

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ





Policy & Procedure

خط مشی و روش اجرا

تهیه و تنظیم: فرامرز پیادروخان = کارشناس ارشد اداره اعتبار بخشی

معاونت درمان دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی

ابزارهای استاندارد سازی:

➤ برنامه استراتژیک

➤ برنامه عملیاتی

➤ خط مشی

➤ روش اجرایی

➤ دستورالعمل

➤ راهنماهای بالینی

✓ که استفاده هر کدام از این تکنیکها باعث ایجاد یک سیستم راهنمای

رفتاری برای پرسنل خواهد بود و این تکنیک ها مکمل یکدیگر هستند .

جایگاه POLICY&PROCEDURE در نظام مدیریت

رسالت

اهداف

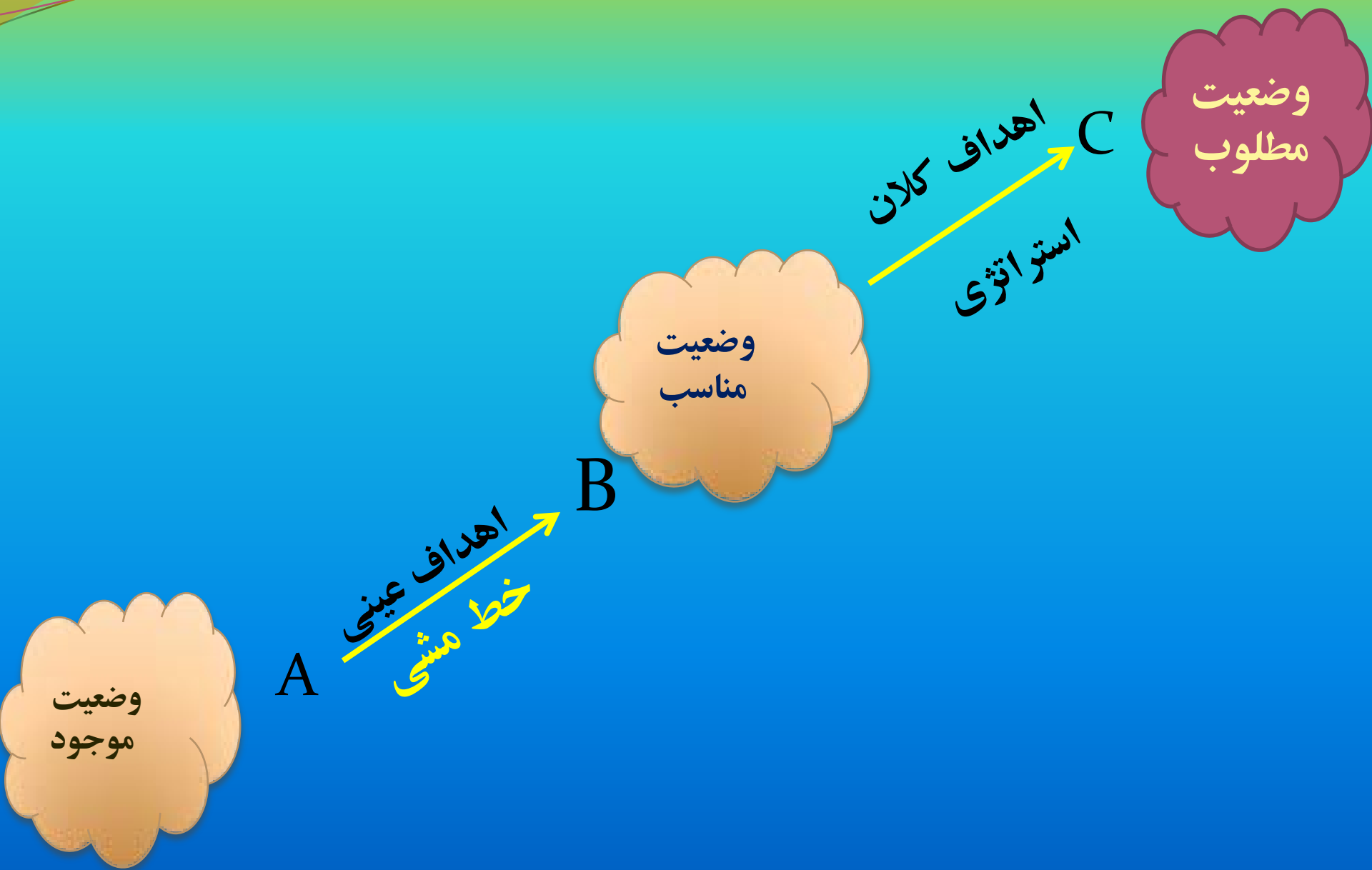
استراتژی

خط مشی

روش کار

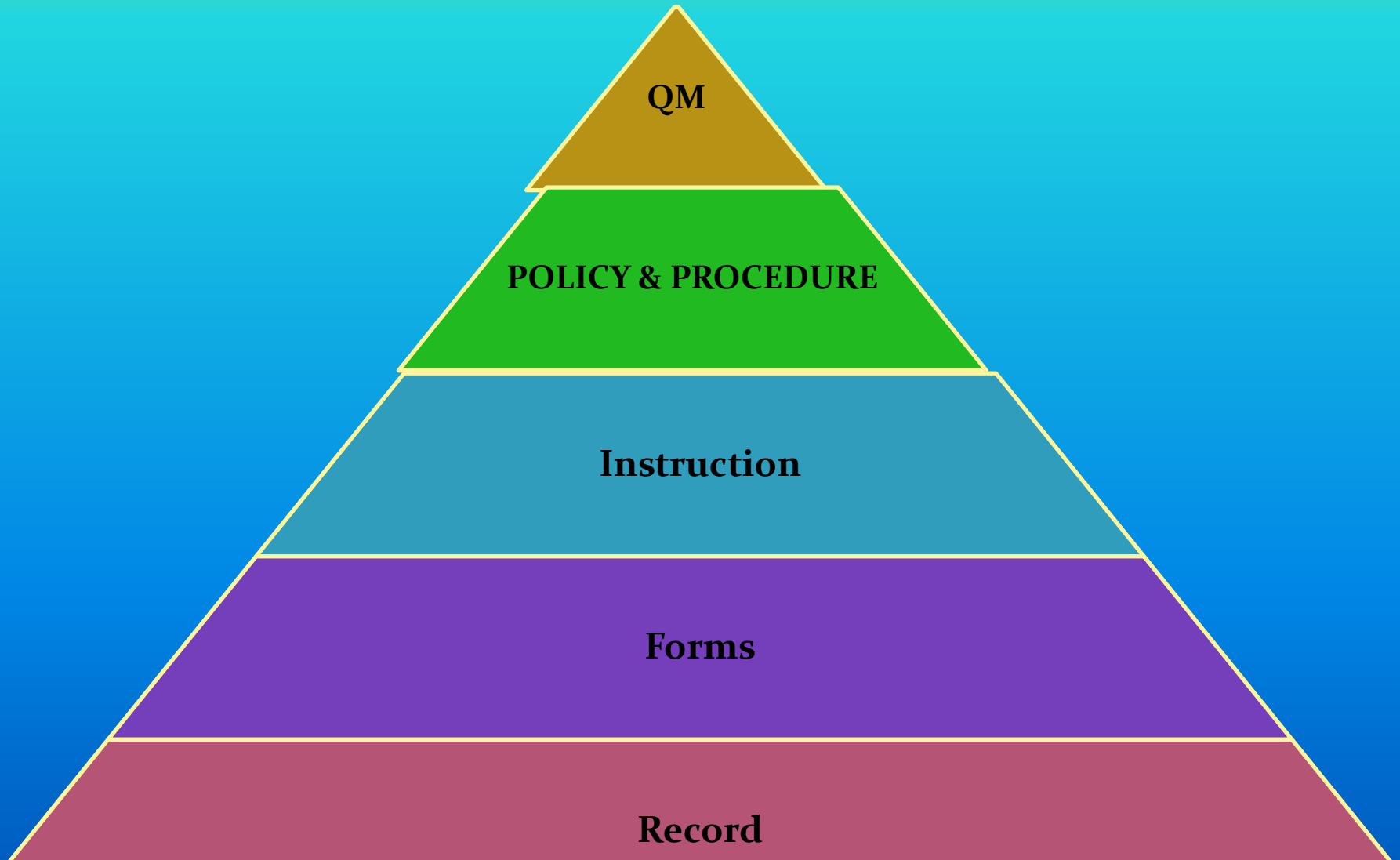
مقررات

برنامه ها



هرم مستند سازی

Pyramid of Documentation



Procedure & Policy معنای لغوی :

❖ Policy در لغت به معنای سیاست، تدبیر، خط مشی

❖ Procedure در لغت به معنای روش کار مصوب، طریقه فرایند، آیین

کار، دستورالعمل، رویه، طرز عمل



Policies (خط مشی)

” Answer to “*what* ?



