

راهنمای نگارش خط مشی و پروسیجر

این مجموعه شامل سه بخش می باشد:

۱. راهنمای نگارش و تجدیدنظر policy (خط مشی) های اجرایی واحدها(ترجمه مقاله)
۲. خط مشی Policy نویسنده : ابراهیم محمدی قراسوئی
۳. راهنمای نگارش و تجدید نظر Policy (خط مشی) های اجرایی در واحد های مرکز آموزشی درمانی شهید مطهری شهرستان مرودشت

این مجموعه جهت استفاده مراکز درمانی تهیه شده است و تلاش شده همکاران محترم با مطالعه این مجموعه بتوانند جهت استاندارد سازی و رسیدن به اهداف حاکمیت بالینی گام های موثری بردارند.

کمیته ایمنی مرکز آموزشی درمانی شهید مطهری مرودشت از تمامی عزیزان استدعا دارد پس از مطالعه پیشنهادات و موارد قابل ارتقاء را به این مرکز انعکاس دهند.

فریبا عمادی

پرستار عفونت های بیمارستانی و کارشناس ایمنی بیمار

مرکز آموزشی درمانی شهید مطهری شهرستان مرودشت

email:emadi.fa132@gmail.com

فهرست مطالب

مجموعه ۱: راهنمای نوشتن خط مشی (مترجم : کبری فلاح)-----۳

مجموعه ۲: خط مشی Policy نویسنده : ابراهیم محمدی قراسوئی-----۱۵

مجموعه ۳: راهنمای نگارش و تجدید نظر Policy (خط مشی) های اجرائی در واحد های مرکز

آموزشی درمانی شهید مطهری شهرستان مرودشت-----۱۸

مجموعه یک

1. U/C Davis Offices Of The Chancellor And Provost
2. Administrative Policy Office
3. Guide To Writing And Maintaining Campus Wide Administrative Policy

این مطلب به عنوان راهنما ترجمه شده و به فط مشی های بیمارستان تصمیم داده شده است. مطالعه آن در درک معنا و پگونگی نوشتن فط مشی می تواند کمک مفیدی باشد.

مترجم:

کبری فلاح

(کارشناس پرستاری و عضو تیم ایمنی بیمار)

همکاران:

فریبا عمادی

(پرستار عفونت های بیمارستانی و کارشناس ایمنی بیمار)

تایپ و تنظیم:

فرزانه مندنی

(کارشناس مدارک پزشکی و عضو تیم ایمنی بیمار)

راهنمای نگارش و تجدیدنظر policy (خط مشی) های اجرایی واحدها

این راهنما به منظور کمک به توسعه دهندگان در شرکت UC Davis شامل فرآیند تحقیق، نگارش، بازنگری و تجدید نظر خط مشی ها طراحی شده است. علاوه بر آن مراحل تجدیدنظر و تصویب policy های اجرایی هم توضیح داده می شود. این راهنما بایستی به عنوان یک منبع توسط کسانی که در حال توسعه و یا به روزرسانی (تغییر) خط مشی های اجرایی واحدها هستند استفاده شود:

در این راهنما عناوین زیر توضیح داده می شود:

- خصوصیات و ویژگی های یک خط مشی خوب (Good policy)
- اقدامات مقدماتی و تحقیقی
- الگو خط مشی (policy template)
- ساختار (policy structure)
- ارائه
- اصلاح ساختارهای استاندارد
- نکات قابل توجه در نگارش
- فرآیند تجدیدنظر رسمی
- پروسیجرهای تصویب نهایی
- قواعد تغییر و به روزرسانی policy
- زمان تجدیدنظر و بازنگری
- مسئولیت ها و وظایف توسعه دهندگان و واحدهای مربوطه به policy
- دیگر منابع

سوالات، موضوعات و حدسیات (فرضیات) مرتبط با این مستندات را می توانید به را بپ این شرکت از طریق آدرس الکترونیکی policy@UCdavis.edu به مسئولین، رئیس و قائم مقام اداره انعکاس دهید.

خصوصیات یک policy خوب:

راهنمای خط مشی اجرایی، محتوی راهنمای عملی و اجرایی است که شیوه و محتوای آن براساس نیاز کاربران تعیین می شود. تنها روش رسیدن به این هدف در این موارد این است که توسعه و نگارش و تجدیدنظر هر خط مشی و پروسیجری در حد درک و فهم کاربر صورت می گیرد.

اسناد پالسی و پروسیجرها:

- به صورت منظم بررسی شده و در صورت لزوم به منظور جهت دهی مناسب به شرکت، مورد بازبینی قرار می گیرند.
- به زبان ساده، شفاف، مفید و مختصر نوشته می شود.
- از آوردن اصطلاحات نامانوس و توضیحات تکنیکی اضافی خودداری می شود.
- براساس اطلاعات پایه و اساسی اداره و یا شرکت نوشته می شود اما در کنار آن اصطلاحات ابتدایی خط مشی و پروسیجرهای خاص توضیح داده می شود.
- تفاوت بین **policy** و **procedure** و دیگر عناوین میان اعضای جلسات شناخته شده و واضح باشد.
- اطلاعات مورد نیاز کاربران در نظر گرفته می شود. در نظر گرفتن این نکته که کاربر به چه اطلاعاتی نیاز دارد مهم است. (باید دقت کرد کاربر قصد انجام چه کاری را دارد وقتی اطلاعات مورد نیازش را جستجو می کند)
- امکان برقراری تماس به منظور به دست آوردن اطلاعات صحیح و دقیق برای کاربرانی که سوالات خارج از چهارچوب دارند یا در موقعیت های غیر طبیعی قرار می گیرند، فراهم می شود.
- به خاطر داشته باشید که اسناد **policy** ها، نوشته های از پیش تهیه شده یا مشخصی نیستند. هدف از نگارش خوب یک قسمت ppm بیان روشن این مطلب است که چگونه یک فرآیند خاص در (UCdavis) با حداقل مشکل و یا عوارض و یا عدم پذیرش انجام شود.

