

تحسين جودة الخدمات الصحية باستخدام برنامج المتسوق السري: دراسة تطبيقية على
عينة من المراكز الصحية في المملكة العربية السعودية

Improving the healthcare quality service using mystery customer: An applied study on some healthcare centers in KSA

فايز عوض سعد بن ظفره

عبد الرزاق لقواق

جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية

جامعة المسيلة، الجزائر*

fzafrah@kku.edu.sa

laghouag.abderrazak@univ-msila.com

تاريخ القبول: 2020/08/18

تاريخ الاستلام: 2020/03/28

مستخلص: يعتبر ملف جودة الخدمات الصحية من أولى اهتمامات المملكة العربية السعودية، حيث حققت فيه خطوات متقدمة خاصة بعد انشاء المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة الحكومية وقياس رضا المستفيدين من الخدمات الحكومية، الذي يتبنى أحسن الممارسات والمنهجيات الفعالة لتحسين الأداء، والتي من بينها برنامج المتسوق السري الذي فعلته وزارة الصحة بدديناميكية عالية حيث أصبحت مثالا يقتدى به في هذا الشأن، وحققت نتائج مبهرة في وقت قصير جدا. هذا المقال يهدف الى اكتشاف مسارات تحسين جودة الخدمات الصحية من خلال تطبيق برنامج المتسوق السري على عينة من المراكز الصحية في المملكة ومعرفة آثاره الإيجابية التي ظهرت في كل المراكز محل الدراسة بعد انطلاق برنامج المتسوق السري.

الكلمات المفتاحية: الجودة؛ الخدمات الصحية؛ المتسوق السري؛ المراكز الصحية.

تصنيف JEL: M10 ;D70 ;H40

Abstract: healthcare services quality (HSQ) is one of the most important concerns in KSA for which it has already a noteworthy progress, especially after setting up the National Center for performance measurement that adopts effective approaches to improve performance, among which is the mystery Customer (MC). This latest has been effectively used by Ministry of Health to get impressive results. The aim of this article is to discover the process of improving the HSQ using MC in some healthcare centers in the KSA and understand its positive effects in improving the performance in all studied centers after adopting the mystery Customer program.

Keywords: Quality; Healthcare Service; Mystery Customer; Healthcare center.

Jel Classification Codes: M10 ;D70 ;H40

* المؤلف المراسل.

مقدمة

إن التطوير والارتقاء بالخدمات الصحية للمواطنين والمقيمين يعد هدفاً من الأهداف الرئيسية لوزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية، ولبلوغ وتحقيق هذه الأهداف فقد تم تخصيص مبالغ مالية كبيرة وميزانيات ضخمة من الدولة حفظها الله لكي تتمكن وزارة الصحة من نقل المراكز الصحية من إطارها القديم المتمثل في كونها مجرد مؤسسات صحية تمارس فيها الخدمات الصحية على مستوى محدود وبسيط وبلا رقابة صارمة أو متابعة وتقييم أو خطط تطوير واضحة إلى مؤسسات صحية تقوم على رؤية ومعايير وخطط مدروسة تتميز بجودة عالية من حيث المباني والمرافق الحديثة والكوادر البشرية المؤهلة من إدارات وأطباء وفنيين موظفين والذين يقومون بتأدية واجباتهم على أكمل وجه سواء للمرضى أو لزوار المرافق الصحية دون أي تقصير أو اهمال في أداء الواجب. من هذا المنطلق فإن مثل هذه القطاعات الحيوية بحاجة إلى عين ساهرة تراقب كل ما يدور داخل تلك المؤسسات الطبية، ليس من الداخل فقط وإنما من خارج المؤسسات وعن بعد أيضاً، لتتعرف على الإيجابيات لتقويتها وتطويرها، والسلبيات للعمل على معالجتها والقضاء عليها.

لذلك فإننا نقترح من خلال هذا الدراسة على إدارات المراكز الصحية ضرورة تحسين مستوى جودة الخدمات الصحية من خلال تقارير متابعة دورية للاطلاع على واقع المراكز الصحية التي تشرف عليها من جانب متلقي الخدمات الصحية، ومن خلال استطلاع آرائهم حول الواقع الذي يعايشونه بالمراكز الصحية اعتماداً على استخدام أسلوب "المتسوق السري"، والذي أصبح أكثر الوسائل استخداماً في استطلاع آراء الزبائن من متلقي الخدمات ليست الطبية فقط وإنما في شتى مجالات الأنشطة الخدمية والاقتصادية والتجارية بصورة سرية دون علم الجهات الإدارية المسؤولة عن تلك المراكز الصحية، حيث يتم تنفيذ عمليات قياس الأداء عبر أسلوب "المتسوق السري" من خلال مجموعة من الأدوات المتنوعة ويتم إصدار النتائج عبر تقارير موثقة تقدّم صورة دقيقة عن مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات والمنتجات المقدمة لهم. وتتيح هذه الطريقة الاعتماد على قاعدة بيانات حقيقية لتطوير الخدمات بدل الاعتماد على التخمين والتجارب الشخصية للموظفين.

أولاً: الإشكالية الرئيسية

حاليا تواجه المؤسسات الصحية تحدياً في المضي قدماً بالجودة في الخدمات الصحية خصوصاً في ظل التطور الكبير الذي تشهده المملكة العربية السعودية في شتى المجالات والذي يتزامن مع

روية المملكة العربية السعودية 2030 وكون الوسائل التقليدية لقياس الجودة باتت لا تفي باحتياجاتنا للحصول على أقصى نتائج في مجال الجودة ظهرت فكرة برنامج المتسوق السري لقياس الجودة في مجال الخدمات الصحية:

"كيف يمكن تحسين مستوى جودة للخدمات الصحية في مراكز الرعاية الصحية الأولية في المملكة العربية السعودية باستعمال برنامج المتسوق السري؟"

يمكن تقسيم هذه الإشكالية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- هل بالإمكان تبني نظام المتسوق السري في المراكز الصحية في المملكة العربية السعودية؟
- هل حتما تبني نظام المتسوق السري في المراكز الصحية في المملكة العربية السعودية سيسمح بتحسين الأداء وجودة الخدمات الصحية؟

ثانيا: الفرضيات

- تتوفر المراكز الصحية في المملكة العربية السعودية على كل المؤهلات المادية والإدارية لاستعمال برنامج المتسوق السري بشكل يضمن نتائج واقعية.
- تبني برنامج المتسوق السري في المراكز الصحية في المملكة العربية السعودية يسمح بتطور جودة الخدمات الصحية تدريجيا حسب الزيارات المبرمجة.

ثالثا: منهج الدراسة

بالنسبة للمنهج المطبق في هذه الدراسة فهو المنهج الوصفي باعتباره يتفق تماما مع الغرض من هذه الدراسة، بحيث تم جمع المعلومات والبيانات حول تفاصيل جودة الخدمات في المراكز الصحية حتى نستطيع الإجابة على تساؤلات البحث المتمثلة في كيف تم تبني البرنامج وماهي النتائج المحصلة في كل المراكز. هذا المنهج يسمح بوصف المشكلة المدروسة من خلال احصائيات تم جمعها من خلال دراسة مسحية كذلك يسمح بمتابعة تطور الإشكالية المدروسة واسبابها على مدار الوقت من خلال الدراسة التتبعية. كذلك تم استخدام أسلوب دراسة الحالة والذي يتفق تماما مع الغرض من هذه الدراسة التي كانت تهدف الى تعميم الاثار التي تم تحصيلها في العينة المدروسة الى حالات أخرى (مراكز صحية اخرى). بعبارة أخرى، نتائج المتسوق السري في العينة المدروسة يمكن ان يتم الحصول على نتائج مشابهة إذا ما طبقت على مراكز أخرى.

