

## فصل چهارم

### تیپ بندی

## حوزه های فعالیت در بیمارستان

باز طراحی ساختار سازمانی بیمارستان های منتخب (هیأت امنایی)

کتاب اول - سیستم تیپ بندی بیمارستان ها



## الف - تیپ بندی حوزه عملیات

تیپ بندی حوزه عملیات به عنوان یکی از سه حوزه اصلی تیپ بندی که از متغیرهای اصلی و فرعی تیپ بندی ورودی می گیرند، با هدف تعیین ساختار مدیریتی (نمودار واحدهای سازمانی) این حوزه انجام می گیرد. به عبارت دیگر خروجی تیپ بندی حوزه عملیات، نمودار واحدهای سازمانی این حوزه در بیمارستان است که تحت عنوان «معاونت عملیات» در نظر گرفته شده است. این حوزه دارای ۴ تیپ مختلف می باشد؛ (تیپ ۱؛ تیپ ۲؛ تیپ ۳؛ تیپ ۴) و متغیرهای ورودی برای تعیین تیپ این حوزه عبارتند از:

- ۱) متغیر اصلی «اندازه بخش های بستری»
- ۲) متغیر اصلی «اندازه واحدهای پاراکلینیکی»
- ۳) متغیر اصلی «اندازه خدمات سرپایی / اندازه درمانگاه ها»

اندازه گیری مقدار متغیرهای فوق الذکر براساس شناسنامه این متغیرها (شناسنامه متغیرهای اصلی اول، دوم و سوم) صورت می گیرد.





## الگوریتم تیپ بندی حوزه عملیات

### مرحله ۱- اندازه گیری متغیرهای ورودی

**گام اول-** در این قسمت، متغیرهای فرعی مؤثر در تیپ بندی حوزه عملیات اندازه گیری می شوند و مقدار آنها محاسبه می شود. این متغیرها عبارتند از:

- متغیر فرعی «تعداد کل تخت های بیمارستان»
- متغیر فرعی «تنوع تخت ها/ بخش ها در بیمارستان»
- متغیر فرعی «تعداد خدمات پاراکلینیکی بیمارستان»

محاسبه مقدار متغیرهای فوق طبق شناسنامه آنها (شناسنامه متغیرهای فرعی اول، دوم و سوم) انجام می شود.

**گام دوم-** در این گام، متغیرهای اصلی ورودی تیپ بندی حوزه عملیات اندازه گیری و مقدار آنها تعیین می شود. این متغیرها عبارتند از:

- متغیر اصلی «اندازه بخش های بستری»
- متغیر اصلی «اندازه بخش های پاراکلینیکی»
- متغیر اصلی «اندازه خدمات سرپایی (درمانگاه ها)»

**گام سوم-** پس از محاسبه مقدار متغیرهای مذکور در گام دوم، با توجه به طیف بندی مشخص شده در شناسنامه هر یک از این متغیرها، طیف متناسب با مقدار هر متغیر اصلی تعیین می شود.

### مرحله ۲- تعیین تیپ حوزه عملیات

**گام اول-** براساس طیف مشخص شده برای متغیر اصلی «اندازه بخش های بستری» یکی از مدل های مرجع تیپ بندی حوزه عملیات انتخاب و مبنای گام های بعدی قرار می گیرد. این کار به صورت زیر انجام می شود:

- چنانچه طیف متغیر «اندازه بخش های بستری» بسیار کوچک باشد؛ مدل شماره ۱
- چنانچه طیف متغیر «اندازه بخش های بستری» کوچک باشد؛ مدل شماره ۲
- چنانچه طیف متغیر «اندازه بخش های بستری» متوسط باشد؛ مدل شماره ۳
- چنانچه طیف متغیر «اندازه بخش های بستری» بزرگ باشد؛ مدل شماره ۴
- چنانچه طیف متغیر «اندازه بخش های بستری» بسیار بزرگ باشد؛ مدل شماره ۵
- چنانچه طیف متغیر «اندازه بخش های بستری» فوق العاده بزرگ باشد؛ مدل شماره ۶

به عنوان مدل مرجع برای تعیین تیپ حوزه عملیات انتخاب می گردد.





**گام دوم-** براساس طیف مشخص شده برای متغیر اصلی «اندازه بخش های پاراکلینیکی»، ستون متناظر با این طیف را در مدل مرجع انتخاب شده تعیین نمایید.

**گام سوم-** براساس طیف مشخص شده برای متغیر اصلی «اندازه خدمات سرپایی (درمانگاهها)»، سطر متناظر با این طیف را در مدل مرجع انتخاب شده تعیین نمایید.

**گام چهارم-** محل تلاقی سطر و ستون تعیین شده در گام های دوم و سوم (گام های قبلی) در مدل مرجع را مشخص سازید. این خانه مشخص کننده تیپ حوزه عملیات در بیمارستان مورد نظر است.

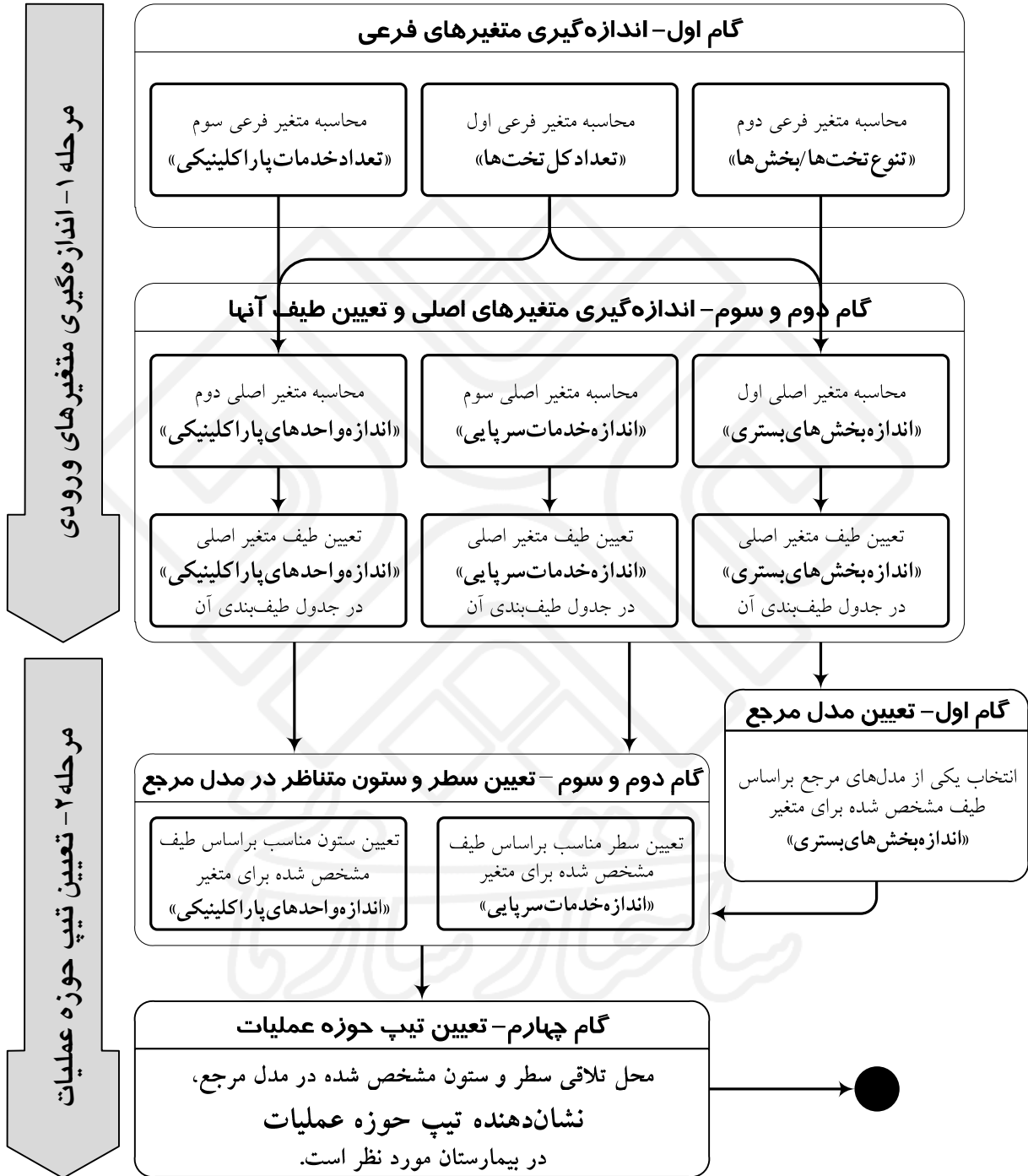


سازمان اسرار ما





نمودار (۱-۴) الگوریتم تیپ بندی حوزه عملیات را در قالب یک نمودار جریان (Flowchart) نشان می دهد.



نمودار (۱-۴) - الگوریتم تیپ بندی حوزه عملیات





## مدل های مرجع تیپ بندی حوزه عملیات

۱) مدل شماره یک - طیف متغیر اصلی «اندازه بخش های بستری» بسیار کوچک باشد.

در مدل زیر تیپ های مختلف حوزه عملیات بیمارستان، براساس تقاطع دو متغیر «اندازه خدمات سرپایی» و «اندازه واحدهای پاراکلینیکی» و در حالتی که طیف متغیر «اندازه بخش های بستری» بسیار کوچک باشد؛ مشخص گردیده است.

