

## Evaluation of Factors Affecting the Strategic Purchasing of Medicines in the Iran Armed Forces Health Insurance Organization

Sadra TaheriMaleki<sup>1</sup>, HesamAldin Sharifnia<sup>2</sup>, Amir Norouzi<sup>3</sup>, Abdol Majid Cheraghali<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup> Faculty of Pharmacy, Baqiyatallah University of Medical sciences, Tehran, Iran

<sup>2</sup> Artesh University of Medical Sciences, Tehran, Iran

<sup>3</sup> Iran Armed Forces Health Insurance Organization, Tehran, Iran

Received: 29 December 2020 Accepted: 18 September 2021

### Abstract

**Background and Aim:** After the World Health Organization (WHO)'s 2000 report, views shifted in that direction of strategic purchasing in medical services. WHO stated that adequate funding for health is an important issue, but financial resources alone cannot lead to universal health coverage. WHO defines "Strategic purchasing" as a measure to maximize the efficiency of countries' health systems to answer these questions: what to buy / from whom to buy/how to buy and for whom to buy.

**Methods:** This study was conducted in four main stages, including to identifying the concept of "strategic purchasing" in the health system using the critical method and review resources, review of strategic purchasing policies in the Iran Armed Forces Health Insurance Organization, identifying the main policy factors of strategic purchasing by insurance from the perspective of experts in this field and finally evaluation of strategic purchasing in insurance and providing solutions and suggestions for its implementation. A validated questionnaire was developed and the Likert technique was used to score the results.

**Results:** The results were presented in sub-categories, which included identifying the concept of "strategic purchasing" in the health system and the Iran Armed Forces Health Insurance Organization, effectiveness and contracting for the supply of medicine with the lowest price and quality of the product is a top priority for policymakers. In response to the four basic questions of strategic procurement, various factors and their contributions were measured.

**Conclusion:** Strategic procurement of health services is very necessary for health insurance organizations. Therefore, it is better to take steps to implement it as soon as possible. In addition to the findings of this study, including determining the factors for the strategic drug purchasing process, one of the most important policy findings of this study in interviews and discussions with experts was that theoretically, we all know what strategic purchasing is and what are the steps involved, but in practice, there is not any plan to implement it or we do not have the ability to implement it due to the existing infrastructure and policies. So, in addition to raising awareness, a proper understanding of the process must be established so that policy-making and implementation can follow, which requires integrated decisions.

---

**Keywords:** Health services purchasing, Health insurance, Strategic purchasing, financial resources.

## ارزیابی فاکتورهای موثر بر خرید راهبردی دارو در سازمان بیمه خدمات درمانی نیروهای مسلح

صدرا طاهری‌ملکی<sup>۱</sup>، حسام‌الدین شریف‌نیا<sup>۲</sup>، امیر نوروزی<sup>۳</sup>، عبدالمجید چراغعلی<sup>\*۱</sup>

<sup>۱</sup> دانشکده داروسازی، دانشگاه علوم پزشکی بقیه الله (عج)، تهران، ایران

<sup>۲</sup> دانشگاه علوم پزشکی ارتش، تهران، ایران

<sup>۳</sup> سازمان بیمه خدمات درمانی نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران، تهران، ایران

### چکیده

**زمینه و هدف:** فرآیند "خرید راهبردی" خدمات سلامت می‌تواند بین منابع تخصیص یافته و ارائه موثر خدمات در نظام‌های سلامت ارتباط موثری ایجاد کند. خرید راهبردی برای به حداکثر رساندن کارایی سیستم سلامت کشورها، به معنای جستجوی مستمر، فعال و مبتنی بر شواهد برای پاسخ به سوالات که چه چیزی خریده شود؟ از چه کسی خریده شود؟ چگونه خریده شود و برای چه کسی خریده شود طراحی شده است.

**روش‌ها:** این مطالعه در چهار گام اصلی انجام گرفت. در گام اول مفهوم خرید راهبردی در نظام سلامت با استفاده از روش مرور نقادانه شناسایی شد. در گام بعدی به بررسی سیاست‌های خرید راهبردی در سازمان بیمه درمانی نیروهای مسلح با بررسی دستورالعمل‌ها و گزارش‌های موجود و با روش تحلیل محتوای متنی پرداخته شد. در مرحله سوم فاکتورهای اصلی سیاست‌گذاری خرید راهبردی دارو توسط بیمه از منظر کارشناسان و خبرگان این حوزه در سازمان‌های بیمه و مراکز آموزشی دانشگاهی از روش کیفی تحلیل محتوای مضمون با استفاده از مصاحبه بود که این جمع‌آوری تا مرحله اشیاع داده‌ها ادامه داشت. در نهایت نیز ارزیابی نهایی خرید راهبردی در بیمه و ارائه راهکارها و پیشنهادات انجام گرفت که از روش مرور هدفمند منابع، توسعه مصداقی آن و یافته‌های مراحل قبل استفاده شد.

