



دستور العمل

انتقال دانش و تجربه راهبر (استاد) و رهجو (شاگرد) در مشاغل (جانشین پروری)

BH	HM&HP	Ins	21	شماره سند
1399	07	01		تدوین اولیه
140۴	01	17		تاریخ آخرین بازنگری
1404	01	۲۵		تاریخ ابلاغ
			D	سریال بازنگری
1405	03	10		بازنگری بعدی

تعداد صفحات		۶		بیمارستان تخصصی و فوق تخصصی بهبود تبریز		بازنگری بعدی		10	03	1405
هدف	دامنه	صاحب	ذینفعان	پاسخگو	تعاریف	روش اجرا	امکانات	مراجع	تصویب	

۱. هدف :

➤ انتقال دانش و تجربه راهبر (استاد) و رهجو (شاگرد) در مشاغل حساس

۲. دامنه : کل بیمارستان

۳. صاحبان فرآیند :

مدیرعامل / رئیس / مدیر بیمارستان / معاون درمان / رئیس امور اداری / مدیر خدمات پرستاری / مدیر خدمات سرپائی / سرپرستاران و مسئولین واحدها / سوپرویزران

۴. ذینفعان فرآیند :

کارکنان بیمارستان

۵. فرد پاسخگو : تیم مدیریت و رهبری

۶. تعاریف و اصطلاحات :

استاد شاگردی : یکی از قدیمی ترین بسترهای انتقال دانش و تجربه بوده و قدمتی به درازای تاریخ بشر دارد. روش استاد شاگردی برای تمام افراد و در تمام سطوح کاربرد دارد.

انتقال دانش : اشاره به فعالیتهایی دارد که در ارتباط با جریان دانش از یک بخش یا یک نفر به بخش یا نفر دیگر را شامل می شود.

مشاغل حساس : طبق تعریف تیم رهبری و مدیریت در دوحیطه بالینی و غیر بالینی تعریف گردیده است .

مشاغل درمانی حساس در حیطه های بالینی شامل :



دستور العمل

انتقال دانش و تجربه راهبر (استاد) و رهجو (شاگرد) در مشاغل (جانشین پروری)

شماره سند	21	Ins	HM&HP	BH
تدوین اولیه	01	07	1399	
تاریخ آخرین بازنگری	17	01	140۴	
تاریخ ابلاغ	۲۵	01	1404	
سریال بازنگری	D			
بازنگری بعدی	10	03	1405	

تعداد صفحات										۶ بیمارستان تخصصی و فوق تخصصی بهبود تبریز										بازنگری بعدی										10										03										1405																																																	
هدف										دامنه										صاحب										ذینفعان										پاسخگو										تعاریف										روش اجرا										امکانات										مراجع										تصویب									

۱. مدیران ارشد : (مدیرعامل ، رئیس بیمارستان ، مدیر داخلی بیمارستان ، معاون درمان ، مسئول ایمنی بیمارستان ، مسئولین فنی واحدهای پاراکلینیک آزمایشگاه ، تصویربرداری ، مراقبتهای دارویی "داروخانه های سرپایی و یونیت دوز "، درمانگاههای تخصصی و فوق تخصصی نظیر اسکوپ و درمانگاه سنگ شکنی ، روسای علمی بخشهای بستری عادی و ویژه)

۲. مدیران میانی حیطه بالینی شامل : (مدیر خدمات پرستاری ، مدیر خدمات سرپایی ، مدیر امور دارویی ، مدیر خطر حوادث و بلایا ، مسئول گردشگری سلامت ، سوپروایزان شامل "سوپروایزان بالینی ، سوپروایزان آموزش کارکنان و آموزش به بیماروارتقای سلامت ، کنترل عفونت ، آموزش و پیگیری پس از ترخیص ، کارشناس هماهنگ کننده ایمنی بیمار، سرپرستاران بخشهای بستری ، سرپرستاران اتاق عمل ، سرپرستاران اورژانس ، سوپروایزر آزمایشگاه ، مسئول تصویربرداری و... می باشند.

