ا لآية

قال تعالى

(وفي أنفسكم أفلا تبصرون)

صدق الله العظيم سورة الذاريات الآية (21)



قال رسول الله صلي الله عليه وسلم:

" إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه "

رواه البيهقي

بسم الله الرحمن الرحيم

الإمداء :-

إلى أمي

الزهرة اليانعة التي مافتئت تعبقنا بأريج المحبة والحنان وتمدنا بعبير الأمل وشذي العزيمة والنجاح

أبي

نبراسنا المنير ، واحتنا الوارفة التي تقينا هجير الحياة ، وطودنا الذي تعلمنا منه سر الشموخ

إخوتي الأحباء

اللذين كلما أسر جت بخيالي وجدتهم ، يشدون الأزر، يخففون وطأة الزمن ، يمنحون الحياة معنا لا يضاهي

الشكر والعرفان :-

أتقدم بشكري وتقديري للبروفيسور محمد حسن حافظ على رعايته لهذا البحث ولتوجيهاته السديدة والتي كان لها كبير الأثر في المضمون والشكل.

كما أود أن اشكر الإدارة والعاملين بمستشفى الخرطوم بحري التعليمي لما قدموه لي من دعم ومساعدة واخص بالشكر الدكتور إبراهيم محمد سيد احمد مدير إدارة الجودة بالمستشفى لإيمانه بهذا العمل وبالتالي مساهمته الفاعلة.

كذلك كل الشكر والتقدير للإدارة والعاملين بمستشفى الفيصل التخصصي لدعمهم و استجابتهم لهذا العمل و اخص بالشكر الدكتور المعز على عربي المدير الطبي وممثل إدارة الجودة بالمستشفى لما بذله من جهد مقدر واهتمام بالغ لإنجاح هذا البحث.

كل شكري وتقديري لإفراد أسرتي لما قدموه لي من نصح وإرشاد ومساندة .

إن الأيمان بفكرة الجودة الشاملة وأهميتها في تقدم العمل الإداري وتحسين الخدمات كان هو العامل الأساسي في هذا البحث ، وشكري موصول لكل الأنفة ذكرهم على تفهم ودعم الفكرة والتي أتمنى أن تساهم في تقدم جودة وكفاءة العمل في أهم مرفق من مرافق الخدمات التي تقدم للأفراد ألا وهي الخدمات الصحية.

قائمة المحتويات

رقم	العنوان	الرقم
الصفحة		
Í	الآية	-1
ب	الحديث	-2
ح	الإهداء	-3
7	الشكر والعرفان	-4
ه - ط	قائمة المحتويات	-5
ى - ك	قائمة الجداول	-6
ل - م	قائمة الأشكال	-7
ن - س	قائمة الملاحق	8
ع- ق	ملخص الدراسة (عربي)	-9
ر - ت	ملخص الدراسة (إنجليزي)	-10
1	المقدمة	11
1	تمهيد	
3	مشكلة البحث	-12
		-12