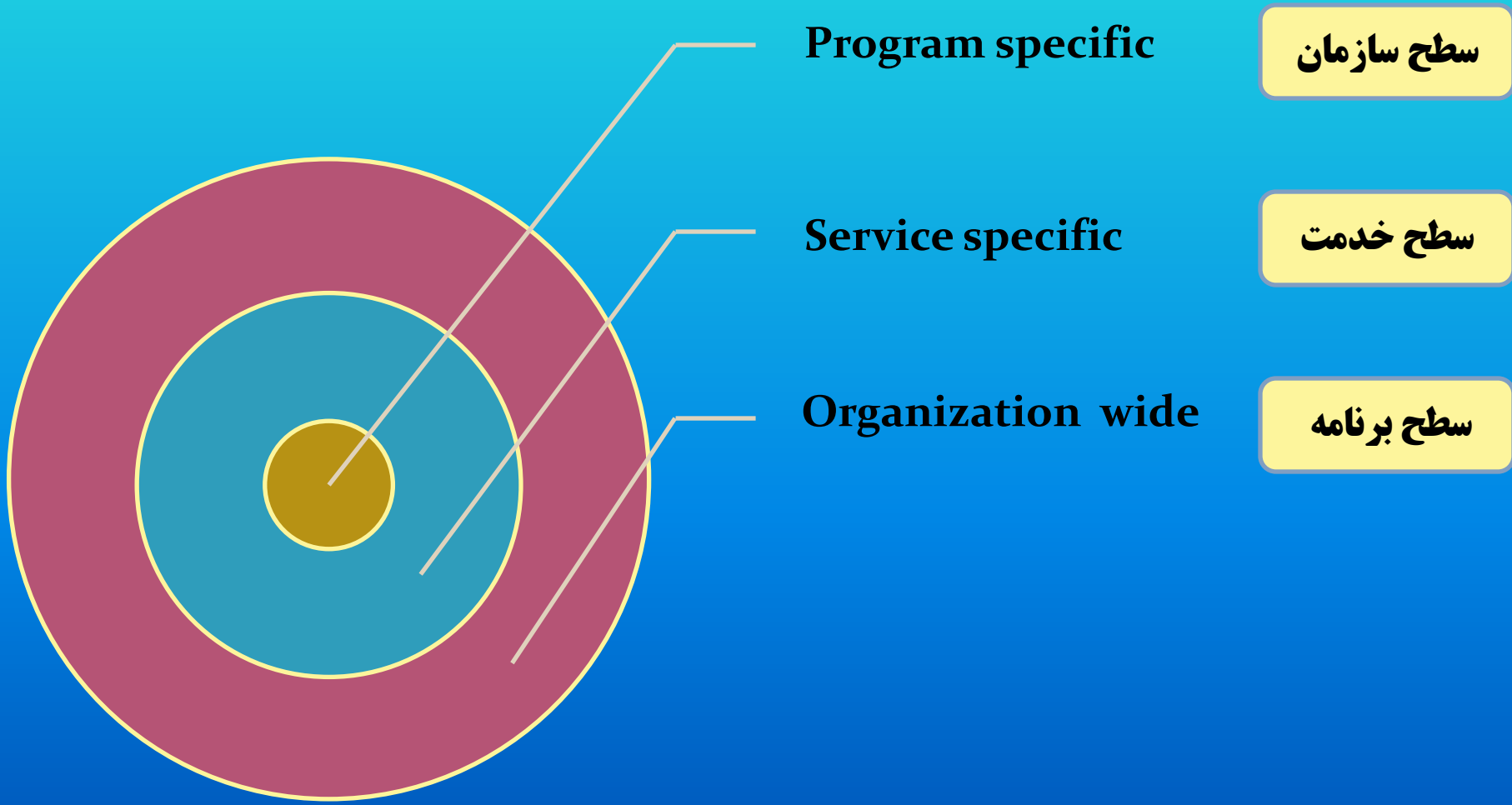
ضمن ارایه چارچوبی برای برنامه ریزی
بعنوان راهنما یا چارچوب تفکر در
تصمیم گیری نیز مورد استفاده قرار
میگیرد و دامنه قضاوت شخصی را که
اغلب متأثر از ذهنیات است به حداقل
می رساند.

