

باسمه تعالی

معاونت آموزشی و امور دانشجویی وزارت بهداشت و درمان و آموزش پزشکی

مرکز مطالعات و توسعه آموزش علوم پزشکی

تعیین شاخص های ادغام آموزش پزشکی با نظام ارایه خدمات سلامت

خلاصه اجرایی

این پروژه به سفارش مرکز مطالعات و توسعه آموزش علوم پزشکی معاونت آموزشی و امور دانشجویی وزارت بهداشت، درمان، و آموزش پزشکی توسط موسسه چشم انداز توسعه سلامت اجرا شده است.

مدیر پروژه: دکتر شهرام یزدانی

همراهنگی و مدیریت اطلاعات:
خانم سارا خراشادی زاده

گروه تدوین پیش نویس: دکتر شهرام یزدانی، آقای دکتر حسن امامی، خانم فتحیه مرتضوی، دکتر فخرالسادات حسینی، دکتر رامین همایونی

همکاران پروژه: دکتر سید امیر محسن ضیایی، دکتر فاطمه نیروی، دکتر محمدعلی جوادی، دکتر فریدون عزیزی، دکتر فرشته معتمدی، دکتر یوسف صادقی، دکتر ناصر سیم فروش، دکتر علی رمضانخانی، دکتر علی اکبر سیاری، خانم اعظم گیوری، دکتر محمدرضا مجدی، دکتر محمدباقر صابری ظفرقندی، دکتر هما مناهجی، دکتر محمد رحمتی رودسری، دکتر فاطمه اسکویی، دکتر عباس نجاری، دکتر سید سجاد رضوی، دکتر سید علی ابطی

با تشکر از اعضای محترم ستاد اجرایی ادغام: دکتر نادر ممتاز منش، دکتر ابوالفتح لامعی، دکتر محمدرضا فرتوک زاده، دکتر محمداسماعیل مطلق، دکتر رضا لیاف قاسمی، دکتر ناهید جعفری، مهندس محمدجواد کبیر، دکتر محمدرضا رهبر، دکتر عباس انتظاری، دکتر محمدحسین سالاریان زاده، دکتر شهرام یزدانی،

با تشکر از اعضای محترم کمیته های ارتقاء کیفیت و اصلاح فرایندهای دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی:

حوزه ریاست: آقای دکتر علیرضا ناصری، آقای مهندس رضا محمودی، و سرکار خانم مژگان کریمی
حوزه معاونت آموزشی: آقای دکتر سید عباس صفوی نائینی، آقای دکتر یوسف پورخوشبخت، آقای دکتر سید عبدالصمد طباطبایی، آقای اصغر گوردزی، خانم الهه نگهبان، خانم مینا عظیمی مویذ، خانم ماندانا باقری
حوزه معاونت پژوهشی: آقای دکتر محمد رحمتی رودسری، آقای دکتر حمید سوری، آقای دکتر حسن فضل، خانم دکتر مریم مرتضوی، آقای دکتر اصغر اشرفی، خانم دکتر لیلا پاشاروش، خانم مهندس فاطمه کریمان، خانم زهرا کوه کمندی، خانم مریم سوهانکی، خانم فاطمه بانو ملکی، خانم زهرا علایی، خانم دکتر الهام ایزدی، خانم فخری اصفهانی، خانم خاطره آیدون

حوزه معاونت پشتیبانی: آقای دکتر محمد مهدی صدوقی، آقای دکتر حسین رامندی، آقای دکتر محمد فرحبخش، آقای دکتر محمد پیریایی، آقای رضا علی کریمی، آقای حسن عباسیان، آقای مهندس علیرضا ثابت قدم، آقای مهندس مسعود رجب زاده، آقای محمد تقی جعفرزاده

حوزه معاونت بهداشتی: آقای دکتر علی رمضانخانی، آقای مهندس پرویز عزیزی، آقای دکتر غلامرضا قاسمی، خانم صغری علیزاده، خانم شهلا قنبری، خانم دکتر مهستی عطایی، خانم دکتر فرزانه فربخش، خانم مهتاب یغموری، خانم زهرا کریمی، خانم ناهید حاج طیبی، خانم مهندس مریم کارگران، آقای ابولقاسم بورچی، خانم فروزنده مومنی، خانم سهیلا مقدم ثابت

حوزه معاونت درمان: آقای دکتر محمد علی امام هادی، آقای دکتر کاظم شریفی، خانم دکتر مهناز بالادست، خانم دکتر فرح کردمحل، آقای دکتر غلامرضا صفاتی، آقای دکتر محمد جمال عاصمی، آقای دکتر احمدامین جنتی، آقای دکتر سعید مهدوی، آقای دکتر علی خلیج، آقای داوود عبدالکریمی، خانم سیمین درایه، خانم سیدمنیر صالحی، خانم زهرا اطاعتی، خانم محبوبه میرحسینی، آقای قاسم خسرو آبادی

