

## تنظیم نظام پرداخت مطلوب در حوزه سلامت با الگوی «ساز تار ایرانی»

مسعود فردوسی<sup>۱</sup>، امین فردوسی<sup>۲\*</sup>

<sup>۱</sup> استاد، مرکز تحقیقات مدیریت و اقتصاد سلامت، دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی اصفهان، اصفهان، ایران  
<sup>۲</sup> کارشناس ارشد مدیریت صنعتی، گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و علوم اداری، دانشگاه قم، قم، ایران

\* نویسنده مسؤول: امین فردوسی  
aminferdowski74@gmail.com

### چکیده

**هدف:** نظام‌های پرداخت در سازمان‌های حوزه سلامت مهم، رفتار ساز و پویا هستند. با توجه به چالش‌های موجود در نظام پرداخت که نشان‌دهنده کمبود توازن مقدار و تعادل نسبت پرداخت در داخل و بین رده‌های کاری مختلف است، نیاز به یک الگوی جدید برای تنظیم نظام پرداخت مطلوب احساس می‌شود که در این مقاله پیشنهاد گردید. **منابع اطلاعاتی و روش‌های انتخابی برای مطالعه:** در این مطالعه مروری، جستجو در پایگاه‌های داده Science Direct، PubMed و با کلمات کلیدی «روش پرداخت»، «نظام پرداخت» و «ویژگی‌ها» یا «مؤلفه‌ها» و معادل انگلیسی آن‌ها یعنی به ترتیب: «Payment Methods»، «Payment System» و «Characteristics» یا «Components» انجام شد. در مجموع ۱۶ مقاله فارسی و انگلیسی انتخاب شدند که درباره ویژگی‌ها و مؤلفه‌های نظام پرداخت در متن مقاله بحث کرده بودند. هم‌چنین دستورالعمل‌های مربوط به کارانه پزشکان و تعرفه گذاری خدمات پرستاری در ۵ سال گذشته از سایت وزارت بهداشت دریافت و مرور شدند. در نهایت یک الگوی جدید براساس نظر تیم تحقیق پیشنهاد و بر مبنای آن، بر روی نظام‌های رایج پرداخت در نظام سلامت بحث شد.

**یافته‌ها:** در این مطالعه الگوی تار ایرانی به‌عنوان راهنمای تنظیم نظام پرداخت مطلوب معرفی شد. در این الگو ۶ کوک تنظیم (کفایت، صرفه، رفتار مطلوب، سهولت محاسبه، تمایز و مساوات) که دوبه‌دو باهم جفت هستند، در ۳ محور برای تنظیم روش‌های پرداخت تعبیه شده است. سپس جایگاه نظام‌های پرداخت رایج (شامل حقوق، سرانه، کارانه و مبتنی بر عملکرد) در محورهای سه‌گانه این الگو مورد بررسی قرار گرفت.

**نتیجه‌گیری:** در مطالعات پیشین، تنظیمات یک نظام پرداخت مطلوب به‌صورت موردی بیان شده و ارتباط بین آن‌ها کمتر مطالعه شده است. در حالی که کوک‌های تنظیمی شش‌گانه الگوی تار ایرانی با یکدیگر مرتبط‌اند. استفاده از این الگو به سازمان‌ها کمک می‌کند بهتر بتوانند اجزای نظام پرداخت خود را در سطح فردی، درون‌گروهی و بین‌گروهی تنظیم کنند.

**واژه‌های کلیدی:** روش پرداخت، نظام پرداخت، مراقبت سلامت، الگوی ساز تار ایرانی، حقوق، کارانه، سرانه، مبتنی بر عملکرد

ارجاع فردوسی مسعود، فردوسی امین. تنظیم نظام پرداخت مطلوب در حوزه سلامت با الگوی «ساز تار ایرانی». راهنمای مدیریت در نظام سلامت ۱۴۰۳؛ ۹(۱): ۸۷-۹۹.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۳/۰۸  
تاریخ اصلاح نهایی: ۱۴۰۳/۰۳/۲۲  
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۳/۲۷

## مقدمه

از زمانی که نظام اداری شکل گرفت و رابطه کارکنان با سازمان معنادار شد، نظام پرداخت به عنوان یکی از اساسی‌ترین پایه‌های سازمان خودنمایی کرد. اصولاً می‌توان سازمان را یک نوع قرارداد اجتماعی دانست که یک سر آن کار و سر دیگر آن نظام پرداخت است. سازمان‌های دولتی این‌گونه کار می‌کنند که براساس اهداف آن، تشکیلاتی برای آن سازمان در نظر گرفته می‌شود و بر طبق آن تشکیلات، افرادی برای کار در سازمان با قرارداد مشخص (به صورت موقتی یا دائمی) استخدام می‌شوند. سازمان‌ها سازوکاری دارند که خدمات فرد را بر مبنای خاصی اندازه‌گیری می‌کنند و براساس آن در سازمان یک نظام پرداخت وجود دارد که میزان پرداختی به هر فرد مشخص می‌شود. بنابراین عجیب نیست که یکی از اهرم‌های کنترل (control knobs) اصلی در کنار سایر اهرم‌های کنترل (شامل ساختار، قوانین، رفتار و تأمین مالی) در حوزه سلامت، نظام پرداخت قلمداد شده است (۱).

گفته می‌شود که نظام پرداخت رفتار ساز است (۳،۲). این مسئله را تحقیقات فراوانی نشان می‌دهد. مثلاً حیدر و مانگ (۲۰۲۰) در یک مرور نظام‌مند متوجه شدند که تشویقات پولی می‌تواند در دو زمینه تأثیرات مثبتی نشان دهد که یکی مربوط به نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد و دیگری مربوط به سازمان‌های مراقبت‌های پاسخگو بود (۴). در این باره حتی مطالعات مروری جامعی در سال ۲۰۲۰ انجام شده است. مثلاً در یک مرور جامع با مقایسه سه نظام پرداختی کارانه، سرانه و حقوق مشخص شد، روش پرداخت بر رفتار پزشکان و در نتیجه بر کیفیت خدمات تأثیر می‌گذارد. با این حال، ترکیب روش‌های پرداخت می‌تواند مزایای روش‌های ساده‌تر را با هم ادغام کند. درجایی که ترکیب مناسبی از روش‌ها وجود نداشته باشد، برنامه‌های پاداش عملکردی می‌توانند پزشکان را به ارائه خدمات هدفمند تشویق کنند. بنابراین، قبل از اجرای یک روش جدید، سیاست‌گذاران باید تأثیرات مثبت و منفی آن را به صورت تجربی تعریف و مطالعه کنند (۵).

