اجازه داده می‌شود در جهت ارتقای کارآئی و مشارکت کارکنان و مردم در مورد امکانات بهداشتی و درمانی و داروئی و توانبخشی خود با رعایت موارد مذکور در بند (الف) این ماده اقدامات زیر انجام دهد

۱- خرید خدمات تعریف شده از کارکنان خود طبق تعرفه‌های مصوب (نظام کار مزدی به جای روز مزدی) و همچنین از بخش غیردولتی .

۲- پرداخت بخشی از درآمدهای حاصل از ارائه خدمات به کارکنان در واحدهای تحت تصدی دولت به صورت کارانه برای افزایش کارائی آنان.

اعتبار لازم برای اجرای بند (ب) این ماده در لایحه بودجه سالانه منظور خواهد شد. درآمدهای حاصله در هر استان در قالب بودجه‌های سالانه صرف توسعه کمی و کیفی خدمات بهداشتی و درمانی همان استان می‌گردد .

آئین‌نامه‌های اجرائی این ماده شامل تعیین وضعیت کارکنان شاغل، ضوابط و نحوه واگذاری، تعریف خدمات قابل واگذاری و نحوه قیمت گذاری آنها، روشهای پرداخت، نحوه هزینه درآمدهای حاصله و سایر موارد، مشترکاً توسط وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی و سازمان برنامه و بودجه حداکثر در مدت شش ماه پس از تصویب این قانون تهیه و به تصویب هیأت وزیران خواهد رسید.

### قانون برنامه چهارم توسعه، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی

تصویب نامه هیات وزیران در رابطه با تصویب هفت برنامه اصلاحات اداری مرتبط با فصل

یک قانون برنامه چهارم توسعه (اصلاح ساختار اداری و مدیریت) شامل:



الف- برنامه منطقی نمودن اندازه دولت.

ب- برنامه تحول در ساختارهای تشکیلاتی دولت.

ج- برنامه تحول در نظام‌های مدیریتی.

د- برنامه تحول در نظام‌های استخدامی.

ه- برنامه آموزش و بهسازی نیروی انسانی دولت.

و- برنامه اصلاح فرآیندها، روش‌های انجام کار و توسعه فن آوری اداری.

ز- برنامه ارتقاء و حفظ کرامت مردم در نظام اداری.

ماده ۱۳۵: نقش و وظایف دولت، در حوزه‌های «امور حاکمیتی»، «امور تصدی‌های اجتماعی،

فرهنگی و خدماتی»، «امور زیربنایی» و «امور تصدی‌های اقتصادی» تعریف و تنظیم گردد.

ماده ۱۳۶: به منظور ایجاد زمینه مناسب برای رشد و توسعه کشور، افزایش کارایی و بهره‌وری

دستگاه‌های اجرایی، تقویت امور حاکمیتی دولت و توسعه مشارکت مردم در امور کشور، نحوه

اجرای وظایف مذکور در ماده (۱۳۵) این قانون به طریق ذیل پالایش و اصلاح می‌گردد.

ماده ۱۳۸: سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور موظف است با همکاری دستگاه‌های ذیربط

به منظور اصلاح نظام بودجه‌ریزی از روش موجود به روش هدفمند و عملیاتی و به صورت

قیمت تمام شده خدمات، اقدامات ذیل را حداکثر تا پایان سال دوم برنامه چهارم انجام دهد:

الف: شناسایی و احصای فعالیت و خدماتی که دستگاه‌های اجرایی ارائه می‌نمایند.

ب: تعیین قیمت تمام شده فعالیت‌ها و خدمات، متناسب با کیفیت و محل جغرافیایی مشخص.

ج: تنظیم لایحه بودجه سالانه بر اساس حجم فعالیت‌ها و خدمات و قیمت تمام شده آن.

د: تخصیص اعتبارات بر اساس عملکرد و نتایج حاصل از فعالیت‌ها و متناسب با قیمت تمام شده

آن.

تبصره ۱- به منظور تحقق رویکرد فوق و همچنین تسریع در تغییر نظام بودجه‌ریزی کشور و

تقویت نظام برنامه‌ریزی و نظارت، سازمان مذکور موظف است ضمن اصلاح ساختار سازمان،

مدیریت نیروی انسانی، روش‌ها و فناوری اداری خود، تربیتی اتخاذ نماید تا با سازمانی کوچک،

منعطف، کارا و اثربخش و به کارگیری نخبگان و اندیشمندان امکان انجام وظایف محوله به طور مطلوب و بهینه فراهم گردد.

تبصره ۲- سازمان فوق‌الذکر و وزارت امور اقتصادی و دارایی نسبت به تهیه لوایح لازم برای اصلاح قوانین و مقررات مالی، اداری و استخدامی و بودجه‌ریزی کشور اقدام نماید به نحوی که نظام موجود تبدیل به نظام کنترل نتیجه و محصول گردد.

هـ آیین‌نامه اجرایی این ماده به پیشنهاد سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور به تصویب هیئت وزیران می‌رسد.

ماده ۱۴۴: کلیه دستگاه‌های اجرایی موظف‌اند، به منظور افزایش کارایی و بهره‌وری و استقرار نظام کنترل نتیجه و محصول، به جای کنترل مراحل انجام کار و اعطای اختیارات لازم به مدیران برای اداره واحدهای تحت سرپرستی خود به صورت مستقل و هدفمند نمودن تخصیص منابع، بر اساس دستورالعمل مشترک سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور و وزارت امور اقتصادی و دارایی، قیمت تمام شده آن دسته از فعالیت‌ها و خدماتی که قابلیت تعیین قیمت تمام شده را دارند (از قبیل واحدهای آموزشی، پژوهشی و بهداشتی، درمانی، خدماتی و اداری)، بر اساس کمیت و کیفیت محل جغرافیایی مشخص و پس از تأیید سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور یا استان و با اعطای اختیارات لازم به مدیران ذی‌ربط اجرا نمایند. به دستگاه‌هایی که بر اساس ضوابط این ماده خدمات خود را ارائه می‌نمایند، اجازه داده می‌شود، حسب نیاز نسبت به جابه‌جایی فصول و برنامه‌های اعتبارات هزینه اقدام و مابه‌التفاوت هزینه‌های قبلی فعالیت با قیمت تمام شده را صرف ارتقای کیفی خدمات، تجهیز سازمان و پرداخت پاداش به کارکنان و مدیران واحدهای ذی‌ربط نمایند. اعتباراتی که بر اساس قیمت تمام شده در چارچوب بودجه سنواری در اختیار واحدها قرار می‌گیرد، کمک تلقی شده و پس از پرداخت به هزینه قطعی منظور می‌گردد.

ماده ۱۴۵: به منظور کاهش حجم تصدی‌ها و افزایش مشارکت مردم در اداره امور کشور و کوچک‌سازی دولت، اقدام‌های ذیل انجام می‌شود:

الف: توسعه فعالیت‌های اجتماعی، فرهنگی، تولیدی و خدماتی، صرفاً از طریق روشهای مذکور در بند "ب" ماده (۱۳۶) انجام گردد.

ب: کاهش سالانه حداقل سه درصد (۳٪) از تصدی‌های اجتماعی، فرهنگی، تولیدی، خدماتی و نظایر آن توسط دستگاه‌های اجرایی با استفاده از روش‌های مذکور در اجزای «۱» و «۲» و «۳» و «۴» بند "ب" ماده (۱۳۶) و اختصاص بخشی از منابع مربوط برای توسعه بخش‌های غیر دولتی.

ج: ممنوعیت شروع هر نوع طرح و پروژه تملک دارایی‌های سرمایه‌ای در سطوح ملی و استانی به استثنای موارد مربوط، به امور حاکمیتی و زیربنایی و مواردی که، با تأیید سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، استفاده از شیوه‌های مذکور در اجزای «۱»، «۲» و «۳» بند "ب" ماده (۱۳۶) امکان‌پذیر نباشد، اعتبارات طرح‌های تملک دارایی‌های سرمایه‌ای فصول مربوط به صورت وجوه اداره شده برای توسعه بخش غیردولتی در همان فصل اختصاص خواهد یافت.

د: مشارکت و سرمایه‌گذاری‌های جدید شرکت‌های دولتی در سایر شرکت‌ها و سازمان‌ها و تفکیک و تکثیر آنها، در قالب شرکت‌های موسوم به نسل دوم و نظایر آن، ممنوع می‌باشد. هـ: تعیین اهداف کمی برنامه خصوصی‌سازی شرکت‌های دولتی و سقف اعتبارات آنها، در قوانین بودجه سالانه، به نحوی که نسبت اعتبارات شرکت‌های دولتی و بودجه کل کشور به تولید ناخالص داخلی هر ساله حداقل دو درصد (۲٪) کاهش یابد.

و:

۱- در پایان برنامه چهارم تعداد کل کارکنان دولت از تعداد آن در آغاز برنامه به میزان

پنج درصد (۵٪) کاهش یابد.

۲- مجموع استخدام‌های جدید در دستگاه‌های دولتی مطابق جدول شماره (۹) این قانون

در چارچوب سیاست‌های کلی برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران (به استثنای نیروهای مسلح) به نحوی که به وظیفه حاکمیتی دستگاه‌های دولتی لطمه‌ای وارد نشود از پنجاه درصد (۵۰٪) تعداد کارکنانی که از خدمت خارج می‌شوند تجاوز

نکند.

ز: ممنوعیت ایجاد، اداره هرگونه مهمانسرا، زائرسرا، مجتمع مسکونی، رفاهی، درمانی، فضاهای ورزشی و تفریحی و نظایر آن، توسط دستگاه‌های موضوع ماده (۱۶۰) این قانون، کلیه دستگاه‌های اجرایی موظف‌اند، این نوع تأسیسات و خدمات یا بهره‌برداری از آنها را حداکثر تا پایان سال سوم برنامه چهارم، به بخش غیر دولتی واگذار نمایند. موارد مستثنا با پیشنهاد دستگاه اجرایی مربوط و تأییدسازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور و تصویب هیئت وزیران بلامانع است. در انتقال بناها و اموال دولتی که از نفایس ملی باشد، رعایت اصل هشتاد و سوم (۸۳) قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران الزامی است.

ح: کلیه خدماتی که در حال حاضر توسط دستگاه‌های موضوع ماده (۱۶۰) این قانون، برای کارکنان خود در زمینه‌های مختلف نظیر سرویس رفت و آمد، سلف سرویس، تعاونی‌های مصرف، امور ورزش کارکنان، مهد کودک و موارد مشابه به صورت امانی و یا خرید خدمات صورت می‌گیرد، از سال سوم برنامه با پرداخت یارانه مستقیم انجام خواهد شد و کلیه واحدهای اداری ذیربط منحل گردیده و کارکنان رسمی آنها به واحدهای نیازمند دیگر منتقل می‌شوند.

ط: وزارت آموزش و پرورش و مراکز آموزش فنی و حرفه‌ای می‌توانند برای اجرای بند "ب" ماده (۱۳۶) با کادر آموزشی خود مشروط بر اینکه از مرخصی بدون حقوق استفاده نمایند، به روش مذکور در این بند عقد قرارداد نمایند. سوابق خدمت این گونه مستخدمین با پرداخت کسور بازنشستگی در صندوق ذیربط مستخدم منظور خواهد شد.

هزینه سرانه مدارس که به روشهای مذکور در اجزای «۲» و «۳» و «۴» بند "ب" ماده (۱۳۶) توسط بخش غیر دولتی اداره می‌گردند، متناسب با ویژگی‌های هر بند و توانمندی‌های مناطق توسط دولت تأمین و پرداخت می‌شود.

ی: صدور مجوز استخدام هر یک از وزارتخانه‌ها و سازمان‌های مستقل، در چارچوب جدول شماره (۹) پیوست این قانون، بنا به پیشنهاد سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور و تصویب هیئت وزیران.

ک: آیین‌نامه اجرایی این ماده به پیشنهادسازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور به تصویب هیئت وزیران می‌رسد.

ماده ۱۵۶: قانون تنظیم بخشی از مقررات مالی دولت مصوب ۱۳۸۲/۱۰/۲۶ برای دوره برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۸۲-۱۳۸۸) تمدید می‌گردد

## دستورالعمل اجرایی ماده ۱۴۴ قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران

ماده ۱- تعاریف

۱-۱- **فعالیت:** منظور از فعالیت یک سلسله عملیات و خدمات مشخصی است که برای تحقق بخشیدن به هدف‌های سالانه برنامه طی یک سال اجرا شده، کمیت پذیر بوده و منابع مورد نیاز آن از محل اعتبارات هزینه تأمین می‌شود نظیر:

تعلیم و تربیت دانش آموز (نفر) صدور شناسنامه (جلد)، نگهداری راه‌ها، راه‌آهن و بنادر (کیلومتر)، انجام امور اداری و مالی (واحد)

۱-۲- **قیمت تمام شده:** به هزینه‌هایی اطلاق می‌شود که برای انجام هر واحد فعالیت و یا مجموعه‌ای از فعالیت‌های مشابه صرف می‌شود.

۱-۳- احصاء: احصاء یعنی شناسایی فعالیت‌ها

۱-۴- **دستگاه اجرایی:** کلیه دستگاه‌های موضوع بند (۱۱) ماده (۱) قانون برنامه و بودجه و ماده ۱۶۰ قانون برنامه چهارم توسعه که بنحوی از بودجه عمومی منتفع می‌شوند و همچنین مستلزم ذکر یا تصریح نام هستند.

۱-۵- **برنامه توسعه:** در این دستورالعمل منظور از برنامه توسعه، برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران است.

۱-۶- **اعطاء اختیارات طرفین:** منظور این است که دستگاه اجرایی طبق قوانین و مقررات مربوط مجاز به اعطای اختیارات لازم به واحد مجری بوده و واحد مجری بتواند از اختیارات اعطاء شده بنحو مطلوب در جهت اجرای مؤثر تصویب‌نامه‌های قیمت تمام شده استفاده نماید.

۷-۱- **جابجایی فصول:** در این دستورالعمل منظور از جابجایی فصول، جابجایی فصول و برنامه‌های اعتبارات هزینه‌ای است. اعتباراتی که براساس قیمت تمام شده در چهارچوب بودجه سنواتی در اختیار واحدها قرار می‌گیرد، کمک تلقی شده و پس از پرداخت به هزینه قطعی گرفته می‌شود.

۸-۱- **مابه‌التفاوت قبلی:** در این دستورالعمل منظور از مابه‌التفاوت قبلی، تفاضل بین قیمت تمام شده مورد توافق در موافقتنامه مبادله شده با مدیر واحد مجری (اعتبارات مصوب) و هزینه‌های قطعی فعالیت یا خدمت در همان سال.

۹-۱- **حساب واحد مجری:** حسابداری است که برای واحدهای مجری که دارای استقلال مدیریتی، اداری و مالی افتتاح گردیده و به این وسیله انجام کلیه امورات دخل و خرج و عملیات حسابداری با دستور مدیر واحد مجری انجام می‌گیرد. ضمناً این حساب دو امضایی خواهد بود که نفر اول مدیر واحد مجری و نفر دوم با پیشنهاد مدیر واحد مجری و تأیید ذیحساب می‌باشد.

۱۰-۱- **واحد مجری:** دایره، اداره، اداره کل و... دستگاه اجرایی، که تمام فعالیت‌ها و خدمات آن به روش قیمت تمام شده انجام می‌گیرد.

۱۱-۱- **واحد ناظر:** طرف توافق با واحد مجری است که حق نظارت بر امور احاله شده به مدیریت واحد مجری را دارد.

۱۲-۱- **هزینه:** عبارت است پرداخت‌هایی که به طور قطعی به ذینفع در قبال تعهد، تحت عنوان کمک یا عناوین مشابه با رعایت قوانین و مقررات مربوط صورت می‌گیرد.

۱۳-۱- **دوره مالی:** دوره‌ای است که با اجرای توافقنامه شروع و با خاتمه مدت آن، پایان می‌پذیرد.

## ماده ۲- احصاء فعالیت‌ها و خدمات

الف \_ دستگاه‌های اجرایی موظفند در طول سال‌های برنامه چهارم توسعه، سالانه حداقل بیست درصد (۲۰٪) از فعالیت‌ها و خدمات خود را با توجه به موارد ذیل احصاء نموده و به

روش قیمت تمام شده انجام دهند؛ به نحوی که تا پایان برنامه آن دسته از فعالیت‌ها و خدماتی که قابلیت تعیین قیمت تمام شده را دارند به روش مزبور انجام گیرند.

۱- سال اول و دوم برنامه چهارم توسعه، اولویت با فعالیت‌ها و خدمات کمی‌پذیر، رو به مردم و کلیدی است که در طول دو سال اول برنامه در محاسبه قیمت تمام شده فعالیت‌ها و خدمات هزینه‌های بالاسری و غیر مستقیم عمل نمی‌شود.

۲- سال سوم برنامه چهارم توسعه، هزینه‌های بالاسری و غیر مستقیم در محاسبات حداقل برای کار واحد مجری عمل شود.

۳- سال چهارم و پنجم برنامه چهارم توسعه، هزینه‌های بالاسری و غیر مستقیم برای هر کدام از فعالیت‌ها و خدمات محاسبه شود.

تبصره ۱: سال اول و دوم برنامه چهارم توسعه ضمن در نظر گرفتن بند ۱۱ این ماده، وظایف اصلی دستگاه‌های اجرایی بایستی مبنای اساسی اولویت‌بندی فعالیت‌ها و خدمات باشد.

مثال: وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی - فعالیت‌ها و خدمات (واحد‌های) بهداشتی و درمانی، وزارت آموزش و پرورش - فعالیت‌ها و خدمات آموزشی و پرورشی (مدارس، کانون‌های تربیتی، فرهنگی)

تبصره ۲: سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور موظف است هر ساله درصدهای مذکور در این دستورالعمل را در بخشنامه بودجه و ضوابط اجرایی آن منظور نموده و ساز و کار اجرایی آن را در مبادله موافقتنامه و یا از طریق سایر ابزارهای قانونی فراهم نماید.

تبصره ۳: درصدهای یاد شده در بندهای مذکور حجم فعالیت‌ها و خدمات را بیان می‌کند و صرفاً اعتبار یا هزینه‌های مورد عمل و یا مورد نظر نمی‌باشد.

ب - تأیید فعالیت‌ها و خدمات احصاء شده پس از دستیابی دستگاه‌های ستادی و استانی به اصول کلی و مورد توافق برای مبادله موافقتنامه، در سطح ستادی (ملی) به عهده سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور و در سطح استان به عهده سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان است.

تبصره: آخرین مهلت اعلام توافق (برش استانی) بین دستگاه‌های اجرایی ملی و استانی حسب مورد در خصوص فعالیت‌ها و خدمات قابل ارایه به روش قیمت تمام شده به منظور تأیید برای

سال بعد، بایستی تا پایان بهمن ماه سال قبل به سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور و یا استان اعلام گردد.

ج- ضروری است انجام فعالیت‌ها و ارائه خدمات در قالب توافقنامه‌ای که بین دستگاه اجرایی و واحد مجری منعقد می‌شود صورت گیرد.

ماده ۳- نحوه و روش محاسبه قیمت تمام شده فعالیت‌ها و خدمات بایستی در سطح ملی به تأیید سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور و در سطح استان به تأیید سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان برسد.

ماده ۴- مدیر واحد مجری حداکثر می‌تواند ۲۰٪ از نیروی انسانی واحد خود را که مورد نیاز نمی‌باشد به عنوان مازاد در اختیار دستگاه مادر قرار دهد.

تبصره ۱: تعداد نیروی انسانی مورد نیاز برای انجام فعالیت مشخص شده بر اساس تعداد پست‌های سازمانی اشغال شده می‌باشد و کاهش بیست درصدی نیروها نیز از میان نیروهای یاد شده صورت می‌گیرد.

تبصره ۲: نیروهای مازاد واحد مجری که از طرف دستگاه مربوط نیز غیر کارآمد تشخیص داده می‌شود طبق مقررات نسبت به تعیین تکلیف آنها اقدام شود.

ماده ۵- دستگاه‌های اجرایی، قبل از بکارگیری نیروهای مازاد واحدهای مجری قیمت تمام شده در سایر واحدها مجاز به استخدام نیروهای انسانی جدید اعم از رسمی و پیمانی نمی‌باشند.

ماده ۶- مبنای محاسبه قیمت تمام شده، احکام قانونی و موارد ذیل می‌باشد:  
الف) سال اول و دوم برنامه توسعه

الف- ۱- هزینه‌های پرسنلی (حقوق و دستمزد مستقیم):

۱-۱ محاسبه حقوق و مزایای قابل پرداخت پرسنلی که بطور مستقیم در انجام یک فعالیت و ارائه یک خدمت و یا انجام مجموعه فعالیت‌ها و خدمات یک واحد شرکت دارند.

۱-۲ پس از امضای توافقنامه، مدیر واحد مجری نمی‌تواند نیرو یا نیروهای توافق شده را اخراج یا در اختیار دستگاه قرار دهد (نمی‌تواند نیرویی را مازاد اعلام نماید) مگر در صورت بروز تخلف، که براساس مقررات مربوط با آنها رفتار خواهد شد.



۱-۳\_ در صورتیکه نیروی انسانی واحد مجری به دلایلی از جمله مرضی، فوت، بازخریدی، اخراج و... از واحد مجری منفک شوند مدیر واحد مجری می‌تواند به ازای نیروهای یاد شده از طریق دستگاه ذیربط فرد جایگزین درخواست نموده و به کار گیرد.

۱-۴\_ مدیر واحد مجری می‌تواند به ازای نیروی انسانی که مازاد اعلام می‌شود، بمنظور ارائه خدمات با کیفیت تعهد شده نسبت به خرید خدمت فعالیت یا خدمات به روش‌های پیش‌بینی شده در ماده ۸۸ قانون تنظیم بخشی از مقررات مالی دولت و این‌نامه اجرایی موضوع تصویب‌نامه شماره ۳۱۴۲۶/ت/۲۶۹۷۷ هـ مورخ ۱۳۸۱/۷/۱ هیأت محترم وزیران اقدام نماید مشروط براینکه هیچگونه تعهد استخدامی یا تعهدات قانونی دیگر با پرسنل ذیربط ایجاد نگردد.

۱-۵\_ مدیر واحد مجری نیز جزء کارکنان واحد مجری محسوب شده و مشمول تعداد نیروی انسانی مورد نیاز واحد می‌شود.

۱-۶\_ مبنای محاسبه در پرداخت‌ها، حقوق و مزایای قانونی سال اجرای قیمت تمام شده در توافقنامه می‌باشد.

۱-۷\_ آن تعداد نیروی انسانی که پس از محاسبه قیمت تمام شده و تنظیم توافقنامه براساس درخواست مستخدم بازنشسته، بازخرید و انتقال یابند، اعتبار مربوط به حقوق و مزایای آن افراد برای واحد مجری جهت جبران میزان ارایه خدمات و تأمین نیاز از طریق خرید خدمت یا جبران خدمات افراد موجود در اختیار واحد مذکور باقی خواهد ماند.

۱-۸\_ کلیه افزایش‌های احتمالی قانونی برای کارکنان واحد مجری در توافقنامه پیش‌بینی شود و این افزایش‌ها درخصوص آیین‌نامه و دستورالعمل اجرایی قیمت تمام شده نیز تسری پیدا می‌کند.

الف- ۲- هزینه‌های مصرفی (مواد مستقیم):

۱) میزان هزینه ملزومات مصرفی، لوازم اداری، آب، برق، سوخت و... که برای انجام یک فعالیت یا واحدی که در آنجا فعالیت‌های متعددی انجام می‌گیرد تعیین می‌شود.  
تبصره: میزان هزینه مصرفی حداکثر به میزان هزینه انجام شده در سال قبل به اضافه نرخ تورم اعلام شده از سوی بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران خواهد بود.

۲) برای واحدهایی که در یک ساختمان مشترک مستقر هستند آب، برق، سوخت و... در محاسبه قیمت تمام‌شده منظور نمی‌گردد.

تبصره: از سال سوم برنامه توسعه به بعد موارد یاد شده در محاسبه قیمت تمام‌شده فعالیت‌ها و خدمات ملاک عمل قرار خواهد گرفت.

الف-۳. هزینه‌های تعمیر و نگهداری:

هزینه‌های تعمیر و نگهداری ساختمان، تأسیسات، تجهیزات و ماشین‌آلات واحدی که خدمات و فعالیت‌ها در آن انجام می‌شود بر اساس توافق طرفین توافقنامه و در حد متعارف پیش‌بینی می‌شود.

تبصره ۱: در محاسبه قیمت تمام‌شده فعالیت‌ها در سال‌های اول و دوم برنامه چهارم توسعه هزینه‌های بالاسری، سرمایه‌ای (اموال و دارایی)، پرسنلی (حقوق و دستمزد) غیر مستقیم، مصرفی (مواد) غیر مستقیم منظور نمی‌شوند.

تبصره ۲: کلیه امکانات، تجهیزات، ساختمان‌ها، تأسیسات و ماشین‌آلات (کالاهای سرمایه‌ای بادوام) مانند سال‌های قبل، در طول سال‌های اول و دوم برنامه در اختیار مدیر واحد مجری قرار می‌گیرد و به ازای آن هزینه‌ای محاسبه نمی‌گردد.

الف-۴- نحوه محاسبه سرانه: در صورتی که قیمت تمام‌شده مجموعه فعالیت‌های مشابه یک واحد به طریق فوق محاسبه و تعیین گردد، هزینه‌های محاسبه‌شده برای فعالیت‌هایی که در یک واحد انجام می‌گیرد بر تعداد خدمات ارایه شده تقسیم می‌شود تا قیمت تمام‌شده هر واحد فعالیت تعیین شود. به عنوان مثال، جمع هزینه یک مدرسه با تعدادی مشخص دانش‌آموز بر همان تعداد دانش‌آموز تقسیم می‌گردد، در غیر این صورت مجموع فعالیت‌های یک واحد مجری مبنای محاسبه قرار می‌گیرد.

تذکر: در صورتی که میزان قیمت محاسبه‌شده فعالیت‌ها به طریق فوق در واحدهای گوناگون (در یک شهرستان یا یک منطقه مشخص جغرافیایی و با کیفیت مشابه) متفاوت باشد به ترتیب ذیل اقدام می‌شود.

(۱) واحدهایی که هزینه آنها از متوسط هزینه واحدهای مشابه مستقر در یک منطقه بیشتر باشد، متوسط هزینه‌های منطقه‌ای ملاک عمل قرار می‌گیرد.

(۲) برای واحدهایی که کمتر از متوسط، هزینه نموده‌اند مشروط بر آنکه کیفیت ارائه خدمات آنها افزایش یابد تا سطح متوسط قابل محاسبه می‌باشد، در غیراین صورت همان قیمت تمام‌شده مبنای محاسبه قرار می‌گیرد.

تبصره: در مواردی که برای انجام خدمات و یا فعالیت‌ها، محاسبه تعداد استفاده‌کننده و یا تعداد خدمت ارائه‌شده قابل اندازه‌گیری و محاسبه دقیق نباشد، قیمت تمام‌شده واحد مجری ارائه‌دهنده خدمت ملاک عمل قرار می‌گیرد.

الف-۵- سقف اعتباری مجاز: کلیه محاسبات فوق نباید از مجموعه اعتبارات هزینه‌ای دستگاه که در بودجه مصوب سالانه پیش‌بینی شده تجاوز کند.

تبصره ۱: قیمت تمام‌شده یک فعالیت یا خدمت در صورتی می‌تواند از سایر موارد مشابه بیشتر باشد که افزایش کیفیت آن در توافقتنامه منظور شده باشد.

تبصره ۲: دستگاه‌های اجرایی می‌توانند در موافقتنامه انجام اقدامات غیرقابل پیش‌بینی که در طول دوره توافقتنامه، به واحد مجری تکلیف می‌شود را تصریح نموده و هزینه انجام آنها را محاسبه و پرداخت نمایند.

الف-۶- استثنائات سال کاری: خدماتی که تولید و ارایه آنها به سال مالی بعد موکول و باعث ایجاد تعهد مالی برای دستگاه می‌شود، می‌بایست قیمت تمام‌شده اینگونه خدمات محاسبه گردیده و در برآورد بودجه دستگاه منظور و در نیمه دوم سال به سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور یا استان اعلام گردد مثل: خدمات مراکز آموزشی و پرورشی

تبصره: در تنظیم و انعقاد توافقتنامه مراکز آموزشی و پرورشی بایستی دوره مالی و دوره آموزشی منطبق بر هم باشند.

ب) سال سوم، چهارم و پنجم برنامه چهارم توسعه

۱- از سال سوم برنامه چهارم به بعد حداقل ۲۰٪ از واحدهای دستگاه‌های اجرایی مشمول قیمت تمام‌شده می‌شوند و علاوه بر موارد پیش‌گفته ضروری است هزینه‌های پرسنلی

(حقوق و دستمزد) غیرمستقیم، هزینه‌های مصرفی (مواد) غیرمستقیم، هزینه‌های بالاسری و هزینه‌های سرمایه‌ای حداقل برای کار واحد مجری محاسبه گردد.

تبصره: دستگاه‌هایی که در اجرای احکام و این‌نامه اجرایی ماده ۱۳۸ و براساس بودجه‌ریزی عملیاتی به صورت فراگیر اقدام می‌نمایند از اجرای احکام این دستورالعمل معاف هستند.

ماده ۷- در قیمت تمام‌شده فعالیت‌ها و خدمات در چهارچوب این دستورالعمل، وظیفه، فعالیت و خدمتی به بخش غیردولتی واگذار نمی‌شود بلکه بین مدیر واحد مجری و رئیس دستگاه یا مقام مجاز از طرف ایشان توافق‌نامه منعقد می‌شود و تمام اختیارات مدیریتی، اداری، مالی، پرسنلی طبق قوانین و مقررات مربوط به مدیر واحد مجری که از کارکنان دستگاه یا سایر دستگاه‌های دولتی است واگذار می‌گردد.

تبصره ۱: واگذاری امور به مدیران و عقد توافق‌نامه با آنها از مصادیق لایحه قانونی منع مداخله کارکنان دولت در معاملات دولتی مصوب ۲۲ دیماه ۱۳۳۷ نیست.

ماده ۸- استفاده از اوقات خارج از وقت موظفی و ظرفیت‌های بلا استفاده دستگاه با رعایت مقررات مربوط مجاز خواهد بود مشروط براینکه:

۱- بر امکانات، تجهیزات، ابنیه، محدثات و... طبق تعهدات بعمل آمده در توافق‌نامه خسارت و آسیبی وارد نشود.

۲- منافع حاصله در جهت ارائه خدمات با کیفیت به متقاضیان خدمات (جبران خدمت) و تأمین رفاه حال عوامل کاری، تجهیز و بهبود کلیه امکانات در اختیار هزینه گردد.

ماده ۹- وزارت امور اقتصاد و دارایی موظف است برحسب اقتضا و درخواست دستگاه‌های اجرایی نسبت به افتتاح حساب واحد مجری با امضای مدیر واحد مجری و نفر دوم با تأیید ذیحساب، با رعایت مقررات مربوط اقدام نماید.

ماده ۱۰- مدیر واحد مجری موظف است با کارکنان واحدهای ذیربط مطابق قوانین و مقررات جاری عمل نماید.

ماده ۱۱- رییس دستگاه اجرایی یا مقام ذیصلاح از طرف ایشان و مدیر واحد مجری موظفند توافقنامه‌ای که حاوی حداقل موارد و تعهدات مندرج در این دستورالعمل و فرم توافقنامه مربوط باشد تنظیم و به امضاء برسانند و براساس این توافقنامه عمل نمایند.

تبصره: فرم توافقنامه طراحی شده توسط سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور مبنای عمل بوده و هرگونه تغییر در محتوی، حسب اقتضائات دستگاه اجرایی قابل انجام خواهد بود لکن تغییرات حاصله نباید اصول این فرم را خدشه‌دار کند.

ماده ۱۲- اعتباراتی که بر اساس توافقنامه منعقد به حساب واحد مجری واریز می‌گردد کمک تلقی شده و در اجرای ماده ۱۴۴ قانون برنامه چهارم توسعه به هزینه قطعی منظور می‌گردد.

تبصره: اینگونه اعتبارات از جابجایی اعتبارات هزینه‌ای (فصول و برنامه‌ها) حاصل می‌شود و این جابجایی به منزله اصلاح موافقتنامه تلقی شده و نیاز به مبادله اصلاحیه موافقتنامه با سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور و یا استان ندارد.

#### ماده ۱۳- تعهدات مجری

۱۳-۱- مسئول پاسخگویی و انجام هماهنگی‌های لازم در انجام خدمات توافق شده

۱۳-۲- پذیرش انجام خدمات توافق شده بر اساس کمیت و کیفیت تعیین شده از سوی

دستگاه

۱۳-۳- تعهد پرداخت کلیه حقوق و مزایای قانونی و استحقاقی کارکنان (به استثنای پاداش

پایان خدمت و موارد یک نوبته) طبق قوانین و مقررات مربوط

۱۳-۴- تعهد مبنی بر ضمانت انجام صحیح مفاد توافقنامه

۱۳-۵- تعهد هزینه کرد اعتبارات مربوط به واحد به منظور ارائه خدمات مورد انتظار دستگاه

۱۳-۶- تعهد هزینه کرد اعتبارات حاصل از صرفه‌جویی در چهارچوب دستورالعمل و آرایه

گزارش حساب تفصیلی به دستگاه متبوع

۱۳-۷- تعهد پرداخت هزینه‌های پرسنلی، مصرفی، تعمیر و نگهداری و سایر هزینه‌های

محاسبه‌شده در قیمت تمام‌شده

۱۳\_۸\_ تعهد به کارگیری امکانات و تجهیزاتی که توسط دستگاه اجرایی جهت انجام و ارائه خدمات در اختیار واحد مجری قرار داده شده یا می‌شود و به عهده گرفتن مسئولیت انجام و اجرای کار

۱۳\_۹\_ تعهد انجام خدمات طبق برنامه زمان‌بندی مورد توافق

۱۳\_۱۰\_ تعهد اجرای مفاد دستورالعمل در قبال اختیارات اداری، مالی، مدیریتی و پرسنلی محول شده

۱۳\_۱۱\_ تعهد حفاظت، مراقبت و نگهداری از تأسیسات، ساختمان‌ها، امکانات و تجهیزات محول شده

ماده ۱۴\_ تعهدات دستگاه

۱۴\_۱\_ تعهد واگذاری اختیارات لازم مدیریتی، اداری، مالی و پرسنلی به مدیر واحد مجری برای اداره امور واحد طبق قوانین و مقررات مربوط

۱۴\_۲\_ پرداخت به موقع و انجام تعهدات مالی طبق توافق صورت گرفته

۱۴\_۳\_ تدوین سازوکار لازم درخصوص اقدامات فراتر از توافق به عمل آمده و جبران اعتبارات و اعطای اختیارات لازم مدیریتی، مالی، اداری و پرسنلی

۱۴\_۴\_ در اختیار گذاشتن کلیه ساختمان‌ها، تأسیسات، تجهیزات و امکانات مورد نیاز واحد مجری

۱۴\_۵\_ پذیرش نیروهای مازاد (حداکثر ۲۰ درصد) در طول زمان انجام توافقنامه

۱۴\_۶\_ تعیین تکلیف نیروهای مازاد، استفاده از روش‌هایی همچون به کارگیری در سایر واحدها، مهارت آموزی، انتقال به سایر دستگاه‌ها و نهایتاً استفاده از مکانیزم‌های بازرپردی، بازنشستگی زودتر از موعد و...

۱۴\_۷\_ تهیه و تدوین معیارهای کمی و کیفی ارائه خدمات مورد توافق و ابلاغ آن به واحد مجری جهت رعایت

۱۴\_۸\_ فراهم کردن زمینه افزودن اعتبارات ناشی از افزایش‌های احتمالی قانونی به اعتبارات توافقنامه

ماده ۱۵\_ تشویق کارکنان و مدیران واحد مجری

صرفه‌جویی حاصل از تفاضل بین قیمت تمام شده مورد توافق در توافقنامه مبادله شده با مدیر واحد مجری (اعتبارات مصوب) و هزینه‌های قطعی فعالیت یا خدمات در همان سال، در طول برنامه چهارم به شرح ذیل هزینه خواهد شد:

۱۵\_۱\_ شصت درصد (۶۰٪) رقم حاصل از صرفه‌جویی به منظور ایجاد انگیزه در کارکنان

واحد مجری به شرح ذیل پرداخت می‌گردد:

الف) حداقل ۱۰ و حداکثر ۲۰ درصد رقم فوق‌الذکر به مدیر واحد مجری با نظر دستگاه بر اساس کیفیت ارائه خدمات و رضایت خدمت‌گیرندگان و در صورتیکه رقم اختصاص یافته کمتر از سهم سایر کارکنان باشد رقم مذکور تا سقف پیش‌بینی شده در تبصره ذیل بند (۱۵-۲) قابل افزایش خواهد بود.