4 المدية البحث -13 المدية البحث -14 -14 المدية البحث -14 -14 -14 -14 -14 -14 -15 -15 -15 -15 -15 -15 -16 -16 -17 -16 -17 -18 -17 -17 -18 -17 -18 -18 -19 -18 -19 -1			
5 وضيات البحث -15 6 وضيات البحث -16 7 مجتمع وعينة البحث -17 7 مسادر البحث و أدوات البحث -18 8 -19 9 حدود البحث 9 الدراسات السابقة 9 الدراسات السابقة 10 الفصل الأول – الإطار النظري للدراسة 12 12 12 المبحث الأول – مفهوم الجودة 13 -24 13 -24 13 -24 14 البعدة اللجودة 15 أبعاد الجودة 16 المبحث الثاني – مفهوم إدارة الجودة الشاملة 27 عددات المبحث الثاني – مفهوم إدارة الجودة الشاملة -30 28 المداف إدارة الجودة الشاملة -30 34 مورية إدارة الجودة الشاملة -32 48 المبحث الثائث – ا تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة -34 34 المبحث الثائث – ا تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة -34 35 -34 -34 36 -34 -34 37 -34 -34 34	4	أهمية البحث	-13
10 10 10 10 10 10 10 10	4	أهداف البحث	-14
7 منهجية البحث -17 7 منهجية البحث -17 7 مصادر البحث و أدوات البحث -18 8	5	فرضيات البحث	-15
7 مصادر البحث و أدوات البحث -18 8 -19 9 حدود البحث 9 الدراسات السابقة 20 الدراسات السابقة 21 21 12 الفصل الأول – الإطار النظري للدراسة 12 -22 12 تعريف الجودة 13 -24 13 -24 13 -24 13 -25 14 أبعاد الجودة 15 محددات مستوي الجودة 17 الميحث الثاني – مفهوم إدارة الجودة الشاملة 21 عملية إدارة الجودة الشاملة 22 المداف إدارة الجودة الشاملة 34 المداف إدارة الجودة الشاملة 35 مقارنة بين الإدارة الجودة الشاملة 36 مقارنة بين الإدارة التقلينية و إدارة الجودة الشاملة 37 مقارنة بين الإدارة التقلينية و إدارة الجودة الشاملة 38 مقارنة بين الإدارة الحراة الجودة الشاملة 39 مقارنة بين الإدارة الحراة الجودة الشاملة 30 مقارنة بين الإدارة الحراة الجودة الشاملة	6	مجتمع وعينة البحث	-16
8 حدود البحث 9 حدود البحث 10 الدراسات السابقة 20 الفصل الأول – الإطار النظري للدراسة 12 المبحث الأول – مفهوم الحودة 12 عريف الجودة 13 -24 13 -24 13 -24 13 -24 13 -24 14 -24 13 -24 14 -24 15 -24 16 -24 17 -24 18 -25 18 -26 19 -26 10 -27 20 -28 21 -28 22 -29 23 -30 24 -30 25 -3 26 -3 27 -3 28 -3 30 -3 31 -3 32 -3 33 -3 34 -3	7	منهجية البحث	-17
	7	مصادر البحث و أدوات البحث	-18
12 الفصل الأول – الإطار النظري للدراسة 12 المبحث الأول – مفهوم الجودة -22 -23 12 تعريف الجودة -24 أبعاد الجودة 13 -24 -25 محددات مستوي الجودة -25 المبحث الثاني – مفهوم إدارة الجودة الشاملة -26 التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة -27 عرواد تطور إدارة الجودة الشاملة -28 رواد تطور إدارة الجودة الشاملة -30 أهداف إدارة الجودة الشاملة -31 أهداف إدارة الجودة الشاملة -32 مرتكزات إدارة الجودة الشاملة -33 مقارنة بين الإدارة التقليدية و إدارة الجودة الشاملة -34 المبحث الثالث – أ تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة -35 المبحث الثالث – أ تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة	8	حدود البحث	-19
12 المبحث الأول – مفهوم الجودة -22 12 تعريف الجودة -23 13 -24 13 -24 13 -25 14 محددات مستوي الجودة 17 المبحث الثاني – مفهوم إدارة الجودة الشاملة 26 17 27 27 28 -28 29 التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة 30 -30 34 أهداف إدارة الجودة الشاملة 35 مرتكزات إدارة الجودة الشاملة 36 مقارنة بين الإدارة التقليدية و إدارة الجودة الشاملة 37 مقارنة بين الإدارة التقليدية و إدارة الجودة الشاملة 38 مقارنة بين الإدارة التقليدية و إدارة الجودة الشاملة 39 مقارنة بين الإدارة التقليدية و إدارة الجودة الشاملة 30 مقارنة بين الإدارة التقليدية و إدارة الجودة الشاملة 31 مقارنة بين الإدارة التقليدية و إدارة الجودة الشاملة	9	الدراسات السابقة	20
12 تعریف الجودة 13 -24 13 -25 محددات مستوي الجودة -25 17 محددات مستوي الجودة الشاملة -26 -26 17 تعریف مفهوم إدارة الجودة الشاملة -27 -27 21 التطور التاریخي لإدارة الجودة الشاملة -28 رواد تطور إدارة الجودة الشاملة 30 -30 34 أهداف إدارة الجودة الشاملة 37 مرتكزات إدارة الجودة الشاملة -32 مقارنة بين الإدارة التقليدية و إدارة الجودة الشاملة -33 مقارنة بين الإدارة التقليدية و إدارة الجودة الشاملة -34 المبحث الثالث – أ تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة -35 المبحث الثالث – أ تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة		الفصل الأول - الإطار النظري للدراسة	21
13 -24 13 -25 محددات مستوي الجودة -25 17 المبحث الثاني – مفهوم إدارة الجودة الشاملة 26 17 27 تعريف مفهوم إدارة الجودة الشاملة 28 -28 29 التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة 29 رواد تطور إدارة الجودة الشاملة 30 -30 34 أهداف إدارة الجودة الشاملة 37 مرتكزات إدارة الجودة الشاملة 37 مقارنة بين الإدارة التقليدية و إدارة الجودة الشاملة 46 مقارنة بين الإدارة التقليدية و إدارة الجودة الشاملة 48 المبحث الثالث – أ تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة 36 المبحث الثالث – أ تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة	12	المبحث الأول – مفهوم الجودة	-22
13 محددات مستوي الجودة 17 محددات مستوي الجودة الشاملة -26 17 تعریف مفهوم إدارة الجودة الشاملة -27 21 التطور التاریخي لإدارة الجودة الشاملة -28 25 رواد تطور إدارة الجودة الشاملة -30 31 أهمية إدارة الجودة الشاملة -30 34 أهداف إدارة الجودة الشاملة -31 37 مرتكزات إدارة الجودة الشاملة -32 46 مقارنة بين الإدارة التقليدية و إدارة الجودة الشاملة -33 48 المبحث الثالث – أ تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة 34	12	تعريف الجودة	-23
17 المبحث الثاني – مفهوم إدارة الجودة الشاملة -26 17 تعريف مفهوم إدارة الجودة الشاملة -27 21 التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة -28 25 رواد تطور إدارة الجودة الشاملة -30 31 أهمية إدارة الجودة الشاملة -31 34 مونكزات إدارة الجودة الشاملة -31 37 مرتكزات إدارة الجودة الشاملة -32 46 مقارنة بين الإدارة التقليدية و إدارة الجودة الشاملة -33 48 المبحث الثالث – أ تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة 34	13	أبعاد الجودة	-24
17 تعریف مفهوم إدارة الجودة الشاملة -27 21 التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة -28 25 رواد تطور إدارة الجودة الشاملة -30 31 -30 34 أهداف إدارة الجودة الشاملة -31 37 مرتكزات إدارة الجودة الشاملة -32 46 مقارنة بين الإدارة التقليدية و إدارة الجودة الشاملة -33 48 المبحث الغالث – أ تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة 34	13	محددات مستوي الجودة	-25
21 التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة -28 25 رواد تطور إدارة الجودة الشاملة -29 31 أهمية إدارة الجودة الشاملة -30 34 أهداف إدارة الجودة الشاملة -31 37 مرتكزات إدارة الجودة الشاملة -32 46 مقارنة بين الإدارة التقليدية و إدارة الجودة الشاملة -33 48 المبحث الثالث – أ تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة 34	17	المبحث الثاني — مفهوم إدارة الجودة الشاملة	-26
25 رواد تطور إدارة الجودة الشاملة -29 31 أهمية إدارة الجودة الشاملة -30 34 أهداف إدارة الجودة الشاملة -31 37 مرتكزات إدارة الجودة الشاملة -32 46 مقارنة بين الإدارة التقليدية و إدارة الجودة الشاملة -33 48 المبحث الثالث – أ تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة 34	17	تعريف مفهوم إدارة الجودة الشاملة	-27
31 رواد المحور إدارة الجودة الشاملة -30 34 أهداف إدارة الجودة الشاملة -31 37 مرتكزات إدارة الجودة الشاملة -32 46 مقارنة بين الإدارة التقليدية و إدارة الجودة الشاملة -33 48 المبحث الثالث – أ تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة 34	21	التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة	-28
34 مرتكورات إدارة الجودة الشاملة -31 37 مرتكزات إدارة الجودة الشاملة -32 46 مقارنة بين الإدارة التقليدية و إدارة الجودة الشاملة -33 48 المبحث الثالث – أ تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة 34	25	رواد تطور إدارة الجودة الشاملة	-29
37 مرتكزات إدارة الجودة الشاملة -32 46 مقارنة بين الإدارة التقليدية و إدارة الجودة الشاملة -33 48 المبحث الثالث – أ تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة 34	31	أهمية إدارة الجودة الشاملة	-30
46 مقارنة بين الإدارة التقليدية و إدارة الجودة الشاملة 48 المبحث الثالث – أ تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة	34	أهداف إدارة الجودة الشاملة	-31
عارت بيل المرحث الثالث - أ تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة 34	37	مرتكزات إدارة الجودة الشاملة	-32
	46	مقارنة بين الإدارة التقليدية و إدارة الجودة الشاملة	-33
-35 تعریف نظام إدارة الجودة -35	48	المبحث الثالث – أ تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة	34
	48	تعريف نظام إدارة الجودة	-35