**یافته‌ها:** یافته‌های پژوهش شامل شناسایی مفهوم اصلی خرید راهبردی در نظام بیمه سلامت کشور و سازمان بیمه خدمات درمانی نیروهای مسلح و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها با کارشناسان درباره پرسش‌های مورد مطالعه بود که نشان داد فاکتورهای موثر بر خرید راهبردی دارو در سازمان بیمه خدمات درمانی نیروهای مسلح به پاسخ ۴ سوال بنیادی چه چیزی بخریم، از چه کسی بخریم، چگونه بخریم و برای چه کسی بخریم وابسته است. همچنین ۲۱ فاکتور تاثیرگذار در روند خرید راهبردی خدمات سلامت شناسایی شده‌اند.

**نتیجه‌گیری:** باتوجه به مشکلات موجود در نظام ارائه خدمات سلامت از جمله افزایش هزینه‌ها، بهره‌وری نامناسب خدمات و بروز بی‌عدالتی در ارائه خدمات، بازنگری، اصلاح، برنامه‌ریزی و پیشبرد روش‌های تامین خدمات سلامت بر پایه روش خرید راهبردی خدمات سلامت می‌تواند به صورت بارزی باعث بهبود ارائه خدمات سلامت به بیمه‌شدگان شود.

**کلیدواژه‌ها:** خرید خدمات سلامت، سازمان بیمه، خرید راهبردی، منابع مالی.

\* نویسنده مسئول: عبدالمجید چراغعلی. پست الکترونیک: [majidhceraghali@gmail.com](mailto:majidhceraghali@gmail.com)

## مقدمه

بیمه مهمترین و موثرترین شیوه پوشش ریسک‌های مربوط به تامین هزینه‌های درمانی بوده و در این روش بیمه‌گذار خطر مربوط به زیان ناشی از بیماری را به بیمه‌گر منتقل می‌کند. به همین دلیل در طول حدود نیم قرن گذشته، پوشش‌های بیمه‌ای به‌طور فزاینده‌ای در کشور ما گسترش پیدا کرده‌اند. از جمله این برنامه‌ها سازمان بیمه خدمات درمانی نیروهای مسلح می‌باشد که برای ارائه پوشش‌ها و خدمات درمانی در نظام سلامت کشور و به‌طور خاص برای ارائه خدمات بیمه‌ای به کارکنان سازمان‌های نیروهای مسلح کشور و خانواده‌های آنان فعالیت می‌کند.

استراتژی تامین مالی و نحوه ارائه خدمات مطلوب متناسب با منابع در سیستم سلامت یکی از مهمترین مباحث پیش روی سیاستگذاران این حوزه می‌باشد و تامین مالی مناسب نظام سلامت، در اصل تضمینی است از پوشش هزینه‌های مرتبط با موارد مصرف خدمات در این سیستم و خدماتی که در قبال آن تهیه‌کنندگان خدمت باید ارائه کنند. بنابراین موضوع خرید و در ادامه آن خرید راهبردی (Strategic purchasing) در مدیریت منابع مالی نظام سلامت دارای اهمیت ویژه‌ای می‌باشد (۱-۳).

سازمان جهانی بهداشت در گزارش سالانه خود در سال ۲۰۰۰ میلادی، به کشورهای عضو پیشنهاد می‌کند که از خرید منفعل خدمات سلامت به سمت خرید فعال (راهبردی) حرکت کنند. این پیشنهاد بر اساس بررسی‌های صورت گرفته بر روی نقاط ضعف و کاستی‌های روش خرید منفعل و سنتی صورت گرفته است. از جمله این کاستی‌ها، اطلاعات نامتناسب و نامتقارن بین ارائه‌دهندگان خدمات سلامت، پرداخت‌کنندگان هزینه‌ها و مصرف‌کنندگان بوده است. خرید راهبردی خدمات قادر است تا حد زیادی این نواقص را پوشش دهد و ارتباط متناسبی بین منابع و هزینه‌کرد نظام سلامت ایجاد کند و در اصل کیفیت و کارآمدی خدمات را برای مصرف‌کنندگان از ارائه‌دهندگان خدمت تامین کند و بتواند خدمات سلامت بیشتری را در مقابل منابع محدود مالی نظام سلامت از طریق بهبود کارآمدی و کیفیت در استفاده از منابع موجود برای مصرف‌کننده (دریافت‌کننده) خدمات بوجود آورد. علاوه بر مزایایی که خرید راهبردی دارد، هدف اصلی آن تبدیل نیازهای سلامت و اهداف سیاستی به تخصیص منابع برای خرید مداخلات سلامت از طریق عقد قرارداد با تامین‌کنندگان است (۲).

بسیاری از مکانیسم‌های خرید راهبردی وابسته به عقد یک قرارداد بین خریدار خدمت و ارائه‌دهنده آن می‌باشد. توافقی که می‌تواند به‌عنوان قرارداد تعریف شود شامل روش خریدی است که طبق آن پرداخت به ازای یک خدمت خاص از یک ارائه‌دهنده خاص با کیفیت و کمیت تعریف شده مناسب برطبق یک قیمت از پیش توافق شده در یک دوره زمانی خاص صورت می‌گیرد. در واقع این نوع توافقات می‌تواند باعث تمرکز زیادی (Distribution)، افزایش بهره‌وری (Utilization) و بهبود هزینه-اثربخشی (Cost-effectiveness) خدمات سلامت

شود (۳).