مشاغل حساس حیطه غیر بالینی : شامل رئیس امور اداری ، مدیر امور مالی ، مدیر امور اجرایی پروژه ، رئیس دفتر بهبود کیفیت ، مسئول تدارکات، مسئول پیگیری، مسئول دبیرخانه، مسئول کارگزینی، مسئول واحد اطلاعات سلامت ، مسئول دفتر مدیر عامل ، مسئول انبار مرکزی، مسئول حسابرسی داخلی، مسئول برنامه و بودجه، مسئول واحد IT ، مسئول تجهیزات پزشکی ، مسئول حقوق گیرندگان خدمت ، مسئول آمار و کمیته ها ، مسئول دفتر فنی و تاسیسات ، مشاوران (امور حقوقی- بیمه ای- نظارت و ارزیابی- امور فرهنگی و حقوقی- مالیاتی) ، کارشناسان (بهداشت محیط و حرفه ای) و کارشناس روابط عمومی ، مسئول خدمات و انتظامات می باشد.

جانشین پروری: جانشین پروری به فرآیندی اشاره دارد که طی آن استعداد های انسانی سازمان برای تصدی مشاغل و مناصب کلیدی آن در آینده شناسایی شده و از طریق برنامه ریزی های متنوع آموزشی و پرورشی برای تصدی این مشاغل آماده می شوند.

تفویض اختیارات: یکی از رایج ترین واژه ها در حوزه مدیریت لغت تفویض اختیار (Delegation of Authority) به معنای واگذاری است و زمانی که از تفویض اختیار صحبت می کنیم منظورمان این است که یک فرد، اختیار در یک اقدام یا یک تصمیم گیری را به فرد دیگری واگذار کند. (تفویض اختیار فرایند انتقال مسئولیت یک کار به شخصی دیگر است). طبیعتاً در محیط سازمانی، تفویض اختیار به این معنا خواهد بود که یک مدیر بخشی از اختیارات خود را به فردی که در رده پایین تری نسبت به او قرار دارد واگذار نماید.



دستورالعمل

انتقال دانش و تجربه راهبر (استاد) و رهجو (شاگرد) در مشاغل (جانشین پروری)

شماره سند	21	Ins	HM&HP	BH
تدوین اولیه	01	07	1399	
تاریخ آخرین بازنگری	17	01	140۴	
تاریخ ابلاغ	۲۵	01	1404	
سریال بازنگری	D			
بازنگری بعدی	10	03	1405	

تعداد صفحات ۶ بیمارستان تخصصی و فوق تخصصی بهبود تبریز

هدف	دامنه	صاحب	ذینفعان	پاسخگو	تعاریف	روش اجرا	امکانات	مراجع	تصویب
-----	-------	------	---------	--------	--------	----------	---------	-------	-------

• روشهای تفویض اختیار:

- فعالیت کاری واگذار میشود اما حق تصمیم گیری و امضاء ندارد.
- تصمیم گیری با مشاوره تلفنی به فرد جانشین انجام می پذیرد.
- اختیارات تام برای تصمیم گیری و حق امضاء و تائید امورات سازمانی اعطا می شود.
- حق شرکت در جلسات و تهیه گزارش جلسات واگذار می گردد.

۱. **عنصر اختیار:** در چارچوب یک شرکت، اختیار، قدرت و حق یک فرد برای استفاده و تخصیص کارآمد منابع خود است. این امر شامل توانایی تصمیم گیری و دستور دادن برای دستیابی به اهداف سازمانی است. این جزء باید همیشه به خوبی تعریف شود. هر کسی که دارای اختیار است باید دامنه اختیارات خود را بداند. اساساً این حق فرمان دادن است، به این معنی که مدیریت سطح بالا همیشه بیشترین اختیار را دارد.

بین اختیار و مسئولیت رابطه همزیستی وجود دارد. بنابراین، اقتدار، به ویژه اختیار در مدیریت، برای انجام موفقیت آمیز کار، باید همواره با همان میزان مسئولیت همراه باشد.

۲. عنصر مسئولیت پذیری:

این عنصر به ویژگی ها و محدوده فرد برای تکمیل وظیفه محول شده اشاره دارد.

مسئولیت بدون اختیار کافی می تواند منجر به نارضایتی، درگیری ها و ناامیدی برای فرد گردد.

در حالی که قدرت از بالا به پایین جریان دارد، مسئولیت از پایین به بالا جریان دارد. مدیریت میانی و مدیریت سطح پایین مسئولیت بیشتری بر عهده دارند.

۳. عنصر پاسخگویی:

برخلاف اختیار و مسئولیت، پاسخگویی قابل تفویض نیست. بلکه در ذات خود اعطای مسئولیت است.

هرکسی که برای انجام وظیفه ای تصمیم می گیرد و در یک شرکت کار می کند، در قبال نتیجه تلاش های خود مسئول می شود.