ب) پرداخت انگیزشی و کارایی به کارکنان واحد مجری حداکثر معادل حقوق و مزایای ماهانه آنان به ازای هر ماه، در طول توافقنامه با نظر مدیر واحد مجری (پرداخت کارایی به سایر کارکنان، با نظر مدیر و میزان تأثیرگذاری آنها در کیفیت انجام فعالیت و ارائه خدمات بلامانع است).

۱۵\_۲\_ چهل درصد (۴۰٪) رقم حاصل از صرفه‌جویی به طریق ذیل برای ارتقاء کیفی

خدمات، تشویق کارکنان ستادی واحدهای ذیربط هزینه می‌گردد:

الف) سی درصد (۳۰٪) رقم مذکور برای ارتقاء و بهبود کیفی خدمات نظیر اصلاح نظام‌های مدیریتی، آموزشی و بهسازی کارکنان، آرایه خدمات برتر و تجهیز و بازسازی امکانات و یا خرید تجهیزات مورد نیاز برای واحد مجری.

ب) ده درصد (۱۰٪) رقم مذکور برای تشویق کارکنان ستادی (واحد ناظر) واحدهای ذیربط

که بر اجرای این‌این‌نامه نظارت می‌کنند.

تبصره: تشویق‌ها، زمانی که صرفه‌جویی محقق شد، قابل پرداخت می‌باشد و حداکثر معادل

حقوق و مزایای ماهانه مدیران و کارکنان در طول زمان اجرای توافقنامه خواهد بود.

۱۵-۳- مدیر واحد مجری موظف است گزارش حساب اجرای این ماده را به تفصیل به مدیریت ذیربط دستگاه متبوع (واحد ناظر) ارایه نماید.

۱۵-۴- دستگاه اجرایی می‌تواند در صورت ضرورت از یک نفر صاحب نظر یا حسابرس مستقل به منظور تطبیق معیارهای کمی و کیفی مورد توافق در توافقنامه، استفاده نماید.

ماده ۱۶\_ تشویق واحدهای مجری موفق

۱۶\_۱\_ سالیانه هر یک از دستگاه‌های اجرایی استان از بین واحدهای مجری این طرح با استفاده از شاخص‌های پیش‌بینی شده در این دستورالعمل نسبت به ارزیابی، رتبه‌بندی و انتخاب حداکثر سه واحد نمونه موفق اقدام و آنها را تشویق نموده و حائزین رتبه اول را به حوزه ستادی معرفی می‌نمایند.

۱۶\_۲\_ سالیانه هر یک از دستگاه‌های اجرایی ملی از بین بهترین‌های هر استان و واحدهای ستادی موفق در تطبیق با شاخص‌های مذکور نسبت به ارزیابی و انتخاب واحدهای مجری موفق دستگاهی در سطح کشور مبادرت نموده و حداکثر سه واحد مجری را مورد تقدیر و تشویق قرار می‌دهند.

۱۶\_۳\_ سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور از بین نمونه‌های دستگاه‌های ملی و همچنین نمونه‌های استانی منتخب ستادهای مربوط استان‌ها در تطبیق با شاخص‌های ملی نسبت به انتخاب نمونه‌های موفق ملی طبق ضوابط مربوط مبادرت نموده و آنها را در جشنواره شهید رجایی به عنوان بهترین‌های کشور معرفی و تشویق می‌نماید.

تذکر: هزینه تقدیر و تشویق این‌گونه واحدها و مدیران واحدهای اجرایی که نسبت به اجراء این تبصره و دستورالعمل، تلاش چشمگیری می‌نمایند از محل اعتبارات «برنامه تحول اداری» موضوع تصویب‌نامه شماره ۷۷۶/ت/۲۸۴۲۶ هـ مورخ ۱۳۸۲/۱/۲۰ هیأت وزیران قابل تأمین و پرداخت است.

ماده ۱۷\_ شاخص‌های کلی انتخاب واحدهای مجری نمونه استانی و ملی:

- شاخص‌های اقتصادی (میزان صرفه‌جویی، افزایش بهره‌وری و...)
- شاخص‌های مدیریتی (انجام برنامه‌های تحول اداری و...)



- شاخص‌های مربوط به ارتقاء کیفیت ارائه خدمات (تسهیل، تسریع، صحت و دقت ارائه خدمات و هزینه)
- شاخص‌های مربوط به ایجاد نظم و انضباط مالی، اداری و پشتیبانی (تهیه و اجرای ضوابط و استانداردهای مالی، اداری و...)
- شاخص‌های مربوط به نگهداری ساختمان، تأسیسات و تجهیزات و توسعه فعالیت‌ها و خدمات و...

ماده ۱۸- این دستورالعمل به استناد ماده ۱۴۴ قانون برنامه چهارم توسعه صادر شده است و در طول برنامه مجری است.

حمید شرکاء

سید صفدر حسینی

معاون رئیس جمهور و رئیس سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور

وزیر امور اقتصادی و دارایی

### قانون برنامه پنجم توسعه، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی

اشاره به مواد قانونی مرتبط با واگذاری ۳۲، ۳۸، ۵۸، ۶۴، ۶۵، ۲۱۹، ۲۲۰ و ۲۲۴

ماده ۳۲:

الف - فعالیت شورای عالی سلامت و امنیت غذایی که برابر بند (الف) ماده (۸۴) قانون برنامه چهارم توسعه با ادغام شورای غذا و تغذیه و شورای عالی سلامت تشکیل شده است در مدت اجرای برنامه پنجم ادامه می‌یابد. تشکیلات و شرح وظایف شورای عالی سلامت و امنیت غذایی توسط وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی تهیه می‌شود و پس از تأیید معاونت به تصویب هیأت وزیران می‌رسد.

ب - استانداردهای ملی پیوست سلامت برای طرح‌های بزرگ توسعه‌ای با پیشنهاد وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی و تأیید معاونت، تدوین و پس از تصویب شورای عالی سلامت و امنیت غذایی توسط معاونت برای اجراء ابلاغ می‌گردد. مصادیق طرح‌های بزرگ توسعه‌ای به پیشنهاد وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی و تأیید معاونت مشخص می‌شود.

ج - سامانه «خدمات جامع و همگانی سلامت» مبتنی بر مراقبت‌های اولیه سلامت، محوریت پزشک خانواده در نظام ارجاع، سطح‌بندی خدمات، خرید راهبردی خدمات، واگذاری امور تصدی‌گری با رعایت ماده (۱۳) قانون مدیریت خدمات کشوری و با تأکید بر پرداخت مبتنی بر عملکرد، توسط وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی در سال اول برنامه و حین اجراء باز طراحی می‌شود و برنامه اجرائی آن با هماهنگی معاونت در شورای عالی سلامت و امنیت غذایی با اولویت بهره‌مندی مناطق کمتر توسعه یافته به ویژه روستاها، حاشیه شهرها و مناطق عشایری به تصویب می‌رسد. سامانه مصوب باید از سال دوم اجرای برنامه عملیاتی گردد.

د - وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی موظف است حداکثر تا پایان سال اول برنامه نظام درمانی کشور را در چهارچوب یکپارچگی بیمه پایه درمان، پزشک خانواده، نظام ارجاع، راهنماهای درمانی، اورژانس‌های پزشکی، تشکیل هیأت‌های امانت در بیمارستان‌های آموزشی و تمام وقتی جغرافیایی هیأت‌های علمی و تعرفه‌های مربوطه و کلینیک‌های ویژه و بیمه‌های تکمیلی تهیه و جهت تصویب به هیأت‌وزیران ارائه نماید.

تبصره ۱- کلیه ارائه‌کنندگان خدمات بهداشتی و درمانی کشور اعم از دولتی و غیردولتی موظفند از خط‌مشی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی تبعیت نمایند. ارائه‌کنندگان خدمات بهداشتی و درمانی غیردولتی که تمایل به همکاری با سامانه جامع و همگانی سلامت را ندارند، طرف قرارداد نظام بیمه پایه و تکمیلی نبوده و از یارانه‌ها و منابع عمومی کشور مرتبط با امور سلامت بهره‌مند نمی‌شوند.

تبصره ۲- پزشکانی که در استخدام پیمانی و یا رسمی مراکز آموزشی، درمانی دولتی و عمومی غیردولتی می‌باشند مجاز به فعالیت پزشکی در مراکز تشخیصی، آموزشی، درمانی و بیمارستان‌های بخش خصوصی و خیریه نیستند. سایر شاغلین حرف سلامت به پیشنهاد وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی و تصویب هیأت‌وزیران مشمول حکم این تبصره خواهند بود. دولت به منظور جبران خدمات این دسته از پزشکان تعرفه خدمات درمانی را در اینگونه واحدها و مراکز، متناسب با قیمت واقعی تعیین می‌نماید. پزشکان در صورت مأموریت به بخش

غیردولتی از شمول این حکم مستثنی می‌باشند مشروط به اینکه تنها از یک محل به میزان بخش دولتی و بدون هیچ دریافتی دیگر، حقوق و مزایا دریافت نمایند.

کارکنان ستادی وزارتخانه‌های بهداشت، درمان و آموزش پزشکی و رفاه و تأمین اجتماعی و سازمان‌های وابسته، هیأت رئیسه دانشگاه‌های علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی کشور، رؤسای بیمارستان‌ها و شبکه‌های بهداشتی درمانی مجاز به فعالیت در بخش غیردولتی درمانی، تشخیصی و آموزشی نیستند و هرگونه پرداخت از این بابت به آنها ممنوع است. مسؤلیت اجرای این بند به عهده وزراء وزارتخانه‌های مذکور و معاونین مربوطه آنها و مسؤولین مالی دستگاه‌های مذکور است.

تبصره ۳- ایجاد، توسعه و تغییر واحدهای بهداشتی - درمانی، تأمین و تخصیص و توزیع تجهیزات و ملزومات پزشکی، دندانپزشکی و آزمایشگاهی بر مبنای نیاز کشور در چهارچوب سطح‌بندی خدمات سلامت صورت می‌گیرد.

ماده ۳۸:

به منظور توسعه کمی و کیفی بیمه‌های سلامت، دستیابی به پوشش فراگیر و عادلانه خدمات سلامت و کاهش سهم مردم از هزینه‌های سلامت به سی درصد (۳۰٪) از طرق مختلف مانند اصلاح ساختار صندوق‌ها، مدیریت منابع، متناسب نمودن تعرفه‌ها، استفاده از منابع داخلی صندوق‌ها و در صورت لزوم از محل کمک دولت در قالب بودجه سنواتی و در طول برنامه اقدامات زیر انجام می‌شود:

الف - دولت مکلف است ساز و کارهای لازم برای بیمه همگانی و اجباری پایه سلامت را تا پایان سال اول برنامه تعیین و ابلاغ نموده و زمینه‌های لازم را در قالب بودجه‌های سنواتی برای تحت پوشش قرار دادن آحاد جامعه فراهم نماید.

ب - به دولت اجازه داده می‌شود بخش‌های بیمه‌های درمانی کلیه صندوق‌های موضوع ماده (۵) قانون مدیریت خدمات کشوری و ماده (۵) قانون محاسبات عمومی کشور را در سازمان بیمه خدمات درمانی ادغام نماید. تشکیلات جدید «سازمان بیمه سلامت ایران» نامیده می‌شود. کلیه

امور مربوط به بیمه سلامت در این سازمان متمرکز می‌شود. اساسنامه سازمان بیمه سلامت ایران با پیشنهاد معاونت به تصویب هیأت وزیران می‌رسد.

**تبصره ۱۵-** شمول مفاد این بند به صندوق‌های خدمات درمانی نیروهای مسلح و وزارت اطلاعات با اذن مقام معظم رهبری است.

**تبصره ۲-** بیمارستان‌ها و مراکز ملکی صندوق تأمین اجتماعی که درمان مستقیم را بر عهده دارند با حفظ مالکیت در اختیار صندوق مذکور باقی مانده و مطابق مقررات به سازمان بیمه سلامت ایران فروش خدمت خواهند نمود.

**تبصره ۳-** با تغییر نام شورای عالی بیمه خدمات درمانی به شورای عالی بیمه سلامت کشور، ترکیب اعضاء، وظایف، اختیارات و مسؤولیت‌های این شورا و دبیرخانه آن به پیشنهاد معاونت با تأیید هیأت وزیران به تصویب مجلس شورای اسلامی می‌رسد.

**تبصره ۴-** دارائی‌ها، تعهدات، اموال منقول و غیرمنقول، منابع انسانی، مالی و اعتباری، امکانات، ساختمان و تجهیزات مربوط به بخش بیمه‌های درمان به استثناء صندوق تأمین اجتماعی با تشخیص معاونت به سازمان بیمه سلامت ایران منتقل می‌گردد. اعتبارات مربوط به حوزه درمان نیز بر اساس عملکرد در قبال ارائه خدمات و محاسبه به عنوان بخشی از تعرفه استحقاقی در قالب بودجه سنواتی پیش‌بینی می‌گردد.

**تبصره ۵-** عقد قرارداد و هرگونه پرداخت مازاد بر تعرفه تعیین شده برای آن دسته از خدمات تشخیصی، بهداشتی و درمانی که در بسته بیمه پایه سلامت اعلام خواهد شد توسط شرکت بیمه‌های تجاری و سازمان بیمه سلامت ایران با اشخاص حقیقی و حقوقی تحت هر عنوان ممنوع است.

پرداخت حق سرانه بیمه تکمیلی بر عهده افراد بیمه شده است. منظور از بیمه تکمیلی فهرست خدماتی است که در تعهد بیمه پایه سلامت نیست.

ج - به دولت اجازه داده می‌شود متناسب با استقرار نظام ارجاع و پزشک خانواده خدمات بیمه پایه سلامت را برای عموم افراد کشور به صورت یکسان تعریف و تا پایان برنامه به تدریج اجراء نماید.

د - حق بیمه پایه سلامت خانوار به شرح زیر، سهمی از درآمد سرپرست خانوار خواهد بود:

۱- خانوارهای روستائیان و عشایر و اقشار نیازمند تحت پوشش نهادهای حمایتی و مؤسسات خیریه معادل پنج درصد (۵٪) حداقل حقوق و دستمزد مشمولان قانون کار در سال‌های اول، دوم و سوم برنامه و شش درصد (۶٪) حداقل حقوق و دستمزد مشمولان قانون کار در سال‌های چهارم و پنجم برنامه صددرصد (۱۰۰٪) حق بیمه اقشار نیازمند از بودجه عمومی دولت تأمین می‌شود.

۲- خانوارهای کارکنان کشوری و لشکری شاغل و بازنشسته معادل پنج درصد (۵٪) حقوق و مزایای مستمر در سال‌های اول، دوم و سوم برنامه و شش درصد (۶٪) حقوق و مزایای مستمر در سال‌های چهارم و پنجم برنامه مشروط بر این که حداکثر آن از دو برابر حق بیمه مشمولین جزء (۱) این بند تجاوز نکند. بخشی از حق بیمه مشمولین این جزء از بودجه عمومی دولت تأمین خواهد شد.

۳- مشمولین تأمین اجتماعی مطابق قانون تأمین اجتماعی

۴- سهم خانوارهای سایر اقشار متناسب با گروه‌های درآمدی به پیشنهاد شورای عالی بیمه

سلامت و تصویب هیأت وزیران

**تبصره ۵ -** دستگاه‌های اجرائی مکلفند حق بیمه پایه سلامت سهم کارمندان، بازنشستگان و موظفین را از حقوق ماهانه کسر و حداکثر ظرف مدت یک ماه به حساب سازمان بیمه سلامت ایران واریز نمایند.

ه - شورای عالی بیمه سلامت مکلف است هر ساله قبل از شروع سال جدید نسبت به بازنگری ارزش نسبی و تعیین تعرفه خدمات سلامت برای کلیه ارائه‌دهندگان خدمات بهداشتی، درمان و تشخیص در کشور اعم از دولتی و غیردولتی و خصوصاً با رعایت اصل تعادل منابع و مصارف و قیمت واقعی در جهت تقویت رفتارهای مناسب بهداشتی، درمانی و مبان‌محاسباتی واحد و یکسان در شرایط رقابتی و بر اساس بند (۸) ماده (۱) و مواد (۸) و (۹) قانون بیمه همگانی خدمات درمانی اقدام و مراتب را پس از تأیید معاونت جهت تصویب به هیأت وزیران ارائه نماید.

و - وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی مجاز است بدون تحمیل بار مالی جدید، نظارت بر مؤسسات ارائه‌دهنده خدمات سلامت را بر اساس استانداردهای اعتبار بخشی مصوب، به مؤسسات در بخش غیردولتی واگذار نماید. به نسبتی که نظارت به مؤسسات مذکور واگذار می‌شود منابع وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی آزاد می‌شود. بخشی از منابع مالی آزاد شده مذکور در قالب موافقتنامه مبادله شده با معاونت به دستگاه قابل پرداخت است. ز - سازمان بیمه سلامت ایران مکلف است با رعایت نظام ارجاع و سطح بندی خدمات بر اساس سیاست‌های مصوب نسبت به خرید راهبردی خدمات سلامت از بخش‌های دولتی و غیردولتی اقدام نماید. آئین‌نامه اجرائی این بند مشتمل بر اصلاح نظام پرداخت و فهرست خدمات مورد تعهد بیمه پایه سلامت ظرف یک سال توسط وزارتخانه‌های رفاه و تأمین اجتماعی و بهداشت، درمان و آموزش پزشکی و معاونت تهیه و به تصویب هیأت وزیران می‌رسد.

ح - به منظور ارتقاء شاخص‌های سلامت و بهداشت در تولید و عرضه مواد غذایی و کاهش تصدیهای دولت، وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی به عنوان سیاستگذار و ناظر عالی سلامت در کشور می‌تواند با همکاری بیمه مرکزی جمهوری اسلامی ایران حداکثر تا پایان سال دوم برنامه، نظام نظارت و بیمه اجباری تضمین کیفیت تولید و عرضه مواد غذایی در اماکن مربوط را مبتنی بر آموزش و نظارت و بر اساس آئین‌نامه‌ای که پس از تأیید معاونت به تصویب هیأت وزیران می‌رسد تدوین و تا پایان برنامه در شهرهای بالای یکصد هزار نفر جمعیت اجراء نماید.

در این راستا دولت از توسعه فروشگاه‌های زنجیره‌ای مواد غذایی حمایت می‌نماید.

ماده ۵۸:

حق الزحمه تشویقی مدیریت برای کارآیی و تولید محصول اعم از کالا یا خدمات یا فعالیت بیش از ارقام پیش‌بینی شده در تفاهم‌نامه مربوط در واحدهایی که براساس قیمت تمام‌شده و کنترل محصول و نتیجه در قالب تفاهم‌نامه به مدیران مربوط واگذار می‌شود، بر مبنای تحلیل

منابع و مصارف و کارآیی واحد مربوط ظرف ده سال گذشته بدون رعایت محدودیت‌های مقرر در قوانین و مقررات استخدامی پرداخت می‌گردد.

اجرای این حکم در دستگاه‌های اجرائی ماده (۵) قانون مدیریت خدمات کشوری تنها در قالب موافقتنامه متبادله با معاونت مجاز است.

ماده ۶۴:

در مواردی که در اجرای قانون مدیریت خدمات کشوری وظایف تصدی دولت به بخش خصوصی یا تعاونی واگذار می‌شود، واگذاری وظایف رافع مسؤلیت حاکمیتی دولت در مقابل شهروندان نیست. در این گونه موارد تنظیم رابطه دولت و بخش‌های خصوصی و تعاونی که عهده‌دار وظیفه تصدی‌های واگذار شده دولت شده‌اند براساس آئین‌نامه‌ای است که به تصویب هیأت وزیران می‌رسد.

دولت مکلف است در صورت عدم حصول نتیجه موردنظر، ضمن رعایت قانون مدیریت خدمات کشوری و مقررات مربوطه براساس آئین‌نامه موضوع این ماده وظایف یادشده را به سایر متقاضیان بخش خصوصی یا تعاونی واگذار نماید به گونه‌ای که خدمت‌رسانی به مردم بدون انقطاع تداوم یابد. در این صورت هزینه‌هایی که بخش خصوصی و تعاونی متحمل شده است با تصویب شورای اقتصاد با احتساب خسارات وارده در قالب بودجه سنواتی قابل تأمین است.

دبیرخانه شورای اقتصاد (معاونت) با رعایت قوانین می‌تواند برای محاسبه هزینه‌های قابل قبول و خسارات وارده به طرفین از کارشناسان رسمی دادگستری یا خبرگان واجد صلاحیت شاغل در دستگاه‌های اجرائی مربوطه استفاده نماید. معاونت ملزم به ابلاغ مصوبات لازم‌الاجرای شورای اقتصاد است.

واگذاری‌های موضوع قانون نحوه اجرای سیاست‌های کلی اصل چهارم و چهارم (۴۴) مشمول حکم این ماده نیست.

ماده ۶۵:

به منظور ساماندهی و کاهش نیروی انسانی و کوچک‌سازی دولت:

الف - هرگونه انتقال به کلان‌شهرها جز در مورد مقامات و در موارد خاص ممنوع است. این حکم و سایر مقررات مربوط به انتقال و مأموریت کارکنان رسمی و ثابت بین دستگاه‌ها در مورد کارکنان پیمانی و قراردادی (در طول قرارداد) قابل اجراء است. موارد خاص با تشخیص کارگروهی با عضویت نمایندگان معاونت، معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس‌جمهور و دستگاه متبوع تعیین می‌شود.

ب - هرگونه به‌کارگیری افرادی که در اجرای قوانین و مقررات، بازخرید یا بازنشسته شده یا می‌شوند به استثناء مقامات، اعضاء هیأت علمی، ایثارگران، فرزندان شهداء و فرزندان جانبازان هفتاد درصد (۷۰٪) و بالاتر در دستگاه‌های اجرائی یا دارای ردیف یا هر دستگاهی که به نحوی از انحاء از بودجه کل کشور استفاده می‌کند، ممنوع و همچنین هرگونه پرداخت از هر محل و تحت هر عنوان به افراد بازنشسته و بازخرید توسط دستگاه‌های مذکور ممنوع است. کلیه قوانین و مقررات عام مغایر این حکم به استثناء ماده (۴۱) قانون الحاق موادی به قانون تنظیم بخشی از مقررات مالی دولت و ماده (۹۵) قانون مدیریت خدمات کشوری و ماده (۹۱) قانون استخدام کشوری لغو می‌گردد.

ج - تعداد کل کارکنان هر دستگاه در تصدی‌های قابل واگذاری اعم از رسمی، پیمانی، قراردادی، کار معین و مشخص، ساعتی و عناوین مشابه به استثناء اعضاء هیأت علمی سالانه حداقل دو درصد (۲٪) کاهش می‌یابد. موارد استثناء همه‌ساله در قانون بودجه همان سال تعیین می‌شود.

د - هرگونه انتقال و مأموریت بیش از شش ماه در یک نوبت یا چند نوبت از مؤسسات و نهادهای عمومی غیردولتی به وزارتخانه‌ها، مؤسسات و شرکت‌های دولتی موضوع ماده (۵) قانون مدیریت خدمات کشوری به استثناء مقامات ممنوع است.

ماده ۲۱۹:

به منظور استقرار نظام بودجه‌ریزی عملیاتی، دولت موظف است تا پایان سال دوم برنامه به تدریج زمینه‌های لازم را برای تهیه بودجه به روش عملیاتی در کلیه دستگاه‌های اجرائی فراهم آورد به نحوی که لایحه بودجه سال سوم برنامه به روش مذکور تهیه، تدوین و تقدیم مجلس



شورای اسلامی شود. دستورالعمل اجرائی توسط معاونت تهیه و ابلاغ می‌شود. همچنین در اجرای بند (۳۲) سیاست‌های کلی برنامه پنجم و استقرار نظام بودجه‌ریزی عملیاتی، اعتباراتی که براساس قیمت تمام‌شده موضوع ماده (۱۶) قانون مدیریت خدمات کشوری اختصاص می‌یابد پس از پرداخت به واحدهای مربوطه بدون الزام به رعایت قوانین و مقررات عمومی حاکم بر دستگاه‌های دولتی و فقط براساس آئین‌نامه‌های مالی و معاملاتی و اداری و استخدامی هزینه می‌گردد که متضمن پیش‌بینی نحوه نظارت بر هزینه‌ها و تحقق اهداف پیش‌بینی شده است و با پیشنهاد معاونت و وزارت امور اقتصادی و دارائی به تصویب هیأت وزیران می‌رسد.

ماده ۲۲۰:

به دولت اجازه داده می‌شود حسب مورد در چهارچوب شرایط و انواع قراردادهای واگذاری مصوب شورای اقتصاد در خصوص طرحهای تملک دارائی‌های سرمایه‌ای اقدامات زیر را به عمل آورد:

الف - واگذاری طرح‌های تملک دارایی سرمایه‌ای جدید و نیمه‌تمام و تکمیل‌شده و آماده بهره‌برداری در قالب قراردادها و شرایط مورد تصویب شورای اقتصاد با تعیین نحوه تأمین مالی دوره ساخت (فاینانس)، پرداخت هزینه‌های بهره‌برداری یا خرید خدمات در مدت قرارداد، با رعایت استانداردهای اجرای کیفیت خدمات و نهایتاً واگذاری طرح پس از دوره قرارداد به بخش غیردولتی

ب - واگذاری طرحهای تملک دارایی سرمایه‌ای نیمه‌تمام و تکمیل‌شده که خدمات آنها قابل عرضه توسط بخش غیردولتی است به صورت نقد و اقساط به بخش غیردولتی

ج - واگذاری حق بهره‌برداری طرح‌های تملک دارایی سرمایه‌ای قابل واگذاری و نیز اموال منقول و غیرمنقول و حقوق مالی مازاد بر نیاز دولت و دستگاه‌های اجرائی

د - واگذاری مالکیت و یا بهره‌برداری طرح‌های تملک دارایی سرمایه‌ای قابل واگذاری و نیز اموال منقول و غیرمنقول و حقوق مالی مازاد بر نیاز دولت و دستگاه‌های اجرائی

تبصره ۱- درآمد دولت ناشی از اجرای احکام این ماده پس از واریز به خزانه‌داری کل و از محل ردیف خاصی که برای این منظور در قانون بودجه سنواتی پیش‌بینی می‌شود و نیز اعتبار

ردیف‌های مربوط به طرح‌های تملک دارایی سرمایه‌ای در قالب تسهیلات و وجوه اداره‌شده شامل یارانه، سود و کارمزد و یا تسهیلات و کمک و سایر روش‌های تأمین مالی مورد تصویب شورای اقتصاد به طرح‌های تملک دارایی سرمایه‌ای و یا تبدیل به احسن نمودن اموال منقول و غیرمنقول در قالب موافقتنامه متبادله با معاونت قابل اختصاص است.

**تبصره ۲۵-** کمک‌های بلاعوض موضوع این ماده، درآمد اشخاص تلقی نمی‌شود و مشمول پرداخت مالیات بر درآمد نیست.

ماده ۲۲۴:

قانون تنظیم بخشی از مقررات مالی دولت مصوب سال ۱۳۸۰ و اصلاحات و الحاقات بعدی آن با اصلاحات و الحاقات زیر برای دوره برنامه پنجم تنفیذ می‌شود:

الف - در ماده (۲) قانون الحاق موادی به قانون تنظیم بخشی از مقررات مالی دولت بعد از عبارت «شرکت‌های دولتی» عبارت «و شرکت‌های آب و فاضلاب و توزیع برق استانی» اضافه می‌شود.

ب - هر گونه پرداخت توسط خزانه از جمله پرداخت حقوق و مزایای مستمر دستگاه‌های اجرائی و موارد ضروری یا از محل تنخواه‌گردان خزانه فقط با تأیید و تخصیص اعتبار از سوی معاونت مجاز است.

ج - کلیه شرکت‌های دولتی و بانک‌های موضوع ماده (۵) قانون مدیریت خدمات کشوری که در بودجه کل کشور برای آنها سود ویژه پیش‌بینی شده است مکلفند:

۱- در هر ماه معادل یک دوازدهم مالیات پیش‌بینی شده سال مورد نظر خود را بابت مالیات عملکرد همان سال به صورت علی‌الحساب به سازمان امور مالیاتی پرداخت نمایند تا به حساب درآمد عمومی کشور نزد خزانه‌داری کل منظور شود.

۲- حداقل چهل درصد (۴۰٪) سود پیش‌بینی شده هر سال را باساز و کار جزء (۱) این بند به حساب درآمد عمومی واریز نمایند.

شرکت‌های دولتی که قسمتی از سهام آنها متعلق به بخش غیردولتی است، به تناسب میزان سهام بخش غیردولتی، مشمول پرداخت وجوه موضوع این بند نمی‌باشند و سهم بخش غیردولتی

از چهل درصد (۴۰٪) سود ابرازی (سود ویژه) مذکور باید توسط شرکت‌های دولتی ذیربط به سهامداران بخش یاد شده پرداخت شود.

وصول مبلغ یاد شده تابع احکام مربوط و مقرر در قانون مالیات‌های مستقیم مصوب اسفند ماه ۱۳۶۶ و اصلاحیه‌های بعدی آن است.

د - مازاد درآمدهای اختصاصی دستگاه‌های اجرائی از سقف رقم پیش‌بینی شده در قوانین بودجه سنواتی کل کشور به نسبت مقرر در بودجه سنواتی با تأیید معاونت توسط همان دستگاه قابل هزینه است.

ه - در راستای تسهیل انجام امور و تسریع در خدمت‌رسانی به مردم و تمرکززدایی در تصمیم‌گیری‌های اداری و مالی و اجتناب از موازی‌کاری و پاسخگویی مدیران، اختیارات، وظایف و مسؤولیت‌هایی که در قوانین و مقررات برای دستگاه‌های اجرائی یا رؤسا و بالاترین مقام آنها پیش‌بینی شده است حسب مورد به مدیران واحدهای ذی‌ربط استانی و ستادی دستگاه‌های یاد شده براساس شرح وظایف پستهای سازمانی و یا احکام انتصاب و یا تفویض اختیار قابل تفویض است لکن در هیچ موردی مسؤولیت مدیران استانی یا ستادی یاد شده رافع اختیار رئیس یا بالاترین مقام دستگاه نیست.

و - کلیه اعتبارات هزینه‌ای و تملک دارائی‌های سرمایه‌ای و مالی و کمک‌ها و سایر اعتبارات و ردیف‌های مندرج در جداول قوانین بودجه سنواتی به شرح عناوین و ارقام جداول مذکور فقط در حدود وصولی درآمدها و سایر منابع عمومی به شرح عناوین و ارقام مندرج در جداول مربوط قوانین یاد شده بر اساس مفاد موافقتنامه‌های متبادله دستگاه با معاونت و در حدود ابلاغ تخصیص اعتبار از سوی معاونت، قابل تعهد، پرداخت و هزینه است.

ز - در کلیه موارد قانونی انجام تعهد و هر گونه پرداخت و کمک مالی توسط دستگاه‌های اجرائی، فقط براساس مفاد موافقتنامه و بعد از تخصیص و در حدود آن مجاز است. همچنین در کلیه موارد قانونی هر گونه کمک غیرنقدی و واگذاری دارائی‌های سرمایه‌ای و مالی از جمله عین، منفعت و مشابه آن شامل اموال منقول و غیرمنقول و نیز رد دیون، مطالبات، حقوق و مانند آن در قالب فرمها، شرایط و دستورالعمل‌های ابلاغی معاونت مجاز است. نسخه‌ای از این فرم‌ها

ضمیمه موافقتنامه اعتبارات هزینه‌ای دستگاه خواهد شد. احکام این بند در خصوص نهادها و مؤسسات عمومی غیردولتی در حدود اعتبارات مندرج در قانون و مابه‌ازاء یا معوض آن لازم‌الاجراء است. شرایط موضوع این بند نباید مغایر قانون باشد.

ح - انجام هر گونه تعهد و پرداخت در اجرای قوانین و مقررات مختلف از جمله ماده (۷۰) قانون محاسبات عمومی کشور بدون رعایت سقف اعتبارات مصوب و الزامات قانون در خصوص محدودیت‌های تخصیص و نیز شرح عملیات موافقتنامه‌های متبادله، ممنوع است.

ط - معاونت و وزارت اموراتصادی و دارائی موظفند حداکثر تا پایان تیر ماه هر سال شرکت‌های دولتی زیان‌ده که ادامه فعالیت آنها در بخش دولتی به دلایل قانونی ضرورت دارد را احصاء و به دولت گزارش نمایند. در مورد سایر شرکت‌های زیان‌ده با پیشنهاد معاونت و با استفاده از اختیارهای قانونی دولت در قالب واگذاری سهام یا انحلال شرکت و واگذاری اموال باقی‌مانده اقدام می‌شود.

ی - دستگاه‌های اجرائی در ایجاد هر گونه تعهد و پرداخت وجه از محل اعتبارات عمومی موظفند موارد زیر را رعایت نمایند:

۱- اولویت واگذاری امور، وظایف، مدیریت و تصدیها به بخش غیردولتی نسبت به هزینه مستقیم اعتبارات عمومی.

۲- اولویت شیوه پرداخت تسهیلات نظیر کمک‌های فنی و اعتباری و وجوه اداره‌شده نسبت به روش‌های پرداخت و کمک بلاعوض.

**تبصره ۵ -** معاونت و رؤسای دستگاه‌های اجرائی و مقامات مجاز از سوی آنان و مدیران مالی مربوط موظفند اولویت‌های فوق را در امضاء موافقتنامه‌ها و دستور پرداخت‌ها و مشابه آن رعایت نمایند.

ک - ایجاد و تحمیل هر گونه بار مالی مازاد بر ارقام مندرج در قوانین بودجه سنواتی، توسط کلیه دستگاه‌های اجرائی از جمله دستگاه‌های مباشر دولت در موارد مختلف از قبیل خرید تضمینی و هزینه‌های تبعی خرید، جبران زیان، تفاوت قیمت، تنظیم بازار، یارانه نهادها و غیر آن، ایفاء تعهدات خاص، کالاهای اساسی، جایزه صادراتی و مانند آن که از اعتبارات عمومی

استفاده می‌شود ممنوع است. مسؤولیت اجرای این حکم به عهده بالاترین مقام دستگاه اجرائی و یا مقامات مجاز و مدیران مالی مربوط است. تخلف از این حکم و سایر موارد، تعهد زائد بر اعتبار محسوب و مشمول مجازات مربوط می‌شود.

ل -

۱- اعتبار طرح‌های تملک دارائی‌های سرمایه‌ای مندرج در قوانین بودجه سنواتی حداکثر ده درصد (۱۰٪) از محل کاهش اعتبارات سایر طرح‌های مندرج در قوانین مذکور با تأیید معاونت و در قالب سقف اعتبار کل طرح قابل افزایش است و عوامل اجرائی طرح‌های مذکور با رعایت ماده (۲۲) قانون برنامه و بودجه مصوب ۱۳۵۱ انتخاب می‌شوند.

۲- اعتبارات هریک از ردیف‌های متفرقه، تملک دارائی‌های مالی و هزینه‌ای مندرج در قوانین بودجه سنواتی حداکثر ده درصد (۱۰٪) از محل کاهش اعتبارات سایر ردیف‌های متفرقه، اعتبار تملک دارائی‌های مالی و هزینه‌ای توسط معاونت در سقف بودجه سنواتی کل کشور قابل افزایش است.

۳- حداکثر نیم درصد (۰/۵٪) از اعتبارات هزینه‌ای و اختصاصی بودجه عمومی دولت، حداکثر یک درصد (۱٪) از اعتبارات تملک دارائی‌های سرمایه‌ای بودجه عمومی دولت، حداکثر بیست و پنج صدم درصد (۰/۲۵٪) از مجموع هزینه‌های شرکت‌های دولتی، حداکثر نیم درصد (۰/۵٪) از مجموع هزینه‌های سرمایه‌ای شرکت‌های دولتی و پنجاه درصد (۵۰٪) از اعتبارات هزینه‌ای و اختصاصی توسعه علوم و فناوری و پژوهش‌های کاربردی، با تأیید معاونت و بدون الزام به رعایت قانون محاسبات عمومی و سایر قوانین و مقررات عمومی کشور و با رعایت «قانون نحوه هزینه کردن اعتباراتی که به موجب قانون از رعایت قانون محاسبات عمومی و سایر مقررات عمومی دولت مستثنی هستند مصوب ۱۳۶۴/۱۱/۱۹» هزینه می‌شود.