اندازه واحدهای پاراکلینیکی							
«فوق العاده بزرگ» 6	«بسیار بزرگ» 5	«بزرگ» 4	«متوسط» 3	«کوچک» 2	«بسیار کوچک» 1		
						a «بسیار کوچک»	اندازه خدمات سرپایی
						b «کوچک»	
						c «متوسط»	
						d «بزرگ»	
حوزه عملیات تیپ ۳				حوزه عملیات تیپ ۴			راهنما

مدل شماره یک - «تیپ بندی عملیات» در حالتی که «اندازه بخش های بستری» بسیار کوچک باشد (وجود دایره های سفید و سیاه در یک خانه به این معناست که احتمال وقوع این حالت بعید می باشد)

تیپ های حوزه عملیات و خانه های مختلف مدل شماره یک

۱- تیپ ۴ حوزه عملیات: شامل خانه های [a1]، [a2]، [a3]، [b1]، [b2]، [b3]، [c1] و [c2]

۲- تیپ ۳ حوزه عملیات: شامل خانه های [c3]

۳- خانه های غیر ممکن: خانه های [a4]، [a5]، [a6]، [b4]، [b5]، [b6]، [c4]، [c5]، [c6]، [d1]، [d2]، [d3]، [d4]،

[d5] و [d6]





## مدل های مرجع تیپ بندی حوزه عملیات - ادامه

### توضیحات مدل شماره یک:

- این مدل مربوط به بیمارستان هایی است که طیف متغیر «اندازه بخش های بستری» آن بسیار کوچک باشد.
- برای چنین بیمارستان هایی مقادیر «بزرگ»، «بسیار بزرگ»، «فوق العاده بزرگ» برای متغیر «اندازه واحدهای پاراکلینیکی» غیرممکن خواهد بود. چنانچه این حالت های غیرممکن در بیمارستانی اتفاق رخ دهد نشان دهنده توسعه نامتوازن بیمارستان بوده و می بایست در طول زمان تعدیل و تصحیح شود. در این شرایط، برای متغیر «اندازه واحدهای پاراکلینیکی» مقدار «متوسط» در نظر گرفته شده و تیپ بندی حوزه عملیات بر آن اساس انجام می شود.
- همچنین برای این بیمارستان ها مقدار «بزرگ» برای متغیر «اندازه خدمات سرپایی (درمانگاه ها)» غیر ممکن خواهد بود. این اندازه از خدمات سرپایی نشان دهنده بیش از ۱۰۰۰ ساعت خدمات سرپایی در هفته است که برای چنین بیمارستان هایی غیر ممکن است. چنانچه این حالت در بیمارستانی اتفاق رخ دهد نشان دهنده توسعه نامتوازن بیمارستان بوده و می بایست در طول زمان تعدیل و تصحیح گردد. در این شرایط برای متغیر «اندازه خدمات سرپایی (درمانگاه ها)» مقدار «متوسط» در نظر گرفته شده و تیپ بندی حوزه عملیات بر آن اساس انجام شود.
- و باز برای چنین بیمارستان ها مقدار «کوچک» و «متوسط» برای متغیر «اندازه خدمات سرپایی (درمانگاه ها)» بعید (و البته نه غیرممکن) خواهد بود. چرا که در این صورت درمانگاه های بیمارستان باید بیش از ۲۰۰ ساعت در هفته فعالیت داشته باشند که بطور تقریبی برابر با ۱۵ - ۲۰ درمانگاه با فعالیت نسبتاً بالا خواهد بود که برای بیمارستانی با اندازه بخش بسیار کوچک دور از ذهن است.
- همانگونه که از مدل شماره یک مشخص است، بیمارستان هایی که طیف متغیر «اندازه بخش های بستری» آنها بسیار کوچک باشد، هیچ گاه دارای حوزه عملیات تیپ ۲ یا تیپ ۱ نخواهند بود.
- چنین بیمارستان هایی عموماً دارای حوزه عملیات تیپ ۴ خواهند بود. مگر در شرایطی بسیار نادر که دارای درمانگاه ها و پاراکلینیک های زیاد و فعالی باشند که در این صورت تیپ ۳ خواهند داشت.





## مدل های مرجع تیپ بندی حوزه عملیات - ادامه

۲) مدل شماره دو - طیف متغیر اصلی «اندازه بخش های بستری» کوچک باشد.

در مدل زیر تیپ های مختلف حوزه عملیات بیمارستان، براساس تقاطع دو متغیر «اندازه خدمات سرپایی» و «اندازه واحدهای پاراکلینیکی» و در حالتی که طیف متغیر «اندازه بخش های بستری» کوچک باشد؛ مشخص گردیده است.

اندازه واحدهای پاراکلینیکی							اندازه خدمات سرپایی
«فوق العاده بزرگ» 6	«بسیار بزرگ» 5	«بزرگ» 4	«متوسط» 3	«کوچک» 2	«بسیار کوچک» 1		
						a	«بسیار کوچک»
						b	«کوچک»
						c	«متوسط»
						d	«بزرگ»
حوزه عملیات تیپ ۳						حوزه عملیات تیپ ۴	

مدل شماره دو - «تیپ بندی عملیات» در حالتی که «اندازه بخش های بستری» کوچک باشد (وجود دایره های سفید و سیاه در یک خانه به این معناست که احتمال وقوع این حالت بعید می باشد)

### تیپ های حوزه عملیات و خانه های مختلف مدل شماره دو

- تیپ ۴ حوزه عملیات: شامل خانه های [a1]، [a2]، [a3]، [b1]، [b2] و [c1]
- تیپ ۳ حوزه عملیات: شامل خانه های [a4]، [b3]، [b4]، [c2]، [c3] و [c4]
- خانه های غیر ممکن: خانه های [a5]، [a6]، [b5]، [b6]، [c5]، [c6]، [d1]، [d2]، [d3]، [d4]، [d5] و [d6]



## مدل های مرجع تیپ بندی حوزه عملیات - ادامه

توضیحات مدل شماره دو:

- این مدل مربوط به بیمارستان هایی است که طیف متغیر «اندازه بخش های بستری» آن کوچک باشد.
- برای چنین بیمارستان هایی مقدار «متوسط» برای متغیر «اندازه خدمات سرپایی (درمانگاه ها)» دور از ذهن (و البته نه غیرممکن) خواهد بود. چرا که در این صورت درمانگاه های بیمارستان باید بیش از ۵۰۰ ساعت در هفته فعالیت داشته باشند که بطور تقریبی برابر با ۳۰ - ۳۵ درمانگاه با فعالیت نسبتاً بالا خواهد بود که در کشور ما، بیمارستان هایی که «اندازه بخش های بستری» آنها کوچک باشد، عموماً به این میزان، فعالیت درمانگاهی و سرپایی ندارند.
- همچنین برای این بیمارستان ها مقدار «بزرگ» برای متغیر «اندازه خدمات سرپایی (درمانگاه ها)» غیر ممکن خواهد بود. این اندازه از خدمات سرپایی نشان دهنده بیش از ۱۰۰۰ ساعت خدمات سرپایی در هفته است که برای چنین بیمارستان هایی غیر ممکن است. چنانچه چنین حالتی در بیمارستانی اتفاق رخ دهد نشان دهنده توسعه نامتوازن بیمارستان بوده و می بایست در طول زمان تعدیل و تصحیح گردد. در این شرایط برای متغیر «اندازه خدمات سرپایی (درمانگاه ها)» مقدار «متوسط» در نظر گرفته شده و تیپ بندی حوزه عملیات بر آن اساس انجام شود.
- برای چنین بیمارستان هایی مقادیر «بسیار بزرگ» و «فوق العاده بزرگ» برای متغیر «اندازه واحدهای پاراکلینیکی» غیر ممکن خواهد بود. چنانچه این حالت غیرممکن در بیمارستانی اتفاق رخ دهد نشان دهنده توسعه نامتوازن بیمارستان بوده و می بایست در طول زمان تعدیل و تصحیح شود. در این شرایط، برای متغیر «اندازه واحدهای پاراکلینیکی» مقدار «متوسط» در نظر گرفته شده و تیپ بندی حوزه عملیات بر آن اساس انجام می شود.
- و باز برای چنین بیمارستان هایی مقدار «بزرگ» برای متغیر «اندازه واحدهای پاراکلینیکی» دور از ذهن (و البته نه غیرممکن) خواهد بود. چرا که این شرایط نشان دهنده آن است که بخش های پاراکلینیکی بصورت نامتناسب و بیشتر از سایر بخش ها (بخصوص در تناسب با بخش های بستری) رشد داشته و توسعه یافته اند.
- همانگونه که از مدل شماره دو مشخص است، بیمارستان هایی که طیف متغیر «اندازه بخش های بستری» آنها کوچک باشد، هیچ گاه دارای حوزه عملیات تیپ ۲ یا تیپ ۱ نخواهند بود.
- چنین بیمارستان هایی عموماً دارای حوزه عملیات تیپ ۴ خواهند بود. مگر در شرایطی که دارای درمانگاه ها و پاراکلینیک های فعالی باشند که در این صورت تیپ ۳ نیز خواهند داشت.





### مدل های مرجع تیپ بندی حوزه عملیات - ادامه

۳) مدل شماره سه - طیف متغیر اصلی «اندازه بخش های بستری» متوسط باشد.

در مدل زیر تیپ های مختلف حوزه عملیات بیمارستان، براساس تقاطع دو متغیر «اندازه خدمات سرپایی» و «اندازه واحدهای پاراکلینیکی» و در حالتی که طیف متغیر «اندازه بخش های بستری» متوسط باشد؛ مشخص گردیده است.