از سوی دیگر سازوکار نظارتی بر رفتار کارکنان باید متناسب با نظام پرداخت طراحی شود. مثلاً اگر در یک سازمان، پرداخت حقوق روش پرداخت غالب است، سازوکار نظارتی باید به گونه‌ای باشد که از کم‌کاری کارکنان جلوگیری شود. اما چنانچه نظام

پرداخت در یک سازمان بر مبنای کارانه باشد، در آن صورت نگرانی کارفرما از کم‌کاری نخواهد بود، بلکه غالباً کارتراشی می‌تواند نگرانی عمده باشد و سازوکارهای نظارتی باید به گونه‌ای باشند که از کارهای اضافی بی‌مورد که احتمالاً هزینه‌های سازمان را هم بالا می‌برند، جلوگیری کنند (۳).

هرساله در کل کشور با چالش‌هایی مانند تعیین کف حقوق کارگران روبرو هستیم که در انتهای هر سال، محل جنجال بسیار برای تعیین دستمزدها در شروع سال جدید می‌شود. در نظام سلامت نیز پیوسته شاهد تغییراتی در میزان و ترکیب پرداختی‌ها هستیم که از جمله می‌توان به سقف پرداخت کارانه به پزشکان متخصص و تعرفه گذاری خدمات پرستاری اشاره کرد. این موارد نشان می‌دهد تعادل و توازن مطلوب هنوز در نظام‌های پرداخت داخل کشور به ویژه در حوزه سلامت شکل نگرفته است. بنابراین، هدف از انجام این مطالعه، بررسی تنظیمات نظام پرداخت مطلوب در حوزه سلامت براساس یک الگوی جدید بود.

## روش پژوهش و مرور

پژوهش حاضر از نوع مروری نقلی انتخابی و غیر جامع بود و در سال ۱۴۰۳ انجام شد. در این مطالعه مروری، ادبیات پژوهش شامل مطالعات علمی، اسناد و دستورالعمل‌ها درباره تنظیمات یک نظام پرداخت مطلوب به صورت انتخابی مرور شدند. جستجو در پایگاه‌های داده PubMed، Science Direct و با کلمات کلیدی «روش پرداخت»، «نظام پرداخت» و «ویژگی‌ها» یا «مؤلفه‌ها» و معادل انگلیسی آن‌ها یعنی به ترتیب: «Payment Methods» یا «Payment System» و «Characteristics» یا «Components» انجام شد و چند مقاله در زبان فارسی و انگلیسی انتخاب شدند که درباره ویژگی‌ها و تنظیمات نظام پرداخت در متن مقاله بحث کرده بودند. همچنین دستورالعمل‌های مربوط به کارانه پزشکان و تعرفه گذاری خدمات پرستاری در ۵ سال گذشته از سایت وزارت بهداشت دریافت و مرور شدند.

در مجموع ۱۶ مقاله در این مرور وارد شدند که هرکدام به برخی از تنظیمات نظام پرداخت مطلوب اشاره کرده بودند، بی‌آنکه ارتباطی بین آن‌ها برقرار باشد ولی الگویی که بتواند به طور جامع تنظیمات یک روش پرداخت مطلوب را در کنار هم

در سازمان‌های بهداشتی درمانی نظام پرداخت اهمیت دوچندان دارد؛ زیرا: اولاً وقتی موضوع مهم و حساسی مانند سلامتی و جان انسان‌ها در میان است، بانگیزه بودن کارکنان به‌ویژه کارکنان ماهر و متخصص بسیار حیاتی است. ثانیاً تفاوت سطح تحصیلات، سطح مهارت و سطح ریسک کاری در سازمان‌های ارائه‌کننده خدمات سلامت به‌ویژه بیمارستان‌ها در بالاترین حد است و این امر باعث تفاوت‌های عمده‌ای در میزان پرداختی به کارکنان مختلف بیمارستان (مثلاً پزشکان متخصص در مقابل خدمه بیمارستان) می‌شود. این تفاوت پرداختی حتی اگر با دلایل فراوان توجیه‌پذیر باشد، اما به‌رحال برای کارکنانی که به‌عنوان یک گروه، مسئولیت ارائه خدمات سلامت را بر عهده‌دارند، خالی از اشکال نیست. تحقیقات فراوانی نشان می‌دهد افرادی که در یک سازمان کار می‌کنند، حتی با وجود تفاوت‌های فاحش کاری، میزان دریافتی خود را با دیگران مقایسه می‌کنند و این امر می‌تواند باعث کاهش رضایت آن‌ها از سازمان گردد (۵).

برای آنکه بتوانیم یک نظام پرداخت قابل قبول داشته باشیم، نخستین کار آن است که تنظیمات نظام پرداخت مطلوب را شناسایی کنیم. در این زمینه نیز تاکنون مطالعات مختلفی انجام شده است. به‌طور مثال ناماهوت و جانتاسری (۲۰۲۳) کارایی، امنیت و سهولت را (هم برای ارائه‌دهندگان و هم برای بیماران) از متغیرهای تنظیمی مهم یک نظام پرداخت مطلوب برای ارائه‌دهندگان خدمات سلامت می‌داند (۱۰). همچنین در تحقیقات مختلفی به اهمیت شفافیت (۱۱) و توازن (۱۲) در نظام پرداخت تأکید شده است.

هم‌اکنون در نظام پرداخت سازمان‌های حوزه سلامت مشکلات جدی به چشم می‌خورد. ملکی و همکاران (۱۴۰۳) پیش‌تر در مطالعه‌ای چالش‌های پرداخت به پزشکان و پرستاران در بیمارستان‌های دولتی را شناسایی و اولویت‌بندی کرده است. عدم توازن حقوق و مزایا در بین رده‌های کاری مختلف، سقف کارانه پزشکان، مالیات پلکانی و مشکل تعرفه گذاری خدمات پرستاری نمونه‌ای از این چالش‌هاست (۱۳).