۱- کلیه دستگاه‌های اجرائی و مراکز تحقیقاتی وابسته به آنها و شرکت‌های دولتی که از اعتبارات بخش تحقیقات کشور (توسعه علوم و فناوری و یا اعتبارات پژوهشی) استفاده می‌کنند، موظفند این اعتبارات را براساس سیاستگذاری‌ها و اولویت‌های تحقیقاتی تعیین شده توسط شورای عالی علوم، تحقیقات و فناوری هزینه نمایند و هر سه ماه یکبار گزارش عملکرد خود را

به دبیرخانه شورای علوم، تحقیقات و فناوری ارائه دهند. شورا موظف است پس از دریافت گزارش و حداکثر تا پایان اردیبهشت ماه سال بعد گزارش جامعی از عملکرد اعتبارات تحقیقاتی کشور را به همراه نتایج و دستاوردهای پژوهشی تهیه و پس از تأیید در شورای عالی علوم، تحقیقات و فناوری به مجلس شورای اسلامی ارائه نماید.

۲- مازاد در آمد اختصاصی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی و پژوهشی که دارای مجوز از شورای گسترش آموزش عالی وزارتخانه‌های علوم، تحقیقات و فناوری و بهداشت، درمان و آموزش پزشکی و سایر مراجع قانونی ذی‌ربط می‌باشند در سقف اعتباراتی که برای این منظور در قوانین بودجه سنواتی پیش‌بینی می‌شود حسب مورد به همان دانشگاه و مؤسسه‌ای که در آمد را کسب کرده‌اند، اختصاص می‌یابد.

۳- طرح‌های دانشگاهی که در قوانین بودجه سالانه کشور، ذیل ردیف‌های وزارت مسکن و شهرسازی، ذکر می‌شود مشمول تسهیلات قانونی موضوع قانون اجرای طرح‌های تملک دارائی‌های سرمایه‌ای دانشگاهی وزارتخانه‌های علوم، تحقیقات و فناوری و بهداشت، درمان و آموزش پزشکی است.

ن - کلیه دستگاه‌های اجرائی دارای ردیف در قوانین بودجه سنواتی موظفند حداکثر تا پایان اردیبهشت ماه هر سال بر اساس اعتبار ابلاغی اعم از هزینه‌ای، مالی و نیز تملک دارائی‌های سرمایه‌ای جدید متن پیشنهادی موافقتنامه مربوط را بر اساس الزامات قانون برنامه و قوانین بودجه سنواتی و سایر قوانین و مقررات مربوط در چهارچوب فرمها، شرایط و دستورالعمل‌های ابلاغی معاونت ارائه نمایند.

معاونت موظف است در صورت موافقت با متن پیشنهادی حداکثر ظرف پانزده روز نسبت به امضاء موافقتنامه و ابلاغ آن اقدام نماید و در صورت عدم موافقت با متن پیشنهادی خود نسبت به اصلاح و ابلاغ موافقتنامه نهائی به نحوی که مغایر قانون نباشد ظرف پانزده روز رأساً اقدام کند، موافقتنامه ابلاغی لازم‌الاجراء است.

س - مازاد درآمدهای استانی نسبت به ارقام مصوب در ردیف مستقل در قوانین بودجه سنواتی پیش‌بینی می‌گردد که با اعلام خزانه‌داری کل کشور در مقاطع سه ماهه توسط معاونت توزیع می‌شود.

پنجاه درصد (۵۰٪) از مازاد درآمدهای مذکور به خود همان استان به نسبت هشتاد درصد (۸۰٪) تملک دارائی‌های سرمایه‌ای و بیست درصد (۲۰٪) اعتبارات هزینه‌ای و مابقی اعتبار در اختیار معاونت قرار می‌گیرد تا در راستای تعادل بخشی و ارتقاء شاخص‌های توسعه‌یافتگی بین استان‌ها توزیع گردد.

ع - کلیه مراجع و دستگاه‌های ماده (۵) قانون مدیریت خدمات کشوری که زیرمجموعه قوه مجریه می‌باشند و صلاحیت وضع مصوبه لازم‌الاجراء را دارند، در کلیه مصوبات و تصمیماتی که تکالیفی برای مصرف اعتبار بودجه کل کشور تعیین می‌نماید قبل از اتخاذ تصمیم یا تصویب باید تأیید معاونت را مبنی بر وجود اعتبار برای آن منظور و عدم مغایرت با احکام و ردیف‌های بودجه را اخذ نمایند.

کلیه مراجع و دستگاه‌ها و دارندگان ردیفی که زیرمجموعه قوه مجریه نیستند، در مصوبات و تصمیمات خود مکلفند در سقف اعتبارات مصوب موضوع قوانین بودجه سنواتی با رعایت احکام و ردیف‌های آن اقدام نمایند.

ف - به منظور تأمین منابع ارزی مورد نیاز طرح‌های دارای توجیه فنی و اقتصادی و مالی و زیست محیطی شرکت‌های دولتی اجازه داده می‌شود در حدود ارقام مقرر در قوانین بودجه سنواتی حسب مورد نسبت به صدور اوراق صکوک اسلامی و یا اوراق مشارکت ارزی در بازارهای مالی داخلی و خارجی با رعایت ضوابط بانک مرکزی و در سقف مقرر در ماده (۸۱) این قانون اقدام نمایند. صدور اوراق یادشده منوط به تأیید بانک مرکزی و معاونت بوده و بازپرداخت و تضمین اصل و سود این اوراق با شرکت‌های مربوط است. صدور اوراق مشارکت یا صکوک اسلامی با سود تشویقی منوط به تأیید شورای پول و اعتبار است.

ص - به دستگاه‌های اجرائی کشور اجازه داده می‌شود اعتبارات کمک‌های فنی و اعتباری و همچنین اعتباراتی که در پیوست قوانین بودجه سنواتی به منظور تحقق اهداف سرمایه‌گذاری و

توسعه فعالیت بخش‌های خصوصی و تعاونی پیش‌بینی شده است را در قالب وجوه اداره شده و بر اساس قراردادهای منعقد شده در اختیار بانک‌ها، مؤسسات مالی و اعتباری، صندوقهای قرض الحسنه و صندوق‌های توسعه‌ای دارای مجوز از بانک مرکزی برای پرداخت کمک، تسهیلات تلفیقی و یا یارانه سود و کارمزد تسهیلات قرار دهند. این اعتبارات پس از پرداخت توسط دستگاه اجرائی واگذارنده اعتبار به هزینه قطعی منظور می‌شود. آئین‌نامه اجرائی این بند به پیشنهاد معاونت و با همکاری بانک مرکزی و وزارت امور اقتصادی و دارایی به تصویب هیأت وزیران می‌رسد.

ق - بانک‌ها و مؤسسات مالی و اعتباری در اعطاء تسهیلات بانکی برای اجرای طرح‌های کشاورزی، اسناد مشاعی مالکین و نسق‌های زارعین را به عنوان وثیقه و تضمین به نسبت سهم مشاع از قیمت روز کل مشاع، ارزیابی و مورد پذیرش قرار دهند و دفاتر اسناد رسمی موظفند بنا به درخواست بانک‌ها و مؤسسات مذکور، نسبت به تنظیم سند رهن بر این اساس اقدام نمایند.

ر - هزینه خدمات مدیریت طرح‌های تملک دارایی‌های سرمایه‌ای بنیاد مسکن انقلاب اسلامی، سازمان مجری ساختمان‌ها و تأسیسات دولتی و عمومی، شرکت ساخت و توسعه زیربنای حمل و نقل، سازمان توسعه برق ایران، شرکت توسعه منابع آب و نیروی ایران، شرکت توسعه و نگهداری اماکن ورزشی، شرکت مادر تخصصی حمل و نقل ریلی کشور وابسته به وزارت کشور و مؤسسه جهاد نصر، حداکثر تا دو و نیم درصد (۲/۵٪) عملکرد تخصیص اعتبارات ذی‌ربط با احتساب اعتبارات دریافتی از منابع بودجه عمومی کشور، توسط معاونت تعیین می‌گردد.

ش - به دولت اجازه داده می‌شود به منظور پیشگیری، مقابله و جبران خسارات ناشی از حوادث غیرمترقبه و مدیریت خشکسالی، تنخواه گردان موضوع ماده (۱۰) قانون تنظیم بخشی از مقررات مالی دولت مصوب ۱۳۸۰ را به سه درصد (۳٪) و اعتبارات موضوع ماده (۱۲) قانون تشکیل سازمان مدیریت بحران را به دو درصد (۲٪) افزایش دهد. اعتبارات مذکور با پیشنهاد معاونت و تصویب هیأت وزیران قابل هزینه است. بخشی از اعتبارات مذکور به ترتیب و میزانی که در قانون بودجه سنواتی تعیین می‌شود به صورت هزینه‌ای و تملک دارایی سرمایه‌ای به



جمعیت هلال احمر اختصاص می‌یابد تا در جهت آمادگی و مقابله با حوادث و سوانح هزینه گردد.

ت - کلیه تصویب‌نامه‌ها، بخشنامه‌ها و دستورالعملها، تغییرات تشکیلات، تغییر ضرایب، جداول حقوقی و طبقه‌بندی مشاغل و افزایش مبناء حقوقی، اعطاء مجوز هر نوع استخدام و به کارگیری نیرو و همچنین مصوبات هیأت‌های اماناء که متضمن بار مالی برای دولت باشد در صورتی قابل طرح و تصویب و اجراء است که بار مالی ناشی از آن در گذشته محاسبه و در قانون بودجه کل کشور یا منابع داخلی دستگاه اجرائی ذی‌ربط تأمین شده باشد. اقدام دستگاه اجرائی برخلاف این حکم، تعهد زائد بر اعتبار محسوب می‌شود.

ث - خرید دست اول اوراق مشارکت توسط بانک‌های دولتی و شرکت‌ها و مؤسسات و واحدهای وابسته و تابعه آنها ممنوع است.

خ - بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران مکلف است در طول برنامه فروش مبالغ ارزی مذکور در احکام و ردیف‌های قوانین بودجه سنواتی را به گونه‌ای انجام دهد که تا تاریخ تصویب‌تر از نامه سال بعد آن بانک خالص دارائی‌های خارجی نسبت به پایان سال قبل از این محل افزایش نیابد.

ذ - مبالغی که به هر یک از مؤسسه‌های آموزش عالی و پژوهشی تحت پوشش وزارتخانه‌های علوم، تحقیقات و فناوری و بهداشت، درمان و آموزش و پزشکی و از محل اعتبارات هزینه‌ای و تملک دارائی سرمایه‌ای ذیل ردیف‌های متمرکز پرداخت می‌شود پس از ابلاغ به عنوان کمک به سرجمع اعتبارات دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی و پژوهشی فوق‌الذکر افزوده می‌شود تا مطابق شرح عملیات مندرج در موافقتنامه براساس قوانین و مقررات مربوطه هزینه کنند.

ض - وزیر امور اقتصادی و دارائی موظف است در طول برنامه هر شش ماه یکبار گزارش انطباق سرمایه‌گذاری شرکت‌های دولتی پیوست شماره (۳) قانون بودجه سنواتی را در چهارچوب قانون اصلاح موادی از قانون برنامه چهارم و سیاست‌های کلی اصل چهارم و چهارم (۴۴) به تفکیک طرح به کمیسیون‌های برنامه و بودجه و محاسبات و اقتصادی ارسال نماید.

**تبصره ۵ -** اجرای احکام بندهای (و)، (ز)، (ز)، (ن) و (ذ) در خصوص دانشگاه‌ها، مؤسسات، مراکز آموزش عالی و تحقیقاتی با رعایت ماده (۲۰) این قانون خواهد بود.

### قانون تنظیم بخشی از مقررات مالی دولت

#### ماده ۳۳:

به دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی و پژوهشی بنیادایران شناسی و فرهنگستانها و مراکز آموزش مدیریت دولتی و بیمارستانهای آموزشی اجازه داده می‌شود به منظور استفاده بهینه از ساختمانها و امکانات موجود خود مشروط بر آنکه به فعالیت‌ها و وظایف مستمر و جاری آنها لطمه‌ای وارد ننماید و تاثیر نامطلوبی نگذارد، به صورت موقت اجاره یک ساله یا کمتر و قابل تمدید به اشخاص حقیقی و حقوقی به قیمت روز اجاره دهند. دستگاه‌های فوق مکلفند درآمد حاصل را به حساب درآمد اختصاصی نزد خزانه داری کل واریز نمایند.

#### ماده ۴۳:

متن مندرج در ماده (۸۶) قانون وصول برخی از درآمدهای دولت و مصرف آن در موارد معین مصوب ۱۳۷۳/۱۲/۲۸ تحت عنوان بند (الف) درج و متن زیر به عنوان بند (ب) به ماده (۸۶) الحاق می‌گردد:

ب - به وزارتخانه و مؤسسات دولتی اجازه داده می‌شود براساس آئین‌نامه‌ای که به پیشنهاد مشترک سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور و وزارت امور اقتصادی و دارایی به تصویب هیات وزیران می‌رسد به منظور استفاده بهینه از ساختمان‌ها و امکانات موجود خود مشروط بر آنکه به فعالیتها و وظایف مستمر و جاری آنها لطمه‌ای وارد ننماید و تاثیر نامطلوبی نگذارد، به صورت موقت به اشخاص حقیقی و حقوقی به قیمت روز به مدت یک سال یا کمتر اجاره دهند.

#### ماده ۸۸:

در اجرای وظایف اجتماعی دولت به ویژه تکالیف مذکور در اصول بیست نهم (۲۹) و سی ام (۳۰) قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران و به منظور منطقی نمودن حجم و اندازه دولت و کاهش تدریجی اعتبارات هزینه‌ای و بهبود ارائه خدمات به مردم و جلب مشارکت بخش غیر دولتی و توسعه اشتغال و صرفه بودجه و درآمدهای عمومی با رعایت اصول سوم (۳)، بیست و

نهم (۲۹) و سی‌ام (۳۰) قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران و مصالح عامه، وزارتخانه‌ها، موسسات و شرکتهای دولتی که عده دار ارائه خدمات اجتماعی، فرهنگی، خدماتی و رفاهی از قبیل آموزش فنی و حرفه‌ای، آموزش عمومی، تربیت بدنی درمان، توانبخشی، نگهداری از سالمندان، معلولین و کودکان بی سرپرست، کتابخانه‌های عمومی، مراکز فرهنگی و هنری، خدمات شهری و روستائی، ایرانگردی و جهانگردی می‌باشند مجازند برای توسعه کمی و کیفی خدمات خود و کاهش حجم تصدی‌های دولت بر اساس مقررات و ضوابط این ماده اقدامات ذیل را انجام دهند:

الف - اشخاص حقیقی و حقوقی غیر دولتی که متقاضی ارائه خدمات بر اساس مفاد این ماده می‌باشند می‌بایست صلاحیت‌های فنی و اخلاقی لازم و پروانه فعالیت از مراجع قانونی ذیربط داشته باشند.

ب - ارائه خدمات موضوع این ماده توسط بخش غیر دولتی به سه روش، خرید خدمات از بخش غیر دولتی، مشارکت با بخش غیر دولتی و واگذاری مدیریت بخش غیردولتی انجام می‌شود.

ج - دستگاه‌های اجرائی مشمول این ماده برای توسعه کمی خدمات خود با استفاده از ظرفیت‌های موجود در بخش غیر دولتی (موضوع بند الف) و با پرداخت هزینه سرانه خدمات، نسبت به خرید خدمات و ارائه آن به مردم طبق شرایط دولتی اقدام نمایند.

تبصره - برای ایجاد و توسعه اینگونه واحدها، دولت موظف است حمایت‌های لازم از قبیل واگذاری زمین، ارائه خدمات زیربنائی و استفاده از تسهیلات وجوه اداره شده طبق ضوابط و به میزانی که در قوانین بودجه سنواتی پیش بینی می‌گردد اقدام نماید.

د - در اجرای بند (ب) ماده (۶۴) قانون برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران، دستگاه‌های مشمول این ماده مجازند مراکز و واحدهای خدماتی، اجتماعی و رفاهی موجود و یا نیمه تمام خود را به صورت اجاره به اشخاص حقیقی و حقوقی موضوع بند (الف) واگذار نمایند.

تبصره ۱ - در اجرای این بند، رعایت اولویت‌های زیر مشروط به رعایت بند (الف) الزامی است:

- نهادهای عمومی غیر دولتی نظیر شهرداری‌ها و دهیاری‌ها. موسسات عام المنفعه که براساس مجوزهای قانونی تشکیل شده یا می‌شوند. نهادهای مشکل از کارکنان دستگاه واگذارکننده، مشروط بر قطع رابطه استخدامی آنها با دستگاه دولتی. سایر اشخاص حقیقی و حقوقی.

تبصره ۲ - واگذاری بناها و اموال دولتی که از تفایس ملی می‌باشند مشمول حکم این بند نمی‌گردد.

تبصره ۳ - تغییر کاربری مراکز و واحدهایی که واگذار می‌شوند ممنوع می‌باشد. در موارد استثنایی با ذکر دلایل موجه و پس از دریافت مابه‌التفاوت ارزش افزوده ناشی از تغییر کاربری به نفع دولت با پیشنهاد بالاترین مقام دستگاه اجرائی ذیربط و تصویب هیات وزیران بلامانع است.

تبصره ۴ - تعیین میزان اجاره و قیمت گذاری کلیه اموال منقول و غیرمنقول در واحدهای مشمول این بند با لحاظ نمودن کاربری آنها براساس متوسط نظر سه نفر کارشناس رسمی دادگستری صورت می‌گیرد.

تبصره ۵ - اجرای این بند از طریق نشر آگهی در روزنامه‌های کثیرالانتشار برای اطلاع عموم از شرایط دستگاه اجرائی انجام خواهد شد.

ه - دستگاه‌های مشمول این ماده می‌توانند براساس قرارداد منعقد شده با نهادهای عمومی غیر دولتی، موسسات عمومی عام المنفعه، تعاونیهایی که از پرسنل منفک شده از دستگاه اجرائی تشکیل شده است و واجد شرایط مذکور در بند (الف) می‌باشند، مدیریت واحدهای خود را با حفظ مالکیت دولت بر اموال منقول و غیر منقول به آنها واگذار نمایند. در این صورت این واحدها براساس ضوابط حاکم بر واحد طرف قرارداد اداره خواهند شد.

تبصره ۱ - مسئولیت حفظ و حراست و تعمیر و نگهداری اموال دولت به عهده طرف قرارداد می‌باشد.

تبصره ۲ - اینگونه واحدها موظفند با دریافت سرانه متناسب که از دستگاه‌های اجرائی ذیربط دریافت می‌نمایند براساس تعرفه‌های مصوب توسط مراجع ذیربط براساس بند (ز) این ماده خدمت نمایند.

تبصره ۳ - طرف قرارداد موظف است ضمن حفظ کاربری واحد مربوطه در صورت تقاضای کارکنان برای ادامه خدمت در آن واحدها حداقل پنجاه درصد (۵۰٪) از کارکنان شاغل را بعنوان مامور بپذیرد و حقوق و مزایای آنها را طبق احکام رسمی پرداخت نماید. بقیه کارکنان در سایر واحدها یدستگاه ذیربط اشتغال خواهند یافت.

تعیین سیاستهای اجرائی، استانداردها، اعمال نظارت حاکمیت دولت بر این گونه واحدها با رعایت قوانین مربوطه توسط بالاترین مقام دستگاه ذیربط انجام خواهد شد.

تعرفه ارائه خدمات توسط بخش‌های غیردولتی فوق‌الذکر مطابق ضوابط قانونی مربوط تعیین می‌گردد و در مواردی که ضوابط قانونی مشخص وجود ندارد با پیشنهاد وزیر و یا بالاترین مقام دستگاه اجرائی ذیربط به تصویب شورای اقتصاد خواهد رسید.

دولت موظف است به منظور کاهش هزینه‌های جاری و حجم تصدیهای دولت، برنامه اجرائی این ماه را حسب وظایف مربوط، شامل هدفهای کمی و میزان صرفه جوئی در هزینه‌های دولتی و میزان اعتبار مربوط برای پرداخت یارانه‌ها به بخش غیر دولتی را همه ساله در لوایح بودجه سنواتی منظور نماید.

ط - کلیه درآمدهای دستگاه‌های دولتی حاصل از این ماده به حساب خزانه داری کل واریز می‌گردد.

آئین نامه اجرائی این ماده حداکثر ظرف مدت سه ماه توسط سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی و با همکاری دستگاه‌های ذیربط تهیه و به تصویب هیات وزیران می‌رسد.

آیین نامه اجرایی ماده ۸۸ قانون تنظیم:

ماده ۱ - در این آیین نامه اصطلاحات زیر در معانی مشروح مربوط بکار می‌روند.

الف: خرید خدمات از بخش غیر دولتی: استفاده از ظرفیت‌های بخش غیردولتی با پرداخت هزینه سرانه تامین خدماتی که دستگاه اجرایی مربوط طبق قوانین و مقررات موجود عهده‌دار آنها است.

ب: مشارکت با بخش غیردولتی: در اختیار قراردادن مراکز و واحدهای خدماتی اجتماعی، فرهنگی و رفاهی متعلق به بخش دولتی که توسط دستگاه دولتی در حال بهره‌برداری یا آماده بهره‌برداری و یا نیمه تمام است. به صورت اجاره به اشخاص حقیقی و حقوقی غیردولتی و مشارکت بخش غیردولتی در مالکیت مراکز و واحدهای نیمه تمام به میزان سرمایه‌گذاری انجام شده.

ج: واگذاری مدیریت به بخش غیردولتی: واگذاری اداره امور تحت مسئولیت دستگاه دولتی به اشخاص حقیقی و حقوقی مقرر در قانون و در چهارچوب ضوابط دستگاه واگذارکننده و با حفظ مالکیت دولت.

د: هزینه سرانه دولتی: میزانی از اعتبارات هزینه‌ای و تملک سرمایه‌ای است که درازای انجام هر فعالیت یا خدمات یا برخوردار شدن هر یک از افراد ذینفع از خدمات دستگاه به تناسب موضوع فعالیت و منطقه پیش‌بینی شده است.

ه: هزینه سرانه واگذاری: درصدی از هزینه سرانه دولتی است که به تناسب موضوع فعالیت، منطقه و کیفیت کار تعیین می‌شود.

و: هیات امنا: هیاتی متشکل از اشخاصی که با رعایت صلاحیت‌های فنی و اجتماعی توسط دستگاه واگذارکننده تایید شده و ارائه خدمات مربوط به یک یا چند فعالیت را به روش مشارکت یا واگذاری مدیریت و یا با استفاده از کمک‌های مردمی و واحدهای خیریه نظارت نموده و یا عهده‌دار می‌شوند. تعداد اعضای هیات امنا و شرح وظایف آنها به تایید ستاد موضوع ماده (۱۳) این آیین‌نامه می‌رسد.

ز: دستگاه واگذارکننده: وزارتخانه، موسسات و شرکت‌های دولتی هستند که تمام یا بخشی از وظایف و فعالیت‌های آنها ارائه خدمات اجتماعی، فرهنگی، خدماتی و رفاهی بوده و با استفاده

از سه روش موضوع بندهای «الف»، «ب» و «ج» این ماده خدمات مربوط را تامین و ارائه می‌نمایند.

ماده ۲ - دستگاه‌های واگذار کننده موظفند از تاریخ تصویب این آیین‌نامه تمام یا قسمتی از خدمات خود از قبیل آموزش‌های عمومی، آموزش‌های فنی و حرفه‌ای، خانه‌های بهداشت، پایگاه‌های بهداشت شهری، مراکز بهداشت شهرستان و استان، مراکز نگهداری معلولان، سالمندان و کودکان بی سرپرست، مراکز روزانه بهزیستی روستایی، مراکز مشاوره درمان و بازپروری معتادان و حرفه‌آموزی مددجویان و مراکز توانبخشی روزانه، کتابخانه‌های عمومی شهری و روستایی، سالن‌های سینما و تئاتر، نمایشگاه‌های فرهنگی و هنری، راه‌های روستایی، نگهداری شبکه‌های آب و فاضلاب روستایی، تامین و توزیع نهاده‌های کشاورزی، دفع آفات نباتی و ارائه خدمات ترویجی، اجرای برنامه‌های آموزشی، اداره اقامتگاه‌ها، مهمانسراها و اماکن تفریحی و درمانی و واکسیناسیون دام را با استفاده از روش‌های سه گانه ذکر شده در بندهای «الف»، «ب» و «ج» ماده (۱) این آیین‌نامه به بخش غیردولتی واگذار نمایند.

تبصره: در صورتی که در مناطق خاص و در مقاطع زمانی خاص امکان واگذاری خدمات فوق از طریق روش‌های سه گانه میسر نباشد، دستگاه‌های دولتی می‌توانند برای مدت مشخصی کماکان انجام خدمات مزبور را برعهده بگیرند در این صورت پیشنهاد دستگاه باید به تایید سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور برسد. در مورد واحدهای استانی پیشنهاد دستگاه به تایید شورای برنامه‌ریزی و توسعه استان می‌رسد.

ماده ۳ - وزارتخانه‌ها، موسسات و شرکت‌های دولتی مکلفند به منظور ارتقای کیفیت خدمات و کاهش حجم تصدی‌های دولت و هزینه‌های جاری نسبت به تهیه و تنظیم برنامه اجرایی در مورد واحدها و فعالیت‌های مشمول این آیین‌نامه به ترتیب زیر اقدام و در مقاطع سالانه به سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور گزارش نمایند تا سازمان مذکور اثرات مربوط به نحوه تنظیم بودجه را در لوایح بودجه سنواتی منظور نماید.

الف: احصای واحدها و فعالیت‌های مشمول این آیین‌نامه.

- ب: تغییراتی که در بودجه پیشنهادی دستگاه به تناسب تحقق هدف‌های ذکر شده در این ماده ایجاد می‌شود. شامل میزان پرداخت یارانه به بخش غیردولتی، میزان اعتبارات لازم برای خرید خدمات و میزان صرفه جویی‌های بعمل آمده در اعتبارات هزینه‌ای و تملک سرمایه‌ای.
- ج: تصویب برنامه چهارساله در ستاد موضوع ماده (۱۳) این آیین‌نامه به همراه زمان‌بندی اجرا و ارسال برای سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور.
- د: میزان فعالیت‌ها و واحدهایی که به استناد این آیین‌نامه از بخش دولتی منفک و به بخش غیردولتی واگذار می‌شوند.
- تبصره: سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور مکلف است از مجموعه برنامه‌های تهیه شده گزارش جامع سالانه تهیه و به اطلاع هیات وزیران برساند. در گزارش مزبور دستگاه‌هایی که در جهت اجرای مفاد ماده (۸۸) موفق بوده و یا ناموفق بوده‌اند به هیات وزیران معرفی می‌گردند.
- ماده ۴- اشخاص حقیقی و حقوقی طرف قرارداد باید واجد صلاحیت‌های فنی و اجتماعی بوده و توانایی‌ها و امکانات لازم را با تایید دستگاه واگذار کننده برای انجام تعهدات موضوع قرارداد داشته باشند.
- تبصره: ایثارگران انقلاب اسلامی و شرکت‌های تعاونی ایثارگران در اولویت خواهند بود.
- ماده ۵: تسهیلات پیش‌بینی شده برای بخش غیردولتی به منظور استفاده از روش‌های این آیین‌نامه به شرح زیر است.
- الف: پرداخت بخشی از هزینه سرانه دولتی به اشخاص طرف قرارداد در ازای انجام خدمات مشخص و براساس قراردادهای منعقد.
- ب: اعطای تسهیلات بانکی با شرایط ویژه با معرفی دستگاه واگذار کننده توسط بانک‌های عامل که در قوانین بودجه سنواتی مشخص می‌شوند.
- ج: تامین ما به التفاوت کارمزد بانکی تسهیلات اعطایی از محل اعتبارات پیش‌بینی شده و اعتبارات فصل مربوط در بودجه دستگاه واگذار کننده.
- د: واگذاری زمین و ارایه خدمات زیر بنایی با نرخ کارشناسی جهت مشارکت با دولت در ارایه خدمات.



هـ: اختصاص بخشی از بودجه عمرانی دستگاه به عنوان وجوه اداره شده برای پرداخت وام

قرض الحسنه.

ماده ۶ - اولویت‌های استفاده از روشهای موضوع این آیین‌نامه به شرح زیر است:

الف: اولویت استفاده از روش واگذاری مدیریت با در نظر گرفتن توانایی‌ها، امکانات و تطبیق با استانداردها و ضوابط مورد نظر دستگاه ذیربط به ترتیب با نهادهای عمومی غیر دولتی، موضوع قانون فهرست نهادها و مؤسسات عمومی غیر دولتی - مصوب ۱۳۷۳ و الحاقات بعدی آن به ویژه شهرداری‌ها و دهرداریها و همچنین مؤسسات عام المنفعه که بر اساس مجوزهای قانونی تشکیل شده یا می‌شوند و تعاونی‌های متشکل از کارکنان دستگاه واگذار کننده خواهد بود. در روش مشارکت، سایر اشخاص حقیقی و حقوقی در اولویت بعدی می‌باشند.

ب: اولویت اماکن قابل واگذاری با استفاده از روش مشارکت با ساختمان‌های آماده بهره‌برداری دستگاه‌ها در شهرهای بزرگ و ساختمانهای مربوط به اماکن رفاهی و اقامتی و مراکز درمانی اختصاصی، واحدهای آموزشی، خانه‌های بهداشت، مراکز بهداشت شهرستان و استان، مراکز نگهداری معلولان، سالمندان و کودکان بی سرپرست، مراکز روزانه بهزیستی روستایی، مهد کودک شهری، مراکز توانبخشی روزانه، کتابخانه‌های عمومی شهری و روستایی و اماکن ورزشی می‌باشد.

ماده ۷ - قیمت گذاری ساختمان‌ها و یا تعرفه‌های خدمات موضوع این آیین‌نامه به شرح زیر

است:

الف: میزان اجاره و قیمت گذاری ساختمان‌ها در واحدهای مشمول این آیین‌نامه با لحاظ نمودن کاربری آنها بر اساس متوسط نظر سه نفر کارشناس رسمی دادگستری تعیین می‌شود.

ب: اجاره بهای ساختمان‌های موضوع این آیین‌نامه می‌تواند به صورت نقدی از طرف قرارداد اخذ شود و یا به ازای ارائه خدمات مورد نظر به دستگاه واگذار کننده به روش خرید خدمات موضوع بند «الف» ماده (۱) بجای پرداخت هزینه سرانه مربوط تأدیه گردد.

ج: هزینه سرانه واگذاری متناسب با تعرفه‌های تعیین شده توسط ستاد موضوع ماده (۱۳) این آیین‌نامه و کیفیت و کمیت خدمات مورد انتظار تعیین می‌شود.

د: تعرفه ارایه خدمات توسط بخش‌های غیر دولتی بر اساس روش‌های تعیین شده در این آیین‌نامه مطابق ضوابط قانونی مربوط تعیین می‌گردد و در مواردی که ضابطه قانونی مشخص وجود ندارد با پیشنهاد وزیر و یا بالاترین مقام دستگاه اجرایی ذیربط به تصویب شورای اقتصاد می‌رسد.

ماده ۸- واگذاری و اجاره بناها و اموال دولتی که از نفایس ملی می‌باشند مشمول حکم این آیین‌نامه نمی‌گردد.

ماده ۹- مسئولیت حفظ و حراست و تعمیر و نگهداری اموال دولت در روشهای مشارکت با بخش غیر دولتی و واگذاری مدیریت به عهده طرف قرارداد می‌باشد. ضوابط و دستورالعمل‌های مربوط توسط ستاد موضوع ماه (۱۳) این آیین‌نامه تعیین خواهد شد. کارشناسان رسمی دادگستری، موضوع ماده (۷) در تعیین میزان اجاره‌این حکم را مد نظر قرار خواهند داد.

ماده ۱۰- تغییر کاربری مراکز و واحدهایی که واگذار می‌شوند، ممنوع است. در موارد استثنایی با ذکر دلایل موجه و پس از دریافت ما به التفاوت ارزش افزوده ناشی از تغییر کاربری به نفع دولت با پیشنهاد بالاترین مقام دستگاه اجرایی ذیربط و تصویب هیات وزیران بلامانع است.

ماده ۱۱- افراد بکار گرفته شده در واحدها و فعالیت‌های موضوع این آیین‌نامه باید دارای صلاحیت‌های فنی، حرفه‌ای و اجتماعی و توانمندی لازم باشند و این موضوع با توجه به تخصص‌ها و نوع فعالیت‌ها در قراردادها منظور می‌گردد. تبصره: کارکنانی که در اینگونه واحدها به خدمت گرفته می‌شوند هیچگونه رابطه استخدامی با دستگاه ذیربط نخواهند داشت.

ماده ۱۲- در روش واگذاری مدیریت و مشارکت، طرف قرارداد موظف است ضمن حفظ کاربری واحد مربوطه در صورت تقاضای کارکنان برای ادامه خدمت در آن واحدها حداقل پنج‌جاه درصد (۵۰٪) از کارکنان شاغل را به عنوان مامور بپذیرد و حقوق و مزایای آنها را طبق احکام رسمی پرداخت نماید. بقیه کارکنان در سایر واحدهای ذیربط اشتغال خواهند یافت.

تبصره\_ کارکنان شاغل در واحدهای مزبوط در صورت عدم تمایل به خدمت در واحد واگذار شده در سایر واحدهای دستگاه ذیربط اشتغال خواهند یافت.

ماده ۱۳\_ در هریک از دستگاه‌های واگذارکننده ستاد اجرایی ماده (۸۸) قانون تنظیم بخشی از مقررات مالی دولت متشکل از (۳) الی (۵) نفر ارز معاونان، مدیران ارشد و صاحب‌نظران به انتخاب وزیر یا بالاترین مقام دستگاه تشکیل می‌شود. ستاد مذکور در حوزه مرکزی دستگاه به تنظیم و ارایه سیاست‌ها و خط‌مشی‌های مربوط به اجرای ماده یاد شده و این آیین‌نامه می‌پردازد.

ماده ۱۴ - وظایف و اختیارات ستاد موضوع ماده (۱۳) این آیین‌نامه به شرح ذیر است:  
الف\_ تصویب برنامه تنظیم شده جهت تحقق ماده (۸۸) قانون در دستگاه.

ب\_ تصویب شرح وظایف هیات امناء، موضوع ماده (۱) این آیین‌نامه.

ج\_ تعیین میزان هزینه سرانه واگذاری به متقاضیان با توجه به موقعیت جغرافیایی، نوع فعالیت و میزان محرومیت مناطق و کمیت و کیفیت خدمات تا ۹۵ درصد هزینه سرانه دولتی.

د\_ تهیه و تصویب دستورالعمل‌های مورد نیاز برای تعیین صلاحیت‌های فنی و اخلاقی متقاضیان و اجاره اموال منقول و غیر منقول.

ه\_ تعیین و تنظیم چارچوب قراردادهای منعقد شده با بخش غیردولتی در روش‌های موضوع بندهای الف، ب و ج ماده (۱) این آیین‌نامه.

و\_ قیمت‌گذاری اجاره ساختمان‌ها و اموال منقول بر اساس متوسط نظر سه نفر کارشناس رسمی دادگستری.

ز\_ تعیین و اخذ ضمانت‌های لازم برای جلوگیری از تغییر کاربری و حفظ و حراست از اموال منقول و غیر منقول واگذار شده.

ح\_ رسیدگی به تخلفات طرف قرارداد از شرایط واگذاری.

ط\_ ارایه گزارش در مقاطع شش ماهه به سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور.

ماده ۱۵\_ به منظور پیگیری، نظارت و کنترل بر اجرای سیاست‌های ارایه شده توسط ستاد موضوع ماده (۱۳)، کمیته‌های استانی در واحدهای استانی دستگاه‌های واگذارکننده ایجاد

می‌شوند. ترکیب کمیته‌های استانی توسط ستاد تعیین می‌شود. کمیته‌های استانی می‌توانند حسب ضرورت کمیته‌های اجرایی در شهرستان‌ها مسقر نموده و پاره‌ای از وظایف خود را به آنها واگذار نمایند.

ماده ۱۶- چگونگی خدمات ارایه شده و عملکرد اشخاص طرف قرارداد دستگاه واگذارکننده، توسط ستاد موضوع ماده (۱۳) مورد ارزیابی سالانه قرار می‌گیرد و چنانچه کمیت و کیفیت خدمات ارایه مورد رضایت دستگاه واگذارکننده و خدمت‌گیرندگان باشد، طرف قرارداد توسط دستگاه مورد تشویق و قدردانی قرار می‌گیرد و از تخفیف ویژه در اجاره برخوردار خواهد شد و در غیر اینصورت طبق مفاد قرارداد و قوانین مقررات مربوط اقدام می‌شود.