اندازه واحدهای پاراکلینیکی							
«فوق العاده بزرگ» 6	«بسیار بزرگ» 5	«بزرگ» 4	«متوسط» 3	«کوچک» 2	«بسیار کوچک» 1		
						a	اندازه خدمات سرپایی
						b	
						c	
						d	
حوزه عملیات تیپ ۲		حوزه عملیات تیپ ۳		حوزه عملیات تیپ ۴		راهنما	

مدل شماره سه - «تیپ بندی عملیات» در حالتی که «اندازه بخش های بستری» متوسط باشد

(وجود دایره های سفید و سیاه در یک خانه به این معناست که احتمال وقوع این حالت بعید می باشد)

تیپ های حوزه عملیات و خانه های مختلف مدل شماره سه

۱- تیپ ۴ حوزه عملیات: شامل خانه های [a1]، [a2] و [b1]

۲- تیپ ۳ حوزه عملیات: شامل خانه های [a3]، [a4]، [a5]، [b2]، [b3]، [b4]، [c1]، [c2]، [c3]، [d1] و [d2]

۳- تیپ ۲ حوزه عملیات: شامل خانه های [b5]، [c4]، [c5]، [d3]، [d4] و [d5]

۴- خانه های غیر ممکن [a6]، [b6]، [c6] و [d6]





## مدل های مرجع تیپ بندی حوزه عملیات - ادامه

توضیحات مدل شماره سه:

- این مدل مربوط به بیمارستان هایی است که طیف متغیر «اندازه بخش های بستری» آن متوسط باشد.
- برای چنین بیمارستان هایی مقدار «بزرگ» برای متغیر «اندازه خدمات سرپایی (درمانگاه ها)» دور از ذهن (و البته نه غیرممکن) خواهد بود. چرا که در این صورت درمانگاه های بیمارستان باید بیش از ۱۰۰۰ ساعت در هفته فعالیت داشته باشند که بطور تقریبی برابر با ۶۰ - ۵۰ درمانگاه با فعالیت نسبتاً بالا خواهد بود که در کشور ما، بیمارستان هایی که «اندازه بخش های بستری» آنها متوسط باشد، عموماً به این میزان، فعالیت درمانگاهی و سرپایی ندارند.
- برای چنین بیمارستان هایی مقدار «بسیار بزرگ» برای متغیر «اندازه واحدهای پاراکلینیکی» دور از ذهن (و البته نه غیرممکن) خواهد بود. چرا که این حالت در شرایطی اتفاق می افتد که واحدهای پاراکلینیکی بیمارستان بسیار فعال و زیاد باشند که چنین حالتی برای این بیمارستان ها بعید به نظر می رسد.
- همچنین مقدار «فوق العاده بزرگ» برای متغیر «اندازه واحدهای پاراکلینیکی» برای چنین بیمارستان هایی غیر ممکن است. اما اگر به هر دلیلی این حالت واقع شود، نشان دهنده آن است که بخش های پاراکلینیکی بصورت نامتناسب و بسیار بیشتر از سایر بخش ها (بخصوص در تناسب با بخش های بستری) رشد داشته و توسعه یافته اند و می بایست این شرایط تعدیل و تصحیح گردد.
- همانگونه که از مدل شماره سه مشخص است، بیمارستان هایی که طیف متغیر «اندازه بخش های بستری» آنها متوسط باشد، هیچ گاه دارای حوزه عملیات تیپ ۱ نخواهند بود.
- چنین بیمارستان هایی عموماً دارای حوزه عملیات تیپ ۳ خواهند بود. مگر در شرایطی که دارای درمانگاه ها و پاراکلینیک های کوچک و کم (یا در مواردی متوسط) باشند که در این صورت تیپ ۴ نیز خواهند داشت و یا این که درمانگاه ها و پاراکلینیک های فعالی داشته باشند که در این صورت تیپ ۲ خواهند داشت.





### مدل های مرجع تیپ بندی حوزه عملیات - ادامه

۴) مدل شماره چهار - طیف متغیر اصلی «اندازه بخش های بستری» بزرگ باشد.

در مدل زیر تیپ های مختلف حوزه عملیات بیمارستان، براساس تقاطع دو متغیر «اندازه خدمات سرپایی» و «اندازه واحدهای پاراکلینیکی» و در حالتی که طیف متغیر «اندازه بخش های بستری» بزرگ باشد؛ مشخص گردیده است.

اندازه واحدهای پاراکلینیکی							
«بسیار کوچک» 1	«کوچک» 2	«متوسط» 3	«بزرگ» 4	«بسیار بزرگ» 5	«فوق العاده بزرگ» 6		
						a «بسیار کوچک»	اندازه خدمات سرپایی
						b «کوچک»	
						c «متوسط»	
						d «بزرگ»	
<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;">  حوزه عملیات تیپ ۳         </div> <div style="text-align: center;">  حوزه عملیات تیپ ۲         </div> </div>						راهنما	

مدل شماره چهار - «تیپ بندی عملیات» در حالتی که «اندازه بخش های بستری» بزرگ باشد (وجود دایره های سفید و سیاه در یک خانه به این معناست که احتمال وقوع این حالت بعید می باشد)

#### تیپ های حوزه عملیات و خانه های مختلف مدل شماره چهار

۱- تیپ ۳ حوزه عملیات: شامل خانه های [a1]، [a2]، [a3]، [a4]، [b1]، [b2]، [b3]، [b4]، [c1]، [c2] و [d1]

۲- تیپ ۲ حوزه عملیات: شامل خانه های [a5]، [a6]، [b4]، [b5]، [b6]، [c3]، [c4]، [c5]، [c6]، [d2]، [d3] و [d4]

[d4]، [d5] و [d6]





## مدل های مرجع تیپ بندی حوزه عملیات - ادامه

توضیحات مدل شماره چهار:

- این مدل مربوط به بیمارستان هایی است که طیف متغیر «اندازه بخش های بستری» آن بزرگ باشد.
- برای چنین بیمارستان هایی مقدار «بسیار کوچک» برای متغیر «اندازه واحدهای پاراکلینیکی» دور از ذهن (البته نه غیر ممکن) خواهد بود. چرا که این حالت در شرایطی می تواند اتفاق رخ دهد که بیمارستان تنها دارای داروخانه یا آزمایشگاه باشد و هیچ واحد پاراکلینیکی دیگری نداشته باشد. اما چنانچه این حالت غیرممکن در بیمارستانی اتفاق بیفتد نشان دهنده توسعه نامتوازن بیمارستان بوده و می بایست به مرور زمان اصلاح و تصحیح شود.
- همچنین برای این بیمارستان ها، مقدار «فوق العاده بزرگ» برای متغیر «اندازه واحدهای پاراکلینیکی» دور از ذهن (البته نه غیرممکن) خواهد بود. چرا که این حالت در شرایطی اتفاق می افتد که بیمارستان دارای واحدهای پاراکلینیکی بسیار متنوع و فعال خواهد بود که برای بیمارستانی با اندازه بخش بزرگ بعید به نظر می رسد. اما چنانچه این شرایط واقع شود، نشان دهنده رشد و توسعه نامتوازن واحدهای پاراکلینیکی (بخصوص در تناسب با بخش های بستری) بوده و به مرور زمان می بایست جبران و اصلاح گردد.
- همانگونه که از مدل شماره چهار مشخص است، بیمارستان هایی که طیف متغیر «اندازه بخش های بستری» آنها بزرگ باشد، هیچ گاه دارای حوزه عملیات تیپ ۱ یا تیپ ۴ نخواهند بود.
- چنین بیمارستان هایی عموماً دارای حوزه عملیات تیپ ۲ و ۳ خواهند بود.





### مدل های مرجع تیپ بندی حوزه عملیات - ادامه

۵) مدل شماره پنج - طیف متغیر اصلی «اندازه بخش های بستری» بسیار بزرگ باشد.

در مدل زیر تیپ های مختلف حوزه عملیات بیمارستان، براساس تقاطع دو متغیر «اندازه خدمات سرپایی» و «اندازه واحدهای پاراکلینیکی» و در حالتی که طیف متغیر «اندازه بخش های بستری» بسیار بزرگ باشد؛ مشخص گردیده است.

اندازه واحدهای پاراکلینیکی							
«فوق العاده بزرگ» 6	«بسیار بزرگ» 5	«بزرگ» 4	«متوسط» 3	«کوچک» 2	«بسیار کوچک» 1		
						a «بسیار کوچک»	اندازه خدمات سرپایی
						b «کوچک»	
						c «متوسط»	
						d «بزرگ»	
<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;"> <p>حوزه عملیات تیپ ۲</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>حوزه عملیات تیپ ۳</p> </div> </div>						راهنما	

مدل شماره پنج - «تیپ بندی عملیات» در حالتی که «اندازه بخش های بستری» بسیار بزرگ باشد (وجود دایره های سفید و سیاه در یک خانه به این معناست که احتمال وقوع این حالت بعید می باشد)

تیپ های حوزه عملیات و خانه های مختلف مدل شماره چهار

۱- تیپ ۳ حوزه عملیات: شامل خانه های [a2]، [a3] و [b2]

۲- تیپ ۲ حوزه عملیات: شامل خانه های [a4]، [a5]، [a6]، [b3]، [b4]، [b5]، [b6]، [c2]، [c3]، [c4]، [c5]

[c6]، [d2]، [d3]، [d4]، [d5] و [d6]

۳- خانه های غیر ممکن [a1]، [b1]، [c1] و [d1]





## مدل های مرجع تیپ بندی حوزه عملیات - ادامه

### توضیحات مدل شماره پنج:

- این مدل مربوط به بیمارستان هایی است که طیف متغیر «اندازه بخش های بستری» آن بسیار بزرگ باشد.
- برای چنین بیمارستان هایی مقدار «بسیار کوچک» برای متغیر «اندازه واحدهای پاراکلینیکی» غیر ممکن خواهد بود. چرا که این حالت در شرایطی می تواند اتفاق رخ دهد که بیمارستان تنها دارای یک یا دو پاراکلینیک محدود آن هم غیر از داروخانه آزمایشگاه باشد. اما چنانچه این حالت غیرممکن در بیمارستانی اتفاق رخ دهد نشان دهنده توسعه نامتوازن بیمارستان بوده و می بایست سریعاً اصلاح و تصحیح شود.
- همچنین برای این بیمارستان ها، مقدار «کوچک» برای متغیر «اندازه واحدهای پاراکلینیکی» دور از ذهن (البته نه غیرممکن) خواهد بود. چرا که این حالت در شرایطی اتفاق می افتد که بیمارستان دارای واحدهای پاراکلینیکی بسیار کمی باشد که برای بیمارستانی با اندازه بخش «بسیار بزرگ» بعید به نظر می رسد. اما چنانچه این شرایط واقع شود، نشان دهنده رشد و توسعه نامتوازن واحدهای پاراکلینیکی (بخصوص در تناسب با بخش های بستری) بوده و به مرور زمان می بایست جبران و اصلاح گردد.
- همانگونه که از مدل شماره چهار مشخص است، بیمارستان هایی که طیف متغیر «اندازه بخش های بستری» آنها بسیار بزرگ باشد، هیچ گاه دارای حوزه عملیات تیپ ۱ یا تیپ ۴ نخواهند بود.
- چنین بیمارستان هایی عموماً دارای حوزه عملیات تیپ ۲ و ۳ خواهند بود.





