

أثر الاقتصاد السلوكي في تحفيز مستوى الاستهلاك الفردي للخدمات الحكومية: حالة دراسية لخدمات الإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجانب بدبي

عبدالصمد البلوشي

مساعد المدير العام للريادة والمستقبل، الإدارة العامة للهوية وشؤون الأجانب – دبي
ماجستير في الإدارة العامة التنفيذية من كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية في دبي، الإمارات العربية المتحدة
abdulsamad.altaher@gmail.com

خالد واصف الوزني

أستاذ الاقتصاد والسياسات العامة في كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية، الإمارات العربية المتحدة
khwazani@gmail.com

مستخلص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير الاقتصاد السلوكي من خلال أداة التحفيز السلوكي/ البصائر السلوكية على زيادة استهلاك الخدمات الرقمية في الإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجانب بدبي، وذلك من خلال تحليل تأثير عوامل مثل تحسين تجربة المتعامل، وتوجيه الدعم والمساندة، التوعية والتنقيف الرقمي، والحوافز والمكافآت، والتفاعل والتواصل الاجتماعي. وتأتي أهمية هذه الدراسة من الحاجة الملحة لتعزيز استخدام الخدمات الرقمية في المؤسسات الحكومية لضمان تقديم خدمات فعالة وذات جودة عالية للمستخدمين. تستخدم هذه الدراسة المنهج المزدج الذي يجمع بين المنهج الكمي والكيفي لتحقيق أهداف الدراسة. وفي هذا الإطار استخدمت الدراسة أداة الاستبانة والمقابلة الشخصية القصدية. شملت العينة 150 من مستخدمي الخدمات الرقمية في الإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجانب بدبي، كما تم تحديد 10 أفراد من القادة والمديرين ورؤساء الأقسام المعنيين لإجراء المقابلات. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج لعل من أهمها ما تبين من إنَّ الغالبية العظمى من المشاركين في الاستبانة يؤكدون أهمية أدوات التحفيز السلوكي في تحسين تجربة المتعاملين، وفي توجيه الدعم والمساندة لاستخدامات الخدمات الرقمية، وفي التوعية والتنقيف الرقمي، وفي إنَّ الحوافز والمكافآت تشجع على زيادة استخدام الخدمات الرقمية، كما أشار المشاركون إلى أن التفاعل والتواصل الاجتماعي يعزز استخدام الخدمات الرقمية. وقد عززت تلك النتائج ما أكد عليه أفراد العينة القصدية في المقابلات، وخاصة في مجال تحسين تجربة المتعامل، والدعم الفني المستمر، وبرامج التوعية والتنقيف الرقمي وفي تقديم

الحوافز والمكافآت، مع التركيز على أهمية التفاعل الإيجابي على وسائل التواصل الاجتماعي للتحفيز السلوكي على استخدام الخدمات الرقمية. وفي الختام قدمت الدراسة مجموعة من المقترحات الاستشرافية ومُعززات السياسة لغايات تحقيق الأهداف المرجوة من تحفيز الاستهلاك الفردي للخدمات الحكومية.
الكلمات الافتتاحية: التحفيز السلوكي، البصائر السلوكية، التثقيف الرقمي، استهلاك الخدمات الرقمية.

The impact of behavioral economics on stimulating individual consumption levels of government services: A case study of the General Directorate of Residency and Foreigners Affairs services in Dubai

Abdulsamad Albalushi

Assistant Director General for Leadership and the Future, General Directorate of Identity and Foreigners Affairs - Dubai

Master of Executive Public Administration from the Mohammed Bin Rashid School of Government in Dubai, United Arab Emirates

abdulsamad.altaher@gmail.com

Khaled Wasef Al-Wazni

Professor of Economics and Public Policy at the Mohammed Bin Rashid School of Government, United Arab Emirates

khwazani@gmail.com

Abstract

This study aims to explore the impact of behavioral economics—through the tool of behavioral nudging and behavioral insights—on increasing the consumption of digital services at the General Directorate of Residency and Foreigners Affairs (GDRFA) in Dubai. It analyzes the influence of several factors, including enhancing user experience, providing guidance and support, promoting digital awareness and literacy, offering incentives and rewards, and fostering interaction and social engagement. The significance of this study stems from the urgent need to enhance the use of digital services within government institutions to ensure the delivery of efficient, high-quality services to users. The study employs a mixed-methods approach that combines both quantitative and qualitative methodologies to achieve

its objectives. Accordingly, it utilizes a questionnaire and purposive in-depth interviews as its main data collection tools. The sample included 150 users of digital services at GDRFA Dubai, in addition to 10 leaders, managers, and department heads who were selected for interviews. The study reached several findings, most notably that the vast majority of survey participants affirmed the importance of behavioral nudging tools in improving user experience, directing guidance and support for digital service use, enhancing digital awareness and literacy, and that incentives and rewards effectively encourage greater use of digital services. Participants also indicated that interaction and social communication strengthen digital service utilization. These findings were further reinforced by the interviewees, who particularly emphasized improving user experience, ensuring continuous technical support, implementing digital awareness and literacy programs, and offering incentives and rewards—along with highlighting the importance of positive engagement on social media platforms as a behavioral nudge toward digital service adoption. In conclusion, the study presents a set of forward-looking recommendations and policy enhancers aimed at achieving the desired objectives of stimulating individual consumption of government digital services.

Keywords: Nudging, Behavioral Insights, Digital Literacy, Digital Service Consumption.

1. مقدمة

تطورت الحكومة الذكية لتصبح أحد أبرز الإنجازات التقنية في العصر الحديث، حيث شهدت الاتصالات تطورات هائلة وابتكاراً في تقنيات الاتصال. أدى هذا التقدم التكنولوجي إلى تحفيز الدول والحكومات للاستفادة القصوى من ثمار الثورة التقنية. باستخدام الحاسوب وشبكات الإنترنت، باتت الحكومات قادرة على تقديم الخدمات للمواطنين بطرق إلكترونية بسيطة وميسرة، مما يسهل إتمام الأعمال ويوفر الوقت والجهد للمتعاملين، ويعزز بشكل فعال تجربتهم وإسعادهم في التعامل مع الجهات الحكومية (الخوري، 2020).