رابعاً: أهمية الدراسة

تظهر أهمية هذا البحث من أهمية موضوع برنامج المتسوق السري كونه موضوع مهم جداً للباحثين وكذا أصحاب المؤسسات الخدمية، فضلاً عن ندرة الدراسات المماثلة في القطاعات الحساسة مثل الصحة. كذلك، هذا البحث يحاول التأكيد على أن برنامج المتسوق السري وتطبيق مختلف أدواته في المراكز الصحية هو مكسب لها يراد من خلاله الوصول إلى أعلى المعايير بغرض التحسين في الجودة والأداء وتحقيق الكفاءة.

تزداد أهمية هذا البحث كونه سيتطرق لنموذج اثبت نجاحه في المملكة العربية السعودية في عدة قطاعات خدمية خاصة وحكومية في نفس الوقت، وبالتالي إمكانية تبني هذا النظام من طرف الأنظمة الصحية في الدول العربية والاقتداء به باعتباره برنامج فعال في التحسين المستمر.

رابعاً: أهداف الدراسة

- التعرف على منهجية ومسار تطبيق المتسوق السري كأداة فعالة لتحسين جودة الخدمات.
- إبراز واقع ونتائج استخدام أسلوب المتسوق السري في المراكز الصحية في السعودية.
- اظهار الآثار الإيجابية والسريعة لأسلوب المتسوق السري على تحسين جودة الخدمات الصحية.

خامساً: الدراسات السابقة

- دراسة الريس (2008)، بعنوان "مدى تطبيق نظام الجودة في المستشفيات الخاصة بمحافظة جدة" هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق نظم الجودة في المستشفيات الخاصة بمحافظة جدة، والتعرف على مستوى استيعاب العاملين لها، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها أن قصور الوعي بمفهوم الجودة لدى العاملين في القطاع يؤثر سلباً على القطاع، كما أن عمليات التحسين لا تلقى الاهتمام الكافي.

- دراسة السبيعي (2017)، بعنوان "دور جودة الخدمات الطبية في تعزيز الأمن الصحي"، والتي تهدف الى الوقوف على واقع جودة الخدمات الصحية ومدى توافر الأمن الصحي، وتحديد اهم معوقاته بالمملكة من اجل وضع التصور المستقبلي لتطوير جودة الخدمات الطبية وتعزيز الأمن الصحي. النتائج اظهرت ان مستوى الامن الصحي من وجهة نظر العاملين متوسط، كما أن أهم المعوقات تتمثل: قلة الدورات التدريبية للعاملين، قلة المتخصصين في إدارة مستشفيات، النقص العددي في الكادر الطبي والفني.

1- الإطار النظري لجودة الخدمات الصحية وطريقة المتسوق السري.

1-1 جودة الخدمات: تعرف الجمعية الفرنسية AFNOR الجودة بانها قدرة السلعة او الخدمة على تلبية الحاجات الضمنية والصريحة للمستخدمين (Plauchu, 2014, p :17). اما فيما يخص مفهوم الخدمة فحسب (الترنوري، 2006، ص:14) الخدمة أي فعل أو إنجاز يقوم به طرف لطرف آخر، ويكون بالعادة غير ملموس ولا يؤدي إلى حصول الملكية وإن إنتاجه قد يكون أو لا يكون مقروناً بمنتج مادي. أما الخدمة في المرافق الحكومية فتعرف بأنها "كل الخدمات التي تقدم من قبل الأجهزة المملوكة للدولة وفق أساليب وإجراءات واضحة ومبسطة تؤدي إلى انجاز نوعي سريع وفق إطار تعاوني إنساني" (العززي، 2005، ص:38).

بالنسبة لجودة الخدمة، فهي مقياس للدرجة التي يرقى لها مستوى الخدمة لتقابل توقعات العملاء، وأن الجودة التي يدركها العميل هي الفرق بين توقعات العميل لأبعاد جودة الخدمة وبين الأداء الفعلي الذي يعكس مدى توفر هذه الأبعاد (لنده، 2012، ص:42). هذا التعريف يؤكد (الجبوري، 2013، ص:176) حيث يعرفها بانها التطابق بين مستوى الخدمة المقدمة للزبائن مع توقعاتهم. نلاحظ من كل ما سبق ان قياس الجودة مرجعها المستخدم النهائي.

2-1 جودة الخدمات الصحية: تعرف منظمة الصحة العالمية جودة الخدمات الصحية بأنها تقديم الأنشطة التشخيصية والعلاجية لكل مريض بشكل متجانس والذي يضمن أفضل النتائج في مجال الصحة وفقاً للوضع الحالي لعلم الطب بأفضل تكلفة وبأقل المخاطر وأجود الخدمات الصحية وهي الفلسفة الإدارية للمراكز الصحية من خلالها يتم تحقيق حاجات المريض فضلاً عن تحقيق أهداف المراكز الصحية (داوود، 2013، ص:96).

حسب (نصيرات، 2008، ص: 233)، فان هناك جانبين أساسيين لا بد للمنظمات الصحية الانتباه لهما والا ستكون فيه مخاطر الجودة، أولاً: فنية الرعاية، وتعتبر عن الجانب التقني والمعرفي والمهاري والكفاءة والأساليب المتطورة المستعملة في الرعاية الصحية. ثانياً، فن الرعاية، ويعبر عن الجانب الإنساني السلوكي لمقدمي الخدمات الصحية. هذا الجانب تناقص كثيراً في عصر تكنولوجيا المعلومات حيث أصبحت في الكثير من الأحيان الكشوفات والفحوصات تتم عبر النت، وكذلك بسبب انتقال مجال الطب من الطريقة الحرفية التي كان الطبيب يأخذ فيها كل وقته لعلاج المريض نفسياً قبل العلاج البدني الى عصر صناعة القطاع الصحي حيث تزايد عدد المرضى وأصبح المستشفى يتعامل معهم كحالات او ارقام دون الاهتمام كثيراً بالجانب النفسي. مما هو جدير بالذكر ان من رهانات جودة الخدمات الصحية هي التفوق في البعدين التقني والإنساني.

3-1 المتسوق السري: المقصود بالمتسوق السري هي عملية تقييم ومراجعة منهجية وموضوعية ودورية وسرية للخدمات والإجراءات المطبقة ومستوى أداء الموظفين على كافة المستويات الوظيفية داخل المنظمات المشمولة في الدراسة، حيث يتم إرسال المُقيّم المؤهل والمتخصص ليقوم بدور المستفيد من الخدمات وبالتالي تقييم الخدمات من منظور العملاء او المراجعين بحيادية ومصداقية عالية (رهام علي، المتسوق الخفي، هل تعرف من يكون؟، 2019).