### مدل های مرجع تیپ بندی حوزه عملیات - ادامه

۶) مدل شماره شش - طیف متغیر اصلی «اندازه بخش های بستری» فوق العاده بزرگ باشد.

در مدل زیر تیپ های مختلف حوزه عملیات بیمارستان، براساس تقاطع دو متغیر «اندازه خدمات سرپایی» و «اندازه واحدهای پاراکلینیکی» و در حالتی که طیف متغیر «اندازه بخش های بستری» فوق العاده بزرگ باشد؛ مشخص گردیده است.

اندازه واحدهای پاراکلینیکی							
«فوق العاده بزرگ» 6	«بسیار بزرگ» 5	«بزرگ» 4	«متوسط» 3	«کوچک» 2	«بسیار کوچک» 1		
						a	اندازه خدمات سرپایی
						b	
						c	
						d	
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <span>حوزه عملیات تیپ ۱</span> </div>						راهنما	

مدل شماره شش - «تیپ بندی عملیات» در حالتی که «اندازه بخش های بستری» فوق العاده بزرگ باشد (وجود دایره های سفید و سیاه در یک خانه به این معناست که احتمال وقوع این حالت بعید می باشد)

#### تیپ های حوزه عملیات و خانه های مختلف مدل شماره شش

۱- تیپ ۱ حوزه عملیات: شامل خانه های [a3], [a4], [a5], [a6], [b3], [b4], [b5], [b6], [c3], [c4], [c5],

[c6], [d3], [d4], [d5] و [d6]

۲- خانه های غیر ممکن [a1], [a2], [b1], [b2], [c1], [c2], [d1] و [d2]

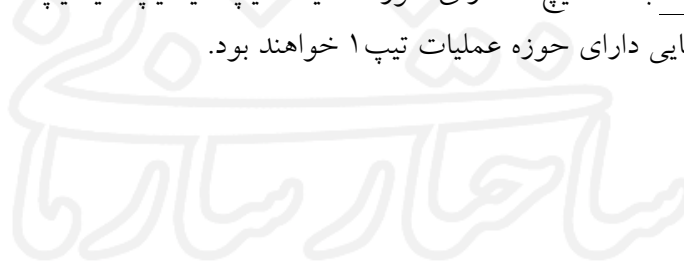




## مدل های مرجع تیپ بندی حوزه عملیات - ادامه

توضیحات مدل شماره شش:

- این مدل مربوط به بیمارستان هایی است که طیف متغیر «اندازه بخش های بستری» آن فوق العاده بزرگ باشد.
- برای چنین بیمارستان هایی مقدار «بسیار کوچک» و «کوچک» برای متغیر «اندازه واحدهای پاراکلینیکی» غیر ممکن خواهد بود. چرا که این حالت در شرایطی می تواند اتفاق رخ دهد که بیمارستان تنها دارای دو یا سه پاراکلینیک آن هم غیر از داروخانه یا آزمایشگاه باشد. اما چنانچه این حالت غیرممکن در بیمارستانی اتفاق رخ دهد نشان دهنده توسعه نامتوازن بیمارستان بوده و می بایست سریعاً اصلاح و تصحیح شود. در این شرایط مقدار متغیر «اندازه واحدهای پاراکلینیکی» را متوسط در نظر گرفته و تیپ بندی را براساس آن انجام دهید.
- همچنین برای این بیمارستان ها (بیمارستان هایی که طیف متغیر «اندازه بخش های بستری» آنها فوق العاده بزرگ است)، مقدار «بسیار کوچک» برای متغیر «خدمات سرپایی» دور از ذهن (البته نه غیرممکن) خواهد بود. چرا که این حالت در شرایطی اتفاق می افتد که بیمارستان دارای حداکثر ۲۰۰ ساعت در هفته ارائه خدمات سرپایی باشد که برای بیمارستانی با «اندازه بخش های بستری بزرگ» این موضوع بعید است. اما چنانچه این شرایط واقع شود، نشان دهنده رشد و توسعه نامتوازن خدمات سرپایی بوده و به مرور زمان می بایست جبران و اصلاح گردد.
- همانگونه که از مدل شماره چهار مشخص است، بیمارستان هایی که طیف متغیر «اندازه بخش های بستری» آنها فوق العاده بزرگ باشد، هیچ گاه دارای حوزه عملیات تیپ ۲ یا تیپ ۳ یا تیپ ۴ نخواهند بود.
- چنین بیمارستان هایی دارای حوزه عملیات تیپ ۱ خواهند بود.





## ب- تیپ بندی حوزه خدمات و پشتیبانی

تیپ بندی حوزه خدمات و پشتیبانی به عنوان یکی دیگر از سه حوزه اصلی تیپ بندی که از متغیرهای اصلی و فرعی تیپ بندی، ورودی می گیرند، با هدف تعیین ساختار مدیریتی (نمودار واحدهای سازمانی) این حوزه انجام می گیرد.

به عبارت دیگر خروجی تیپ بندی حوزه خدمات و پشتیبانی، نمودار واحدهای سازمانی این حوزه در بیمارستان است که تحت عنوان «معاونت خدمات و پشتیبانی» و یا «مدیریت خدمات و پشتیبانی» در نظر گرفته شده است. این تیپ بندی براساس حجم فعالیت های مدیریتی، نظارتی و هماهنگی و پشتیبانی این حوزه می باشد که بطور عمده تابعی از فعالیت های بخش های بالینی و تخت های ستاره دار (از قبیل اورژانس، دیالیز، عمل و...) می باشد. این حوزه دارای ۵ تیپ مختلف می باشد؛ (تیپ ۱ تا تیپ ۵) و تنها متغیر ورودی برای تعیین تیپ این حوزه عبارتست از:

### • متغیر فرعی «تعداد کل تخت های بیمارستان»

اندازه گیری مقدار متغیر فوق الذکر براساس شناسنامه این متغیر (شناسنامه متغیر فرعی اول) صورت می گیرد.

فعالیت های حوزه خدمات و پشتیبانی بیمارستان شامل «نظارت بر خدمات اداری و حرفه ای»، «مدیریت منابع مالی و حسابداری» و «امور پذیرش و مدارک پزشکی» می باشد. مجموعه این فعالیت ها به طور عمده تابع فعالیت بخش های بالینی و تخت های ستاره دار و در حد نسبتاً محدودی نیز تابع فعالیت بخش های کلینیکی، واحدهای پاراکلینیکی، آموزش و پژوهش و... است که با توجه به تعدد این بخش ها و سهم بسیار کم هر یک از آنها در مجموعه فعالیت های این حوزه و همچنین با توجه به تناسب عمومی این بخش ها با فعالیت بخش های بالینی و تخت های ستاره دار، متغیر فرعی «تعداد کل تخت های بیمارستان» با تقریب بسیار بالایی نشان دهنده حجم فعالیت های مدیریتی، نظارتی و هماهنگی حوزه خدمات و پشتیبانی می باشد.

۱- در بازطراحی ساختار سازمانی بیمارستان های هیأت امنایی (منتخب) یکی از الزامات و پیش فرض های طراحی، حرکت بیمارستان به سمت برون سپاری کامل فعالیت های خدماتی بیمارستان اعم از خدمات عمومی (نظیر مخابرات، نقلیه، خدمات اداری، باغبانی، مهدکودک، نگهداری فضای تفریحی، بوفه و...) و خدمات حرفه ای (نظیر آشپزخانه، لندری، خیاطخانه، آمبولانس، CSR، کاخداری، سردخانه ها و...) بوده است. رجوع کنید به گزارش «اصول و سیاست های حاکم بر طراحی ساختار سازمانی بیمارستان های هیأت امنایی» و همچنین کتاب «نمودار سازمانی و شرح وظایف واحدها»





## طیف تغییرات متغیر «تعداد کل تخت های بیمارستان»

در طیف بندی متغیر فرعی «تعداد کل تخت های بیمارستان» که با هدف تعیین تیپ حوزه خدمات و پشتیبانی در بیمارستان انجام می شود، ۵ طیف اصلی به شرح جدول زیر در نظر گرفته می شود:

جدول (۴-۱) - طیف تغییرات متغیر فرعی «تعداد کل تخت های بیمارستان»

ردیف	مقدار متغیر	عنوان طیف	توضیحات
۱	کمتر از ۶۰	بسیار کوچک	این طیف مربوط به بیمارستان های بسیار کوچک می باشد که عموماً بین ۳۰ تا ۵۰* تخت دارند و عموماً در مناطق نسبتاً کم جمعیت و شهرستان های کوچک واقع شده اند.
۲	بین ۶۰ تا ۱۵۰	کوچک	این طیف مربوط به بیمارستان های کوچک می باشد. بخش عمده ای از بیمارستان های کشور زیر ۱۲۰* تخت دارند و در این طیف و طیف پیشین جای می گیرند.
۳	بین ۱۵۰ تا ۳۵۰	متوسط	این طیف مربوط به بیمارستان های متوسط می باشد که عموماً بین ۱۲۰ تا ۳۰۰* تخت دارند.
۴	بین ۳۵۰ تا ۶۰۰	بزرگ	این طیف مربوط به بیمارستان های بزرگ می باشد که عموماً بین ۳۰۰ تا ۵۰۰* تخت دارند.
۵	بالای ۶۰۰	بسیار بزرگ	این طیف مربوط به بیمارستان های بسیار بزرگ می باشد که تعداد تخت های آنان عموماً از حدود ۵۰۰* شروع می شود و تا بیمارستان های ۱۰۰۰ تخت و بالاتر را نیز شامل می شود.

\* در محاسبه متغیر فرعی «تعداد کل تخت های بیمارستان» برخی از انواع تخت ها (مطابق شناسنامه این متغیر) دارای ضریبی بیش از ۱ می باشند (به عنوان مثال تخت اورژانس که ضریب ۳ دارد). بنابراین مقدار متغیر فرعی «تعداد کل تخت های بیمارستان» عموماً بیش از تعداد تخت های بیمارستان است. لذا تخت های اشاره شده در ستون شرح و توضیح بصورت تقریبی بوده و صرفاً برای ارائه یک دید کلی عنوان گردیده است.