خط مشی :

④ عنوان کننده ساختار ، اصول و راهنماییهای لازم برای اجرای فعالیت هایی است که در راستای مراقبت از بیمار انجام میشود و به منزله بنیانی است برای یکنواخت سازی تصمیمات مربوط به هر فرایند و مدیریت صحیح منابع مورد نیاز آن محسوب میگردد .

④ مفاهیم خط مشی از رسالت سازمان منشا میگیرد.

سطوح اجرائی خط مشی :



سطوح اجرایی خط مشی :

Organization wide □

- مربوط به همه قسمتهای سازمان و همه بیمارستان را تحت تاثیر قرار می دهد آموزش آتش نشانی ، هند واشینگ ، حقوق گیرنده ، فراخوان نگهبانان خدمت

- **Service - Specific** مربوط به منطقه و محدوده کاری مشخصی در بیمارستان مثل رادیولوژی - مالی - پذیرش - داروخانه

Program - Specific □

- برنامه کاملاً تخصصی و انجام پروسیجر خاصی مثل آمادگی انجام سی تی اسکن - شیمی درمانی و انجام پروسیجرهای تخصصی پرستاری

**قدم اول در تدوین خط مشی تعیین موضوع است
لذا باید تعیین کنیم در چه مواردی نیاز به نوشتن
خط مشی داریم ؟**

**تمامی خط مشی های نوشته شده باید حداقل در
موارد ذیل نیازهای سازمان را مرتفع سازد و این
موضوع از اهمیت بسزایی برخوردار است .**

حداقل مواردی که باید برای آن خط مشی تدوین نمود

رفتار را اصلاح نماید و از گیج شدن پرسنل جلوگیری کند 🍷

کمک و راهنمایی برای اداره کردن وضعیت 🍷

نیاز به حمایت قانونی 🍷

قبول و اجابت درخواست های دولتی (اعتبار بخشی) 🍷

استحکام استانداردهای کاری 🍷

اطمینان از ایمنی بیمار 🍷



مراحل اجرای کامل خط مشی

Planning { people افراد درگیر
Time line محدوده زمانی مشخص باشد
Key areas حوزه و مناطق کلیدی که نیاز به خط مشی دارد
potential Challenges چالش های بلقوه از ابتدا در نظر گرفته شود

Analysis { Impact اثر نهایی مشخص شود
Audience مخاطبین
Purpose هدف نهایی مشخص شود

Writing { Tone نحوه ویرایش
Format غالب
Logical Sequence

از نظر قانونی هر کسی چه کاری میتواند انجام دهد : تقسیم بندی قانونی انجام شود .

چالشها و موانع موجود تدوین خط مشی :

- ❖ افرادی که خط مشی را می نویسند
- ❖ مخاطبین
- ❖ وجود منابع
- ❖ ضمانت اجرایی
- ❖ در راستای اهداف سازمان نباشد
- ❖ برای چه مواردی خط مشی نوشته شود .
- ❖ عدم اجرا
- ❖ مشکلات مدیریتی و عدم اعتقاد به اجرایی شدن آن

مشخصات و صفات ویژه خط مشی و روش اجرا : F. A. A. C

Flexibility قابلیت انعطاف

Authority قدرت اختیار (وظایف و باید ها)

Accountability قدرت پاسخگویی و رفع انتظارات

Clarity شفاف سازی (قابل درک برای کارکنان)



اهمیت خط مشی ها و روش اجرا



فواید تدوین خط مشی :

- ✚ ایجاد حافظه ثابت از تخصصهای یک سازمان
- ✚ پرهیز از موازی کاری و دوباره کاری
- ✚ کاهش نیاز پرسنل به جستجو و تبادل نظر با همکاران
- ✚ کاهش احتمال اعمال سلیقه فردی در ارائه خدمات درمان
- ✚ کمک کننده به نهاد یا سازمان برای نیل به اهداف استراتژی
- ✚ تشویق کننده پرسنل برای ارائه کارها به شکل تیمی
- ✚ بهترین روش برای تبدیل استاندارد به رفتار فردی



روش اجرا Procedures

Answer to “How?”