<https://caramel.la/dhman/XYrUPbUy/untitledalmqswd-bkhdmh-almqswq-alsry-mystery-shopper>

من التعريف السابق يظهر ان المتسوق السري يقوم بأداء خدمة معينة (تسوق - خدمة) دون الإفصاح عن هويته كمتسوق خفي، وبعد انتهاء زيارة المتسوق السري للمكان المراد تقييمه، يقوم المتسوق السري بملاً استمارة استبيان معدة مسبقاً لهذا الغرض بعد الانتهاء من عملية التسوق او الحصول على الخدمة. كذلك، التسوق السري يتم باستعمال عدة وسائل: عن طريق التليفون، الزيارة المباشرة لمقر الشركة أو العلامة التجارية، الاستعلام عن طريق البريد الإلكتروني وغيرها من وسائل التقييم المختلفة، ولكل وسيلة من تلك الوسائل لها اساسيات وضوابط (عبد الغني محمد الشيخ، الرادار والتسوق السري، 2018)

<http://sites.alriyadh.com/alyamamah/article/1163970>

تم استخدام التسوق السري على نطاق واسع في الكثير من المجالات، بما في ذلك المجالات الطبية، وتجارة التجزئة والضيافة والسياحة وغيرها. علاوة على ذلك، حظيت باهتمام كبير من طرف الباحثين والمهنيين على حد سواء. وقد تراوحت المواضيع بين تطوير البرامج وتجنيد

المتسوقين وقياس فعالية البرامج (Goolamally, 2019, P :283). هذه الطريقة تستخدم من طرف الشركات الخاصة والحكومية كما ترجع جذورها الى سنوات الاربعينيات، بحيث تخدم المصالح الرقابية للمنظمات والتأكد من نزاهة وكفاءة الموظفين (Yanli & Yao, 2015). أي ان توجهها كان نحو الموظفين. حالياً، بسبب المنافسة الحادة التي تسود في السوق، توجهت لقياس جودة خدمة العملاء ورضا العملاء. بشكل عام، هذه الاداة تقدم معلومات أساسية للإدارة حول مستوى الجودة التي تقدمها منتجاتها وخدماتها وكذلك على مستوى رضا العملاء. وإذا تبيننا مفهوم العميل الداخلي والخارجي، فيمكننا قيادة الجودة في كل المسار الى غاية وصول المنتج الى المستهلك النهائي. من الحقائق الآن أن نتائج استطلاع MC يمكن استخدامها لقيادة استراتيجيات التسويق (Tsironis, 2020). كذلك، فهي أداة تدعم اتخاذ قرارات المديرين من أجل الحفاظ على مستوى عال من الخدمة (Bhatia, 2019).

في الوقت الحالي، فيه مكاتب استشارية متخصصة في الجودة والتسويق تعرض خدماتها في اعداد دراسات تقييم الجودة وقياس رضا الزبائن كما توفر اشخاص متخصصين في التسوق السري في عدة مجالات. كذلك، خدمات هذه المكاتب تهدف الى تقديم تقارير بشكل دائم يتوافق مع مبدأ التحسين المستمر لمدى التزام المنظمة بالمعايير بكل مصداقية، كما يقدم التوصيات والمشاركة في اعداد برامج العمل التحسينية. ولكن لابد من الحذر من اللجوء مباشرة الى هذه المكاتب، لان الاحصائيات أظهرت ان مصداقية مقدمي خدمات الزبون السري ضعيفة نوعاً ما، ولكن الأفضل هو استخدام الزبون الحقيقي مع إعطائه امتيازات كهدايا او كوبونات شراء مجانية... الخ.

4-1 إطلاق وزارة الصحة لبرنامج المتسوق السري في المملكة العربية السعودية

في السابق لم يكن هناك وعي عالي بأهمية جودة الخدمات ولا جودة العمل وقياس مدى رضا العميل وذلك بسبب قلة الخدمات المقدمة وعدم وجود منافسين كثير. ولكن مؤخراً، كثير الحديث عن "المتسوق السري"، خاصة بعد توصية من مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية والذي تبعه قرار إنشاء مركز قياس الأداء الحكومي "أداء" كجهاز رسمي حكومي مستقل يرتبط تنظيمياً برئيس مجلس الوزراء ومناطق إليه مهمة قياس أداء الجهات الحكومية بموجب قرار وزاري بتاريخ 1437/1/6 هـ ويركز عمل المركز على قياس مؤشرات أداء الاجهزة العامة وقياس نسبة رضا المستفيدين مواطن ومقيم وزائر وكذلك القطاع الخاص وغير الربحي عن الخدمات الحكومية من خلال تطبيق نماذج ومنهجيات وأدوات عالمية موحدة لدعم كفاءتها وفعاليتها

وإصدار تقارير دورية عن مدى تحقق الاهداف الاستراتيجية للجهة وحالة مؤشرات الأداء، ثم سيتم متابعة ومناقشة التقارير بصفة دورية مع الأجهزة العامة، ليصدر المركز بعد ذلك تقارير ربع سنوية عن أداء الأجهزة ومدى تقدم هذه المبادرات نحو تحقيق رؤية المملكة الواعدة سعياً لدعم عمليات تحسين الخدمات المقدّمة من قبل الأجهزة العامة في المملكة العربية السعودية لتصبح في مصاف الدول المتقدمة في مقاييس المنافسة والنزاهة والشفافية العالمية تماشياً مع رؤية المملكة 2030 لتحقيق وطن طموح، اقتصاد مزدهر ومجتمع حيوي (منصة وطني، ما هو دور مركز أداء في قياس رضا المستفيد عن الخدمات الحكومية؟، 2020) . <https://watani.gov.sa/faq>

وزارة الصحة كانت من الجهات الحكومية السبّاقة في تطبيق أداة "المتسوق السري" حيث قامت بتكوين فرقة من المتسوقين السريين الذين يقومون بجولات على المراكز التابعة للوزارة لكشف العيوب والمشاكل التي يواجهها المرضى. وتم على اثرها اكتشاف العديد من المخالفات الادارية والطبية ومثل هذه الاكتشافات أدت الى جولات تفتيشية أكثر واتخاذ إجراءات تصحيحية، ويؤكد ذلك حرص الوزارة على تقديم الخدمات الصحية على أكمل وجه سعياً للوصول إلى رضا المستفيدين من الخدمات. وقد أطلقت وزارة الصحة كذلك "تطبيق خاص بالمتسوق" السري وأعلنت عن بدء "توظيف متسوقين متخفيين" مما يعتبر خطوة جريئة من هذه الوزارة. وكانت اول تجربة للمتسوق السري ما قام به معالي وزير الصحة على أحد ارقام مراكز الاتصال المتخصصة بالرد على استفسارات عملاء وزارة الصحة وطرحه شخصياً عدة أسئلة واستفسارات على الموظفة من أجل أن يتأكد شخصياً من جودة الخدمات المقدمة. بمتابعة وإشراف من معالي الوزير، يواصل برنامج المتسوق السري السعي للرقى بالرعاية الصحية؛ كونه أحد مبادرات منظومة وزارة الصحة للتحويل الوطني وتحقيق رؤية المملكة 2030م.