ترسیم کند، یافت نشد. در نتیجه تیم تحقیق براساس متغیرهای جمع‌آوری شده و نیز براساس مشکلات جاری در خصوص نظام پرداخت در کل کشور (نظیر تعیین کف حقوق کارگران) و به‌ویژه در حوزه سلامت (نظیر مشکل سقف کارانه پزشکان، مالیات پلکانی و مشکل تعرفه گذاری خدمات پرستاری)، الگوی جدیدی را با ۶ متغیر که دوبه‌دو باهم جفت بودند، پیشنهاد کرد و با الهام از ساز تار ایرانی، آن را «الگوی ساز تار ایرانی برای تنظیم نظام پرداخت مطلوب در حوزه سلامت» نامید.

### شرح مقاله

با اینکه اهمیت نظام پرداخت برای همه کارفرمایان روشن است، اما عجیب آنکه سازمان‌ها هنوز هم به یک فرمول مشخص برای جبران خدمت کارکنان نرسیده‌اند. نشانه این امر آن است که هنوز هم نظام‌های پرداخت به‌طور پیوسته در حال تغییر و تحول هستند. به‌عنوان مثال، تان و همکاران (۲۰۱۹) تأکید می‌کنند که به‌روز شدن نظام پرداخت به ارائه‌دهندگان خدمات سلامت، یک عنصر حیاتی در دستیابی به پوشش سلامت همگانی است (۶). همچنین، کاداکیا و افودیل (۲۰۲۳) بر اهمیت همکاری ذی‌نفعان در به‌روز شدن نظام پرداخت تأکید می‌کنند (۷). هولتروپ و همکاران (۲۰۱۸) نیز درباره تحولات جاری در مراقبت‌های اولیه، از جمله طراحی مجدد نظام پرداخت مانند نظام پرداخت تشویقی مبتنی بر شایستگی بحث می‌کنند که نشان‌دهنده تغییر به سمت مراقبت بیمار محور و استفاده از پرونده سلامت الکترونیکی است (۸). تحقیقات همچنین نیاز به همسویی بین اصلاحات در نظام خدمات سلامت و روش‌های پرداخت را نشان می‌دهند. هاروی و همکاران (۲۰۲۰) بیان می‌کنند نظام‌های سلامت در تلاش برای طراحی مجدد مراقبت‌های اولیه تا زمانی که نظام‌های پرداخت با این طرح‌ها همگام شوند، با چالش مواجه‌اند. این یعنی تغییرات مداوم در ارائه خدمات سلامت، مستلزم سازگاری‌های متناظر در نظام‌های پرداخت برای حمایت و حفظ این تحولات هستند. در نتیجه، مطالعات در مجموع نشان می‌دهند که نظام‌های پرداخت، پویا و در معرض تغییر و بهبود مستمر هستند تا نیازهای در حال تحول ارائه و پوشش خدمات سلامت را برآورده کنند (۹).



شکل ۱: ساز تار ایرانی (که دارای ۳ جفت سیم است)

### سهولت محاسبه

پرواضح است که هدف از سازوکارهای اداری آن است که مجموع خدمات ارائه شده و یا کالاهای تولید شده، سازمان را به هدف غایی خود (که همان رسالت و یا مأموریت سازمان است) نزدیک کند. همین مقدمه کوتاه کافی است تا بدانیم که یک نظام پرداخت خوب، نظامی است که بتواند نوع، کمیت و کیفیت خدمات ارائه شده توسط افراد را با اهداف سازمان هماهنگ کند و این یعنی القای «رفتار مطلوب» اساسی‌ترین ویژگی یک نظام پرداخت است. چنانچه بخواهیم رفتار مطلوب را بیشتر موشکافی بکنیم، می‌توانیم ۳ عنصر کیفیت مطلوب، ارزش افزوده مطلوب، و پیامد مطلوب را از دل آن بیرون بکشیم. به‌طور مثال تعریف زیر از کیفیت در خدمات سلامت که در سال ۱۹۹۹ توسط مدیر ارائه شده، به‌خوبی رابطه بین کیفیت و پیامد را نشان می‌دهد: «کیفیت درجه‌ای است که خدمات سلامت برای افراد و گروه‌ها احتمال نتایج مطلوب را افزایش می‌دهند و با دانش حرفه‌ای کنونی سازگار هستند.» (۱۴) بر طبق این تعریف، کیفیت یعنی نزدیک شدن به مطلوب‌ترین پیامد ممکن!

مفهوم خدمات سلامت مبتنی بر ارزش نیز به‌طور فزاینده‌ای در گفتمان عمومی استفاده می‌شود. ارزش اغلب به‌عنوان «نتایج سلامت نسبت به ورودی‌ها» مورد بحث قرار می‌گیرد. باین‌حال هیچ تعریف واحدی از ارزش، در خدمات سلامت مبتنی بر ارزش وجود ندارد. تعریف ارزش ذهنی است و آنچه ارزشمند تلقی می‌شود، می‌تواند بین بیماران، پزشکان، ارائه‌دهندگان خدمات و سیاست‌گذاران متفاوت باشد (۱۵، ۱۶). اکنون که اهمیت متغیر اول مشخص شد، این سؤال مطرح

### معرفی الگوی ساز تار ایرانی برای تنظیم نظام پرداخت

#### مطلوب

گرچه در مطالعات مختلف، متغیرهای گوناگونی برای یک نظام پرداخت مطلوب ذکر شده بود ولی ما در تحقیقات خود به یک الگوی مدون برای نمایش سازمان‌دهی شده این متغیرهای تنظیمی دست نیافتیم. پس تصمیم گرفتیم الگوی جدیدی را در این باره پیشنهاد کنیم و نام آن را «الگوی ساز تار ایرانی برای تنظیم نظام پرداخت مطلوب» گذاشتیم.