داروها نقشی اساسی در سلامت جامعه برعهده دارند تا جایی که از دارو به عنوان عنصری کلیدی در ارائه هزینه-اثربخش و عادلانه مراقبت‌های سلامت یاد شده است. این درحالی است که داروها مسئول بخش قابل توجهی از هزینه‌های نظام سلامت در کشورهای جهان و بالطبع آن در مخارج دولت‌ها و خانوارها هستند. هدف این مطالعه شناسایی و دسته بندی عوامل موثر در سیاستگذاری خرید راهبردی دارو در سازمان بیمه خدمات درمانی نیروهای مسلح می‌باشد. نتایج این تحقیق می‌تواند یک چارچوب اولیه برای تصمیم‌گیری نحوه اجرای خرید راهبردی دارو در اختیار سیاستگذاران سازمان بیمه خدمات درمانی نیروهای مسلح قرار دهد.

## روش‌ها

این پژوهش به منظور تبیین شرایط اجرای خرید راهبردی از دیدگاه سیاستگذاران نظام سلامت و شناسایی عوامل موثر (چالش‌ها و تسهیل‌گرها) برکارکرد خرید راهبردی دارو در سازمان بیمه خدمات درمانی نیروهای مسلح انجام شده است. در این تحقیق از روش تحلیل محتوای کیفی مضمون استفاده شده است. تحلیل محتوای مضمون، برای به‌دست آوردن تفسیر عمیق از داده‌ها به کار می‌رود (۴-۸). اطلاعات مورد نیاز از طریق مصاحبه باز نیمه-ساختارمند جمع‌آوری شد و از طریق تداعی معنا تحلیل شده‌اند. روش نمونه‌گیری هدفمند بوده و تا اشباع داده‌ها ادامه داشت. برای دستیابی به نمونه‌های متنوع، از نمونه‌گیری هدفمند از افراد با تجربه در تصمیم‌گیری‌های نظام سلامت استفاده شده است (جدول ۱). به این منظور از روش مصاحبه با مطلعین کلیدی نظام سلامت استفاده شده است. حین یا پس از اتمام هر مصاحبه، یادآورها ثبت و از آن‌ها برای جمع‌آوری داده‌های غنی‌تر و توسعه تحلیل استفاده شده است. در این مرحله با استفاده از روش تحلیل محتوای مضمون (با استفاده از مصاحبه، یادداشت برداری و مشاهده رویکردها) به تبیین مفهوم خرید راهبردی با رویکرد خدمات دارویی از دیدگاه سیاستگذاران سلامت و نیز افراد آگاه از کارکردهای خرید راهبردی شامل سیاستگذاران حوزه سلامت و بیمه کشور، صاحب نظران و مطلعین از برنامه خرید و سیاستگذاری خرید در بیمه سلامت و کارشناسان و خبرگان دانشگاهی و متخصصین اقتصاد سلامت و اقتصاد دارو استفاده گردید.

نمونه‌گیری تا زمانی ادامه یافت که داده‌ها اشباع شوند و براساس قضاوت محققین، گردآوری بیشتر داده‌ها موجب درک عمیق‌تر پدیده نشود. معیارهای ورود شرکت‌کنندگان، مرتبط بودن با زمینه کاری، داشتن تجربه از پدیده مورد نظر، داوطلب بودن و توانایی قدرت بیان بود. سوالات مورد نظر برای مصاحبه براساس مطالعات حاصل از مرحله اول و به منظور شناسایی عوامل موثر (چالش‌ها و تسهیل‌گرها) بر کارکرد خرید راهبردی دارو و تبیین مفهوم راهبردی بودن خرید در بیمه از دیدگاه سیاستگذاران سلامت تدوین شده است.

جدول-۱. حوزه تخصصی و عنوان سازمانی افراد مصاحبه شده

تعداد	سمت/سازمان مربوطه	حوزه تخصصی مصاحبه‌شوندگان
۴	استاد دانشگاه یا پژوهشگر/دانشگاه‌های علوم پزشکی تهران، شهید بهشتی و بقیه الله (عج)	اقتصاد سلامت / مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی
۹	استاد دانشگاه یا فعال در حوزه مدیریت داروسازی/دانشگاه‌های علوم پزشکی تهران، شهید بهشتی/مدیران حوزه دارو	اقتصاد و مدیریت دارو
۷	مدیران ارشد یا کارشناس/سازمان‌های بیمه سلامت و دبیرخانه شورای عالی بیمه سلامت	بیمه سلامت

تشکیل کمیته‌ها باید در جهت سیاستگذاری خرید راهبردی باشد توجه به دستورالعمل‌ها و مطالعات معتبر داخلی و خارجی درباره تصمیم‌گیری برای اضافه کردن یک دارو (یا دسته دارویی) به فهرست بیمه می‌باشد.

