



دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تبریز  
معاونت درمان

اداره نظارت و اعتبار بخشی

راهنمای نگارش

# خط مشی ها و روشها

تهیه و تدوین

واحد علمی اعتبار بخشی دانشگاه

دکتر علی عبادی قائم مقام معاونت درمان ، ارزیاب کشوری حاکمیت بالینی و ارزیاب ارشد اعتباربخشی  
آمنه میرزائی مسئول حاکمیت بالینی دانشگاه ، ارزیاب کشوری حاکمیت بالینی و ارزیاب ارشد اعتباربخشی  
احمد میراب قائم مقام واحد اعتباربخشی دانشگاه و ارزیاب ارشد اعتباربخشی

اردیبهشت ماه سال ۱۳۹۲

## فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۳	نمونه فرم خط مشی ها و روشها
۴	راهنمای تکمیل فرم
۸	کلیات خط مشی و روش
۸	انواع خط مشی
۹	ویژگی های خط مشی خط مشی و روش
۱۰	خصوصیات یک خط مشی و روش خوب
۱۱	ضرورت تهیه و تدوین خط مشی ها و روش کارها
۱۲	نکات کلی زیر در تدوین خط مشی
۱۳	منابع

عنوان / موضوع خط مشی :	
تاریخ ابلاغ :	کد خط مشی :
تاریخ آخرین بازنگری :	تعداد صفحات :
تاریخ بازنگری بعدی :	

تعاریف :

خط مشی :

هدف :

دامنه خط مشی و روش :

مخاطبین یا ذینفعان :

فرد پاسخگوی خط مشی :

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

امکانات و تسهیلات مورد نیاز و چک لیست کنترل آن :

جدول اسامی :

منابع :

## راهنمای تکمیل فرم

عنوان/موضوع خط مشی :

مانند عناوینی که در استانداردهای اعتباربخشی ملی، در قسمت خط مشی ها و روش ها از بیمارستان ها خواسته شده است.

کد خط مشی :

بیمارستان می تواند با هر سیستم کدگذاری که انتخاب میکند، خط مشی ها و روشها را دسته بندی و قابل شناسایی نماید که می تواند مجموع های 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

تعداد صفحات:

تعداد کل صفحات خط مشی در این قسمت تعیین میگردد

تاریخ ابلاغ :

تاریخ ابلاغ خط مشی به صورت روز/ماه / سال به بخش مربوطه با امضاء رئیس بیمارستان ابلاغ می گردد. در هر بازنگری لازم است خط مشی دوباره ابلاغ شده و تاریخ ابلاغ جدید درج گردد.

تاریخ آخرین بازنگری :

اگر خط مشی برای بار اول تدوین می شود این قسمت لازم نیست ولی در ویرایش های دوم و بعدی تاریخ ویرایش اخیر میباشد.

تاریخ بازنگری بعدی:

در هر خط مشی بایستی تاریخ پیش بینی شده بازنگری بعدی مشخص گردد.

## تعاریف :

در صورتیکه واژه ها یا اصطلاحات خاصی وجود دارند که به نظر می رسد اگر تعریف نشوند ممکن است از آنها برداشتهای متفاوتی شود، این قسمت تدوین میگردد 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 ارایه 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 نوشته شده است؛ بیمارستان با نوشتن و اجرای آن در پی دست یابی 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 (چرایی) 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 5 موقعیت اعلام شده از سوی سازمان بهداشت جهانی و وزارت متبوع توسط تمامی کارکنان را، اتخاذ نموده است.)

بطور خلاصه در خط مشی به سوالات زیر پاسخ داده می شود :

✓ چه سیاستی (What)

✓ چرا (Why)

## هدف:

هدف و مقصود از فرایندی است که خط مشی در باره آن تدوین می گردد که بصورت جامع و کوتاه نوشته می شود (مطابق سنجه های اعتباربخشی الزامی نبوده و ممکن است در قسمت خط مشی ادغام شده باشد).