دستورالعمل

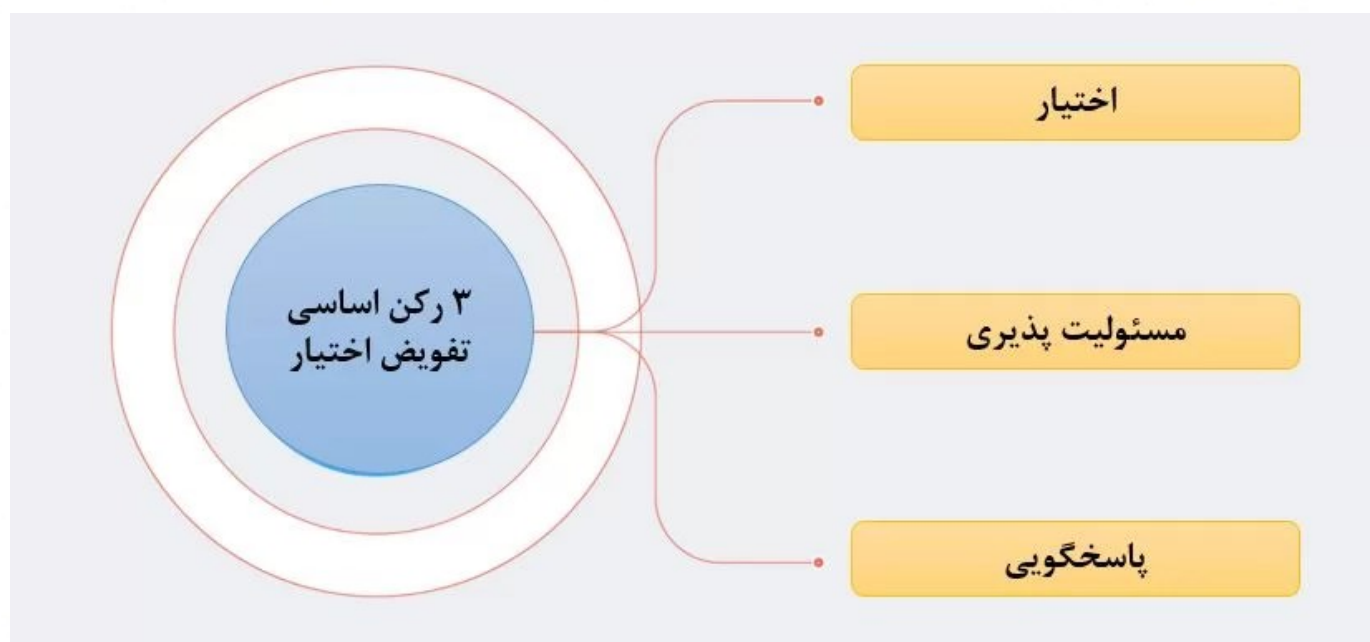
انتقال دانش و تجربه راهبر (استاد) و رهجو (شاگرد) در مشاغل (جانشین پروری)

شماره سند	21	Ins	HM&HP	BH
تدوین اولیه	01	07	1399	
تاریخ آخرین بازنگری	17	01	140۴	
تاریخ ابلاغ	۲۵	01	1404	
سریال بازنگری	D			
بازنگری بعدی	10	03	1405	

تعداد صفحات	۶	بیمارستان تخصصی و فوق تخصصی بهبود تبریز
هدف	دامنه	صاحب
هدف	ذینفعان	پاسخگو
هدف	تعاریف	روش اجرا
هدف	امکانات	مراجع
هدف	تصویب	

پاسخگویی به طور خلاصه به معنای پاسخگو بودن برای نتیجه نهایی است. مسئولیت پذیری ناشی از مسئولیت است.

اقتدار رو به پایین جریان دارد، در حالی که مسئولیت پذیری به سمت بالا جریان دارد. جریان نزولی اختیار و جریان رو به بالا مسئولیت پذیری باید در هر موقعیت از سلسله مراتب مدیریت یکسان باشد.



۸. روش اجرا: (چه فعالیتی، چه زمانی، در چه محلی و توسط چه کسی انجام می شود.)

