

# إستهلال

أعوذ بالله السميع العليم من الشيطان الرجيم

بسم الله الرحمن الرحيم

اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ (1) خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ (2) اقْرَأْ وَرَبُّكَ  
الْأَكْرَمُ (3) الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ (4) عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ (5)

صدق الله العظيم وبلغ رسوله الأمين

سورة العلق الآية (1-5)

# الإهداء

أمي الزهرة اليانعة التي ما فتئت تعبقنا بأريج المحبة ، وتمدنا بعبير  
الأمل وشذي العزيمة والنجاح .

إلى روح أبي الطاهرة ، الذي كان نبراسنا المنير وواحتنا الوارفة التي تقينا  
هجير الحياة ، وقد تعلمنا منه سر الشموخ .

إلى أخواني الأحباء .(طارق ، خالد ، عمار ، سامي ، محمد ) كلما أسرحت  
بخيالي وجدتهم يشدون من الأزرق يخففون وطأة الزمن ، ويمنحون الحياة معني  
لا يضاهي .

إلى كل من علمني حرفا ...

إلى أهلي وصديقاتي ....

إلى كل من دعا لي بخير بظهر الغيب.....

أهدى هذا البحث...

# كلمة شكر

الحمد لله بدأً ومنتهى .. اللهم لك الحمد والشكر حمداً وشكراً طيباً مباركاً فيه كما ينبغي أن يكون الحمد والشكر لجلال وجهك ولعظيم سلطانك.

الشكر لله عز وجل على توفيقه لي.....

الشكر لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا لإتاحتها لي فرصة النهل من علمها لنيل درجة الماجستير ، ولجميع الأساتذة الذين أفادوني بعلمهم وأفكارهم .

والشكر أجزله وأجله لأستاذي الجليل/ الفاتح محمد سعيد.. على حُسن إشرافه ورقة تعامله ، فهو لم يدخر وسعاً في تقديم الملاحظات والتوجيهات البناءة في غير تعسف ولا تجبر ، مما كان له أكبر الأثر في خروج هذا البحث بهذه الصورة.

كما أتقدم بصوت الشكر لأسرتي وأخص بالشكر أخي الغالي / طارق عبد الفتاح والشكر موصول للإخوة في المستشفيات التي طاف عليها الباحث للحصول على بيانات هذا البحث ، ألا وهي مستشفى آسيا ومستوصف مودة، وأخص بالشكر الدكتور/الطاهر محمد الطاهر التلب/ المدير الطبي لمستشفى آسيا ، لحسن تعاونهم مع الباحث وتفاعلهم مع موضوع البحث .

وإلى جميع زملائي الذين أعانوني بالرأي والمشورة..

ولكل من ساهم في بحثي هذا ولم أذكر أسمه في هذا المقام ، لك الشكر والله الحمد.

## ملخص الدراسة

يهدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق الجودة الشاملة بالمستشفيات الخاصة في تقديم الخدمات الصحية وأثره على رفع مستوى الأداء ، وفي حالة عدم التطبيق توضيح إمكانية التطبيق والنتائج المترتبة علي ذلك حتى يمثل حافزاً للمنشآت التي تعمل في المجال الخدمي للاقتداء بها وتجنب ما أعترضها من مشاكل وأخطاء وأكثر من ذلك معرفة العوامل السلبية التي تؤثر في تقديم الخدمة الصحية بالجودة المطلوبة والتوصل إلى نتائج يمكن من خلالها مساعدة إدارات المستشفيات الخاصة على فهم متطلبات المرضى في الخدمات الصحية المتاحة لهم.

ولتحقيق هذه الغاية فإنه يقع على عاتق المستشفيات الخاصة تحسين جودة خدماتها الصحية بوضع برامج وخطط ناجحة لتنويع وتطوير تلك الخدمات بما يرقى لتطلعات وتوقعات كافة المرضى و تلافى النقائص مما يحفظ للمستشفيات الخاصة عملائها " المرضى " الحاليين واجتذاب عملاء جدد .

**توصل الباحث إلى عدة نتائج، أهمها:**

1- إن أغلب العاملين بالمستشفيات الخاصة يرون أن هنالك فوائد من الأخذ بمفاهيم الجودة الشاملة وتطبيقها وقد أقر بذلك من يطبق أو لا يطبق ، وجاء في مقدمة تلك الفوائد الاهتمام بعمليات التدريب المستمر ، والتعاون الجماعي بدلاً من المنافسة ، وكتابة وتطوير أنظمة العمل ، والتركيز على حل المشاكل.