ساز تار یکی از سازهای زهی و متعلق به ایران است که در حال حاضر دارای ۶ سیم است که دوه‌دو باهم جفت هستند (شکل ۱). علت تشبیه الگوی پیشنهادی ما در نظام پرداخت به ساز تار ایرانی این است که همانند سیم‌های تار، این الگو دارای ۶ کوک تنظیم است که دوه‌دو باهم جفت‌اند. وجه تشبیه دیگر آنکه همانند تار که کوک باشد، متغیرهای نظام پرداخت باید کاملاً هماهنگ تنظیم شده باشند تا خروجی خوشایندی داشته باشند. در واقع، بیشترین تأکید این الگو بر روی «تنظیمات» نظام پرداخت است که این الگو آن‌ها را به‌خوبی نمایش می‌دهد.

این الگو که براساس نظر و تجربه تیم تحقیق شکل گرفته است، شامل ۶ کوک تنظیمی شامل کفایت، صرفه، رفتار مطلوب، سهولت محاسبه، تمایز و مساوات است. این کوک‌های تنظیمی دوه‌دو باهم جفت هستند؛ بدین‌صورت که معمولاً حرکت به سمت یکی از آن‌ها باعث دوری از متغیر دیگر می‌شود و به عبارتی می‌توان آن‌ها را در ۳ محور در نظر گرفت. در زیر به توضیح هر یک از این محورها می‌پردازیم:

محور اول: معیار (مبنای پرداخت) - رفتار مطلوب در مقابل



شناسایی کرده و از محاسبات حذف کند. در سال‌های اخیر و با پیشرفت دنیای اطلاعات و ارتباطات از جمله استقرار نرم‌افزارهای Hospital Information System (HIS) در بیمارستان‌ها، امکان ثبت و تحلیل عملکرد هر فرد بسیار بیشتر شده و این یعنی با تسهیل محاسبات، امکان حرکت به سمت روش‌های پرداخت مبتنی بر پیامدها (از جمله نظام پرداخت مبتنی بر ارزش‌افزوده) تسهیل شده است.

#### محور دوم: مقدار (میزان پرداخت) - کفایت در مقابل صرفه

تعریف ساده کفایت یعنی اینکه یک کارگر یا کارمند ساده انتظار دارد با درآمد حاصل از کار در یک نوبت کامل بتواند معیشت خود را اداره کند. اگر موضوع کار فقط به رابطه بین کارگر و کارفرما ختم می‌شود، ممکن بود این شرط در بین نباشد، ولی اکنون که دولت‌ها در ضلع سوم این مثلث نشسته‌اند، کارفرمایان را وادار می‌کنند تا حداقل حقوق مصوب را به کارگران خود (در ازای کار معین) پرداخت کنند. البته موضوع تورم و کارهای پاره‌وقت موضوعات دیگری هستند که خارج از بحث ما قرار دارند.

اما در سوی مقابل این محور موضوع صرفه قرار دارد. صرفه یعنی اینکه کارفرما تمایل دارد هر کاری با حداقل هزینه انجام شود. صرفه‌جویی در هزینه‌ها یک اصل اساسی در بهره‌وری سازمان است که بدون آن هر شرکتی با ورشکستگی روبرو می‌شود. در واقع بحثی که در آغاز هر سال جدید در جوامع کارگری ایران شدت می‌یابد، پیدا کردن بهترین نقطه توازن در همین محور است. حرکت به سمت کفایت هر چه بیشتر خواسته کارگران، و حرکت به سمت صرفه، خواسته کارفرمایان است و دولت سعی می‌کند با در نظر گرفتن تورم و چندین عامل اثرگذار دیگر دو طرف را به یک توافق سازنده برساند.

محور سوم: هنجار (توزیع پرداخت) - تمایز در مقابل مساوات  
نظام پرداخت باید متمایزکننده و رقابت برانگیز باشد. کارکنان مایل‌اند کارهای خوب آنان دیده شود و به نحو شایسته قدردانی شوند. طبعاً یک نظام پرداخت مطلوب باید به گونه‌ای باشد که بین افراد پرکار و کم‌کار تمایز ایجاد کند تا افراد برای کار و تلاش بیشتر ترغیب شوند. البته تنها کمیت ملاک نیست، بلکه معمولاً در کنار کمیت به کیفیت آن نیز توجه می‌شود. نوع خدمت (شامل سطح دانش و مهارت موردنیاز برای خدمت و سطح ریسک آن) نیز از مواردی هستند که در ارزش‌گذاری

می‌شود که چرا همه روش‌های پرداخت به سمت پیامدها سوق نمی‌یابند؟ و چرا مثلاً نظام پرداخت مبتنی بر ارزش همچنان به ندرت به کار گرفته می‌شود، درحالی که نظام پرداخت حقوق با همه کاستی‌هایش همچنان رایج است؟ اینجاست که نقطه مقابل این محور، یعنی «سهولت محاسبه» رخ می‌نماید. آشکار است که سنجش ورودی‌ها آسان‌تر از سنجش کار و سنجش کار (به‌خصوص در نظام سلامت) آسان‌تر از سنجش خروجی است! بین سنجش خروجی تا سنجش پیامد در عمل فاصله زیادی است که با توجه به دیررس بودن برخی پیامدها، در واقع سنجش آن‌ها را دشوار و گاهی ناممکن می‌کند. به این نکته توجه داشته باشید که عوامل مخدوشگر زیادی ممکن است بین خروجی‌های یک بیمارستان و مثلاً میزان تأثیر خدمات آن‌ها بر سلامت مراجعان فاصله بیندازند. پس قضاوت درباره عملکرد پزشکان بیمارستان از روی پیامدهای سلامتی دشوار است. این مطلب در خصوص بیمارستان‌های فوق تخصصی دولتی که محل ارجاع بیماران بدحال هستند کاملاً صدق می‌کند، زیرا برخی افراد کم‌تجربه گاه از روی میزان مرگ‌ومیر بالاتر این بیمارستان‌ها، قضاوت نادرستی درباره عملکرد پزشکان آن‌ها دارند و این در حالی است که معمولاً کارآزموده‌ترین متخصصان در این بیمارستان‌ها حضور دارند. پس در اینجا سهولت محاسبه به‌عنوان یک متغیر ناگزیر، محدودیت‌هایی ایجاد می‌کند که مانع از پرداختن به پیامدها به‌عنوان ملاک پرداخت می‌شود.