اقدامات مقدماتی و تحقیق:

قبل از آغاز نگارش **policy**، مهم است که اطلاعاتی را که برای توسعه خط مشی نیاز دارید، گردآوری کنید. به منظور تمرکز موثر روی مقدمات (اطلاعات اولیه)، مطمئن باشید که هدف از توسعه **policy** مربوطه کاملاً برای شما روشن است، آیا **policy** مورد نظر در جواب به مشکلی است که در اداره و شرکت با آن مواجه شده اید و یا در پاسخ به سیستم جدیدی است که از طرف ایالت و یا فدرال منتشر شده است و یا به دلایل دیگر است؟

برای شما ضروری است که تعیین کنید شما سعی دارید چه کاری را انجام دهید و اطمینان داشته باشید که هدف از خط مشی برای انجمن اداره شما روشن است.

اولین نقطه برای جمع آوری اطلاعات وب سایت Policy های اجرایی است (ppm و دیگر کتاب های راهنمای policy مانند شرکت UC.davis) به منظور دستیابی به اطلاعات، خط مشی های مرتبط را چک نمایید. در زمان بسط خط مشی های جدید، لازم است اطمینان داشته باشید که شما از اطلاعات موجود نسخه برداری نکرده اید. ممکن است بخش هایی از policy های موجود را بتوانید به خط مشی های خودتان تعمیم دهید و یا به کمک آن ها بتوانید policy مورد نظر خود را مستند نمایید. با جمع آوری این اطلاعات، شما درمی یابید که ارجاع متقابل بهتر از نگارش اطلاعات تکراری می باشد. شما می توانید به مرور اطمینان یابید که اسناد policy (policy document) ی که شما توسعه داده اید مشابه و مرتبط با policy و پروسیجرهای موجود خواهد بود. از دیگر اقدامات جهت جمع آوری اطلاعات، مراجعه به تعدادی از policy های مرتبط با موضوع مورد نظرتان یا با عناوین مشابه در دیگر شرکت ها و ادارات می باشد.

دیگر ادارات و شرکت ها نیز ممکن است که راه هایی جدید و خلاقانه پیدا کرده باشند به ویژه در مواردی که شما نیز در حال تلاش برای دستیابی به آن ها هستید.

در اغلب موارد زمانی که ما با نتایج مشابه مواجه می شویم، دیگر policy های مشابه را نیز به منظور توسعه خط مشی بررسی کرده تا به یک نقطه برای شروع خوب مستند کردن policy دست پیدا کنیم.

مراجعه به سایت رئیس اداراتی که مرتبط با محورهای policy شما هستند، نیز می تواند مفید باشد. به یاد داشته باشید که تمام خط مشی ها باید با سیستم توسعه policy مورد توافق قرار بگیرد. **مشاوره با** --اولیه در policy برای تعیین فرایندهای موجود، تعیین مشکلات و نیز اطمینان از این که توسعه خط مشی (آنچه شما به عنوان policy در نظر می گیرید)، اختیار و توانایی واحدهای دیگر را برای اداره حرفه مربوطه محدودیت ایجاد نکند، امری ضروری است. لازم نیست که بررسی وسیعی از نکات را در این مرحله اداره کنید اما بایستی با واحدهایی که در خط مشی توسعه یافته، نقشی ایفا می کنند و نیز با افرادی که کارشان تحت تاثیر policy مستند شده قرار می گیرد، مشاوره نمایید. سرانجام با رابط (همهانگ کننده) توسعه خط مشی در طول دوره به صورت مرتب مشاوره داشته باشید.

الگوهای policy:

الگوهای شرکت Uc davis در سایت <http://manuals.Ucdavis.edu/resources.htm> می توانید مشاهده کنید هر قالبی به روشی استاندارد طرح شده که اجازه ورود به اسناد وب را می دهد. توجه به این نکته مهم است که از قالب ها و روش های صحیح استفاده شود که به استفاده موثر و تجدیدنظر آسان فرآیندهای مصوب کمک کند. وقتی از الگوی خط مشی به نحو درست بهره برداری نشود (الگوی خط مشی به نحو صحیح طراحی نشده است) سند برای اصلاح مجدد به بخش policy ارجاع داده می شود. بنابراین در تهیه فرایندها و مراحل با عجله عمل نکنید.

ساخت سند:

واحد ppm با استفاده از فرمت استاندارد، قالب ها و ساختارها را طراحی می کند. این فرمت به شما کمک می کند که به آسانی اطلاعات مورد نیازتان را به دست آورید. یک سند استاندارد ppm به قسمت های زیر تقسیم می شود:

• عنوان:

(شامل نام و شماره فصل، شماره و نام بخش، تاریخ تصویب آن (بعدا وارد می شود)، تاریخ لغو یا جایگزینی، واحد مسئول انجام policy و منابع مورد استفاده می باشد. اگر در حال ایجاد یک policy جدید می باشید بایستی که با هماهنگی کننده policy تماس گرفته شود که نام و شماره فصل جدید را طراحی و تعیین کند. عناوین و نام فصول بایستی حتی الامکان ساده و شفاف باشد تا به کاربران در پیدا کردن فصول خط مشی ها کمک کند. لیست منابع خط مشی باید در سند آورده شود تا راهنمایی برای خط مشی و پروسیجرهای بعدی را در دسترس قرار دهد.