## الگوریتم تیپ بندی حوزه خدمات و پشتیبانی

### مرحله اول - اندازه گیری متغیر ورودی

در این مرحله، متغیر فرعی «تعداد کل تخت های بیمارستان» به عنوان تنها متغیر ورودی تیپ بندی حوزه خدمات و پشتیبانی، اندازه گیری و مقدار آن محاسبه می شود.  
این محاسبه مطابق با شناسنامه این متغیر (شناسنامه متغیر فرعی اول) انجام می شود.

### مرحله دوم - طیف بندی متغیر ورودی

پس از محاسبه مقدار متغیر «تعداد کل تخت های بیمارستان»، با توجه به طیف بندی مشخص شده در صفحه قبل (طیف تغییرات متغیر فرعی «تعداد کل تخت های بیمارستان»)، طیف متناسب با مقدار محاسبه شده برای این متغیر تعیین می گردد.

### مرحله سوم - تعیین تیپ حوزه خدمات و پشتیبانی

در این مرحله، مدل شماره ۷ به عنوان مدل مرجع تعیین تیپ حوزه خدمات و پشتیبانی، مبنای کار قرار می گیرد.  
گام ۱- براساس طیف مشخص شده برای متغیر «تعداد کل تخت های بیمارستان»، سطر متناظر با طیف را در مدل شماره ۷ (مدل مرجع تعیین تیپ حوزه خدمات و پشتیبانی) تعیین نمایید.  
گام ۲- در سطر تعیین شده، خانه مشخص کننده تیپ حوزه خدمات و پشتیبانی، تیپ این حوزه را معین می سازد.

نمودار (۲-۴) الگوریتم تیپ بندی حوزه خدمات و پشتیبانی را در قالب یک فلوچارت نشان می دهد.



نمودار (۲-۴) - الگوریتم تیپ بندی حوزه خدمات و پشتیبانی





## مدل مرجع تیپ بندی حوزه خدمات و پشتیبانی

در مدل زیر (مدل شماره ۷)، تیپ های مختلف حوزه خدمات و پشتیبانی، براساس طیف بندی و طیف تغییرات متغیر فرعی «تعداد کل تخت های بیمارستان»، مشخص گردیده است.

تیپ حوزه خدمات و پشتیبانی	ستون a		
حوزه خدمات و پشتیبانی تیپ 5		«بسیار کوچک» 1	طیف تغییرات متغیر «تعداد کل تخت های بیمارستان»
حوزه خدمات و پشتیبانی تیپ 4		«کوچک» 2	
حوزه خدمات و پشتیبانی تیپ 3		«متوسط» 3	
حوزه خدمات و پشتیبانی تیپ 2		«بزرگ» 4	
حوزه خدمات و پشتیبانی تیپ 1		«بسیار بزرگ» 5	

مدل شماره هفت - مدل مرجع تیپ بندی حوزه خدمات و پشتیبانی

تیپ های حوزه خدمات و پشتیبانی و خانه های مختلف مدل شماره هفت

- ۵- تیپ ۵ حوزه خدمات و پشتیبانی: خانه [a1]
- ۶- تیپ ۴ حوزه خدمات و پشتیبانی: خانه [a2]
- ۷- تیپ ۳ حوزه خدمات و پشتیبانی: خانه [a3]
- ۸- تیپ ۲ حوزه خدمات و پشتیبانی: خانه [a4]
- ۹- تیپ ۱ حوزه خدمات و پشتیبانی: خانه [a5]





## ج- تیپ بندی حوزه آموزش و پژوهش

تیپ بندی حوزه آموزش و پژوهش در بیمارستان به عنوان یکی دیگر از سه حوزه اصلی تیپ بندی که از متغیرهای اصلی و فرعی تیپ بندی، ورودی می گیرند، با هدف تعیین ساختار مدیریتی و پشتیبانی (نمودار واحدهای سازمانی) این حوزه انجام می گیرد.

به عبارت دیگر خروجی تیپ بندی حوزه آموزش و پژوهش، نمودار واحدهای سازمانی این حوزه در بیمارستان است که تحت عنوان «مدیریت خدمات آموزشی و پژوهشی» و یا «اداره خدمات آموزشی و پژوهشی» در نظر گرفته شده است.

این تیپ بندی براساس حجم فعالیت های هماهنگی و پشتیبانی این حوزه می باشد که بطور عمده تابعی از ظرفیت آموزش و پژوهش در بیمارستان می باشد.

این حوزه دارای ۳ تیپ مختلف می باشد؛ (تیپ ۱، تیپ ۲ و تیپ ۳) و متغیر ورودی برای تعیین تیپ این حوزه عبارتست از:

### • متغیر اصلی «اندازه آموزش و پژوهش»

اندازه گیری مقدار متغیر فوق الذکر براساس شناسنامه این متغیر (شناسنامه متغیر اصلی چهارم) صورت می گیرد.





## الگوریتم تیپ بندی حوزه آموزش و پژوهش

### مرحله ۱- اندازه گیری متغیرهای ورودی

**گام اول-** در این قسمت، متغیرهای فرعی مؤثر در تیپ بندی حوزه آموزش و پژوهش اندازه گیری می شوند و مقدار آنها محاسبه می شود. این متغیرها عبارتند از:

متغیر فرعی «تعداد بخش های آموزشی»

متغیر فرعی «تعداد هیأت علمی بیمارستان»

محاسبه مقدار متغیرهای فوق طبق شناسنامه آنها (شناسنامه متغیرهای فرعی چهارم و پنجم) انجام می شود.

**گام دوم-** در این گام، متغیر اصلی ورودی تیپ بندی حوزه آموزش و پژوهش اندازه گیری و مقدار آنها تعیین می شود. این متغیر عبارتست از:

متغیر اصلی «اندازه آموزش و پژوهش»

**گام سوم-** پس از محاسبه مقدار متغیر مذکور در گام دوم، با توجه به طیف بندی مشخص شده در شناسنامه این متغیر، طیف متناسب با مقدار این متغیر اصلی تعیین می شود.

### مرحله ۲- تعیین تیپ حوزه آموزش و پژوهش

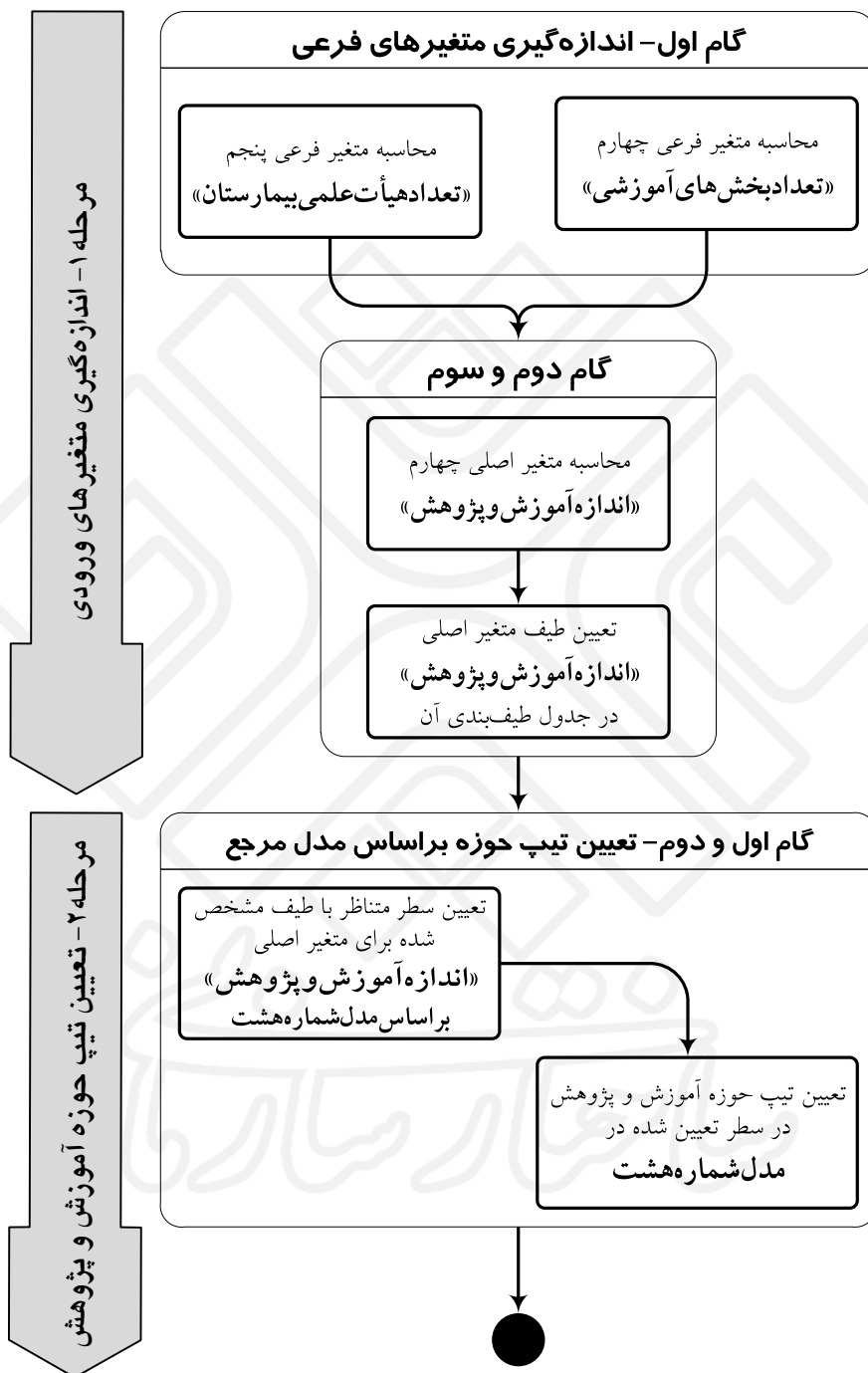
در این مرحله، مدل شماره ۸ به عنوان مدل مرجع تعیین تیپ حوزه آموزش و پژوهش، مبنای کار قرار می گیرد.

**گام اول-** براساس طیف مشخص شده برای متغیر اصلی «اندازه آموزش و پژوهش»، سطر متناظر با طیف را در مدل شماره ۸ (مدل مرجع تعیین تیپ حوزه آموزش و پژوهش) تعیین نمایید.