في الشهر الثالث من 2019، أعلنت وزارة الصحة اكتمالها 2038 زيارة نفذها برنامج المتسوق السري في الصحة، ويتمثل عمل البرنامج في تقييم مستوى الأداء من منظور متلقي الخدمة بشكل واقعي وموضوعي، عن طريق تقمص دوره خلال الزيارات الميدانية لكافة المنشآت الصحية بشكل دوري، ورفع مخرجات التقييم لأصحاب القرار لتنفيذ المشاريع والمبادرات التي من شأنها تحسين الرعاية الصحية. وقد بلغ إجمالي عدد الزيارات المنفذة منذ بداية البرنامج عام 2017م حتى الآن 2038 زيارة، شملت 958 منشأة من مراكز الرعاية الصحية الأولية.

ونظرًا للتوسع في نطاق عمل إدارة البرنامج، تم مؤخرًا عقد ورشة عمل استهدفت ما يقارب 100 من مندوبي الوزارة بكافة مناطق المملكة لتشكيل أكبر عدد ممكن من المتعاونين المؤهلين ذوي الكفاءة العالية للقيام بالزيارات الميدانية، تحقيقًا لتطلعات الإدارة والتكامل مع الجهات ذات العلاقة لما يخدم المصلحة العامة (وزارة الصحة، 2038 زيارة نفذها برنامج المتسوق السري في الصحة، 2019).

<https://www.moh.gov.sa/Ministry/MediaCenter/News/Pages/news-2019-03-07-012.aspx>

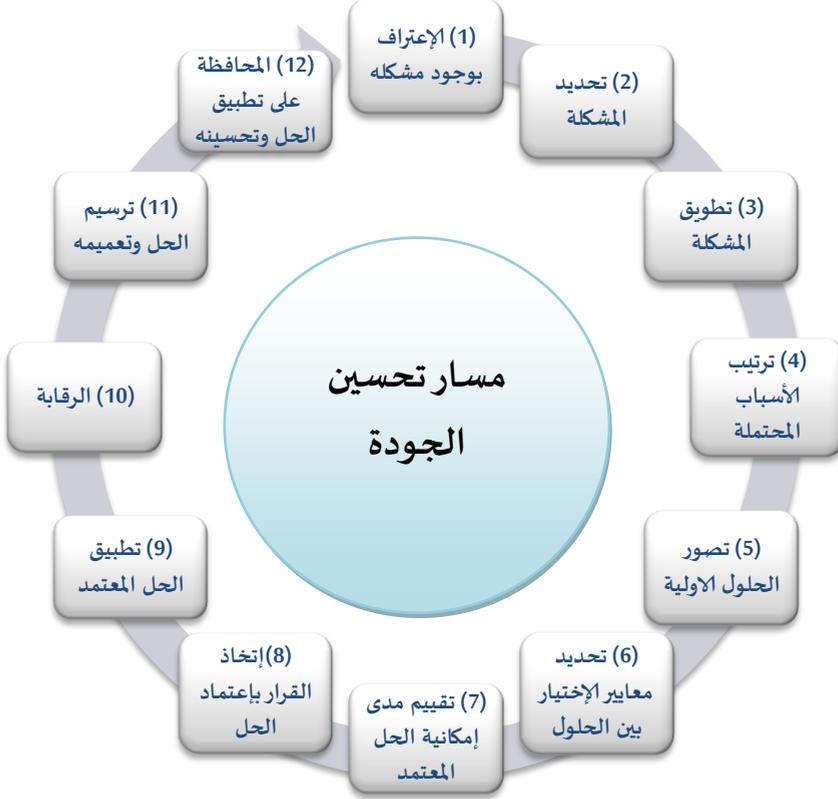
حسب الاختصاصي في إدارة الصحة (متعب عسيري)، فإن هذه المبادرة التي تنفذها وزارة الصحة السعودية حاليًا في مستشفياتها ومراكز الرعاية الصحية التابعة لها هي من أنجح الوسائل البسيطة والسريعة في تقييم الأداء على المدى القريب. ولكن بما أن المتسوق السري في وزارة الصحة يتم عن طريق موظفي الوزارة أنفسهم فإن اختيار المستشفيات والمراكز الصحية لكل متسوق عامل مهم جداً، لضمان عدم مجاملة أي متسوق لأي منشأة، كما أن اختيار المتسوق نفسه لا يقل أهمية عن ذلك، فامتلاكه للمهارات المطلوبة لاستقصاء المعلومات يجعل من هدف المتسوق السري أنجح وأجود (متعب بن محمد عسيري، المتسوق السري في وزارة الصحة،

<http://m-quality.net/?p=30704> (2019)

2- الدراسة التطبيقية على مجموعة من المراكز الصحية في المملكة العربية السعودية

في هذا الجزء التطبيقي، سيتم عرض مسار تحسين الجودة في عينة من المراكز الصحية في المملكة العربية السعودية، ولمعرفة الطريقة التطبيقية لاستخدام المتسوق السري على أرض الواقع ومدى نجاحه فإننا اعتمدنا في تحليلنا لمسار الجودة على نموذج (Plauchu, 2014, p:17) والذي عدد 12 مرحلة لتبني مقارنة الجودة في المنظمات، كما يلي: (1) الاعتراف بالمشكلة، (2) تحديد المشكلة، (3) تطويق المشكلة، (4) ترتيب الأسباب المحتملة، (5) تصور الحلول الأولية، (6) تحديد معايير الاختيار بين الحلول، (7) تقييم مدى إمكانية الحل المعتمد، (8) إتخاذ القرار بإعتماد الحل، (9) تطبيق الحل المعتمد، (10) الرقابة، (11) ترسيم الحل وتعميمه، (12) المحافظة على تطبيق الحل وتحسينه. والشكل التالي يلخص هذه المراحل:

الشكل رقم (1): مسار تحسين الجودة



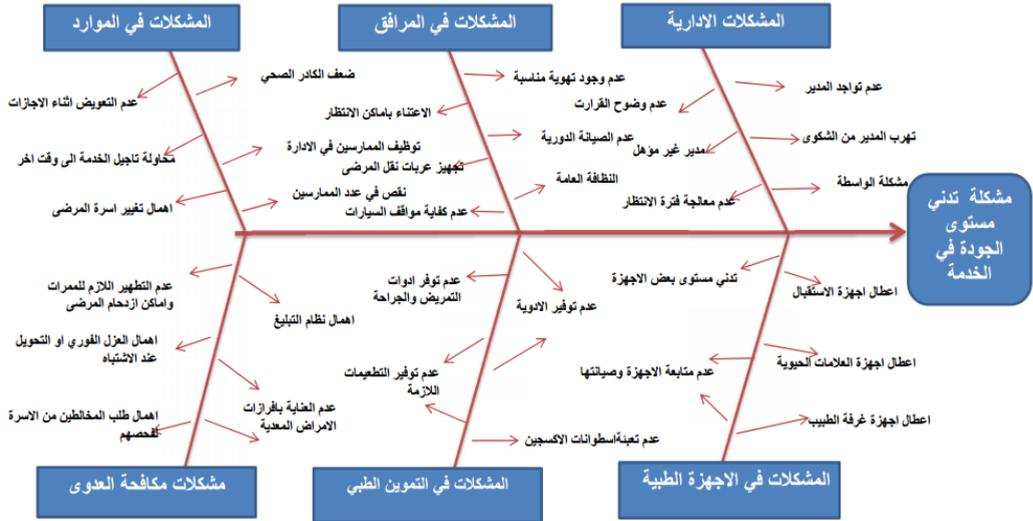
المصدر: من اعداد الباحثين

وفيما يلي عرض تفصيلي لكامل مسار الجودة:

(1) الاعتراف بوجود مشكله: تعد الرعاية الصحية من الاولويات القصوى لأي دولة لما تحمله من دور فعال في صحة المجتمع والحفاظ عليه ولهذا تولي المملكة العربية السعودية هذا القطاع بالغ الاهتمام وتسخر له كافة الامكانيات من أجل رفع المستوى الصحي للمواطن وذلك ايماناً بانه اللبنة الاساسية في بناء الوطن وتقدمه. وإيقاناً منا كباحثين وممارسين صحيين بانه مهما قمنا بتقديم أفضل ما يمكننا لخدمة المرضى وراحتهم الا ان الوضع يتطلب المزيد من الجهد والبحث فالتعامل في المجال الصحي يعتبر أكثر المجالات حساسية كونه يعنى بأرواح البشر والاختفاء في هذا المجال لا تكلف المال والوقت والجهد فقط بل قد تكلف الانفس البشرية لذا وجب علينا ايجاد انسب الحلول بأقصى الامكانيات ومهما كلف الامر للعمل على تقديم الخدمة في أفضل صورها.

(2) تحديد المشكلة: هناك العديد من المشاكل التي قد يواجهها المرضى في المراكز الصحية وتتلخص في الآتي: (أ) المشكلات الإدارية، (ب) المشكلات في المرافق، (ج) المشكلات في الموارد البشرية. (د) المشكلات في الاجهزة الطبية، (هـ) مشكلات في التموين الطبي والأدوية، (و)

الشكل رقم (2): مخطط إيشيكاوا لمشكلات المراكز الصحية



المصدر: من اعداد الباحثين

مشكلات مكافحة العدوى والعزل.

(3) تطويق المشكلة: هنا محاولات الإدارات الصحية بإيجاد حلول مؤقتة حتى يتم القيام بفهم الاسباب ونتائجها وإيجاد حلول نهائية فيما يخص حالة المراكز الصحية فهناك الكثير من اللوائح والاجراءات التي وضعت من اجل لا يكون هناك أي مشاكل في تقديم الخدمة ولكن ظهور بعض المشاكل لا زال قائما مما يستوجب تطبيق طريقة المتسوق السري.

(4) ترتيب الأسباب المحتملة: تم تقييم الأسباب والمشاكل من خلال مقابلة مع مسؤولي الجودة بناءً على الإحصاءات والشكاوى المقدمة للمصالح المعنية.

المرتبة الأولى: المشكلات الإدارية

وتحتوي على (عدم تواجد مدير المركز، تهرب المدير من شكاوى المريض وتحويله للطبيب، عدم وضوح قرارات المركز، مدير غير موهل غالبا أحد الممارسين الصحيين، عدم معالجة طوال فترة الانتظار، مشكلة الواسطة).

المرتبة الثانية: المشكلات في الموارد البشرية

وتحتوي على (ضعف الكادر الصحي، توظيف الممارسين الصحيين في وظائف إدارية، عدم تواجد العدد المطلوب من الممارسين الصحيين، عدم التعويض اثناء الاجازات خصوصا طبيب وطبيبة المركز، محاولة تأجيل بعض ما يطلبه المرضى لزيارات أخرى، إهمال تغيير اسرة المرضى بعد كل مريض).

المرتبة الثالثة: المشكلات في المرافق

وتحتوي على (عدم وجود التهوية المناسبة، عدم الصيانة والمتابعة الدورية للكهرباء والتكييف، النظافة العامة داخل وخارج المركز، الاعتناء بأماكن انتظار المرضى، تجهيز العربات الخاصة بخدمة المرضى في امكانها، عدم كفاية مواقف السيارات، سوء نظافة دورات المياه).

المرتبة الرابعة: المشكلات في الأجهزة الطبية:

وتحتوي على (أعطال في الاجهزة الخاصة باستقبال المرضى والمواعيد، أعطال في الأجهزة الخاصة بالعلامات الحيوية، أعطال في أجهزة غرفة الطبيب والطبيبة، تدني مستوى بعض الأجهزة الطبية وإعطاء مؤشرات خاطئة، عدم المتابعة الدورية للأجهزة وصيانتها).

المرتبة الخامسة: مشكلات في التموين الطبي والادوية

وتحتوي على (عدم توفير الادوية المطلوبة ويضطر المريض لشراؤها، عدم تعبئة اسطوانات الاكسجين، عدم توفر الادوات اللازمة للتمريض والجراحة، عدم توفير التطعيمات اللازمة بالمركز).

المرتبة السادسة: مشكلات مكافحة العدوى والعزل

وتحتوي على (إهمال التبليغ بالأمراض المعدية، عدم العناية بإفرازات المرضى بأمراض معدية، عدم التطهير اللازم للممرات واماكن ازدحام المرضى، اهمال العزل الفوري او التحويل اثناء الاشتباه بالحالة، اهمال طلب المخالطين من الاسرة لفحصهم وتحصينهم).

(5) تصور الحلول الأولية

هناك العديد من الحلول التي تتناسب مع هذه المشاكل وتختلف باختلاف كيفية التطبيق ومدى وفاء هذه الحلول بالمستوى الذي نسعى اليه من الجودة ومن هذه الحلول:

- الرقابة على المراكز الصحية من الشئون الصحية عن طريق قسم المتابعة في الشؤون الصحية.

- الرقابة على المراكز الصحية من إدارة القطاع عن طريق قسم المتابعة في إدارة القطاع.

- عن طريق شكاوى المرضى واقتراحاتهم: من واقع اهتمام وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية بتحسين تجربة المستفيدين من الخدمات الصحية ورفع مستوى الرضا لديهم، فقد حرصت على القيام بمشاريع ومبادرات تحسينية مبنية على أفضل الممارسات العالمية في مجال الرعاية الصحية، وإيماناً بأهمية استقبال الشكاوى وتحليلها والتعامل معها بما يضمن تحسين الجودة ورفع مستوى الاداء، فقد عملنا على تصنيف الشكاوى ضمن التصنيف السعودي للشكاوى الصحية.

- عن طريق نماذج التقييم المعدة من الوزارة: وهي نماذج ترسل بشكل دوري إلى الوزارة.

- طريقة الزبون السري: وهي طريقة مستحدثه في الوزارة وجاري العمل على تطبيقها.

(6) تحديد معايير الاختيار بين الحلول.

دائماً هناك علاقة طردية بين الاختيار وبين درجة تحسين الجودة، فكلما زادت نسبة التحسين كلما كان الحل أكثر في عملية التطوير، ومن معايير الاختيار بين الحلول ما يلي: (أ) القابلية للتطوير، (ب) درجة الاستجابة لتحسين الجودة، (ج) قابلية التعميم على جميع الوحدات، (د) سرعة التطبيق.