روش اجرایی شامل یک سری از مراحل است که با ترتیبی منظم و جزء به جزء و دقیق اجرای یک خط مشی را ترسیم می نماید .

در واقع چگونگی اجرای **policy** را توضیح میدهد و باید بیانگر سیاست عملکردی بیمارستان باشد و به صورت جزئی و دقیق گام به گام مراحل انجام کار نوشته شود .

خط مشی ها و روش اجرا

- خط مشی ها و روش اجرا لازم و ملزوم یکدیگر می باشند.



- خط مشی ها و روش اجرا دو مفهوم یکسان نیستند.

- خط مشی ها و روش اجرا ارتباطات رسمی و نوشته شده داخل یک سازمان هستند.

- در شرایطی که ارائه دهندگان مراقبت های سلامت تجربه عملی و مهارت کافی در ارائه خدمات در شرایط بخصوصی را نداشته باشند، خط مشی ها و روش اجرا همانند نقشه ای راهنما با خرد کردن فعالیت ها به اجزایی کوچکتر و تعیین قوانین خاص برای هر یک از این اجزا، این امکان را به کارکنان می دهند که مراقبت های مورد نیاز بیمار را با صحت بیشتر و اشتباهات کمتری در اختیار آنها قرار دهند.

مستند سازی روش کارها

■ همواره از خود دلیل نوشتن روش کار را پیرسید و بررسی نمایید تا متوجه شوید روش اجرای نوشته شده بر اساس خط مشی ها و پایه مولفه های کیفیت می باشد یا خیر.

■ همواره به قالب نوشتاری روش کارها توجه نمایید چراکه می بایست به صورت ساده و شفاف بهترین حالت ممکن روش اجرای استاندارد ارائه خدمات را مشخص نمایند.

■ همواره به بازنویسی روش کارها بر اساس آزمونهای انجام شده پردازید.

■ همواره به بازتعریف مستندات بر اساس تغییرات و نیاز های محیط کار پردازید.

توجه

۱- قبل از ابلاغ خط مشی ها و روش اجرا لازم است تمامی مخاطبین و صاحبان فرایند در خصوص روش اجرایی آموزش ببینند

۲- فرآیندی تعریف شود که مجریان بتوانند مشکلات اجرایی خط مشی ها را شناسایی و گزارش نمایند

۳- بهتر است سوابق خواندن خط مشی ها توسط کارکنان بخش موجود باشد تا اطمینان حاصل شود که خط مشی مطالعه شده است

ساختار کتابچه خط مشی

✚ خط مشی ها و روش کارهایی که باید در همه قسمتهای بیمارستان اجرا شوند، جزئی از مجموعه دستورالعمل های مدیریتی (Administrative Manual) آن بیمارستان است.

✚ خط مشی ها و روش کارهای هر بخش در مستندات مخصوص آن بخش قرار دارند.

✚ مجموعه مستندات مدیریتی بیمارستان دربرگیرنده کلیه خط مشی ها و روش کارهایی است که دربخش های مختلف مشترک است.

✚ در مواردی که یک خط مشی یا روش کار به چند بخش مربوط می شود، در مستندات همه آن بخش ها قرار خواهد گرفت.

<p>عنوان:</p> <p>کد خط مشی :</p> <p>تاریخ ابلاغ : (تاریخ پس از تاریخ بازنگری باشد)</p> <p>تاریخ آخرین بازنگری :</p> <p>تعداد صفحات :</p>	<p>دامنه خط مشی:</p> <p>فرد پاسخگو :</p> <p>روش نظارت بر اجرای خط مشی</p>
---	---

بیانیه خط مشی :
(با بیان هدف - چرایی و سیاست بیمارستان)

تعاریف :

روش اجرایی : (با ذکر سمت و نقش افراد دخیل)

منابع : (بهتر است به پیوست باشد) | امکانات و تسهیلات : (ضروری نیست)