## دامنه خط مشی و روش:

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 مثلا بخشهای ویژه موضوعیت دارد جلوی این مورد نوشته می شود کل بیمارستان یا بخش های ویژه و...)

## مخاطبین یا ذینفعان:

لیستی از گروه‌های شاغل که به هر عنوان در اجرا یا نظارت در اجرای خط مشی دخالت داشته باشند.

## فرد پاسخگوی خط مشی:

مشخص کردن فردی 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 دور های روند اجرا و دادن بازخورد و تعامل با مجریان و ذینفعان جهت آگاهی از موانع احتمالی اجرا و برطرف کردن آن ها با بهره گیری از مشارکت و هم فکری آنان میباشد و به هیچ عنوان نباید جنبه بازرسی و مچ گیری داشته باشد و فقط به منظور تقویت کار تیمی و استفاده از خر دجمعی برای حل کردن مسائل است.)

## روش اجرایی (با ذکر سمت و نقش افراد دخیل در اجرای آن):

روش با ذکر سمت و نقش افراد دخیل و مجریان در اجرای آن (بهرتر است روش کار به صورت مرحله به مرحله و 1،2،3،4 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 در مواردی 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 آن ها.)

قسمت روش اجرایی می بایست گزینه هایی که در خط مشی به آن ها اشاره شده است، به صورت جزء به جزء و دقیق اشاره شود. در واقع در این قسمت باید به سؤال "چگونه" پاسخ دهیم. یعنی آن چه را که در خط مشی نوشته ایم، توضیح می دهیم چگونه اجرا می کنیم. بنابراین بر خلاف خط مشی که در آن به کلیات اشاره داشتیم، در روش اجرایی به صورت جزئی و دقیق نوع فعالیت را توضیح می دهیم. جمله ما دیگر نباید مجهول باشد، بلکه می بایست با فاعل مشخص شروع گردد. (به عنوان مثال ممکن است برای یک خط مشی که نوشته ایم، مراحل روش اجرایی متوالی و متع ددی بنویسیم)

در قسمت روش اجرایی بایستی به انطباق مراحل کار با استانداردها، گایدلاینها (راهنماهای طبابت بالینی)، مراقبتهای های مدیریت شده، دستورالعملها و ... دقت نمود.

چنانچه در روش اجرائی خط مشی فرم یا مستند دیگری مورد نیاز می باشد لازم است آدرس مستند بصورت شفاف نوشته شود. ضمناً می تواند مستند بصورت پیوست خط مشی آورده شود.  
بطور خلاصه در روش اجرائی به سوالات زیر پاسخ داده می شود:

✓ چگونه (How)

✓ توسط چه کسی (Who)

✓ چه زمانی (When)

✓ چه مکانی (Where)

**امکانات و تسهیلات مورد نیاز و چک لیست کنترل آن :**

تدوین این قسمت ضروری نیست

**جدول اسامی :**

شامل نام و نام خانوادگی تهیه کنندگان ، تأیید کننده ، و ابلاغ کننده با ذکر سمت آنها و درج امضای تمامی افراد مذکور.

در لیست تهیه کنندگان بایستی حتماً از افراد دخیل در اجرای خط مشی از گروههای شغلی مرتبط با عنوان خطمشی مذکور استفاده گردد.

توجه داشته باشید که بعد از ابلاغ خط مشی و روش ، اجرای آن الزامی بوده و اقدامات سلیقه ای مفهومی ندارد.

**منابع :**

تمامی منابع مستند که در تهیه و تدوین خطمشی و روش از آنها استفاده شده است در این قسمت درج می گردد و در مواردیکه خط مشی و روش کاملاً اجرایی است و استفاده از منابع علمی موضوعیت ندارد، در این قسمت نوشته می شود، تجربه بیمارستان

## کلیات خط مشی و روش

خط مشی، یک برنامه عمومی است که به منزله راهنمای عمل، مد نظر مدیران قرار گرفته و نحوه اجرای برنامه را برای مسئولان اجرایی سازمان معین میکند؛ ضمن آنکه وسیله موثری برای کنترل عملیات به شمار می آید. خط مشی ها قلمرویی که در آن یک تصمیم باید گرفته شود، روشن کرده و اطمینان میدهند که این تصمیم، با هدف سازمان سازگار است و سازمان را برای دستیابی به اهداف یاری می دهد. خط مشی ها به مدیران اجازه می دهند تا اختیارات را واگذار کنند و با این همه نظارت خود را بر آنچه زیردستان انجام می دهند، اعمال کنند.