حوزه معاونت غذا و دارو: آقای دکتر سید فرشاد شیرازی، آقای دکتر سالم، آقای مهندس رضایی

انجام این پروژه مرهون کمک های بیدریغ جناب آقای دکتر نادر ممتازمنش ریاست محترم و سرکار خانم فرنگیس شوقی کارشناس محترم مرکز مطالعات و توسعه آموزش علوم پزشکی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی می باشد. بسیاری از نتایج پروژه، حاصل مباحثات ثمربخش اعضای محترم ستاد اجرایی ادغام وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی می باشد. بررسی اولیه بر روی فرایندهای دانشگاهی با مساعدت جناب آقای دکتر حسن امامی مدیر محترم دفتر ارتقا کیفیت و اصلاح فرایندهای دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی ممکن گردید.

مسئله: نظام سلامت به عنوان یک سیستم پیچیده شامل زیرسامانه ها یا حوزه های مختلفی است. این حوزه ها شامل حوزه خدمات بالینی، بهداشت عمومی، آموزش، پژوهش، نوآوری و صنعت و تامین و تخصیص مالی می باشد. تعامل عملکردی نامناسب میان این حوزه ها انگیزه اصلی ادغام دانشکده های پزشکی و وزارت بهداشتی وقت، و شکل گیری وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی در سال ۱۳۶۴ را تشکیل می داد، و این در حالیست که ادغام صورت گرفته در عمل بیش از آنکه قالب عملکردی داشته باشد، در حد یک ادغام ساختاری باقی ماند. عدم تبیین حیطه های تعامل و عدم تعیین شیوه های تعامل از یکسو و فقدان سازوکارهای حاکمیتی تضمین کننده ادغام عملکردی از سوی دیگر سبب گردید که نظام سلامت در طی بیش از دو دهه پس از ادغام ساختاری کمترین بهره را از آن ببرد تا جای که مخالفین ادغام، اصل راهبرد ادغام را به چالش کشیده اند و داعیه دار انتزاع گردیدند. آنچه که در موضوع ادغام عملکردی^۱ به عنوان واحد بحث مورد توجه قرار می گیرد، فرایندهای فراسازمانی^۲ و فرایندهای فراحوزه ای^۳ می باشد. فرایندهای فراسازمانی مشتمل بر مراحل متعددی هستند که بعضی از آنها در یک سازمان از یک حوزه (مانند حوزه آموزش) و پاره ای دیگر در سازمان دیگر از همان حوزه صورت می گیرد. فرایندهای فراحوزه ای مشتمل بر مراحل متعددی هستند که بعضی از آنها در یک حوزه (مانند حوزه آموزش) و پاره ای دیگر در حوزه دیگر (مانند حوزه پژوهش) صورت می گیرد. متأسفانه بسیاری از فرایندهای فراسازمانی و فراحوزه ای، یکپارچگی خود را در مرز میان سازمان ها و حوزه های مختلف از دست می دهند. و پس از مدتی سازمان ها و حوزه های مختلف به سبب ناکارآمدی تعامل های بین سازمانی و بین حوزه ای، مراحل برون سازمانی یا برون حوزه ای را از فرایند حذف می کنند و با پذیرش افت کیفیت و اثربخشی، محدوده فرایندها را بطور کاذب در قالب درون سازمانی یا درون حوزه ای تعریف می کنند.

راه حل: در این پروژه، با هدف ایجاد تحکیم ادغام کارکردی سه اقدام زیر انجام گرفت:

- الف- شناسایی فرایندهای فراسازمانی و فراحوزه ای
- ب- شناسایی سازوکارهای یکپارچگی مراحل مختلف فرایند که در سازمانها و یا حوزه های مختلف صورت می گیرد.
- ج- ترجمه سازوکارهای یکپارچگی فرایندها به استانداردهای ادغام عملکردی

^۱ Functional Integration

^۲ Cross-organizational Processes

^۳ Cross-boundary Processes

در **مرحله اول** و به منظور **شناسایی فرایندهای بین حوزه ای و بین سازمانی**، متجاوز از ۵۰۰ فرایند شناسایی شده توسط هفت کمیته ارتقا کیفیت و اصلاح فرایند که در سطح معاونت های دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی تشکیل شده بود، مورد بررسی قرار گرفت. علاوه بر آن اسناد برنامه های راهبردی حوزه های مختلف دانشگاهی برای شناسایی سایر فرایندها مرور گردید و با کارشناسان حوزه های مختلف نشست هایی برای شناسایی فرایندهای بین حوزه ای و بین سازمانی صورت گرفت. در پایان مرحله اول متجاوز از ۱۵۰ فرایند با ماهیت بین سازمانی و بین حوزه ای شناسایی گردید. بخشی از این فرایندها (و به تبع آن سازوکارهای یکپارچگی آنها) بطور عمودی و در مسیر سلسله مراتب سازمانی تعریف شده اند (مانند فرایندهای وزارتی - دانشگاهی، دانشگاهی - دانشکده ای، دانشگاهی - مرکز پژوهشی، دانشگاهی - بیمارستانی، دانشگاهی - شبکه بهداشتی درمانی، و دانشکده ای - گروه آموزشی)، و تعدادی از آنها در عرض دیوانسالاری اداری، سازمان های هم سطح را به یکدیگر متصل می سازند (مانند فرایندهای افقی وزارتی، افقی دانشگاهی، و افقی دانشکده ای). بدیهی است که ادغام در نظام سلامت تنها منحصر به ادغام افقی میان حوزه های آموزش و سلامت نمی شود و تعامل افقی میان سایر حوزه ها (مانند تعامل حوزه های آموزش و پژوهش) و همچنین ادغام عمودی در درون یک حوزه (مانند تعامل معاونت پژوهشی دانشگاه با مراکز پژوهشی دانشگاه) را شامل می گردد.