<p>تهیه کنندگان :</p> <p>سمت :</p> <p>امضاء :</p> <p>تاریخ :</p>	<p>تایید کننده :</p> <p>سمت :</p> <p>امضاء :</p> <p>تاریخ :</p>	<p>ابلاغ کننده :</p> <p>سمت :</p> <p>امضاء :</p> <p>تاریخ :</p>
<p>صفحه :</p>		

۲-۲) برای هر خط مشی و روش موارد ذیل باید مشخص باشد:*

- نام دانشگاه

- نام بیمارستان

- عنوان / موضوع (مانند عناوینی که در استانداردهای اعتباربخشی ملی، در قسمت خط مشی ها و روش ها از بیمارستان ها خواسته شده است.)

- دامنه خط مشی و روش (مانند بخش یا واحد مربوطه یا در مورد خط مشی و روش هایی که برای کل بیمارستان یا قسمت های خاصی مثلاً بخش های ویژه موضوعیت دارد جلوی این مورد نوشته می شود کل بیمارستان یا بخش های ویژه و...))

- کد خط مشی (بیمارستان می تواند با هر سیستم کد گذاری که انتخاب می کند، خط مشی ها و روش ها را دسته بندی و قابل شناسایی نماید که می تواند مجموعه ای از حروف و اعداد باشد که به عنوان مثال به حروف اول نام بیمارستان، بالینی یا غیر بالینی بودن موضوع، بخش یا برنامه مربوطه و شماره خط مشی و روش مورد نظر اشاره نماید.)

- تاریخ آخرین بازنگری (چون بازنگری ها باید حداقل سالانه باشند، بنابراین اگر از تدوین یک خط مشی کمتر از یک سال گذشته باشد، وجود تاریخ آخرین بازنگری الزامی نیست. شایان ذکر است که تمامی خط مشی ها و روش ها باید حتما حداقل سالانه بازنگری شوند و حتی اگر پس از بازنگری مشخص شد که نیازی به تغییر نیست، ذکر تاریخ بازنگری ضروری است).

- تاریخ آخرین ابلاغ (باید بعد از تاریخ بازنگری باشد)

- تعاریف (در صورتی که واژه ها یا اصطلاحات خاصی وجود دارند که به نظر می رسد اگر تعریف نشوند ممکن است از آنها برداشت های متفاوتی شود، این قسمت تدوین می گردد و در غیر این صورت وجود آن ضروری نیست اما باید توجه داشت که در صورت تعریف کردن برخی واژه ها و اصطلاحات، لازم است یک تعریف واحد در کل بیمارستان ارائه شود و یک واژه در دو یا چند خط مشی، تعاریف متفاوتی نداشته باشد).

خط مشی: در این قسمت لازم است نوشته شود **چرا** این خط مشی و روش اجرا نوشته شده است؛ و بیمارستان با نوشتن و اجرای آن در پی دستیابی به **چه هدفی** است و **سیاست بیمارستان** در رابطه با موضوع مورد نظر چیست. (به عنوان مثال در رابطه با رعایت بهداشت دست در بیمارستان، می توان نوشت: با توجه به **چرا**) لزوم پیشگیری و کنترل عفونت در بیمارستان و اعلام رعایت بهداشت دست به عنوان یک راه حل اثر بخش از سوی سازمان بهداشت جهانی و وزارت متبوع، بیمارستان با **هدف** پیشگیری از انتقال عفونت از بیماری به بیمار دیگر یا به کارکنان از طریق دست های آلوده، **سیاست** رعایت بهداشت دست ها در ۵ موقعیت اعلام شده از سوی سازمان بهداشت جهانی و وزارت متبوع توسط تمامی کارکنان را، اتخاذ نموده است)

نکته مهم: چنانچه هدف و چرایی با هم نوشته شود قابل قبول است و لازم نیست کاملاً تفکیک شوند

- مشخص کردن یک فرد که پاسخگوی اجرای این خط مشی می باشد و روشی که وی با استفاده از آن اطمینان حاصل می نماید که خط مشی و روش مذکور اجرا می شود. (لازم به ذکر است که این شیوه شامل بررسی دوره ای روند اجرا و دادن بازخورد و تعامل با مجریان و ذی نفعان جهت آگاهی از موانع احتمالی اجرا و برطرف کردن آنها با بهره گیری از مشارکت و هم فکری آنان می باشد و به هیچ عنوان نباید جنبه بازرسی و میچ گیری داشته باشد و فقط به منظور تقویت کار تیمی و استفاده از خرد جمعی برای حل کردن مسائل است.)

