

بسم الله الرحمن الرحيم
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات العليا
قسم إدارة الأعمال

أثر الدوافع على تحقيق الجودة الشاملة في المستشفيات الخاصة والعامة في السودان للفترة من 1995-2002

بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال

إعداد :

إحسان إبراهيم الله جابو إبراهيم

إشراف :

البروفيسور د. محمد حسن حافظ

1426هـ - 2005م

الإهداء

إلى روح والدي الطاهرة
إلى والدتي المربية الكريمة وإخواني وأخواتي
إلى أساتذتي الذين أضاءوا لي طريق العلم
في جميع مراحل حياتي التعليمية
إلى زميلاتي وزملائي الأفاضل

شكر وعرفان

الحمد والشكر لله جل جلاله وتقدست أسماؤه الذي أفاض علي بنعمه حتى اكتملت هذه الدراسة. واتقدم بالتحية لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا التي أتاحت لي تقديم هذه الدراسة كما يسرني أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى البروفيسور د. محمد حسن حافظ بكلية الدراسات التجارية بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا الذي أفادني بعلمه الدافق فقد ظل يشرف ويوجه بكل صبر وتفانٍ خلال فترة إشرافه على هذه الدراسة.

والشكر موصول إلى مديري المستشفيات العامة والخاصة بالخرطوم الذين كان لتعاونهم أبلغ الأثر في إكمال هذه الدراسة.

كما أتقدم بالتقدير والعرفان إلى جميع الأطباء والسسترات والفنيين والممرضين والإداريين والتخصصات الأخرى للاقتطاع من وقتهم لملء الاستبانة مما كان لإجابتهم أبلغ الأثر للخروج بمعطيات هامة أفادت هذه الدراسة.

والشكر والتقدير للدكتور عبدالرحيم سفيان بكلية اللغات قسم اللغة العربية والأستاذ هنري مارينو بقسم اللغة الإنجليزية.

والشكر إلى كل من ساهم في نجاح هذه الدراسة من الأخوة والأخوات والأهل والصديقات بالنصح والتوجيه والتعاون.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع	
أ	الإهداء	
ب	شكر وعرفان	
ج	فهرس المحتويات	
ط	فهرس الجداول	
ل	فهرس الأشكال	
م	ملخص باللغة العربية	
س	ملخص باللغة الإنجليزية	
		المقدمة
1	- تمهيد	
	- مشكلة الدراسة	
	- أهداف الدراسة	
	- أهمية الدراسة	
	- أسئلة الدراسة	
	- مجتمع الدراسة	
	- حدود الدراسة	
	- عينة الدراسة	
	- منهجية الدراسة	
	- فرضيات الدراسة	
	- التعريف بالدراسة	
	- مصطلحات الدراسة	
الصفحة		

الباب الأول الإطار النظري للدراسة

		الفصل الأول :
14	- مفهوم الجودة الشاملة - تنظيم إداري متكامل	المبحث الأول
	- معنى الجودة	
	- مفهوم ضبط الجودة	
	- تطور مفاهيم الجودة	
	- معايير الأداء والجودة	
18	- نظام إدارة الجودة الشاملة	المبحث الثاني
	- الضبط المتكامل لجودة الإنتاج	
	- أساليب ضبط الجودة	
	- مسار الجودة الشاملة	
25	- الأيزو (ISO) وإدارة الجودة الشاملة	المبحث الثالث
	- أهمية تطبيق الأيزو ISO 9000	
	- سلسلة المواصفات القياسية ISO 9000	
	- الفرق بين إدارة الجودة الشاملة ونظام الجودة العالمي (ISO 9000)	
	مقدمة : أثر الدوافع على تحقيق الجودة الشاملة	الفصل الثاني :
34	- مفهوم الدوافع ومكوناتها	المبحث الأول
	- نظريات الدوافع	
	- الحوافز	
	- أنواع الحوافز	
	- شروط نجاح الحوافز	
	- الحوافز أبعادها وأهدافها	

الصفحة	الموضوع	
41	- الجودة الشاملة من منظور النظرية البيروقراطية	المبحث الثاني
	- نقد البيروقراطية	
	- استخدامات الحاسب الآلي في المجال الطبي	
	- معدل الإنتاج	
	- الطريقة المباشرة	
44		المبحث الثالث
	- التدريب	
	- مفهوم وأهمية التدريب	
	- الحاجة إلى تدريب إداري	
	- مفاتيح الكفاءة	
	- تطبيقات على تأثير مكان العمل	
	- تعريف إدارة الأعمال	
	- توصيف المهام	
	- طلب الالتحاق	
	- مصادر العمل الداخلية والخارجية ووسائل اختيار الأفراد	
	- أثر مفهوم الجودة الشاملة في زيادة كفاءة الأداء في المستشفيات العامة والخاصة للفترة من 1995 - 2002م	الفصل الثالث:
53		المبحث الأول
	- بعض مؤشرات الجودة الشاملة	
	- مفهوم كفاءة الأداء	
	- كيف يمكن أن يكون التقييم أداة تطوير للأداء في المؤسسات	
	- الأخلاقيات المرتبطة بالتعامل مع المرضى	