ويعتمد مفهوم الحكومة الذكية على فكرة أساسية تقوم على التواصل مع المتعاملين/المستهلكين بشكل فعال ومباشر، وليس العكس. وتتحقق هذه الفكرة من خلال توفير الخدمات الحكومية عبر الهواتف الذكية والأجهزة الذكية الأخرى، إضافة إلى القنوات الرقمية الأخرى. ويعتبر الإبداع في تقديم الخدمات الحكومية أحد العناصر الأساسية لهذا المفهوم، حيث تسعى الحكومة الذكية للتقدم والتطور باستمرار، وكسر النمطية، والسعي لتحقيق التفوق، وأن تكون دائماً في مقدمة الريادة (الخمايسة، 2017). إن التسارع التكنولوجي الذي يشهده هذا العصر، يوجب على الحكومات والدول أن تدرك أن العالم يمر بفترة غير مسبوقه في تقديم الخدمات الحكومية التنافسية، وأن الوسائل التقليدية، مثل إصدار السياسات والتشريعات، لم تعد كافية لمواكبة هذه التحولات السريعة (هوارى، 2023). وفي هذا السياق باتت البصائر السلوكية Behaviour Insights جزءاً أساسياً في صناعة السياسات وتشكيل مستقبل الحكومات. تعتمد الحكومات على هذه الأداة لتوجيه سلوك المواطنين نحو التصرفات المرغوبة، مستندة إلى فهم عميق للعوامل النفسية والسلوكية التي تؤثر على قرارات الأفراد. ورغم أن الحكومات لم تعتمد بشكل كامل على البصائر السلوكية في صناعة السياسات حتى الآن، إلا أنها تبدو متجهة لتصبح جزءاً أساسياً من استراتيجيات الحكومات المستقبلية (الحموري وآخرون، 2022). في هذا السياق يعتبر استخدام التنبيهات والتذكيرات الذكية واحدة من الطرق الفعالة لتشجيع المستخدمين على استخدام الخدمات الرقمية بانتظام. ويمكن برمجة التطبيقات والمنصات الرقمية لإرسال تنبيهات وتذكيرات تلقائية للمستخدمين بمواعيد وخطوات نوعية، ما يعزز التواصل والاعتمادية في استخدام الخدمات (عباس، 2023).

وضمن إطار السعي للتميز في تقديم الخدمات الحكومية سعت الإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجانب في دبي لتحقيق الريادة المؤسسية من خلال تنفيذ خطط استراتيجية وخطوات عملية تدفعها نحو التطور المستمر. بفضل جهودها التطويرية، أصبحت الإدارة تحتل مكانة بارزة بين المؤسسات الحكومية الرائدة على المستوى العالمي، وذلك وفقاً للعديد من المؤشرات الدولية. ولقد تمكنت الإدارة من تحقيق مكاسب هائلة، وفازت بجوائز عديدة على المستويات المحلي والإقليمي والدولي، وجعلت إمارة دبي مركزاً عالمياً لتقديم الخدمات ذات الجودة العالية والتميزة. وتأتي هذه الجهود استجابة لتوجيهات القيادة الرشيدة، التي تسعى إلى تحسين جودة الحياة للمجتمع وتطوير برامج مبتكرة لتقديم خدمات شاملة ومتكاملة بمعايير عالمية. وتتطلع الإدارة إلى تعزيز مكانتها كوجهة رائدة عالمياً في تقديم أفضل الممارسات والخدمات، وتسعى لتحقيق هذه الرؤية من خلال التركيز على الابتكار، وتحسين تجربة المتعاملين، وتوفير بيئة آمنة وموثوقة، إلى جانب بناء شركات استراتيجية لتعزيز المرونة ورفع مستوى الكفاءة والتنافسية العالمية. ومن هنا تولي الإدارة اهتماماً كبيراً

بتطوير الكفاءات الوطنية وتمكين الموظفين، مع توجيه الجهود نحو تبني أحدث التقنيات مثل الذكاء الاصطناعي لتعزيز الخدمات وتحسين الأداء المؤسسي. كما تركز على الاستفادة القصوى من البيانات الضخمة وتحليلها بفعالية¹.

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال تحليل تأثير التحفيز السلوكي على زيادة استخدام الخدمات الرقمية ضمن هذا السياق الحكومي الرائد، وذلك عبر إلقاء الضوء على الكيفية التي تنتهجها الإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجانب في دبي باستخدام أدوات التحفيز السلوكي لتحفيز المستخدمين وتوجيههم نحو الاستفادة من الخدمات الرقمية المقدمة.

2. المشكلة البحثية

ترتكز المشكلة البحثية على انخفاض معدل استخدام الخدمات الرقمية بين متعاملي الإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجانب في دبي، حيث تبلغ نسبة المستخدمين الحاليين للخدمات الرقمية 23% من إجمالي المتعاملين. وترتبط هذه المشكلة بتوجهات حكومة الإمارات في زيادة نسب مستخدمي الخدمات الرقمية، حيث تسعى الحكومة لتطوير البنية التحتية للتكنولوجيا والمعلومات وتعزيز استخدام الخدمات الرقمية كجزء من رؤيتها الاستراتيجية لتحقيق التنمية المستدامة. بالتالي، تتجه هذه الدراسة إلى تحليل أثر استخدام التحفيز السلوكي كوسيلة لتشجيع المتعاملين على زيادة مستخدمي الخدمات الرقمية المقدمة من قبل الإدارة العامة للإقامة في دبي. ويمكن تلخيص الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في استكشاف الجوانب التي يمكن إن تحفز السلوك الاستهلاكي للأفراد المتعاملين بغية زيادة مستخدمي الخدمات الرقمية في الإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجانب في دبي. وينبثق عن ذلك عدة أهداف فرعية تتلخص في:

- تحليل عوامل الرفض والقبول في الإقبال على استخدامات الخدمات الذكية.
- تصميم استراتيجيات التحفيز السلوكي المؤدية إلى تطوير مستوى الاستخدام الذكية للخدمات العامة،
- تقييم تأثير التحفيز السلوكي على قياس فعالية الوصول إلى استخدام أفضل للخدمات الحكومية الذكية.
- تحديد سبل التواصل والتوعية عند إطلاق الخدمات الذكية للوصول إلى الاستخدام الأمثل لها.
- وضع بعض التوجهات الاستشرافية لصنّاع القرار في مجال تحسين استخدامات الخدمات الذكية

¹ لمزيد من التفاصيل حول الخطة الاستراتيجية للإدارة وتوجهاتها في التميز المؤسسي راجع موقع الإدارة على الرابط التالي:
<https://www.gdrfad.gov.ae/ar>

واستهلاكها.