خط مشی ها در همه سطوح سازمانی وجود دارند و سیاست های کلی تا خط مشی های عمده یک بخش و خط مشی های کوچک در خور اجرا، در کوچک ترین واحد یک سازمان را در بر می گیرند. خط مشی (سیاست) یک دستورالعمل کلی برای تصمیم گیری است و چارچوبی برای انواع تصمیماتی که باید گرفته شوند، ارائه می کند. این امر برای مدیران مشخص می کند که چه تصمیماتی را می توانند بگیرند. یک خط مشی راهنمای اصول حاکم، طرح و درک یک عملکرد می باشد. خط مشی آنچه را که ما می توانیم انجام دهیم، بیان می کند (اما نه هر گونه) بیان خط مشی بایستی خلاصه باشد و از طریق اطلاعات سایر قسمت ها تکمیل گردد.

## انواع خط مشی

خط مشی ها را می توان به سه دسته تقسیم کرد:

✓ خط مشی های اساسی؛

✓ خط مشی های کلی؛

✓ خط مشی های خرد؛

خط مشی های خرد یا خط مشی های خاص واحدها، بر مبنای خط مشی های کلی شکل می گیرند و خط مشی های کلی نیز بر مبنای خط مشی های اساسی تنظیم میشوند.



## ویژگی های خط مشی و روش

خط مشی باید از ویژگی های ذیل برخوردار باشد:

- ✓ صراحت و وضوح؛ خط مشی باید مشخص، ثابت، واضح و گویا باشد؛ بطوریکه برای افراد سطوح مختلف سازمان، قابل درک باشد؛
- ✓ قابلیت اجرا؛ خط مشی باید قابل اجرا باشد؛ بطوریکه اجرای آن با توجه به تواناییها و ویژگی های بخش ها و واحدهای مسئول در سازمان، امکان پذیر باشد؛
- ✓ انعطاف پذیری؛ خط مشی باید به گونه ای تنظیم شود که ضمن ایجاد ثبات نسبی در نحوه فعالیت و عملکرد سازمان، با وضعیت های متغیر و موقعیت های جدید قابل انطباق باشد.
- ✓ جامعیت؛ خط مشی باید به گونه ای تنظیم شود که همه جوانب کار را مورد ملاحظه قرار دهد و پاسخگوی همه شرایط و حالت های پیش بینی شده، باشد؛
- ✓ هماهنگی؛ اجزای خط مشی باید باهم هماهنگ باشند؛ به طوریکه بتوانند همه واحدها و سازمان های ذیربط را به طور هماهنگ، در جهت تحقق اهداف برنامه، هدایت کنند؛
- ✓ مستدل بودن؛ خط مشی باید مستدل و بر مبنای تصمیم های منطقی باشد؛ که بر مبنای اطلاعات صحیح و مرتبط با موضوع اخذ شوند؛
- ✓ کتبی بودن؛ خط مشی باید به طور مدون و مکتوب، ارائه شود.

