

## فصل دوم

### سیستم تیپ بندی بیمارستان ها؛

### اهداف و خروجی ها

بازطراحی ساختار سازمانی بیمارستان های منتخب (هیأت امنایی)

کتاب اول - سیستم تیپ بندی بیمارستان ها



## مقدمه

سیستم تیپ بندی بیمارستان ها به عنوان اولین سیستم و اولین جزء از مدل کلان تعیین ساختار بیمارستان های هیأت امنایی، موضوع کتاب حاضر است. این سیستم اگر چه در این وهله، مورد استفاده تعیین ساختار بیمارستان های هیأت امنایی قرار خواهد گرفت، لکن به گونه ای طراحی شده و اجزاء و زیرسیستم های آن توسعه یافته اند که بتواند برای تیپ بندی تمامی بیمارستان های کشور مورد استفاده قرار گیرد.

بنابراین، به منظور تیپ بندی بیمارستان های مختلف موجود در کشور می توان از این سیستم استفاده کرد، اما نکته ای که می بایست به آن توجه شود، این است که خروجی سیستم تیپ بندی، مشخص می کند که بیمارستان مورد نظر ما در حوزه های مختلف تیپ بندی در کدام دسته یا کدام تیپ قرار دارد و مبتنی بر این دسته بندی می توان ساختار مدیریتی یا نمودار واحدهای سازمانی آن را تعیین و ترسیم نمود.

لذا مرحله پس از تیپ بندی، طراحی و ترسیم نمودار واحدهای سازمانی بیمارستان است که این نمودار در مورد بیمارستان های هیأت امنایی با سایر انواع بیمارستان ها، در بخش هایی از نمودار دارای تفاوت هایی است.

به عبارتی اگر چه سیستم تیپ بندی می تواند برای تعیین تیپ کل بیمارستان ها مورد استفاده قرار گیرد، اما نمودارهای سازمانی که در کتاب «نمودار واحدهای سازمانی بیمارستان های هیأت امنایی» طراحی و ترسیم شده اند، چنانچه خواهد برای سایر انواع بیمارستان ها مورد استفاده قرار گیرند، اعمال تغییراتی در آنها ضروری و لازم است.





## تیپ بندی؛ ابعاد، خروجی ها و اهداف

خروجی مورد انتظار از طراحی و تدوین سیستم تیپ بندی، دسته بندی بیمارستان های مختلف براساس انواع و احجام عملیات و شرایط آنها در حوزه های فعالیت مختلف بیمارستان هاست. بدیهی است که انواع مختلف عملیات و حجم آنها در بیمارستان، در تعیین ساختار سازمانی مناسب برای آن بیمارستان (هم در سطح عملیات مانند بخش ها، واحدهای درمانگاهی و پاراکلینیکی و . . . و هم در ساختار پشتیبانی و مدیریتی بیمارستان) نقش کلیدی دارد.

در سیستم تیپ بندی، بیمارستان های مختلف براساس شاخص ها/ متغیرهای تیپ بندی، در پنج حوزه اصلی به تیپ های مختلف دسته بندی می شوند. این پنج حوزه در حقیقت پنج حوزه ساختاری اصلی در نمودار سازمانی بیمارستان را نیز تشکیل می دهند، عبارتند از:

- ۱) حوزه عملیات (Operations Area)
- ۲) حوزه آموزش و پژوهش (Education & Research Area)
- ۳) حوزه خدمات و پشتیبانی (Services & Support Area)
- ۴) حوزه مدیریت ارتباط با مشتریان (Customer Relationship Management Area)<sup>۱</sup>
- ۵) حوزه برنامه ریزی و توسعه (Planning & Development Area)

پنج حوزه فعالیت فوق الذکر، مجموعه وظایف و فعالیت های مختلف در بیمارستان را افراز کرده اند. این وظایف که در ادامه و در قسمت بعدی فهرست خواهند شد، با توجه به وظایف موجود در فعالیت بیمارستان ها، وظایف مطلوب (طبق نظر خبرگان)، وظایف احصاء شده از طریق بهینه کاوی ها و مطالعات تطبیقی و . . . استخراج شده اند.

اگرچه خروجی سیستم تیپ بندی، دسته بندی بیمارستان ها در حوزه های مختلف و در انواع مختلف است، لکن هدف از این کار تعیین ساختار مدیریتی یا به عبارتی تدوین نمودار واحدهای سازمانی بیمارستان ها می باشد. یعنی:

خروجی سیستم تیپ بندی تعیین تیپ حوزه های مختلف هر بیمارستان براساس شاخص ها/ متغیرهای درونی و محیطی بیمارستان های مختلف است.