2- إن أغلب العاملين يرون أن هناك دعماً من الإدارة العليا لبرنامج الجودة الشاملة ، ولكن لا يوجد إهتمام كافي أو متابعة.

3- هنالك معوقات تواجه تطبيق الجودة الشاملة في المستشفيات الخاصة تتمثل في :

\_ عدم وجود دورات تدريبية كافية لبرنامج الجودة الشاملة.

\_ عدم وجود مختصين لبرنامج الجودة الشاملة .

\_ عدم توفر البيانات الاحصائية اللازمة لتطبيق الجودة الشاملة.

كما أورد الباحث عدة توصيات منها:

- 1- ضرورة مراجعة الهيكل التنظيمي الحالي للمستشفيات الخاصة حتى يتوافق ومتطلبات الجودة الشاملة.
- 2- الدعم الكامل من قبل الإدارة العليا للسعي من أجل تطبيق الجودة الشاملة مع متابعة تطبيقها والتشجيع على ذلك .
- 3- ضرورة الاهتمام ببرامج التدريب في مجال الجودة الشاملة لجميع العاملين بما فيهم الأطباء.
- 4- دراسة العوامل والعوائق المؤثرة على تطبيق الجودة الشاملة مع التركيز على معرفة طرق علاجها وكيفية إيجاد حلول لها.

## Abstract

The researcher aims to identify the impact of the application of total quality management (TQM) in private sector hospitals for the delivery of health services and its effect on raising the level of performance, and in cases of non- application to clarify the applicability so that it represents an incentive to enterprises operating in the same field to follow them as an example avoid encountered problems and errors, and acquire more knowledge of the negative factors affecting health service delivery and quality required to achieve results which could help the management of private hospitals to understand the requirements of patients in the health services available to them. To this end it is the responsibility of private sector hospitals to improve the quality of health services by developing programs and plans for diversification and the successful development of those services, including expectations of all the patients and avoiding deficiencies, which helps the hospital keep its present customers "patients," the current and attract new ones, which means good reputation.

The researcher reached a number of results, including:

1 - The majority of workers believe that: there are benefits from the introduction of TQM concepts and their application and has been acknowledged by both who apply it and those who do not .This was at the forefront of attention to those benefits and ongoing training, and collective cooperation instead of competition, and the development of work systems and concentrate on problem - solving.

2 - The majority of workers believe that: there is support from senior management to TQM programmers, but there is no enough attention or follow-up.

3 - There are obstacles facing the implementation of TQM in the private hospitals which are:

\_The lack of adequate training courses for TQM.

\_ The absence of specialists for the program of TQM.

\_ Lack of statistical data necessary for the implementation of TQM.

As reported by a number of recommendations including:

- 1 - The need to review the current organizational structure of the private hospitals, to be consistent with the requirements of TQM.
- 2 - There must be full support by senior management to the application of TQM and follow-up with the encouragement to do so.
- 3 - Need to pay attention to training programs in the field of TQM for all workers, including doctors.
- 4 - Study the factors and constraints affecting the implementation of TQM, focusing on methods of treatment and know how to find solutions for them.

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	إستهلال
ب	إهداء
ج	كلمة شكر
د	ملخص الدراسة
و	Abstract
ح	* قائمة المحتويات
ك	** قائمة الأشكال
م	*** قائمة الجداول
	الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة والدراسات السابقة
1	المبحث الأول: أولاً: المقدمة.
2	ثانياً: مشكلة الدراسة.
2	ثالثاً: أهمية الدراسة.
2	رابعاً: أهداف الدراسة.
3	خامساً: فرضيات الدراسة.
3	سادساً: منهجية الدراسة.
4	سابعاً: الحدود المكانية والزمانية للدراسة.
4	ثامناً: هيكل الدراسة.
6	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
	الفصل الثاني: الجودة الشاملة والأداء الوظيفي
11	المبحث الأول: مفهوم وتطبيق الجودة الشاملة