دو نکته مورد تاکید بر مبنای نتایج این پژوهش توجه به اثر بودجه‌ای (Budget Impact) و تمرکز روی اقلام ثبت شده در نظام دارویی کشور است. برای طراحی فرآیند یک خرید راهبردی در حوزه دارو، ابتدا باید بستر سیاستگذاری مشخص شود. خدمات سرپایی و یا مراکز بستری تحت پوشش سازمان بیمه خدمات درمانی نیروهای مسلح با توجه به داشتن اطلاعات یکپارچه و قابل ردیابی از بیماران و روند درمان آن‌ها می‌توانند گزینه مطلوب‌تری برای شروع سیاستگذاری خرید راهبردی باشند. در این راستا توجه به اثر بودجه‌ای یک دارو در قرار گرفتن در سید خرید راهبردی نیز می‌تواند تعیین‌کننده باشد. از اطلاعات بیماری‌رانی که در مرکز اطلاعات مراکز تابعه موجود می‌باشد نیز می‌توان برای تعیین اثر بودجه‌ای یک دارو از کل بودجه و هزینه کرد برای پاسخ به این سوال که آیا دارو یا دسته دارویی مورد بررسی باید در اولویت سیاستگذاری خرید ما باشد یا خیر استفاده کرد. در این مورد قانون ۲۰-۸۰ را می‌توان در نظر گرفت یعنی شاید داروهایی باشند که ۲۰٪ موارد استفاده را دارند ولی ۸۰٪ بودجه را به خود اختصاص می‌دهند که نشان از اثر بودجه‌ای سنگین این داروها می‌باشد.

(۲) در پاسخ به سوال از چه کسی بخریم توجه به تعیین تامین‌کننده طرف قرارداد ما نقش اصلی را دارد. در این جا نیز مثل سوال قبل یک سری شاخص‌های اولیه و بدیهی وجود دارد از جمله آنکه تامین‌کننده دارو باید دارای مجوزهای لازم از سازمان ناظر دارویی کشور باشد. در کنار این نکته اساسی، نکات دیگری است که می‌باید مورد توجه سیاستگذار باشد. اساسی‌ترین و مهمترین هدف ما این است که با کیفیت‌ترین دارو را با پایین‌ترین قیمت بخریم. کارشناسان پایین‌ترین کیفیت را صرفاً عدد پولی محصول نمی‌دانند بلکه فاکتورهایی که یک تامین‌کننده می‌تواند صرفاً در کنار تامین و ارائه محصولش نیز در اختیار ما قرار دهد باید مورد توجه قرار گیرد از جمله این عوامل خدمات پس از فروش، حرفه‌ای بودن تامین‌کننده شامل فعالیت‌های جانبی برای بیماران و کادر درمانی؛ مثلاً آموزش نحوه مصرف دارو و یا برگزاری نشست‌هایی برای پزشکان در مورد تجویز منطقی داروها باید مورد توجه قرار گیرند.

جهت رسیدن به پرسشنامه نهایی مصاحبه و تعیین روائی و پایایی پرسشنامه از نظرات دو نفر از اساتید حوزه اقتصاد سلامت و مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی استفاده شد و در ادامه جهت آزمون اولیه این پرسشنامه، مصاحبه از چهار نفر از متخصصان حیطة‌های مختلف انجام گرفت و سپس با نظارت اساتید متخصص و مشاور، رفع اشکالات و ابهامات پیش آمده صورت گرفته و فرم نهایی برای انجام مصاحبه‌های اصلی تایید شد.

**ملاحظات اخلاقی:** انجام این مطالعه به تایید کمیته اخلاق دانشگاه علوم پزشکی بقیه الله (عج) رسیده است (IR.BMSU.REC.1398.162). این مطالعه با رعایت تمام اصول اخلاق حرفه‌ای پژوهش انجام شده است.

## نتایج

به دنبال بررسی اولیه مفهوم خرید راهبردی در نظام سلامت و سازمان‌های بیمه سلامت کشور، براساس اطلاعات استخراج شده، مصاحبه‌هایی با کارشناسان و متخصصان این امر صورت گرفت که نهایتاً در پاسخ به ۴ سوال بنیادی؛ چه چیزی بخریم، از چه کسی بخریم، چگونه بخریم و برای چه کسی بخریم، ۲۱ فاکتور تاثیرگذار در روند خرید راهبردی خدمات سلامت شناسایی شد که به‌صورت خلاصه در جدول ۲ ذکر شده است.

اساتید دانشگاهی متخصص در زمینه اقتصاد سلامت و دارو و همچنین کارشناسان فعال در حوزه بیمه سلامت در مصاحبه‌های صورت گرفته، بیان کردند که عوامل موثر در خرید راهبردی را بر طبق مدل پیشنهادی سازمان جهانی بهداشت که شامل چهار سوال بنیادی چه چیزی بخریم؟ از چه کسی بخریم؟ چگونه پرداخت کنیم؟ و برای چه کسی بخریم را به شرح زیر ذکر کردند. (۱) در پاسخ به سوال چه چیزی بخریم در یک سیاستگذاری خرید راهبردی، در کنار اصل اولیه و بنیادی توجه به معیارهای اصلی، تحت پوشش قرار گرفتن یک دارو در بیمه قبل از بررسی خرید آن توسط نهادهای نظارتی و حاکمیتی مورد تایید قرار می‌گیرد تا بعداً سازمان‌های بیمه و یا سایر نهادهای ارائه خدمات درمانی بتوانند این دارو را به فهرست خدمات بیمه‌ای خود اضافه کنند. نکته بعدی توجه و استفاده از نظرات کارشناسان بود. در حال حاضر کمیته‌های تخصصی و همچنین نیروی انسانی مجرب و فعال این کار در سازمان بیمه خدمات درمانی نیروهای مسلح تا حدودی وجود داشته و فعال هستند و نیازی به تشکیل مجدد آن‌ها نیست. با این وجود نحوه به کارگیری افراد و هدف