ماده ۱۷- هرگونه توسعه تشکیلاتی برای انجام فعالیت‌های موضوع این آیین‌نامه در دستگاه‌های اجرایی ممنوع است.

ماده ۱۸- سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور مکلف است در تنظیم بودجه سنواتی معادل وجوه حاصل از اجرای این آیین‌نامه را که به خزانه واریز شده است، جهت ارتقای کیفیت ارایه خدمات به دستگاه واگذارکننده اختصاص دهد.

### قانون مدیریت خدمات کشوری:

ماده ۱۳:

امور تصدی‌های اجتماعی، فرهنگی و خدماتی با رعایت اصول بیست و نهم (۲۹) و سی‌ام (۳۰) قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران از طریق توسعه بخش تعاونی و خصوصی و نهادها و مؤسسات عمومی غیردولتی تعیین صلاحیت شده و با نظارت و حمایت دولت و با استفاده از شیوه‌های ذیل انجام می‌گردد:

۱- اعمال حمایت‌های لازم از بخش تعاونی و خصوصی و نهادها و مؤسسات عمومی غیردولتی مجری این وظایف.

۲- خرید خدمات از بخش تعاونی و خصوصی و نهادها و مؤسسات عمومی غیردولتی.

- ۳- مشارکت با بخش تعاونی و خصوصی و نهادها و مؤسسات عمومی غیردولتی از طریق اجاره، واگذاری امکانات و تجهیزات و منابع فیزیکی.
  - ۴- واگذاری مدیریت واحدهای دولتی به بخش تعاونی و خصوصی و نهادها و مؤسسات عمومی غیردولتی با پرداخت تمام و یا بخشی از هزینه سرانه خدمات.
  - ۵- ایجاد و اداره واحدهای دولتی موضوع این ماده توسط دستگاه‌های اجرائی.
- تبصره ۱- اگر انجام امور موضوع این ماده به یکی از طرق چهارگانه فوق‌الذکر (الغایت ۴) مقدور نباشد ایجاد و اداره واحدهای دولتی وظیفه دولت است.
- تبصره ۲- تأیید صلاحیت علمی و اخلاقی کلیه افراد موضوع این قانون که به موجب این ماده در بخش‌های آموزشی، بهداشتی و فرهنگی اشتغال خواهند داشت مطابق ضوابط فصل ششم این قانون و تأیید استانداردهای مربوط و کیفیت و قیمت خدمات نیز مطابق قوانین و مقررات مربوط است.
- ماده ۱۶:
- به منظور افزایش بهره‌وری و استقرار نظام کنترل نتیجه و محصول (ستانده) و کنترل مراحل انجام کار و یا هردو، جلوگیری از تمرکز تصمیم‌گیری و اعطاء اختیارات لازم به مدیران برای اداره واحدهای تحت سرپرستی خود براساس آئین‌نامه‌ای که توسط سازمان تهیه و به تصویب هیأت وزیران می‌رسد دستگاه‌های اجرائی موظفند اقدامات ذیل را به عمل آورند.
- الف - تعیین قیمت تمام‌شده فعالیتها و خدمات و محصولات واحدهای مجری از قبیل واحدهای آموزشی، پژوهشی، بهداشتی، درمانی، خدماتی، تولیدی و اداری، متناسب با کیفیت و محل جغرافیایی ارائه فعالیتها و خدمات، در چهارچوب متوسط قیمت تمام‌شده فعالیتها و خدمات مذکور در بودجه مصوب سالانه ملی و استانی با تأیید سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور یا استان.
- ب - تعیین شاخص‌های هدفمند و نتیجه‌گرا و استانداردهای کیفی خدمات و پیش‌بینی سازوکارهای نظارتی برای کنترل کمیت و کیفیت خدمات ارائه شده.

ج - انعقاد تفاهم‌نامه با مدیران واحدهای مجری براساس حجم فعالیت‌ها و خدمات و قیمت تمام‌شده آن و تعیین تعهدات طرفین.

د - اعطاء اختیارات لازم برای پیشنهاد جابه‌جایی فصول و برنامه‌های اعتبارات مذکور به شورای برنامه‌ریزی استان در چهارچوب احکام قانون بودجه سالانه جابه‌جایی اعتبارات ملی براساس احکام قانون بودجه سالانه خواهد بود.

ه - برای اجراء نظام قیمت تمام‌شده، اختیارات لازم اداری و مالی به مدیران، به موجب آئین‌نامه‌ای که با پیشنهاد سازمان به تصویب هیأت وزیران می‌رسد تعیین می‌گردد.

و - اعتباراتی که براساس قیمت تمام‌شده در اختیار واحدها قرار می‌گیرد، به عنوان کمک تلقی شده و پس از پرداخت به حساب بانکی واحدهای ذی‌ربط به‌هزینه قطعی منظور می‌گردد. مدیران دستگاه‌های اجرائی نسبت به تحقق اهداف و نتایج پیش‌بینی شده در تفاهم‌نامه در مدت مدیریت خود مسؤول و به نهادهای نظارتی پاسخگو خواهند بود و موظفند گزارش اقدامات مربوطه را هر شش ماه یک‌بار به سازمان ارائه نمایند و سازمان نیز مکلف است گزارش عملکرد این ماده را یک‌ماه قبل از ارسال لوایح بودجه سالیانه به مجلس تقدیم نماید.

تبصره ۱ - دستگاه‌هایی که با پیشنهاد سازمان و تصویب هیأت وزیران امکان محاسبه قیمت تمام‌شده محصولات و خدمات خود را نداشته باشند از طریق محاسبه هزینه تمام‌شده اقدام خواهند نمود.

تبصره ۲ - احکام این ماده می‌باید ظرف یک‌سال توسط سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور اجراء شده و از سال ۱۳۸۷ بودجه دستگاه‌های موضوع این قانون فقط با رعایت مفاد این ماده قابل تنظیم و ارائه می‌باشد.

ماده ۲۴:

در راستای اجراء احکام این فصل کلیه دستگاه‌های اجرائی موظفند از تاریخ تصویب این قانون اقدامات ذیل را انجام دهند:

الف - حداکثر شش ماه پس از تصویب این قانون آن‌دسته از وظایفی که قابل واگذاری به بخش غیردولتی است را احصاء و با رعایت راهکارهای مطروحه در این فصل نسبت به واگذاری

آنها اقدام نمایند. به نحوی که طی هر برنامه بیست درصد (۲۰٪) از میزان تصدی‌های دولت در امور قابل واگذاری کاهش یابد.

ب - تعداد مجوزهای استخدامی مذکور در ماده (۵۱) این قانون به نحوی تعیین گردد که تعداد کارمندان دستگاه‌های اجرائی که به هر نحو حقوق و مزایا دریافت می‌کنند و یا طرف قرارداد می‌باشند هر سال به میزان دو درصد (۲٪) در امور غیرحاکمیتی نسبت به سال قبل کاهش یابد.

ج - حداکثر معادل یک سوم کارمندان که به روش‌های بازنشستگی، بازخریدی، استعفاء و سایر موارد از خدمت دستگاه‌های اجرائی خارج می‌شوند استخدام نمایند.

تبصره ۱- وظایف حاکمیتی موضوع ماده (۸) این قانون از شمول این ماده مستثنی هستند.

تبصره ۲- آئین‌نامه اجرائی این ماده شامل وظیفه قابل واگذاری در چهارچوب این قانون، حمایت‌های دولت برای توسعه بخش غیردولتی و نحوه خرید خدمات از بخش خصوصی و تعاونی و تعیین تکلیف کارمندان واحدهای واگذار شده و سایر موارد بنا به پیشنهاد سازمان به تصویب هیأت وزیران می‌رسد.

تبصره ۳- دیوان محاسبات و سازمان بازرسی کل کشور موظفند اجراء این فصل را در دستگاه‌های اجرائی کنترل نموده و با مدیران متخلف برخورد قانونی نمایند.

### **آیین‌نامه اجرایی ماده (۱۶) قانون مدیریت خدمات کشوری**

ماده ۱- اصطلاحات مورد استفاده در این آیین‌نامه در معانی مشروح زیر به کار می‌روند:

الف - فعالیت: عملیات مشخص و مرتبط نظیر آموزش دانش آموز (نفر)، صدور شناسنامه (تعداد)، مداوای بیمار (نفر)، انجام کار حسابداری (واحد)، آموزش دانشجو (نفر)، ارایه خدمات در خانه بهداشت (یک واحد)، تولید نهال یا بذر اصلاح شده (در هکتار)، نگهداری راه یا راهداری (کیلومتر)، اداره کتابخانه (واحد)، مبارزه با آفات نباتی (در هکتار) که برای تحقق اهداف سالانه دستگاه، توسط واحدهای مختلف دستگاه اجرایی اجرا می‌شود.

ب - خدمت: خروجی دستگاه اجرایی که در نتیجه انجام فعالیت‌های واحدهای دستگاه اجرایی ارائه شده، کمیت پذیر و قابل اندازه‌گیری است نظیر صدور و ثبت اسناد مالی، تولید نهال، تربیت دانش آموز، مداوای بیماران و صدور مجوز برای بهره‌برداری از مراکز فرهنگی و کتابخانه‌ها.

ج - محصول: خروجی دستگاه اجرایی که در نتیجه انجام فعالیتهای واحدهای دستگاه اجرایی تولید شده، کمیت پذیر و قابل اندازه‌گیری است نظیر احداث و ساخت راه و بزرگراه.

د - استاندارد خدمات: شاخصهای مورد توافق جهت ارزیابی عملکرد واحد مجری در مقاطع مختلف زمانی.

ه - واحد عملیاتی: واحدهایی از دستگاه اجرایی که عهده‌دار انجام فعالیت‌های مشخص، ارائه خدمات مستقیم یا تولید محصولات خاصی برای ارائه به مردم می‌باشند نظیر مدارس، بیمارستان‌ها و مراکز فرهنگی و هنری.

و - دستگاه اجرایی: دستگاه‌های موضوع ماده (۵) قانون مدیریت خدمات کشوری که به استناد ماده (۱۱۷) قانون مذکور مشمول آن قانون هستند.

ز - واحد مجری: بخشی از یک دستگاه اجرایی که فعالیت‌ها، خدمات و محصولات آن به روش قیمت تمام شده، هزینه تمام شده و یا هزینه سرانه قابل اداره و ارائه می‌باشد.

ح - تفاهم‌نامه: سند مورد توافق بین مدیر واحد مجری با مقام مجاز دستگاه اجرایی که شامل شرح فعالیت، کمیت و کیفیت، دوره اجرا و قیمت تمام شده خدمات، فعالیتها و محصولات، زمان‌بندی تخصیص منابع، انتظارات و سایر شرایط مورد توافق براساس موافقتنامه‌های ابلاغی از سوی معاونت برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی رئیس‌جمهور می‌باشد.

ط - حساب واحد مجری: حسابی که توسط خزانه یا خزانه معین استان، حسب مورد با درخواست ذیحساب یا مسئول امور مالی دستگاه اجرایی ذی‌ربط، تحت سرفصل حساب‌های دولتی برای واحدهای مجری که دارای استقلال مدیریتی، اداری و مالی است، افتتاح گردیده و انجام عملیات دریافت، پرداخت و عملیات حسابداری مربوط با دستور مدیر واحد مجری انجام می‌گیرد. استفاده از حساب موضوع این بند با دو امضاء (مدیر واحد مجری و فردی که طبق مفاد



ماده (۳۶) قانون محاسبات عمومی کشور تعیین و منصوب می‌شود) مجاز خواهد بود.  
ماده ۲- دستگاه‌های اجرایی موظفند ظرف یک ماه و از طریق واحدهای عملیاتی مستقل یا تابع خود و با اولویت فعالیتها، خدمات و محصولات کمیت پذیر واحدهای عهده‌دار آنها را به عنوان واحد مجری، احصا و برای استقرار نظام قیمت تمام‌شده انتخاب و به تأیید شورا، کمیسیون یا کارگروه تحول اداری دستگاه اجرایی برسانند.

ماده ۳- دستگاه‌های اجرایی موظفند ظرف یک سال از تاریخ ابلاغ این آیین‌نامه و با استفاده از روش‌ها و فناوری‌های مناسب و مربوط اقدامات زیر را انجام دهند:

الف - انتخاب واحدهای مجری و ارایه به شورا، کمیسیون یا کارگروه تحول اداری دستگاه اجرایی مربوط برای تأیید.

ب - تعیین قیمت تمام‌شده فعالیت‌ها و خدمات واحدهای مجری تأییدشده و ارایه به شورا، کمیسیون یا کارگروه تحول اداری دستگاه اجرایی مربوط برای تأیید.

ج - تعیین شاخص‌ها، استانداردها و ساز و کارهای نظارتی لازم برای کنترل کمیت و کیفیت فعالیت، خدمات و محصولات واحدهای مجری.

تبصره ۱- در مواردی که امکان محاسبه قیمت تمام‌شده وجود ندارد، محاسبه هزینه تمام‌شده یا سرانه فعالیت، خدمات و محصولات واحد مجری ملاک عمل خواهد بود.

تبصره ۲- در محاسبه قیمت تمام‌شده خدمات، محصولات و فعالیت‌ها باید علاوه بر هزینه‌های پرسنلی، هزینه‌های مصرفی و هزینه‌های تعمیر و نگهداری، هزینه‌های اموال و سرمایه‌ای نظیر ساختمانها و تجهیزات نیز محاسبه و در تفاهم‌نامه لحاظ گردد.

ماده ۴- اجرای احکام این آیین‌نامه توسط دستگاه‌های اجرایی از طریق واحدهای مجری به موجب تفاهم‌نامه‌ای خواهد بود که حسب مورد بین مقام ذیصلاح دستگاه اجرایی و مدیر واحد مجری منعقد می‌شود.

تبصره - به منظور انعقاد تفاهم‌نامه بین واحد مجری و دستگاه اجرایی، معاونت‌های توسعه مدیریت و سرمایه انسانی و برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی رییس‌جمهور، الگوی تفاهم‌نامه

مذکور را تهیه و ابلاغ خواهند نمود. دستگاه‌های اجرایی ملزم به رعایت الگوی تفاهم‌نامه می‌باشند.

ماده ۵ - مسئولیت تعیین مصادیق خدمات، فعالیتها و محصولات و راهبری و هدایت اجرای مفاد این‌ابین‌نامه در دستگاه اجرایی، شورا، کمیسیون یا کارگروه تحول اداری است که به ریاست بالاترین مقام دستگاه تشکیل می‌گردد و می‌تواند نسبت به تشکیل کارگروه تخصصی اقدام نماید یا با استفاده از خدمات وساز و کار موضوع ماده (۱۹) قانون مدیریت خدمات کشوری، امور مربوط را انجام دهد.

ماده ۶ - معاونت برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی رییس جمهور و استانداری‌ها موظفند در چارچوب تفاهم‌نامه، صددرصد مبلغ قرارداد واحد مجری در قالب سقف تخصیص اعلام‌شده در موعد مقرر را به واحد مجری پرداخت نمایند.

تبصره - تخصیص اعتبار به میزان صددرصد به واحدهای مجری، نباید موجب کاهش تخصیص اعتبار به دیگر واحدهای دستگاه‌های اجرایی شود.

ماده ۷ - دستگاه اجرایی موظف است ظرف یک ماه در چارچوب قوانین و مقررات پولی و مالی، نسبت به افتتاح حساب بانکی به نام واحد مجری با امضای مدیر واحد مذکور و نماینده دستگاه اجرایی اقدام نماید. تمامی اعتبارات واحد مجری در قالب تفاهم‌نامه به این حساب واریز و تمامی پرداخت‌ها از محل آن انجام می‌شود.

ماده ۸ - اعتبار مربوط به حقوق و مزایای مستمر نیروی انسانی مجری که پس از انجام محاسبه قیمت تمام‌شده و تنظیم تفاهم‌نامه، بازنشسته، بازرخرد یا منتقل می‌شوند، به منظور تأمین خدماتی که مسؤولیت آن را دارند از طریق خرید خدمت، در اختیار واحد مجری باقی می‌ماند.

تبصره - مدیران واحدهای مجری در انتخاب و به کارگیری نیروی انسانی، باید مفاد تبصره (۲) ماده (۱۳) قانون مدیریت خدمات کشوری را رعایت نمایند.

ماده ۹ - واحدهای مجری موظفند تمامی حقوق و مزایای کارکنان رسمی، پیمانی، قراردادی و سایر نیروهای خود را در قالب قوانین و مقررات مربوط و احکام معطوف به عملکرد و کارآیی آنها محاسبه و پرداخت نمایند. در صورتی که بخشی از کارکنان یادشده (حداکثر بیست درصد)

را مازاد تشخیص دهنده، می‌توانند آنها را در اختیار دستگاه اجرایی ذی‌ربط قرار دهند تا وفق قوانین و مقررات مربوط با آنها رفتار شود.

تبصره ۱- دستگاه اجرایی بخشی از اعتبار ناشی از قسمت اخیر ماده (۹) را با توجه به عملکرد واحد مجری پس از ارزیابی به منظور ایجاد انگیزه نیروی انسانی به واحد مجری پرداخت می‌کند.

تبصره ۲- مبنای محاسبه در پرداخت حقوق و مزایای قانونی، دوره اجرای مندرج در تفاهم‌نامه می‌باشد و تعداد نیروی انسانی مورد نیاز برای ارائه خدمات واحد مجری، براساس تعداد پستهای سازمانی دارای تصدی یا براساس ضوابط و پستهای مندرج در درجه‌بندی واحدهای مربوط و در هر حال توسط شورا، کمیسیون یا کارگروه تحول اداری دستگاه اجرایی با رعایت صرفه و صلاح دستگاه اجرایی تعیین می‌شود.

تبصره ۳- اختیارات و تعهدات به کارگیری هرگونه نیروی انسانی دیگر رأساً بر عهده واحد مجری، براساس تبصره ماده (۸) این‌ایین‌نامه بوده و هیچگونه تعهدی متوجه دستگاه‌های اجرایی ذی‌ربط نخواهد بود.

تبصره ۴- در به کارگیری و جذب نیروی انسانی جدید و مورد نیاز توسط واحد مجری، اولویت با نیروی انسانی شاغل در دستگاه ذی‌ربط یا سایر دستگاه‌های اجرایی کشور می‌باشد. ماده ۱۰- افزایشهای قانونی حقوق و مزایای کارکنان واحد مجری در دوره اجرای تفاهم‌نامه، به عنوان تعهدات دستگاه در تفاهم‌نامه منظور و توسط دستگاه اجرایی تأمین می‌شود.

ماده ۱۱- مدیر واحد مجری می‌تواند در چارچوب تفاهم‌نامه، صرفه‌جویی حاصل از تفاضل قیمت تمام‌شده، هزینه تمام‌شده یا هزینه سرانه و هزینه‌های قطعی را در همان دوره مالی برای ایجاد انگیزه و تشویق نیروی انسانی شاغل بر اساس مفاد تبصره‌های بندهای (۵) و (۶) ماده (۶۸) قانون مدیریت خدمات کشوری و دستورالعملهای ابلاغی هزینه نماید.

ماده ۱۲- هزینه‌های ناشی از انعقاد تفاهم‌نامه‌های موضوع این‌ایین‌نامه و اعتبار موردنیاز برای اجرای تکالیف باقی‌مانده دستگاه اجرایی، نباید از مجموع اعتبارات هزینه‌ای که در بودجه مصوب سالانه پیش‌بینی شده است، تجاوز کند.

ماده ۱۳- دستگاه اجرایی موظف است اقدامات پیش‌بینی نشده در طول دوره تفاهم‌نامه را به واحد مجری تکلیف می‌شود، تصریح و هزینه انجام آنها را محاسبه و پرداخت نماید.

ماده ۱۴- بالاترین مقام دستگاه اجرایی یا نماینده وی مسئولیت نظارت بر اجرای مفاد تفاهم‌نامه در دستگاه متبوع را بر عهده دارد. در صورت بروز اختلاف میان واحد مجری و دستگاه اجرایی، شورا، کمیسیون یا کارگروه تحول اداری، به عنوان مرجع تصمیم‌گیری و حل اختلاف بوده و در صورت اثبات تخلف توسط واحد مجری، صلاحیت لغو قرارداد را خواهد داشت.

ماده ۱۵- مسئولیت نظارت بر اجرای مفاد این‌نامه و تحقق اهداف مورد انتظار در سطح ملی بر عهده معاونت‌های توسعه مدیریت و سرمایه‌انسانی و برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی رییس جمهور و در سطح استان بر عهده استاندارها می‌باشد.

تبصره - دستگاه‌های اجرایی و استاندارها موظفند هر شش ماه یک‌بار گزارش عملکرد خود را به معاونت‌های توسعه مدیریت و سرمایه‌انسانی و برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی رییس جمهور ارائه نمایند.

این تصویب‌نامه در تاریخ ۱۳۸۹/۷/۱۱ به تأیید مقام محترم ریاست جمهوری رسیده است.

معاون اول رییس جمهور - محمدرضا رحیمی

تعاریف و اصطلاحات

در این کتاب سعی شده است تا با استفاده از روش‌های نوین و کاربردی، مفاهیم پایه‌ای و پیشرفته‌تری در زمینه‌های مختلف ارائه شود. این کتاب به گونه‌ای تدوین شده است که برای دانشجویان و محققان در سطوح مختلف قابل استفاده باشد. در این بخش، به بررسی مفاهیم اساسی و تعاریف کلیدی پرداخته می‌شود.

# بخش سوم:

## روش‌های واگذاری در حوزه سلامت

در این بخش، به بررسی روش‌های مختلف واگذاری در حوزه سلامت پرداخته می‌شود. این روش‌ها شامل واگذاری خدمات، دارو، تجهیزات و نیروی انسانی می‌باشد. هر یک از این روش‌ها مزایا و معایب خاص خود را دارد و باید با دقت و برنامه‌ریزی مناسب اجرا شود.

- روش‌های واگذاری خدمات
- روش‌های واگذاری دارو
- روش‌های واگذاری تجهیزات
- روش‌های واگذاری نیروی انسانی
- روش‌های واگذاری دارو و تجهیزات
- روش‌های واگذاری خدمات و تجهیزات
- روش‌های واگذاری خدمات و نیروی انسانی
- روش‌های واگذاری خدمات و دارو
- روش‌های واگذاری خدمات و تجهیزات و نیروی انسانی

## دستورالعمل و‌گذاری خدمات سلامت

این دستورالعمل توسط وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی برای کلیه دانشگاه‌های زیر مجموعه ارسال شده است که در حقیقت جمع‌بندی از کلیه قوانینی می‌باشد که در فصل پیش به آنها پرداخته شد. این قوانین در حوزه سلامت کاربرد دارند.

دستورالعمل و‌گذاری خدمات سلامت در راستای اهداف برنامه پنجم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و به منظور فراهم آوردن زمینه‌های توسعه مشارکت بخش غیردولتی و کاهش تصدی‌گری دولت در حوزه سلامت با هدف ترویج فرهنگ تعاون و بهره‌گیری از سرمایه‌های مردمی و استفاده از نیروهای بالقوه دانش‌آموختگان رشته‌های پزشکی و سایر رشته‌های وابسته و ایجاد اشتغال برای رشته‌های فوق‌الذکر و همچنین به منظور ایجاد وحدت رویه در اجرای مطلوب قوانین مربوط به و‌گذاری وظایف به بخش غیردولتی و بهره‌گیری از تمامی ظرفیت‌های قانونی از جمله سیاست‌های ابلاغی مقام معظم رهبری و قانون اجرائی آن، قانون تنظیم بخشی از مقررات مالی دولت، قانون الحاق موادی به قانون تنظیم بخشی از مقررات مالی دولت، تدوین گردیده است. دستورالعمل مذکور در هشت فصل به شرح ذیل تنظیم و تشریح شده است. ضمناً ماموریت‌ها و وظایف حاکمیتی و تصدی حوزه سلامت، برنامه و نوع و‌گذاری تصدی‌ها از ضمایم این دستورالعمل می‌باشد.

### فصل اول: تعاریف

فصل دوم: مستندات قانونی و روش‌های و‌گذاری

فصل سوم: ساختار اجرایی

فصل چهارم: شرایط متقاضیان حقیقی و حقوقی

فصل پنجم: مقررات و شرایط عمومی و‌گذاری در موسسات دولتی

فصل ششم: حمایت‌ها و تسهیلات

فصل هفتم: تعیین تکلیف کارکنان موسسات دولتی

فصل هشتم: نظارت

## فصل اول: تعاریف

**ماده ۱-** اصطلاحات مورد استفاده در این دستورالعمل در معانی مشروح زیر به کار می‌روند:

۱. دستگاه اجرایی: دستگاه‌های موضوع ماده (۵) قانون مدیریت خدمات کشوری که به استناد ماده (۱۱۷) قانون مذکور مشمول آن قانون هستند.

۲. وزارتخانه: واحدسازمانی مشخصی است که تحقق یک یا چند هدف از اهداف دولت را بر عهده دارد و به موجب قانون ایجاد شده یا می‌شود و توسط وزیر اداره می‌گردد.

۳. مؤسسه دولتی: واحدسازمانی مشخصی است که به موجب قانون ایجاد شده یا می‌شود و با داشتن استقلال حقوقی، بخشی از وظایف و اموری را که بر عهده یکی از قوای سه‌گانه و سایر مراجع قانونی می‌باشد انجام می‌دهد.

کلیه دانشگاه‌ها و دانشکده‌های علوم پزشکی و خدمات بهداشتی و سازمان‌های تابعه وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی حکم مؤسسه دولتی را دارند.

۴. فعالیت: یک سلسله عملیات مشخصی است که برای تحقق بخشیدن به هدف‌های سالانه مؤسسه دولتی، توسط واحدهای مختلف آن اجرا می‌شود.

۵. خدمت: خروجی مؤسسه دولتی که در نتیجه انجام فعالیت‌های واحدهای مختلف مؤسسه ارائه شده، کمیت‌پذیر و قابل اندازه‌گیری است. نظیر مداوای بیماران، ارائه خدمات در خانه بهداشت و غیره.

۶. واگذاری: انجام امور تصدی‌گری مؤسسه دولتی از طریق بخش غیردولتی (اعم از خصوصی و تعاونی) متقاضی ارائه خدمات، در چارچوب سیاستها و برنامه‌های مؤسسه واگذارکننده.

۷. مؤسسه واگذارکننده: مؤسسه دولتی است که تمام یا بخشی از وظایف و فعالیت‌های تصدی خود را به بخش غیردولتی واگذاری می‌نماید.

۸. بخش غیردولتی: اشخاص حقوقی (شرکت خصوصی یا تعاونی) و یا حقیقی (افرادیکه در بخش دولتی شاغل نیستند) می‌باشند که مسئولیت ارائه تمام یا بخشی از وظایف و فعالیت‌های

تصدی موسسه دولتی را بر عهده دارند و در این دستورالعمل با عنوان طرف قرارداد خوانده می‌شود.

۹. قیمت تمام شده خدمات: به هزینه‌هایی اطلاق می‌شود که موسسه برای انجام هر واحد فعالیت و یا مجموعه‌ای از فعالیت‌های مشابه پرداخت نموده است.

۱۰. هزینه سرانه تامین خدمات: میزانی از اعتبارات هزینه‌ای و تملک سرمایه‌ای که در ازای انجام هر فعالیت یا خدمت یا بسته‌ای از آنها یا برخوردار شدن هر یک از افراد ذینفع از خدمات موسسه دولتی به تناسب موضوع فعالیت و منطقه پیش بینی شده است.

۱۱. واحد مجری: واحد عملیاتی یا بخشی از یک واحد عملیاتی است که فعالیت‌ها، خدمات و محصولات آن به روش قیمت تمام شده، هزینه تمام شده و یا هزینه سرانه، قابل اداره و ارائه می‌باشد.

۱۲. مدیر واحد مجری: شخص واجد صلاحیتی است از کارکنان موسسه دولتی یا سایر دستگاه‌های اجرایی که تفاهم نامه فی مابین وی و رئیس موسسه یا مقام مجاز از طرف ایشان منعقد می‌شود و مسئولیت انجام فعالیت، ارائه خدمت و یا تولید محصولی را عهده دار است که به روش قیمت تمام شده، هزینه تمام شده و یا هزینه سرانه قابل اداره و ارائه می‌باشد.

۱۳. واحد ناظر: طرف توافق با واحد مجری است که حق نظارت بر امور محول شده به مدیریت واحد مجری را دارد.

۱۴. قرارداد واگذاری: قرارداد موافقتنامه‌ای است بین طرفین قرارداد (کارفرما و پیمانکار) که آنها را متعهد می‌کند به منظور دستیابی به اهداف توافق شده در قالب بودجه‌ای معین و طی دوره زمانی مشخص، اقداماتی را به عمل آورند. همچنین، قرارداد مبنایی را برای پایش و ارزشیابی بوجود می‌آورد و مشخص می‌کند که کارفرما می‌تواند چه انتظاراتی از پیمانکار داشته باشد و پیمانکار نیز چه خدمتی را ارائه خواهد داد.

۱۵. تفاهم‌نامه: سندی حقوقی مورد توافق بین مدیر واحد مجری با مقام مجاز موسسه دولتی که شامل شرح فعالیت، کمیت و کیفیت، دوره اجرا و هزینه تمام شده خدمات، فعالیت‌ها و



محصولات، زمان‌بندی تخصیص منابع، انتظارات و سایر شرایط مورد توافق براساس موافقتنامه‌های ابلاغی از سوی معاونت برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی رییس‌جمهور می‌باشد.

۱۶. صرفه جویی: صرفه جویی عبارت است از مدیریت مصرف اعتبار مصوب یک سال در واحد مجری که ضمن انجام کلیه فعالیت‌های محوله و اصلی در پایان سال مانده مصرف نشده اعتبار یا تفاضل تراز مثبت دریافت و پرداخت داشته باشد.

۱۷. حساب واحد مجری: در واگذاری مدیریتی حسابی که توسط خزانه یا خزانه معین استان، حسب مورد با درخواست ذیحساب یا مسئول امور مالی موسسه دولتی ذیربط، تحت سرفصل حسابهای دولتی برای واحدهای مجری که دارای استقلال مدیریتی، اداری و مالی است، افتتاح گردیده و انجام عملیات دریافت، پرداخت و عملیات حسابداری مربوط با دستور مدیر واحد مجری انجام می‌گیرد. استفاده از حساب موضوع این بند با دو امضاء (مدیر واحد مجری و فردی که طبق مفاد ماده (۳۶) قانون محاسبات عمومی کشور تعیین و منصوب می‌شود، مجاز خواهد بود).

۱۸. امور حاکمیتی: آن دسته از اموری است که تحقق آن موجب اقتدار و حاکمیت کشور است و منافع آن بدون محدودیت شامل همه اقشار جامعه گردیده و بهره‌مندی از این نوع خدمات موجب محدودیت برای استفاده دیگران نمی‌شود. این امور شامل موارد ذیل می‌باشند:

الف- تولیت، سیاستگذاری، برنامه‌ریزی، استانداردسازی و نظارت بر حفظ و ارتقاء سلامت جامعه

ب- تولیت، سیاستگذاری، برنامه‌ریزی، استانداردسازی و نظارت در بخش آموزش و پژوهش علوم پزشکی و پیراپزشکی.

ج- تامین زیرساختهای سلامت جامعه

د- صدور، تمدید و لغو موقت و دائم پروانه‌های مربوط به موسسات پزشکی، پیراپزشکی، موسسات فعال در حوزه غذا و دارو، آرایشی، بهداشتی، تحقیقات و...

ه- اجرای برنامه‌های تربیت نیروی انسانی گروه پزشکی و پیراپزشکی

- و- تولید، پالایش و توزیع خون و فراورده‌های سالم خونی و پلاسمایی و سلول درمانی با حفظ ذخایر استراتژیک آن
- ز- انجام تحقیقات بنیادی در زمینه علوم پزشکی و پیراپزشکی در مواردیکه بخش غیردولتی قادر به انجام آن نباشد.

### فصل دوم: مستندات قانونی و روش‌های واگذاری

ماده ۲- مستندات قانونی مرتبط با واگذاری به شرح زیر می‌باشد:

۱. قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران (اصل ۴۴)
۲. قانون برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی (ماده ۱۹۲)
۳. دستورالعمل اجرایی ماده ۱۹۲ قانون برنامه سوم توسعه موضوع مصوبه شماره ۵۰۴۴۹/ت/۲۴۹۶۱/هـ مورخ ۱۳۸۰/۱۱/۲۰ هیات محترم وزیران
۴. قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی (مواد ۱۳۵، ۱۳۶، ۱۳۸، ۱۴۴ و ۱۴۵)
۵. دستورالعمل اجرایی ماده ۱۴۴ قانون برنامه چهارم توسعه
۶. قانون اصلاح موادی از قانون برنامه چهارم توسعه و اجرای سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی
۷. قانون برنامه پنجم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی (بند ج ماده ۳۲)
۸. قانون تنظیم بخشی از مقررات مالی دولت مصوب ۱۳۸۰ و تنفیذ شده در ماده ۲۲۴ قانون برنامه پنجم توسعه (مواد ۳۳، ۸۸ و ۹۰)
۹. آیین نامه اجرایی ماده ۸۸ قانون تنظیم بخشی از مقررات مالی دولت موضوع مصوبه ۳۱۴۲۶/ت/۲۶۹۹۷/هـ مورخ ۱۳۸۱/۷/۱ هیات محترم وزیران و اصلاحیه آن به شماره ۶۱۰۶۰/ت/۲۹۸۷۷/هـ مورخ ۱۳۸۲/۱۱/۱
۱۰. قانون الحاق موادی به قانون تنظیم بخشی از مقررات مالی دولت مصوبه سال ۱۳۸۴ (مواد ۴۶ و ۴۷)

۱۱. آئین نامه اجرایی ماده ۴۶ قانون الحاق به شماره ۳۵۷۱۴/ت/۳۵۰۸۰/هـ مورخ ۱۳۸۵/۴/۷

۱۲. آئین نامه اجرایی ماده ۴۷ قانون الحاق به شماره ۳۰۰۰۷/ت/۳۴۷۶۳/هـ مورخ ۱۳۸۵/۳/۲۴

۱۳. فصل دوم قانون مدیریت خدمات کشوری مصوب ۱۳۸۶ (مواد ۱۳، ۱۶ و ۲۴) و این نامه

اجرایی ماده ۲۴ قانون مدیریت خدمات کشوری

۱۴. آیین نامه مالی و معاملاتی دانشگاه ها و دانشکده های علوم پزشکی و خدمات بهداشتی

درمانی مصوب مرداد سال ۱۳۹۰

۱۵. آیین نامه اداری و استخدامی اعضای هیات علمی و کارکنان غیر هیات علمی دانشگاه ها و

دانشکده های علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی مصوب سال ۱۳۹۱

**ماده ۳:** واگذاری به صورت یکی از روش های زیر انجام می شود.

۱. خرید خدمات از بخش غیر دولتی: استفاده از ظرفیت های بخش غیر دولتی با پرداخت

هزینه سرانه تأمین خدماتی که موسسه دولتی طبق قوانین و مقررات موجود عهده دار آنها است.

۲. مشارکت با بخش غیر دولتی: در اختیار قراردادن مراکز و واحدهای متعلق به موسسه

دولتی که توسط موسسه در حال بهره برداری یا آماده بهره برداری و یا نیمه تمام است به صورت

مشارکت یا اجاره به اشخاص حقیقی واجد شرایط و حقوقی غیر دولتی

۳. واگذاری مدیریت به بخش غیر دولتی: واگذاری اداره امور تحت مسئولیت موسسه

دولتی به اشخاص حقیقی واجد شرایط یا حقوقی مقرر در قانون و در چارچوب ضوابط موسسه

واگذار کننده و با حفظ مالکیت دولت.

۴. تفویض اختیار به مدیران بخش دولتی: اعطای اختیارات لازم به مدیران به روش قیمت

تمام شده یا هزینه تمام شده یا هزینه سرانه از طریق انعقاد تفاهم نامه

تبصره ۱- در صورتی که در مناطق خاص و در مقاطع زمانی خاص امکان واگذاری خدمات

قابل واگذاری از طریق روش های فوق میسر نباشد موسسه دولتی موظف است کماکان انجام

خدمات مزبور را برعهده بگیرند. در صورتیکه واگذاری به بخش غیردولتی به لحاظ امنیتی،

سیاسی و غیره، در محدوده زمانی و مکانی خاص امکان پذیر نباشد، پیشنهاد موسسه باید به تأیید کارگروه کاهش تصدی ستاد وزارتخانه برسد.

تبصره ۲- در مواردیکه دولت مکلف است مطابق اصول قانون اساسی خدمات را به صورت رایگان ارائه نماید، هزینه سرانه تامین خدمات، توسط موسسه دولتی محاسبه و تامین و در اختیار ارائه دهنده خدمات قرار می‌گیرد و مردم به صورت رایگان از این خدمات بهره مند خواهند شد.