• اهداف:

به طور خلاصه، اطلاعات هر فصل را (اطلاعاتی که فصل مورد نظر را پوشش می دهد) بنویسید. خلاصه ای مفید از اهداف به روشن شدن موضوع مورد نظر کمک می کند. بیان اهداف بایستی به شکلی باشد که به خوانندگان این آگاهی را بدهد که مطالب این فصل چیست و چه اطلاعاتی می تواند در آن بیابند.

• تعاریف :

موضوع مورد نظر نیازمند به درک مفید و مختصر از اصطلاحاتی که در آن جا آورده شده است دارد و این به خواننده این اجازه را می دهد که به روشی قابل فهم، به آنچه می خواهد دست یابد و به آسانی به تعاریف مورد نیاز خود که در policy مرتبا استفاده شده است، رجوع کند. وقتی که استفاده از یک اصطلاح، محدودیت بیشتری دارد، می توان در قسمت اصلی فصل آن را تعریف کرد و در فصل تعاریف حذف نمود.

• خط مشی :

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.

• پروسیجر :

پروسیجر نحوه اجرای یک policy را در Ucdavis توصیف می کند. مراحل عملکرد بایستی توصیفی دقیق و واضح از فرایند و مسئولیت هایی باشد که انجام می شوند و به وسیله Policy کنترل می شود. پروسیجرها فرایندهای مورد نیاز در موقعیت های خاص هستند. علاوه بر آن ممکن است شما تمایل داشته باشید که پروسیجرهای حمایتی نیز جزو گاید لاین (راهنما) باشد. پروسیجرها بایستی به منظور استفاده آسان تنظیم شوند. بعضی فصول policy ممکن است شامل چند عنوان پروسیجر باشد که وظایف مختلف را نشان می دهد. گاهی در تعدادی از فصول policy (خط مشی) ترجیح داده می شود مسئولیت های افراد با عنوان جداگانه آورده شود تا این که در محتوا گنجانده شود. وقتی پروسیجرها به صورت مجموعه ای از مراحل گام به گام تنظیم می شود تا یک کار یا وظیفه انجام شود، به صورت لیستی از وظایفی که باید توسط یک پرسنل در یک واحد به اتمام برسد، تنظیم می شود.

۷(۵):

نام و شماره تلفن یک دفتر، آدرس ایمیل و یا وب سایت برای افرادی که ممکن است نیازمند راهنمایی یا سایر اطلاعات باشند، در خط مشی بایستی در دسترس قرار گیرد.

VI (۶) منابع :

لیستی که اساس policy بر مبنای آن ها تنظیم شده است، شامل قانون فدرال و ایالات و خط مشی های سیستم و نیز سایر خط مشی های Ucdavis تهیه می شود. علاوه بر آن دیگر مطالب مرتبط با منابع در هر فصل لیست می شود.

ارائه Exhibits :

اطلاعات ضمیمه می تواند در صورت تمایل در دسترس قرار گیرد. رایج ترین روش ارائه این اطلاعات شامل قسمت هایی است که در یک فصل ارجاع داده می شود. دیگر اطلاعات مفید شامل نمودارها، عناوین و دیگر دانستنی های مرتبط با فصول می باشد. توجه به این نکته مهم است که به خاطر داشته باشید این اطلاعات مکمل و ضمیمه هستند و نباید به آن ها به عنوان اطلاعات اصلی policy اعتماد کرد.

به طور کلی به یاد داشته باشید که بهتر است فرم ها و دیگر اطلاعات ضمیمه روی سایت واحد مربوطه نگهداری شوند تا اینکه ضمیمه پالیسی ها شوند. به این ترتیب (نگهداری آن ها به صورت جداگانه)، هر واحد می تواند اطلاعات جدید را نگهداری کند وقتی که لازم است تغییر کند یا به روز شود.

اصلاح ساختار استاندارد:

به طور کلی بهتر است که ساختارها نزدیک به اصول استاندارد باشند، هر چه ساختارها به استانداردها نزدیک تر باشند، دستیابی به اطلاعات در فصول ppm در صورت نیاز، برای کاربران آسان تر خواهد بود. به هر حال در بعضی مواقع لازم است که شما بخش ها یا عناوین متفاوتی را به policy بیفزایید تا استفاده از آن آسان تر باشد.

با اضافه کردن یک فصل یا عنوان به خط مشی لازم است که دیدگاه مشخصی از خط مشی تهیه شود. هر کدام از عناوین باید توصیفی از اطلاعاتی باشد که در ادامه آورده می شود. همه عناوین فصل ها باید از نظر اهمیت برابر با محتویات خط مشی باشد. اسنادی که در طرح ساختار ارائه می شوند ممکن است به بازنویسی نیاز داشته باشند و قبل از بررسی مرحله شروع رسمی دوباره مورد بازبینی قرار می گیرند.

نگارش اطلاعات :

در هنگام نگارش بخش ppm، این نکته را به خاطر بسپارید که شما یک کارشناس در رابطه با آنچه می نویسید، هستید نه کاربری که از آن استفاده می کند. بعضی افراد مراجعه کننده به فصول خط مشی، ممکن است جدیدتر از وضعیت کنونی باشند یا نسبت به خط مشی مربوطه جدیدتر باشند؟

این بدان معنی است که لازم است که شما پروسیجرها را به زبان ساده و جلوتر از زمان تنظیم کنید. اطلاعات مورد نیاز کاربران را طوری طراحی کنید که قابل فهم باشد و به گونه ای نباشد که باعث سردرگمی کاربران شود و طوری تنظیم شود که دیدگاهی رو به آینده داشته باشد و آن را با توجه به نیاز کاربران در واحد مربوطه بنویسند نه بر اساس آنچه که یک کارشناس نیاز دارد. به خاطر داشته باشید که شما می توانید همیشه اطلاعات ضمیمه و تکمیلی را در وب سایت داشته باشید. در ضمن منابع اطلاعاتی مرتبطی را با بخش های خط مشی، برای آن دسته از کاربرانی که به راهنمایی بیشتری در مورد پروسیجرها نیاز دارند، در دسترس قرار دهید.