(7) تقييم مدى إمكانية الحل المعتمد.

بعد أن تم تجريب العديد من برامج الرقابة والمتابعة الخاصة بتحسين مستوى جودة الخدمات الصحية في المرافق الصحية التابعة لوزارة الصحة السعودية ولسنوات عديدة وكانت

النتائج دائماً متفاوتة مثل الزيارات التقليدية للإدارات العليا وتدوين الملاحظات ومحاولة التصحيح ومنها كذلك إرسال اللجان الرقابية لقياس مستوى جودة الخدمة المقدمة، ونظام تقديم الشكوى هاتفياً من قبل المرضى والمراجعين على الهاتف 937 وتدوين عدد البلاغات وتحديد نسب التجاوب وإقبال البلاغات ونحوها، ولا ننسى نظام اعتماد المنشآت الصحية سباهي CBAHI وهو عملية تقييم تتضمن اجراءات بشكل شامل وصارم وشفاف من قبل هيئة اعتماد مستقلة وخارجية على يد مراجعين ومقيمين أكفاء لضمان تلبية المعايير الوطنية المحددة سلفاً والواجبة التطبيق قبل (زيارة التقييم) ومن تتجاوز التقييم بنجاح تحصل على شهادة الاعتماد من المركز السعودي لاعتماد المنشآت الصحية سباهي.

وكذلك هناك شهادة الاعتماد JCI لاعتماد المنظمات الصحية وهي رابطة خاصة غير ربحية للجنة الدولية المتحدة في أكثر من 80 دولة حول العالم.

وبعد كل هذه الطرق والبرامج القديمة والحديثة والتي تصب جميعها لمصلحة تحسين مستوى الخدمات المقدمة وتطوير مرافق الرعاية الصحية وتجويدها، فإن هذه الدراسة تهدف إلى التعرف إلى مدى إمكانية تطبيق برنامج المتسوق السري لتحسين مستوى الجودة في المرافق الصحية السعودية بتطبيق هذه الزيارات على عينة من المراكز الرعاية الصحية الأولية ، وذلك بعد توصية من مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية والذي تبعه قرار إنشاء مركز قياس الأداء الحكومي "أداء" كجهاز رسمي حكومي مستقل ويركز عمل المركز على قياس مؤشرات أداء الأجهزة العامة وقياس نسبة رضا المستفيدين مواطن ومقيم وزائر، ورضاهم عن جودة الخدمات المقدمة لهم من الأجهزة الحكومية من خلال تطبيق نماذج ومنهجيات وأدوات عالمية موحدة ذكر من ضمنها تطبيق برنامج المتسوق السري في جميع وزارات الدولة لدعم كفاءتها وفعاليتها وإصدار تقارير دورية عن مدى تحقق الأهداف الاستراتيجية للجهة وحالة مؤشرات الأداء.

(8) اتخاذ القرار باعتماد الحل: من واقع دوري كباحث بالإضافة لمرافقتنا للعمال الرسميين بمديرية الشؤون الصحية بالمنطقة المدروسة وبعد التواصل المستمر مع مدير الجودة وسلامة المرضى بالمنطقة، فقد تم الاتفاق والتنسيق مع مدير عام الشؤون الصحية بصحة المنطقة المدروسة، ومستشار المدير العام للإمداد والشؤون الهندسية، ومسؤول فريق المؤشرات على بدء تطبيق البرنامج بالمنطقة من بداية العام 2019م، من خلال تدريب عدد من موظفين القطاع الصحي ذوي الخبرة والكفاءة وتوضيح معايير ومقاييس البرنامج وتزويدهم ببرامج الزيارات ومواعيدها ومن ثم عمل تقارير للزيارات بشكل ربع سنوي وقياس متى نجاح البرنامج في تحقيق

الأهداف المرغوبة وكانت المراكز المستهدفة لهذا البحث هي مراكز الرعاية الصحية الأولية بالمنطقة المدروسة وعددها 19 مركز صحي وبالتواصل مع هذه القطاعات الصحية، فقد تجاوزوا معنا مشكورين بتوضيح عدد المراكز ومسمياتها وعدد السكان (وعدد ملفات المرضى لديهم) وعدد الموظفين (القوى العاملة) في هذه المراكز للاطلاع وهي كالتالي:

الجدول رقم (1) احصائيات المراكز الصحية محل الدراسة

المركز	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
عدد السكان	5667	3708	13485	21921	11205	7707	12900	33462	7626	36066
عدد العمال	28	18	33	36	36	18	22	47	20	39
المركز	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
عدد السكان	22498	12245	610	4413	9809	3720	9409	1631	6367	
عدد العمال	57	20	16	16	30	13	15	13	16	

المصدر: احصائيات حصر المراكز الصحية بنهاية عام 1439هـ من إدارة القطاع صحي.

(9) تطبيق الحل المعتمد: تم تطبيق البرنامج بداية من يوم 2019/1/1م ولازال مستمر حتى وقت إعداد هذه الدراسة ولكن ما يهمننا من خلال هذه الدراسة هي التقارير والنتائج التي تم الحصول عليها خلال زيارة المراكز الصحية بالمنطقة وعددها 19 مركز صحي، وتم تطبيق المعايير والنقاط المذكورة في هذا النموذج على جميع المراكز المذكورة على النحو التالي (إدارة الجودة وسلامة المرضى بالمنطقة-برنامج المتسوق السري المعتمد للعام 2019):

أولاً: عنوان التقرير (زيارة ميدانية للمركز الصحي).

ثانياً: مفاتيح التقييم: وهناك 3 مستويات للتقييم.

الجدول رقم (2) احصائيات المراكز الصحية المرتبطة بالدراسة

النقاط	الوصف
--------	-------

نقطتين 2	نعم ممتاز (يتوفر المعيار المطلوب بنجاح)
نقطة 1	مطبق إلى حد ما (متوفر ولكن يوجد نقص ما ، ويتم توضيحه)
لا شيء 0	لا يوجد او غير مطبق (المعيار غير موجود أو غير صالح للاستخدام)

المصدر: إدارة الجودة وسلامة المرضى بالمنطقة لسنة 2019م

ثالثاً: يتم منح الدرجات على 50 خانة للحصول على النسبة المئوية المناسبة والمستحقة للمركز الصحي على وهذه بعض الاستبانة التي يملأها المتسوق السري:

هل توجد سيارة إسعاف جاهزة للاستخدام؟ هل يوجد مدخل مناسب لذوي الاحتياجات الخاصة؟ هل توجد لوحات للمداخل الرئيسية للمركز؟ هل توجد كراسي متحركة مناسبة عند مدخل الطوارئ؟ هل يوجد سرير مناسب عند مدخل الطوارئ لنقل المرضى؟ هل يتواجد الموظف بمكتب الاستقبال؟ هل يوجد غطاء مناسب على سرير الطوارئ؟ هل تتوفر وسائل تثقيفية مناسبة في أماكن الانتظار (التلفاز- نشرات- كتيبات)؟ هل يتم أخذ الاحتياطات اللازمة عند تقديم الخدمة للمريض (ارتداء الطبيب للقفازات، الكمادات)؟ هل يوجد خصوصية للمريض؟ هل يتوفر الصابون والمناديل بدورات المياه؟

وبعد تعبئة الاستمارة، يتحصل المركز الصحي على درجة مئوية (نسبه من 100) بحيث تكون الدرجة من (صفر إلى 64%) في النطاق الأحمر (أداء حرج)، والدرجة من (65 إلى 84%) في النطاق البرتقالي (أداء متوسط)، والدرجة من (85 إلى 100%) في النطاق الأخضر (أداء جيد).