وفي إطار ما تقدم يمكن تلخيص السؤال الرئيسي لهذه الدراسة فيما يلي:
"إلى أي يؤثر التحفيز السلوكي في زيادة استهلاك الخدمات الرقمية بالإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجانب
بدبي؟"

وينبثق من هذا التساؤل الرئيسي عدد من التساؤلات الفرعية التالية حول أدوات التحفيز السلوكي:

- ما مدى تأثير تحسين تجربة المتعامل على زيادة مستخدمي الخدمات الرقمية؟
- ما مدى تأثير توجيه الدعم والمساعدة على زيادة مستخدمي الخدمات الرقمية؟
- ما مدى تأثير التوعية والتثقيف الرقمي على زيادة مستخدمي الخدمات الرقمية؟
- ما مدى تأثير الحوافز والمكافآت في على مستخدمي الخدمات الرقمية؟
- ما مدى تأثير التفاعل والتواصل الاجتماعي على زيادة مستخدمي الخدمات الرقمية؟

3. أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة من الناحية العلمية في سعيها إلى تعزيز فهم دور الاقتصاد السلوكي وأدواته المتمثلة في التحفيز السلوكي/البصائر السلوكية Nudging في التأثير على مستوى استهلاك المتعاملين للخدمات الرقمية العامة، مما يساهم في تطوير الفهم النظري والتطبيقي في مجالات علم السلوك الاقتصادي وعلم النفس وعلوم الاجتماع والإدارة العامة. ويمكن القول هنا بالدور الذي ستحققه الدراسة من خلال تحديد العلاقات السببية بين عوامل التحفيز السلوكي وزيادة استخدام الخدمات الرقمية، مما يمكن الباحثين من تطوير نماذج نظرية لفهم هذه العلاقات بشكل أفضل. أما على الصعيد العملي فيمكن القول بأن المنهجية الكمية للدراسة ستسهم عبر تحليل النتائج في تحديد كيفية تحسين الخدمات الرقمية وجذب المزيد من المستخدمين. كما من المتوقع أن تسمح نتائج الدراسة بفهم أفضل لتجربة المتعاملين ومتطلباتهم واحتياجاتهم، مما يمكن الإدارة من تحسين الخدمات الرقمية وتلبية تلك الاحتياجات بشكل أفضل، وذلك عبر تعزيز أهمية البحث والتطوير، وتحسين مستوى الخدمات الحكومية باستخدام مقاربات الاقتصاد السلوكي المستخدمة، وخاصة التحفيز السلوكي أو البصائر السلوكية.

4. الإطار النظري

أولاً: التحفيز السلوكي وأثره على زيادة مستخدمي الخدمات الرقمية:

يعتبر التحول نحو الخدمات الرقمية جزءاً أساسياً من تطور العصر الحالي، حيث تسعى الحكومات إلى تقديم خدماتها بطرق أكثر فعالية ومرونة للمستخدمين. ومن أجل تحقيق هذا الهدف، يلعب التحفيز السلوكي دوراً حاسماً في زيادة استخدام الخدمات الرقمية (هالزورث، 2024). إن التحفيز السلوكي يشير إلى العمليات والمؤثرات التي تدفع الأفراد إلى اتخاذ سلوك معين أو تغيير سلوكهم الحالي. فهو يسعى إلى تحفيز الأفراد وتشجيعهم على استخدام الخدمات الرقمية عن طريق إيجاد حوافز ومكافآت تشجيعية، وتوجيه الدعم والمساعدة، وزيادة التوعية والتثقيف الرقمي، وتعزيز التفاعل والتواصل الاجتماعي. (أبو النصر، 2024). يتعين على الحكومات اعتماد دراسات حول سلوك المتعاملين والجمهور تجاه الخدمات الحكومية المقدمة، وذلك لضمان تفاعلهم مع رسائل المؤسسات الحكومية بشكل فعال. يجب على هذه المؤسسات إعادة صياغة رسائلها بطريقة تعكس فهمها لسلوكيات الجمهور واتجاهاتهم الفكرية، مما يعزز تفاعلهم مع الخدمات الحكومية. دراسة سلوك المتعاملين ليست مجرد ترف تقني، بل تعتبر من أهم تطورات المجتمعات الحديثة. إنها تساهم في تحقيق مستويات عالية من رضا العملاء، وتستند هذه الدراسات إلى أسس عدة، منها توفير الجمهور بالوقت الكافي للحصول على الخدمة وفهم اتجاهاتهم السلوكية ومراعاتها دوماً. (الحموري وآخرون، 2022). كما يعرف التحفيز السلوكي بأنه "عملية تشجيع الأفراد على اتخاذ سلوك معين أو اتخاذ إجراءات محددة من خلال توفير حوافز أو تحفيزات. ويهدف التحفيز السلوكي إلى تشجيع الأفراد على تغيير سلوكهم بما يتوافق مع الأهداف المحددة، سواء كانت شخصية أو منظمة" (هالزورث، 2024). وتعتمد فعالية التحفيز السلوكي على فهم العوامل التي تحفز الأفراد وتؤثر على سلوكهم. ومن بين هذه العوامل يمكن ذكر الحوافز المالية وغير المالية، مثل المكافآت المالية، الترقية، الاعتراف، والمساعدة في التطوير الشخصي، إضافة إلى العوامل الاجتماعية مثل القبول الاجتماعي والانتماء إلى مجموعة (أبو النصر، 2024). وتنبع أهمية التحفيز من دور العنصر البشري كعنصر أساسي في عمليات الإنتاج، حيث يمكن من خلال تحفيزه بشكل فعال تحقيق أهداف الفرد وأهداف المؤسسة وأهداف المجتمع بشكل عام. وفي إطار ما تقدم يمكن لهذه الدراسة القول إن البصائر السلوكية أو التحفيز السلوكي جزءاً أساسياً من أدوات صناعة السياسات وتصميم البرامج والتدخلات، حيث تكون أداة مكتملة بنسبة تأثير عالية للغاية. فبالرغم من أنها لا تكفي لحل جميع المشاكل وتحقيق جميع الأهداف بمفردها، إلا أنها تساهم بشكل كبير في قبول وتطبيق الابتكارات،

وتساعد في حل التحديات الصغيرة والمشاكل التفصيلية. وتتيح وحدات البصائر السلوكية استخدام الأدلة والبيانات لتصميم خطط تغيير تفوق الخطط التقليدية، مما يساهم في تحقيق نتائج أفضل. وبالتالي، تلعب البصائر السلوكية دوراً مهماً في سد الفجوة بين النوايا الحسنة لخدمة المجتمع والإجراءات التي تحقق ذلك عملياً، من خلال تحليل السلوكيات والعوامل المؤثرة فيها، واتخاذ القرارات المستنيرة استناداً إلى هذه البصائر.

ثانياً: العلاقة بين التحفيز السلوكي وزيادة استهلاك الخدمات الرقمية:

يقع على عاتق واضعي السياسات مسؤولية طرح السياسات الجديدة التي تهدف إلى تحقيق الأهداف الطموحة. ومع ذلك، غالباً ما يواجهون إحباطاً نتيجة عدم قبول الناس لهذه السياسات أو رفضهم لها. يمكن للعلوم السلوكية أن توفر فهماً أفضل للأسباب التي تحفز الناس إلى التصرف بطريقة معينة، وتساعد في تصميم أدوات لتغيير هذه السلوكيات. وهذا، بدوره، يساهم في إثراء النماذج الاقتصادية القائمة وتحسين فعالية السياسات العامة (الحموري وآخرون، 2022). ولم تكن أدوات السياسات الحكومية التقليدية دائماً ناجحة في تغيير السلوكيات، حيث يتم تصميم هذه الأدوات غالباً استناداً إلى نماذج اقتصادية قياسية، وتستند إلى افتراضات حول استجابة الناس بناءً على المعارف والخبرات. يفترض هذا النموذج أن الأفراد يتخذون قراراتهم استناداً إلى مصالحهم المنطقية ويتجنبون السلوكيات غير العقلانية. ومع ذلك، في الواقع، يتصرف الأفراد في غالبية الحالات بطرق غير عقلانية، مثل عدم القدرة على التوفير المالي، أو التمسك بعادات غير صحية مثل التدخين وتناول الطعام غير الصحي، أو تأجيل القيام بالمهام في الوقت المحدد (الحموري وآخرون، 2022). وتعتمد زيادة الخدمات الرقمية بشكل كبير على التحفيز السلوكي، حيث يتم تعزيز استخدام الخدمات الرقمية عن طريق تقديم التحفيز المناسب التي تحفز المستخدمين إلى الاعتماد عليها وتشجيعهم على التفاعل معها. في ظل التطور التكنولوجي السريع، يمثل الاعتماد على الخدمات الرقمية جزءاً أساسياً من حياة المواطنين ومستخدمي الخدمات الحكومية، ولذلك يصبح التحفيز السلوكي أداة حيوية لتعزيز الاعتماد على هذه الخدمات. وبالتالي، من المهم فهم العوامل التي تؤثر في سلوك المستخدم وتحفيزه إلى استخدام الخدمات الرقمية، ومن ثم توجيه الجهود لتقديم التحفيز المناسبة. ويشمل ذلك توفير مكافآت ومزايا للمستخدمين الذين يستخدمون الخدمات الرقمية، وتوجيه الدعم والمساعدة لتخطي العقبات التقنية أو القانونية التي قد تعترض استخدام الخدمات الرقمية، إضافة إلى تعزيز التوعية والتثقيف الرقمي لزيادة الوعي بفوائد واستخدامات الخدمات الرقمية (هالزورث، 2024). علاوة على ذلك، يمكن تعزيز التحفيز السلوكي

من خلال تعزيز التفاعل والتواصل الاجتماعي، حيث يمكن للمستخدمين تبادل الخبرات والمعلومات حول الخدمات الرقمية وتقديم الدعم المتبادل. وعندما يشعر المستخدمون بالدعم والتشجيع من محيطهم، فإنهم يصبحون أكثر عرضة للاعتماد على الخدمات الرقمية واستخدامها بشكل فعال.

ويمكن إدراج تأثير التحفيز السلوكي على زيادة عدد مستخدمي الخدمات الرقمية بطرق مختلفة، وهو ما أثبتته عدة دراسات في مجال تحسين تجربة المتعامل، وتوجيه الدعم والمساندة، وزيادة التوعية والتثقيف الرقمي، وتقديم الحوافز والمكافآت، وزيادة مستويات التفاعل والتواصل الاجتماعي.² وعليه يمكن القول، إن التحفيز السلوكي يلعب دوراً حاسماً في تعزيز استخدام الخدمات الرقمية من خلال تحسين تجربة المتعامل، وتقديم الدعم والمساعدة، وزيادة التوعية والتثقيف الرقمي، وتقديم الحوافز والمكافآت، وتعزيز التفاعل والتواصل الاجتماعي. ومن الملاحظ أن هذه العناصر تعمل بشكل متكامل لجذب المستخدمين وتشجيعهم على استخدام الخدمات الرقمية بشكل أكبر. على سبيل المثال، عندما يشعر المستخدم بالدعم والتوجيه والتفاعل الاجتماعي الإيجابي، فإنه يصبح أكثر عرضة لتجربة واستخدام الخدمات الرقمية. بالتالي، تظهر أهمية تبني الحكومات والمؤسسات الحكومية استراتيجيات تحفيزية متعددة الأوجه لزيادة عدد مستخدمي الخدمات الرقمية وتعزيز تبنيها لهذه الخدمات.

5. مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة

يهدف هذا الجزء إلى استعراض بعض الدراسات المتعلقة بمحور موضوع الدراسة "تأثير التحفيز السلوكي على زيادة مستخدمي الخدمات الرقمية بإقامة دي (الإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجانب بدي)"، وذلك على النحو التالي:

تناولت دراسة حديثة حول تقييم عمل الخدمات الإلكترونية للحكومات للباحث Hemin Muhammad, (2023)³ تقييم نموذج مرحلة الحكومة الإلكترونية باستخدام عملية التسلسل الهرمي لتحليل نقاط القوة والفرص والطموحات والنتائج. وقد أكدت الدراسة أن الحكومة الإلكترونية تعد عنصراً أساسياً في الجهود المبذولة اليوم لتقديم خدمات محسنة للمواطنين. ونتيجة لذلك، فإن مشاركة عامة الناس في سياسة الحكومة أمر ضروري لضمان نجاح الحكومة الإلكترونية. تحاول هذه الدراسة تقييم نموذج مرحلة الحكومة الإلكترونية من خلال استخدام SOAR (نقاط القوة والفرص والتطلعات والنتائج) وعملية التسلسل الهرمي

² لمزيد من التفاصيل راجع كل من (Gawłowski, 2019) و (Sunstein, 2017) و (Hallsworth & Kirkman, 2020).

³ Muhammad, H. (2023). *Evaluating a proposed e-government stage model in terms of personal data protection*. *Applied Sciences*, 13(6), 3913. <https://doi.org/10.3390/app13063913>.

التحليلي (AHP). هذه تقنية جديدة وموثوقة لتقييم الحكومة الإلكترونية قبل تنفيذها. يتم دمج عملية التسلسل الهرمي التحليلي مع تحليل نقاط القوة والفرص والطموحات والنتائج في نهج هذه الدراسة لتحليل المراحل وتقييم جدوى النموذج. وتبين نتائج الدراسة أن النموذج عملي ومناسب للاعتماد. وقد أوصت الدراسة بتبني النموذج المقترح كأداة لتقييم وتحسين مراحل الحكومة الإلكترونية قبل تنفيذها. هذا يمكن أن يساهم في زيادة نجاح تنفيذ الحكومة الإلكترونية وتحسين تجربة المواطنين.

وجاءت دراسة⁴ (DALI, 2020) والتي تناولت منعة الحكومات في مواجهة مخاطر الأمن السيبراني في خدمات الحكومة الذكية لتؤكد ما جاء في دراسة (Hemin Muhammad, 2023)، حيث تناولت المرونة وإدارة مخاطر أمن المعلومات في ظل الحكومة الذكية. وهدفت هذه الدراسة إلى مراجعة وتقييم المرونة الموجودة في جميع أنحاء العالم، ووضع إطار مقترح للحكومات الذكية في دولة الإمارات العربية المتحدة، لتحسين إدارة مخاطر الأمن السيبراني. وتم تحديد وتوضيح مكونات إطار المرونة وتقديمها في هذه الدراسة، مما يغطي مجموعة متنوعة من القضايا والنتائج المتعلقة بمرونة الحكومة الذكية وإدارة مخاطر الأمن السيبراني. وهذه الدراسة تساهم في سد الفجوة في الأدبيات، خاصة فيما يتعلق بقياس المرونة في مجال الأمن السيبراني، ويقدم نموذجاً مقترحاً يتناسب مع الثقافة واحتياجات الحكومة الذكية في دولة الإمارات العربية المتحدة. استخدم الباحث منهجية البحث الكمي، حيث تم جمع وتحليل استبيانات من 432 مستخدماً للخدمات الحكومية في الإمارات العربية المتحدة. وقد تم تقييم مرونة الإجراءات المقترحة بنجاح، مما يشير إلى قدرتها على تعزيز الأمان وإدارة المخاطر السيبرانية بفعالية. وقد أوصت الدراسة العمل على تعزيز التعاون والشراكات مع القطاع الخاص والمؤسسات الأكاديمية والمجتمع المدني في مجال تطوير وتبادل أفضل الممارسات والحلول الابتكارية في مجال الأمن السيبراني.