10	المطلب الأول: مفهوم وأهمية الجودة الشاملة.
19	أهداف الجودة الشاملة
21	عناصر الجودة الشاملة
24	المطلب الثاني: متطلبات ومراحل ومعوقات تطبيق الجودة الشاملة.
34	<b>المبحث الثاني: الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي والأيزو 9000:</b>
34	المطلب الأول: الثقافة التنظيمية.
38	الرضا الوظيفي.
40	المطلب الثاني: مفهوم المواصفات القياسية الدولية الأيزو 9000.
42	خطوات وفوائد الحصول على الأيزو 9000.
45	الفرق بين المواصفات القياسية الدولية الأيزو 9000 والجودة الشاملة.
47	الأيزو في مجال الخدمات.
49	<b>المبحث الثالث: رؤية حول جودة الرعاية الصحية.</b>
49	المطلب الأول: مفهوم جودة الرعاية.
50	المطلب الثاني: إستخدام ومقومات الإستخدام للجودة الشاملة في منشآت الرعاية الصحية.
53	المطلب الثالث: القيم الجوهرية للعاملين الذين يطبقون الجودة الشاملة في منشآت الرعاية الصحية .
55	المطلب الرابع: حلقات تحسين الجودة
58	<b>المبحث الرابع: الأداء الوظيفي وتقييمه</b>
58	المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي .
58	المطلب الثاني: محددات وعوائق وعناصر ومعدلات الأداء .
63	المطلب الثالث: مفهوم تقييم الأداء .
64	المطلب الرابع: فوائد وصعوبات وطرق تقييم الأداء.

	الفصل الثالث: نتائج الدراسة الميدانية والنتائج والتوصيات والبحوث المقترحة
69	المبحث الأول: مفهوم المستشفى
70	نبذة تعريفية عن مستشفى آسيا.
73	نبذة تعريفية عن مستوصف مودة الطبي.
76	المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية
79	تحليل نتائج الدراسة الميدانية
	المبحث الثالث: النتائج والتوصيات والبحوث المقترحة
113	النتائج.
114	التوصيات.
115	البحوث المقترحة
	قائمة المراجع
117	أولاً: قائمة الكتب حسب ورودها داخل متن الدراسة
119	ثانياً: قائمة البحوث حسب ورودها داخل متن الدراسة
120	ثالثاً: مصادر أخرى
	الملاحق
122	(1) نموذج تحكيم الإستبيان
124	(2) نموذج الإستبيان الذي تم توزيعه على عينة الدراسة

قائمة الأشكال

ي

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
11	عجلة الجودة ومرتكزاتها الفكرية والفلسفية	1
12	النظرة الشمولية لكل الأطراف فى تحقيق أهداف المنشأة	2
20	الإستراتيجية الهادفة	3
22	عناصر الجودة الشاملة	4
28	متطلبات تطبيق الجودة الشاملة	5
60	عوائق الأداء	6
62	وصف معدلات الأداء	7
72	الهيكل الإداري لمستشفى آسيا	8
75	الهيكل الإداري لمستوصف المودة	9
79	التوزيع التكرارى لعينة الدراسة حسب النوع	10
80	التوزيع التكرارى لعينة الدراسة حسب العمر	11
81	التوزيع التكرارى لعينة الدراسة حسب المؤهل العلمى	12
82	التوزيع التكرارى لعينة الدراسة حسب المسمى الوظيفى	13
83	التوزيع التكرارى لعينة الدراسة حسب العمل السابق	14
84	التوزيع التكرارى لعينة الدراسة حسب سنوات الخبرة فى العمل الحالى	15
85	التوزيع التكرارى لعينة الدراسة حسب سنوات الخبرة فى العمل السابق	16
86	التوزيع التكرارى لعينة الدراسة حسب درجة الإلمام بالجودة الشاملة	17
87	التوزيع التكرارى لعينة الدراسة حسب العمل السابق فى مستشفى يطبق الجودة الشاملة	18
88	التوزيع التكرارى لعينة الدراسة حسب حضور الدورات التدريبية لها علاقة بالجودة الشاملة	19
89	التوزيع التكرارى لعينة الدراسة حسب مكان حضور الدورات التدريبية	20
90	التوزيع التكرارى لعينة الدراسة حسب التقييم لفاعلية تطبيق الجودة الشاملة	21

91	التوزيع التكرارى لعينة الدراسة حسب الإدارات التى تطبق الجودة الشاملة	22
92	التوزيع التكرارى لعينة الدراسة حسب درجة الالتزام الشخصى بتطبيق الجودة الشاملة	23