48	متطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة	-36
50	مراحل تطبيق نظام إدارة الجودة	-37
51	معوقات تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة	-38
56	المبحث الرابع –المواصفات القياسية الدولية ايزو 9000	-39
56	مفهوم المعايير الدولية الايزو 9000	-40
57	خطوات الحصول علي الايزو	-41
59	أبعاد الايزو	-42
62	فوائد الحصول علي الايزو	-43
62	فوائد أنظمة الجودة المعتمدة علي الايزو	-44
63	الفرق بين إدارة الجودة الشاملة ونظام الجودة العالمي	-45
66	المبحث الخامس –مفهوم جودة الخدمة	-46
68	خصائص وسمات الخدمات العامة والتي لا تهدف للربح	-47
68	ما المقصود بجودة الخدمة	-48
69	ابعاد جودة الخدمة	-49
70	الايزو في مجال الخدمات	-50
72	تعريف مفهوم جودة الرعاية	-51
73	استخدام إدارة الجودة الشاملة في مجال الرعاية الصحية	-52
75	مقومات استخدام إدارة الجودة الشاملة	-53
	الفصل الثاني – دراسة الحالة	-54
77	المبحث الاول – مقدمة المفهوم الحالي للمستشفى	-55
79	المبحث الثاني- دراسة حالة مستشفى الخرطوم بحري التعليمي	-56
79	النشأة والتطور	-57
81	عدد الأسرة بالمستشفي	-58