- روش با ذکر سمت و نقش افراد دخیل و مجریان در اجرای آن (بهتر است روش کار به صورت مرحله به مرحله ۱، ۲، ۳، ۴ و... نوشته شود و لازم است ذکر شود که مراحل مختلف کار توسط چه افرادی انجام می شود تا کارکنان در زمان اجرا دچار ابهام نشوند مگر آن که چند مرحله پشت سر هم توسط یک فرد انجام می شود و کاملاً مشخص است که در این صورت تکرار آن ضرورت ندارد. بدیهی است که منظور مشخص بودن سمت افراد است نه نام آنها.)

- امکانات و تسهیلات مورد نیاز و چک لیست کنترل آن (تدوین این قسمت ضروری نیست.)

- جدول اسامی. شامل اسامی تهیه کنندگان، تأیید کننده و ابلاغ کننده با ذکر سمت آنها و درج امضای تمامی افراد

- منابع (در مواردی که کاملاً اجرایی است و استفاده از منابع علمی موضوعیت ندارد، در این قسمت نوشته می شود، تجربه بیمارستان).
- استفاده از فونت، اندازه و فرمت یکسان برای نوشتن خط مشی ها و روش های بخش ها و واحدهای مختلف (به عنوان مثال در تمام موارد برای مشخص کردن قدم های مختلف روش، از اعداد یا گوی استفاده شود و اندازه عناوین اصلی و فرعی در تمام موارد یکسان باشند).
- *تذکر: در مورد مشخصات هر خط مشی و روش، بیمارستان می تواند، مشخصات مشترک را در ابتدای کتابچه بیاورد. به عنوان مثال کل کتابچه در تاریخ ... بازنگری و در تاریخ ... ابلاغ شده است و دیگر لازم نیست برای هر خط مشی و روش جداگانه در صفحه مربوطه درج گردد. همچنین اگر تهیه کنندگان خط مشی ها و روش های یک بخش یا واحد یک گروه ثابت هستند، می تواند یک بار در ابتدای آن بخش و واحد فهرست آن ها را آورد و لازم نیست برای هر بخش و واحد آن را تکرار کرد.

- **تذکر: تأیید کننده یا تأیید کنندگان (می تواند یک فرد یا شورا، کمیته و ... باشد با امضای فرد، رئیس شورا یا کمیته مذکور) باید بالاترین صلاحیت و اطلاعات علمی و تجربی را در آن موضوع داشته باشند. نظر به اینکه اولویت با مجموعه خط مشی ها و روش های الکترونیک است، برای امضای افراد در جدول اسامی تهیه کنندگان، تأیید کننده و ابلاغ کننده، اسکن امضا یا امضای الکترونیک افراد کفایت می نماید.

<p>عنوان:</p> <p>کد خط مشی :</p> <p>تاریخ ابلاغ : (تاریخ پس از تاریخ بازنگری باشد)</p> <p>تاریخ آخرین بازنگری :</p> <p>تعداد صفحات :</p>	<p>دامنه خط مشی:</p> <p>فرد پاسخگو :</p> <p>روش روش نظارت بر اجرای خط مشی</p>
---	---

بیانیه خط مشی :
(با بیان هدف - چرایی و سیاست بیمارستان)

تعاریف :

روش اجرایی : (با ذکر سمت ونقش افراد دخیل)

منابع : (بهتر است به پیوست باشد) | امکانات و تسهیلات : (ضروری نیست)

<p>تهیه کنندگان :</p> <p>سمت :</p> <p>امضاء :</p> <p>تاریخ :</p>	<p>تایید کننده :</p> <p>سمت :</p> <p>امضاء :</p> <p>تاریخ :</p>	<p>ابلاغ کننده :</p> <p>سمت :</p> <p>امضاء :</p> <p>تاریخ :</p>
<p>صفحه :</p>		



با آرزوی موفقیت

Azadeh_J59

Autumn Reflections, Vermont