جدول-۲. فاکتورهای موثر بر خرید راهبردی دارو در پاسخ به چهار سوال بنیادی

سوال ۱. چه چیزی بخریم؟	معیارهای اصلی پوشش بیمه ای دارو	کارایی / ایمنی / کیفیت / هزینه اثربخشی یک دارو
	اثر بودجه ای	جمعیت درمانی / هزینه دارویی / طول درمان / تجویز داروهای ژنریک
	نظر کارشناسان	تشکیل کمیته های تخصصی / بررسی راهنماهای ملی و جهانی
	تمرکز خرید در مراکز بستری (بیمارستان ها)	یکپارچگی اطلاعات / امکان برنامه ریزی بهتر
سوال ۲. از چه کسی بخریم؟		کیفیت بالا قیمت پایین تامین کننده رسمی پایداری در تامین توجه به زنجیره ارزش سازمانی تامین کننده حرفه ای خدمات پس از فروش تخصیص سهم به تامین کنندگان
سوال ۳. چگونه بخریم؟	اجزای قرارداد	ترکیبی بودن / زمان دار بودن / قابلیت پیگیری تنظیم یکباره ولی مقطعی بودن فرآیندها (بندهای قرارداد)
	روش های پرداخت	توجه به انواع مناقصه و ...
	مذاکرات (چانه زنی)	در پوشش بیمه ای دارو
	چند مرحله ای	در خرید انبوه دارو
	استفاده از مکانیسم های تهاتری	-
	اطمینان از جریان نقدینگی	-
سوال ۴. برای چه کسی بخریم؟		اولویت بندی جمعیت هدف طول دوره درمان با دارو ثبت نشان دار و الکترونیکی خدمات توجه به داروهای بیمارستانی

موضوع بسیار مهم است که از جریان نقدینگی و قدرت پرداخت سازمان بیمه گر مطمئن باشیم چرا که در غیر اینصورت دچار مشکل بزرگتری می شویم. یک قرارداد بزرگ و یک خرید انبوه و چند مرحله ای با اینکه در روند کلی هزینه ها صرفه جویی ایجاد می کند ولی نیاز به پرداخت های سنگین و متعدد دارد. همچنین روش های پرداخت نیز در این موضوع حائز اهمیت می باشد و کارشناسان مالی معتقدند با توجه به مفاد قرارداد باید روش پرداخت را انتخاب کرد. با این وجود در نگاه کلی می توان گفت انواع مناقصه ها می توانند مبنای انتخاب اصل قرار گیرند. استفاده از مکانیسم های تهاتری و داخل مجموعه ای برای پرداخت در سازمان بیمه خدمات درمانی نیروهای مسلح به دلیل وجود مجموعه های متعدد نظامی و همچنین سیستم مالی (بانک های نظامی) می تواند بسیار کارآمد باشد.

قبل از عقد قرارداد باید به محتوی قرارداد و نقش فاکتور چانه زنی و مذاکره موثر توجه کافی شود. مذاکره بخش بسیار مهم سیاست گذاری خرید راهبردی است و از صفر تا صد کار باید بر مذاکره با استفاده از نیروی انسانی مجرب استوار باشد. همانطور که می دانیم قیمت داروها در ایران توسط سازمان غذا و دارو تعیین می شود. این قیمت توافقی برای ورود یک دارو به بازار دارویی کشور است ولی بعد از آن ما می خواهیم یک قیمت برای خرید

یکی از مهمترین موارد حاصل از این پژوهش در عقد قراردادهای بزرگ با تامین کننده برای خرید راهبردی، اطمینان از توان تامین پایدار می باشد. به این شکل که در فواصل زمانی مختلف و شرایط مختلف تامین کننده بتواند طبق تعهداتش دارو را در اختیار قرار دهد. یکی از فاکتورهای موثر در این مورد تولید داخل بودن یک محصول است که این، شرط لازم هست ولی کافی نیست. به این معنی که نباید کیفیت و همچنین امتیازات یک تامین کننده معتبر وارد کننده را صرفاً فدای داخلی بودن یک محصول کرد چرا که حمایت از تولید کننده داخلی تنها وظیفه نهاد بیمه نیست. توجه به زنجیره ارزش در فرآیند خرید نیز از عوامل مهم تاثیرگذار است. اگر شرکت تامین کننده وابسته به یکی از نهادهای همکار سازمان بیمه گر باشد می توان اولویت تامین را به آن شرکت داد.

اختصاص سهم به تامین کننده های متعدد نیز از موارد مورد توجه متخصصین بوده است. اگرچه تمرکز بر روی یک تامین کننده می تواند امتیازهایی داشته باشد ولی در برخی موارد نیز اختصاص سهم به تامین کننده های متعدد می تواند باعث ایجاد اطمینان از تامین پایدار داروهای مورد نیاز سازمان باشد.

در پاسخ به سوال چگونه بخریم موارد مطرح شده عمدتاً حول محور عقد قرارداد از تامین کننده متمرکز می شود. این

روش خرید راهبردی بر کنترل هزینه‌های سیستم سلامت است و ایجاد شرایط استفاده منصفانه از منابع بر اساس مطالعات هزینه-اثربخشی بودن خدمات درمانی را ایجاد می‌کند (۹).