**گام دوم-** در سطر تعیین شده، خانه مشخص کننده تیپ حوزه آموزش، تیپ این حوزه را معین می سازد.

نمودار (۳-۴) (شکل صفحه بعد) الگوریتم تیپ بندی حوزه آموزش و پژوهش را در قالب یک نمودار جریان (Flowchart) نشان می دهد.





نمودار (۳-۴) - الگوریتم تیپ بندی حوزه آموزش و پژوهش





## مدل مرجع تیپ بندی حوزه آموزش و پژوهش

در مدل زیر (مدل شماره ۸)، تیپ های مختلف حوزه آموزش و پژوهش، براساس طیف بندی و طیف تغییرات متغیر اصلی «اندازه آموزش و پژوهش»، مشخص گردیده است.

تیپ حوزه آموزش و پژوهش	ستون a		طیف تغییرات متغیر «اندازه آموزش و پژوهش»
حوزه آموزش و پژوهش تیپ صفر <sup>۱</sup>		«بسیار کوچک» 1	
حوزه آموزش و پژوهش تیپ 3		«کوچک» 2	
حوزه آموزش و پژوهش تیپ 2		«متوسط» 3	
حوزه آموزش و پژوهش تیپ 1		«بزرگ» 4	

مدل شماره هشت - مدل مرجع تیپ بندی حوزه آموزش و پژوهش

تیپ های حوزه آموزش و پژوهش و خانه های مختلف مدل شماره هشت

- ۱۰- تیپ صفر حوزه آموزش و پژوهش: خانه [a1]
- ۱۱- تیپ ۳ حوزه آموزش و پژوهش: خانه [a2]
- ۱۲- تیپ ۲ حوزه آموزش و پژوهش: خانه [a3]
- ۱۳- تیپ ۱ حوزه آموزش و پژوهش: خانه [a4]

۱- تیپ صفر حوزه آموزش و پژوهش بدین معناست که در بیمارستان مورد نظر حجم فعالیت آموزش و پژوهش آنقدر کم و ناچیز است که عملاً نیازی به ساختار سازمانی مجزا در زمینه پشتیبانی این حوزه ندارد.





## د- تیپ بندی حوزه مدیریت ارتباط با مشتریان

حوزه مدیریت ارتباط با مشتریان، مشتمل بر زمینه های کاری متعددی از قبیل مددکاری اجتماعی و معاضدت و حمایت بیماران، هماهنگی و نظارت بر ارائه خدمات مذهبی به بیماران، توسعه خدمات داوطلبانه و هماهنگی داوطلبین ارائه خدمات در بیمارستان، سنجش رضایت مشتریان و مراجعین، پاسخگویی به شکایات، طراحی و مدیریت و نظارت بر نحوه ارائه اطلاعات و راهنمایی مشتریان و . . . می باشد. با توجه به نوع وظایف این حوزه می توان گفت اغلب این وظایف در ارتباط با مشتریان و مراجعین بیمارستان و همچنین نوع آنها (بالینی یا سرپایی یا مراجعین واحدهای پاراکلینیکی و . . .) بستگی دارد.

بنابراین با توجه به تیپ بندی حوزه عملیات بیمارستان که مجموع ملاحظات فوق الذکر در آن لحاظ شده است؛ تیپ بندی حوزه مدیریت ارتباط با مشتریان نیز تابع و مشابه تیپ بندی حوزه عملیات بوده و بطور مستقیم و تشابه نظیر به نظیر از آن ورودی می گیرد. لذا تیپ بندی این حوزه پس از تیپ بندی حوزه عملیات انجام می شود.

تیپ حوزه «مدیریت ارتباط با مشتریان» به عنوان یکی از دو حوزه فرعی تیپ بندی<sup>۱</sup> که از تیپ بندی حوزه های اصلی، ورودی می گیرند، با هدف تعیین ساختار مدیریتی (نمودار واحدهای سازمانی) این حوزه انجام می گیرد. به عبارت دیگر خروجی تیپ بندی حوزه «مدیریت ارتباط با مشتریان» نمودار واحدهای سازمانی این حوزه در بیمارستان است که تحت عنوان «گروه مدیریت ارتباط با مشتریان» در نظر گرفته شده است. این حوزه داری ۴ تیپ مختلف می باشد؛ (تیپ ۱، تیپ ۲، تیپ ۳ و تیپ ۴) و پارامتر ورودی برای تعیین تیپ این حوزه عبارتست از:

- تیپ تعیین شده برای «حوزه عملیات»

۱- حوزه های اصلی تیپ بندی عبارت بودند از:

- حوزه عملیات؛
- حوزه خدمات و پشتیبانی؛
- حوزه آموزش و پژوهش؛





## الگوریتم تیپ بندی حوزه مدیریت ارتباط با مشتریان

### مرحله ۱- تیپ بندی حوزه عملیات

در این مرحله، تیپ حوزه عملیات به عنوان یکی از حوزه های اصلی تیپ بندی که تنها ورودی تیپ بندی حوزه «مدیریت ارتباط با مشتریان» است. مشخص و تعیین می گردد. این کار براساس الگوریتم و مدل های مندرج در قسمت الف فصل جاری (الف- تیپ بندی حوزه عملیات) انجام می شود.

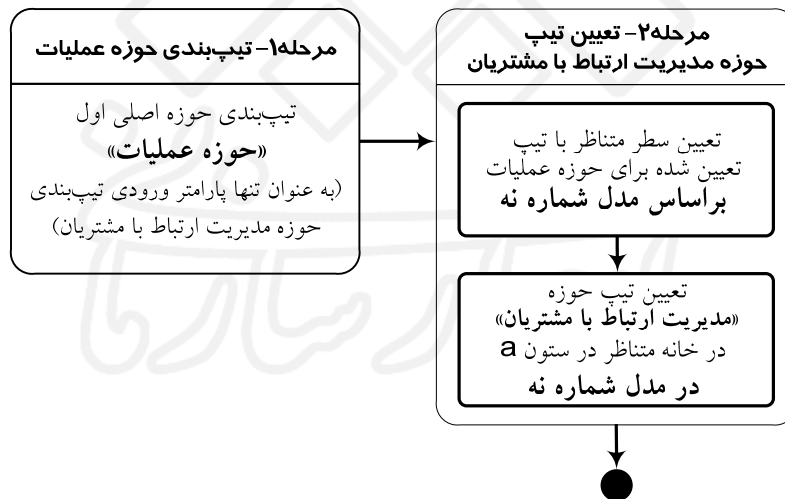
### مرحله ۲- تعیین تیپ حوزه مدیریت ارتباط با مشتریان

در این مرحله مدل شماره ۹ (نه) به عنوان مدل مرجع تیپ بندی حوزه مدیریت ارتباط با مشتریان، مبنای کار قرار می گیرد.

**گام اول-** براساس تیپ تعیین شده برای «حوزه عملیات» سطر متناظر با این تیپ را در مدل شماره ۹ (مدل مرجع تیپ بندی حوزه مدیریت ارتباط با مشتریان) مشخص نمایید.

**گام دوم-** در سطر مشخص شده، خانه متناظر در ستون a، تیپ حوزه مدیریت ارتباط با مشتریان را معین می سازد.

نمودار (۴-۴) الگوریتم تیپ بندی حوزه «مدیریت ارتباط با مشتریان» را در قالب یک نمودار جریان (Flowchart) نشان می دهد.



نمودار (۴-۴)- الگوریتم تیپ بندی حوزه مدیریت ارتباط با مشتریان





## مدل مرجع تیپ بندی حوزه مدیریت ارتباط با مشتریان

در مدل زیر (مدل شماره ۹)، تیپ های مختلف حوزه مدیریت ارتباط با مشتریان، براساس تیپ های مختلف حوزه عملیات (به عنوان تنها پارامتر ورودی)، مشخص گردیده است.

تیپ حوزه مدیریت ارتباط با مشتریان	ستون a	
حوزه مدیریت ارتباط با مشتریان <b>تیپ 4</b> →		«تیپ 4» 1
حوزه مدیریت ارتباط با مشتریان <b>تیپ 3</b> →		«تیپ 3» 2
حوزه مدیریت ارتباط با مشتریان <b>تیپ 2</b> →		«تیپ 2» 3
حوزه مدیریت ارتباط با مشتریان <b>تیپ 1</b> →		«تیپ 1» 4

تیپ های مختلف حوزه عملیات

مدل شماره نه- مدل مرجع تیپ بندی حوزه مدیریت ارتباط با مشتریان

تیپ های حوزه مدیریت ارتباط با مشتریان و خانه های مختلف مدل شماره نه

۱۴- تیپ ۴ حوزه مدیریت ارتباط با مشتریان: خانه [a1]

۱۵- تیپ ۳ حوزه مدیریت ارتباط با مشتریان: خانه [a2]

۱۶- تیپ ۲ حوزه مدیریت ارتباط با مشتریان: خانه [a3]

۱۷- تیپ ۱ حوزه مدیریت ارتباط با مشتریان: خانه [a4]





## ه- تیپ بندی حوزه برنامه ریزی و توسعه

حوزه برنامه ریزی و توسعه مشتمل بر زمینه های متنوعی از قبیل برنامه ریزی (اعم از راهبردی و عملیاتی)، ارزیابی عملکرد سازمانی، مدیریت منابع و سرمایه های انسانی، مباحث فرهنگ و رفتار سازمانی، مدیریت سیستم ها و فرایندها، فناوری اطلاعات و . . . می باشد. این حوزه، از بخش های ستادی سازمان بیمارستان به حساب می آید و فعالیت مستقیمی در ارتباط با بیماران و مراجعین انجام نمی دهد، بلکه فعالیت های آن در ارتباط با واحدهای سازمانی و کارکنان بیمارستان است. این بدان معناست که حجم فعالیت این بخش به حجم فعالیت دیگر واحدهای سازمانی و بخش های بیمارستان وابسته است. به عبارتی، جهت برآورد حجم فعالیت حوزه برنامه ریزی و توسعه باید تیپ بندی سایر حوزه های فعالیت بیمارستان یعنی حوزه های عملیات، خدمات و پشتیبانی، آموزش و پژوهش و مدیریت ارتباط با مشتریان را مبنا و ملاک کار قرار داد. به عبارت دیگر برای تیپ بندی این حوزه نیازی به استفاده از متغیرهای فرعی و اصلی ورودی تیپ بندی نبوده و همانگونه که در مدل کلان تعیین ساختار بیمارستان ها در فصل اول این کتاب ذکر شده است، تیپ بندی حوزه برنامه ریزی و توسعه پس از تیپ بندی سه حوزه اصلی انجام شده و از آنها ورودی می گیرد.