الصفحة	الموضوع	
61		المبحث الثاني
	- مفهوم التنمية	
	- التطور الإداري	
	- إجراءات الرقابة على الجودة	
	- الوسائل الإحصائية لمراقبة الجودة	
	- أهمية المركزية واللامركزية في العمل الإداري	
	- المركزية واللامركزية في توزيع الدواء	
	- تأثير المركزية واللامركزية على إدارة المستشفيات	
	- إدارة نظم المعلومات	
	- أنظمة التشغيل	
	- نظم معلومات أخرى	
	- محتويات وحدة المعلومات	
70		المبحث الثالث
	- الطب عبر العصور	
	- من فطن المتطبيين	
	- المفهوم الحالي للمستشفى الحديث	
	- شركات الأدوية ومن يتعامل مع المستشفى مالياً كالبنوك التجارية الاستثمارية وغيرها	
	- التمويل للمستشفيات العامة والخاصة	
	- أهداف السياسة المالية	
	- مصادر تمويل المنظمات الصحية والطبية	
79		المبحث الرابع
	الدراسات السابقة	

الصفحة	الموضوع	
الباب الثاني دراسة الحالة		
	قطاع الصحة في السودان	الفصل الأول
93	بداية الخدمات الصحية قبل الاستقلال في عهد الإدارة البريطانية	المبحث الأول
	- مجال الصحة العامة والصحة الوقائية	
	- المجال العلاجي	
	- التسلسل الإداري بالمستشفيات	
	- المهن الأخرى الموجودة في المستشفيات	
	- الشكل العام للمستشفى	
	- الشفخانات	
	- نقاط الغيار	
95		المبحث الثاني
	- المشكلات التي واجهت المستشفيات قبل الاستقلال	
	- دور الأسرة	
99	- الاستراتيجية المستقبلية للمستشفيات بالسودان	المبحث الثالث
	- كيف تعمل المنظمة على اختيار الاستراتيجيات	
	الطب والصحة العامة	الفصل الثاني:
102	وزارة الصحة السودانية	المبحث الأول
105	إدارة المستشفيات السودانية العامة والخاصة	المبحث الثاني
108		المبحث الثالث
	- الاختيار... التعيين... التدريب	
	- المرتبات والأجور	

الصفحة	الم (ز) ع	
	- نظم المعلومات الإدارية المستخدمة في المستشفيات العامة والخاصة في السودان	
	- الهيكل التنظيمي للمستشفيات السودانية	
		الفصل الثالث
111		المبحث الأول
	- تنظيم المستشفيات العامة	
113		المبحث الثاني
	- إتاحة المعلومات ودرجة الاعتماد عليها	
الباب الثالث		
		الفصل الأول :
116		المبحث الأول
	- الأسلوب الإحصائي الذي تم اتباعه	
117		المبحث الثاني
	- عرض وتحليل بيانات الدراسة	
135		المبحث الثالث
	- اختبار فرضيات الدراسة	
		الفصل الثاني :
138		المبحث الأول
	- النتائج Finding	
142		المبحث الثاني
	- التوصيات والمقترحات	

الصفحة	الموضوع	
144	(ح)	المبحث الثالث
	- المراجع العربية	
	- المراجع الأجنبية	
226- 149	- الملاحق	

(ط)

فهرس الجداول:

الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
الباب الثالث		
102	إحصائية للمستشفيات، الشفخانات،نقاط الغيار، المراكز الصحية وعدد الأطباء لعام 1962	جدول (1)
104	إحصائية معلومات عن المستشفيات السودانية لعام 2000	جدول (2)
	عرض نتائج الدراسة تحليل البيانات إحصائياً	
118	العمر	جدول (1)
118	النوع	جدول (2)
119	المهنة	جدول (3)
119	المؤهلات العلمية	جدول (4)
120	قطاع الصحة في السودان	جدول (5)
120	نوع المستشفى	جدول (6)
121	تكلفة العلاج بالمستشفى	جدول (7)
121	يطبق المستشفى الجودة الشاملة من حيث الانضباط	جدول (8)
122	مواصفات المستشفى النموذجي	جدول (9)
122	مقياس درجة العاملين بالمستشفى الخاص	جدول (10)
123	في القطاع العام	جدول (11)
123	القطاع الخاص	جدول (12)
124	درجة الوقاية بالمستشفى العام	جدول (13)
124	درجة الوقاية بالمستشفى الخاص	جدول (14)
125	أنشطة المستشفى العام	جدول (15)
125	أنواع الأدوية من حيث البلد المصنع	جدول (16)
الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
126	الصعوبات التي تواجه الأطباء والمرضى داخل غرفة	جدول (17)