83 القوي العاملة بالمستشفى 60 الهيكل المتظيمي للمستشفى 61 بنظام الترقيات بالمستشفى 62 بنظام الترقيات بالمستشفى 63 بنظام الراتبي للعاملين بالمستشفى 64 بنظام الحوافز بالمستشفى 65 فوائد ما بعد الخدمة 66 فوائد ما بعد الخدمة 67 فوائد ما بعد الخدمة 68 بالمحت العالم والمحاسبي بالمستشفى 68 المحت العالم والمحاسبي بالمستشفى 103 المحت العالم والمحاسبي بالمستشفى 104 المعلى 105 المعلى والمحاسبي بالمستشفى 106 أمداف إدارة الجودة الشاملة بالمستشفى بقسم الطوارئ 107 مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمستشفى بقسم الطوارئ 109 والإصابات 109 حطة إدارة الجودة بالطوارئ والإصابات 109 حطة إدارة الجودة بالطوارئ والإصابات 109 حدم الرابع – دراسة حالة مستشفى الفيصل التعليمي 110 حدد الأسرة بمستشفى الفيصل التخصصي 110 حدد الأسرة بمستشفى الفيصل التخصصي 110 الميكل النتظيمي للمستشفى 110 الميكل النتظيمي للمستشفى	82	عدد الأسرة بحوادث مستشفى الخرطوم بحري	-59
94 الهيدل التعبيدي المستشفى -62 -62 نظام التوقيات بالمستشفى -63 -63 نظام التوقيات بالمستشفى -64 -64 الهيكل الراتبي للعاملين بالمستشفى -65 -65 نظام الحوافز بالمستشفى -65 -66 فوائد ما بعد الخدمة -66 -67 النظام المالي والمحاسيي بالمستشفى -67 -68 المبحث الثالث - نظام إدارة الجودة الشاملة بالمستشفى الغرطوم بحري -68 -69 أهداف إدارة الجودة الشاملة بالمستشفى بقسم الطوارئ -70 -70 مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمستشفى بقسم الطوارئ -70 -70 إدارة الجودة بالحوادث الشاملة بالمستشفى بقسم الطوارئ -70 -70 إدارة الجودة بالطوارئ والإصابات -70 -70 المعابير الأساسية القياسية القياسية لإدارة الجودة الشاملة بالمستشفى الفيصل التخصصى -71 -70 النشأة والتطور -75 -70 النشرة بمستشفى الفيصل التخصصى -76 -70 النمرة بمستشفى الفيصل التخصصى -76	83	القوي العاملة بالمستشفي	-60
94 نظام الترقيات بالمستشفى 63 - 64 الهيكل الراتبي للعاملين بالمستشفى 65 - 64 الهيكل الراتبي للعاملين بالمستشفى 65 - 65 - 65 الفطام الحوافز بالمستشفى 66 - 66 فوائد ما بعد الخدمة 66 - 66 فوائد ما بعد الخدمة 67 - 67 - 67 النظام المالي والمحاسبي بالمستشفى الخرطوم بحري 68 - 68 - 103 - 103 - 103 - 104 - 104 العليمي 103 - 104 - 105 -	84	الهيكل التنظيمي للمستشفي	-61
95 العيم الربيات بالمستشفى 64 الهيكل الرائبي للعاملين بالمستشفى 65 نظام الحوافز بالمستشفى 66 فوائد ما بعد الخدمة 66 فوائد ما بعد الخدمة 67 فوائد ما بعد الخدمة 67 انظام المالي والمحاسبي بالمستشفى 68 المبحث الثالث نظام إدارة الجودة الشاملة بالمستشفى بقسم الطوارئ 69 أهداف إدارة الجودة الشاملة بالمستشفى بقسم الطوارئ 103 والإصابات 70 إدارة الجودة بالحوادث 109 خطة إدارة الجودة بالطوارئ والإصابات 70 خطة إدارة الجودة بالطوارئ والإصابات 73 المعابير الأساسية القياسية لإدارة الجودة الشاملة بالمستشفيات 74 المبحث الرابع – دراسة حالة مستشفى الفيصل التعليمي 75 عدد الأسرة بمستشفى الفيصل التخصصي 76 القوي العاملة	94	نظام التعيين بالمستشفي	-62
96 نظام الحوافز بالمستشفي 65 فوائد ما بعد الخدمة 66 فوائد ما بعد الخدمة 66 فوائد ما بعد الخدمة 67 النظام المالي والمحاسبي بالمستشفي 68 المبحث الثالث - نظام إدارة الجودة الشاملة بمستشفى الخرطوم بحري 69 أهداف إدارة الجودة الشاملة بالمستشفي 69 مراحل تحليبي 69 والإصابات 70 إدارة الجودة بالحوادث 109 والإصابات 70 خطة إدارة الجودة بالطوارئ والإصابات 109 المعايير الأساسية القياسية لإدارة الجودة الشاملة بالمستشفيات 100 -73 110 المبحث الرابع – دراسة حالة مستشفى الفيصل التعليمي 110 عدد الأسرة بمستشفى الفيصل التخصيصي 111 -75 112 العاملة	94	نظام الترقيات بالمستشفي	-63
96 فوائد ما بعد الخدمة 66 فوائد ما بعد الخدمة 67 النظام المالي والمحاسبي بالمستشفي 68 المبحث الغالث - نظام إدارة الجودة الشاملة بمستشفي الخرطوم بحري 68 العليمي 69 مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمستشفي بقسم الطوارئ 103 مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمستشفي بقسم الطوارئ 104 والإصابات 105 خطة إدارة الجودة بالطوارئ والإصابات 106 المعايير الأساسية القياسية لإدارة الجودة الشاملة بالمستشفيات 109 المبحث الرابع - دراسة حالة مستشفي الفيصل التعليمي 110 النشأة والتطور 111 عدد الأسرة بمستشفي الفيصل التخصصي 111 حراسة عاملة	95	الهيكل الراتبي للعاملين بالمستشفي	-64
97 النظام المالي والمحاسبي بالمستشفي 103 المبحث الثالث للمالي والمحاسبي بالمستشفي 103 المبحث الثالث نظام إدارة الجودة الشاملة بالمستشفي الخرطوم بحري 103 المداف إدارة الجودة الشاملة بالمستشفي بقسم الطوارئ 103 مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمستشفي بقسم الطوارئ 104 والإصابات 105 خطة إدارة الجودة بالطوارئ والإصابات 109 خطة إدارة الجودة بالطوارئ والإصابات 109 المعايير الأساسية القياسية لإدارة الجودة الشاملة بالمستشفيات 100 -73 110 المبحث الرابع – دراسة حالة مستشفى الفيصل التعليمي 110 عدد الأسرة بمستشفى الفيصل التخصصي 111 القوي العاملة 112	96	نظام الحوافز بالمستشفي	-65