۱. مسئول کارگزینی بانک اطلاعاتی کارکنان و مدیران در بیمارستان و نیز تهیه فلوچارت / فرایند جانشین پروری و انتخاب جانشین برای مسئولان در بیمارستان را تدوین نماید.
۲. مسئول کارگزینی برنامه ریزی در خصوص شناسایی و پیش بینی احتمال خروج کارکنان از بخش ها / واحدها را سالانه به تیم مدیریت اجرایی اعلام می نماید.
۳. مسئول دبیرخانه کلیه اقدامات لازم در راستای اخذ و دریافت کلیه مکاتبات اداری (دریافتی و ارسالی) و ابلاغ آنها را وفق مقررات سازمانی انجام می دهد.
۴. مسئول بخش / واحد یک نفر را به عنوان جانشین با تفویض اختیارات مسئول واحد در غیاب وی معرفی می نماید.



دستور العمل

انتقال دانش و تجربه راهبر (استاد) و رهجو (شاگرد) در مشاغل (جانشین پروری)

BH	HM&HP	Ins	21	شماره سند
1399	07	01	01	تدوین اولیه
1404	01	17	17	تاریخ آخرین بازنگری
1404	01	25	25	تاریخ ابلاغ
			D	سریال بازنگری
1405	03	10	10	بازنگری بعدی

تعداد صفحات ۶ بیمارستان تخصصی و فوق تخصصی بهبود تبریز

هدف	دامنه	صاحب	ذینفعان	پاسخگو	تعاریف	روش اجرا	امکانات	مراجع	تصویب
-----	-------	------	---------	--------	--------	----------	---------	-------	-------

۵. مسئول بخش ، نسبت به آموزش رده های شغلی و مسئولیت های لازم در طول خدمت به فرد منتخب اقدام می نماید.

۶. تیم مدیریت اجرایی برنامه ارسالی از کارگزینی مرکز که مورد تایید می باشد را به بخشها اعلام می نماید .

۷. مسئول منابع انسانی لیست افرادی که وظیفه استاد/ راهبر و شاگرد/ رهجو را دارند مشخص و به تایید ریاست، مدیریت و مترون بیمارستان می رساند.

۸. در پایش، استاد از وضعیت یادگیری و بازخورد انتقال تجربیات به شاگرد، گزارشی به واحد منابع انسانی ارائه می دهد.

۹. مسئول منابع انسانی با توجه به بررسی گزارش های ارائه شده، موارد لازم را به مدیرعامل بیمارستان گزارش می دهد.

۹.۱ امکانات و تسهیلات :

- ✓ بانک اطلاعات کارکنان
- ✓ فلوچارت / فرآیند جانشین پروری

۱۰. مراجع/مستندات مرتبط :

- ✓ راهنمای جامع اعتبار بخشی ملی بیمارستان های ایران ، ویرایش پنجم ، سال ۱۴۰۱
- ✓ تجربیات بیمارستانی
- ✓ آکادمی تخصصی مدیریت منابع انسانی



دستور العمل

انتقال دانش و تجربه راهبر (استاد) و رهجو
(شاگرد) در مشاغل (جانشین پروری)

BH	HM&HP	Ins	21	شماره سند
	1399	07	01	تدوین اولیه
	140۴	01	17	تاریخ آخرین بازنگری
	1404	01	۲۵	تاریخ ابلاغ
			D	سریال بازنگری
	1405	03	10	بازنگری بعدی

تعداد صفحات	۶	بیمارستان تخصصی و فوق تخصصی بهبود تبریز
-------------	---	---

هدف	دامنه	صاحب	ذینفعان	پاسخگو	تعاریف	روش اجرا	امکانات	مراجع	تصویب
-----	-------	------	---------	--------	--------	----------	---------	-------	-------

۱۱. فهرست تهیه کنندگان / تاییدکننده / تصویب کننده / ابلاغ کننده :

مشخصات	نام	نام خانوادگی	سمت	امضاء
تهیه کنندگان	جلال	پرویزی	رئیس اموراداری	
	امیر	حسین نژاددواتگر	کارشناس اموراداری	
	حسن	دقیق کیا	مشاور حقوقی بیمارستان	
	علیرضا	روزگاری	مدیر خدمات پرستاری	
	وحید	ملکی	مدیر خدمات سرپائی	
	شهرلا	حق بر	مسئول حقوق گیرندگان خدمت	
	معصومه	نواده شهرلا	کارشناس هماهنگ کننده ایمنی بیمار	
	پروین	کرامتی فر	مسئول دفتر بهبود کیفیت	
	دکتر علی	زینالی	معاون درمان	
تایید کنندگان	دکتر عبدالله	کفیلی	مدیر بیمارستان	
	دکتر علی	زادایمانی	رئیس / مسئول فنی / مسئول ایمنی بیمارستان	
تصویب کننده	بهمن	ذیجاء	مدیر عامل	
ابلاغ کننده				