باتوجه به مشکلات موجود در نظام ارائه خدمات سلامت از جمله هزینه‌های زیاد، عدم اثربخشی و کارایی خدمات و بی‌عدالتی در خدمات؛ بازنگری، اصلاح، برنامه‌ریزی و پیشبرد برخی از اعمال و کارکردها می‌تواند راهگشا باشد. از جمله این سیاست‌ها و برنامه‌ها می‌توان به خرید راهبردی خدمات سلامت اشاره کرد. سیاستگذاری و راهبردی کردن خرید خدمت در سازمان‌های بیمه‌گر امری بسیار ضروری و اجتناب‌ناپذیر است و لازم است هرچه زودتر از این روش استفاده گردد. با این وجود باید توجه شود که شتاب‌زدگی در این امر ممکن است هزینه‌های بیشتری به نظام سلامت تحمیل کند. اجرای فرآیند خرید راهبردی خدمات سلامت نیازمند کار کارشناسی و اصولی است. در کنار همه یافته‌های تخصصی این مطالعه اعم از تعیین فاکتورهای موثر در فرآیند خرید راهبردی دارو، یکی از مهمترین یافته‌های سیاستی این پژوهش در مصاحبه و گفتگو با صاحب نظران این بود که به‌صورت تئوری و اصطلاحاً روی کاغذ عموماً همه می‌دانیم که خرید راهبردی چیست و فرآیند آن شامل چه مرحله‌هایی است ولی در عمل فرآیندی برای اجرایی کردن آن نداریم، یا با توجه به زیرساخت‌های موجود، توان اجرایی کردن آن را نداریم. بنابراین لازم است به موازات بکارگیری اصول علمی خرید راهبردی خدمات سلامت درک صحیحی از مراحل اجرای این فرآیند نیز ایجاد شود تا بتوان سیاستگذاری و اجرا را به دنبال هم داشت. برای این اقدام نیاز است تصمیمات یکپارچه‌ای اتخاذ شود. توجه به قوانین موجود و بازنگری‌های لازم از طرف سازمان بیمه‌گر و نهادهای ذی‌صلاح یکی دیگر از مهمترین مواردی است که راه را برای سیاستگذار هموار می‌کند تا براساس آن در مورد عواملی که در قسمت یافته‌های پژوهش به آن‌ها اشاره شد، تصمیم‌گیری کند (۱۲-۱۰).

البته نگاه به موضوع خرید راهبردی در وهله اول نباید صرفاً اصل کنترل هزینه‌ها باشد، چون ممکن است راه‌های ساده‌تری مانند سیاست دستوری جلوگیری از افزایش قیمت خدمات سلامت نیز برای این امر وجود داشته باشد. برای راهبردی کردن دسترسی به خدمات و مدیریت مالی فرآیندها علاوه بر بحث‌های فنی و تخصصی بستر فرهنگی اجرای آن‌ها در سازمان‌های بیمه‌گر نیز باید فراهم گردد. این امر عموماً بعد از بررسی‌های علمی و مذاکرات چند مرحله‌ای و گفتگوهای ذینفعان نظام سلامت ایجاد می‌شود. حتی اگر همه این موارد و یافته‌های فنی نیز به درستی استخراج شوند ولی بستری برای سیاستگذاری و اجرای آن‌ها نباشد، سیستم این فرآیند را نخواهد پذیرفت. لذا، بررسی هر کدام از این فاکتورها در بحث خرید دارو در سازمان بیمه خدمات درمانی نیروهای مسلح و استفاده از ظرفیت‌های نیروهای مسلح می‌تواند در بهینه کردن منابع موجود در بخش سلامت موثر باشد.

انبوه خودمان داشته باشیم و ضروری است که برای این قیمت با تامین‌کننده وارد مذاکره و چانه زنی شویم.

در مورد عقد قرارداد نیز باید موارد متعدد حقوقی و حقیقی را در نظر بگیریم، موضوعی که عدم توجه کافی به آن ممکن است اصل اجرای قرارداد را با چالش روبرو کند و در جهت عکس هدفمان یعنی افزایش هزینه و دردسر برای سیستم تامین دارویی عمل کند. به صورت کلی قرار داد باید به گونه‌ای تنظیم شود که مانع بروز فساد و اشتباهات احتمالی در آینده باشد و از ایجاد انحصار چه درباره محصولات و چه درباره تامین‌کننده اجتناب کند. قرارداد باید زمان‌دار باشد به طوری که زمان‌های مختلف دریافت و تامین دارو مشخص و زمان پرداخت‌ها نیز مشخص باشد. دریافت دارو باید چند مرحله‌ای باشد تا از مشکلات انبارداری احتمالی در پی یک خرید بزرگ اجتناب گردد. قرارداد حتماً باید قابلیت پیگیری و تعیین پاداش و مجازات را نیز داشته باشد چرا که احتمال تخلف در هر قراردادی وجود دارد و در این صورت میزان ضرر و آسیب ما در تامین دارو بیشتر خواهد بود. قرارداد باید به یکباره و در یک مرحله و توسط یک تیم بعد از مذاکرات متعدد و ارائه و بررسی پیشنهادات متنوع بسته شود. البته فرآیندهای اجرای قرارداد شامل پرداخت‌ها و تامین و تحویل داروها می‌تواند به‌صورت مقطعی و دوره‌ای باشد.