### فصل سوم: ساختار اجرایی

نظر به الزامات مندرج در مواد قانونی و سایر ضوابط و مقررات مربوط به واگذاری وظایف، کارگروه کاهش تصدی متشکل از تعدادی از مدیران و صاحب‌بنظران واحدهای تخصصی و به منظور تنظیم و ارایه سیاستها و خط‌مشی‌ها، تعیین مصادیق و نحوه واگذاری تصدی‌های حوزه‌های مشمول، نظارت و اجرای سیاستهای تعیین شده در معاونت توسعه مدیریت و منابع ستاد وزارتخانه و موسسات دولتی تشکیل می‌شود.

**ماده ۴-** ترکیب اعضاء کارگروه کاهش تصدی ستاد مرکزی وزارتخانه بر اساس مقررات و ضوابط موجود به شرح ذیل تعیین می‌گردد:

#### اعضاء ثابت کارگروه:

۱. معاون توسعه مدیریت و منابع (رئیس کارگروه)
۲. رئیس مرکز توسعه مدیریت و تحول اداری (دبیر کارگروه)
۳. یکی از معاونین توسعه مدیریت و منابع دانشگاه‌های علوم پزشکی و خدمات بهداشتی و درمانی (عضو کارگروه)
۴. نماینده معاون درمان (عضو کارگروه)
۵. نماینده معاون بهداشت (عضو کارگروه)
۶. نماینده معاون غذا و دارو (عضو کارگروه)
۷. مشاور وزیر در امور حقوقی (عضو کارگروه)

۸. رئیس مرکز بودجه و پایش عملکرد (عضو کارگروه)

۹. مدیر کل منابع انسانی و پشتیبانی (عضو کارگروه)

۱۰. ذیحساب و مدیر کل امور مالی (عضو کارگروه)

۱۱. مدیر کل دفتر کارآفرینی و اشتغال (عضو کارگروه)

مدعوین:

۱. مدیران ستادی یا دانشگاهی مرتبط با مباحث مربوطه

۲. افراد صاحب نظر مرتبط با مباحث مربوطه

تبصره ۱: ابلاغ اعضای کارگروه کاهش تصدی ستاد وزارتخانه توسط رئیس کارگروه صادر

می‌گردد.

تبصره ۲: دبیرخانه کارگروه کاهش تصدی ستاد وزارتخانه در مرکز توسعه مدیریت و تحول

اداری مستقر می‌باشد.

**ماده ۵:** کارگروه کاهش تصدی ستاد وزارتخانه به منظور تنظیم و ارزیابی سیاستها و خط‌مشی‌ها، هدایت برنامه واگذاری و نظارت بر روند اجرای برنامه مذکور در ستاد مرکزی وزارت متبوع تشکیل می‌شود و وظایف و اختیارات کارگروه مذکور حسب مورد به شرح زیر می‌باشد:

۱. تدوین و تصویب سیاست‌ها، خط‌مشی‌ها و برنامه‌های واگذاری وظایف شامل:

الف- تصویب عناوین واحدها، وظایف و خدمات قابل واگذاری

ب- تعیین اولویت‌های واگذاری در حوزه سلامت

ج- تصویب دستورالعمل‌های مورد نیاز واگذاری وظایف در چارچوب قوانین و مقررات

د- تصویب برنامه‌های ارتقاء نقش تعاونیهای بخش سلامت و گسترش مشارکت تعاونی‌ها

و تشکل‌ها در بخش سلامت و آموزش پزشکی

۲. تصویب تسهیلات و حمایت‌های مورد نظر برای بخش غیردولتی متقاضی برابر قوانین و

مقررات مربوط.

۳. تصویب پیشنهادات کارگروه‌های موسسات دولتی
  ۴. تعیین ترکیب اعضا، شرح وظایف و نحوه تعاملات با کارگروه‌های کاهش تصدیی موسسات
  ۵. نظارت بر عملکرد کارگروه‌های کاهش تصدیی موسسات و ارائه گزارش به وزیر محترم و سایر مراجع ذیربط
- ماده ۶:** وظایف و اختیارات دبیرخانه کارگروه کاهش تصدیی ستاد مرکزی وزارتخانه بدین شرح تعیین می‌گردد:
۱. ابلاغ قوانین و مقررات و مصوبات مربوط به اجرای قوانین و مقررات مرتبط با واگذاری به بخش غیردولتی و پیگیری اجرای آن
  ۲. تعیین عناوین واحدها، وظایف و خدمات قابل واگذاری و اولویت بندی آنها جهت واگذاری با همکاری کارگروه‌های کاهش تصدیی موسسات
  ۳. تدوین گزارشات اجمالی واگذاری در حوزه سلامت و ارسال آن به مبادی ذیربط با تأیید وزیر یا معاون محترم توسعه مدیریت و منابع
  ۴. تدوین دستورالعمل‌های مورد نیاز واگذاری وظایف در چارچوب قوانین و مقررات و ابلاغ آنها به واحدهای ذیربط پس از تصویب کارگروه کاهش تصدیی ستاد مرکزی وزارت متبوع
  ۵. بررسی پیشنهادات واصله از کارگروه‌های کاهش تصدیی موسسات و ارائه نتایج آن به کارگروه کاهش تصدیی ستاد مرکزی جهت تصویب
  ۶. تنظیم دستور جلسات و اظهار نظر و بررسی کارشناسی جهت موضوعات قابل طرح در جلسات کارگروه ستاد مرکزی
  ۷. تنظیم مصوبات کارگروه ستاد مرکزی و ابلاغ تصمیمات به واحدهای ذیربط
  ۸. پیگیری اجرایی شدن تصمیمات و مصوبات کارگروه ستاد مرکزی
  ۹. برنامه‌ریزی و برگزاری جلسات کارگروه، همایش‌ها و کارگاه‌های مرتبط با موضوع

۱۰. دیده بان‌ی اهداف و شاخص‌های عملکردی برنامه واگذاری در بازه مورد تصویب کارگروه ستاد مرکزی وزارت متبوع

**ماده ۷-** ترکیب اعضای کارگروه کاهش تصدی موسسه دولتی با توجه به تصمیمات کارگروه کاهش تصدی ستاد مرکزی وزارت متبوع به شرح زیر تعیین می‌گردد:  
اعضای ثابت کارگروه:

۱. رئیس موسسه یا نماینده وی (رئیس کارگروه)
۲. معاون پشتیبانی / توسعه مدیریت و منابع موسسه یا نماینده وی (دبیر کارگروه)
۳. معاون درمان موسسه یا نماینده وی (عضو کارگروه)
۴. معاون بهداشت موسسه یا نماینده وی (عضو کارگروه)
۵. معاون غذا و دارو موسسه یا نماینده وی (عضو کارگروه)
۶. مدیر بودجه موسسه یا نماینده وی (عضو کارگروه)
۷. مدیر منابع انسانی موسسه یا نماینده وی (عضو کارگروه)
۸. مدیر مالی موسسه یا نماینده وی (عضو کارگروه)
۹. مدیر مرکز نوسازی و تحول اداری یا نماینده وی (عضو کارگروه)
۱۰. مدیر واحد کارآفرینی موسسه یا نماینده وی (عضو کارگروه)
۱۱. رئیس امور حقوقی موسسه یا نماینده وی (عضو کارگروه)

مدعوین:

۱. مدیران مرتبط با مباحث مربوطه
۲. افراد صاحب نظر مرتبط با مباحث مربوطه

**ماده ۸:** به منظور پیگیری، نظارت و کنترل اجرای سیاست‌های تعیین شده توسط کارگروه کاهش تصدی ستاد وزارتخانه، کارگروه‌های کاهش تصدی موسسه دولتی تشکیل می‌گردد و

کلیه اقدامات مرتبط با واگذاری امور به بخش غیردولتی در موسسه با هماهنگی و تایید این کارگروه محقق می‌شود. وظایف و اختیارات کارگروه کاهش تصدی موسسه دولتی با توجه به تصمیمات اتخاذ شده در کارگروه کاهش تصدی ستاد مرکزی وزارت متبوع به شرح زیر می‌باشد:

۱. تهیه برنامه واگذاری یا انتقال وظایف موسسه که شامل موارد ذیل می‌باشد و ارسال آن به کارگروه کاهش تصدی ستاد مرکزی

الف- تعیین لیستی از عناوین واحدها، وظایف و خدمات قابل واگذاری و تعیین اولویت آنها جهت واگذاری در موسسه

ب- تعیین اهداف کمی واگذاری هر یک از واحدها، فعالیتها و خدمات (اهداف کمی سالانه و اهداف کمی در پایان دوره پنج ساله)

ج- تعیین روش واگذاری هر یک واحدها، فعالیتها و خدمات

۲. تعیین و تصویب چارچوب قراردادهای منعقد شده با بخش غیردولتی و تمدید قراردادهای

موجود

۳. تعیین و تصویب شرایط، استانداردها و موارد مورد نظر در خصوص صلاحیت تخصصی

و اخلاقی طرف قرارداد

۴. بررسی تغییرات ناشی از واگذاری واحدها، فعالیتها و خدمات در تشکیلات، منابع انسانی

و بودجه و گزارش به کارگروه کاهش تصدی ستاد وزارتخانه

۵. تدوین سازوکارهای مربوط به نحوه پرداخت یارانه، تسهیلات و حمایتها به بخش غیر

دولتی و میزان اعتبارات لازم برای خرید خدمات

۶. تعیین ضمانت‌های لازم به منظور جلوگیری از تغییر کاربری و حفظ و حراست از اموال

منقول و غیرمنقول واگذار شده.

۷. نظارت بر واحدها و وظایف واگذار شده و عملکرد طرف قرارداد و جلوگیری از کاهش

رضایتمندی ارباب رجوع و مردم از واحدها و وظایف واگذار شده



۸. کنترل هزینه فعالیت‌ها به منظور جلوگیری از احتمال پرداخت وجوه و هزینه‌های اضافی توسط ارباب رجوع به واحدهای واگذار شده و اعلام تعرفه‌های تعیین شده ارائه خدمات به مصرف‌کنندگان نهایی

۹. نظارت بر حسن اجرای بخشنامه‌های صادره از سوی کارگروه کاهش تصدی ستاد

مرکزی

۱۰. رسیدگی به تخلفات طرف قرارداد از تعهدات درج شده در قرارداد واگذاری و در

صورت لزوم ارجاع به مراجع قانونی

۱۱. تدوین گزارش عملکرد سالانه از روند تحقق واگذاریها در موسسه دولتی که می‌بایست

شامل موارد ذیل باشد و ارسال آن به کارگروه کاهش تصدی ستاد مرکزی

الف- عناوین واحدها، وظایف و خدمات واگذار شده

ب- تعداد کل واگذاری‌ها در هر واحد در سال مورد نظر

ج- روش و نوع واگذاری هر یک از واحدها، فعالیتها و خدمات

د- میزان کاهش پست یا صرفه جویی ایجاد شده اعم از کاهش هزینه یا افزایش درآمد در

نتیجه واگذاری هر یک از واحدها، فعالیتها و خدمات

ه- میزان پرداخت یارانه، تسهیلات و حمایتها به بخش غیر دولتی و میزان اعتبارات اختصاص

داده شده به این موضوع

ح- نحوه نظارت بر واحدها و وظایف واگذار شده و عملکرد طرف قرارداد

و- میزان رضایت پرسنل واحدهای واگذار شده و مراجعین از نحوه ارائه خدمات در

واحدهای واگذار شده

ز- موانع و مشکلات موجود در واگذاری واحدها، فعالیتها و خدمات به بخش غیردولتی و

پیشنهادات و راهکارهای اجرایی

تبصره ۱: اعضای کارگروه‌های کاهش تصدی ستاد وزارتخانه و موسسات موظف به حضور

منظم و فعال در جلسات کارگروه می‌باشند و چنانچه سه جلسه متوالی یا پنج جلسه متناوب در

جلسات حضور نیابند، رئیس کارگروه مجاز به لغو ابلاغ افراد مذکور و تعیین جایگزین برای آنها خواهد بود.

تبصره ۲: کارگروه‌های کاهش تصدی ستاد وزارتخانه و موسسات با حضور دو سوم اعضا (۷ نفر) رسمیت پیدا می‌کنند و مصوبات کارگروه نیز با موافقت اکثریت مطلق (نصف به علاوه یک) حاضران معتبر است.

**ماده ۹:** کارگروه‌های کاهش تصدی ستاد وزارتخانه و موسسات دولتی می‌توانند به منظور بررسی‌ها و مطالعات کارشناسی و اتخاذ تصمیمات تخصصی نسبت به تشکیل کمیته‌های تخصصی (از قبیل کمیته تخصصی واگذاری به بخش تعاونی و سایر موارد که حسب موضوعات خاص و کلیدی تشکیل می‌شوند) با عضویت افراد صاحب‌نظر و استفاده از خدمات مؤسسات مشاوره‌ای اقدام نمایند. عضویت ذیحساب یا مدیر کل امور مالی، رئیس مرکز توسعه مدیریت و تحول اداری، در کمیته‌های مذکور الزامی است. سایر اعضا کمیته‌های تخصصی حسب مورد و با هماهنگی کارگروه کاهش تصدی تعیین خواهد شد.

تبصره ۱: مصوبات کمیته تخصصی پس از طرح و تصویب در کارگروه کاهش تصدی قابل اجرا خواهد بود.

### فصل چهارم: شرایط متقاضیان واجد شرایط

**ماده ۱۰:** طرف قرارداد می‌بایست دارای صلاحیت‌های تخصصی و اجتماعی بوده و توانایی و امکانات لازم را با تأیید موسسه واگذار کننده برای انجام تعهدات موضوع قرارداد داشته باشند.

۱. در ارتباط با صلاحیت اجتماعی اشخاص حقیقی واجد شرایط و موارد ذیل مد نظر می‌باشد:

الف- اعتقاد به دین مبین اسلام یا یکی از ادیان شناخته شده در قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران.

- ب- التزام به قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران.
- ج- عدم سوء پیشینه کیفری از مراجع ذیصلاح
- د- داشتن سلامت جسمانی و روانی و توانایی برای انجام کاری که متقاضی آن است
- ه- عدم اعتیاد به دخانیات و مواد مخدر از مراجع ذیصلاح
- و- انجام خدمت دوره ضرورت یا معافیت قانونی برای مردان.

۲. در ارتباط با صلاحیت تخصصی اشخاص حقیقی و حقوقی واجد شرایط موارد ذیل مد نظر می‌باشد:

- الف- دارا بودن مدرک تحصیلی متناسب،
- ب- دارا بودن پروانه دائم حرفه یا شغل در واگذاری امور تخصصی
- ج- دارا بودن گواهی حسن سوابق خدمات،
- د- دارا بودن گواهی پایان تعهد خدمات قانونی (پزشکان و پیراپزشکان) یا معافیت از آن
- ه- نداشتن سابقه محکومیت جزائی از سازمان نظام پزشکی و سازمان نظام پرستاری و سازمان نظام روانشناسی و مشاوره جهت کلیه پزشکان و پیراپزشکان
- و- دارا بودن اساسنامه و آگهی ثبت شرکت در روزنامه رسمی
- ز- میزان سرمایه در اختیار شرکت (منقول و غیر منقول)

تبصره ۱- در مناطق محروم و دور دست پروانه موقت حرفه یا شغل مورد قبول خواهد بود.

تبصره ۲- اخذ تأییدیه کمیسیون قانونی ماده ۲۰ موسسه در خصوص واجد شرایط بودن متقاضی عقد قرارداد الزامی است.

### فصل پنجم: مقررات و شرایط عمومی واگذاری در حوزه سلامت

ماده ۱۱- موسسه دولتی موظف است ظرف سه ماه پس از ابلاغ این دستورالعمل، برنامه واگذاری یا انتقال وظایف موسسه را با شرایط ذکر شده در ماده (۸) تدوین و پس از تأیید

کارگروه کاهش تصدی موسسه به دبیرخانه کارگروه کاهش تصدی ستاد مرکزی وزارتخانه ارسال نماید.

**ماده ۱۲-** موسسه دولتی موظف است مطابق برنامه زمانبندی که به تائید کارگروه کاهش تصدی ستاد وزارتخانه رسیده است و با رعایت قوانین و مقررات موجود و مفاد مندرج در این دستورالعمل تا پایان برنامه پنجم توسعه، حداکثر ۲۰٪ تصدی‌ها در حوزه‌های مشمول را به بخش غیردولتی واگذار نماید.

تبصره ۱- در برنامه واگذاری به بخش غیردولتی، واگذاری وظایف باید به گونه‌ای انجام گیرد که وظیفه به صورت قطعی به بخش غیر دولتی واگذار و خدمات به طور مستمر و مطلوب همراه با جلب رضایت خدمت گیرندگان ارائه گردد.

تبصره ۲- مناطق محروم کشور تا زمانی که از نظر نیروی انسانی کارشناس و متخصص توسعه نیافته‌اند از حکم این ماده فوق مستثنی می باشند.

تبصره ۳- ایجاد و اداره هرگونه مهمانسرا، زائرسرا، مجتمع مسکونی، رفاهی، فضاهای ورزشی، تفریحی و نظایر آن توسط موسسات دولتی ممنوع می باشد.

**ماده ۱۳-** واگذاری واحدها، خدمات و وظایف موسسه دولتی بایستی بر اساس برنامه واگذاری تنظیم شده، اخذ تاییدیه کارگروه کاهش تصدی موسسه، انجام مناقصات/مزایده، انتخاب طرف قرارداد و عقد قرارداد واگذاری انجام پذیرد. و قرارداد واگذاری باید حداقل شامل بخش‌های مرتبط با معرفی طرفین قرارداد، زمان قرارداد، موضوع قرارداد، مبلغ قرارداد، شرایط واگذاری و تعهدات طرفین، نحوه نظارت، تضمینات قرارداد و شرایط فسخ قرارداد باشد.

تبصره ۱- کلیه معاملات موسسه دولتی باید حسب مورد از طریق مناقصه یا مزایده انجام گیرد و در انجام معاملات، رعایت آخرین آیین نامه مالی معاملاتی مصوب الزامی است.

تبصره ۲- موسسه دولتی موظف است ضمانت حسن انجام کار و اجرای کلیه تکالیف قانونی از جمله قوانین کار و تامین اجتماعی و هرگونه پاسخگویی به مراجع ذیربط را از طرف قرارداد اخذ نماید و در این راستا دریافت ضمانتنامه بانکی یا اسناد خزانه یا اوراق قرضه دولتی، سفته و یا هر یک از انواع تضمینات مصوب هیئت وزیران مورد عمل سایر دستگاه‌ها، به عنوان سپرده طرف قرارداد در مناقصه یا مزایده و یا حسن انجام معامله بلامانع می‌باشد و در هر صورت به تشخیص رئیس موسسه و در هر زمان قابل تبدیل به یکدیگر خواهد بود.

**ماده ۱۴-** مالکیت واحدها، خدمات و وظایف واگذار شده به بخش غیردولتی متعلق به دولت و موسسه دولتی واگذار کننده می‌باشد و طرف قرارداد حق واگذاری واحد واگذار شده را به شخص دیگری ندارد.

تبصره ۱- در واگذاری مدیریت، مدیر واحد مجری می‌تواند واحدها، وظایف و خدمات واحد زیرمجموعه خود را با بهره‌گیری از بخش غیردولتی ارائه نماید.

**ماده ۱۵-** انعقاد قرارداد با اشخاص حقوقی (شرکتها و تعاونی‌های طرف قرارداد) برای انجام وظایف پشتیبانی و خدماتی باید بر اساس فعالیت مشخص، حجم کار معین، قیمت هر واحد کار و قیمت کل به طور شفاف و مشخص منعقد گردد.

تبصره ۱- انعقاد قرارداد مستقیم با افرادی که در قالب شرکتهای خدماتی به انجام امور حجمی مشغول هستند ممنوع می‌باشد.

تبصره ۲- انعقاد قرارداد با اشخاص حقوقی برای تامین نیروی انسانی مورد نیاز در مشاغل تخصصی، کارشناسی و کمک کارشناسی موسسه دولتی ممنوع است و انعقاد قرارداد با اینگونه افراد بر اساس ماده ۳۳ آئین نامه اداری استخدامی اعضای غیرهیات علمی مصوب ۱۳۹۱ صورت می‌پذیرد.

**ماده ۱۶-** موسسه دولتی می‌تواند در شرایط یکسان اشخاص زیر را در اولویت واگذاری قرار دهد:

۱. خانواده‌های معظم شهدا، جانبازان، آزادگان و ایثارگران مشروط به اینکه در زمان تقاضا دارای شغل در سازمان‌های دولتی نباشند.
  ۲. واگذاری به اشخاص حقوقی با اولویت شرکت‌های تعاونی و نهادهای متشکل از کارکنان موسسه و بازنشستگان، مشروط به قطع رابطه استخدامی آنها با موسسه خواهند بود.
- تبصره ۱- کارگروه کاهش تصدی موسسه دولتی باید به نحوی برنامه‌ریزی کند که امکان رقابت سالم بین متقاضیان فراهم گردیده و از انحصار قرارداد با یک شخص حقیقی و حقوقی جلوگیری بعمل آید.

**ماده ۱۷-** طرف قرارداد موظف است بر اساس ضوابط و مقررات و استانداردهای ابلاغی وزارت متبوع و موسسه دولتی انجام وظیفه نماید.

**ماده ۱۸-** ارائه خدمات در واحدهای واگذار شده مطابق تعرفه‌هایی خواهد بود که هر ساله توسط شورای عالی بیمه تعیین و ابلاغ می‌گردد. و طرف قرارداد تحت هیچ شرایطی نمی‌تواند مزاد بر تعرفه تعیین شده وجهی اخذ نماید.

تبصره ۱- چنانچه قرارداد مشارکت مدنی ناشی از ارائه خدمات درمانی، بهداشتی و تشخیصی منعقد شده باشد موسسه دولتی می‌تواند در قرارداد قید نماید که به منظور افزایش قیمت مواد مصرفی و همچنین در صورت ابلاغ افزایش تعرفه‌های مصوب در طول اجرای مدت قرارداد ضریبی تحت عنوان ضریب انطباق به طرف قرارداد ابلاغ گردد.

**ماده ۱۹-** مسئولیت در اختیار گذاشتن ساختمان‌ها، تأسیسات، تجهیزات و امکانات مورد نیاز طرف قرارداد، با موسسه دولتی می‌باشد و خرید هر گونه تجهیزات سرمایه‌ای پس از عقد قرارداد بر عهده طرف قرارداد می‌باشد.

تبصره ۱- چنانچه در قراردادهای مشارکت، تامین تجهیزات آزمایشگاهی و تشخیصی و جانبی به عهده طرف قرارداد باشد در صورتیکه موسسه دولتی با توجه به شرایط خاص قبل از اتمام مدت قرارداد، قرارداد مذکور را خاتمه یافته تلقی نماید، موسسه می‌تواند با توافق طرف قرارداد و با کسب نظر ارزیابی کارشناس رسمی دادگستری یا کارشناس خبره منتخب رئیس موسسه نسبت به خرید تجهیزات فوق اقدام نماید.

**ماده ۲۰-** مسئولیت حفظ و حراست و تعمیر و نگهداری تأسیسات، ساختمان‌ها، امکانات و تجهیزات محول شده به بخش غیردولتی بر عهده طرف قرارداد می‌باشد. و در صورت هرگونه حادثه‌ای از جمله سرقت، آتش سوزی، مسئولیت تامین و جایگزینی وسایل و بازسازی محل را به عهده دارد.

تبصره ۱- بروز حوادث غیرمترقبه از قبیل زلزله، سیل، طوفان، جنگ و سایر بلایای طبیعی مستثنی می‌باشند در صورت بروز اینگونه حوادث که باعث اخلال جدی در ارائه خدمات گردد، قرارداد پس از طی مراحل قانونی و با تایید بالاترین مقام موسسه دولتی به حالت تعلیق درآمده و پس از برطرف شدن موانع و ایجاد شرایط عادی ضمن تجدید قرارداد نسبت به اجرای آن اقدام می‌گردد.

**ماده ۲۱-** طرف قرارداد مسئول خسارات وارده و پیامدهای ناشی از هر گونه قصور و بی‌توجهی و نقص در ارائه به موقع و صحیح خدمات بوده و متعهد به جبران کلیه خسارات وارده

از طرف وی و پرسنل تحت پوشش وی به موسسه دولتی می‌باشد. بدیهی است که این موضوع رافع مسئولیت پاسخگویی در برابر محاکم قانونی نمی‌باشد.

تبصره ۱- طرف قرارداد به هیچ عنوان حق توقف یا محدودیت در ارائه خدمت را ندارد و در این صورت ضمن جبران خسارات وارده، برابر شرایط فسخ با ایشان رفتار می‌گردد. کمبود و خرابی دستگاه‌ها، تجهیزات و ملزومات مورد نیاز و سایر موارد پرسنلی رافع مسئولیت طرف قرارداد نمی‌باشد.

**ماده ۲۲-** هر گونه تغییر کاربری مراکز و واحدهای واگذار شده بدون موافقت موسسه دولتی ممنوع می‌باشد.

تبصره ۱- تغییر کاربری در موارد استثناء با ذکر دلایل موجه و پس از تصویب در کارگروه موسسه دولتی و دریافت مابه تفاوت ارزش افزوده ناشی از تغییر کاربری به نفع موسسه بلامانع خواهد بود.

**ماده ۲۳-** واگذاری و اجاره بناها و اموال دولتی که از نفایس ملی می‌باشند، ممنوع بوده و مشمول احکام این دستورالعمل نمی‌باشند.

**ماده ۲۴-** هر گونه توسعه تشکیلاتی و استخدام برای انجام فعالیت‌های قابل واگذاری در موسسه دولتی ممنوع می‌باشد.

**ماده ۲۵-** موسسه دولتی موظف است در تجدید ساختار سازمانی و پیشنهادهای تشکیلاتی و استخدامی خود تعدیل‌های لازم (اعم از تعدیل در پست و واحد سازمانی) را اعمال و مهارت‌های ضروری را در کارکنان خود ایجاد نماید.



**۲۶۵۵۱۶-** طرف قرارداد موظف به تامین و بکارگیری نیروی انسانی با هماهنگی موسسه دولتی و با رعایت ضوابط و دستورالعمل‌های وزارت متبوع و وزارت کار و امور اجتماعی می‌باشد. و کارمندان بخش‌های غیر دولتی که تمام و یا قسمتی از وظایف و تصدی امور دولتی را عهده دار می‌باشند، کارکنان تحت پوشش بخش غیر دولتی تلقی می‌گردند و موسسه دولتی هیچ گونه تعهد و یا مسوولیتی در قبال این کارمندان ندارند. طرف قرارداد موظف است با کارمندان تحت پوشش خود مطابق قانون کار و تامین اجتماعی و سایر قوانین و مقررات مربوطه رفتار نمایند و پاسخگوی مقامات و یا مراجع ذیصلاح در این رابطه خواهد بود.

تبصره ۱- افراد به کار گرفته شده در واحدها و فعالیت‌های واگذار شده باید دارای صلاحیت فنی، حرفه‌ای، اجتماعی و توانمندی‌های لازم باشند و این موضوع با توجه به تخصص‌ها و نوع فعالیت‌ها بایستی در قرارداد واگذاری منظور گردد. و مسئولیت هر گونه خسارت وارده به موسسه دولتی که ناشی از عدم آشنایی کارشناسان در واحدهای واگذار شده باشد بر عهده طرف قرارداد است.

تبصره ۲- چنانچه نیروهای شاغل در واحد واگذار شده اعم از کارکنان رسمی، پیمانی و... با توافق موسسه و تمایل کارمند و حداقل به میزان ۵۰٪) در اختیار طرف قرارداد قرار گرفت، معادل حقوق و مزایای این افراد توسط موسسه پرداخت و با صلاحدید موسسه از سرجمع مطالبات طرف قرارداد کسر می‌گردد.

تبصره ۳- رعایت قوانین سازمان کار و تامین اجتماعی برای کارکنان بکارگیری شده از سوی طرف قرارداد اعم از پرداخت حقوق و مزایا، عیدی، پاداش، کارانه، بن، هزینه‌های اخراج و سنوات، مزایای پایان خدمت و رفاهی، سنوات و پاداش‌های تک نوبته و ترخیص در پایان دوره و همچنین کلیه کسورات قانونی پرسنلی (مطالبات، بیمه مشاغل، و...) برعهده طرف قرارداد

می‌باشد و موسسه هیچگونه مسئولیتی در این موارد نخواهد داشت. مستندات این بند باید به واحد ذی‌حسابی و امور مالی موسسه ارائه گردد.

**تبصره ۴-** به منظور اطمینان از واریز حق بیمه توسط طرف قرارداد، موسسه دولتی مکلف است قبل از پرداخت مطالبات پیمانکار، تاییدیه‌سازمان تامین اجتماعی را در این مورد از طرف قرارداد مطالبه و کنترل نماید.

**تبصره ۵-** در صورت تخلف کارفرمای بخش غیردولتی در احقاق حقوق کارمندان، موسسه دولتی می‌تواند از محل ضمانتنامه دریافت شده تعهدات کارمندان ذیربط را پرداخت نموده و ضمن تهیه و ارسال گزارش تخلف صورت گرفته به کارگروه کاهش تصدی موسسه و محرز شدن آن در صورت لزوم نسبت به لغو قرارداد اقدام نماید.

**ماده ۲۲-** پرداخت بیمه، مالیات، هزینه‌های مصرفی و پرسنلی، مربوط به طرف قرارداد بوده و موسسه دولتی پس از عقد قرارداد هیچگونه تعهدی در قبال موارد مذکور نخواهد داشت و میزان هزینه‌های مصرفی (ملزومات مصرفی، آب، برق، گاز، تلفن، تعمیرات و...) بر حسب سرانه مربوطه توسط موسسه تعیین و اعلام می‌گردد که پس از اعلام، توسط طرف قرارداد پرداخت خواهد شد.

**ماده ۲۸-** موسسه دولتی موظف است اقدامات لازم به منظور پیگیری و پرداخت مطالبات طرف قرارداد از سازمان‌های بیمه گر بعمل آورد و سهم طرف قرارداد را از درآمد نقدی، حداکثر ۱۰ روز پس از پایان هر ماه و از پرداخت‌های بیمه‌ای حداکثر ۱۵ روز پس از وصول از سازمان‌های بیمه‌ای تأیید نماید.

**تبصره ۱-** پرداخت به طرف قرارداد پس از کسر کسورات بیمه‌ای و سایر کسورات مورد توافق طرفین قرارداد می‌باشد.

**ماده ۲۹-** هر گونه اقدام تبلیغاتی توسط طرف قرارداد بایستی با هماهنگی موسسه دولتی صورت گیرد.

**ماده ۳۰-** موسسه دولتی موظف است اقدام به ایجاد سرفصل جداگانه در حسابداری واحد جهت واریز کل درآمد طرف قرارداد نماید.

**ماده ۳۱-** به منظور ایجاد امنیت خاطر برای طرف قرارداد، عقد قرارداد واگذاری می‌تواند برای مدت حداکثر ۵ سال و با تائید کارگروه کاهش تصدی موسسه انجام شود. تمدید سالیانه قرارداد واگذاری در صورت رضایت موسسه از نحوه ارائه خدمات طرف قرارداد و کسب نمره ارزشیابی سالیانه به میزان حداقل ۸۰٪ امکان پذیر می‌باشد.

**ماده ۳۲-** نظارت و پایش مستمر عملکرد واحدها، خدمات و وظایف واگذار شده به بخش غیردولتی از وظایف موسسه دولتی واگذار کننده می‌باشد و واحد ناظر معرفی شده از سوی موسسه، متولی این امر بوده و طرف قرارداد موظف به همکاری بدون قید و شرط با واحد مربوط می‌باشد.

تبصره ۱- تدوین و اجرای سازوکارهای نظارتی از طریق تعیین شاخص‌ها و استانداردهای هدفمند و نتیجه‌گرا برای کنترل کمیت و کیفیت خدمات ارائه شده خواهد بود و کارگروه کاهش تصدی موسسه دولتی موظف است گزارش حاصل از ارزیابی عملکرد واحدهای واگذار شده را تدوین و به طور سالیانه به کارگروه کاهش تصدی ستاد وزارتخانه ارسال نماید.

تبصره ۲- چنانچه کمیت و کیفیت خدمات ارائه شده و عملکرد طرف قرارداد، مورد رضایت موسسه دولتی واگذار کننده و خدمت‌گیرندگان باشد، طرف قرارداد توسط موسسه مورد تشویق و قدردانی قرار می‌گیرد و از تخفیفات ویژه برخوردار خواهد بود که این موضوع پس از طرح در کارگروه و تصویب آن ضمانت اجرایی خواهد داشت. و چنانچه کمیت و کیفیت

خدمات ارائه شده و عملکرد طرف قرارداد مورد رضایت موسسه دولتی واگذار کننده و خدمت گیرندگان نباشد، طبق مفاد قرارداد و قوانین و مقررات مربوط اقدام می‌شود و در صورت هر گونه اختلاف تصمیم نهایی در این خصوص بر عهده کمیته ماده ۹۴ آئین نامه مالی و معاملاتی مؤسسه خواهد بود.

**ماده ۳۳-** در مواردیکه مفاد قرارداد صریح نبوده یا تفاسیر متفاوتی از آن وجود داشته باشد و یا به هر علتی اختلاف بین طرف قرارداد و موسسه دولتی واگذار کننده ایجاد شود و موضوع اختلاف از طریق مذاکره و به صورت مسالمت آمیز حل و فصل نگردد، بر اساس ماده (۹۴) آئین نامه مالی و معاملاتی مصوب ۱۳۹۱، موضوع در کمیسیونی مرکب از حداقل سه نفر که از طرف رئیس موسسه تعیین خواهد شد مطرح می‌گردد و تصمیم حداکثر افراد کمیسیون لازم الاجرا خواهد بود.

**ماده ۳۴-** در صورتیکه طرف قرارداد از مفاد قرارداد و یا قوانین و مقررات و استانداردهای وزارت متبوع و موسسه دولتی تخطی نماید و پس از دریافت دو اخطار کتبی به فاصله یک ماه از سوی مؤسسه تغییری در بهبود روند کاری ایجاد ننماید، موضوع فسخ قرارداد پس از تامین دلیل توسط مؤسسه بطور یکجانبه در کارگروه کاهش تصدی مطرح و پس از ارائه مدارک مربوطه جهت طرح در کمیته ماده ۹۴ آئین نامه مالی و معاملاتی موسسه و اخذ موافقت کمیته مذکور با اعلام فرصت حداکثر یکماهه، نسبت به تسویه حساب و فسخ قرارداد اقدام به عمل می‌آید و مبلغ ضمانت نامه انجام تعهدات توسط مؤسسه بمنفعه دستگاه ضبط خواهد گردید.

**ماده ۳۵-** طرف قرارداد در صورت انصراف از ادامه قرارداد می‌بایست موضوع را کتباً حداقل ۳ ماه قبل به اطلاع موسسه دولتی رسانده و موافقت وی را اخذ نماید. و در صورتی که موسسه موفق به جایگزینی نشد، با موافقت کارگروه کاهش تصدی، طرف قرارداد بایستی با شرایط قبلی به مدت حداقل سه ماه دیگر به فعالیت خود ادامه بدهد.

**ماده ۳۶-** طرف قرارداد در پایان قرارداد یا تمدید سالانه آن موظف است نسبت به تسویه حساب امور مالی در مورد مالیات، بیمه پرسنل و... با مراجع ذیربط اقدام نماید.

**ماده ۳۷-** واگذاری به بخش تعاونی در چارچوب این نامه مالی و معاملاتی موسسه و دستورالعمل اجرایی تفاهم نامه فی مابین وزارتخانه‌های بهداشت، درمان و آموزش پزشکی و تعاون و تحت نظارت کمیته تخصصی واگذاری به تعاونی‌ها فعال در ستاد وزارتخانه و موسسات انجام خواهد شد. و مصوبات این کمیته پس از طرح در کارگروه کاهش تصدی و اخذ تأییدیه کارگروه مذکور امکان پذیر خواهد بود.

**ماده ۳۸-** رعایت قانون منع مداخله کارمندان دولت در کلیه واگذاری‌ها به استثنای تفویض اختیار به مدیران دولتی الزامی است.

**ماده ۳۹-** موسسه دولتی می‌تواند به منظور استفاده بهینه از ساختمانها و امکانات موجود خود مشروط بر اینکه به فعالیتهای مستمر و جاری لطمه‌ای وارد ننماید و تاثیر نامطلوبی نگذارد، به صورت موقت (یکساله یا کمتر) و قابل تمدید و به قیمت کارشناسی به اشخاص حقیقی و حقوقی اجاره دهد. موسسه مکلف است درآمد حاصل را به درآمد اختصاصی نزد خزانه داری کل واریز نماید.