103 المتحث الثالث - الملكة والمحتسبي بالمستشفى 103 المبحث الثالث - نظام إدارة الجودة الشاملة بمستشفى الخرطوم بحري 103 -69 103 إدارة الجودة الشاملة بالمستشفى بقسم الطوارئ 104 -70 105 -70 106 إدارة الجودة بالحوادث 109 إدارة الجودة بالطوارئ والإصابات 109 - خطة إدارة الجودة بالطوارئ والإصابات 109 المعايير الأساسية القياسية لإدارة الجودة الشاملة بالمستشفيات 110 - المبحث الرابع – دراسة حالة مستشفى الفيصل التعليمي 110 - النشأة والنطور 111 - حدد الأسرة بمستشفى الفيصل التخصصي 111 - القوي العاملة 110 - القوي العاملة	96	فوائد ما بعد الخدمة	-66
103 التعليمي 69 أهداف إدارة الجودة الشاملة بالمستشفي بقسم الطوارئ 70 مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمستشفي بقسم الطوارئ 106 والإصابات 71 إدارة الجودة بالحوادث 109 خطة إدارة الجودة بالطوارئ والإصابات 109 خطة إدارة الجودة بالطوارئ والإصابات 109 المعايير الأساسية القياسية لإدارة الجودة الشاملة بالمستشفيات 110 المبحث الرابع – دراسة حالة مستشفى الفيصل التعليمي 110 عدد الأسرة بمستشفى الفيصل التخصيصي 111 عدد الأسرة بمستشفى الفيصل التخصيصي 111 -77	97	النظام المالي والمحاسبي بالمستشفي	-67
103 أهداف إدارة الجودة الشاملة بالمستشفي 103 مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمستشفي بقسم الطوارئ 106 والإصابات 106 إدارة الجودة بالحوادث 109 خطة إدارة الجودة بالطوارئ والإصابات 109 خطة إدارة الجودة بالطوارئ والإصابات 109 المعايير الأساسية القياسية لإدارة الجودة الشاملة بالمستشفيات 109 المبحث الرابع – دراسة حالة مستشفى الفيصل التعليمي 110 النشأة والتطور 110 عدد الأسرة بمستشفى الفيصل التخصصي 111 القري العاملة 112 المحدث المحدث الإسرة بمستشفى الفيصل التخصصي	103		-68
103 المداك إدارة الجودة الشاملة بالمستشفي بقسم الطوارئ -70 مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمستشفي بقسم الطوارئ -71 106 إدارة الجودة بالحوادث 109 خطة إدارة الجودة بالطوارئ والإصابات 109 -73 109 المعايير الأساسية القياسية لإدارة الجودة الشاملة بالمستشفيات 100 -73 110 المبحث الرابع – دراسة حالة مستشفى الفيصل التعليمي 110 -75 111 -76 111 -77		التعليمي	
106 والإصابات -71 الدارة الجودة بالحوادث -71 الدارة الجودة بالحوادث -71 المحابات الحوادث -72 حطة إدارة الجودة بالطوارئ والإصابات -72 المعايير الأساسية القياسية لإدارة الجودة الشاملة بالمستشفيات -73 المبحث الرابع – دراسة حالة مستشفى الفيصل التعليمي -74 النشأة والتطور -75 النشأة والتطور -75 عدد الأسرة بمستشفى الفيصل التخصصي -76 القوي العاملة -77 القوي العاملة -77	103	أهداف إدارة الجودة الشاملة بالمستشفي	-69
106 إدارة الجودة بالحوادث 109 خطة إدارة الجودة بالطوارئ والإصابات 72 خطة إدارة الجودة بالطوارئ والإصابات 73 -73 109 المعايير الأساسية القياسية لإدارة الجودة الشاملة بالمستشفيات 74 المبحث الرابع – دراسة حالة مستشفى الفيصل التعليمي 75 النشأة والتطور 110 عدد الأسرة بمستشفى الفيصل التخصصي 76 القوي العاملة 77 القوي العاملة	103	مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمستشفي بقسم الطوارئ	-70
109 بالموادة بالموادة المحددة بالطوارئ والإصابات -72 109 خطة إدارة الجودة بالطوارئ والإصابات -73 110 المعايير الأساسية القياسية لإدارة الجودة الشاملة بالمستشفيات -74 110 بالمبحث الرابع – دراسة حالة مستشفى الفيصل التعليمي -75 110 بالنشأة والتطور 111 عدد الأسرة بمستشفى الفيصل التخصصي 111 بالقوي العاملة -77 بالموادة بالمحدد الأسرة بمستشفى الفيصل التخصصي		والإصابات	
109 المعايير الأساسية القياسية لإدارة الجودة الشاملة بالمستشفيات -73 110 المبحث الرابع – دراسة حالة مستشفى الفيصل التعليمي -74 110 النشأة والتطور -75 111 عدد الأسرة بمستشفى الفيصل التخصصي -76 111 القوي العاملة -77	106	إدارة الجودة بالحوادث	-71
110 المبحث الرابع – دراسة حالة مستشفى الفيصل التعليمي -74 110 النشأة والتطور 111 عدد الأسرة بمستشفى الفيصل التخصصي 111 القوي العاملة -77 القوي العاملة	109	خطة إدارة الجودة بالطوارئ والإصابات	-72
110 110 111 -75 111 عدد الأسرة بمستشفى الفيصل التخصصي 111 -76 111 -77	109	المعايير الأساسية القياسية لإدارة الجودة الشاملة بالمستشفيات	-73
110 110 111 -75 111 عدد الأسرة بمستشفى الفيصل التخصصي 111 -76 111 -77			
111 عدد الأسرة بمستشفى الفيصل التخصصي 111 القوي العاملة 77 القوي العاملة	110	المبحث الرابع – دراسة حالة مستشفى الفيصل التعليمي	-74
- 70 عدد الاسرة بمستسفى الفيضان التخصصي - 111 القوي العاملة - 77 القوي العاملة - 112	110	النشأة والتطور	-75
١١٥ التوي العالماء	111	عدد الأسرة بمستشفى الفيصل التخصصي	-76
78 الهيكل التنظيمي للمستشفي	111	القوي العاملة	-77
	112	الهيكل التنظيمي للمستشفي	-78