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	مقارنة بين المنشآت التقليدية ومنشآت الجودة الشاملة	15
2	مقارنة بين رؤى كبار المفكرين حول العناصر الرئيسية للجودة الشاملة	23
3	الفروقات الأساسية بين نظام الأيزو ونظام الجودة الشاملة	46
4	التوزيع التكرارى لعينة الدراسة حسب النوع	79
5	التوزيع التكرارى لعينة الدراسة حسب العمر	80
6	التوزيع التكرارى لعينة الدراسة حسب المؤهل العلمى	81
7	مقارنة بين المنشآت التقليدية ومنشآت الجودة الشاملة	82
8	التوزيع التكرارى لعينة الدراسة حسب المسمى الوظيفى	83
9	التوزيع التكرارى لعينة الدراسة حسب العمل السابق	84
10	التوزيع التكرارى لعينة الدراسة حسب سنوات الخبرة فى العمل الحالى	85
11	التوزيع التكرارى لعينة الدراسة حسب سنوات الخبرة فى العمل السابق	86
12	التوزيع التكرارى لعينة الدراسة حسب درجة الإلمام بالجودة الشاملة	87
13	التوزيع التكرارى لعينة الدراسة حسب العمل من قبل فى مستشفى يطبق الجودة الشاملة	88
14	التوزيع التكرارى لعينة الدراسة حسب مكان حضور الدورات التدريبية	89
15	التوزيع التكرارى لعينة الدراسة حسب التقييم لفاعلية تطبيق الجودة الشاملة	90
16	التوزيع التكرارى لعينة الدراسة حسب الإدارات التى تطبق الجودة الشاملة	91
17	التوزيع التكرارى لعينة الدراسة حسب درجة الإلتزام الشخصى بتطبيق الجودة الشاملة	92
18	نتيجة إختبار المصادقية لفرضيات الدراسة	93
19	التوزيع التكرارى لعينة الدراسة لعبارة الفرضية الاولى	94
20	التوزيع التكرارى لعينة الدراسة لعبارة الفرضية الثانية	96

98	التوزيع التكرارى لعينة الدراسة لعبارة الفرضية الثالثة	21
100	التوزيع التكرارى لعينة الدراسة للإسئلة المتعلقة بتقييم الاداء للعمل خلال السنتين الماضيتين	22
104	الأوساط الموزونة والانحرافات المعيارية لعبارات الفرضية الاولى	23
105	نتائج مربع كآى لعبارات الفرضية الاولى	24
107	الأوساط الموزونة والانحرافات المعيارية لعبارات الفرضية الثانية	25
108	نتائج مربع كآى لعبارات الفرضية الثانية	26
110	الأوساط الموزونة والانحرافات المعيارية لعبارات الفرضية الثالثة	27
111	نتائج إختبار مربع كآى لعبارات الفرضية الثالثة	28



قائمة الاشكال:

رقم الشكل	إسم الشكل	الصفحة
1	عجلة الجودة ومركزاتها الفكرية والفلسفية	
2	النظرة الشمولية لكل الأطراف في تحقيق أهداف المنشأة	
3	الإستراتيجية الهادفة	
4	عناصر الجودة الشاملة	
5	متطلبات تطبيق الجودة الشاملة	
6	عوائق الأداء	
7	وصف معدلات الأداء	
8	التوزيع التكرارى لعينة الدراسة حسب النوع	
9	التوزيع التكرارى لعينة الدراسة حسب العمر	
10	التوزيع التكرارى لعينة الدراسة حسب المؤهل العلمى	
11	التوزيع التكرارى لعينة الدراسة حسب المسمى الوظيفى	
12	التوزيع التكرارى لعينة الدراسة حسب العمل السابق	
13	التوزيع التكرارى لعينة الدراسة حسب سنوات الخبرة فى العمل الحالى التوزيع التكرارى لعينة الدراسة حسب سنوات الخبرة فى العمل السابق	
14	التوزيع التكرارى لعينة الدراسة حسب درجة الإلمام بالجودة الشاملة التوزيع التكرارى لعينة الدراسة حسب العمل السابق فى مستشفى يطبق الجودة الشاملة	
15	التوزيع التكرارى لعينة الدراسة حسب حضور الدورات التدريبية لها علاقة بالجودة الشاملة	
16	التوزيع التكرارى لعينة الدراسة حسب مكان حضور الدورات التدريبية التوزيع التكرارى لعينة الدراسة حسب التقييم لفاعلية تطبيق الجودة الشاملة	
17	التوزيع التكرارى لعينة الدراسة حسب الإدارات التىتطبق الجودة الشاملة التوزيع التكرارى لعينة الدراسة حسب درجة الإلتزام الشخصى بتطبيق	
18	الجودة الشاملة	
19		
20		
21		