در **مرحله دوم** تیم تدوین استانداردها در تعامل با مدیران و کارشناسان حوزه های مختلف دانشگاهی، **سازوکارهای ایجاد یکپارچگی در فرایندها** را مورد بررسی قرار دادند. در پایان این مرحله ۳۰ سازوکار ژنریک مختلف برای ایجاد یکپارچگی و ادغام در فرایندها، شناسایی شد. نتیجه این مرحله از پروژه نشان داد که یکپارچگی و ادغام تنها به ادغام ساختاری خلاصه نمی شود و توجه به سایر سازوکارهای ایجاد تعامل جهت تضمین یکپارچگی فرایندها از اهمیت زیادی برخوردار می باشد. از جمله سازوکارهای تعامل بین سازمانی و یا بین حوزه ای می توان به مواردی مانند آگاهی از نیازها، در اختیار قرار دادن اطلاعات، آگاهی از آرا و نظرات، مشارکت در فرایند تصمیم گیری، آگاهی از برنامه های اجرایی، مشارکت در برنامه ریزی برای اجرا، تدوین راهکارها و یا راهنماهای عملکردی، در اختیار قرار دادن منابع انسانی، مالی، و فیزیکی، جابجایی نیروی انسانی، آموزش نیروی انسانی، هماهنگی در اجرا یا عملیات، و ارایه مشاوره اشاره نمود.

در **مرحله سوم** پروژه و به منظور **تدوین استانداردهای ادغام عملکردی در نظام سلامت**، پایگاه داده ای توسط نرم افزار Access طراحی گردید. و تیم تدوین با توجه به فرایندهای مهم فراسازمانی یا فراحوزه ای در بخش های مختلف نظام سلامت، و با عنایت به شیوه ها و سازوکارهای تسهیل جریان اطلاعات و عملیات در طول این فرایندها، برای هر فرایند استانداردهای ادغام عملکردی مناسب را تدوین نمودند. مشخصات شناسنامه هر استاندارد مشتمل بر متن استاندارد، هدف از استاندارد، فرایند مورد نظر، **حیطه مبدا فرایند**، **حیطه مقصد فرایند**، **سازمان مبدا تعامل**، **سازمان مقصد تعامل**، **سطح و جهت تعامل**، **نوع تعامل**، و **ضرورت و قید الزام استاندارد** در پایگاه دادهای مربوطه ثبت گردید. در همین مرحله با ارسال فرم های نظرخواهی برای ۵۰ نفر از مدیران و کارشناسان حیطه های مختلف دانشگاه و نظام سلامت نظرات آنان در مورد فرایندهای بین حوزه ای و استانداردهای ایجاد یکپارچگی در پایگاه داده ای لحاظ گردید. حاصل این مرحله از پروژه **حدود سیصد استاندارد** می باشد که در حوزه های آموزش، پژوهش، سلامت عمومی، خدمات بالینی، نوآوری و صنعت و مدیریت و سیاستگذاری سازماندهی شده است.

کاربرد نتایج: اگرچه مجموعه های مختلفی از استانداردهای موسسه ای در سطح دانشگاه ها و نظام های سلامت کشورهای توسعه یافته منتشر شده است، ولی مجموعه حاضر را می توان اولین مجموعه مستقل استانداردهای ادغام عملکردی در سطح جهان دانست. در تدوین استانداردها حداکثر تلاش بعمل آمده است تا استانداردها جنبه عینی داشته باشند و از قابلیت اندازه گیری برخوردار باشند. کاربرد این استانداردها در سه فاز قابل تصور می باشد:

۱. در فاز اول و با ابلاغ استانداردها می توان از آن به عنوان یک ابزار آموزشی و به عنوان یک **الگو برای ارتقاء فرایندهای بین سازمانی** و بین حوزه ای استفاده نمود.
۲. در فاز دوم، این استانداردها را می توان در فرایند **ارزشیابی درونی و بیرونی** موسسات دانشگاهی مورد استفاده قرار داد.
۳. و در فاز سوم از این مجموعه می توان در فرایندهای **اعتباربخشی موسسه ای** و رتبه بندی دانشگاه ها استفاده نمود.