خط مشی (policy)، شیوه عمل (procedure) و راهنما (guideline) را با هم اشتباه نگیرید. اصطلاح policy (خط مشی) به دیدگاه خاص از فصول ppm بر می گردد. آن بخش بایستی تنها شامل اصول حاکمی باشد که بتواند دلیل وجود ppm را توضیح دهد. آن بیان می کند که چرا ما پروسیجرهای خاصی داریم و در ارتباط با نحوه ی چگونگی انجام آن وظیفه توضیحی نمی دهد (چگونه کار انجام می شود). "پروسیجر" و "راهنما" از نظر اصطلاحی شبیه هم هستند اما پروسیجرها مراحل هستند که یک کاربر آن ها را طی می کند تا کاری را هماهنگ با خط مشی انجام دهند در حالی که راهنماها بهترین عملکرد را به واحدها برای انجام وظایف پیشنهاد می دهند اما لازم نیست که موافق یا هماهنگ با خط مشی باشد.

پروسیجرها باید به روش گام به گام ارائه شوند. در جاهایی که دارای سیستم الکترونیکی و یا فرم هایی که قسمتی از پروسیجرها هستند و با آن اطلاعات پیوسته هستند، کاربرد دارند.

انتخاب کلمات در این قسمت می تواند در اینکه چطور پروسیجرهای شما به آسانی مورد استفاده قرار می گیرند یک اختلاف قابل توجه به وجود آورد. برای مثال استفاده از کلمه shall یا must به چیزهایی که ضروری است اشاره می کند. اما اصطلاح should در مواردی که امکان انتخاب های دیگر هم باشد مورد استفاده قرار می گیرد و یا وقتی که یک مرحله می تواند از چرخه وظایف کنار گذاشته شود.

از نوشتن کلماتی که به طور مرتب نیاز به تغییر دارند خودداری کنید. به جای استفاده از نام شخص، از عنوان، سمت و یا موقعیت وی استفاده کنید. به جای نام ساختمان، فقط به نام واحد رجوع کنید. با دقت در تایپ

اطلاعاتی که شما می توانید در سند داشته باشید می توان برای مدت بیشتری به طور صحیح، به کاربران کمک کنید. نهایتاً توجه داشته باشید که وقتی policy نوشته می شود استفاده از کلمات کمتر رایج تر است. وقتی تنها با چهار کلمه می توان موضوعی را بیان کرد چرا از دو کلمه استفاده شود؟ بیان شما به طور شفاف نکات را بیان می کند. اگر شما قادرید که یک policy را با ارتباط دوستانه با کاربر گسترش دهید و می توانید این فرهنگ را توسعه دهید که کاربران به خط مشی ها رجوع کنند تا اینکه با شما تماس بگیرند. آن ها کار می کنند تا مورد قبول واقع شوند و در افزایش اثربخشی شرکت، مشارکت خواهند داشت.

مراحل تجدید نظر رسمی :

در طول دوره تکمیل پیش نویس های یک خط مشی، همه وقایع را چک کرده اید و با افراد شایسته مشاوره نموده اید. برای تثبیت گام های بعدی با رئیس دانشکده، قائم مقام و معاون مشورت کنید. به طور کلی شما طرح های پیش نویس خود را قبل از ارائه به شرکت ذینفع خط مشی، به منظور کنترل مجدد و رفع مشکلات ساختاری و نگارشی به واحد هماهنگ کننده خط مشی ها ارائه می دهید.

اگر هماهنگ کننده (رابط) واحد شما این خط مشی را بررسی کرد، این جزو مسئولیت های شماست که این کار را قبل از ارائه به شرکت انجام دهید. با ارائه طرح ها، شما لیستی از افرادی که در طول دوره ی توسعه ی خط مشی ها، با آن ها مشاوره کرده اید و نیز کسانی که در بررسی رسمی با شما همراه بوده اند ضمیمه کنید. علاوه بر آن تغییرات یا اهداف خط مشی را نیز بیان کنید. در اولین بررسی، اداره اجرایی خط مشی ها، طرح ها و پیش نویس ها را با خط مشی های کاربردی، ترتیب آن ها و هماهنگی آن با سایر خط مشی های شرکت و نماینده های تام الاختیار معتبر بررسی می کند. اگر واحد شما اختلافی را بین طرح ها و دیگر مستندات بیابد، یک پرسنل از واحد با شما به منظور رفع اشکال تماس می گیرد. علاوه بر آن واحد مربوطه طرح های مورد نظر را از جهت ساختاری و روش اجرا و قابلیت استفاده مورد بررسی قرار می دهد و تغییرات لازم را از نظر ساختاری و نوشتاری را روی طرح ها به صورت استاندارد برای راهنما وارد می کند. اگر طرح مورد نظر به تغییرات مشخصی نیاز داشته باشد، واحد مربوطه با شما برای درخواست یا بحث در مورد تغییرات تماس خواهد گرفت. اگر شما راهنما را بر اساس روش و ساختار تهیه شده، در سند دنبال کنید و در طول مدت توسعه به طور منظم با رابط خط مشی های شرکت مشورت نمایید، بررسی خط مشی های اجرایی خیلی سریع انجام خواهد شد.

در پایان مرحله مقدماتی (تهیه طرح ها)، رابط شرکت طرح های مورد نظر را برای بررسی و پیشنهادات وارده به مسئولین شرکت ارائه خواهد داد. طول دوره بررسی معمولاً دو هفته می باشد اما در مواردی بنا به درخواست کمیته ها و یا واحدهای مرتبط، و یا از طرف واحدهایی که حجم کار گسترده تری دارند جهت بررسی بیشتر این دوره طولانی تر می شود.