	العمليات في المستشفى العام	
126	المستشفيات الخاصة والتكاليف المالية بالنسبة للمواطنين	جدول (18)
127	أسباب هجرة الكوادر الطبية	جدول (19)
127	سليبيات المستشفى العام	جدول (20)
128	سليبيات المستشفى الخاص	جدول (21)
128	الفرق بين المستشفى العام والخاص من خلال عدة أطر	جدول (22)
129	المستشفى الخاص (التعامل مع الفئات المقتدرة)	جدول (23)
129	المستشفى الخاص (معظم الأطباء متخصصون)	جدول (24)
130	يطبق الكادر الوسيط/الممرضين والممرضات التعليمات والمراقبة	جدول (25)
130	المستشفى العام يهيئ الاستراحة الجيدة للطبيب	جدول (26)
131	المستشفى الخاص يهيئ الاستراحة الجيدة للطبيب	جدول (27)
131	أهداف المستشفى العام	جدول (28)
132	أهداف المستشفى الخاص	جدول (29)
132	الوقاية المكثفة للعاملين	جدول (30)
133	الأجهزة الطبية الحديثة متوفرة	جدول (31)
133	سليبيات التشخيص	جدول (32)
134	تطلعاتك للمفهوم الحديث للمستشفى العام/الخاص	جدول (33)
150	يوضح توزيع وجبات المرضى	جدول (34)
152	الكادر الوظيفي لمستشفى أم درمان التعليمي	جدول (35)
155	توزيع غذاءات العناية المتبعة بمستشفى أم درمان التعليمي	جدول (36)
156	توزيع الغذاءات اليومي بمستشفى أم درمان التعليمي	جدول (37)
الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
159	يوضح توزيع وجبات المرضى خلال الأسبوع بمستشفى الخرطوم بحري التعليمي	جدول (38)

160	عدد الأسرة بمستشفى الخرطوم بحري التعليمي	جدول (39)
161	القوى العاملة بمستشفى الخرطوم بحري (الأطباء)	جدول (40)
162	القوى العاملة بمستشفى الخرطوم بحري (الموظفين)	جدول (41)
163	القوى العاملة بمستشفى الخرطوم بحري (العمال)	جدول (42)
164	قسم التغذية بمستشفى ساهرون التخصصي	جدول (43)

فهرس الأشكال:

الرقم	الموضوع	الصفحة
شكل (1)	معنى الجودة وصفاتها	15
شكل (2)	نظام إدارة الجودة الشاملة	18
شكل (3)	شروط المواصفة الدولية ISO 9000	29
شكل (4)	هرم الحاجات لإبراهيم ماسلو	36
شكل (5)	الصلة بين الدوافع وإشباع الحاجات	37
شكل (6)	نظرية النظم	47
شكل (7)	الإدارة كعلم	98
شكل (8)	الهيكل التنظيمي والإداري لمستشفى الخرطوم التعليمي	149
شكل (9)	الهيكل التنظيمي لمستشفى أم درمان	151
شكل (10)	الهيكل التنظيمي لمستشفى الخرطوم بحري	158
شكل (11)	الهيكل التنظيمي لمستشفى بن خلدون	165
شكل (12)	الهيكل التنظيمي لمستشفى ساهرون التخصصي	170

الملخص باللغة العربية:

أثر الدوافع على تحقيق الجودة الشاملة في المستشفيات الخاصة والعامة في السودان
للفترة من 1995 - 2002

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أهمية تطبيق الجودة الشاملة في قطاع المستشفيات العامة والخاصة بالسودان، حيث تعتبر إدارتها من أهم الإدارات التي تعمل للحفاظ على صحة المجتمع. فالإدارة الجيدة تسعى لوضع الخطط المراد تحقيقها، وهي المنظمة لجميع وحدات النشاط خلال تنظيم يمنع التباين في العمل أو الازدواجية فيه، وبالتالي لزم التعرف على كيفية تطبيق الجودة على المستشفيات بالسودان بمعيار قياسي. فقد تكونت أدوات الدراسة من استبانة احتوت على (جودة الإدارة، رضا العميل "المريض"، احتياجات العاملين، المنافسة بين المستشفيات الخاصة والعامة). وتم اختبار عينة الدراسة العشوائية لمجتمع الدراسة من عدد ست مستشفيات عامة وخاصة بالخرطوم العاصمة وهي:-

المستشفيات الخاصة

1/ مستشفى ساهرون

المستشفيات العامة

1/مستشفى الخرطوم التعليمي

2/مستشفى الخرطوم بحري التعليمي 2/ مستشفى ابن خلدون

3/مستشفى أم درمان التعليمي 3/ مستشفى النيل الأزرق بأم درمان

4/ كلية الطب - جامعة الخرطوم

وقد وزعت عدد (160 استبانة) على عينة الدراسة حيث شملت الكوادر المختلفة العاملة بإدارات المستشفيات آنفة الذكر بالخرطوم، وتم استرجاع عدد (119 استبانة).
وقد قامت الدراسة باستخدام بعض الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات كبرنامج
Statistic Package Social Science (SPSS) للتحليل الإحصائي.

وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة تتجلى في الآتي:

- تقيس المستشفيات بالسودان أداء العاملين بمفهوم تطبيق الجودة الشاملة عن طريق الرقابة المستمرة ومراقبة أداء العاملين الفعلي في إنجاز الأعمال بأحسن وجه يمكن تنفيذه حتى ينال الفرد ما يحق له من أجر أو ترقية أو زيادة في الأجور المادية أو المعنوية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام المستشفيات السودانية بأسس إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو 9000.
- أظهرت الدراسة بأن عالم التقنية الحديثة سيساعد المستشفيات السودانية إلى مواكبة رؤى وثقافة تطبيق الجودة الشاملة.

وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الباحثة بعدة توصيات كان أهمها:-

- تبني أسلوب التغيير المرتبط بمفهوم الجودة الشاملة بشكل عام في المستشفيات السودانية.
- بحيث يتم التنسيق والترابط بين المستشفيات العامة والخاصة في مجال الخبرات وإثراء البحوث الطبية وذلك لمعالجة القصور والسلبيات.
- الارتقاء بأساليب الاختيار والتعيين والتدريب لجميع فئات الكادر الطبي بالمستشفيات السودانية.
- وضع خطط استراتيجية يراعى فيها تطبيق العدل والمساواة في منح مخصصات الإدارة العليا والوسطى تطلعاً لجودة مرتقبة.
- أهمية ترسيخ مبدأ التعاون والمنافسة بين مستشفيات القطاع العام والخاص، بالإضافة إلى تطبيق الجودة الشاملة في إطار توزيع الدواء.

Abstract

The effect of motivation in attaining total quality in private and public hospitals in Sudan as from 1995-2002

This study aims at highlighting the Importance of total quality management in both private and public hospitals. The total quality management (TQM) is one of the most important departments, it strives to preserve the community health. A good management seeks to draw up plans that are to be realized. It organizes all the activities within the organization to avoid overlapping of duties and responsibilities. As such, there is a need to know how to apply, total quality management in Sudanese hospitals by using standardized scale. The study has designed questionnaires containing: quality administration, customer satisfaction “Patient” employees’ needs, Inter-hospital competition in both private and public hospitals. However, the study sample has been chosen randomly from six hospitals, both private and public hospitals, within Khartoum state, as follows:

Public Hospitals:

- 1/ Khartoum Teaching Hospital.
- 2/ Khartoum North Teaching Hospital.
- 3/ Omdurman Teaching Hospital.

Private Hospitals:

- 1/ Sahiron Hospital.
- 2/ Ibn Khaldoun Hospital.
- 3/ Blue Nile Hospital, Omdurman.

- 4/ School of Medicine, University of Khartoum.

(160) questionnaires, were distributed to employees in various hospital units in Khartoum and (119) questionnaires have been collected.

The research has adopted the statistical package for social sciences (SPSS) for data analysis.

The study has come up with the following results:

The application of total quality management (TQM) is used for measuring employees' performance in Sudanese Hospitals. This involves continued, monitoring of employees' performance in carrying out their duties smoothly. This can be applied so that an individual can obtain what he deserves such as wage, promotion or an increase in wage or boosting of morale.

There is significant relationship between Sudanese hospitals adherence to principles of total quality management

The study has shown that the use of modern technology has helped Sudanese hospitals to cope up with the application of customer's satisfaction.

In the light of the above results, the following recommendations have been presented, more importantly are:

- To adopt a dynamic approach in regard to the concept of total quality management (TQM) in Sudanese hospitals as a whole, and also to coordinate between private and public hospitals as regards to experiences and medical research.
- To promote selection, appointment and training methods of all the medical personnel in Sudanese hospitals.
- To draw up strategies (plans) that take into account justice and equality as regards to allowances given to top and middle management.
- There is a need to establish the concept of cooperation and competition in public as well as private hospitals, in addition to application of total quality management in the distribution of drugs.

**Ihsan Ibrahim
Researcher**

الملاحق

المقدمة

الباب الأول

الباب الثاني

الباب الثالث

الباب الرابع