با موشکافی متغیر سهولت محاسبه می‌توان سهولت درک، سهولت اندازه‌گیری و سهولت حذف عوامل مخدوشگر را در زیرمجموعه این متغیر برشمرد. سهولت اندازه‌گیری یعنی نظام اداری سازمان باید بتواند به راحتی براساس آنچه نظام پرداخت بر آن مبتنی است (مثلاً ورودی، کارکرد، خروجی، یا پیامد)، امتیازات هر فرد را محاسبه و میزان پرداختی به وی را مشخص کند. سهولت درک آن است که همه کارکنان بتوانند به وضوح رابطه میزان خدمات خود، امتیازات خود، و دریافتی خود را بفهمند و این مسئله بر روی رفتار و عملکرد آن‌ها تأثیرگذار است. سهولت حذف عوامل مخدوشگر نیز بیشتر به فاصله بین خروجی‌ها تا پیامدها اشاره دارد. یعنی اگر یک نظام پرداخت بخواهد پیامدها را ملاک پرداخت قرار دهد (مثلاً تعداد اعمال جراحی منجر به بهبود بیمار)، در آن صورت باید بتواند عوامل مخدوشگری را که بین خروجی تا پیامد فاصله می‌اندازند،

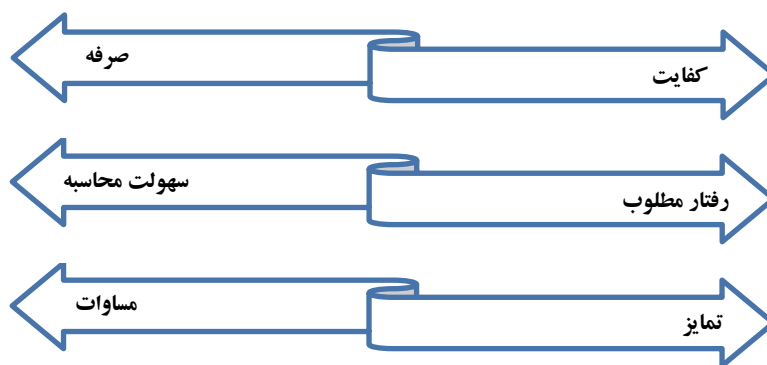
خدمات غالباً مورد توجه قرار می‌گیرند. لازم به ذکر است که تمایز و انگیزه بخشی تنها با پول ایجاد نمی‌شود. برخی مطالعات اشاره دارند که پزشکان ذاتاً تمایل به کار با کیفیت دارند و انگیزه بخشی تنها با پول را برای نظام سلامت مضر و هزینه‌ساز می‌دانند (۱۷).

اما این همه داستان نیست. اگر بخواهیم به افراد بر طبق توانمندی، مهارت و تلاش آن‌ها پرداخت کنیم، ممکن است تفاوت پرداخت‌ها بیش از حد شود و در این شرایط، نابرابری‌های اجتماعی به ضد انگیزه تبدیل خواهند شد. البته این موضوع فراتر از طراحی نظام پرداخت برای یک سازمان است و ریشه در ارزش‌های اجتماعی و اعتقادی یک جامعه دارد. در اغلب جوامع به‌ویژه کشورهایی با اقتصاد سوسیالیستی (که شامل اکثر کشورهای اروپایی می‌شود)، مکانیسم‌هایی وجود دارد تا تفاوت سطح درآمدی از یک حدی فراتر نرود. در دین مبین اسلام نیز علاوه بر وضع قوانینی چون خمس و زکات، به انفاق و برابری در برخورداری‌ها توصیه شده و از تفاوت‌های آزاردهنده اجتماعی نهی شده است (۱۸).

انصاف در پرداخت آن چیزی است که باعث می‌شود افراد حس خوبی نسبت به سازمان خود داشته باشند که در نهایت رضایت شغلی، تعهد سازمانی و تداوم خدمت آن‌ها را در سازمان باعث می‌شود. مفهوم مساوات در یک نظام پرداخت یک مفهوم بسیار چالش‌برانگیز است که ما آن را در ۳ زیرمجموعه یعنی مساوات فردی، مساوات درون‌گروهی، و مساوات بین گروهی تعریف می‌کنیم. مساوات فردی یعنی فرد احساس کند در هر مقطعی که بهتر و بیشتر خدمت کرده، دریافتی بیشتری هم دارد. برای اینکه یک نظام پرداخت این ویژگی را دارا باشد، باید ابتدا کارها درست و دقیق ثبت و محاسبه شوند؛ و سپس

نظام پرداخت به‌اندازه کافی انعطاف‌پذیر باشد. مثلاً نظام پرداخت حقوق و یا سرانه به علت عدم انعطاف‌پذیری نمی‌توانند این حس را در فرد به وجود آورند، زیرا کارکنان احساس می‌کنند با کار کم یا زیاد، دریافت آن‌ها تفاوتی نمی‌کند. مساوات درون‌گروهی زمانی معنا پیدا می‌کند که افراد حس کنند در مقایسه با سایر افراد هم‌رده، پرداخت به آن‌ها منصفانه بوده است. عکس این حالت زمانی است که افراد احساس کنند کسانی با خدمت کمتر، دریافتی بیشتری داشته‌اند. آنچه تضمین‌کننده این ویژگی است، شفافیت نظام پرداخت است که در برخی از مطالعات به‌عنوان یک شاخص جداگانه آورده شده (۵،۷،۹)، ولی ما آن را در ذیل همین متغیر قلمداد می‌کنیم.