در انتهای دوره بررسی، رابط خط مشی های شرکت، به پیشنهاداتی که بدون نیاز به مشاوره، قابل حل می باشند توجه می کند در عین حال با شما در رابطه با هر تغییری که لازم باشد، تماس خواهد گرفت. تعدادی از طرح های پیش نویس می توانند سریعاً به مرحله تصویب برسند اما سایر آن ها ممکن است نیازمند کار بیشتری باشند. اگر تعدادی از موضوعات تعیین شده باشد یا بعضی قسمت های آن مهم باشد، مذاکره جهت رفع ابهامات ضروری است. رابط خط مشی های شرکت به عنوان میانجی (واسطه) در این شرایط عمل می کند، مذاکرات را هدایت می کند و با قسمت هایی که بایستی مذاکره شود ارتباط برقرار می کند و تسهیلات لازم را برای رفع ابهامات فراهم می کند. قائم مقام و رئیس مربوطه آخرین مرجع حل مشکلات موجود می باشند در صورتی که در جهت اصلاحات نتوانند به توافق برسند.

شیوه تصویب نهایی:

در ادامه تجزیه و تحلیل موضوعات، رابط خط مشی های شرکت، یک پیش نویس از طرح را برای تصویب نهایی ارائه می دهد. هر بخش ppm باید توسط توسعه دهندگان خط مشی و رئیس بخش مربوطه (در صورت لزوم) و قائم مقام رئیس، رئیس دانشکده یا سایر مسئولین بایستی مورد تصویب قرار بگیرد. خط مشی به طور رسمی مورد توجه قرار نخواهد گرفت مگر این که همه اعضا امضا نمایند. سپس مصوب آن به رابط خط مشی شرکت برگردانده می شود و اداره اجرایی خط مشی، آن ها را به عنوان یک خط مشی جدید همراه با یک توضیح در مورد خط مشی جدید (بازبینی شده) در یک صفحه مناسب روی سایت ارسال خواهد کرد. تاریخ تصویب تاریخی است که طرح به امضای تصویب کنندگان رسیده است.

به روز رسانی تکنیکی (فنی):

این مرحله شامل تغییر اطلاعاتی است که بین دوره بررسی ها، به منظور روشن ساختن پروسیجرها و یا تغییرات جزئی صورت می گیرد (مانند تغییر نام یک واحد یا نام یک ارگان). تغییرات فنی می توانند بنا به درخواست (بر اساس تقاضا) و یا بدون تقاضا، در جریان منظم روند تجدیدنظر و تصویب نهایی انجام پذیرد. به روز رسانی فنی در مورد تغییرات اساسی در خط مشی و شیوه اجرا استفاده نمی شود. تعداد تغییرات فنی در مورد یک خط مشی بایستی حداقل باشد. وقتی یک خط مشی به چند تغییر فنی احتیاج دارد، لازم است که از طریق فرایند تجدیدنظر، تغییرات کاملی روی آن صورت گیرد. به روز رسانی فنی، در مورد خط مشی هایی که اخیراً مورد بازبینی قرار گرفته اند یا به صورت کامل بازبینی شده اند، صورت نمی پذیرد و در غیر این صورت انجام می شود.

زمان تجدید نظر (تاریخ بازنگری):

با انجام به روز رسانی فنی در مورد یک پروسیجر، تاریخ تجدیدنظر نیز به تاریخ تصویب ضمیمه می شود. زمان به روز رسانی، زمان بررسی روتین را تغییر نمی دهد و هر خط مشی به تجدیدنظر و به روز رسانی کلی، چهار سال بعد از زمان تصویب نیاز دارد.

مسئولیت ها و وظایف واحدها و توسعه دهندگان خط مشی:

اولین وظیفه گروه توسعه، اطمینان از تداوم صحیح و درست خط مشی هایی است که در واحد طراحی شده است. کاربران در سطح شرکت، به خط مشی هایی که به عنوان راهنما نوشته شده است اطمینان دارند برای اینکه راهنمایی صحیح را فراهم کنند و بر اساس اطلاعات خط مشی ها به صورت منظم تصمیمات مهم حرفه ای را اتخاذ کنند. زمانی که اطلاعات مرتبط با خط مشی ها یا اسناد اطلاعاتی (منبع اطلاعاتی) به روز می شوند، توسعه دهنده خط مشی در مورد بررسی راهنمای خط مشی برای هماهنگی مسئول می باشد.

تمام بخش های خط مشی، حداقل هر چهار سال مورد بازبینی و به روز رسانی قرار می گیرد و غالب خط مشی ها به تغییرات به روز رسانی فنی در حداقل تعداد و در این محدوده زمانی نیاز پیدا می کنند. اگر بعد از تجدید نظر شما تعیین کردید که می توانید به صورت درست و صحیح، چاپ و منتشر شود، باید به اداره اجرایی خط مشی (درخواست دهید که می تواند) تقاضای انتشار آن را بنمایید. خط مشی با یک مرحله بررسی رسمی تمام نخواهد شد و به تغییرات مستمر مصوب نیاز دارد.

بعد از تجدیدنظر، به روز رسانی و تجدید چاپ خط مشی در صورت لزوم، شما یک پیام روشن به کاربران به صورت منظم ارسال می نمایید که آن ها به درستی و صحت خط مشی اعتماد کنند.