122	نظام التعيين بمستشفى الفيصل التخصصي	79
124	الهيكل الراتبي	-80
124	فوائد مابعد الخدمة	-81
124	التدريب	-82
125	المبحث الخامس— نظام إدارة الجودة الشاملة بمستشفى الفيصل التخصصي	-83
127	التزام إدارة المستشفي بتطبيق إدارة الجودة الشاملة	-84
127	سياسة الجودة بالمستشفي	-85
128	أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمستشفي	-86
130	مراحل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالمستشفي	-87
131	التخطيط لإدارة الجودة الشاملة	-88
	الفصل الثالث – تحليل بيانات الدراسة	-89
133	المبحث الأول – إجراءات البحث والأسلوب الإحصائي المستخدم	-90
158	المبحث الثاني اختبار الفرضيات	-91
179	النتائج	-93
183	التوصيات	-94
185	المراجع	-95
188	الملاحق	-96

قائمة الجداول:-

	•	
الصفحة	البيان	الرقم
6	جدول يبين الأفراد العاملين بمستشفي الخرطوم بحري التعليمي والمختارين كعينة ممثلة لمجتمع	-1
	البحث .	
6	جدول يبين الأفراد العاملين بمستشفي الفيصل التخصصي والمختارين كعينة ممثلة لمجتمع البحث	-2
46	جدول يوضح الفرو قات بين الإدارة التقليدية والإدارة المعاصرة (إدارة الجودة الشاملة) .	-3
81	جدول يوضح عدد الاسرة بمستشفى الخرطوم بحري التعليمي	-4
82	جدول يوضح عدد الاسرة بحوادث مستشفى الخرطوم بحري التعليمي	-5
83	جدول يوضح عدد العاملين بمستشفي الخرطوم بحري التعليمي .	-6
98	جدول يوضح ميزانية الفصل الثاني (التسبير) لمستشفي الخرطوم بحري التعليمي للاعوام2002-	-7
	2003م	
99	جدول يوضح إيرادات مستشفي الخرطوم بحري التعليمي للعام 1999-2003	-8
101	جدول يوضح منصرفات مستشفي الخرطوم بحري التعليمي للأعوام 1999-2003م	9
111	جدول يبين عدد الأسرة بمستشفي الفيصل التخصصي	10
112	جدول يبين عدد العاملين بمستشفي الفيصل التخصصي	11
	· — —	



136	جدول يوضح ثبات وصدق أداة البحث	12
137	جدول يوضح مجتمع وعينة البحث	13
137	جدول يوضح التوزيع التكراري للمديرين ورؤساء الاقسام في عينة البحث وفقا للجنس	14
138	جدول يوضح التوزيع التكراري للمديرين ورؤساء الأقسام في عينة البحث وفقا للفئة العمرية	15
140	جدول يوضح التوزيع التكراري للمديرين ورؤساء الأقسام في عينة البحث وفقا للمؤهل العلمي	16
142	جدول يوضح التوزيع التكراري للمديرين ورؤساء الأقسام في عينة البحث وفقا لعدد سنوات الخبرة	17
144	جدول يوضح التوزيع التكراري للعاملين في عينة البحث وفقا للجنس	18
145	جدول يوضح التوزيع التكراري للعاملين في عينة البحث وفقا للفئة العمرية	19
147	جدول يوضح التوزيع التكراري للعاملين في عينة البحث وفقا للمؤهل العلمي	20
149	جدول يوضح التوزيع التكراري للعاملين في عينة البحث وفقا لعدد سنوات الخبرة	21
152	جدول يوضح التوزيع التكراري لإجابات المديرين ورؤساء الأقسام بمستشفي الخرطوم بحري علي عبارات استبانة البحث	22
154	جدول يوضح التوزيع التكراري لإجابات العاملين بمستشفي الخرطوم بحري علي عبارات استبانة البحث	23
155	جدول يوضح التوزيع التكراري لإجابات المديرين ورؤساء الأقسام بمستشفي الفيصل التخصصي علي عبارات استبانة البحث	24
157	جدول يوضح التوزيع التكراري لإجابات العاملين بمستشفي الفيصل التخصصي علي عبارات استبانة البحث	25
160	جدول يوضح المتوسطات والنسب المئوية للمديرين ورؤساء الأقسام بمستشفي الخرطوم بحري علي عبارات استبانة البحث	26
162	جدول يوضح المتوسطات والنسب المئوية للعاملين بمستشفي الخرطوم بحري علي عبارات استبانة البحث	27
163	جدول يوضح المتوسطات والنسب المئوية للمديرين ورؤساء الأقسام بمستشفي الفيصل التخصصي علي عبارات استبانة البحث	28
165	جدول يوضح المتوسطات والنسب المئوية للعاملين بمستشفي الفيصل التخصصي علي عبارات استبانة البحث	29



قائمة الملاق

الصفد	البيان	الرقم
ö		
188	ملحق يبين الاستبيان الذي وزع علي الإدارات العليا	-1
	ورؤساء الأقسام	
189	ملحق يبين الاستبيان الذي وزع علي العاملين	-2
190	ملحق يبين التقرير الشهري لمكتب الجودة بمستشفى	-3
	الخرطوم بحري التعليمي	
191	ملحق يبين خطة الجودة بمستشفى الخرطوم بحري التعليمي	-4
192	ملحق يبين استمارة الإشراف (المدير الطبي) من قبل إدارة	-5
	الجودة – وزارة الصحة الاتحادية	
193	ملحق يبين تقييم النظافة والصيانة بالحوادث من قبل إدارة	-6
	الجودة – وزارة الصحة الاتحادية .	

194	ملحق يبين استمارة تقييم الإشراف (الميترون بالحوادث من	-7
	قبل إدارة الجودة – وزارة الصحة الاتحادية .	
195	ملحق يبين استمارة الإشراف (المراقب الإداري) من قبل	-8
	إدارة الجودة -وزارة الصحة الاتحادية	
196	ملحق يبين الاستبيان الذي وزع للمرضي بالمستشفى من	-9
	قبل إدارة الجودة -وزارة الصحة الاتحادية	
197	ملحق يبين الاستبيان الذي وزع لاستقصاء رضا مقدمي	-10
	الخدمة بالمستشفى من قبل إدارة الجودة - وزارة الصحة	
	الاتحادية	
198	ملحق يبين التدرج الوظيفي والضوابط العامة للتدرج	-11
	للعاملين بالمهن الطبية (وزارة الخدمة العامة والإصلاح	
	الإداري والعمل – ديوان شئون الخدمة) .	
199	ملحق يبين أهداف خطة الجودة بمستشفى الفيصل	-12
	التخصصي	
200	ملحق يبين الأهداف التفصيلية لخطة الجودة بمستشفى	-13
	الفيصل التخصصي	
201	ملحق يوضح شهادة الجودة الممنوحة لمستشفى الفيصل	-13
	التخصصي	
202	ملحق يبين إجراءات نظام إدارة الجودة بمستشفى الفيصل	-14
	التخصصي	
203	ملحق يبين المحتويات وحالة المراجعة وضبط التداول	-15
	بدليل الجودة لمستشفى الفيصل التخصصي	