## خصوصیات یک خط مشی و روش خوب

- ✓ عملی و اجرایی باشد.
- ✓ شیوه و محتوا بر اساس نیاز کاربران تعیین شود.
- ✓ در حد درک و فهم کاربر نگارش شود (اطلاعات مورد نیاز کاربر در نظر گرفته شود)
- ✓ به موقع در صورت نیاز بازبینی شود.
- ✓ به زبان ساده، شفاف، مفید، مختصر نوشته شود.
- ✓ استفاده از اصطلاحات نامأنوس و توضیحات تکنیکی اضافی خودداری شود.
- ✓ اصطلاحات خط مشی و روشهای خاص در تعاریف یا پائین هر صفحه توضیح داده شود.
- ✓ نویسندگان تفاوت خط مشی و روش و دیگر عناوین در میان افراد تحت پوشش را توضیح دهد.
- ✓ در نظر داشته باشید که خط مشی و روش از قبل تهیه نشده، هر مرکز و واحدی بایستی بر اساس نیازها و با استفاده از راهنماهای بالینی و مراجع علمی معتبر خط مشی و روش را تهیه کند.
- ✓ کسانی که خط مشی و روش را می نویسند، بایستی کانال ارتباطی خود را با افراد بخش باز نگهدارند.
- ✓ کسانی که خط مشی و روش را می نویسند، بایستی هدف از نگارش خط مشی برای ایشان روشن باشد.
- ✓ کسانی که خط مشی و روش را می نویسند، نباید از خط مشی و روش موجود نسخه برداری کنند، فقط باید جهت الگو برداری استفاده شود.
- ✓ جهت نوشتن یک خط مشی مناسب باید به تعدادی خط مشی و روش مرتب مراجعه و موضوع مورد نظر دقیقاً بررسی شود.
- ✓ نوشتن خط مشی و روش ممکن است در کمیته مربوط به هر واحد مورد بحث و بررسی قرار گیرد.
- ✓ اطلاعات مکمل می تواند ضمیمه خط مشی و روش باشد.
- ✓ ساختار کلی برای تمام اسناد در مرکز بایستی یکسان باشد.
- ✓ خط مشی و روش طوری تنظیم شود که دیدگاهی رو به آینده داشته باشد و آن را با توجه به نیاز کاربران در واحد مربوطه، بنویسد نه بر اساس آنچه که یک کارشناس نیاز دارد.
- ✓ نویسندگان خط مشی و روش باید در نظر داشته باشند که همیشه می تواند اطلاعات ضمیمه و اضافه تکمیلی را طبق قوانین مرکز به خط مشی و روش الصاق نماید.
- ✓ از نوشتن کلماتی که بصورت مرتب نیاز به تغییر دارد خودداری کنید، مثلاً بجای استفاده از نام شخص از عنوان یا سمت و موقعیت وی استفاده کنید، به جای نام ساختمان، فقط نام واحد را بنویسید.
- ✓ وقتی تعداد زیادی سؤال و نقاط مبهم که باعث سردرگمی افراد می شود وجود دارد، می بایست خط مشی و روش مورد بررسی ویژه قرار گیرد.

## ضرورت تهیه و تدوین خط مشی ها و روش کارها

انتخاب یک خط مشی و در ادامه آن تدوین یک روش کار بدین معنی است که ما با همکاری پرسنل خودمان و با تجمیع تجربه و دانش تک تک افراد سازمان از بین انواع قابل قبول یک رفتار و یا روش ارائه خدمت، شیوه ای را انتخاب کرده ایم که آن شیوه و سبک در خط مشی ها و روش کارهای ما متجلی است. اگر این حلقه واسطه ای نباشد. استانداردها هیچگاه به رفتار فردی نیروی انسانی سازمان ما پیوند نخواهد خورد و فاصله ای میان این دو ایجاد خواهد شد که تنها با تدوین چنین خط مشی و روشی امکان تکمیل و پر کردن این فاصله وجود خواهد داشت. خط مشی ها و روشها هویت هر بیمارستان را ساخته و بیمارستان را از سایر مراکز مشابه متمایز میکنند

خط مشی ها و روشها ترجمانی مستند از تخصص و تجربه نیروی انسانی مجرب حاضر در بیمارستان ( تدارک نوعی حافظه سازمانی ) می پردازد و صدمات احتمالی وارده به این حافظه که ناشی از تغییر و تحول در نیروی تخصصی بیمارستانی را تا حد قابل قبولی تقلیل می دهد. خط مشی ها و روشها مواردی نظیر دو باره کاری و آزمون و خطا در خدمات مرتبط با بیماران را نیز به حداقل می رساند و موجب میشود تا کارکنان مختلف در موقعیتهای مشابه ، انتخاب های نسبتا یکسانی به عمل آورند . خط مشی موجب میشود تا حدودی صلاحدید و اعمال نظر از سوی تصمیم گیرنده (فقط در مرحله تدوین خط مشی ها و روشها مجاز است و بعد از ابلاغ آن مراعات روشهای تدوین شده الزامی می باشد) مجاز باشد.