لز دیگر وظایف مهم مسئولین که فصول خط مشی به آن ها تعلق دارد، کنترل آن برای استفاده آسان و هماهنگ شده (مورد توافق) می باشد. وقتی سطح بالایی از ناهماهنگی درون شرکت وجود دارد، یا وقتی تعداد زیادی سوال در مورد یک پروسیجر وجود دارد، شرکت بایستی قسمت های خط مشی را برای تشخیص مشکل و نقاط مبهم که باعث سردرگمی می شود، مورد بررسی قرار دهد. مهم است که تشخیص داده شود که سیستم، فرایندها و فرهنگ شرکت به طور مداوم در حال تغییر و رشد می باشد و راهنمای خط مشی نیز بایستی با آن ها هماهنگ باشد. یک بخش از خط مشی که برای ده سال پیش مناسب بوده است، برای امروز نمی تواند مناسب باشد. شرکت ها و توسعه دهندگان خط مشی، بایستی توانایی داشته باشند که تشخیص دهند زمان تجدیدنظر، تنظیم مجدد و تغییر ساختار اطلاعات یک خط مشی فعلی، چه زمانی است و بتوانند راهنمای خط مشی را به صورت یک راهنمای عملی به منظور استفاده کاربران در آورند.

دیگر منابع:

تمام مراحل توسعه خط مشی با راهنمایی و کمک در دسترس می باشد. در سایت:

<http://manuals.Ucdavis/resources/coordinator.htm>

یا در سایت مسئولین اداره اجرایی:

<http://manuals.Ucdavis.edu/policystaff.htm>

سایر اطلاعات مرتبط با ساختار خط مشی و شیوه اجرا در سایت توسعه و مدیریت خط مشی های اجرایی موجود است.

<http://manuals.Ucdavis.edu/ppm/preface.htm>

دیگر منابع برای توسعه دهندگان خط مشی چک لیست های خط مشی، الگوها و لیستی از خط مشی هایی است که به روز رسانی شده اند و در سایت زیر در دسترس می باشند:

<http://manuals.Ucdavis.edu/resources.htm>

مجموعه دوم

عنوان : خط مشی Policy

نویسنده : ابراهیم محمدی قراسوئی

کلمات کلیدی : برنامه ریزی، سیاست، تصمیم گیری، کنترل، مبانی سازمان و مدیریت

تحقق اهداف سازمانی بدون برنامه‌ریزی غیر ممکن است؛ به همین دلیل یکی از وظایف بسیار مهم مدیران برنامه‌ریزی است. حاصل فرایند برنامه‌ریزی انواع برنامه‌ها هستند. خط مشی‌ها (سیاست‌ها) نیز یکی از انواع برنامه‌ها هستند. آنها بیانیه‌ها یا تفاهات کلی هستند که اندیشه و کنش مدیران را در راه تصمیم‌گیری هدایت می‌کنند. [۱]

خط مشی، یک برنامه عمومی است که به منزله راهنمای عمل، مدت نظر مدیران قرار گرفته و نحوه اجرای برنامه را برای مسئولان اجرایی سازمان معین می‌کند؛ ضمن آنکه وسیله موثری برای کنترل عملیات به شمار می‌آید. [۲]

خط مشی‌ها 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 می‌دهد.

خط مشی‌ها به مدیران اجازه می‌دهند تا اختیارات را واگذار کنند و با این همه نظارت خود را بر آنچه زبردستانشان انجام می‌دهند، بکار ببرند.

خط مشی‌ها در همه سطوح سازمانی وجود دارند و سیاست‌های کلی تا خط مشی‌های عمده یک بخش و خط مشی‌های کوچک در خور اجرا، در کوچک‌ترین واحد یک سازمان را در بر می‌گیرند. [۳]

خط مشی (سیاست)، یک دستورالعمل کلی برای تصمیم‌گیری است و چارچوبی برای انواع تصمیماتی که باید گرفته شوند، ارائه می‌کند. این امر برای مدیران مشخص می‌کند که چه تصمیماتی را می‌توانند بگیرند.

بدین‌گونه سیاست، مسیر تفکر یا شیوه اندیشه اعضای سازمان را مشخص می‌کند؛ تا شیوه اندیشیدن و تصمیم‌گیری آنها با هدف‌های سازمان سازگار گردد یا منافات نداشته باشد.

تعیین سیاست‌های سازمان

معمولا سیاست‌های سازمان به صورت رسمی و به وسیله مدیران عالی یا مدیریت ارشد سازمان تعیین می‌گردند؛ زیرا آنها احساس می‌کنند که با این وسیله اثربخشی سازمانی را بهبود بخشیده و هیچ نوع ابهام و پیچیدگی در سطوح پایین‌تر سازمان، به وجود نخواهد آمد. بدین‌وسیله از هر نوع تضاد یا تعارضی جلوگیری

می‌کنند. ممکن است گاهی سیاست به وسیله عواملی که در خارج از محیط سازمان قرار دارند، تعیین گردد؛ مثل دستورالعمل‌های که دولت صادر می‌کند [۴].

خط مشی‌ها را می‌توان با توجه به موضوع آنها با عنوان خط مشی‌های دولتی، تجاری یا خط مشی‌های شخصی و غیره نامگذاری کرد.

مشاهده خط مشی‌ها

گاهی اوقات خط مشی‌ها را نمی‌توان به صورت رسمی مشاهده کرد. گاهی آنها را می‌توان از رفتار مدیران استنباط کرد. مثلاً مدیر یک شرکت ممکن است به دلیل آسانی کار، پیرو این روش باشد که افراد را از درون سازمان برای سطوح بالاتر ارتقا بدهد؛ و زیردستان نیز با تشخیص این خط مشی از وی به دقت پیروی کنند [۵].

انواع خط مشی

خط مشی‌ها را می‌توان به سه دسته تقسیم کرد:

۱. خط مشی‌های اساسی؛

۲. خط مشی‌های کلی؛

۳. خط مشی‌های خرد؛

خط مشی‌های خرد یا خط مشی‌های خاص واحدها، بر مبنای خط مشی‌های کلی شکل می‌گیرند و خط مشی‌های کلی نیز بر مبنای خط مشی‌های اساسی تنظیم می‌شوند.