على صعيد آخر جاءت دراسة الباحث⁵ (Alkuwaiti, 2020) لتستكشف فاعلية الحكومة الذكية في بلدية أبو ظبي بالاعتماد على دراسة رأي العملاء، لبيان المبادرات التي أطلقتها بلدية أبو ظبي بهدف تعزيز خدمة العملاء وتقييم العوامل التي تؤثر في رضا العملاء من الخدمات الحكومية. يهدف البحث الرئيسي إلى تحليل

⁴ Dali, H. R. (2020). Smart Government Resilience & Cybersecurity Risk Management. Dissertation submitted in fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Business Management at The British University in Dubai.

⁵ Alkuwaiti, H. S. A. (2020). Effectiveness of the Smart Government in Abu Dhabi Municipality: A Study of the Customers' Opinion. United Arab Emirates University College of Humanities and Social Sciences, Department of Government and Society.

فعالية الخدمات الإلكترونية لبلدية أبو ظبي في تأمين ثقة المستخدمين وحماية الخصوصية والأمان لهم، مما يجعل الخدمات الحكومية الإلكترونية سهلة الاستخدام والوصول إليها للجمهور. وتم استخدام أربعة معايير رئيسية - أمن الخصوصية، وتوقع الأداء، وإمكانية الوصول، والثقة العامة والثقة - لتقييم فعالية الخدمات، استناداً إلى استعراض الأبحاث السابقة ودمجها في هذه الدراسة، وتم استخدام المنهج الكمي بتوزيع استمارة استبيان على عدد من متعاملي خدمات بلدية أبو ظبي، حيث بلغ عددهم 300 فرد. وقد أوصت الدراسة بتعزيز جهود الأمان وحماية الخصوصية لضمان استمرارية ثقة المستخدمين في الخدمات الحكومية الإلكترونية، والعمل على تحسين أداء الخدمات الحكومية الإلكترونية لتلبية توقعات المستخدمين وتعزيز رضاهم. كما جاءت دراسة الباحثين⁶ (Bhaumik & Alghawi, 2019) والتي ركزت على دور خصائص الحكومة الذكية في الارتقاء بجودة الخدمة بالمجتمع الإماراتي. واستخدمت هذه الدراسة نموذج المعادلات البنائية باستخدام Smart PLS لتحليل 398 استبياناً صالحاً لتقييم النموذج المقترح. تمحورت الدراسة في دولة الإمارات العربية المتحدة، حيث تمثلت العينة من المنظمات. ويركز الدافع الرئيسي للدراسة على تقييم تأثير خصائص الحكومة الذكية، مثل التكامل والكفاءة والفعالية والتركيز على المواطن والابتكار، على جودة الخدمة فيما يتعلق بالتنقل والهيكل والجاذبية وسهولة الوصول إليها. وتستكشف الدراسة العلاقات بين البنات المختلفة وكيفية تأثيرها على بعضها البعض. أدى العمل المنجز في هذه الدراسة إلى تعزيز رؤيتنا لتطبيقات الحكومة الذكية. أظهرت النتائج أن المتغيرات المستقلة تنبأت بشكل كبير بجودة الخدمة، حيث قدم النموذج المقترح توضيحاً لـ 35% من التباين في جودة الخدمة. كما تقدم الدراسة آثاراً نظرية وعملية مهمة. وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز التكامل بين الأنظمة والخدمات الحكومية المختلفة، إضافة إلى تعزيز الكفاءة في تقديم هذه الخدمات. ويمكن ذلك من خلال تطوير نظم متكاملة وفعالة تخدم متطلبات المواطنين بشكل شامل.

وأخيراً تناولت دراسة للباحث⁷ (Faulkner, Jorgensen, and Koufariotis, 2019) التدخلات السلوكية ودورها في زيادة استخدام المواطنين للحكومة الإلكترونية، مستخدمة أدلة من تجارب تشبيهية، وقد هدفت الدراسة إلى زيادة استخدام المواطنين لخدمة الحكومة الإلكترونية واختباره باستخدام أشباه التجارب. وذلك

⁶ Alghawi, K., Ameen, A., & Bhaumik, A. (2019). The role of smart government characteristics for enhancing UAE's public service quality. *International Journal on Emerging Technologies*, 10(1a), 1-7.

⁷ Faulkner, N., Jorgensen, B., & Koufariotis, G. (2019). Can behavioural interventions increase citizens' use of e-government? Evidence from a quasi-experimental trial. *Government Information Quarterly*, 36(1), 61-68. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2018.10.009>.

عبر استخدام تقنيات التدخل المستمدة من الأبحاث في العلوم السلوكية التطبيقية لتشجيع الاستخدام، بما في ذلك: تغيير الإعدادات الافتراضية (تمت دعوة العملاء الذين زاروا مركز خدمة العملاء لإكمال نموذج عبر الإنترنت بدلاً من الانضمام إلى قائمة الانتظار)، وتوفير الظروف الميسرة (تم دعم العملاء المتاحة)، وتعزيز فوائد الخدمة عبر الإنترنت وسهولة استخدامها (أكد ممثل خدمة العملاء والمواد المكتوبة الموجودة في المتجر على هذه النقاط). أشارت النتائج إلى أن التدخل أدى إلى زيادة كبيرة في استخدام العملاء للخدمة عبر الإنترنت بنسبة 14.1 نقطة مئوية، 95% CI. إضافة إلى ذلك، أظهر استطلاع رأي العملاء الذين جربوا التدخل أنهم راضون للغاية، ويقدرّون فوائد توفير الوقت وسهولة الاستخدام ودعم العملاء المقدم. تعد هذه الدراسة من بين أولى الدراسات التي قدمت اختباراً صارماً للتدخل لتشجيع المواطنين على استخدام خدمات الحكومة الإلكترونية، ويمكن استخدامها لتوجيه الجهود العملية لزيادة استيعاب الحكومة الإلكترونية. وقد أوصت الدراسة بتبني التدخلات السلوكية كأداة فعالة لزيادة استخدام المواطنين لخدمات الحكومة الإلكترونية. يمكن استخدام تقنيات مثل تغيير الإعدادات الافتراضية وتوفير الظروف الميسرة وتعزيز فوائد الخدمة لتحفيز المواطنين على استخدام الخدمات الرقمية.