تیپ بندی حوزه برنامه ریزی و توسعه به عنوان یکی از دو حوزه فرعی تیپ بندی<sup>۱</sup> که از تیپ بندی حوزه های اصلی ورودی می گیرند، با هدف تعیین ساختار مدیریتی (نمودار واحدهای سازمانی) در این حوزه انجام می گیرد.

به عبارت دیگر خروجی تیپ بندی حوزه برنامه ریزی و توسعه، نمودار واحدهای سازمانی این حوزه در بیمارستان است که تحت عنوان «معاونت برنامه ریزی و توسعه» یا «مدیریت برنامه ریزی و توسعه» در نظر گرفته شده است. این حوزه دارای ۵ تیپ مختلف می باشد؛ (تیپ ۱ تا تیپ ۵) و پارامترهایی که به عنوان ورودی برای تعیین تیپ این حوزه عمل می کنند، عبارتند از:

- ۱) تیپ تعیین شده برای «حوزه عملیات»
- ۲) تیپ تعیین شده برای «حوزه خدمات و پشتیبانی»
- ۳) تیپ تعیین شده برای «حوزه آموزش و پژوهش»

۱- حوزه های اصلی تیپ بندی عبارت بودند از:

- حوزه عملیات؛
- حوزه خدمات و پشتیبانی؛
- حوزه آموزش و پژوهش؛





اندازه گیری و تعیین مقدار پارامترهای فوق الذکر براساس مطالب مندرج در قسمت های الف، ب و ج فصل جاری صورت می گیرد.

**نکته مهم:**



مطلب مهمی در اینجا قابل ذکر است و آن اینکه اگر چه تیپ های مختلف حوزه مدیریت ارتباط با مشتریان در بیمارستان و حجم فعالیت های این حوزه، در تیپ بندی «برنامه ریزی و توسعه» مؤثر است، اما به دلایل زیر، در تعیین تیپ حوزه «برنامه ریزی و توسعه» لحاظ نگردیده است:

- اولاً تفاوت تیپ بندی های مختلف حوزه «مدیریت ارتباط با مشتریان» صرفاً در حد تفاوت یک گروه/ اداره با یک واحد می باشد و این تفاوت جزئی به لحاظ حجم فعالیت برنامه ریزی و توسعه ای، تغییر و تفاوت اندکی را رقم می زند که عملاً قابل اغماض است.
- ثانیاً با توجه به اینکه تیپ بندی حوزه «مدیریت ارتباط با مشتریان» خود از تیپ های مختلف عملیات ورودی می گیرد و در تیپ بندی حوزه «برنامه ریزی و توسعه»، حوزه عملیات را به عنوان یکی از ورودی های اصلی و مهم مد نظر قرار داده ایم، لذا بطور غیرمستقیم تیپ بندی حوزه «مدیریت ارتباط با مشتریان» هم لحاظ شده است.





## الگوریتم تیپ بندی حوزه برنامه ریزی و توسعه

### مرحله ۱- تیپ بندی حوزه های اصلی

**گام اول-** در این گام، تیپ حوزه عملیات به عنوان یکی از حوزه های اصلی تیپ بندی مشخص و تعیین می گردد. این کار براساس الگوریتم و مدل های مندرج در قسمت الف فصل جاری (الف- تیپ بندی حوزه عملیات) انجام می شود.

**گام دوم-** در این گام، تیپ حوزه خدمات و پشتیبانی به عنوان یکی دیگر از حوزه های اصلی تیپ بندی مشخص و تعیین می گردد. این کار براساس الگوریتم و مدل های مندرج در قسمت ب فصل جاری (ب- تیپ بندی حوزه خدمات و پشتیبانی) انجام می شود.

**گام سوم-** در این گام، تیپ حوزه آموزش و پژوهش به عنوان یکی دیگر از حوزه های اصلی تیپ بندی مشخص و تعیین می گردد. این کار براساس الگوریتم و مدل های مندرج در قسمت ج فصل جاری (ج- تیپ بندی حوزه آموزش و پژوهش) انجام می شود.

### مرحله ۲- تعیین مسیر مناسب تیپ تعیین شده برای حوزه آموزش و پژوهش

در این مرحله براساس تیپ تعیین شده برای حوزه آموزش و پژوهش یکی از دو مسیر موجود در الگوریتم انتخاب شده و مراحل و گام های بعدی به شرح زیر طی می گردد:

□ چنانچه تیپ حوزه آموزش و پژوهش بیمارستان، تیپ صفر (بیمارستان غیرآموزشی) تعیین شده باشد،

مرحله ۳الف به عنوان مسیر مناسب انتخاب شود. (مراجعه به مرحله ۳الف)

□ چنانچه تیپ حوزه آموزش و پژوهش بیمارستان تیپ ۱، تیپ ۲ یا تیپ ۳ تعیین شده باشد، مرحله ۳ب به

عنوان مسیر مناسب انتخاب شود. (مراجعه به مرحله ۳ب)

### مرحله ۳الف- تیپ بندی برنامه ریزی و توسعه در حالت تیپ صفر آموزش و پژوهش

**گام اول-** مدل شماره ۱۰ (ده) به عنوان مدل مرجع تیپ بندی حوزه «برنامه ریزی و توسعه» در این حالت (که عمدتاً مربوط به بیمارستان های غیرآموزشی است) مبنای کار قرار می گیرد.

**گام دوم-** براساس تیپ مشخص شده برای حوزه «عملیات»، سطر متناظر با این تیپ را در مدل مرجع (مدل شماره ۱۰) تعیین نمایید.

**گام سوم-** براساس تیپ مشخص شده برای حوزه «خدمات و پشتیبانی» ستون متناظر با این تیپ را در مدل مرجع (مدل شماره ۱۰) تعیین نمایید.





**گام چهارم - محل تلاقی سطر و ستون تعیین شده در گام های دوم و سوم (گام های قبلی) در مدل مرجع (مدل شماره ۱۰) را مشخص سازید. این خانه معین کننده تیپ حوزه «برنامه ریزی و توسعه» در بیمارستان مورد نظر است.**

### مرحله ۳ب - تیپ بندی برنامه ریزی و توسعه در حالت تیپ های ۱ تا ۳ آموزش و پژوهش

**گام اول - مدل شماره ۱۱ (یازده) به عنوان یک مدل کمکی جهت تعیین تیپ ترکیبی حوزه های «خدمات و پشتیبانی» و «آموزش و پژوهش» مد نظر قرار گیرد.**

**گام دوم - در مدل شماره ۱۱ (مدل کمکی) تیپ ترکیبی حوزه های «خدمات و پشتیبانی» و «آموزش و پژوهش» را به شرح زیر تعیین نمایید.**

۱- براساس تیپ مشخص شده برای حوزه «آموزش و پژوهش»، سطر متناظر با این تیپ را در مدل شماره ۱۱ (مدل کمکی) تعیین نمایید.

۲- براساس تیپ مشخص شده برای حوزه «خدمات و پشتیبانی» ستون متناظر با این تیپ را در مدل شماره ۱۱ (مدل کمکی) تعیین نمایید.

۳- محل تلاقی سطر و ستون در دو بند قبلی در مدل شماره ۱۱ (مدل کمکی) را مشخص سازید. این خانه معین کننده تیپ ترکیبی دو حوزه «خدمات و پشتیبانی» و «آموزش و پژوهش» در بیمارستان مورد نظر است.

**گام سوم - مدل شماره ۱۲ (دوازده) به عنوان مدل مرجع تیپ بندی حوزه «برنامه ریزی و توسعه» در این حالت (که مربوط به بیمارستان های آموزشی است) مبنای کار قرار گیرد.**

**گام چهارم - در مدل شماره ۱۲ (مدل مرجع تیپ بندی حوزه برنامه ریزی و توسعه) سطر و ستون متناظر مورد نیاز را به شرح زیر تعیین نمایید:**