204	ملحق يبين خطة التدريب السنوية بمستشفى الفيصل	-16
	التخصصي	
205	ملحق يبين سجل التدريب بمستشفى الفيصل التخصصي	-17
206	ملحق يبين طلب الاحتياجات التدريبية السنوية بمستشفى	-18
	الفيصل التخصصي.	
207	ملحق يوضح تقييم أداء المتدربين بمستشفى الفيصل	-19
	التخصصي	
208	ملحق يوضح تقييم الدورة التدريبية بمستشفى الفيصل	-20
	التخصصي	
209	ملحق يبين الدورات التدريبية المقترحة ضمن الخطة	-21
	السنوية بمستشفى الفيصل التخصصي .	
210	ملحق يوضح فاتورة تكاليف علاج واستشفاء بمستشفى	-22
	الفيصل التخصصي	
211	ملحق يبين سجل الخزينة بمستشفى الفيصل التخصصي .	-23
212	ملحق يبين الاستبيان الذي وزع من قبل إدارة الجودة	-24
	بمستشفى الفيصل التخصصي لاستقصاء أراء المرضى.	

ملخص الدراسة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة فلسفة ونهجا إداريا حديثا تعمل علي إشباع حاجات ورغبات العملاء من خلال تلبية جميع متطلباتهم ورغباتهم وتوقعاتهم والتفوق علي هذه التوقعات .

تناولت الدراسة تقويم الأداء بمستشفيات القطاعين العام والخاص من منظور مفهوم إدارة الجودة الشاملة وهي دراسة مستشفيات القطاع العام والقطاع الخاص . وقد هدفت الدراسة إلي معرفة فاعلية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالمستشفيات سواء كانت عامة أو خاصة علي تقديم الخدمات الصحية وأثرها علي تحسين الأداء للعاملين بها ، حيث تعتبر هذه الدراسة مادة جاهزة يستعين بها العاملين بالمستشفيات والمرافق الصحية المختلفة علي اختلاف مستوياتهم الوظيفية علي تقهم وإدراك أهمية إدارة الجودة الشاملة داخل المستشفيات وأثرها الفعال في تجويد الأداء وتنظيمه .

وقد استخدمت الدارسة الأسلوب الإحصائي SPSS والمسمي ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية لتحليل بيانات الدراسة ، ولإظهار خصائص العينة واختبار الفرضيات الإحصائية كما تم استخدام المتوسط الحسابي الموزون والنسب المئوية والتكرارات ومعامل الارتباط لسيبرمان لمعرفة العلاقة بين المتغيرات .



قامت الدراسة علي ست فرضيات تم إثبات صحة خمس منها ويمكن عرض بعض فرضيات البحث كما يلي :-

- لا تطبق المستشفيات في السودان سواء كانت عامة أو خاصة مفهوم إدارة الجودة الشاملة في تقديم خدماتها .
- هنالك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومستوى الخدمات المقدمة في المستشفيات العامة والخاصة
 - هنالك تأثير ملموس لمفهوم إدارة الجودة الشاملة في أداء الأعمال.

والدراسة التي اعتمدت عليها الدارسة عبارة عن دراسة وصفية إحصائية وتحليلية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ، اعتمدت الدراسة على المصادر الثانوية من الكتب والمجلات والنشرات وكذلك على المصادر الاولية كالمقابلات الشخصية والاستبيان حيث تم استخدام نوعين من الاستبيان تم توزيع الاستبيان الأول على الإدارات العليا ورؤساء الأقسام وقد احتوي على احدي وثلاثين سؤال ، أما الاستبيان الثاني فقد تم توزيعه على العاملين بالمستشفيات موضوع الدراسة وقد احتوي على سبع أسئلة (انظر الاستبيان الأول والثاني المرفق بملحق الدراسة) .

احتوت الدراسة على مقدمة وثلاثة فصول ؛ اشتملت المقدمة على تمهيد بالإضافة إلى مقترح الدراسة ، أما الفصل الأول فقد احتوي على الإطار النظري للدراسة وقسم إلى خمس مباحث ، وقد أشتمل الفصل الثاني على دراسة الحالة وقسم أيضا إلى خمس مباحث ، أما الفصل الثالث فقد احتوي على تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات .

ومن خلال الإطار النظري والعملي للدراسة واختبار الفرضيات توصلت الدارسة إلي عدد من النتائج يأتي مجملها في ثماني وعشرين نقطة يمكن إيجازها فيما يلي :-