۴) در پاسخ به سوال برای چه کسی بخریم توجه به گروه‌های مختلف بیماران تحت پوشش بیمه درمانی نیروهای مسلح حائز اهمیت می‌باشد. عواملی همچون طول دوره درمان و میزان استفاده از داروهای مختلف به‌خصوص در بیماری‌های مزمن و هزینه‌هایی که در طول چندین سال بر عهده بیمه می‌باشد باید مورد توجه قرار گیرند. به همین دلیل استفاده از سیستم‌های ثبت الکترونیک در مراکز درمانی و یا تاییدیه‌های دارو بیمه‌شدگان می‌تواند اطلاعات دموگرافیک ارزشمندی فراهم کند که براساس آن‌ها می‌توان برای خرید راهبردی گروه‌های خاصی از داروها برنامه‌ریزی کرد. از دیگر عوامل موثر می‌توان به هزینه‌های دارویی گروه‌های خاصی از داروها و همچنین جمعیت هدف درمان که تامین داروی آن‌ها الویت دارد اشاره کرد.

## بحث

بکارگیری خرید راهبردی در مدیریت ارائه خدمات بهداشتی و درمانی باید به مصرف بهینه منابع محدود در بخش بهداشت و درمان منجر شده و حداکثر کارایی را در سیستم بهداشت و درمان ایجاد نماید و در نهایت منجر به گسترش عدالت در توزیع خدمات درمانی شود. وقتی که منابع به درستی و بهینه مورد برنامه‌ریزی قرار می‌گیرند، کیفیت خدمات درمانی افزایش می‌یابد، پرداخت‌های بخش مراقبت‌های بهداشتی اصلاح شده و ائتلاف منابع به‌خصوص در زمینه خدمات دارویی کاهش می‌یابد که در نهایت منجر به کاهش هزینه‌ها می‌شود. به عبارت دیگر می‌توان گفت تمرکز اصلی

**جدول-۳. الگوی پیشنهادی برای اجرای خرید راهبردی در سازمان بیمه نیروهای مسلح**

چه چیزی بخریم؟	✓ بررسی معیارهای تحت پوشش قرار گرفتن یک دارو
	✓ بررسی اثر بودجه ای دارو
	✓ نظر کمیته تخصصی
برای چه کسی بخریم؟	✓ بررسی جمعیت هدف براساس هزینه های درمان
	✓ توجه به طول مدت درمان بیمه شده
	✓ پیگیری ارائه خدمات توسط ثبت الکترونیک
	✓ اولویت با بیمار سرپایی
از چه کسی بخریم؟	✓ با کیفیت ترین فرآورده با قیمت بهینه
	✓ اطمینان از پایداری زنجیره تامین توسط تامین کننده
	✓ حرفه ای بودن تامین کننده
	✓ تخصیص سهم به تامین کنندگان متعدد
	✓ بومی بودن تامین کننده
	✓ توجه به زنجیره ارزش داخل سازمانی
چگونه پرداخت کنیم؟	✓ مذاکرات چند مرحله ای
	✓ عقد قرارداد
	✓ بررسی بودجه و جریان نقدینگی
	✓ بررسی روش های پرداخت
	✓ استفاده از مکانیسم های جایگزین

متخصص و با انگیزه و اختیارات لازم به این فرآیند اختصاص داده شود. این سازمان ها می توانند با تشکیل کمیته های تخصصی با حضور کارشناسان حوزه داروسازی، اقتصاد، مدیریت و سیاستگذاری خرید خدمات درمانی در سازمان خود را با استفاده از روش خرید راهبردی خدمات انجام دهند. این روش ضمن افزایش بهره‌وری منابع در نهایت باعث بهبود میزان رضایتمندی مراجعین به نظام سلامت این سازمان ها نیز خواهد شد.

**نکات بالینی کاربردی برای جوامع نظامی**

- سازمان های مرتبط با بیمه سلامت نیروهای مسلح و همچنین پشتیبانی دارو و تجهیزات نیروهای مسلح می توانند از نتایج این مطالعه در راهبردی کردن فرآیند خرید خدمات سلامت و دارو و عقد قراردادهای مرتبط استفاده نمایند.

**نقش نویسندگان:** این مطالعه پروژه پایان نامه آقای صدرا

طاهری ملکی بوده است. آقایان حسام الدین شریف نیا و امیر نوروزی مشاورین پروژه بودند. آقای عبدالمجید چراغعلی استاد راهنما بودند و مقاله توسط ایشان و آقای طاهری ملکی تهیه و تدوین شده است.

**تشکر و قدردانی:** از همکاری معاونت تحقیقات و فناوری

دانشگاه علوم پزشکی بقیه الله (عج) و دانشکده داروسازی و همچنین کارشناسان سازمان بیمه و خدمات درمانی نیروهای مسلح که در انجام این مطالعه همکاری کردند تشکر و قدردانی می‌گردد. این پژوهش با حمایت مالی معاونت پژوهشی و کمیته تحقیقات دانشجویی دانشگاه علوم پزشکی بقیه الله (عج) انجام شده است.

**تضاد منافع:** نویسندگان تصریح می‌کنند که هیچ‌گونه تضاد

منافعی در مطالعه حاضر وجود ندارد.