سخت‌ترین بخش یک نظام پرداخت، مساوات بین گروهی است. اینکه افراد با رده‌های کاری مختلف احساس کنند نظام جبران خدمت به‌خوبی از آن‌ها قدردانی می‌کند، کار دشواری است. علت آن است که افراد طبیعتاً سختی‌ها، ظرافت‌ها و ریسک‌های کاری خود را بهتر می‌بینند. مثلاً شاید برای یک خدمه ساده که زحمت زیادی در بیمارستان می‌کشد، دشوار باشد که بخواهد فکر بکند یک پزشک متخصص چقدر برای کسب این سطح از دانش و مهارت زحمت کشیده و چقدر مسئولیت بیشتری را برای بیماران بدحال و اورژانسی تحمل می‌کند. پس در مجموع در این محور در فاصله بین تمایز و مساوات به دنبال یک نقطه بهینه می‌گردیم که بیشترین احساس انصاف و عدالت را به مجموعه کارکنان بدهد. در نهایت تیم تحقیق براساس نظر و تجربه خود که در بالا توضیح داده شد، کوک‌های تنظیمی نظام پرداخت مطلوب را در ۳ محور قرار داد. شکل زیر ۳ محور اساسی نظام پرداخت مطلوب در حوزه سلامت را نشان می‌دهد:



شکل ۲: کوک‌های شش‌گانه و محورهای سه‌گانه الگوی نار ایرانی



چندانی ندارد و شاید تنها مورد قابل ذکر در این میان پرداخت به پزشک خانواده باشد، که آن هم بیشتر جنبه آزمایشی داشته است. به هر حال پرداخت در محور معیار، پرداخت سرانه به چند صورت انجام می شود که در حالت ساده آن (یعنی پرداخت فقط به ازای جمعیت تحت پوشش) محاسبه آن چندان دشوار نیست، اما چنانچه پرداخت سطوح بالاتر نیز در اختیار پزشک خانواده قرار گیرد، محاسبات آن دشوار می شود. در عین حال کمک می کند پزشکان به سلامت بیماران بیشتر از حجم کار توجه داشته باشند. سرانه در محور مقدار، سرانه به حقوق نزدیک است و تقریباً در سمت صرفه قرار دارد. اصولاً نظام پرداخت سرانه برای جلوگیری از هزینه تراشی و تورمزایی روش کارانه ابداع شده و هدف آن کاستن از هزینه های سازمان است. در محور هنجار، پرداخت سرانه لاقط در کوتاه مدت تمایز کمی بین پزشکان ایجاد می کند و در سوی مقابل، پرداخت آن به مساوات نزدیک تر است و احساس بی عدالتی را در زیرمجموعه القا نخواهد کرد.

ج) کارانه (Fee For Services: FFS): پرداخت کارانه به عبارتی از حقوق هم قدیمی تر است، زیرا از گذشته دور، در اغلب توافقات کاری رسمی و غیررسمی اولین چیزی که به ذهن می رسد، پرداخت معین در مقابل کار معین یا همان کارانه است. در محور معیار، محاسبه کارانه آسان است و چنانچه افزایش کمیت کار مدنظر باشد، کارانه در این زمینه موفق عمل می کند. گرچه غالباً این افزایش کمیت با نواقص کیفی همراه است. در محور مقدار، کفایت کارانه برای کارهای محدود و موقت شاید کمتر از حقوق و برای کارهای طولانی مدت بیشتر از حقوق است. ولی به هر حال پرداخت کارانه از صرفه فاصله دارد، زیرا معمولاً پرداخت کارانه باعث کار تراشی و افزایش هزینه های سازمان می شود. در محور سوم یعنی محور هنجار، پرداخت کارانه کاملاً متمایزکننده است و از نظر ذاتی عادلانه به نظر می رسد، اما با توجه به تفاوت هایی که پرداخت ها ایجاد می شود، گاهی پرداخت کارانه باعث نارضایتی به ویژه در بین گروه های مختلف کاری می گردد. در طول سالیان اخیر، بالا بودن کارانه برخی پزشکان متخصص (که شاید تعداد آن ها زیاد هم نبود)، باعث برخی اعتراضات شد که نشان می داد علی رغم کارگشا بودن این نظام پرداخت برای جبران کسری تعداد پزشکان متخصص، ولی تنظیمات درستی بر روی آن اعمال نشده است. برای تنظیم بهتر

قابل ذکر است که بین محورهای سه گانه این الگو نیز ارتباطات ظریفی وجود دارد. مثلاً اگر به پزشکی که تاکنون فقط حقوق دریافت می کرده، کارانه نیز بدهیم، احتمالاً تغییرات انگیزشی مشهودی در رفتار او مشاهده می شود و کفایت جبران خدمت او نیز افزایش می یابد، اما به همان نسبت تمایز او نیز با سایرین بیشتر شده و شاید این مسئله عوارضی را در پی داشته باشد. نقشه ارتباطات این محورها و نیز نحوه کوک کردن متغیرهای تنظیمی نظام پرداخت، بحث مفصلی است که مقالات تحقیقی دیگری را می طلبد.

## بررسی انواع روش های پرداخت شایع براساس الگوی

### تار ایرانی

هم اکنون در نظام پرداخت سازمان های حوزه سلامت، ترکیبی از روش های پرداخت مانند حقوق و مزایا، پاداش و کارانه دیده می شود. پرداخت مبتنی بر عملکرد چند سالی است در مراکز درمان مستقیم تأمین اجتماعی بکار می رود و روش پرداخت سرانه نیز در مواردی برای پرداخت به پزشکان خانواده استفاده شده است. ما در زیر براساس الگوی ابداعی تار ایرانی، این ۴ روش پرداخت را بررسی کرده ایم تا ببینیم وضعیت هر یک در محورهای سه گانه الگو چگونه است و با تغییرات جزئیات پرداخت در هر روش، تنظیمات محورها چه تغییراتی می کنند.

الف) حقوق (salary): پرداخت حقوق یکی از قدیمی ترین و رایج ترین روش های پرداخت است، به ویژه برای کسانی که رابطه استخدامی طولانی مدت با یک سازمان دولتی یا غیردولتی برقرار می کنند. در محور اول یعنی محور معیار (رفتار مطلوب-سبب محاسبه) حقوق یکی از آسان ترین ملاک های محاسبه را دارد ولی در القای رفتار مطلوب کاملاً ناموفق است. در محور دوم یعنی محور مقدار (کفایت-صرفه) حقوق در سمت صرفه ایستاده است. البته میزان صرفه به میزان پایین یا بالا بودن حقوق بستگی دارد. در محور سوم یعنی محور هنجار (تمایز-مساوات) حقوق به مساوات نزدیک است و کمترین اعتراض را در بین کارکنان یک رده و یا رده های مختلف ایجاد می کند. البته معمولاً حقوق به همراه مزایایی است که با عواملی نظیر سن، سابقه و مدرک تحصیلی تفاوت مختصری ایجاد می کند که چندان چشمگیر نیست.