وفي إطار المنهجية التي ستتبعها هذه الدراسة، بهدف الوصول إلى تحقيق أهدافها، فإن الدراسات السابقة تعد مجالاً حيوياً للإفادة منها، وبناء الإطار التحليلي لهذه الدراسة. وهو ما سيظهر بعد توضيح المنهجية والفرضيات والنتائج لهذه الدراسة في الأجزاء التالية.

6. منهجية الدراسة

بعد الاطلاع على الجوانب النظرية والدراسات السابقة التي تناولت موضوع هذه الدراسة، والتي أسهمت في توضيح خلفية موضوع الدراسة الحالية حول "تأثير التحفيز السلوكي على زيادة مستخدمي الخدمات الرقمية بإقامة دبي (الإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجانب دبي) من كافة الزوايا، وساعدت في تحقيق هدف الدراسة، سيتم استعراض منهجية البحث للوصول إلى إجابة شاملة عن سؤال البحث الرئيسي. ويتناول هذا الجزء منهجية البحث، وتحديد عينة الدراسة واستخدام أدوات بحثية مناسبة لجمع البيانات وتحليلها، إضافة إلى توضيح الإجراءات التي تم اتخاذها لتنفيذ الدراسة بشكل فعال ودقيق.

تم استخدام المنهج المزجي في الدراسة؛ ليعكس الرغبة في الاستفادة من مزايا كل من المنهج الكمي والنوعي، وتقديم رؤى شاملة ومتعمقة حول موضوع الدراسة. بناءً على ما تقدم تم اعتماد منهج دراسة الحالة لملاءمته لموضوع الدراسة الحالية، حيث إنه يمكن من التعرف إلى المحيط الطبيعي للإدارة وتاريخها، والحصول على

المعلومات والبيانات والأدلة والبراهين المتعمقة التي لا يمكن الحصول عليها بأساليب أخرى لتحقيق الهدف الرئيسي من الدراسة. وفي هذا السياق، تتضمن المصادر الأولية البيانات والمعلومات الواردة في الاستبيانات الإحصائية والمقابلات القصصية. وقد تم تصميم استبيان استناداً إلى الدراسات السابقة والبحوث العلمية المحكمة التي تناولت موضوع هذه الدراسة أو جزءاً منه، وتم توزيع الاستبيانات لتجميع البيانات اللازمة لموضوع هذه الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS) Statistical Package for (Social Science) الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة. وتم أيضاً وضع عدد من الأسئلة لإجراء عدد من المقابلات لتجميع معلومات مركزة ومعقدة. وتجدر الإشارة هنا إلى أنه إضافة إلى ما تم جمعه من معلومات من الاستبيان والمقابلات النوعية، تم الاستعانة أيضاً بعدد من المواد الخارجية لتشكيل رديفاً لأسئلة الاستبيان والمقابلات، حيث حصل الباحثان على مجموعة من التقارير والدراسات المتخصصة من قبيل استراتيجية الإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجانب بدبي، والتقارير الصادرة من الإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجانب بدبي الخاصة بموضوع هذه الدراسة، وهو ما عزز المصادر الثانوية للدراسة. وفي سياق ما تقدم يمكن تلخيص فرضيات الدراسة على النحو التالي:

فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية الأولى (الفرضية الصفرية الأولى): "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لتأثير التحفيز السلوكي (تحسين تجربة المتعامل، توجيه الدعم والمساعدة، التوعية والتثقيف الرقمي، الحوافز والمكافآت، التفاعل والتواصل الاجتماعي) على زيادة مستخدمي الخدمات الرقمية".
- الفرضية الرئيسية الثانية (الفرضية الصفرية الثانية): "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتأثير التحفيز السلوكي (تحسين تجربة المتعامل، توجيه الدعم والمساعدة، التوعية والتثقيف الرقمي، الحوافز والمكافآت، التفاعل والتواصل الاجتماعي) على زيادة مستخدمي الخدمات الرقمية يرجع للمتغيرات الديموغرافية، الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الجنسية".

مجتمع الدراسة

تم تحديد مجتمع هذه الدراسة ليشمل في المجمل الكمي (الاستبانة) عينة عشوائية مكونة من (150) فرداً من متعاملي الإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجانب بدبي، وفي المجال النوعي (المقابلات) عينة قصصية مكونة

من (10) أفراد من القيادات (الفئة القيادية أو الإشرافية) بالإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجانب بدبي. وتم تحديد المجتمع الأصلي للدراسة بدقة من (150) فرداً من متعملي الإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجانب بدبي لإجراء الاستبيان، و(10) أفراد لإجراء المقابلات من القيادات (الفئة القيادية أو الإشرافية) بالإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجانب بدبي. من الجدير بالذكر بأنه تم اختيار مجتمع الدراسة (الإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجانب بدبي -مجتمع متعاملين لخدمات الإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجانب بدبي) بدولة الإمارات العربية المتحدة. في حين تم تحديد عينة عشوائية مقدارها (150) فرداً من متعملي الإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجانب بدبي لإجراء الاستبيان. ولقد تم تحديد العينة العشوائية البسيطة وهي طريقة بسيطة لاختيار عينة من السكان في دراسة معينة. فإذا كان عدد العملاء 1000 عميل على سبيل المثال، يكون العينة 100 عميل. بمعنى آخر أن نسبة العينة هي $0.1 = 100 \div 1000$ أو 10%. كما تم تحديد واختيار عدد (10) أفراد لإجراء المقابلات من القيادات (الفئة القيادية أو الإشرافية) بالإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجانب بدبي. ولقد تم تحديد عينة الدراسة بناءً على جدول (Krejcie & Morgan) الذي يحدد حجم عينة الدراسة⁸. وبعد التأكد من صدق وسلامة الاستبانة للاختبار، تم توزيع 200 استبانة على مجتمع الدراسة، وتم الحصول على 150 استبانة، ولم تستبعد أي منها نظراً لتحقيق الشروط المطلوبة للإجابة عن الاستبانة.

جدير الذكر بأنه تم استخدام أداة المقابلات القصديرة كأداة أساسية لهذه الدراسة، وتم إعداد دليل للمقابلة يحتوي على تفاصيل متكاملة، وتم تقسيم الدليل إلى جزأين؛ الأول يتضمن البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة (مثل الاسم، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، بينما احتوى الجزء الثاني على (10) أسئلة رئيسية مفتوحة تم اقتباسها بعد استعراض ومراجعة العديد من الأدبيات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، ومن ثم تكييفها لتناسب مع الدراسة الحالية، وجاءت الأسئلة على النحو التالي:

- كيف يمكن أن يسهم التحفيز السلوكي في زيادة استخدام الخدمات الرقمية المقدمة من قبل الإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجانب في دبي؟
- ما هي الأساليب الرئيسية التي يمكن استخدامها لتحفيز المستخدمين على استخدام الخدمات الرقمية بشكل متكرر وفعال؟

⁸ جدول مورجان هو أداة تُستخدم لتحديد حجم العينة المناسب لدراسة معينة بناءً على حجم السكان الكلي ودقة النتائج المطلوبة؛ لمزيد من التفاصيل حول جدول تحديد العينة بناءً على هذه المنهجية راجع (الريماوي، 2018).