ویژگی‌های خط مشی

خط مشی باید از ویژگی‌های ذیل برخوردار باشد:

۱. **صراحت و وضوح؛** خط مشی باید مشخص، ثابت، واضح و گویا باشد؛ بطوریکه برای افراد سطوح مختلف سازمان، قابل درک باشد؛

۲. **قابلیت اجرا؛** خط مشی باید قابل اجرا باشد؛ بطوریکه اجرای آن با توجه به تواناییها و ویژگی‌های بخش‌ها و واحدهای مسئول در سازمان، امکان‌پذیر باشد؛

۳. **انعطاف‌پذیری؛** خط مشی باید به گونه‌ای تنظیم شود که ضمن ایجاد ثبات نسبی در نحوه فعالیت و عملکرد سازمان، با وضعیت‌های متغیر و موقعیت‌های جدید قابل انطباق باشد.

۴. **جامعیت**؛ خط مشی باید به گونه‌ای تنظیم شود که همه جوانب کار را مورد ملاحظه قرار دهد و پاسخگوی همه شرایط و حالت‌های پیش‌بینی‌شده، باشد؛

۵. **هماهنگی**؛ اجزای خط مشی باید باهم هماهنگ باشند؛ به طوریکه بتوانند همه واحدها و سازمان‌های ذیربط را به طور هماهنگ، در جهت تحقق اهداف برنامه، هدایت کنند؛

۶. **مستدل بودن**؛ خط مشی باید مستدل و بر مبنای تصمیم‌های منطقی باشد؛ که بر مبنای اطلاعات صحیح و مرتبط با موضوع اخذ شوند؛

۷. **متمایز بودن از قوانین**؛ خط مشی قانون نیست و قابل تفسیر است؛

۸. **کتبی بودن**؛ خط مشی باید به طور مدون و مکتوب، ارائه شود [۶].

[۱]. کونتز، هارولد و دیگران؛ اصول مدیریت، محمدعلی طوسی و دیگران، تهران، سازمان مدیریت دولتی، ۱۳۷۴، چاپ سوم، جلد اول، ص ۱۷۷.

[۲]. رضائیان، علی؛ مبانی سازمان و مدیریت، تهران، سمت، ۱۳۷۹، چاپ اول، ص ۲۱۰.

[۳]. کونتز، هارولد و دیگران؛ ص ۱۷۸-۱۷۷.

[۴]. استونر، جیمز و فریمن، ادوارد؛ مدیریت، تهران، موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، ۱۳۷۵، چاپ اول، جلد دوم، ص ۴۹۳-۴۹۲.

[۵]. کونتز، هارولد و دیگران؛ ص ۱۷۸.

[۶]. رضائیان، علی؛ مبانی سازمان و مدیریت، تهران، سمت، ۱۳۷۹، چاپ اول، ص ۲۱۲-۲۱۱.

Note: Database Server Is Inactive Or Server Is Dump!

Pajoohe dbo: this table doesn't exist!

راهنمای نگارش و تجدید نظر Policy (خط مشی) های اجرایی در واحدهای مرکز آموزشی درمانی شهید مطهری شهرستان مرودشت

تعاریف

هدف:

در آیتم هدف ، اطلاعات فصل را خلاصه بنویسید . خلاصه ای مفید از اهداف به روشن شدن موضوع مورد نظر کمک می کند. در بیان اهداف در نظر گرفته شود که خواننده بتواند درک کند مطالب فصل چیست و چه اطلاعاتی می تواند در آن بیابد.

تعاریف:

موضوع مورد نظر نیازمند به درک مفید و مختصر از اصطلاحاتی است که در آنجا آورده شده و باید به خواننده این قسمت این اجازه را بدهد که به روشی قابل فهم ، به آنچه می خواهد دسترسی پیدا کند و به آسانی به تعاریف مورد نیاز خود که در policy مرتباً استفاده شده است، رجوع کند .

وقتی که استفاده از یک اصطلاح ، محدودیت بیشتری دارد، میتوان در قسمت اصلی فصل آن را تعریف کرد و در فصل تعاریف حذف نمود.

خط مشی: Policy

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.

پروسیجر : Procedure

پروسیجر نحوه اجرای یک policy (خط مشی) را توصیف می کند، مراحل عملکرد بایستی توصیفی دقیق و واضح از فرآیند و مسئولیت هایی باشد که انجام می شود و به وسیله policy کنترل می شود، پروسیجرها فرآیندهای مورد نیاز در موقعیت های خاص هستند . علاوه بر آن شما ممکن است تمایل داشته باشید که پروسیجرهای حمایتی نیز جزء گایدلاین (راهنما) باشد. پروسیجرها بایستی به منظور استفاده آسان تنظیم شود. بعضی از فصول policy ممکن است شامل چند عنوان پروسیجر باشد که وظایف مختلف را نشان می دهد ، گاهی در تعدادی از فصول policy (خط مشی) ترجیح داده می شود مسئولیت های افراد با عنوان جداگانه آورده شود تا اینکه در محتوا گنجانده شود. وقتی پروسیجرها بصورت مجموعه ای از مراحل گام به گام تنظیم می شود تا در یک کار یا وظیفه انجام شود، بصورت لیستی از وظایفی که باید توسط یک پرسنل در یک واحد به اتمام برسد ، تنظیم می شود.