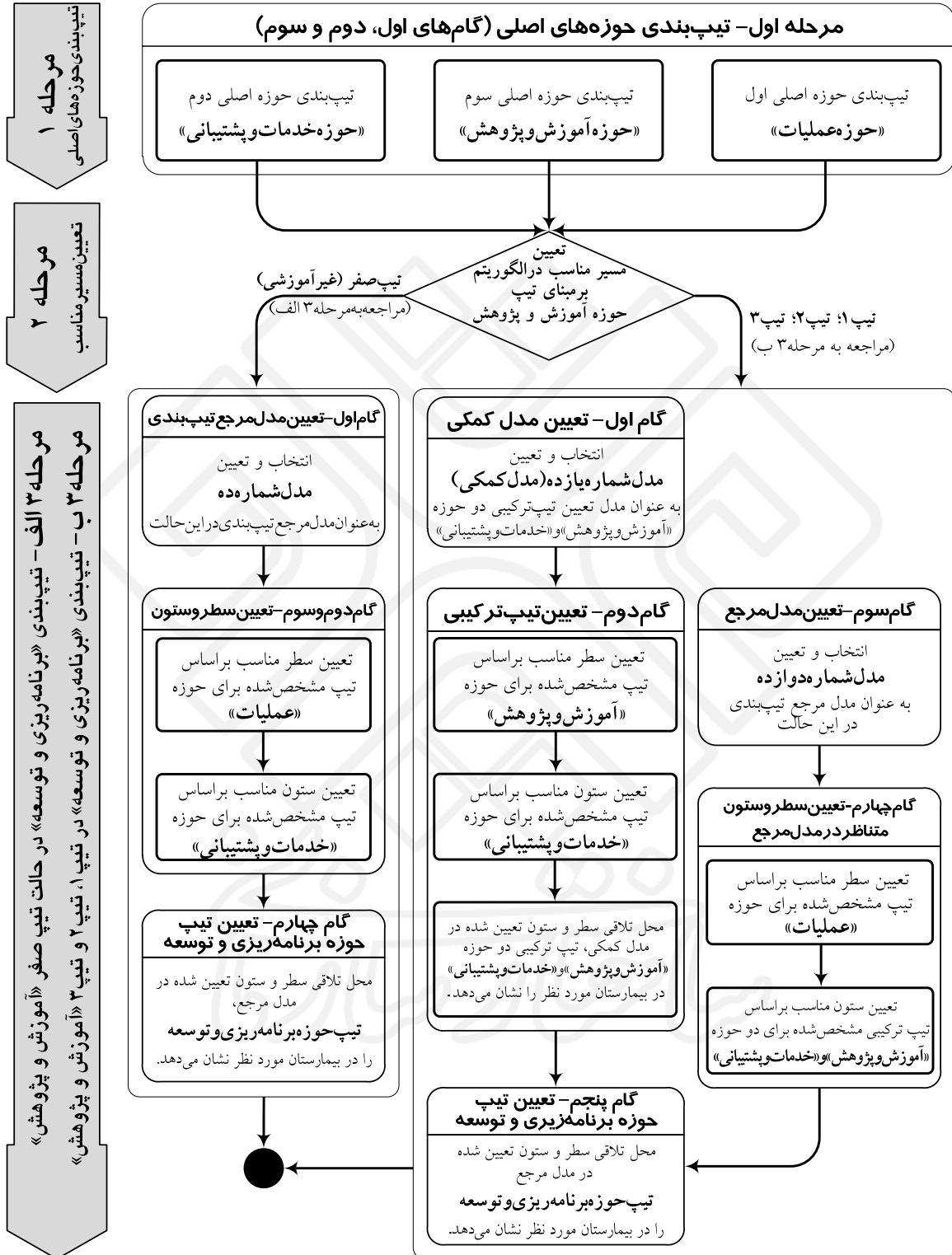
۱- براساس تیپ مشخص شده برای حوزه «عملیات» سطر متناظر با این تیپ را در مدل شماره ۱۲ (مدل مرجع) تعیین نمایید.

۲- براساس تیپ ترکیبی مشخص شده برای دو حوزه «خدمات و پشتیبانی» و «آموزش و پژوهش» ستون متناظر با این تیپ ترکیبی را در مدل شماره ۱۲ (مدل مرجع) تعیین نمایید.

**گام پنجم - محل تلاقی سطر و ستون تعیین شده در گام قبلی در مدل شماره ۱۲ (مدل مرجع) را مشخص سازید. این خانه، معین کننده تیپ حوزه «برنامه ریزی و توسعه» در بیمارستان مورد نظر است.**

نمودار (۴-۵) الگوریتم تیپ بندی حوزه «برنامه ریزی و توسعه» را در قالب یک فلوجارت نشان می دهد.





نمودار (۴-۵) - الگوریتم تیپ بندی حوزه برنامه ریزی و توسعه





## مدل مرجع تیپ بندی حوزه برنامه ریزی و توسعه (مدل شماره ده)

(در حالت تیپ صفر آموزش و پژوهش / بیمارستان های غیر آموزشی)

در مدل زیر، تیپ های مختلف حوزه برنامه ریزی و توسعه، براساس دو پارامتر «تیپ خدمات و پشتیبانی» و «تیپ عملیات» در حالتی که «آموزش و پژوهش» دارای تیپ صفر باشد، مشخص شده است.

تیپ حوزه خدمات و پشتیبانی					تیپ 1 «تیپ 4»	تیپ 2 «تیپ 3»	تیپ 3 «تیپ 2»	تیپ 4 «تیپ 1»	راهنمای جدول
e «تیپ یک»	d «تیپ دو»	c «تیپ سه»	b «تیپ چهار»	a «تیپ پنج»					

	حوزه برنامه ریزی و توسعه تیپ ۳		حوزه برنامه ریزی و توسعه تیپ ۴		حوزه برنامه ریزی و توسعه تیپ ۵
	خانه های غیر ممکن		حوزه برنامه ریزی و توسعه تیپ ۱		حوزه برنامه ریزی و توسعه تیپ ۲

### مدل شماره ده - مدل مرجع تیپ بندی حوزه برنامه ریزی و توسعه

تیپ های حوزه برنامه ریزی و توسعه و خانه های مختلف مدل شماره ده

۱۸- تیپ ۵ حوزه برنامه ریزی و توسعه: خانه [a1]، [b1] و [c1]

۱۹- تیپ ۴ حوزه برنامه ریزی و توسعه: خانه [b2]، [b3] و [d1]

۲۰- تیپ ۳ حوزه برنامه ریزی و توسعه: خانه [c2]، [c3]، [d3] و [d4]

۲۱- تیپ ۲ حوزه برنامه ریزی و توسعه: خانه [e2]، [c4] و [e3]

۲۲- تیپ ۱ حوزه برنامه ریزی و توسعه: خانه [d4] و [e4]

۲۳- خانه های غیر ممکن: خانه [a2]، [a3]، [a4]، [b4] و [e1]





## مدل کمکی تیپ بندی حوزه برنامه ریزی و توسعه (مدل شماره یازده)

(در حالت تیپ ۱، ۲ و ۳ آموزش و پژوهش / بیمارستان های آموزشی)

در مدل زیر، تیپ های ترکیبی دو حوزه «آموزش و پژوهش» و «خدمات و پشتیبانی» را براساس تقاطع دو پارامتر «تیپ حوزه آموزش و پژوهش» و «تیپ حوزه خدمات و پشتیبانی» و در حالتی که بیمارستان مورد نظر آموزشی بوده و دارای تیپ صفر آموزش و پژوهش نباشد؛ مشخص شده است.

تیپ حوزه خدمات و پشتیبانی						
e	d	c	b	a		
«تیپ یک»	«تیپ دو»	«تیپ سه»	«تیپ چهار»	«تیپ پنج»		
					1 «تیپ 3»	تیپ حوزه آموزش و پژوهش
					2 «تیپ 2»	
					3 «تیپ 1»	
«خدمات و پشتیبانی» و «آموزش و پژوهش» تیپ ترکیبی ۲			«خدمات و پشتیبانی» و «آموزش و پژوهش» تیپ ترکیبی ۵			راهنمای جدول
«خدمات و پشتیبانی» و «آموزش و پژوهش» تیپ ترکیبی ۱			«خدمات و پشتیبانی» و «آموزش و پژوهش» تیپ ترکیبی ۴			
خانه های غیر ممکن			«خدمات و پشتیبانی» و «آموزش و پژوهش» تیپ ترکیبی ۳			

مدل شماره یازده - مدل کمکی تعیین تیپ ترکیبی حوزه های «خدمات و پشتیبانی» و «آموزش و پژوهش»

تیپ های ترکیبی دو حوزه «خدمات و پشتیبانی» و «آموزش و پژوهش» و خانه های مختلف مدل شماره یازده

- ۱- تیپ ۵ «خدمات و پشتیبانی» و «آموزش و پژوهش»: خانه [a1] و [b1]
- ۲- تیپ ۴ «خدمات و پشتیبانی» و «آموزش و پژوهش»: خانه [c1]
- ۳- تیپ ۳ «خدمات و پشتیبانی» و «آموزش و پژوهش»: خانه [c2] و [d1]
- ۴- تیپ ۲ «خدمات و پشتیبانی» و «آموزش و پژوهش»: خانه [d2] و [e1]
- ۵- تیپ ۱ «خدمات و پشتیبانی» و «آموزش و پژوهش»: خانه [d3]، [e2] و [e3]
- ۶- خانه های غیر ممکن: خانه [a2]، [a3]، [b2]، [b3] و [c3]





## مدل مرجع تیپ بندی حوزه برنامه ریزی و توسعه (مدل شماره دوازده)

(در حالت تیپ ۱، ۲ و ۳ آموزش و پژوهش / بیمارستان های آموزشی)

در مدل زیر، تیپ های مختلف حوزه برنامه ریزی و توسعه، براساس تقاطع دو پارامتر تیپ ترکیبی حوزه های «خدمات پشتیبانی» و «عملیات» و در حالتی که «آموزش و پژوهش» دارای تیپ ۱، ۲ و ۳ باشد، مشخص شده است.

تیپ ترکیبی دو حوزه «خدمات پشتیبانی» و «آموزش و پژوهش»						
e «تیپ یک»	d «تیپ دو»	c «تیپ سه»	b «تیپ چهار»	a «تیپ پنج»		
					1 «تیپ 4»	تیپ حوزه عملیات
					2 «تیپ 3»	
					3 «تیپ 2»	
					4 «تیپ 1»	
<p>رأهنمای جدول</p> <p>تیپ ۳ حوزه برنامه ریزی و توسعه تیپ ۴ حوزه برنامه ریزی و توسعه تیپ ۵ حوزه برنامه ریزی و توسعه</p> <p>تیپ ۱ حوزه برنامه ریزی و توسعه تیپ ۲ حوزه برنامه ریزی و توسعه</p> <p>خانه های غیر ممکن</p>						

مدل شماره دوازده - مدل مرجع تیپ بندی حوزه برنامه ریزی و توسعه

تیپ های حوزه برنامه ریزی و توسعه و خانه های مختلف مدل شماره دوازده

- ۱- تیپ ۵ حوزه برنامه ریزی و توسعه: خانه [a1] و [b1]
- ۲- تیپ ۴ حوزه برنامه ریزی و توسعه: خانه [b2]، [b3]، [c1] و [d1]
- ۳- تیپ ۳ حوزه برنامه ریزی و توسعه: خانه [c2] و [c3]
- ۴- تیپ ۲ حوزه برنامه ریزی و توسعه: خانه [c4]، [d2]، [d3]، [e2] و [e3]
- ۵- تیپ ۱ حوزه برنامه ریزی و توسعه: خانه [d4] و [e4]
- ۶- خانه های غیر ممکن: خانه [a2]، [a3] و [a4]