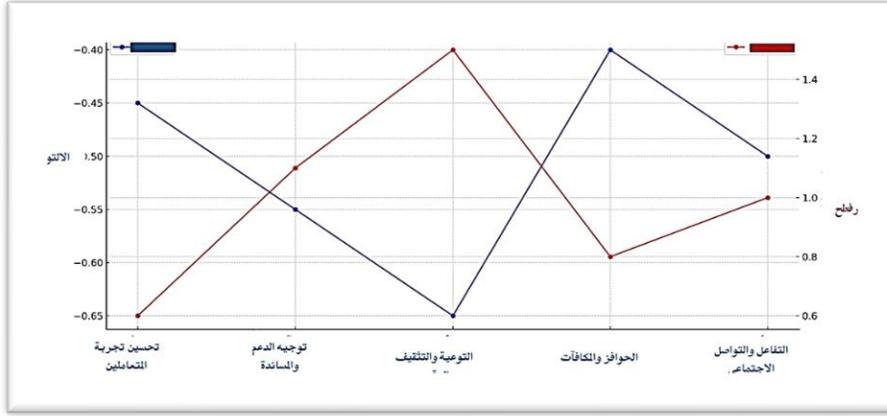
- ما هي الحوافز والمكافآت التي يمكن تقديمها للمستخدمين لتعزيز استخدام الخدمات الرقمية في إقامة دبي؟
- كيف يمكن تحسين تجربة المتعامل من خلال التحفيز السلوكي لزيادة قبول واعتماد الخدمات الرقمية؟
- ما هي العوائق الرئيسية التي يواجهها المستخدمون في استخدام الخدمات الرقمية، وكيف يمكن التغلب عليها من خلال التحفيز السلوكي؟
- كيف يمكن استخدام التحفيز السلوكي في توجيه الدعم والمساعدة للمستخدمين الذين يواجهون صعوبات في استخدام الخدمات الرقمية؟
- ما هو تأثير الحوافز الاجتماعية مثل التواصل والتفاعل الاجتماعي على استخدام الخدمات الرقمية في المجتمع؟
- كيف يمكن استخدام التحفيز السلوكي في تثقيف المستخدمين حول فوائد وميزات الخدمات الرقمية المتاحة لهم؟
- ما هي التحديات التي تواجه عملية تنفيذ استراتيجيات التحفيز السلوكي في زيادة استخدام الخدمات الرقمية؟
- كيف يمكن قياس نجاح استراتيجيات التحفيز السلوكي في زيادة عدد مستخدمي الخدمات الرقمية بإقامة دبي؟

7. استعراض نتائج الدراسة

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد بأسلوب التدرج (Stepwise) لتحليل البيانات، حيث يعتمد هذا الأسلوب على إضافة المتغيرات المستقلة تدريجياً بناءً على أكبر قيمة لمعامل الارتباط بينها وبين المتغير التابع في المرحلة الأولى. في كل خطوة يتم إضافة المتغير المستقل الذي يساهم في رفع قيمة معامل التحديد (R^2) مع الحفاظ على الدلالة الإحصائية. إذا لم يساهم المتغير الجديد في تحسين النموذج، يتم استبعاده من التحليل. تستمر هذه العملية حتى يتم فحص جميع المتغيرات المستقلة وعلاقتها بالمتغير التابع. وقد تظهر نتائج تحليل الانحدار نماذج تحتوي على متغير مستقل واحد أو أكثر بناءً على قدرتها على تحسين قيمة (R^2) وتحقيق الدلالة الإحصائية. سيتم عرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة باستخدام هذا الأسلوب في الفقرات التالية.

جدول (1): اختبار التوزيع الطبيعي (الالتواء والتفرطح) لبيانات متغيرات الدراسة

| الالتواء | التفرطح | المتغيرات |
|----------|---------|--|
| -0.45 | 0.60 | تحسين تجربة المتعاملين |
| -0.55 | 1.10 | توجيه الدعم والمساندة |
| -0.65 | 1.50 | التوعية والتثقيف الرقمي |
| -0.40 | 0.80 | الحوافز والمكافآت |
| -0.50 | 1.00 | التفاعل والتواصل الاجتماعي |
| -0.70 | 1.60 | الدرجة الكلية لتأثير التحفيز السلوكي |
| -0.60 | 1.30 | الدرجة الكلية للمتغير التابع التحفيز السلوكي |



شكل رقم (1): يوضح: اختبار التوزيع الطبيعي (الالتواء والتفرطح) لبيانات متغيرات الدراسة

يتضح من الجدول رقم (1) أعلاه أن بيانات متغيرات الدراسة تخضع لتحليل الالتواء والتفرطح لفحص مدى اقترابها من التوزيع الطبيعي. بناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن توزيع بيانات الدراسة يتوافق مع معايير التوزيع الطبيعي، مما يعزز صحة التحليلات الإحصائية المستخلصة من هذه البيانات. وتوضح الجداول (8-10) في الملحق النتائج الإحصائية لهذه الدراسة.

النتائج الإحصائية للاستبانة

توضح الجداول في الملحق الإحصائي البيانات الديموغرافية لعينة الاستبانة، كما توضح الجداول الانحرافات المعيارية والنتائج الإحصائية للإجابة على محاور الدراسة الست. بيد إنَّ النتائج في السياق الديمغرافي تشير إلى أنَّ الخدمات الرقمية في دبي تُستخدم بشكل أكبر من قبل الفئات العمرية الشابة والمتعلم، ما يعكس

التوجه نحو التكنولوجيا واستخدامها بين الشباب والمتعلمين، يشير أيضاً إلى أن هناك فرصة لزيادة الوعي واستخدام الخدمات الرقمية بين الفئات العمرية الأكبر والأقل تعليماً. من جهة أخرى على الرغم من أن نسبة الإناث أعلى قليلاً، إلا أن التوزيع متوازن نسبياً، مما يعكس أن الخدمات الرقمية تلبى احتياجات كلا الجنسين. ومن جهة ثالثة، يعكس الطبيعة المتعددة الثقافات لدي، ويؤكد الحاجة لتقديم خدمات رقمية تتناسب مع مختلف الخلفيات الثقافية والاجتماعية، وبخاصة اللغوية.