مراحل تجدید نظر:

۱. کنترل پیش نویس ها و تمامی وقایع
۲. مشاوره با مسئول علمی واحد و تأیید ایشان
۳. بررسی نحوه اجرای خط مشی پیش نویس با خط مشی های کاربردی
۴. ارجاع خط مشی به کمیته بررسی خط مشی
۵. تأیید بالاترین مقام مرکز در رابطه با تجدید نظر خط مشی

شیوه تعریف نهائی:

۱. ارجاع خط مشی به کمیته حاکمیت بالینی
۲. بررسی خط مشی توسط کمیته از لحاظ علمی و اجرائی
۳. تصویب توسط کمیته
۴. ارجاع به بالاترین مقام مرکز و تأیید کننده در انتهای خط مشی
۵. ذکر تاریخ تصویب و ذکر تاریخ بررسی مجدد مهم می باشد.

به روز رسانی تکنیکی (فنی):

ممکن است در طول دوره مشخص جهت بازنگری مجدد ، به منظور روشن ساختن خط مشی و پروسیجر نیاز به تغییرات جزئی باشد که بایستی درخواست به کمیته بررسی ارسال و اظهار نظر نمائید.

بایستی از تغییرات اساسی خودداری کرد.

زمان تجدید نظر:

با انجام به روز رسانی فنی در مورد یک پروسیجر ، تاریخ تجدید نظر به تاریخ تصویب نهائی ضمیمه می شود، زمان به روز رسانی ، زمان بررسی روتین را تغییر نمی دهد و هر خط مشی به تجدید نظر و به روز رسانی کلی ۴ سال بعد از زمان تصویب نیاز دارد.

خصوصیات یک policy خوب:

۱. عملی و اجرائی باشد.
۲. شیوه و محتوا بر اساس نیاز کاربران تعیین شود.
۳. در حد درک و فهم کاربر نگارش شود. (اطلاعات مورد نیاز کاربر در نظر گرفته شود)
۴. به موقع در صورت نیاز بازبینی شود.
۵. به زبان ساده ، شفاف ، مفید ، مختصر نوشته شود.
۶. استفاده از اصطلاحات نامأنوس و توضیحات تکنیکی اضافی خودداری شود.
۷. اصطلاحات خط مشی و پروسیجر های خاص در پائین هر صفحه توضیح داده شود.
۸. نویسندگان تفاوت procedure , policy و دیگر عناوین در میان افراد تحت پوشش را توضیح دهد.
۹. در نظر داشته باشید که policy از قبل تهیه نشده، هر مرکز و واحدی بایستی بر اساس نیازها و با استفاده از guide line و مراجع علمی معتبر policy را تهیه کند.

۱۰. کسانی که policy را می نویسند، بایستی کانال ارتباطی خود را با افراد بخش بازنگهدارند.

۱۱. کسانی که policy را می نویسند، بایستی هدف از نگارش خط مشی بر ایشان روشن باشد.

۱۲. کسانی که policy را می نویسند، نباید از policy موجود نسخه برداری کنند ، فقط باید جهت الگو برداری استفاده شود.

۱۳. جهت نوشتن یک خط مشی مناسب باید به تعدادی policy مرتب مراجعه و موضوع مورد نظر دقیقاً بررسی شود.

۱۴. نوشتن policy باید در کمیته مربوط به هر واحد مورد بحث و بررسی قرار گیرد.

۱۵. اطلاعات مکمل می تواند ضمیمه پالسی باشد.

۱۶. ساختار کلی برای تمام اسناد در مرکز بایستی یکسان باشد.

۱۷. نگارنده policy باید در نظر داشته باشد که ایشان یک کارشناس در رابطه با آنچه می نویسند، است نه کاربری که از آن استفاده می کند.

۱۸. Policy 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.

۱۹. نویسنده policy باید در نظر داشته باشد که همیشه می تواند اطلاعات ضمیمه و تکمیلی را طبق قوانین مرکز به policy اضافه نماید.

۲۰. 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.

۲۱. وقتی تعداد زیادی سؤال و نقاط مبهم که باعث سردرگمی افراد می شود وجود دارد ، می بایست policy و پروسیجر مورد بررسی ویژه قرار گیرد.

طراحی Policy

۱. عنوان داشته باشد (نام و شماره policy، شماره و نام بخش ، تاریخ تصویب)
۲. تاریخ لغو یا جایگزینی
۳. تاریخ اجرا
۴. واحد مسئول انجام policy
۵. کمیته تصویب کننده policy
۶. مخاطبین
۷. تاریخ بازبینی
۸. مدیر اجرائی
۹. مدیر راهنما
۱۰. اطلاعات اضافه
۱۱. منابع مورد استفاده
۱۲. جدول امضاء پرسنل که حتماً بایستی policy را مطالعه کرده باشند.

مرکز آموزشی درمانی شهید مطهری
شهرستان مرودشت

Policy for :

خط مشی در رابطه با:

Compiled by	- مطابق با :
Approving	- هیات تأیید کننده:
Date Approved	- تاریخ اجرا:
Next review date	- تاریخ بازبینی :
Target audience	- مخاطبان :
Version	- نسخه:
Lead executive	- مدیر اجرایی :
Author (lead meager)	- مدیر راهنما:
Number of policy	- شماره خط مشی:

فهرست : Contents

policy statement	- بیانیه خط مشی:
scope	- دامنه:
aim	- هدف کلی:
objective	- اهداف:
responsibilities	- مسئولیت ها:

تعاریف خط مشی

principles	- اصول خط مشی:
monitoring	- اجرا خط مشی و نظارت:
reference	- منابع:
appendix	- ضمیمه:

Employee Record of Having Read the Policy

- ثبت سوابق کارکنانی که خط مشی را خوانده اند:

سوابق خواندن خط مشی توسط کارکنان

Employee Record of Having Read the Policy

-----policy

----- نام خط مشی

اینجانب اصول موجود در خط مشی نام برده شده را خوانده و درک کرده ام.

مشخصات کامل: Full Name	امضاء: Signature	تاریخ: Date