ومن خلال تطبيق برنامج المتسوق السري وزيارة مراكز الرعاية الصحية الأولية وعددها 19 في الربع الأول من سنة 2019، كان المؤشر العام لمستوى الجودة بناء على معايير الوزارة هو 47% كما يوضحه الجدول 3.

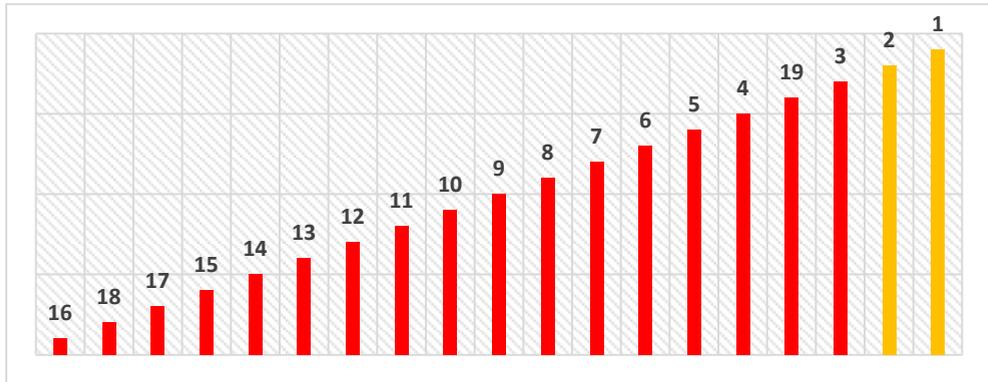
الجدول رقم (3) احصائيات المراكز الصحية محل الدراسة

المركز	1	2	3	19	4	5	6	7	8	9
نسبة التقييم	84%	65%	64%	62%	55%	52%	52%	50%	50%	48%
المركز	10	11	12	13	14	15	17	18	16	المعدل الكلي
نسبة التقييم	48%	43%	37%	35%	35%	35%	33%	30%	15%	47%

المصدر: إدارة الجودة وسلامة المرضى بالمنطقة لسنة 2019م

يمكن عرض أداء المراكز في المدرج التكراري بحيث يظهر المركز 1 و 2 في المنطقة البرتقالية والباقي كله في المنطقة الحمراء، مما يستدعي إجراءات تصحيحية كما يوضحه الشكل 3.

الشكل رقم (3) مستوى الجودة للمراكز الصحية محل الدراسة



المصدر: إدارة الجودة وسلامة المرضى بالمنطقة لسنة 2019م

وبعد هذه الزيارة والتي تمثل الصدمة الأولية للإدارات الصحية بتلك المراكز يتم إرسال تقارير سرية للمدراء بهذه المراكز بالملاحظات التي تم رصدها وتوجهيات إدارة الجودة بتصحيحها ويرفق معها ما يمكن من صور وإثباتات على بعض جوانب التقصير، بالإضافة بإنذار تلك الإدارات بأنه ستتم زيارة أخرى خلال مدة مستقبلية مناسبة لمتابعة ما تم من تصحيح وتعديل لتلك الملاحظات، وخلال إعدادنا لهذا البحث تم إرسال المتسوقين السريين للمراكز الصحية التسعة عشر السابقة ذكرها وذلك خلال الربع الثاني للعام 2019، وكانت النتائج ممتازة ومحفزة

لإدارة الجودة وسلامة المرضى حيث ارتفع المؤشر العام لمستوى الجودة بناء على معايير الوزارة إلى 69%، وذلك بارتفاع وتحسن مقداره 22% خلال ثلاثة شهور فقط.

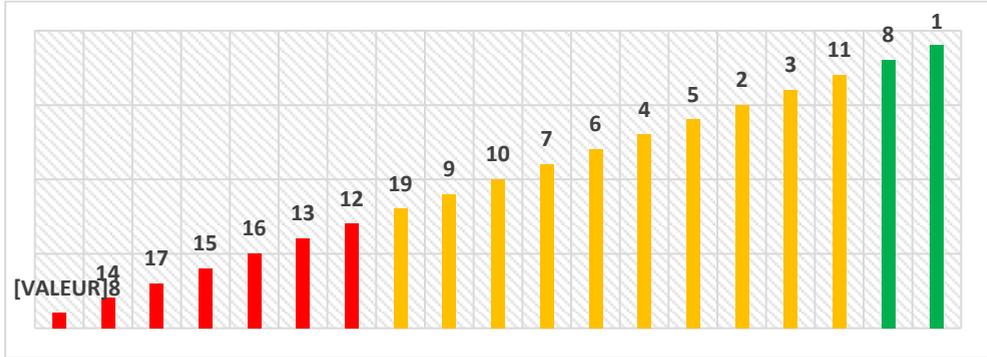
الجدول رقم (4) احصائيات المراكز الصحية محل الدراسة

المركز	1	8	11	3	2	5	4	6	7	10
نسبة التقييم	88%	86%	84%	78%	75%	74%	74%	71%	69%	66%
المركز	9	19	12	13	16	15	17	14	18	المعدل الكلي
نسبة التقييم	66%	65%	63%	62%	62%	59%	59%	56%	53%	69%

المصدر: إدارة الجودة وسلامة المرضى بالمنطقة لسنة 2019م

الشكل 4 يظهر ان مركزين (1 و8) في المنطقة الخضراء، وعشر مراكز في المنطقة البرتقالية والباقي (7مراكز) في المنطقة الحمراء، كما ان كل المراكز حققت تقدم في جودة الخدمة.

الشكل رقم (3) مستوى الجودة للمراكز الصحية محل الدراسة



المصدر: إدارة الجودة وسلامة المرضى بالمنطقة لسنة 2019م

(10) الرقابة: كانت الرقابة على هذه الزيارات محل الدراسة ذات أهمية قصوى وذلك لأسباب عدة من أهمها: (أ) أن تطبيق برنامج المتسوق السري يتم لأول مرة في المنطقة والقطاع الصحي الحكومي، وما يصاحب ذلك من محدودية الخبرة والتجربة. (ب) قلة خبرة المتسوقين السريين ومعظمهم كانت هذه أول تجربة رقابية لهم. (ج) كأى برنامج رقابي في بدايته يمر بمراحل من

التعديل والتطوير والتحسين وهذا يتطلب الوقت وتراكم الخبرات. وبناء على ذلك تم التنسيق وبشكل سري في حال كانت نتائج الزيارات متفاوتة أو غير موثقة بشكل واضح على أن يتم تكرارها من قبل متسوق سري آخر خلال فترة قصيرة.