**تبصره ۱-** قیمت گذاری و میزان اجاره ساختمانها و امکانات موجود با لحاظ نمودن کاربری آنها بر اساس نظر سه نفر کارشناس رسمی دادگستری یا حداقل سه نفر از کارشناسان خبره و متعهد به انتخاب رئیس موسسه تعیین می‌گردد.

**تبصره ۲-** در واگذاری به صورت اجاره، اجاره بهای واحد مورد نظر می‌تواند به صورت نقدی از طرف قرارداد اخذ شود و یا به ازای ارائه خدمات مورد نظر به موسسه دولتی به روش خرید خدمات به جای پرداخت هزینه سرانه مربوط تادیه گردد.

**ماده ۴۰-** به منظور افزایش بهره‌وری و استقرار نظام کنترل نتیجه و محصول و کنترل مراحل انجام کار و یا هر دو، جلوگیری از تمرکز تصمیم‌گیری و اعطاء اختیارات لازم به مدیران برای اداره واحدهای تحت سرپرستی خود، موسسه دولتی می‌تواند اقدام به واگذاری واحدها و فعالیت‌ها به مدیران نمایند. در این شیوه واگذاری فعالیت‌ها و خدمات به بخش غیردولتی واگذار نمی‌شود بلکه بین مدیر واحد مجری که از کارکنان موسسه یا سایر دستگاه‌های دولتی است و رئیس موسسه یا مقام مجاز از طرف ایشان تفاهم‌نامه‌ای منعقد می‌شود و تمام اختیارات مدیریتی، اداری، مالی، پرسنلی طبق قوانین و مقررات مربوط به مدیر واحد مجری واگذار می‌گردد. موسسه موظف به رعایت موارد ذیل در واگذاری فعالیت‌ها و واحدها به مدیران می‌باشد:

۱. تعیین قیمت تمام شده یا هزینه تمام شده یا هزینه سرانه فعالیت‌ها، خدمات و محصولات واحدهای مجری از قبیل واحدهای بهداشتی، درمانی، پژوهشی، خدماتی، آموزشی به شرح ذیل و متناسب با کیفیت و محل جغرافیایی ارائه فعالیت‌ها و خدمات، در چارچوب متوسط قیمت تمام شده یا هزینه تمام شده یا هزینه سرانه فعالیت‌ها و خدمات مذکور و تصویب آن توسط کارگروه کاهش تصدیی موسسه

الف- محاسبه حقوق و مزایای قابل پرداخت پرسنلی که به طور مستقیم و غیرمستقیم در انجام یک فعالیت و ارائه یک خدمت و یا انجام مجموعه فعالیت‌ها و خدمات یک واحد شرکت دارند.

ب- محاسبه هزینه مواد مصرفی، لوازم اداری، آب، برق، سوخت و... که برای انجام یک فعالیت یا واحدی که در آن فعالیت‌های متعددی انجام می‌گیرد بر اساس نرخ‌های مصوب تعیین می‌شود. برای واحدهایی که در یک ساختمان مشترک مستقر هستند، هزینه آب، برق و... در محاسبه منظور نمی‌گردد. میزان هزینه مصرفی، حداکثر به میزان انجام شده در سال قبل به اضافه نرخ تورم اعلام شده توسط بانک مرکزی خواهد بود.

ج- محاسبه هزینه‌های تعمیر و نگهداری و استهلاک ساختمان، تاسیسات، تجهیزات و ماشین‌آلات واحدی که خدمات و فعالیت‌ها در آن انجام می‌شود. (بر اساس توافق طرفین و در حد متعارف)

د- محاسبه هزینه‌های سرمایه‌ای (اموال و دارایی‌ها و تجهیزات) واحدی که خدمات و فعالیت‌ها در آن انجام می‌شود.

ه- محاسبه هزینه سرانه که حاصل تقسیم هزینه‌های محاسبه شده برای فعالیت‌هایی که در یک واحد انجام می‌گیرد بر تعداد خدمات ارائه شده و یا تعداد استفاده‌کنندگان از خدمات خواهد بود.

تبصره ۱- در محاسبه هزینه سرانه در مواردیکه برای انجام خدمات و یا فعالیت‌ها، محاسبه تعداد استفاده‌کننده و یا تعداد خدمت ارائه‌شده قابل‌اندازه‌گیری و محاسبه دقیق نباشد، قیمت تمام‌شده یا هزینه تمام شده واحد مجری ارائه‌دهنده خدمت، ملاک عمل قرار می‌گیرد.

تبصره ۲- در صورتی که میزان هزینه محاسبه‌شده فعالیت‌ها به طریق فوق در واحدهای گوناگون در یک موسسه از متوسط هزینه واحدهای مشابه مستقر در یک منطقه بیشتر باشد، متوسط هزینه‌های منطقه‌ای ملاک عمل قرار می‌گیرد. قیمت تمام شده یا هزینه تمام شده یک فعالیت یا خدمت در صورتی می‌تواند از سایر موارد مشابه بیشتر باشد که افزایش کیفیت آن در توافقنامه منظور شده باشد. و برای واحدهایی که کمتر از متوسط، هزینه نموده‌اند مشروط بر آنکه کیفیت ارائه خدمات آنها افزایش یابد تا سطح متوسط قابل محاسبه می‌باشد، در غیراین صورت همان قیمت تمام‌شده یا هزینه تمام شده مبنای محاسبه قرار می‌گیرد.

تبصره ۳- در مواردی که امکان محاسبه قیمت تمام‌شده وجود ندارد، محاسبه هزینه تمام‌شده یا هزینه سرانه فعالیت، خدمات و محصولات واحد مجری و یا هزینه یابی استاندارد ملاک عمل خواهد بود. در روش هزینه یابی استاندارد، تعیین هزینه و درآمد بر اساس "پیش بینی آنچه باید بعد از واگذاری باشد" صورت می‌گیرد. در این روش مبنای تعیین سود و زیان به طور تقریبی بر اساس هزینه‌ها و درآمدهای پیش بینی شده‌ای است که بعد از انعقاد تفاهم نامه از واحد مورد انتظار می‌باشد.

۲. انعقاد تفاهم نامه فی مابین بالاترین مقام موسسه دولتی و مدیر واحدهای مجری بر اساس حجم فعالیتها و خدمات و قیمت تمام شده یا هزینه تمام شده یا هزینه سرانه آن و تعیین تعهدات طرفین معامله.

تبصره ۱- مدیر واحد مجری ترجیحاً دارای رابطه استخدامی پیمانی یا رسمی باشد و در خصوص نیروهای قراردادی مدت قراردادی استخدامی از مدت تفاهم نامه کمتر نباشد.

تبصره ۲- در انعقاد تفاهم نامه بین واحد مجری و موسسه دولتی، موسسات دولتی ملزم به رعایت الگوی تفاهم نامه معاونتهای توسعه مدیریت و سرمایه انسانی و برنامه ریزی و نظارت راهبردی رییس جمهور، که به کلیه موسسات دولتی ابلاغ شده است می‌باشند. تغییر در محتوی تفاهم نامه، حسب اقتضائات موسسه قابل انجام خواهد بود لکن تغییرات حاصله نباید اصول این تفاهم نامه را خدشه دار کند.

تبصره ۳- موسسه دولتی می‌تواند در تفاهم نامه، انجام اقدامات غیر قابل پیش بینی که در طول دوره توافقنامه، به واحد مجری تکلیف می‌شود را تصریح نموده و هزینه انجام آنها را محاسبه و پرداخت نمایند.

۳. افتتاح حساب بانکی به نام واحد مجری با امضای مدیر واحد مذکور و نماینده موسسه ظرف یک ماه و در چارچوب قوانین و مقررات پولی و مالی (تمامی اعتبارات واحد مجری در قالب تفاهم نامه به این حساب واریز و تمامی پرداختها از محل آن انجام می‌شود).

۴. تامین نیروی انسانی جدید و مورد نیاز واحد مجری، با اولویت نیروی انسانی شاغل در موسسه دولتی و واحد ذی ربط یا سایر دستگاه‌های اجرایی کشور (که در صورت تقاضای کارکنان، طرف قرارداد موظف است حداقل ۵۰٪ از کارکنان را به صورت مامور بپذیرد).

تبصره ۱- اختیارات و تعهدات به کارگیری هرگونه نیروی انسانی دیگر رأساً بر عهده واحد مجری، بوده و هیچگونه تعهدی متوجه موسسه دولتی ذی ربط نخواهد بود.

تبصره ۲- مدیر واحد مجری در صورتیکه بخشی از کارکنان یادشده (حداکثر ۲۰٪) را مازاد تشخیص دهد، پیش از امضای تفاهم نامه می‌تواند آنها را در اختیار موسسه دولتی ذی ربط قرار دهد تا وفق قوانین و مقررات مربوط با آنها رفتار شود و واحد مجری تنها در صورت بروز تخلف می‌تواند پس از امضای تفاهم نامه، نیرو یا نیروهایی را مازاد اعلام نماید.

تبصره ۳- مدیر واحد مجری می‌تواند به ازای نیروی انسانی که مازاد اعلام می‌شود، به منظور ارائه خدمات با کیفیت تعهد شده نسبت به خرید خدمت به روش‌های ذکر شده در ماده (۳)



اقدام نماید. مشروط بر اینکه هیچ گونه تعهد استخدامی یا تعهدات قانونی دیگر با پرسنل ذیربط ایجاد نگردد.

تبصره ۴- تعداد نیروی انسانی مورد نیاز (که مدیر واحد مجری نیز جزء کارکنان واحد مجری محسوب شده و مشمول تعداد نیروی انسانی مورد نیاز واحد می‌شود) برای انجام فعالیت مشخص شده توسط واحد مجری بر اساس تعداد پست‌های سازمانی اشغال شده موسسه دولتی می‌باشد و با هماهنگی کارگروه کاهش تصدی موسسه و با رعایت صرفه و صلاح موسسه تعیین می‌شود. کاهش بیست درصدی نیروها نیز از میان نیروهای مذکور صورت می‌گیرد.

تبصره ۵- موسسه دولتی قبل از به کارگیری نیروی انسانی مازاد واحدهای مجری در سایر واحدها، مجاز به استخدام نیروهای انسانی جدید اعم از رسمی و پیمانی نمی‌باشد.

تبصره ۶- در صورتیکه نیروی انسانی واحد مجری به دلایلی از جمله، مریضی، فوت، بازخریدی، اخراج و... از واحد مجری منفک شوند، مدیر واحد مجری می‌تواند در ازای نیروهای یاد شده از طریق موسسه دولتی ذیربط، فرد جایگزین درخواست نموده و به کار گیرد.

تبصره ۷- در صورتی که نیروی انسانی واحد مجری پس از محاسبه قیمت تمام شده، هزینه تمام شده یا هزینه سرانه و تنظیم تفاهم نامه، بر اساس دادخواست مستخدم بازنشسته، بازخرید و انتقال یابد، اعتبار مربوط به حقوق و مزایای آن افراد برای واحد مجری جهت جبران میزان ارائه خدمات و تامین نیاز از طریق خرید خدمت یا جبران خدمات افراد موجود در اختیار واحد مذکور باقی خواهد ماند.

تبصره ۸- مدیر واحد مجری موظف است با کارکنان واحدهای ذیربط مطابق قوانین و مقررات جاری عمل نماید.

تبصره ۹- اعتباراتی که بر اساس قیمت تمام شده یا هزینه تمام شده یا هزینه سرانه در اختیار واحد مجری قرار می‌گیرد، به عنوان کمک تعلق یافته و پس از پرداخت به حساب بانکی واحد مجری به عنوان هزینه قطعی منظور می‌گردد.

۵. پرداخت هزینه‌های پرسنلی، مصرفی، تعمیر و نگهداری و سایر هزینه‌های محاسبه‌شده در قیمت تمام‌شده توسط واحد مجری
۶. محاسبه و پرداخت حقوق و مزایای کارکنان رسمی، پیمانی، قراردادی و سایر نیروهای واحد مجری در قالب قوانین و مقررات مربوط و احکام معطوف به عملکرد و کارآیی آنها توسط واحد مجری (مبنای محاسبه در پرداخت حقوق و مزایای قانونی، دوره اجرای مندرج در تفاهم‌نامه می‌باشد).
- تبصره ۱- مبنای محاسبه در پرداخت حقوق و مزایای قانونی، دوره اجرای مندرج در تفاهم‌نامه می‌باشد و تعداد نیروی انسانی مورد نیاز برای ارائه خدمات واحد مجری، براساس تعداد پستهای سازمانی دارای تصدی یا براساس ضوابط و پستهای مندرج در درجه‌بندی واحدهای مربوط و در هر حال توسط کارگروه کاهش تصدی موسسه و با رعایت صرفه و صلاح موسسه دولتی تعیین می‌شود.
- تبصره ۲- کلیه افزایشهای قانونی حقوق و مزایای کارکنان واحد مجری در دوره اجرای تفاهم‌نامه، به عنوان تعهدات موسسه در تفاهم‌نامه منظور و توسط موسسه تأمین می‌شود.
- تبصره ۳- موسسه دولتی بخشی از اعتبار پرسنلی واحد مجری را با توجه به عملکرد واحد مجری، پس از ارزیابی به منظور ایجاد انگیزه نیروی انسانی به واحد مجری پرداخت می‌کند.
۷. در اختیار قراردادادن کلیه ساختمان‌ها، تأسیسات، تجهیزات و امکانات مورد نیاز واحد مجری توسط موسسه دولتی
- تبصره ۱- در صورت موافقت موسسه دولتی، مدیر واحد مجری می‌تواند نسبت به سرمایه‌گذاری در خصوص تجهیز واحد مربوطه و توسعه خدمت‌رسانی اقدام نماید.
۸. پرداخت صددرصد مبلغ قرارداد واحد مجری در قالب سقف تخصیص اعلام‌شده در موعد توسط موسسه
- تبصره ۱- هزینه‌های ناشی از انعقاد تفاهم‌نامه و اعتبار موردنیاز برای اجرای تکالیف باقی‌مانده موسسه دولتی، نباید از مجموع اعتبارات هزینه‌ای که در بودجه مصوب سالانه پیش‌بینی شده است، تجاوز کند.

تبصره ۲- تخصیص اعتبار به میزان صد درصد به واحدهای مجری، نباید موجب کاهش تخصیص اعتبار به دیگر واحدهای موسسات دولتی شود.

۹. ایجاد انگیزه و تشویق مدیر واحد مجری و نیروی انسانی شاغل، در صورت صرفه جویی حاصل از تفاضل قیمت تمام شده و یا هزینه تمام شده یا هزینه سرانه هر سال از کل درآمد همان سال واحد به شرح ذیل:

الف- حداکثر شصت درصد (۶۰٪) رقم حاصل از صرفه جویی به منظور ایجاد انگیزه در کارکنان واحد مجری به شرح ذیل پرداخت می‌گردد:

- حداکثر ۲۰ درصد رقم فوق‌الذکر به مدیر واحد مجری با نظر موسسه دولتی بر اساس کیفیت ارائه خدمات و رضایت خدما گیرندگان

- حداکثر ۴۰ درصد رقم فوق‌الذکر جهت پرداخت انگیزشی و کارایی به کارکنان و مسئولین واحد مجری (حداکثر دریافتی مسئولین و کارکنان در هر ماه معادل یکماه حقوق و مزایای مستمر و غیر مستمر آنها پس از کسر کسور قانونی خواهد بود که با نظر مدیر واحد مجری قابل پرداخت خواهد بود.

ب- حداکثر ۴۰ درصد (۴۰٪) رقم حاصل از صرفه جویی به طریق ذیل برای ارتقاء کیفی خدمات، تشویق کارکنان ستادی واحدهای ذیربط هزینه می‌گردد:

- حداکثر ۳۰ درصد رقم مذکور برای ارتقاء و بهبود کیفی خدمات نظیر اصلاح نظام‌های مدیریتی، آموزشی و بهسازی کارکنان، ارائه خدمات برتر و تجهیز و بازسازی امکانات و یا خرید تجهیزات مورد نیاز برای واحد مجری (نوسازی تجهیزات فرسوده در اولویت قرار دارد).

- حداکثر ۱۰ درصد رقم مذکور برای تشویق کارکنان ستادی موسسه دولتی

تبصره ۱- تشویق‌ها، زمانی که صرفه جویی محقق شد، قابل پرداخت می‌باشد و حداکثر معادل حقوق و مزایای ماهیانه مدیران و کارکنان در طول زمان اجرای توافقنامه خواهد بود و مدیر واحد مجری موظف است گزارش حساب اجرای این بند را به تفصیل به واحد ناظر در موسسه دولتی ارائه نماید.

تبصره ۲- منظور از یکماه حقوق و مزایای مسئولین: حکم کارگزینی + کارانه یا اضافه کار + همترازی + حق مدیریت + محرومیت از مطب برای اعضای هیات علمی می‌باشد. و منظور از یکماه حقوق و مزایای کارکنان: حکم کارگزینی + کارانه + اضافه کار می‌باشد.

تبصره ۳- واحدهای قابل واگذاری در چارچوب این ماده می‌تواند شامل کلیه واحدهای پاراکلینیک (بخش‌های تصویربرداری، آزمایشگاه، توانبخشی، داروخانه و...) و بخش‌های بستری و سایر عرصه‌های خدمت رسانی تخصصی باشد.

تبصره ۴- واگذاری مدیریتی در واحدهای تازه تاسیس در صورت اعمال تحقق محاسبه هزینه تمام شده و هزینه سرانه خدمات قابل ارائه در این واحدها (هزینه یابی استاندارد) امکان پذیر خواهد بود.

**ماده ۴۱-** واگذاری امور به بخش غیردولتی بایستی موجب صرفه جویی در هزینه‌ها گردد و موسسه دولتی موظف است در صورتی که اجرای این برنامه را از نظر میزان هزینه به صرفه و صلاح نداند، موضوع را با ذکر دلایل به کارگروه کاهش تصدی ستاد مرکزی وزارت متبوع گزارش نماید تا نسبت به بررسی موضوع و اتخاذ تصمیم مناسب اقدام گردد.

### فصل ششم: حمایت‌ها و تسهیلات

**ماده ۴۲-** به منظور حمایت و ارتقای انگیزه در بخش غیردولتی برای قبول تصدیهای دولتی، حمایت‌ها و تسهیلات پیش‌بینی شده ذیل پس از تائید کارگروه کاهش تصدی موسسه دولتی، قابل ارایه می‌باشد:

۱. اختصاص زمین و ارائه کمک جهت احداث فضاهای فیزیکی یا ارائه خدمات زیربنایی با نرخ کارشناسی
۲. اعطای اعتبارات طرح‌های تملک دارایی‌های سرمایه‌ای در قالب بودجه سنواتی به صورت مشارکتی و کمک

۳. فراهم نمودن فضای فیزیکی با تاسیسات مورد نیاز و امکانات تشخیصی درمانی و تامین نیروی انسانی متخصص مورد نیاز جهت انجام فعالیتهای تشخیصی و درمانی
  ۴. اجازه استفاده از تجهیزات و امکانات دولتی به صورت رایگان
  ۵. اعطای تسهیلات بانکی با شرایط ویژه و تامین مابه‌التفاوت سود بانکی با پیش‌بینی در قانون بودجه سالیانه
  ۶. ارائه زمین و تسهیلات خاص در مناطق ویژه و آزاد برای توسعه دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی و پژوهشی، مراکز رشد و پارک‌های فناوری و سایر مراکز مربوط به امور فرهنگی اجتماعی
  ۷. پرداخت تمام یا بخش‌هایی از هزینه سرانه تامین خدمات به اشخاص طرف قرارداد در ازای انجام خدمات مشخص بر اساس قراردادهای منعقد
  ۸. اختصاص وجوه اداره شده در بودجه سنواتی
  ۹. حمایت از تشکیل، گسترش و توسعه تعاونی‌ها در نظام سلامت از قبیل: تعاونی‌های تخصصی سلامت، خدمات بهداشتی و درمانی و همگن، سهامی عام، خیرین سلامت، گردشگری سلامت و... با اولویت دادن آنها در واگذاری تصدی‌ها خصوصاً در طرح پزشک خانواده و اولویت برای صدور مجوزهای تاسیس و بهره‌برداری
  ۱۰. ارائه خدمات آموزشی، مشاوره‌ای و آزمایشگاهی تخصصی در زمینه‌های مرتبط جهت رفع مشکلات بخش غیردولتی
- تبصره ۱- نوع و نحوه حمایتها و اعطای تسهیلات به بخش غیردولتی در قرارداد تنظیم شده فی‌مابین موسسه دولتی و طرف قرارداد تعیین خواهد شد.

### فصل هفتم: تعیین تکلیف کارکنان موسسه دولتی

- ماده ۴۳-** با کارمندان رسمی و پیمانی موسسه دولتی که تمام یا بخشی از وظایف آنها به بخش غیردولتی واگذار می‌گردد به یکی از روشهای ذیل عمل خواهد شد.
۱. انتقال به سایر واحدهای همان موسسه، سایر موسسات و یا دستگاه‌های اجرایی دیگر

۲. بازخرید سنوات خدمت
  ۳. موافقت با مرخصی بدون حقوق برای مدت سه تا پنج سال
  ۴. انتقال به بخش غیر دولتی که مجری وظایف و فعالیت‌های واگذار شده می باشد(در صورت تمایل کارمندان)
  ۵. انجام وظیفه در بخش غیر دولتی به شکل مامور
  ۶. آماده به خدمت
  ۷. موافقت با درخواست کارمند حسب مورد بر اساس ماده ۳۰ قانون برنامه پنجم توسعه
  ۸. موافقت با بازنشستگی در صورت تحقق شرایط مندرج در این نامه اداری استحضامی
- مصوب سال ۱۳۹۱

تبصره ۱- کارمند می تواند سه طریق از طرق هشتگانه فوق را به ترتیب اولویت انتخاب و به موسسه دولتی اعلام کند. موسسه مربوط مکلف است با توجه به اولویت تعیین شده از سوی کارمند یکی از روشها را انتخاب و اقدام کند. و کارمندان فوق تا زمان تعیین تکلیف (حداکثر شش ماه) از حقوق و فوق العاده‌های مستمر برخوردار خواهند بود.

تبصره ۲- کارمندانی که در زمان تغییر وضعیت و واگذاری، واجد شرایط بازنشستگی حسب مقررات جاری و مورد عمل مربوط باشند، بدون تقاضای آنان بازنشسته می شوند.

تبصره ۳- در صورت تمایل کارمند به ادامه فعالیت در بخش غیردولتی، طرف قرارداد بایستی پیش از امضای قرارداد با موسسه دولتی بررسی‌های لازم در خصوص موافقت با ادامه فعالیت کارمند را بعمل آورده و پس از امضای قرارداد طرف قرارداد به هیچ عنوان نمی تواند نیرو یا نیروهای توافق شده را اخراج یا مازاد اعلام نموده و در اختیار موسسه قرار دهد مگر در صورت بروز تخلف، که براساس مقررات مربوط با آنها رفتار خواهد شد.

تبصره ۴- در صورت بازنشستگی یا بازخریدی کارمند، وجوه و مطالبات مستخدمین تماما از محل اعتبار موسسه دولتی تامین و پرداخت خواهد شد. پرداخت پاداش پایان خدمت و غرامت اخراج مشروط براینکه مستخدم حداقل یک سال سابقه خدمت به طور متوالی یا متناوب در آن

موسسه را داشته باشد، امکان پذیر خواهد بود و در مورد کارگران مشمول قانون کار طبق مقررات کار رفتار خواهد گردید. چنانچه این کارکنان حسب مقررات استخدامی مربوط یا مفاد قرارداد منعقدہ دارای مرخصی ذخیره شده باشند، حقوق و فوق العاده‌های مربوط به ایام مزبور به آنان پرداخت خواهد شد.

تبصره ۵- با کارکنان رسمی و پیمانی انتقال یافته به سایر موسسات و دستگاه‌های اجرایی، مطابق مقررات استخدامی مورد عمل رفتار خواهد شد و در صورتیکه حقوق و فوق العاده‌های مستمر کارکنان مشمول این ماده از مجموع حقوق و فوق العاده‌های مستمر قبلی آنان کمتر باشد، مابه تفاوت به آنان پرداخت می‌گردد و هرگونه افزایش حقوق و فوق العاده‌های مستمر بعدی تا استهلاک کامل مابه تفاوت مذکور کسر خواهد شد.

تبصره ۶- آن عده از کارمندان موسسه دولتی که رابطه استخدامی آنان در تاریخی قبل از واگذاری واحد محل خدمت قطع شده است مشمول ضوابط و مقررات این فصل از دستورالعمل نمی‌باشند.

**ماده ۴۴-** کارمندان قراردادی موسسه که تمام یا بخشی از وظایف آنها به بخش غیر دولتی واگذار می‌گردد قراردادشان لغو و با پرداخت حقوق مکنتسه و قانونی از موسسه جدا می‌شوند.

**ماده ۴۵-** در واگذاری واحدها، ماموریت مستخدمین سایر دستگاه‌ها و موسسات که به عنوان مامور در واحد مربوطه خدمت می‌نمایند، خاتمه یافته تلقی می‌شود و به دستگاه و موسسه دولتی خود اعاده خواهند شد و تنها در واگذاری مدیریتی، در صورت نیاز و تقاضای واحد مجری و رضایت مستخدمین ماموریت آنان ادامه خواهد یافت.

**ماده ۴۶-** تعداد کارمندان موسسه دولتی که به هر نحو حقوق و مزایا دریافت می‌کنند و یا طرف قرارداد می‌باشند بایستی هر سال به میزان دو درصد در امور غیر حاکمیتی نسبت به سال قبل کاهش یابند و تعداد مجوزهای استخدامی موسسه باید با رعایت این موضوع تعیین گردد.

تبصره ۱- وظایف حاکمیتی از شمول این ماده مستثنی هستند.

**ماده ۴۷-** پرونده‌های اتهامی مطروحه در مورد کارکنان موسسه دولتی که در بخش غیردولتی شاغل هستند به هیات رسیدگی به تخلفات اداری همان موسسه ارجاع می‌گردد و هیات مزبور صالح به امر رسیدگی به تخلفات اداری آنان خواهد بود و تعیین تکلیف این قبیل کارکنان موکول به صدور حکم قطعی در هیات مربوط خواهد بود.

### فصل هشتم: نظارت

**ماده ۴۸-** تائید صلاحیت متقاضیان ایجاد واحدهای غیر دولتی پس از ثبت شرکت و صلاحیت کارکنان مربوط بر عهده واحد تخصصی مربوطه خواهد بود و نظارت و کنترل بر ارائه خدمات بر عهده کارگروه کاهش تصدی موسسه دولتی ذیربط می‌باشد و در صورت مشاهده تخلف، موسسه ذیربط اختیار لغو امتیازات مربوط را پس از طی تشریفات قانونی و اخذ حکم محکومیت متخلف خواهد داشت.

تبصره ۱- مقررات نظارتی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی و موسسه دولتی ذیربط در ارتباط با انجام فعالیت‌های حوزه‌های مشمول کماکان معتبر است.

تبصره ۲- به منظور ارزیابی چگونگی ارائه خدمات و عملکرد اشخاص طرف قرارداد، موسسه دولتی واگذار کننده، کمیت و کیفیت خدمات ارائه شده را مورد ارزیابی سالیانه قرار می‌دهد. موسسه ذیربط می‌تواند طرف قرارداد را در صورت عملکرد مطلوب، تشویق نموده و از تسهیلات ویژه برخوردار نماید، در غیر اینصورت طبق مفاد قرارداد و قوانین و مقررات مربوط اقدام می‌شود.

**ماده ۴۹-** این دستورالعمل در ۴۹ ماده و تبصره‌های مربوط تنظیم شده است. کارگروه کاهش تصدی ستاد مرکزی مسئولیت نظارت بر حسن اجرای این دستورالعمل را برعهده دارد و



---

بخش سوم: روش‌های واگذاری در حوزه سلامت / ۱۵۳

---

دبیرخانه کارگروه مذکور مکلف است گزارش عملکرد مؤسسات دولتی را در پایان هر سال به معاونت توسعه مدیریت و منابع وزارت متبوع ارائه نماید.



کتابخانه

این کتابخانه یکی از بزرگترین و قدیمیترین کتابخانه‌های ایران است که در سال ۱۳۰۲ خورشیدی تأسیس شد. این کتابخانه دارای مجموعه‌ای عظیم از کتب فارسی، عربی و لاتین است که در طول سال‌ها به‌طور مستمر به‌روزرسانی شده است. همچنین این کتابخانه دارای بخش‌های مختلفی مانند بخش مجلات، بخش اسناد و بخش اطلاع‌رسانی است که به منظور تسهیل دسترسی کاربران به منابع اطلاعاتی در دسترس قرار داده شده است.

## بخش چهارم:

### چالش‌های واگذاری در حوزه سلامت و راهکارها

واگذاری خدمات سلامت به بخش خصوصی، اگرچه مزایای بسیاری دارد، اما با چالش‌های متعددی همراه است. یکی از چالش‌های اصلی، نگرانی از کاهش کیفیت خدمات است. در بخش سلامت، کیفیت خدمات به دلیل حساسیت بالای موضوع، اهمیت ویژه‌ای دارد. همچنین، نگرانی از افزایش هزینه‌ها برای بیماران و کاهش دسترسی به خدمات برای اقشار کم‌درآمد نیز از چالش‌های مهم است. از سوی دیگر، واگذاری می‌تواند منجر به کاهش سرمایه‌گذاری در بخش‌های تحقیقاتی و توسعه‌ای شود. راهکارهای متعددی برای مقابله با این چالش‌ها پیشنهاد شده است. اولاً، تدوین قوانین و مقررات دقیق و نظارت مستمر بر عملکرد بخش خصوصی ضروری است. ثانیاً، ایجاد مکانیسم‌های نظارتی و ارزیابی کیفیت خدمات می‌تواند به حفظ استانداردهای لازم کمک کند. همچنین، تضمین سرمایه‌گذاری در بخش‌های تحقیقاتی و توسعه‌ای می‌تواند به بهبود مستمر خدمات سلامت منجر شود. در نهایت، افزایش شفافیت و پاسخگویی بخش خصوصی به ذینفعان می‌تواند به کاهش نگرانی‌ها و افزایش اعتماد عمومی منجر شود.

### مقدمه:

عمده‌ترین معایب کاهش تصدی و چالش‌های واگذاری به طور کلی عبارتند از:

- امکان تاثیر عوامل محیطی بر سازمان را بیشتر می‌کند.
- عدم اطمینان کامل از آینده و چگونگی تغییرات آن
- در قراردادهایی که بصورت بلند مدت بوده و از عدم انعطاف برای اصلاح و تغییر برخوردار باشند، امکان روبروشدن با مشکل کهنه‌شدن تکنولوژی و تغییر شرایط سازمان وجود دارد.

- عدم اطمینان از انتخاب بهترین پیمانکار
- مقاومت عوامل داخلی سازمان در واگذاری فعالیت‌ها به بیرون (زیرا ممکن است این کار موقعیت شغلی آنها را به خطر اندازد).

- احتمال بروز اطلاعات محرمانه سازمان به رقبا

• طی چند دهه اخیر یکی از روش‌های بکار رفته در همه عرصه‌ها اعم از صنعت، کشاورزی، خدمات و... راهبرد تامین منابع از خارج می‌باشد که مکانیسم جدیدی از کاهش حضور دولت و افزایش حضور مردم در عرصه‌های اجتماعی همراه با افزایش رقابت و در نتیجه برنده شدن پشتکار و خلاقیت است. این موضوع در برگیرنده کلیه خدمات بیمارستانی و به صورت خاص ارائه خدمات بهداشتی درمانی نیز خواهد شد. مفهوم خصوصی‌سازی عبارتست از بدست آوردن سود بیشتر و خدمات و تولید با کیفیت بالاتر توسط مدیریت که تمام کارکنان و مشتریان یک سازمان در روند تصمیم‌گیری و حل مسائل سازمان همکاری و مشارکت دارند. خصوصی‌سازی به عنوان الگوی ساختاری در جهت پویایی اقتصادی، افزایش کارایی و بازدهی کیفیت و کمیت خدمات در جهان امروز مورد توجه سیاست‌گذاران بوده است. این موضوع در کشور ما به صورت واگذاری خدمات پشتیبانی و بهداشتی درمانی در موسسات دولتی می‌باشد. امروزه واگذاری امور به بخش غیر دولتی بصورت بخش مهمی از مجموعه تحولات جهانی بعنوان یکی از شاخص‌های اصلاحات در کنار شاخص‌های دیگر مانند تولید ناخالص، تراز پرداخت‌ها در جهت توسعه کشورها مورد توجه سازمان‌های بین‌المللی همچون بانک جهانی قرار گرفته است.

عواقب عمومی (محاسن و معایب) روش‌های کاهش تصدی‌گری در بیمارستان:  
 پیامدهای عمومی (معایب و محاسن) در روش‌های کاهش تصدی‌گری در جدول زیر آمده است.

عواقب مثبت (محاسن)	عواقب منفی (معایب)
کاهش بوروکراسی	مقاومت در برابر تغییر
افزایش کارایی	اختلال در مأموریت ملی
افزایش انتخاب مشتری	خداشه دار شدن مساوات
افزایش و تنوع مهارت‌های بیمارستانی در اداره امور آن	کاهش یکپارچگی
کاهش مسئولیت‌های حقوقی و قانونی بیمارستانی	هزینه اجرا و نظارت
کاهش مسائل مربوط به جذب نیرو و استخدام پرسنل	دیدگاه اقتصادی و سود جویانه
کاهش هزینه‌های ناشی از بیمه، مالیات، خسارت حین کار، مرخصی‌ها و استعلاجی	عدم امکان انتخاب و دسترسی به شرکت‌های معتبر ارائه دهنده خدمات
بالا بردن میزان خلاقیت‌های و ابتکارات در بخش دولتی	عدم آشنایی به مقررات، قوانین و فرهنگ بیمارستانی
استفاده از سرمایه بخش غیردولتی در درون بخش‌های دولتی	ضرورت وجود قوانین و مقررات بخش دولتی در درون بخش دولتی و یا تعدیل مقررات بخش دولتی جهت جذب بخش غیر دولتی

## عواقب اختصاصی:

پیامدهای اختصاصی (معایب و محاسن) هر یک از روش‌های کاهش تصدی‌گری، علاوه بر پیامدهای عمومی می‌تواند در هر روش با سایر روشها متفاوت بوده و از همین زوایا میتوان به انتخاب روش مناسب جهت اجرای کاهش تصدی‌گری مربوط به مراقبت‌های بهداشتی درمانی اقدام نمود.

یکی از پیامدهای اختصاصی مثبت در مورد خرید خدمت از بخش غیردولتی، افزایش کارایی و توان مالی و در نهایت کوچک نمودن ساختار فرآیندها و تشکیلات سازمانی می‌باشد که نتیجه انگیزه منفعت طلبی و سودجویی بخش غیر دولتی می‌باشد که به دنبال آن مسائل همچون فساد اداری و تبانی و به خطر افتادن مساوات بوجود می‌آید شرکت خدمات مدیریتی نیز با استفاده از تجارب مدیریتی خود مسائل شغلی پرسنل را به حداقل می‌رساند و در مقابل امنیت شغلی آنها افزایش می‌یابد. افزایش کارایی در اثر استفاده از مدیریت مناسب جهت سازمان‌ایجاد می‌شود و هزینه فرآیند عملیات از معایب آن به شمار می‌رود.

- در مورد فروش، افزایش نقدینگی برای سازمان و در کنار آن ایجاد موسسه حمایت از فقرا می‌تواند جهت پرداخت بدهکاری‌های سازمان مفید باشد. اگر چه مشکلات قیمت‌گذاری بیمارستان و در نتیجه فروش آن منجر به اخراج کارکنان و همچنین بی‌توجهی به اقشار کم درآمد می‌شود. اجاره واحدهای بیمارستانی ممکن است مزایای فروش را داشته باشد ولی مالکیت دولت به بخش غیر دولتی منتقل نمی‌شود و از طریق واگذاری واحدها (اجاره) عمل کوچک‌سازی بیمارستان و در نتیجه کوچک کردن نقش اجرایی دولت پیش می‌آید که منجر به افزایش تولید در مقابل افزایش مالیات و تعدیل نیروی انسانی می‌شود.

- وابستگی چندموسسه درمانی موجب افزایش تحمل و مقاومت در مقابل شکست محیطی ناشی از تغییر و همچنین کاشه هزینه‌ها می‌گردد که می‌تواند از طریق یک شرکت واسطه بین بیماران و ارائه دهندگان خدمات به منظور افزایش سودآوری از طریق چانه زنی انجام شود.