ب) سرانه (capitation): پرداخت سرانه در ایران سابقه

همزمان به کمیت و کیفیت کار توجه می‌کند. ولی طبعاً محاسبه آن از ۳ روش دیگر سخت‌تر است، زیرا باید آیتم‌های مختلفی برای هر فرد محاسبه و در میزان پرداخت وارد شود. در محور مقدار، این روش مانند کارانه به کفایت نزدیک‌تر است، ولی معمولاً به اندازه کارانه هزینه‌تراش نیست و صرفه سازمان هم در آن مراعات می‌شود. در محور سوم می‌توان گفت نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد، نمره خوبی در تمایز خواهد داشت و در عین حال چون کاملاً بر اساس شاخص‌های مورد توافق پرداخت صورت می‌گیرد، ناعادلانه به نظر نمی‌رسد، اما در عین حال این روش به سمت تساوی پرداخت‌ها نیز پیش نمی‌رود. در جدول ۱ این ترازبندی به عنوان نمونه کار این الگو، نمایش داده شده است.

کارانه پرداختی، بخشنامه‌هایی صادر شد و تغییراتی نیز در مالیات‌ها صورت گرفت، ولی تغییر مکرر دستورالعمل‌ها نشان می‌دهد هنوز تنظیم بهینه و مورد قبول حاصل نشده است. نمونه دیگر آن که هم‌اکنون صنف پرستاری خواهان پرداخت تعرفه کار پرستاری در بیمارستان‌ها هستند که در واقع نوعی کارانه اختصاصی برای خدمات پرستاری محسوب می‌شود و علت آن تفاوت زیادی است که در پرداختی به پزشکان و پرستاران (به علت کارانه پزشکان) ایجاد شده است.

د) مبتنی بر عملکرد (Pay for Performance: P4P): پرداخت مبتنی بر عملکرد روشی است که بهترین نمره‌ها را در الگوی تار ایرانی به خود اختصاص می‌دهد. در محور اول یعنی معیار، بهترین روش برای ایجاد رفتار مطلوب است، زیرا

جدول ۱: مقایسه وضعیت نظام‌های رایج پرداخت بر اساس تنظیمات الگوی تار ایرانی

سهولت محاسبه		حقوق	کارانه	سرانه	مبتنی بر عملکرد	رفتار مطلوب	محور معیار (مبنای پرداخت)
صرفه		حقوق	سرانه	مبتنی بر عملکرد	کارانه	کفایت	محور مقدار (میزان پرداخت)
مساوات		حقوق	سرانه	کارانه	مبتنی بر عملکرد	تمایز	محور هنجار (توزیع پرداخت)

### نتیجه‌گیری

هر سازمانی از نظام پرداخت مخصوص به خود استفاده می‌کند که معمولاً ترکیبی از روش‌های کلاسیک پرداخت و برخی پاداش‌های نقدی یا غیر نقدی است. علت اصلی ترکیب روش‌های مختلف پرداخت، پوشاندن نقاط ضعف هر روش با کمک سایر روش‌هاست. روش‌های پرداخت مختلف علاوه بر ترکیب، باید تنظیم دقیقی نیز داشته باشند تا بتوانند به اهداف یک نظام پرداخت نائل شوند. الگوی تار ایرانی کمک می‌کند مسئولان سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های بهداشتی درمانی که حساسیت بالاتری دارند، بتوانند وضعیت دقیق کوک نظام پرداخت خود را در محورهای سه‌گانه به‌گونه‌ای تنظیم کنند که هماهنگ‌ترین و دل‌نشین‌ترین خروجی از این ساز خارج شود. سازمان‌ها با توجه و استفاده از این الگو، بهتر می‌توانند اجزای نظام پرداخت خود را در سطح فردی، درون‌گروهی و بین‌گروهی تنظیم کنند.

### سپاسگزاری

از کلیه عزیزانی که در انجام این تحقیق نویسندگان را یاری کردند و نیز از همه کسانی که مقالات آنان به غنای این مطالعه کمک کرده، سپاسگزاریم.

### مشارکت نویسندگان

طراحی پژوهش: م. ف  
جمع‌آوری داده‌ها: م. ف  
تحلیل داده‌ها: الف. ف  
نگارش و اصلاح مقاله: م. ف، الف. ف

### سازمان حمایت‌کننده

این مطالعه از سوی هیچ سازمانی مورد حمایت مالی قرار نگرفته است.

### تعارض منافع

هیچ‌گونه تعارض منافی از سوی نویسندگان گزارش نشده است.