(11) ترسيم الحل وتعميمه على مختلف الوحدات: بعد الانتهاء من تقييم المراكز الصحية ووضوح التحسين في الخدمات المقدمة بنسبة 22% وخلال مدة قصيرة (من 47% إلى 69%) مع الأخذ في الحسبان بأن البرنامج في بدايته ولا بد من أنه يشيبه بعض القصور والأخطاء التي سيتم تجاوزها مع تراكم الخبرة والتطوير والتحسين المتوقع على ممارسات وأساليب البرنامج، بالإضافة لانتشار ثقافة المتسوق السري عند الممارسين الصحيين في المرافق الصحية وبداية معرفتهم للمتطلبات التي قد تؤثر على تقييمهم في حالة زيارتهم من قبل المتسوقين السريين. وقد تم تعميم هذه الزيارات وتعبئة الاستثمارات من قبل إدارة الجودة وسلامة المرضى على بقية القطاعات الصحية بالمنطقة المدروسة كافة من مراكز صحية ومستشفيات والبالغ عددها (244 مركز صحي و20 مستشفى) حسب آخر إحصائية لإدارة الصحة العامة بمديرية الشؤون الصحية بالمنطقة للسنة 1439هـ.

(12) المحافظة على تطبيق الحل والعمل على تحسينه: بناء على توجيهات الوزارة ولإنجاح البرنامج فقد تم إقرار إقامة دورات وورش عمل ربع سنوية مع مدير برنامج المتسوق السري بالوزارة ومحاولة إنجاح البرنامج واستمراره وتطويره أكثر وأكثر، ومن النقاط التي يتم دراستها حالياً أو تم اعتمادها فعلياً من قبل الوزارة: (أ) استحداث إدارة مستقلة في كل منطقة صحية باسم إدارة برنامج المتسوق السري يرأسها مدير برنامج المتسوق السري ويتبع تنظيمياً مدير الجودة وسلامة المرضى في المديرية الصحية. (ب) عقد دورات للمتسوقين السريين والمسؤولين على البرنامج لاطلاعهم على كل جديد، ومعرفة المشاكل التي تواجههم أو تعيق عملهم. (ج) تنظيم الحوافز المادية والمكافآت وتحديد الميزانيات السنوية المناسبة لإنجاح البرنامج. (د) التنسيق مع الإدارات الداخلية بالوزارة والجهات الحكومية الأخرى للاستفادة من تجارب البرنامج ومحاولة تطويره وتبادل المنافع والخبرات.

الخاتمة: كخلاصة، نتائج الدراسة قدمت إجابة على التساؤلين الرئيسيين للبحث، وكذلك اثبات الفرضيات المرتبطة بهما من خلال استخدام المنهج الوصفي وأسلوب دراسة الحالة، وهذا كما يلي: تمت الإجابة على التساؤل الأول وبالتالي اثبات الفرضية الأولى المبنية على توفر المراكز الصحية في المملكة العربية السعودية على كل المؤهلات المادية والإدارية لاستعمال

برنامج المتسوق السري بشكل يضمن نتائج واقعية. هذه الفرضية تمت الإجابة عليها من خلال استخدام نموذج بلوشي (2014)، المبني على 12 مرحلة مهمة تصف الطريقة التي طبق بها البرنامج، وكذلك الإمكانيات البشرية، والمادية ومدى التزام كل المستويات الإدارية بالتنفيذ الجيد للبرنامج. ثانياً، تمت الإجابة على التساؤل الثاني من خلال اثبات الفرضية الثانية التي تنص على ان تبني برنامج المتسوق السري في المراكز الصحية في المملكة يسمح بتطور جودة الخدمات الصحية تدريجياً حسب الزيارات المبرمجة، وهذا من خلال الدراسة العرضية لفترة ثلاثين تمت فيهما تحليل الاحصائيات المقدمة وعرض نتائج التحسينات بطريقة تدريجية. أخيراً، يمكن القول ان تجربة المتسوق السري سمحت بالحصول على نتائج مرضية وبنسبة معقولة، وهذا ما يفتح المجال للباحثين والمهتمين بالتوسع في الدراسة وتطويرها للاستفادة منها في عدة قطاعات أخرى.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: باللغة العربية

◆ الكتب:

1. الترنوري، محمد عوض (2006)، إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية، دار الحامد، عمان، الأردن.
2. العززي، عوض خلف (2005)، إدارة جودة الخدمات العامة، المفاهيم وأساليب التطوير، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، حولي، شارع بيروت، عمارة الأطباء، الكويت.5.
3. نصيرات فريد توفيق، (2008)، إدارة منظمات الرعاية الصحية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

◆ المقالات في مجلة علمية

4. الجبوري، حمزة محمد، (2013)، جودة الخدمة ودورها في الاداء المتميز، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الرابع والثلاثون.
5. داؤود، أحمد محمد (2013)، الإظهار المادي للخدمات الصحية ودوره في تحقيق رضا الزبون، بحث دبلوم في إدارة المستشفيات غير منشور، كلية الاقتصاد، جامعة بغداد.

◆ الرسائل الجامعية

6. السبيعي سعود باني (2017)، دور جودة الخدمات الطبية في تعزيز الأمن الصحي، رسالة ماجستير جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الإستراتيجية، قسم الأمن الإنساني.

7. سماح عبد الرحيم الرئيس (2008)، رسالة ماجستير غير منشورة، مدى تطبيق نظام الجودة في المستشفيات الخاصة بمحافظة جدة. جامعة الملك عبد العزيز.
8. لنده، فليسي (2012)، " واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في الأداء المتميز"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة أمحمد بوقرة، الجزائر.
- ثانيا: باللغة اللاتينية

9. Plauchu Vincent, (2014), **Mettre en place une démarche qualité - Avec quatre études de cas**, Editions campus ouvert, France.
10. Yanli, Z., & Yao, Z. (2015). **Challenges in organizational control: The economic and management perspectives**. International Journal of Knowledge-Based Organizations, 5(1), 33-44.
11. Bhatia, S. (2019). **Mystery Shopping as a Decision Making Tool—the Indian Scenario**. The Management Accountant Journal, 54(1), 96-103.
12. Goolamally, N., Mee, H. Y., & Murad, M. A. (2019, April). **Achieving Service Excellence Through Mystery Shopping**. Conference Proceedings (p. 283).
13. Tsironis, L. K. (2020). **Training and Evaluation of Mystery Customer and Customer Satisfaction**. In Methodologies and Outcomes of Engineering and Technological Pedagogy (pp. 163-223). IGI Global.

◆ المواقع الالكترونية

14. رهام علي، المتسوق الخفي، هل تعرف من يكون؟، 2019،
<https://caramel.la/dhman/XYrUPbUy/untitledalmqswd-bkhdmh-almqswd-alsry-mystery-shopper>
15. عبد الغني محمد الشيخ، الرادار والتسوق السري، 2018،
<http://sites.alriyadh.com/alyamamah/article/1163970>
16. متعب بن محمد عسيري، المتسوق السري في وزارة الصحة، 2019،
<http://m-quality.net/?p=30704>
17. منصة وطني، ما هو دور مركز أداء في قياس رضا المستفيد عن الخدمات الحكومية؟، 2020،
<https://watani.gov.sa/faq>
18. وزارة الصحة، 2038 زيارة نفذها برنامج المتسوق السري في الصحة، 2019،
<https://www.moh.gov.sa/Ministry/MediaCenter/News/Pages/news-2019-03-07-012.aspx>