این خروجی مبنای تعیین نمودار واحدهای سازمانی بیمارستان و به عبارتی ساختار مدیریتی بیمارستان است.

نمودار (۱-۲) مطالب فوق الاشاره را بصورت خلاصه نمایش می دهد.

### 1- CRM Area





### نمودار (۱-۲) - اهداف و خروجی های تیپ بندی

همانگونه که در نمودار (۱-۲) ملاحظه می‌نمایید و پیش از این نیز شرح آن رفت، متغیرها و شاخص‌هایی، تحت عنوان متغیرهای تیپ‌بندی، به عنوان ورودی‌های سیستم تیپ‌بندی عمل می‌کنند. این متغیرها که در فصل سوم کتاب حاضر به تفصیل به شرح و توضیح آنها خواهیم پرداخت؛ مواردی نظیر تعداد تخت‌های بیمارستان، تنوع تخت‌ها و بخش‌ها، خدمات پاراکلینیکی، تعداد بخش‌های آموزشی و... را شامل می‌شوند و در دو گروه زیر دسته‌بندی شده‌اند:

- ۱) گروه اول: متغیرهای خرد / متغیرهای فرعی
- ۲) گروه دوم: متغیرهای کلان / متغیرهای اصلی

متغیرهای فرعی یا خرد، پایه‌ای‌تر بوده و متغیرهای اصلی یا کلان از ترکیب متغیرهای فرعی بدست می‌آیند و هر کدام از حوزه‌های پنجگانه ذکر شده به کمک یک یا چند متغیر مرتبط تیپ‌بندی می‌گردد.



متغیرهای تیپ بندی (اعم از خرد و کلان یا فرعی و اصلی)، به صورتی انتخاب شده اند که ویژگی های زیر را پوشش می دهند:

- ۱- متغیرها نشانگر اندازه ظرفیت و حجم فعالیت حوزه های ذیربط می باشند.
- ۲- مجموعه متغیرها، دارای جامعیت نسبی می باشند بطوریکه عموم وظایف افراد و واحدهای یک بیمارستان را نمایندگی کرده و یا تحت پوشش قرار می دهند.
- ۳- متغیرها با یکدیگر هم پوشانی ندارند.
- ۴- متغیرها از یکدیگر استقلال نسبی دارند. یعنی بصورت منطقی و همچنین در شرایط واقعی همبستگی کامل و مشخص میان آنها وجود ندارد.
- ۵- متغیرها دارای ثبات نسبی می باشند. (اولاً نوع متغیرها به گونه ای انتخاب شده که تغییر در مقادیر آنها در یک بیمارستان به سرعت و پی در پی صورت نمی گیرد. چرا که در اینصورت لازم است که سیستم تیپ بندی به صورت پی در پی و در بازه های زمانی کوتاه برای آن بیمارستان، اجرا و نمودار سازمانی بیمارستان را دستخوش تغییر نماید و این مسأله منجر به بی ثباتی در مدیریت بیمارستان می گردد. ثانیاً طیف بندی مقادیر متغیرهای مختلف هم بصورتی انجام شده که با تغییرات اندک در آن منجر به تغییر تیپ یک حوزه نگردد).
- ۶- در عین جامعیت متغیرها، سعی شده است تا از ورود بیش از حد به جزئیات خودداری شود. (جزئیات و متغیرهای تفصیلی در مدل توسعه و پویایی ساختار لحاظ گردیده اند)

توضیحات تفصیلی تر مرتبط با متغیرهای ورودی تیپ بندی را به فصل بعد واگذار کرده و در اینجا به ذکر این نکته بسنده می کنیم که سعی شده است در سیستم تیپ بندی متغیرهای مختلف ورودی به نحوی انتخاب شوند که علاوه بر دستیابی دقیق و مؤثر به خروجی ها و اهداف تیپ بندی، در عین حال دریافت اطلاعات متغیرها و محاسبه مقادیر آنها به آسانی و در حداقل پیچیدگی صورت پذیرد.