## نکات کلی زیر در تهیه ، تدوین ، ابلاغ و اجرای خط مشی رعایت می گردد:

- ✓ بیمارستان در تعیین سبکستها و خط مشی های کلان (مطابق استاندارد اول محور مدیریت و رهبری) ، بایستی خط مشی خود را در رابطه با تهیه ، تدوین ، تصویب ، ابلاغ ، اجرا ، پایش ، ارزیابی ، بازنگری و سایر موارد مرتبط مشخص نماید(خط مشی و روش برای خط مشی ها و روشهای 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)
- ✓ شماره صفحات مورد نظر در همه صفحات قید شود. مثلاً صفحه ..... از .....
- ✓ در صورت وجود پیوست ، تعدا صفحات پیوست یا عناوین پیوستها مشخص می گردد.
- ✓ بهتر است به منظور شفافیت بیشتر روش اجرائی از عناوینی چون غیره و سه نقطه اجتناب شود
- ✓ خط مشی ها و روشها توسط افراد صاحب نظر در موضوع خاص تدوین شده و بعضی از آنها لازم است به تصویب کمیته مربوطه برسد
- ✓ ممکن است بعضی از خط مشی ها شامل چند عنوان روش اجرائی باشد که وظایف مختلف را نشان می دهد .
- ✓ قبل از ابلاغ خط مشی ها و روشها لازم است تمامی مخاطبین یا ذینفعان در خصوص روش اجرائی خط مشی آموزش ببینند
- ✓ بهتر است سوابق خواندن خط مشی توسط کارکنان بخش یا واحدی که در دامنه خط مشی و روش قرار دارد ، موجود باشد تا اطمینان حاصل شود که خط مشی و روش مورد نظر حتما توسط مخاطبین مطالعه شده است و حداقل اطلاعات بصورت جدول زیر می باشد

عنوان/موضوع خط مشی :		
اینجانب اصول موجود در خط مشی نام برده شده را خوانده و درک کرده ام.		
نام و نام خانوادگی	تاریخ	امضاء

- ✓ به منظور حفظ سابقه تدوین خط مشی ها و روشها بهتر است شناسنامه ای از خط مشی ها در واحد بهبود کیفیت بیمارستان نگهداری گردد که حداقل شامل اطلاعات جدول زیر باشد:

عنوان/موضوع خط مشی :		
تاریخ تهیه یا تاریخ بازبینی	تاریخ ابلاغ	اسامی تهیه کنندگان یا بازبینی کنندگان

## و نکته مهم!

این مجموعه به عنوان الگوی تدوین خط مشی ها و روشهای دانشگاه علوم پزشکی تبریز انتخاب شده است ولی استفاده از الگوهای دیگر که با مشخصات خط مشی ها و روشهای محورهای اعتباربخشی سازگار و اصول آن مراعات شده باشد قابل قبول است.

## منابع:

- ✓ کتابچه استانداردهای ملی اعتباربخشی
- ✓ اسلایدهای سخنرانی جناب آقای دکتر جعفر صادق تبریزی هیئت علمی و رئیس دانشکده مدیریت و اطلاع رسانی دانشگاه علوم پزشکی تبریز
- ✓ راهنمای نگارش خط مشی و پروسیجر سرکار خانم فریبا عمادی پرستار عفونت های بیمارستانی و کارشناس ایمنی بیمار مرکز آموزشی در مانی شهید مطهری شهرستان مرودشت
- ✓ اسلایدهای سخنرانی سرکار خانم آمنه میرزائی مسئول حاکمیت بالینی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تبریز در خرداد ماه سال ۱۳۹۱