- *من أهم متطلبات إدارة الجودة الشاملة (TQM) ضرورة اقتتاع وإيمان الإدارات العليا بأهمية تجويد الأداء في العمل .
- * يؤدي نظام إدارة الجودة الشاملة إلي زيادة الربحية من خلال التركيز على الرقابة الوقائية وما يترتب على ذلك من إمكانية عمل الأشياء صحيحة ومن المرة الأولي وبتقليل عدد الأخطاء وعدم إعادة الأعمال الشئ الذي يؤدي إلي تخفيض التكلفة من جهة وزيادة الربحية من جهة أخري .
- * شعور العاملين بالأمن والاستقرار في العمل وإبعاد الخوف من أهم مستلزمات إدارة الجودة الشاملة وهذا ما أشارت إليه الدراسات حيث أكد العالم الأمريكي ادوارد دمينج على أن الخوف وعدم الشعور بالأمان يمثلان عقبة تحول دون تطبيق TQM.
- * إن نظام إدارة الجودة الشاملة في مجال الرعاية الصحية يهدف إلى تحقيق الحد الاقصي من النتائج الايجابية سواء كانت تتعلق بمستوي الرعاية السريرية المقدمة أو بتحقيق درجة عالية من رضا المستفيدين من الخدمة المقدمة.
- * عدم نشر الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة للعاملين بقطاع الخدمات الصحية بالسودان على النحو المطلوب .
 - * لا تتوفر الدورات التدريبية وأسباب النمو المهني بمستشفيات القطاع العام
- * تعمل المستشفيات الخاصة علي تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة والمحافظة عليه وتحسينه باستمرار .
- * تتوفر بالمستشفيات الخاصة موضوع الدراسة كل إجراءات الجودة اللازمة لكل قسم كما يتوفر لديها دليل للجودة يبين الهيكل التنظيمي وكذلك سياسة وأهداف وخطة الجودة وكافة الإجراءات المتعلقة بعمل المستشفي وفق متطلبات الجودة.

وقد وضعت الدارسة عدد من التوصيات منها:-

- ضرورة تغيير المفهوم السائد بان إدارة الجودة الشاملة هدف لا يمكن تطبيقه على ارض الواقع وذلك من خلال تكثيف وزيادة نشر الوعي بمفهوم (TQM).
- يجب عند استخدام مفهوم إدارة الجودة الشاملة أن لا تكون الجودة مجرد شعارات مكتوبة بل يجب أن تكون شئ ملموس يحسه العميل بالفعل.
- توفير الدورات التدريبية المتعلقة بالعمل وفق متطلبات الجودة المعمول بها كذلك توفير الإمكانيات اللازمة لأداء الأعمال .
- الهدف الأساسي من (TQM) هو التحسين المستمر لجودة المنتجات والخدمات التي تقدم للعميل لذلك لابد من الاهتمام بمتابعة عمليات التحسين المستمر وعدم التوقف عند حد معين.

Abstract

The Total Quality Management (t Q M) is considered to be a modern philosophical management approach counting for satisfying needs, desires and expectations of the customers and to surpass these expectation.

The study tackles the evaluation of the performance from the perspective of the (T Q M) in the public and private hospitals. Further, the study is a comparative attempt between the private sector and the public sector hospitals .Moreover , the study aims to investigate the effectiveness of application of the total quality management system in the hospitals whether they are public or private on rendering health services and their effect on improvement of the worker's performance . The study is also considered to be a ready -made stuff embraced by workers despite their various job levels in the hospitals and different health utilities to understand the importance of the (T Q M) in the hospitals and its effective impact on improving and regulating the performance .

The study has used the statistical packages for the social sciences to analyze the data of the study, to demonstrate the characteristics of the sampling and to test the statistical hypotheses as well as the use of the weighted means, the percentages, frequencies and spearman rank co-relation to shed light on the relation between the variable.

The study is based on six hypotheses five of which are these hypotheses are presented as proved to be valid, some of

follows:

- The hospitals in the Sudan whether they are public or private don't apply the concept of the (T Q M) in rendering their services.
- There is a proportional relation of statistical significance between application of the (T Q M) and the level of the services rendered by the public and private hospitals.
- There is a substantial impact of the concept of the (T Q M) on the worker's performance.

The researcher has employed in her study the analytical, statistical and descriptive approach to apply the (T Q M) system. Further, the researcher has depended on the secondary sources such as books, magazines and newsletters as well as on the primary sources such as interviews and questionnaire, two types of questionnaires were used. The first one consisting of thirty one questions was distributed to the top managers and head of the sections while the second consisting of seven questions was distributed to the hospitals who are the population of the study (see the two attached questionnaires in the appendix of the study).

The study includes introduction and three chapters. The introduction consisting of a forward and a proposal of the study. The first chapter is divided into five section encompassing of the theoretical framework of the study. The second chapter is divided into five sections constituting the case study. The third chapter includes the data analysis of the study and test of hypotheses.

According to the practical and the theoretical framework of the study and test of hypotheses, the researcher has come out with a number of findings that can be summarized in twenty-eight point as follows:

- One of the most important requirements of the (T Q M) is belief and persuasion of the higher administration of essentiality of the improvement of performance in the work.

- The (T Q M) system leads to increase of profitability through concentration on the preventive supervision to process things properly for first time and to minimize a number of mistakes without repeating them leading to decrease of the cost on one hand and to increase of the profitability on the other hand.
- Workers' awareness of job security and stability is one of the most important requirements of the (T Q M). This has been proved by several studies and was confirmed by the American scholar Edward deming that panic and lack of security are obstacle impending application of the (T Q M).
- The (T Q M) system in the field of the health care aims to achieve the maximum positive result whether they have relation with the clinical care offered or to realize the optimum level of the beneficence's satisfaction for the services rendered
- Lack of sound awareness of the concept of the (T Q M) for workers in the health services sector in the Sudan.
- Absence of training courses and reasons of profession development in the public sector hospitals .
- The private hospitals under study endeavor to apply maintain and develop the (T Q M) system continuously.
- The private hospitals under the study have all the required procedures for quality for each section and the quality manual which shows the organization hierarchy as well as policy, objectives and strategy of the quality besides all procedures related to work of the hospitals according to requirements of the quality.

The study has recommended the following :

- There is need to change the prevailing concept that the (T Q M) is an objective that cannot be realized by intensifying and enhancing the concept of it.
- Use of the concept of the (T Q M) should not be written slogans but should be something tangible actually, embraced by the customer.
- Intensification of the training courses relating to work as

per to requirements of the established quality and provision of the required capacities to carry out the works .

- The primary objective of the (T Q M) is the continuous improvement of quality of the products and services rendered to the customer, therefore, importance should be placed on fellow-up of operations of the continuous improvement.