## References

- 1) Morley J, Machado CC, Burr C, Cows J, Joshi I, Taddeo M, et al. The ethics of AI in health care: a mapping review. *Soc Sci Med* 2020; 260: 113172. doi: 10.1016/j.socscimed.2020.113172.
- 2) Kazungu JS, Barasa EW, Obadha M, Chuma J. What characteristics of provider payment mechanisms influence health care providers' behaviour? a literature review. *The International journal of health planning and management* 2018; 33(4): e892 -e905. doi: 10.1002/hpm.2565.
- 3) Jia L, Meng Q, Scott A, Yuan B, Zhang L. Payment methods for healthcare providers working in outpatient healthcare settings. *Cochrane Database of Systematic Reviews* 2021; 2021(1): 27.
- 4) Heider AK, Mang H. Effects of monetary incentives in physician groups: a systematic review of reviews. *Appl Health Econ Health Policy* 2020; 655-67. doi: 10.1007/s40258-020-00572-x.
- 5) Bahari NI, Baharom M, Zahid SN, Daud F. Behavioral impact on clinical specialist payment method: a systematic review. *Iranian Journal of Public Health* 2022; 51(7): 1469-80. doi: 10.18502/ijph.v51i7.10081.
- 6) Tan S, Melendez-Torres G, Pang T. Implementation of provider payment system reforms in the age of universal health coverage: a realist review of evidence from Asian developing countries. *Journal of Health Services Research & Policy* 2019; 24 (4): 279-87. doi: 10.1177/1355819619842305.
- 7) Kadakia KT, Offodile AC. The next generation of payment reforms for population health—an actionable Agenda for 2035 informed by past gains and ongoing lessons. *The Milbank Quarterly* 2023; 101(1): 866. doi: 10.1111/1468-0009.12632.
- 8) Holtrop J, Rabin B, Glasgow R. Dissemination and implementation science in primary care research and practice: contributions and opportunities. *The Journal of the American Board of Family Medicine* 2018; 31(3): 466-78. doi: 10.3122/jabfm.2018.03.170259.
- 9) Harvey JB, Vanderbrink J, Mahmud Y, Kitt-Lewis E, Wolf L, Shaw B, et al. Understanding how health systems facilitate primary care redesign. *Health Services Research* 2020; 3(3): 1144-54. doi: 10.1111/1475-6773.13576.
- 10) Namahoot KS, Jantasri V. Integration of UTAUT model in Thailand cashless payment system adoption: the mediating role of perceived risk and trust. *Journal of Science and Technology Policy Management* 2023; 14(4): 634-58. doi: 10.1108/JSTPM-07-2020-0102.
- 11) Yong PL, Saunders RS, Olsen L. The healthcare, imperative. In the healthcare imperative: lowering costs and improving outcomes: workshop series summary. Washington (DC): National Academies Press (US); 2010: 2010: 57-68.
- 12) Zink A, McGuire TG, Rose S. Balancing fairness and efficiency in health plan payments. *POLICY* 2022. Available from URL: [https://hai.stanford.edu/sites/default/files/2022-11/HAI\\_Balancing%20Fairness%20and%20Efficiency%20in%20Health%20Plan%20Payments%20\\_v2.pdf](https://hai.stanford.edu/sites/default/files/2022-11/HAI_Balancing%20Fairness%20and%20Efficiency%20in%20Health%20Plan%20Payments%20_v2.pdf). Last access: may 27, 2024.
- 13) Maleki MH, Javaheri Zadeh M, Ferdowsi A. Prioritizing the challenges of compensation methods for doctors and nurses in Iranian public hospitals. *Depiction of Health* 2024; 15(1): 99-113. doi: 10.34172/doh.2024.08. [Persian]
- 14) Center for Medicare Advocacy. 1999. Available from URL: <https://medicareadvocacy.org>. Last access: jun 07, 2024.
- 15) Teisberg E, Wallace S, O'Hara S. Defining and implementing value-based health care: a strategic framework. *Academic Medicine* 2020; 95(5): 682-85. doi: 10.1097/ACM.0000000000003122.
- 16) Lehtonen L, Wild C, Ricciardi W. Defining value in value-based healthcare: report of the expert panel on effective ways of investing in health (EXPH). Luxembourg: European Commission. 2019: 93.
- 17) Green EP. Payment systems in the healthcare industry: an experimental study of physician incentives. *Journal of Economic Behavior & Organization* 2014; 16(c): 367-78. doi: 10.1016/j.jebo.2014.05.009.
- 18) Information base of the Office of Preservation and Publication of the Works of His Highness Ayatollah Seyed Ali Khamenei - Islamic Revolution Cultural Research Institute. Available from URL: <https://farsi.khamenei.ir/speech-content?id=45462>. Last access: jun 27, 2024.



## Review Article

## Configuring Desired Payment Systems in Healthcare with the “Iranian Tar Model”

Masoud Ferdosi<sup>1</sup> , Amin Ferdowsi<sup>2\*</sup> <sup>1</sup> Professor, Health Management and Economics Research Center, Isfahan University of Medical Sciences, Isfahan, Iran<sup>2</sup> MSc in Industrial Management, Department of Management, School of Economics and Administrative Sciences, University of Qom, Qom, Iran\* **Corresponding Author:** Amin Ferdowsi  
[aminferdowsi74@gmail.com](mailto:aminferdowsi74@gmail.com)

## A B S T R A C T

**Citation:** Configuring Desired Payment Systems in Healthcare with the “Iranian Tar Model”. *Manage Strat Health Syst* 2024; 9(1): 87-99.**Received:** May 28, 2024**Revised:** June 11, 2024**Accepted:** June 16, 2024**Funding:** The authors have no support or funding to report.**Competing Interests:** The authors have declared that no competing interest exist.**Objective:** Payment systems in healthcare organizations are critical, behavioral, and dynamic. Given the existing challenges in payment systems, characterized by imbalances in payment amounts and inequitable ratios within and across job categories, there is a pressing need for a novel model to configure desired payment systems which proposed in this paper.**Information sources and selected methods for study:** A narrative review was conducted using the PubMed, and Science Direct databases with the keywords "payment methods" or "payment system" and "characteristics" or "components" and their Persian equivalents. A total of 16 articles were selected. Additionally, protocols for physician compensation methods and nursing service tariffs from the past five years were obtained and reviewed from the Ministry of Health website. Finally, a novel model was developed based on the research team's expertise and inspired by the Iranian Tar instrument.**Results:** The Iranian Tar Model is introduced as a guide for configuring desired payment systems. This model incorporates six tuning pegs (sufficiency, savings, desired behavior, ease of calculation, distinction, and equity) paired in twos within three axes for configuring payment systems. The positioning of common payment systems (including salary, capitation, Fee-for-Service, and Pay for Performance methods) within the three axes of the model is examined.**Conclusion:** Previous studies have addressed payment system parameters in isolation, with limited attention to their interconnectedness. The Iranian Tar Model's six interrelated tuning pegs empower organizations to effectively configure their payment system at individual, intra-group, and inter-group levels.**Key words:** Payment methods, Payment system, Healthcare, Iranian Tar Model, Salary, Fee-for-Service, Capitation, Pay for Performance