- تمرکززدایی در واحدهای بیمارستانی از طریق کاهش عملیات بوروکراسی، سرعت عمل در تصمیم‌گیری و در نتیجه افزایش انگیزه کارکنان بوجود می‌آید، به دنبال ایجاد تمرکززدایی

مدیران بیشتر از روش‌های تجربی و سلیقه‌ای استفاده می‌کنند و ممکن است وحدت و یکپارچگی سازمانی از بین برود و در نتیجه موجب ایجاد مدیریت دوگانه شود و امکانات و تجهیزات با توجه به توانایی اقتصادی مردم آن منطقه توزیع نشود و رعایت مساوات از طریق عدم دخالت دولت در سازمان مذکور به خطر می‌افتد.

• در شبه بازار با ایجاد نمودن رقابت و افزایش پاسخگویی، کارایی افزایش یافته و تولید خدمات مورد نظر افزایش می‌یابد، ولی در مقابل هزینه فرآیند قرار داد و همچنین هزینه کلی را بالامی برد.

پس از یافتن نقاط قوت و ضعف محیط درونی و نقاط فرصت و تهدید بیرونی بیمارستان، از محل تلاقی نقاط قوت و ضعف با نقاط فرصت و تهدید بصورت ماتریس «موضوع‌های استراتژیک اولویت دار» قابل واگذاری (بصورت کاهش تصدی‌گری) استخراج می‌شود.

انجام ارزیابی درباره خدمات قابل واگذاری به بخش غیر دولتی (قبل از واگذاری):

- رضایت مشتری داخلی و خارجی
- راندمان کاری واحد قابل واگذاری
- مقررات و بسترسازی
- توانمندسازی کارکنان
- واگذاری فرصت است یا تهدید
- توانایی اخذ تضمین کافی از پیمانکار
- وجود ارائه دهندگان خدمات بهتر و مطلوب
- نتایج حاصل از واگذاری
- موقعیت سیاسی، اجتماعی و جغرافیایی
- کارایی و چگونگی واکنش در کارکنان (موافقت یا مخالفت بر سر واگذاری خدمات)
- میزان افزایش احتمالی کارایی
- توانایی در پرداخت هزینه‌های واحد قابل واگذاری

• چگونگی انجام و ارائه خدمات توسط سایر واحدهایی که عمل واگذاری را انجام داده‌اند

راهنمایی‌های استراتژیک:

۱- مزیت رقابتی و محیط سازمان

۲- هزینه

۳- فعالیت‌های حیاتی

۴- تشخیص و تعیین عرضه کنندگان کلیدی

۵- ایجاد ارتباطات با سازمان‌های عرضه کننده

۶- تکنولوژی

گسترش سازمان‌ها و انجام فعالیت‌های حرفه‌ای و تخصصی در جوامع کنونی، مدیران این سازمان‌ها را وادار به آزمودن روش‌های متعددی در انجام فعالیتها سازمان کرد. یکی از این روش‌ها، استراتژی کاهش تصدی (واگذاری بخشی از فعالیت‌های سازمان به بیرون) است. بسیاری از سازمان‌ها با بکارگیری این استراتژی بدنه خود را بسیار کوچک کرده و توجه خود را در واحدهای اصلی و هسته‌ای سازمان متمرکز کرده‌اند. اگر سازمان‌ها با چشمی باز و با بررسی و تحقیق مناسب در خصوص تعیین فعالیت‌هایی که باید به بیرون واگذار شوند و نحوه واگذاری آنها، چگونگی انتخاب پیمانکاران مناسب و همچنین چگونگی انعقاد قراردادهای پیمانکاری عمل کنند، به اهداف مورد نظر خود خواهند رسید. در این راستا سازمان‌ها باید تخصص و مهارت پیمانکاران، چگونگی نظارت برانجام فعالیت‌های واگذار شده و شرایط داخلی سازمان را مدنظر قرار دهند. بسیاری از سازمان‌ها نیز در این راه با مشکلاتی مواجه شده‌اند. نمی‌توان استراتژی کاهش تصدی را تحت هر شرایطی تجویز کرد. مناسب بودن یا نبودن آن بستگی به شرایط حاکم بردرون و بیرون از سازمان دارد اما آنچه مسلم است این است که با توجه به پدیده تورم نیرو و همچنین پایین بودن کیفیت انجام کارها در سازمان و موسسات، بویژه موسسات دولتی کشور ما استفاده از این استراتژی به عنوان یکی از عوامل مهم در جهت



تعدیل (بدون اخراج آنها) و نیز هدایت نیرو و توان سازمان به سمت انجام فعالیت‌های اصلی و حیاتی سازمان و ارتقا کیمت و کیفیت آن ضروری است.

با توجه به روش‌های کاهش تصدی‌گری موجود در یافته‌های پژوهش، محور اساسی روش‌های مذکور در بیمارستان بر ۵ عامل کلیدی زیر استوار است.

۱- مالکیت بیمارستان

۲- چگونگی تغییر در مدیریت بیمارستان

۳- تغییر در ساختار تشکیلاتی

۴- چگونگی مصرف منابع

۵- رابطه پزشکان با بیمارستان

دولت‌ها از طرق متفاوت و با استفاده از ایجاد تغییرات در ۵ عامل فوق‌الذکر، از روش‌های کاهش تصدی‌ارائه خدمات استفاده می‌نمایند تا ضمن تقویت وظیفه نظارت و کنترل، از تمرکز و تصدی خود بر امور اجرایی بکاهند.

در صورتی که روش‌های استخراج شده کاهش تصدی‌گری از دیدگاه چگونگی مشارکت بخش غیردولتی مورد بررسی قرار داده می‌شود، میتوان دسته‌بندی زیر را انجام داد:

الف) ورود بخش غیردولتی به درون بخش دولتی از طریق ایجاد مشارکت بخش دولتی یا غیردولتی در این روش سعی شده است تا به شکل‌های متفاوتی بخش غیردولتی به صورت ترکیب بخش دولتی - غیردولتی مورد استفاده واقع شود.

تفاوت اساسی دارند. زیرا قراردادهای فوق‌تأمین‌کننده کلیه خدمات از مرحله طراحی تا مرحله ساخت و تجهیز بیمارستان‌های دولتی می‌باشند.

ب) ایجاد تغییرات درون بخشی دولتی و استفاده حداکثر از منابع انسانی و تجهیزاتی و همچنین مدیران بخش دولتی با توجه به اینکه کاهش تصدی‌گری نیز از طریق ایجاد تغییرات در درون تشکیلات و ساختار و منابع بخش دولتی نیز امکان‌پذیر است، می‌توان با حداقل استفاده از بخش غیردولتی به هدف "کاهش تصدی" نائل آمد.

### چالش‌های واگذاری در حوزه سلامت:

مشکل مربوط به بخش خصوصی ما به طور کلی آنست که هنوز به این باور نرسیده که پیشرفت او با رضایت مشتری و مصرف کننده گره می خورد و به جای منافع آتی می بایست روی دستاوردهای بلند مدت سرمایه گذاری کرد. از طرفی خصوصی سازی در سال‌های اخیر، متأسفانه از رانت خواری‌ها و تصاحب اموال دولتی با شرایط اختصاصی توسط افراد مرتبط با محافل قدرت، برکنار نبوده است.

بنابراین بخش خصوصی به آن معنا که از این واژه استنباط می شود، شکل نمی گیرد و همچنان روایت دیگری از اعضاء و اعمال رویه‌های دولتی و بی‌اعتنایی به شرایط بازار و خواست مصرف کننده تداوم می یابد، یعنی سیستمی به وجود می آید که عیب‌های نظام دولتی را بدون مزایای بخش خصوصی به نمایش می گذارد.

در صورتی که قانون به صراحت عرصه جدیدی به روی بخش خصوصی گذاشته باشد، این صاحبان امضاء و صادر کنندگان مجوز و ناظران و بازرسان دولتی هستند که حد و حدود آن را تعیین می کنند، حتی اگر مخالفت آشکار خود را با قانون آشکار نکنند، این اختیار و آزادی عمل را دارند که کاری را معلق نگه دارند یا در برداشتن موانع آن کوشش به خرج ندهند.

چالش‌ها بر اساس تجربیات دانشگاه‌های اجرا کننده روش‌های مختلف واگذاری و مقالات منتشره جمع آوری و تدوین شد. چالش‌های عمده در حوزه واگذاری در نظام سلامت عبارتند از:

- پیامدهای حقوقی و آثار ناشی از آن: توجه به قوانین بالاسری در همه سازمان‌ها اهمیت دارد و این اهمیت در حوزه واگذاری‌های بخش‌های دولتی به بخش‌های غیر دولتی (خصوصی، تعاونی‌ها و سازمان‌های مردم نهاد) بیشتر اهمیت دارد. متأسفانه در برخی موارد عدم توجه به قوانین و یا عدم اطلاع از وجود قوانین موجود مشکلاتی را ایجاد می نماید. پیامدهای حقوقی ناشی شده از عقد قراردادهای واگذاری می تواند هزینه‌های زیادی را به سازمان دولتی تحمیل نماید.

- ابهام در اهداف و نحوه عملیاتی کردن واگذاری‌ها: اگر واگذاری‌ها بدون هدف و باری به هر جهت باشد مطمئناً به نتایج مورد انتظار نخواهد رسید و میتواند مسائل، مشکلات و حتی ضررهای مالی و تخریب وجهه‌سازمان را به دنبال داشته باشد.
- عدم وجود نگرش سیستمیک و جامع به واگذاری‌ها: تک بعدی نگریستن به موضوع واگذاری‌ها منجر به ایجاد وضعیت برد - باخت می شود در صورتی که می بایست با رویکرد برد - برد پیش رفت تا بتوان به بهترین نتایج دست یافت. وجود نگرش سیستمیک و جامع به واگذاری‌ها ما را به رسیدن به این هدف هدایت می کند.
- فرهنگ‌سازی و آموزش ضعیف: تجربه نشان داده شروع واگذاری‌ها بدون فرهنگ‌سازی و آموزش در اغلب موارد با شکست روبرو بوده و جز تحمیل هزینه و ایجاد نارضایتی و شروع اعتراض‌ها چیزی به دنبال ندارد. فرهنگ‌سازی و آموزش جزو اولین مراحل واگذاری بخش دولتی به بخش غیر دولتی می باشد.
- عدم وجود بخش خصوصی توانمند و مشتاق در حوزه سلامت: با توجه به تعرفه‌های درمانی، نیاز به دارا بودن تخصص‌های پزشکی و پیراپزشکی و سود پایین تر واگذاری‌های بخش سلامت نسبت به سایر بخش‌ها، یافتن بخش خصوصی توانمند و مشتاق کار بسیار مشکلی می باشد.
- رفتار واحدهای دولتی و غیردولتی: رفتارهای موسسات دولتی و غیر دولتی را می توان از جنبه‌های متفاوتی مورد مقایسه قرار داد. از جنبه مالی واحدهای غیر دولتی بصورت مستقل تر و خود مختارانه تر عمل می نمایند. در حالیکه واحدهای دولتی به وسطه بودجه دولت رفتاری غیر مستقل و وابسته از خود نشان می دهند. منظور از جنبه مالی رفتار سازمان، مستقل بودن در تامین هزینه‌های سازمان و تخصیص درآمدها و یا کمک گرفتن از خارج سازمان می باشد و این وابستگی یا استقلال تصمیمات سازمانی را تحت تاثیر قرار می دهد. سایر ویژگی‌های رفتاری سازمان‌های دولتی و غیر دولتی در جدول زیر تلخیص گردیده است.
- سلیقه‌ای شدن واگذاری‌ها
- مخالفت و اختلاف نظرهای درون و برون سازمانی

- مشکلات مربوط به قوانین و مقررات
- مشکلات مربوط به بیمه و تعرفه
- مشکلات و مسائل مالی و محاسبه نرخ و آگذاری
- مشکلات مربوط به ارزیابی و پاسخگویی
- تحمیل هزینه‌های ناشی از اجرای قانون کار و تامین اجتماعی به ویژه ماده ۳۸ بعلت عدم نظارت کافی

### راهکارهای پیشنهادی برای رفع چالش‌ها

- بهبود روش‌های ارزیابی:

- نظریه‌هایی درمورد ارزیابی عملکردسازمان:

پیچیدگی محیط در عرصه رقابتی کسب و کار و افزایش انتظارات مشتریان، ضرورت آگاهی از نقاط قوت و ضعف سازمان و بهبود مستمر بهره‌وری را بیش از پیش آشکار نموده است. از این رو یکی از دغدغه‌های اساسی سازمان‌های امروز دستیابی به یک شیوه ارزیابی عملکرد جامع، قابل اعتماد و انعطاف پذیر است تا با توسل بر آن، اطلاعات دقیق و کافی از جایگاه امروز خویش به دست آورند و با نگاه به آینده، از خطاهای گذشته درس بگیرند. ارزیابی عملکرد در سطح سازمانی (ارزیابی عملکردسازمان) با استفاده از روش‌های زیر مکان پذیر است:

#### الگوی فرایند تحلیل سلسله مراتبی (AHP):

این روش هنگامی که تصمیم‌گیری با چند گزینه رقیب و معیار تصمیم‌گیری روبه‌روست مورد استفاده قرار می‌گیرد. معیارهای مطرح شده می‌توانند کمی و کیفی باشند. اساس این روش تصمیم‌گیری بر مقایسه‌های زوجی نهفته است. تصمیم‌گیری با فراهم آوردن درخت سلسله مراتب تصمیم آغاز می‌شود. درخت سلسله مراتب تصمیم، عوامل مورد مقایسه و گزینه‌های رقیب مورد ارزیابی در تصمیم را نشان می‌دهد. سپس یک سری مقایسه‌های زوجی صورت می‌گیرد. این مقایسه‌ها وزن هریک از فاکتورها را در راستای گزینه‌های رقیب مشخص می‌کند.

در نهایت منطق AHP به گونه‌ای ماتریس‌های حاصل از مقایسه‌های زوجی را باهمدیگر تلفیق می‌کنند که تصمیم بهینه حاصل شود. با عنایت به مبانی نظری روش AHP، میتوان گفت فرایند ارزیابی عملکرد به راحتی قابل مدل‌سازی بصورت سلسله مراتبی است.

#### الگوی کارت امتیاز متوازن (BSC):

BSC یک الگو یا به عبارتی یک چارچوب مفهومی برای تدوین مجموعه‌ای از شاخص‌های عملکرد در جهت اهداف استراتژیک است و در اولین گام آن می‌بایست دیدگاه آتی سازمان مشخص می‌شود. سپس با توجه به دیدگاه حاکم بر سازمان، اهداف استراتژیک تدوین می‌شوند و یا می‌بایست تدوین شده باشند. با عنایت به دیدگاه آتی و اهداف استراتژیک سازمان، عوامل حیاتی موفقیت مشخص می‌شوند. همین ترتیب معیارهای استراتژیک تبیین و در نهایت برنامه اقدام تدوین می‌شود، قابل ذکر است الگوی BSC یکی از موفقترین الگوهای مورد استفاده در زمینه ارزیابی عملکرد قلمداد می‌شود.

نظام کارت امتیازی متوازن (BSC) در طول زمان توسعه و تکامل فراوان یافته‌است و اکنون کارکردهای گسترده و متفاوتی دارد. از ویژگی‌های اصلی این نظام در اختیار گذاردن بستری مناسب برای شناخت قوانین و روابط علت و معلولی حاکم بر دنیای کسب و کار و استخراج برنامه عملیاتی برای اجرایی کردن استراتژی سازمان است.

جایگاه کارت امتیازی متوازن در برنامه‌ریزی استراتژیک: تا دو دهه قبل برنامه‌ریزی

استراتژیک به موارد زیر محدود می‌شد:

- بررسی فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی

- بررسی قابلیت‌های و ضعف‌های درونی

- بیانیه چشم‌انداز

خروجی برنامه‌ریزی استراتژیک نیز با بررسی موارد بالا به انتخاب چند موضوع یا جهت‌گیری استراتژیک عمومی محدود می‌شد. این موضوع‌ها و جهت‌گیری‌های آن قدر کلی بودند- برای مثال، نفوذ به بازارهای جدید یا کاهش قیمت تمام‌شده- که می‌توانستند برای

هرسازمانی به کار روند. در برخی موارد نیز برنامه‌ای عملیاتی توصیه می‌شد که در اغلب مواقع به سایر خروجی‌های پروژها ارتباط نداشت. حل این مشکلات در گرو ارایه راه‌حلی بود که نتایج حاصل از انتخاب استراتژی را به عملیات‌های روزمره پیوند بزند. به عبارت دیگر، آموال و آرزوهایی که در برنامه‌ریزی استراتژیک تدوین شده بودند، باید به عبارت‌های عملیاتی و قابل اندازه‌گیری ترجمه می‌شد. کارت امتیازی متوازن با چنین هدفی توسعه یافته‌است. نقشی که کارت امتیازی متوازن در برنامه‌ریزی استراتژیک بازی می‌کند ایجاد ارتباط میان استراتژی سازمان و اقدام‌های اجرایی در زنجیره‌ای از روابط علت و معلولی است. به این ترتیب، نتایج برنامه‌ریزی استراتژیک معلق نمی‌مانند و به شکلی روشن و شفاف به اقدام پیوند می‌خورند. کارت امتیازی متوازن ابزاری برای شناسایی موضوع‌های استراتژیک یا توسعه استراتژی‌های سازمان نیست، بلکه موضوع‌های استراتژیک را صورت‌بندی می‌کند و سنجه‌های اندازه‌گیری تحقق اهداف و اقدام‌های عملی را روشن می‌سازد و به این ترتیب استراتژی سازمان را به اقدام و عبارت‌های عملیاتی ترجمه می‌کند.

کارت امتیازی متوازن: کارت امتیازی متوازن نظامی برای مدیریت عملکرد است که ایده اولیه آن سال ۱۹۹۰، در خلال تحقیقات رابرت کاپلان و دیوید نورتون، در زمینه روش‌های نوین سنجش عملکرد سازمان‌ها شکل گرفت. این ایده در طول زمان توسعه و تکامل فراوان یافت تا جایی که از یک ابزار سنجش و اندازه‌گیری عملکرد، اکنون به یک نظام مدیریت استراتژیک تبدیل شده‌است. کارت امتیازی متوازن استراتژی سازمان را از چهار جنبه کلیدی «مالی»، «مشتریان»، «فریندهای داخلی» و «رشد و یادگیری» بررسی و صورت‌بندی می‌کند. روش کار به این صورت است که ابتدا در وجه مسایل استراتژیک، موضوع‌های استراتژیک تعیین می‌شود. سپس برای شناخت دقیق‌تر نحوه امکان دستیابی به اهداف مورد نظر در موضوع‌های استراتژیک، به سراغ وجه فرایند و عملیات رفته، مشخص می‌کنیم که برای برآورده ساختن انتظارات ذینفعان و تحقق موضوع‌های استراتژیک، فرایندهای داخلی سازمان باید چه شرایط و ویژگی‌هایی داشته باشند و در این حوزه باید به چه اهدافی دست یابیم. در نهایت در وجه رشد و یادگیری به شناسایی سرمایه‌گذاری‌های لازم بر روی منابع انسانی، سیستم‌های اطلاعاتی و

فرهنگ سازمانی می‌پردازیم تا امکان و بستر دستیابی به اهداف تعیین شده در وجه فرایندهای داخلی فراهم شود.

کارت امتیازی متوازن زبان مشترکی را پدید آورده که مدیران می‌توانند از آن برای بحث در مورد جهت‌گیری و اولویت‌های سازمان خود استفاده کنند. اهداف و شاخص‌های عملکردی در چهار وجه مستقل نیستند و ارتباطات علت و معلولی بین آنها وجود دارد. نقشه استراتژی ابزاری است که با ایجاد تصویری از این ارتباطات، گفتگو و تعامل مدیران درباره استراتژی سازمان را آسان‌تر می‌کند (کاپلان و نورتون، نقشه استراتژی ۱۳۸۴). توسعه کارت امتیازی متوازن در سازمان تلاش و اهتمام زیادی می‌طلبد، اما در مقابل نتیجه آن شناسایی عوامل کلیدی است که در چهار وجه اساسی و در قالب روابط علت و معلولی مشخص، استراتژی سازمان را اجرایی و دست‌یافتنی خواهند کرد. در نهایت، تمامی عوامل و روابط علت و معلولی شناسایی شده در طرحی یک صفحه‌ای، گرد هم می‌آیند. نقشه استراتژی از مدل چهار وجهی کارت امتیازی متوازن پدید آمده است که همچون نقشه راه مسیر پیشبرد استراتژی را نیز نشان می‌دهد. نقشه استراتژی روشی یکسان و ثابت برای توصیف استراتژی ایجاد می‌کند تا اهداف و معیارها قابل سنجش و مدیریت باشند (کاپلان و نورتون، نقشه استراتژی ۱۳۸۴).

#### ویژگی‌های کارت امتیازی متوازن:

به جای تمرکز تنها بر قسمتی از عملکرد یک دید کلی از عملکرد مجموعه برای مدیران ایجاد می‌کند. در واقع علاوه بر سنجش‌های مالی به تجارب مشتریان، رشد کارکنان و بهبود بهره‌وری فرآیند توجه دارد. کارت امتیازی متوازن از بروز مشکلات در یک قسمت به واسطه نادیده گرفتن سایر قسمت‌ها جلوگیری می‌کند. کارت امتیازی متوازن انتظارات مشتریان را برای ما مشخص‌تر می‌کند. درک و پاسخگویی به نیاز مشتریان عامل حیاتی در سیستم‌های مدیریت کیفیت است و لازمه بهبود فرآیندها و محصولات است. به علاوه مدیرانی که از کارت امتیازی متوازن استفاده می‌کنند، در خصوص تجارب کارکنان خود بینش لازم را کسب می‌کنند.

سنججه‌های رشد و یادگیری اطلاعات لازم در مورد رضایت کارکنان و عدم جابجایی آنها از سازمان که هر دو این عوامل منجر به بهره‌وری و سود بیشتر است، به مدیران می‌دهند.

### مراحل پیاده‌سازی BSC:

این امر در شش گام به شرح زیر انجام می‌گیرد:

**قدم اول:** در گام اول باید بنیادها و اعتقادات هسته‌ای سازمان مورد ارزیابی قرار گیرد. مانند:

۱- فرصت‌های بازار ۲- رقبا ۳- موقعیت مالی ۴- اهداف بلند و کوتاه مدت ۵- شناسایی آنچه رضایت مشتری را جلب می‌کند.

در این راه باید از ماموریت سازمان بهره‌گرفت. «فلسفه وجودی سازمان (چرایی) را ماموریت سازمان می‌نامند».

هر سازمان در پاسخ به یک سری نیاز ایجاد می‌شود و هدف آن رفع آن نیاز می‌باشد بنابراین قبل از هر اقدام باید مشخص شود که چه نیازهایی منجر به تشکیل سازمان گردیده‌است. اجزا ماموریت سازمان عبارتند از:

۱- مشتریان ۲- محصول ۳- فناوری ۴- بازارها ۵- توجه به مردم ۶- توجه به کارکنان ۷- حوزه جغرافیایی سازمان

در این پرو فایل نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات سازمان<sup>۱</sup> معرفی و ارزیابی می‌گردد.

**قدم دوم:** در این گام باید استراتژی کلان کسب و کار تدوین گردد. انواع متداول استراتژی عبارتند از:

۱. استراتژی‌های یکپارچگی (رو به جلو - رو به عقب - افقی) ۲. استراتژی‌های تمرکز ۳. استراتژی‌های رشد ۴. استراتژی‌های ثبات ۵. استراتژی‌های کاهش

**قدم سوم:** پس از تدوین استراتژی، لازم است این استراتژی به مولفه‌های کوچکتری تقسیم شوند. این مولفه اهداف نام دارند. اهداف قسمت‌های اساسی استراتژی هستند. برای مثال یک شرکت هواپیمایی استراتژی خود را در جهت رقابت موفق در بازار خطوط پر جمعیت جاری

<sup>۱</sup> SWOT



تدوین کرده‌است. بلوک‌های اساسی استراتژی این شرکت عبارتند از: ۱- نوآوری ۲- تعمیرات سریع ۳- مسافرت‌های بدون بلیط درصد بالای اجاره هواپیما ۴- فرکانس بالای پرواز

**قدم چهارم:** اما کار با ترجمه استراتژی به اهداف به پایان نخواهد رسید. در قدم چهارم نقشه استراتژیکی از استراتژی کلان‌سازمان ترسیم می‌شود. نقشه استراتژیک با استفاده از اطلاعات گام قبل و چارچوب کارت امتیازی متوازن ترسیم می‌گردد. هر یک از اهداف باید در یکی از بخش‌های چهارگانه مدل قرار گیرند.

**قدم پنجم:** پس از قرارداد اهداف در چارچوب شاخص‌ها و مقادیر هدف آنها تعیین می‌شوند.

**قدم ششم:** در آخرین قدم طرح‌ها و برنامه‌هایی که برای دستیابی به اهداف مورد نظر ضروری می‌باشند تعیین می‌گردند.

#### الگوهای ممیزی کیفیت و مدیریت کیفیت جامع (TQM, ISO):

مدیریت کیفیت فراگیر با قرار دادن مشتری در مرکز دایره و کوشش همه جانبه برای جلب رضایت وی، سعی در بهبود عملکرد سازمانی دارد. نگاه مدیریت کیفیت فراگیر ابعاد گسترده و فراگیری دارد ولی تضمینی وجود ندارد که در همه زمینه‌ها موفق و در هر موقعیتی جوابگو باشد.

استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ در سال ۱۹۸۷ همزمان با ابداع جایزه مالکوم بالدريج مطرح شدند. در حقیقت در همان هنگام مبحث توجه به رضایتمندی مشتری در کنار سایر عوامل موثر بر کیفیت مطرح شد. این اتفاق را میتوان در یک تغییر پارادیم از نمرکز داخلی به تمرکز مشتری دانست. در کنار ویژگی‌های کلیدی مدل‌های جدید TQM مانند بالدريج عواملی مانند رهبری توانمندسازی، تفویض اختیار و نبود بروکراسی پدید آمدند که با نوعی برکاهش ثبات استانداردها و رویه‌های داخلی تاکید داشتند در کنار استاندارد ۹۰۰۰ ویرایش سال ۲۰۰۰ مدل‌های TQM نوین مظهر مدل بالدريج که در سال ۱۹۹۷ دچار تغییرات مهمی شدند و مدل برتر تجاری

اروپا (EFQM) نیز شکل گرفتند که رویکرد آنها به سمت جایزه‌ای کردن اعمال کیفیت در سازمان است.

### مدل تعالی سازمانی EFQM:

تغییرات اقتصاد جهانی و تلاش‌های صورت گرفته از سوی سازمان تجارت جهانی (WTO) در جهت جهانی کردن اقتصاد و افزایش رقابت، این نکته را به اثبات رسانده است که برای حضور و بقا در بازارهای منطقه‌ای، جهانی و حتی داخلی باید توان و قابلیت رقابت‌پذیری صنایع و سازمان‌ها افزایش یابد. مدل‌های تعالی سازمانی با سرآمدی کسب و کار، به عنوان ابزارهای قوی برای سنجش میزان استقرار سیستم‌ها در سازمان‌های مختلف به کار گرفته می‌شوند. جایزه اروپایی کیفیت که از سوی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت ایجاد شده و به مدل EFQM معروف است، عمومیت و استقبال بیشتری در سطح جهان کسب کرده است. دیدگاه سیستماتیک قوی، توجه دقیق به مدیریت مبتنی بر فرایندهای سازمانی و نتیجه‌گرایی مدل EFQM برای سازمان‌های ایرانی که معمولاً در این حوزه‌ها با مشکلات جدی روبه‌رو هستند بسیار آموزنده و اجرایی است.

شمارش معکوس برای پیوستن ما به منظومه تجارت جهانی آغاز شده است، پیوستنی که چندان هم از روی اختیاری نیست. چشم‌های خیرگان صنعت و اقتصاد این خاک؛ نگران آثار این پیوستن است. آیا سازمان‌های صنعتی ما، توان رقابت در این فضا را دارند؟ در چه معیارهایی ضعیف هستیم؟ سازمان ما چگونه باید باشد تا در رقابت پیروز میدان باشیم؟ تفاوت سازمان ما با یک سازمان سرآمد در مقیاس جهانی چیست؟ این‌ها همان سوالاتی است که در کشورهای صنعتی و پیشرفته امروز، سال‌ها قبل و در دوران رکود اقتصاد جهان، مطرح شد. آنان سعی کردند و کوشیدند که الگویی از یک سازمان موفق و سرآمد ارائه کنند. سازمانی که نیازهای اصلی جامعه را به بهترین نحو برآورد می‌کند و در این راه، سرآمد دیگر سازمان‌هاست. به الگوهایی که از این سازمان‌ها ارائه گردید، مدل سرآمدی کسب و کار می‌گویند. که به ادعای بسیاری از صاحب‌نظران، نقش‌اسای در جهت‌گیری صحیح سازمانهای تجاری در این کشورها

داشته است. این مدل‌ها، الگویی از یک سازمان ارائه می‌کنند که درایده و عمل، سرآمد سازمانی دیگر است و نشان می‌دهد برای رشد و سرآمدی، چه تغییراتی در اجزاء سازمان باید انجام داد.

در بین مدل‌های سرآمدی کسب و کار، مدل «بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت» یا EFQM (Euroean foundation for Quality Management) معروف‌ترین مدل میم باشد و بیش از ۲۰۰۰۰ سازمان در اروپا از این مدل استفاده کرده‌اند. کار طراحی جدی این مدل از سال ۱۹۸۹ آغاز و در سال ۱۹۹۱ معرفی گردید. و تا کنون ویرایش‌های متعددی براین مدل صورت گرفته که مهم‌ترین آن ویرایش سال ۲۰۰۳ می‌باشد در ادامه سعی می‌شود مطالبی جهت آشنائی اجمالی خوانندگان عزیز باین مدل ارائه گردد.

بررسی اجمالی مفاهیم بنیادین سرآمدی در مدل EFQM:

مفاهیم بنیادین، مفاهیمی هستند که این مدل بر آنها بنا شده‌اند و در واقع پایه و اساس این مدل هستند. این مفاهیم عبارتند از:

**(۱) نتیجه‌گرایی:** سازمانی که می‌خواهد سرآمد باشد، باید به گونه‌ای کار کند که به نتیجه مطلوب دست پیدا کند و این نتیجه باید نظر تمامی ذی‌نفعان سازمان را بطور متوازن جلب کند. ذی‌نفعان سازمان عبارتند از: کارکنان، مشتریان، تامین‌کنندگان، جامعه، سهامداران و سایر کسانی که منافع مالی در سازمان دارند.

**(۲) مشتری‌مداری:** از آنجا که دآوری نهایی درمور کیفیت محصولات و خدمات با مشتری است، جلب نظر مشتری اهمیت زیادی دارد. اینجاست وفاداری در مشتری و بدست آوردن سهم بازار، تنها از طریق توجه جدی به نیازهای مشتریان فعالی و بالقوه امکان پذیر است.

**(۳) رهبری و ثبات در مقاصد:** رهبری یعنی تعیین اهداف و ایجاد انگیزه در افراد برای تلاش در جهت دستیابی به اهداف سازمان، در سازمان سرآمد، مدیران در حرف و عمل، الهام بخش کارکنان برای تلاش در جهت سرآمدی سازمان هستند.

**(۴) مدیریت مبتنی بر فرآیندها و واقعیت‌ها:** سازمانی که می‌خواهد سرآمد باشد، باید به کمک مجموعه‌ای از سیستم‌ها، فرآیندها و واقعیت‌ها مرتبط و بهم پیوسته، مدیریت شود.

**۵) توسعه و مشارکت کارکنان:** سازمانی که می‌خواهد سرآمد باشد، باید مشارکت کارکنان را در امور به حداکثر برساند. برای استفاده از تمامی توان بالقوه کارکنان سازمان، بهترین کار؛ توانمند کردن کارکنان در انجام کارهایشان و ایجاد ارزش‌های مشترک و فرهنگ اعتماد در سازمان است.

**۶) یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر:** سازمانی که می‌خواهد سرآمد باشد، باید وضع موجود را به چالش بطلبد و به یادگیری و نوآوری در سازمان اهمیت زیادی بدهد. در این سازمان افراد باید دانش خود را به دیگران منتقل کنند و فرهنگ یادگیری (یادگرفتن و یاددادن)، نوآوری و بهبود مداوم، پایه همه کارها باشد.

**۷) توسعه شراکت‌ها:** شراکت، یک رابطه تجاری دراز مدت است. سازمانی که می‌خواهد سرآمد باشد باید به نحوی با سازمان‌های دیگر شریک شود که برای سازمان ارزش افزوده ایجاد کند. برای این که بین شرکاء رابط سودمند و دراز مدت ایجاد شود، باید اعتماد و انتقال دانش و تجربیات به یکدیگر، پایه روابط دوجانبه باشد.

**۸) مسئولیت اجتماعی شرکت:** سازمانی که می‌خواهد سرآمد باشد، باید به جامعه توجه زیادی داشته باشد و قراتر از انتظارات و مقررات جامعه عمل کند. توجه به اخلاقیات در کار، یکی از مشخصه‌های یک سازمان سرآمد است.

بررسی اجمالی معیارها در مدل EFQM و نحوه امتیازدهی به آنها:

مدل EFQM یک مدل غیر تجویزی است که از ۹ معیار تشکیل شده است. این معیارها، هسته و قلب این مدل هستند و مبنای ارزیابی یک سازمان قرار می‌گیرند. در قسمت قبل گفته شد که مفاهیم بنیادین، اهدافی را نشان میدهند که یک سازمان سرآمد باید به آنها دست پیدا کند. اهداف و آرمان‌ها معمولاً بلند پروازانه و دور دست هستند، لذا برای این که سازمان‌ها بدانند که برای رسیدن به این اهداف، باید چگونه عمل، کار و فعالیت کنند. نیاز به معیارهایی دارند که اجرای آنها در سازمان موجب رسیدن به اهداف شود. معیارهای این مدل به دو دسته تقسیم می‌شوند:

الف: توانمندسازها: پنج معیار اول این مدل بوده و عواملی هستند که سازمان را برای رسیدن به نتایج عالی توانمند می‌سازند.

ب: نتایج: نتایجی هستند که سازمان سرآمد در حوزه‌های مختلف به آنها دست پیدا می‌کند و بیان‌کننده دستاوردهای حاصل از اجرای مناسب توانمندها هستند.

در این مدل معیارها روی هم، ۱۰۰۰ امتیاز دارند (۵۰۰ امتیاز برای توانمندسازها و ۵۰۰ امتیاز برای نتایج). این معیارها به شرح ذیل می‌باشد:

۱- **رهبری:** در اینجا مشخص می‌گردد که رهبران سازمان چگونه امکان توسعه و دستیابی به مأموریت و چشم‌انداز را فراهم می‌سازند و چگونه ارزش‌ها تدوین و محقق می‌گردند و رهبران در توسعه و اجرای سیستم مدیریتی سازمان مشارکت می‌نمایند.

۲- **خط مشی و استراتژی:** در اینجا مشخص می‌گردد که چگونه سازمان، مأموریت و چشم‌انداز خود را از طریق یک استراتژی شفاف با در نظر گرفتن منافع ذی‌نفعان سازمان محقق می‌سازد و چگونه این استراتژی از خط‌مشی‌ها، برنامه‌ها، اهداف، مقاصد و فرآیندها مورد پشتیبانی قرار می‌گیرد.

۳- **منابع انسانی:** در اینجا مشخص می‌شود که چگونه سازمان، دانش و توانایی‌های منابع انسانی خود را به طور انفرادی، تیمی و در سطح سازمان؛ مدیریت کرده، توسعه داده و مورد بهره‌برداری قرار می‌دهد و آنها را به گونه‌ای برنامه‌ریزی می‌نماید که خط‌مشی و استراتژی سازمان و اجرای موثر فرآیندها مورد پشتیبانی قرار گیرند.

۴- **شراکت‌ها و منافع:** در اینجا مشخص می‌گردد که چگونه سازمان، شرکاء خارجی و منابع داخلی خود را مدیریت می‌نماید تا از خط‌مشی و استراتژی سازمان و اجرای موثر فرآیندهای سازمان حمایت گردد.

۵- **فرآیندها:** در اینجا مشخص می‌گردد که چگونه سازمان فرآیندها را طراحی و مدیریت نموده بهبود می‌دهد تا از خط‌مشی و استراتژی سازمان حمایت گردد و ضمن جلب رضایت کامل برای مشتریان و دیگر ذی‌نفعان، بطور روزافزون برای آنها ایجاد ارزش نماید.