لازم به ذکر است که صرفه‌جویی‌های مالی ناشی از اجرای خرید راهبردی خدمات سلامت باید عموماً در توسعه خدمات بیمه‌ای هزینه شده و به این طریق این ذخیره مالی دوباره به چرخه بیمه و سلامت کشور برگردانده شده که در نهایت باعث افزایش رضایتمندی بیماران از سازمان‌های بیمه و نظام سلامت کشور خواهد شد. بنابراین می‌توان اهداف خرید راهبردی را در تامین خدمت با کیفیت، توجه به ضرورت خدمت و برنامه‌ریزی بر اساس منابع موجود خلاصه کرد اصولی که می‌تواند در آینده به اجرای دارو و درمان شخصی سازه شده (Personalized medicine) نیز کمک نماید.

**نتیجه‌گیری**

اجرای فرآیند خرید راهبردی دارو در سازمان بیمه درمانی نیروهای مسلح به منظور تامین داروهای مورد نیاز بیمه‌شدگان می‌تواند باعث افزایش بهره‌وری نظام بیمه سلامت نیروهای مسلح کشور شود (۱۳). با این وجود لازم است امکانات مالی و نیروی انسانی متخصص و با انگیزه و اختیارات لازم در سازمان بیمه و خدمات درمانی نیروهای مسلح به این فرآیند اختصاص داده شود. پیشنهاد می‌گردد کمیته‌های تخصصی با حضور کارشناسان حوزه داروسازی، اقتصاد، مدیریت و سیاستگذاری خرید خدمات درمانی جهت اجرایی کردن پیشنهادات این مطالعه تشکیل گردد. الگوی عملیاتی که از این مطالعه استخراج شده و می‌تواند مورد استفاده کارشناسان این سازمان قرار گیرد به‌صورت خلاصه در جدول ۳ آورده شده است. با توجه به اهمیت استفاده بهینه از منابع محدود نظام سلامت در سازمان های نظامی، پیشنهاد می‌گردد نظام سلامت این سازمان ها با اجرای فرآیند خرید راهبردی دارو به منظور تامین داروهای مورد نیاز بیمه‌شدگان باعث افزایش بهره‌وری در نظام بیمه سلامت خود شوند. با این وجود لازم است امکانات مالی و نیروی انسانی

## منابع

1. Health Economy, Health Systems: Improving Performance. Geneva: WHO 2000. Available from: [https://www.who.int/whr/2000/en/whr00\\_en.pdf](https://www.who.int/whr/2000/en/whr00_en.pdf)
2. Ghoddoosi-Nejad J, Janati A, Arab-Zozani M, Imani A. Strategic Purchasing in Health System of Iran: A Review Study. *Depiction of Health*, 2018;8(4):260-6. [In Persian]
3. Taylor RS, Drummond MF, Salkeld G, Sullivan SD. Inclusion of cost effectiveness in licensing requirements of new drugs: the fourth hurdle. *Bmj*. 2004;329(7472):972-5. doi:10.1136/bmj.329.7472.972
4. Speziale HS, Streubert HJ, Carpenter DR. *Qualitative research in nursing: Advancing the humanistic imperative*. Lippincott Williams & Wilkins; 2011.
5. Patton MQ. *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice*. Sage publications; 2014.
6. Tangcharoensathien V, Pitayarangsarit S, Patcharanarumol W, Prakongsai P, Sumalee H, Tosanguan J, et al. Promoting universal financial protection: how the Thai universal coverage scheme was designed to ensure equity. *Health Research Policy and Systems*. 2013;11(1):25. doi:10.1186/1478-4505-11-25
7. Graneheim UH, Lundman B. Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Education Today*. 2004;24(2):105-12. doi:10.1016/j.nedt.2003.10.001
8. Söderlund N. Possible objectives and resulting entitlements of essential health care packages. *Health Policy*. 1998;45(3):195-208. doi:10.1016/S0168-8510(98)00039-6
9. Klasa K, Greer SL, van Ginneken E. Strategic purchasing in practice: comparing ten European countries. *Health Policy*. 2018;122(5):457-72. doi:10.1016/j.healthpol.2018.01.014
10. Gorji HA, Mousavi SM, Shojaei A, Keshavarzi A, Zare H. The challenges of strategic purchasing of healthcare services in Iran Health Insurance Organization: a qualitative study. *Electronic Physician*. 2018;10(2):6299-6306. doi:10.19082/6299
11. Ogbuabor DC, Onwujekwe OE. Scaling-up strategic purchasing: analysis of health system governance imperatives for strategic purchasing in a free maternal and child healthcare programme in Enugu State, Nigeria. *BMC Health Services Research*. 2018;18(1):245. doi:10.1186/s12913-018-3078-x
12. Bastani P, Hakimzadeh SM, Rezapour A, Panahi S, Tahernezhad A, Sheikhotayefeh M. Strategic purchasing in the market of advanced medical equipment: an applied model for developing countries. *Health Policy and Technology*. 2020; 9(3):348-55. doi:10.1016/j.hlpt.2020.05.003
13. Saravi N, KamaliNia F, editors. *strategic purchasing in healthcare organization of Iran Armed forces*. 2nd seminar of health economics; 2012; Tehran: healthcare organization of Iran Armed forces.