## حوزه های تیپ بندی؛ وظایف و فعالیت های کلان

در ادامه، برای روشن شدن وظایف و فعالیت های هر یک از حوزه های تیپ بندی (بطوریکه مأموریت های هر حوزه در سطح کلان مشخص شود) فهرستی کلی از وظایف هر حوزه ذکر می گردد.

### ۱- حوزه عملیات (خدمات درمانی و مراقبتی)

- ارائه انواع خدمات تشخیصی
- ارائه انواع خدمات درمانی
- ارائه انواع خدمات مراقبتی
- ارائه انواع خدمات مرتبط با زایمان
- ارائه انواع خدمات عمل های جراحی
- ارائه انواع خدمات بازتوانی
- خدمات دارویی و تجهیزات مورد نیاز بیماران
- ارائه انواع خدمات مرتبط با فوریت های پزشکی
- مدیریت پزشکان و کادر درمان
- ارزشیابی عملکرد پرسنل درمانی (پزشکان، دستیاران، انترن ها و ...)
- برنامه ریزی حضور پرستاران (شیفت، تعداد، اضافه کار، تقسیم میان بخش ها و ...)
- ایجاد هماهنگی میان بخش های مختلف
- ارزیابی نیازهای آموزشی تخصصی و برنامه ریزی برنامه های آموزشی
- اجرای برنامه های آموزشی تخصصی مصوب (در بیمارستان، دانشگاه و ...)
- کنترل عفونت های بیمارستانی
- رسیدگی به امور پرستاران و مشکلات آنها
- همکاری در جذب پرسنل پرستاری
- نظارت بر عملکرد پرسنل و بخش ها (در شیفت های صبح و عصر و شب)





## ۲- حوزه آموزش و پژوهش

- همکاری در تدوین برنامه های آموزشی
- هماهنگی اجرای برنامه های آموزشی
- ارائه خدمات دانشجویی
- ارائه خدمات کتابخانه
- ارائه خدمات سمعی و بصری
- برگزاری سمینارها و برنامه های آموزشی
- فراهم آوردن زیرساخت های پژوهشی
- تشکیل کمیته های پژوهشی
- حمایت از پژوهشگران و پروژه های پژوهشی
- اطلاع رسانی در خصوص نیازهای پژوهشی، برنامه های پژوهشی و دستاوردها





### ۳- حوزه خدمات و پشتیبانی

#### □ مدیریت پشتیبانی اختصاصی شامل:

- استریلیزاسیون
- لندری
- خیاطی
- تجهیزات پزشکی
- سردخانه
- نظارت بر واحدهای برون سپاری شده
- پذیرش بیمار
- کدگذاری و بایگانی
- تشکیل پرونده های بیمار و پیگیری تکمیل آنها
- مکاتبات قانونی

#### □ مدیریت پشتیبانی اداری شامل:

- خدمات عمومی
- باغبانی و فضای سبز
- تعمیر و نگهداری (ابنیه و تأسیسات)
- نگهداری
- توسعه عمرانی و فیزیکی
- حمل و نقل
- دبیرخانه
- مخبرات
- تدارکات و انبار
- اجرای برنامه های رفاهی و فرهنگی

#### □ مدیریت امور مالی و حسابداری شامل:

- خدمات بیمه ای
- تأمین منابع مالی
- پرداخت و دریافت
- رسیدگی
- حسابداری مالی و مدیریت
- جمع داری اموال و ...





#### ۴- حوزه مدیریت ارتباط با مشتریان

- راهنمایی بیماران
- پیگیری شکایات
- ارائه خدمات مذهبی
- جلب همکاری های بیرون سازمانی
- سازماندهی خدمات داوطلبانه
- مددکاری اجتماعی

#### ۵- حوزه برنامه ریزی و توسعه

- برنامه ریزی راهبردی
- مدیریت سرمایه های انسانی اعم از برنامه ریزی و جذب، نگهداشت، ارزشیابی عملکرد و پاداش، آموزش و توسعه، سیاست گذاری برنامه های رفاهی
- برنامه ریزی عملیاتی
- مدیریت سیستم ها، روش ها و فرآیندها
- مدیریت توسعه فناوری اطلاعات
- ارزیابی عملکرد سازمانی
- مدیریت دانش و یادگیری سازمانی
- مدیریت بازار
- مدیریت تشکیلات
- بهبود عملکرد
- مدیریت کلان برون سپاری ها و سیاست گذاری، تحلیل سازمانی و مدیریتی و ...)
- مدیریت کیفیت
- آمارگیری و تحلیل آمار