- ۶- **نتایج مشتریان:** در اینجا مشخص می‌گردد که سازمان در ارتباط با مشتریان بیرونی خود چه نتایجی بدست می‌آورد.
- ۷- **نتایج منابع انسانی:** در اینجا مشخص می‌گردد که سازمان در ارتباط با منابع انسانی خود چه نتایجی بدست می‌آورد.
- ۸- **نتایج جامعه:** در اینجا مشخص می‌گردد که سازمان در ارتباط با جامعه محلی و بین‌المللی چه نتایجی بدست می‌آورد.
- ۹- **نتایج کلیدی عملکرد:** در اینجا مشخص می‌گردد که سازمان در ارتباط با عملکرد برنامه‌ریزی شده خود چه نتایجی می‌گیرد.

#### مدل هفت اس مک کنزی:

چهار جوب هفت اس مک کنزی یک مدل مدیریتی است که توسط مشاوران مشهور کسب و کار، رابرت وانرمن و تام پیترز در سال ۱۹۸۰ پیاده شده. این مدل دیدگاهی استراتژیک به گروه‌ها دارند از جمله کسب و کارها واحدهای تجاری و تیم‌ها هفت است عبارتند از ساختار، اتسراتژیک؛ سیستم‌ها، مهارت‌ها، سبک‌ها، کارکنان و ارزش‌های مشتری.

این مدل اغلب به عنوان ابزاری برای ارزیابی و پایش تغییرات در شرایط درونی یک سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد. این مدل براس نظریه‌ای است که برای آنکه سازمانی خوب عمل کند. این هفت عنصر باید در راستای یکدیگر قرار بگیرند. بطور متقابل یکدیگر را تقویت کنند. بنابراین این مدل کمک کند تا سازمان‌ها درک کنند که چگونه می‌توانند همراستایی را میان این ۷ عنصر ایجاد نمایند تا عملکردشان را بهبود بخشند، و یا چگونه از این همراستایی می‌توانند در دوره تغییر استفاده کنند.

هر نوع تغییری که باشد، ساختاردهی مجدد، فرایندهای جدید، ادغام‌سازمانی؛ سیستم‌های جدید و یا تغییر رهبری و غیره، این مدل می‌تواند استفاده شود تا روابط دورنی عناصر سازمانی را درک کرده و از این اطمینان حاصل شود که تاثیرات گسترده تغییر در تمامی حوزه‌ها در نظر

گرفته شده است. هدف از این مدل این است که ارزیابی کند که چگونه یک سازمان می‌تواند در جایگاه مناسبی قرار گیرد.

**شرح مدل:** همانطور که گفته شد مدل ۷ اس مک کینزی شامل عناصر ساختار، سیستم، ارزشهای مشترک، استراتژی سبک مدیریت، کارکنان و مهارت می‌شود. در زیر هر کدام از این موارد توضیح داده می‌شود:

۱- **ساختار (Structure):** مشاوران سازمان مک کینزی این نکته را یادآور می‌شوند که در محیط بسیار پیچیده که به صورت دائم دستخوش تغییر قرار می‌گیرد، یک سازمان موفق برای سازش با کارهای خاص استراتژیک می‌بایست به صورت موقت ساختار خود را تغییر دهد، بدون اینکه در کل ساختار سازمانی که مبتنی بر بخش‌های مستقل است، تغییراتی بدهد. همانطور که واضح است منظور از بحث ساختار بیان مجموعه‌ای از ویژگی‌های سازمانی نظیر تمرکز، پیچیدگی و رسمیت است که برخی از آنها در نگاره سازمانی نمایش داده می‌شوند. در این اس، معمولاً عموماً چنین پرسش‌هایی مطرح می‌شود: سازمان متمرکز است یا غیر متمرکز؟ وظایف اصلی چیستند؟ تنش بین وظایف کلیدی چیست؟ ساختار غیر رسمی (ارتباطات مستقیم با رده بالای سازمان باندها و گروه‌ها و گروه‌های غیر رسمی تصمیم‌گیری) چگونه است؟

۲- **استراتژی (Strategy):** الگوی مبتنی بر هفت عامل (در مرحله عمل) بر این تأکید دارد که ارائه استراتژی، در مقایسه با مسأله اجرایی، مسأله کم اهمیت‌تری است و منظور از استراتژی، چیزی است که برای تحقق اهداف کلان سازمان و بربنای پیش‌بینی تحولات محیطی تنظیم می‌شود و بربنای آن مسوولیت‌ها و تعهداتی برای سازمان ایجاد می‌گردد. در این اس پرسیده می‌شود که استراتژی الگو، سیاست، برنامه، اقدام، تصمیمی با تخصیص منابع است که تعریف می‌کند: سازمان چیست؟ چه می‌کند؟ این کار کمک می‌کند تا ویژگی‌های متمایز، عوامل کلیدی موفقیت، تحوه تفکر سازمان نسبت به خود و محیط سازمان، نقاط قوت و ضعف سازمان، فرصت و تهدیدهای سازمان و اصول تعریف شده سازمان، وسعت سازمان، استراتژی جهانی با چند ملیتی و با ملی آن مشخص شود.

۳- **سیستم (System):** در این مقوله تمامی رویه‌ها و فرایندهای رسمی و غیررسمی سازمان در انجام امور وظایف، مورد توجه قرار می‌گیرد. آنها عبارتند از: سیستم‌های ارزیابی و برنامه‌ریزی، سیستم تشویق و تنبیه: سیستم‌های تخصیص منابع، بودجه‌بندی سرمایه‌ای، آموزش کارکنان و سیستم‌های حسابداری، نحوه برگزاری جلسات، پروتکل‌های حل اختلافات و..... این سیستم‌ها می‌توانند نسبت به استراتژی‌های اعلام شده شرکت برتری جویند با دارای قدرت بیشتری گردند. از این رو اگر شرکتی در جهت تولید کالای مصرفی فعالیت می‌نماید و سیستم اطلاعاتی مدیریت نتواند درباره هزینه بخش‌ها اطلاعات لازم را ارائه نماید، در اجرای یک استراتژی جدید، ناتوان خواهد ماند، زیرا راهی وجود ندارد که بتواند به آن وسیله بخش‌های مختلف هزینه بر سازمان را با یکدیگر مقایسه نماید.

۴- **سبک با شیوه مدیریت (Style):** مقصود از سبک با شیوه مدیریت، بحث راجع به شخصیت مدیر عامل را با مدیریت ارشدسازمان نیست، بلکه مقصود با هدف، الگوی واقعی و نمادین از عملیات با اقداماتی است که مدیران انجام می‌دهند. این الگو بیش از آنکه کلمات قادر به بیان آن باشند، الویت‌ها را مشخص خواهد کرد و بر عملکرد سازمانی اثراتی ژرف و شگرف می‌گذارد. در این اس، این سوالات پرسیده می‌شود که ارزش و اعتقادات مسلط سازمان چیست، مدیران چه می‌گویند و چه عمل می‌کنند؟ مدیر وقت خود را چگونه می‌گذارند؟ بر روی چه موضوعات و مواردی تمرکز می‌کند؟

۵- **کارکنان (Staff):** سازمان‌های موفق افراد و کارکنان خود را منابعی ارزشمند به حساب می‌آورند که باید به آنها رسیدگی کند، وسایل رشد و پیشرفت آنها را فراهم آورند و سپس آنها را در پست‌های مربوطه منصوب نمایند (تخصیص منابع انسانی). مدیران ارشد وقت و انرژی خود را صرف برنامه‌ریزی و رشد کارکنان می‌نمایند، می‌گوشند مدیران کنونی سازمان را در امور مشارکت دهند و برای رشد و پرورش مدیران جدید از سایت‌هایی پیروی کنند که در اجرای آنها پست‌ها و مشاغلی را به افراد واگذار نمایند (یعنی آنها را در پست‌های مدیریت منصوب می‌کنند). به همین گونه به افراد تازه استخدام شده مشاغلی را واگذار می‌کنند تا آنان در جریان امور و در مسیر عملی سازمانی قرار گیرند. چه سازمان در صدد بازاریابی برای



محصولات قدیمی یا کنونی خود باشد و چه در مورد عرضه محصولات جدید به بازار (در هر حال) افراد نخبه را باید آموزش داد یعنی آنها را در برنامه‌های کارآموزی قرار داد و کوشید آنها را در طرح‌هایی گنجانید که بتوانند به سرعت رشد کنند و همواره زیر نظر مدیریت ارشد سازمان باشند و سرانجام به آنها مسوولیت‌های واقعی را واگذار کرد در این اس این سوالات پرسیده می‌شود که روش شکل‌دهی ارزش‌های پایه در جذب نیرو چیست؟ معیارهای انتخاب و ارتقاء کدامند؟ مسیر شغلی و آینده شغلی چگونه است؟ و فرهنگ کارکنان چگونه است؟

۶- **مهارت (Skills):** مقصود از مهارت فعالیتی است که سازمان آن را به بهترین شکل انجام می‌دهد، به عبارت دیگر ویژگی‌ها و توانمندی‌های برجسته‌سازمان و افراد آن، در مقایسه با رقبا، از جمله این مهارت‌ها می‌توان به مهارت‌های ارتباطات و فناوری اطلاعات، اجرایی، مالی و حسابداری، خدمات پس از فروش، بازاریابی و توسعه محصول اشاره کرد. در این اس این سوالات پرسیده می‌شود که ویژگی‌های متمایز سازمان چیست؟ سازمان چه کاری را بهتر از همه انجام می‌دهد؟ و چگونه ویژگی‌های متمایز خود را حفظ می‌کند؟

۷- **ارزش‌های مشترک (Shared Value):** منظور از ارزش‌های مشترک اصول و مفاهیم ارزشی است که سازمان به اعضای خود القا می‌کند. این موارد راهنمای جهت‌گیری سازمان نسبت به انجام وظایف، اهداف، کارکنان، جامعه و غیره است.

سازمان‌های موفق و اثر بخش، تناسبی بین این ابعاد به دست آورده‌اند. اگر یک بعد تغییر کند بر بقیه ابعاد نیز تاثیر می‌گذارد. این هفت عنصر که رابطه متقابلی نیز با هم دارند، می‌بایست بگونه‌ای در راستای یکدیگر قرار گیرند تا بتوان عملکرد سازمان را بهبود بخشید. از این هفت عنصر، سه عنصر ساختار، استراتژی و سیستم، اس‌های سخت و چهار عنصر دیگر، اس‌های نرم نامیده می‌شوند. واژه سخت بدین معنی بکار می‌رود که مفاهیم آن ابعاد عینی ملموس عملی، گویا، عقلانی و به سادگی تعریف شدنی هستند و واژه نرم هم بدین معنی بکار می‌رود که مفاهیم آن ابعاد غیرملموس، غیرعملی، و به سختی تعریف شدنی و توصیف شدنی هستند.

در فرایندهای تغییر، خیلی از سازمان‌ها به اس‌های سخت توجه می‌کنند و کمتر با اس‌های نرم کاری دارند، ابعاد نرم می‌توانند باعث ایجاد یا عدم ایجاد فرآیند تغییر موفق شوند چرا که

ساختارها و استراتژی‌های جدید به سختی می‌توانند بر روی فرهنگ و ارزش‌های نامتناسب بنا و پیاده شوند عدم موفقیت در تلفیق سازمان‌ها به دلیل فرهنگ‌ها، ارزش‌ها و سبک‌های متفاوتی است که سد راه اجرای سیستم‌ها و ساختار می‌گردند.

#### کاربرد چهارچوب هفت اس مکنزی:

- از این چهارچوب میتوان استفاده نمود تا سوالات درستی را پرسید و سپس با پاسخ‌ها رسیدی. این راهی مناسب برای شروع برنامه‌ریزی استراتژیک است
- اگر مساله عملکردی وجود داشته باشد، و کارها آنگونه که باید انجام نشده باشد. میتوان از چهارچوب هفت اس بعنوان ابزاری تشخیصی استفاده کرد.
- تشخیص را با الویت بر روی عناصر شروع می‌شود. اگر استراتژی درست باشد، شاید مشکل در ساختار باشد و یا در سیستم، و اگر مشکل در این عناصر نباشد، ممکن است مشکل از ارزش‌های مشترک و با سبک مدیریت مالک و یا مدیر اجرایی باشد.
- از این مدل میتوان برای پیاده‌سازی تغییر استراتژیک استفاده کرد و سازمان را از طریق چهارچوب «اگر سپس» ممیزی کرد.
- این مدل، به خلاهایی اشاره می‌کند که باید پر شوند. در این مدل بیان می‌شود که برای رسیدن به برخی استراتژی‌ها باید آرام گام برداشت تا سریعتر به اهداف دست پیدا کرد.

#### **نقاط قوت:**

- ابزار ارزشمندی در آغاز فرآیندهای تغییر و جهت دهی آن
- ابزار مناسبی در تجسم جامع سازمان
- الگویی برای عناصر مورد بررسی و مقایسه از سازمان
- انعطاف پذیری بالایی دارد.
- استفاده برای تجزیه و تحلیل داخلی استراتژی‌ها
- سنجش تاثیرات تغییر بر روی شرکت
- تجزیه و تحلیل جنبه‌های «موفق و غیر موفق» در سازمان

- ارزیابی تاثیرات احتمالی تغییرات آتی در سازمان
- همراستایی بخش‌ها و فرآیندها در دوران ادغام شرکتها
- تمرکز بر ابعاد و جنبه‌های داخلی سازمان
- تأدیده گرفتن عوامل خارجی در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک شرکت
- نیاز به تجزیه و تحلیل‌های کناری مانند تجزیه و تحلیل SWOT
- تردید تحلیل‌گر در ارتباط‌های درونی میان عناصر و با ایجاد خلاءهایی در درک درست استراتژی و با اجرای صحیح آن.

- باینکه از طریق این مدل، احتمال اجرای استراتژی بالا می‌رود، ولی در عین حال رقبا می‌توانند در خصوص آنچه سازمان می‌خواهد انجام دهد، حدس‌هایی بزنند و همین امر پیاده‌سازی این مدل را در سازمان‌هایی که در بازار رقابتی شدید حضور دارند، دشوار می‌کند.

- در صورتی که ثبات و همراستایی لازم میان عناصر برقرار نگردد، استراتژی آخرین عنصری است که احتمال می‌رود بتواند اجرایی شود.

#### نقاط ضعف:

- تمرکز بر ابعاد و جنبه‌های داخلی سازمان
- نادیده گرفتن عوامل خارجی در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک شرکت
- نیاز به تجزیه و تحلیل‌های کناری مانند تجزیه و تحلیل SWOT
- تردید تحلیل‌گر در ارتباط‌های درونی میان عناصر و با ایجاد خلاءهایی در درک درست استراتژیک و با اجرای صحیح آن.

- با اینکه از طریق این مدل، احتمال اجرای استراتژی بالا می‌رود، ولی در عین حال، رقبا می‌توانند در خصوص آنچه سازمان می‌خواهد انجام دهد، حدس‌هایی بزنند و همین امر پیاده‌سازی این مدل را در سازمان‌هایی که در بازار رقابتی شدید حضور دارند، دشوار می‌کند.

- در صورتی که ثبات و همراستایی لازم میان عناصر برقرار نگردد، استراتژی آخرین عنصری است که احتمال می‌رود بتواند اجرایی شود.

• ایجاد واحد برونسپاری در ستاد دانشگاه:

بسیاری از دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور دارای واحد مستقلی با نامه گروه برون‌سپاری یا اداره امور قراردادها می‌باشند. پیشنهاد می‌شود این واحد به صورت مستقل و زیر نظر مستقیم معاونت توسعه مدیریت و منابع دانشگاه‌ها فعال باشد.

- مشخص کردن فرایندهای و‌گذاری
- شناسایی تصدی‌های قابل و‌گذاری
- تدوین و تصویب دستورالعمل‌های مرتبط در هیات رئیسه یا هیات امنای دانشگاه‌ها
- تعیین شاخص‌های نظارتی جهت تقویت نظارت
- آموزش و فرهنگ‌سازی
- ...

### نتیجه‌گیری و سخن پایانی:

در تبیین نتایج حاصله می‌توان اذعان نمود که سازمان‌ها در سراسر جهان به دنبال تکنیک‌ها و روش‌هایی برای حفظ و توسعه مزایای رقابتی خود هستند بنابراین برون‌سپاری در سال‌های اخیر خود را به عنوان یکی از این رویکردها معرفی کرده است. در این راستا بعضی از سازمان‌های درمانی و بهداشتی در سال‌های اخیر به منظور بهبود کیفیت خدمات، کاهش هزینه‌ها و، تمرکز بر روی مزیت‌های اصلی رقابتی و بطور کلی افزایش اثربخشی سازمان خود، اقدام به برون‌سپاری برخی فعالیت‌های خدماتی و بهداشتی خود نموده‌اند و چنین بنظر می‌رسد که با برون‌سپاری فعالیت‌های خود به سازمان‌های تخصصی دیگر، قادر خواهند بود بر روی فعالیت‌هایی که ارزش افزوده بیشتری ایجاد می‌کنند، تمرکز کرده و بدین طریق اثر بخشی فعالیت‌های تخصصی و حتی عمومی خود را به حداکثر برسانند. از سوی دیگر سلامت یکی از مهمترین ارکان پایداری و ثبات اجتماعی در جوامع امروز است. و بطور مستقیم و غیرمستقیم بر دیگر ارکان و عوامل ثبات و پایداری اجتماعی و پیشرفت و توسعه جامعه اثر می‌گذارد سلامت جامعه عبارت است از رضایتمندی جامعه و مردم از شرایط و موقعیتی اطمینان بخش که بتوانند سالم زندگی کنند. ماموریت و وظیفه سیستم‌های سلامت جامعه (وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی و

دیگر بخش‌های توسعه) عبارت است از ارتقاء سلامت و بهبود کیفیت زندگی مردم عادلانه بودن شیوه پرداخت افراد برای مراقبت سلامت، پاسخ مناسب نظام به انتظارات و توقعات مردم، کاهش نابرابری در سلامت و واگذاری خدمات بهداشتی درمانی به بخش خصوصی می‌تواند گامی در جهت نیل به اهداف یاد شده باشد هر چند امروزه مقوله برون‌سپاری نیز همپای رشد سازمان‌ها دچار پیچیدگی شده است بطوری که نه تنها از دیدگاه صرفه جویی مالی بلکه از دیدگاه‌های متفاوت از جمله بازار رقابتی، ضرورت پیوستن به بازارهای جهانی و بالا رفتن انتظارات مشتریان مطرح است و برون‌سپاری به یک نیاز و اهرام و مسأله مبرم برای سازمان‌ها تبدیل شده است.

امروزه خیلی از سازمان‌ها و شرکت‌های کوچک و بزرگ، برون‌سپاری را به عنوان یکی از راهکارهای کاهش هزینه‌ها و افزایش درآمدها تلقی می‌کنند چرا که برون‌سپاری روش مناسب اتخاذ شده از سوی سازمان‌ها برای کاهش هزینه، تمرکز روی فرآیندهای اصلی، بهبود خدمات و ارتقای مهارت می‌باشد با اتخاذ سیاست برون‌سپاری یک سازمان می‌تواند تنها بر فعالیت‌هایی تمرکز کند که به خاطر آنها، مدیریت یافته است و کارهایی را انجام دهد که دقیقاً به اهداف سازمانی‌اش مربوط است.

انجام واگذاری‌ها با نظارت دقیق و رویکرد برد - برد می‌تواند به نفع سازمان‌های دولتی و حتی نظام سلامت باشد.



## منابع:

۱۳۸۴. اجملی پیرامون کاهش سالانه حداقل ۳٪ از تصدیهای اجتماعی، فرهنگی، تولیدی، خدماتی و نظایر آن
- ۱۳۷۸، احمدپور، محمد حسن، صفاری حمید رضا، خصوصی سازی در بهداشت و درمان، راهکارها و تهدیدها، مجموعه مقالات ارائه شده در همایش بهداشت و درمان، موسسه عالی پژوهش تامین اجتماعی.
- ابوالحسنی، فرید، برون سپاری خدمات سلامت، ۱۳۸۸.
- رهنورد، فرج اله، سیف الهی، علی بابا، مدیریت برون سپاری، ۱۳۹۰.
- احمدپور، محمد حسن، بهره گیری از نظام بیمه درمانی در تامین منابع مالی بیمارستان، ۱۳۷۸.
- اشرف زاده، فرزاد، مدلی فراگیر برای برون سپاری خدمات، ۱۳۸۳، ماهنامه تدبیر، ۱۵ (۱۴۷)، ۴۴-۴۱.
- الوانی، سیدمهدی، اشرف زاده، فرزاد، بروی سپاری راهنمایی برای تصمیم گیری مدیران در برون سپاری خدمات، ۱۳۸۳، نشر قصیده سرا، ۲۱-۱۴.
- اولین گزارش تهیه شده در وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی در سال ۸۳
- آل اسحاق، یحیی. گذرگاه‌های تعدیل در برنامه دوم توسعه "مجلس و پژوهش" (۶)، ۱۳۷۲،
- آیین نامه اجرایی ماده ۸۸ قانون تنظیم سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور.
- قدوسی مقدم، سارا، مقایسه عملکرد داروخانه مرکز آموزشی درمانی فیروزگر قبل و بعد از کاهش تصدی گری سال ۱۳۸۶-۱۳۸۴، ۱۳۸۸-۱۳۸۷، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت خدمات بهداشتی، دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی ایران،
- مدل آسیب شناسی بیمارستانی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، بهار ۱۳۸۹.
- بختیاری، محمد رضا، مقایسه روش های کاهش تصدی گری در ارائه خدمات بهداشتی درمانی در بیمارستان های دولتی کشورهای منتخب و ایران، ۱۳۸۳، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت خدمات بهداشتی درمانی، دانشگاه علوم پزشکی ایران، دانشکده مدیریت و اطلاع رسانی پزشکی.
- برایسون، جان. ام، برنامه ریزی استراتژیک برای سازمان های دولتی و غیر انتفاعی (۱۳۸۱)، (عباس منوریان: مترجم)، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- قانون تنظیم بخشی از مقررات مالی دولت مصوب ۱۳۸۰ هیئت وزیران تنفیذ شده در ماده ۱۵۶ برنامه چهارم توسعه (مواد ۳۳ و ۸۸)
۱. برنامه چهارم توسعه اقتصادی و اجتماعی کشور سازمان مدیریت و برنامه ریزی
- بزرگ اصل، موسی، بررسی شیوه های خصوصی سازی و تاثیر آن بر وضعیت مالی و عملکرد شرکت های
- بزرگ ۱۳۷۳،

پایان نامه کارشناسی ارشد حسابداری، دانشگاه تهران: دانشکده مدیریت.

پناهی، سعیدی، بررسی تطبیقی کارایی، شاخصی برای مطالعات خصوصی سازی بخش بهداشت و درمان ۱۳۸۱. تهران: اولین همایش کشوری مدیریت منابع در بیمارستان.

جفری ففر، آیا سازمان آینده خطاهای گذشته را تکرار خواهد کرد، ۳۷۸، (مترجم: فضل‌ا... امینی)، سازمان‌های فردا، نشر فردا.

جودکی، حسین، مطالعه خصوصی سازی با روش عقد قرارداد برای ارائه مراقبت‌های سلامتی در کشورهای منتخب و ارائه الگوی مناسب برای ایران، ۱۳۸۳ پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت خدمات بهداشتی درمانی، تهران: دانشگاه علوم پزشکی ایران، دانشکده مدیریت و اطلاع رسانی پزشکی.

خلیل زاده، مرتضی، ۸۶/۱۲/۷، رئیس سازمان امور اقتصادی و دارایی.

خورشید، صدیقه، راهکارهای ممکن اجرای اصل ۴۴، ۱۳۸۸، ماهنامه علمی آموزشی تدبیر ۱۸۹، ص ۴۹-۴۳.

دستورالعمل اجرایی ماده ۱۴۴ قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری

اسلامی ایران، شماره: ۱۳۸۴/۳/ ۱/۱۰۱ ۳۴۲۸۲.

داورپناه، رضا، ضرورت‌های محیطی خصوصی سازی، ۱۳۸۳، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۵۴.

رزاقی، ابراهیم، طرح بازنگری در ساختار سازمانی وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی، ۱۳۸۱.

روزنامه رسالت شماره ۶۳۷۶، ص ۶.

سازمان خصوصی سازی، «بررسی روند خصوصی سازی با تأکید بر تجربه ایران (چالش‌ها و فرصت‌ها)»،

۱۳۸۰.

سلجوقی، خسرو، عضو هیات علمی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور.

سند ملی توسعه بخش بهداشت و درمان - وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی.

سیاری، علی اکبر، ۸۴/۲/۲۰ معاون امور هماهنگی و دبیرمجامع، اجلاس روسای دانشگاه‌ها.

صادقی، قربان، مجیدپور، علی، جلیلی، سعادت، بررسی واگذاری بخشی از واحدهای بهداشتی و درمانی به بخش خصوصی و تاثیر آن بر کیفیت و کمیت ارائه خدمات درمانی مربوطه، ۱۳۸۱. خلاصه مقالات اولین همایش کشوری مدیریت منابع در بیمارستان تهران مدیریت توسعه منابع و امور مجلس وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی.

صباغیان، علی، دی، همشهری آنلاین، خصوصی سازی چیست؟، ۱۳۸۸.

طباطبایی، سیداحمد. ضرورت تغییر نقش و کارکرد دولت در فرایند توسعه، اسفند ۱۳۸۱، پیام تحول اداری،

شماره ۱۱۳، رجبی، سفارت جمهوری اسلامی ایران، پکن، پیام تحول اداری، شماره ۱۱۴، اردیبهشت ۱۳۸۲.



طیبی، سید جمال الدین، کاخانی، محمد جمیل، احسانی چمه، الهام، ارزشابی راهبرد کاهش تصدی در خدمات پشتیبانی بیمارستان‌های تابعه وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، ۱۳۸۶. پایگاه اطلاعات علمی SID، ۱.

عربی، خسرو، بررسی اثر نوع صنعت در عملکرد، پس از واگذاری شرکت‌های تولیدی دولتی در بورس تهران، ۱۳۷۶، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی، دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده علوم انسانی.

غلامرضا صفارزاده. دی ۱۳۸۱، ماهنامه علمی آموزشی تدبیر ۱۲۹.

فرح بخش، مصطفی و همکاران، تابستان ۱۳۸۶، مجله دانشکده بهداشت و انستیتو تحقیقات بهداشتی؛ ۱(۲):۵-۱۰.

۱۱.

فرقانی، محمد مهدی، ضرورت روکردی عملی به استراتژی برون سپاری، ۱۳۸۴، ماهنامه تدبیر (۱۶۶) ۴-۲.

قانون تنظیم بخشی از مقررات مالی دولت.

قمیری، الهام. سه شنبه ۴ شهریور، ۱۳۸۲، همشهری آنلاین.

کی.سی.آر.پی. شاپ، خصوصی گرای و عملکرد شرکت‌های دولتی و عمومی، ۱۳۶۹، (محمد حسن بهزادفر:

مترجم) ماهنامه تازه‌های مدیریت.

کیانمهر، محمد رضا، بررسی اثر برون سپاری یا بهره‌گیری از منابع برون سازمان بر بهره‌وری در شرکت سهامی

تولی پرس، ۱۳۸۰، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه تربیت مدرس.

ماهاتیر محمد، کوآلایامپور، چشم‌انداز ۲۰۲۰ مالزی، دانش‌نامه آینده‌اندیشی، ۱۹۹۱، (موسسه آموزشی و

تحقیقاتی صنایع دفاعی (دفتر مطالعات)

ماهنامه تخصصی مهندسی پزشکی (اطلاع رسانی، خبری، آموزشی و پژوهشی)، سال ۱۳۸۵، شماره ۶۹.

ماهنامه تدبیر. خردادماه ۸۳، ضرورت‌های محیطی خصوصی سازی، شماره ۱۴۵ سال پانزدهم.

ماهنامه تدبیر، چرا کوچک سازی دولت؟، ۱۳۸۳، ص ۶۸-۷۰، شماره ۱۵۴،

ماهنامه مهندسی پزشکی و تجهیزات آزمایشگاهی. ۱۳۸۵، ص ۱۷۶

مجله دانشکده بهداشت و انستیتو تحقیقات بهداشتی. تابستان ۱۳۸۶؛ ۱(۲):۵-۱۱.

مقایسه مراکز بهداشتی درمانی دولتی و تعاونی از نظر دستاوردهای (۲):۵-۱(۱)، مجله دانشکده بهداشت و

انستیتو تحقیقات بهداشتی، تابستان ۱۳۸۶.

مرکز کشوری مدیریت سلامت، دانشگاه علوم پزشکی تبریز.

وزیری، حسین، عربی، بهروز، بروی سپاری برق تهران و اثر بخشی اقتصادی آن، ۱۳۸۷.

تجربه سایر کشورها در خصوصی سازی، ۳۰ دی ۱۳۸۵ همشهری آنلاین.

خصوصی سازی ایرانی با نگاهی به خصوصی سازی در دیگر کشورها، همشهری، ۱۳۸۶.

منابع انگلیسی:

A review of the argument, GMPO working paper, University of Bristol

Aitken, K: Lisia, R. (2002), The Decentralization Planning Tool. Management sciences for health.

Aitken, K: Lisia, R. (2002), The Decentrakization Planning Tool. Manangement sciences for health.

Bulletin of the World Health Organization. November 2006 by Belgacem Sabri, Sameen Siddiqi, Tayyeb Imran Masud  
<http://www.who.int/en>

Bulletin of the World Health Organization. November 2006 by Belgacem Sabri, Sameen Siddiqi, Tayyeb Imran Masud  
<http://www.who.int/en>

Bulletin of the World Health Organization. 84(2006)11.  
pages and ill.: p. 867-875  
<http://proquest.umi.com/pqdweb>

Blendon,r.etal.(1994),The Beliefs and values shaping today's health reform debate.health affairs.

Byron C. Out-Sourcing Medical Care: What Clinicians Choose Does Matter

Blaszczyk, B.(1991) "Moving Ahead: Privatization in Poland", Economic Reform Today, No.2, PP. 1-6

Contracting but not without caution: experience with outsourcing of health services in countries of the Eastern Mediterranean

David L. SeaderPresident, David Seader Associates AndCo-Founder and hairman. The United States' Experience with Outsourcing,

Development Research and Policy Analysis Division  
Economic and Social Commission forAsia and the Pacific (ESCAP).1999  
[www.unescap.org/drpad/publication/dp22\\_2122/chap5.PDF](http://www.unescap.org/drpad/publication/dp22_2122/chap5.PDF)

European observatory on health care systems. (2000).  
www.observtory.dk

Grusky, Sara and Fiil – Flynn, Maj.(2004),”Will the World Bank Back down?”  
PP. 18-19 public Citizen, Washington. D.C. www.worldbankwatch.org &  
www.wateractivist.org

Gatees ,DM:smolarek, rt. Stevenson ,gd. (2009)outsourcing the preparation of  
parenteral solutions. American jornal of health system pharmacy.  
www.ajhp.org/cgi/content/abstract/53/18/2176

Gold smith,paul.(1999), the decision to outsource ,magazine:comluting japan.

Husin, R. (2006) “Malaysian Economic Development with emphasis on Public  
– Private Collaboration” , Word Bank PSD Conference

Joshi, Gopal.(2001).”Privatization in south Asia”. Published by Intl. Labour  
Organization

Kelly, Hwang (2004), “Transformation of East Germany: Treuhandanstalt,  
Privatization and Today”, PP. 12-6&19-21.

Kikeri , Sunita and Nellis , John.(2004) ,” An assessment of privatization “ ,  
The World Bank Research Observe , Vol.19- No. , P.P. 100-102 & 113-114 .

Kumaranayake,L.(1998),Effective Regulation of private sector Health services  
Providers,Health PolicyUnit.Department of public health and policy,London  
School of Hydiene and tropical Medicine,London.UK.

Laamanen, Ritva.Simonsen-Rehn, NinaSuominen, SakariØvretveit,  
JohnBrommels, Mats. (December 2008)Outsourcing primary health care  
services—How politicians explain the grounds for their decisions  
Volume 88), Issue 2, Pages 294-307  
<http://www.journals.elsevierhealth.com/periodicals/heap/article>  
lthcare Healthcare outsourcing [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)\

Le, Q and McManamey, R (2005) The Discourse of Outsourcing: Some Implications for Health Services and Education. In: International conference on Critical Discourse Analysis: Theory into Research, 15-18 November 2005, Launceston Tasmania Australia.

Lessons from privatization in developing countries.1999.Development Research and Policy Analysis Division ESCAP, United Nations Building

Lussier, robert.n.(1997).Management.south – western college publishing

Momtauddin, Ahmed et.al (1999) “Promotion of Private investment for industrial Development in Bangladesh”, Report Prepared for PARC, Dhaka .

Nellis, John.(2002) “The World Bank, Privatization and Enterprise reform in transition Economies: A Retrospective Analysis”, Center for Global Development, Washington, D.C., PP. 49-52.

Phonenix.(2008). outsourcing & consulting challenge. Municipality marciocopa County 3.

Privatization and Public-Private Partnerships The National Council for Public-Private Partnerships  
[www.ncppp.org/resources/papers/seader\\_usexperience.pdf](http://www.ncppp.org/resources/papers/seader_usexperience.pdf)

Moschuris, Socrates J.; Kondylis, Michael N. Outsourcing in private healthcare organisations: a Greek perspective pp. 220-223(4)  
<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem>.

Reuveni ,haim:magnezi racheli:kedem.ron.(2004). outsourcing of primary care:satisfaction level in the Israeli defense forces. military medicine jornal. 169(5), 379-386

Rondinelli, Dennis A. and yurkiewicz, jay.(1996) “Privatization and Economic restructuring in Poland: an assessment of transition policies”American journal of Economics and sociology.

Siddiqi S., Masud T.I., Sabri B. 2006 ,Contracting but not without caution: Experience with outsourcing of health services in countries of the Eastern Mediterranean Region

Socrates J.Moscharis.Outsourcing in public hospitals:a Greek perspective.department of industrial management and technology, university of Piraeus, Greece, and Michael N.Kondylics, public power corporation S.A.Athens, Greece

Outsourcing in hospitals /www.emeraldinsight.com

Sameen Siddiqi, Tayyeb Imran Masud, & Belgacem Sabri.(2006)Contracting but not without caution: experience with .outsourcing of health services in countries of the East rn Mediterranean Region. Bulletin of the World Health Organization., 84 (11)

www.who.int \ outsourcing \ emro:file type pdf

Vince Ciotti and Bob Pagnotta.FEBRUARY 200 ,the other side of outsourcing, healthcare financial management association.p2

www.hispros.com/pdf/Outsourcing2-05.pdf

Waiter,s.:Ensor,T.:Jowett,M.:Thompson,R.(2000),Health economicsfordeveloping countries,Led,London,Macmillan education LTD.

Waiter , S.: Ensor , T.: jowett, M.: Thompson , R.(2000), Health economics for developing countries , Led , London , Macmillan education LTD.

WorldBank.(2003), Private Sector.

www.worldbank.org/hnp/hsd/presector:2003.

-World Bank Policy Research Bulletin.(1992) Volume 3, NO.4,“Privatization: Eight Lessons of Experience “ www.worldbank.org

Popper,C.:Green , K. (1999), A Larger role for the private sector in health care?



- کتاب‌هایی که از دکتر محمد شریف ملک‌زاده تاکنون به چاپ رسیده‌اند:
- ۱- مدیریت مشارکتی
  - ۲- گردشگری با علایق ویژه در ایران
  - ۳- نوروژنامه
  - ۴- فرایند مدیریت و کنترل کیفی انواع تورها با علایق ویژه (به زبان انگلیسی)
  - ۵- ابعاد اقتصاد مقاومتی در صنعت نفت
  - ۶- آنچه شهرداران باید بدانند
  - ۷- انتقال تجربه از مدیران گذشته به مدیران آینده
  - ۸- راهکارهای تسهیل و توسعه تجارت خارجی
  - ۹- آنچه اعضای هیأت مدیره باید بدانند
  - ۱۰- آنچه مدیران ارشد باید بدانند
  - ۱۱- موفقیت مدیران زن در خانواده
  - ۱۲- توسعه مدیریت در بیمه دانا: چالش‌ها و راهکارها
  - ۱۳- مسئولیت اجتماعی شرکتی در صنعت نفت
  - ۱۴- تأثیر فناوری اطلاعات در نظام آموزش و پرورش
  - ۱۵- مدیریت استراتژیک مسئولیت‌پذیری اجتماعی
  - ۱۶- فقر و نابرابری اقتصادی (با رویکرد موردی به برخی از فعالیت‌های کمیته امداد امام خمینی (ره) در راستای فقر زدایی)
  - ۱۷- دانستنی‌های یک مدیر



ISBN: 978-600-7943-36-6

ISBN: 978-600-7943-36-6



9 786007 943366