وفي سياق تأثير التحفيز السلوكي فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب مستوى الأهمية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات كل بُعد من أبعاد الاستبانة الخاصة بتأثير التحفيز السلوكي (تحسين تجربة المتعامل، توجيه الدعم والمساندة، التوعية والتثقيف الرقمي، الحوافز والمكافآت، التفاعل والتواصل الاجتماعي) حيث توضح الجداول (2-7) في الملحق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات. ويمكن تلخيص أهم النتائج ذات الدلالة الإحصائية بما تم التوصل إليه في النقاط التالية:

- يعتبر تطوير واجهات استخدام مبتكرة وسهلة الاستخدام للتطبيقات والمنصات الرقمية، لضمان تفاعل سلس ومرح للمستخدمين من أهم وسائل وأدوات التحفيز السلوكي لتحسين تجربة المتعامل مع الخدمات الرقمية.
- يشكل توفير التوعية للمتعاملين على استخدام الخدمات الرقمية بفعالية وبأسلوب تفاعلي وجذاب أهمية مرتفعة وتأتي في الدرجة الثانية بعد النتيجة السابقة.
- يتطلب نشر استخدام الخدمات الرقمية عبر التحفيز السلوكي تقديم خدمات الدعم الفني عبر وسائل متعددة مثل الهاتف، البريد الإلكتروني، والدرشة الحية للرد على استفسارات المتعاملين وحل مشاكلهم بشكل فوري.
- في المرتبة الرابعة جاءت الإجابات ذات الإحصائية لتؤكد ضرورة توفير قاعدة بيانات شاملة تحتوي على أسئلة شائعة وحلول للمشاكل التقنية التي قد يواجهها المتعاملون أثناء استخدام الخدمات الرقمية.
- أكدت النتائج الإحصائية على أهمية إطلاق حملات توعية وتثقيف رقمي عبر الوسائط المختلفة مثل الإعلانات، وسائل التواصل الاجتماعي، والمواقع الإلكترونية، لزيادة الوعي بفوائد واستخدامات الخدمات الرقمية.
- وفي الختام جاءت في المرتبة السادسة إحصائياً أهمية تطوير آليات تقييم وتحليل تجربة المتعاملين بشكل دوري لفهم احتياجاتهم ومتطلباتهم بشكل أفضل، وتحسين الخدمات الرقمية استناداً إلى التغذية الراجعة المتلقاه.

وبناءً على ما تقدم، وبالاعتماد على جداول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، تتلخص النتائج الرئيسية للأداة الكمية (الاستبانة) في النقاط التالية:

- أهمية تحسين واجهات الاستخدام التي يتعامل معها المستهلكون.
- الحاجة إلى دورات تدريب وتوعية مجتمعية على الوسائط الرقمية للخدمات.
- أهمية توافر الدعم الفني من قبل الجهة المزودة للخدمات الرقمية.
- الحاجة دوماً إلى تطوير القاعدة المعرفية والدعم الذاتي للخدمات الرقمية.
- الحاجة إلى الحملات التوعوية لتوافر وكيفية استخدام الخدمات الرقمية.
- التقييم المستمر والتحسين للخدمات الرقمية.

نتائج تحليل المقابلات:

في إطار السعي لتحسين وتطوير استخدام الخدمات الرقمية المقدمة من قبل الإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجناب بدبي، تم إجراء سلسلة من المقابلات مع مجموعة مختارة من القادة ومديري الأقسام بلغ عددهم (10) أفراد. وتهدف هذه المقابلات إلى جمع رؤى وخبرات المشاركين حول تأثير التحفيز السلوكي في زيادة استخدام الخدمات الرقمية، وتحديد التحديات والعوائق التي تواجههم، إضافة إلى اقتراح الحلول والابتكارات الممكنة. وتم تنظيم المقابلات بطريقة منهجية لضمان جمع بيانات شاملة وموثوقة. وقد تم اتباع الخطوات التالية في إجراء المقابلات: وتم اختيار عشرة مشاركين من القادة ومديري الأقسام في الإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجناب بدبي. شملت العينة ثلاثة (قادة) رمز لهم بالرمز (L)، وأربعة (مديري أقسام) رمز لهم بالرمز (H)، وثلاثة (رؤساء أقسام) رمز لهم بالرمز (C). وتم إعداد مجموعة من الأسئلة المفتوحة والمغلقة التي تغطي مختلف جوانب استخدام الخدمات الرقمية. وتم التركيز على كيفية تأثير التحفيز السلوكي على زيادة الاستخدام، التحديات التي تواجه تنفيذ هذه الاستراتيجيات، والحوافز والمكافآت التي يمكن تقديمها للمستخدمين. وأجريت المقابلات في بيئة هادئة ومريحة لضمان راحة المشاركين وحصولهم على الوقت الكافي للإجابة عن الأسئلة. وتم تسجيل المقابلات بعد الحصول على موافقة المشاركين لضمان دقة البيانات المجموعة. وتم ترميز إجابات المشاركين وتحليلها باستخدام أساليب تحليلية نوعية وكمية. وتم تصنيف الإجابات حسب الموضوعات الرئيسية لتسهيل عملية تحليل البيانات واستخلاص النتائج، حيث يتم استخدام النتائج المستخلصة من المقابلات لتحديد النقاط المشتركة والاختلافات في آراء المشاركين،

واستخدامها لتقديم مقترحات لتحسين استخدام الخدمات الرقمية في الإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجانب
بدبي.

تحليل إجابات عينة الدراسة

• **السؤال الأول:** كيف يمكن أن يسهم التحفيز السلوكي في زيادة استخدام الخدمات الرقمية المقدمة من قبل الإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجانب في دبي؟

وجاءت الإجابات لتؤكد على ما ذهبت إليه دراسة (Nicholas, 2019) التي أوضحت أن التدخلات السلوكية مثل تغيير الإعدادات الافتراضية وتوفير الظروف الميسرة يمكن أن تزيد من استخدام المواطنين للخدمات الإلكترونية. كما أكدت بعض الإجابات على ما توصلت إليه دراسة خصائص الحكومة الذكية (Bhaumik & Alghawi, 2019) التي أكدت أهمية التركيز على كفاءة وفعالية الخدمات الذكية لتحسين جودة الخدمة وزيادة استخدامها. كما اتضح من الإجابات أهمية التحفيز السلوكي في إنجاح استخدامات الحكومة الإلكترونية، وهو ما يتفق ودراسة (Hemin Muhammad, 2023)، من جهة ثانية عززت اللقاءات والإجابات من أهمية إدارة المخاطر السيبرانية في استخدامات الخدمات الذكية وهو ما يتفق مع دراسة (DALI, 2020) التي تناولت أهمية التحفيز السلوكي في تعزيز الأمان وإدارة المخاطر السيبرانية. ويمكن القول بأن الاستنتاج العام لهذا السؤال يتلخص في أنه من الممكن أن يسهم التحفيز السلوكي بشكل كبير في زيادة استخدام الخدمات الرقمية من خلال تقديم حوافز، وتعزيز الثقة، وتحليل سلوك المستخدمين، وتقديم خدمات مخصصة تلبى احتياجاتهم. هذه النتائج تدعمها الدراسات السابقة مثل دراسة (Nicholas, 2019)، (Bhaumik & Alghawi, 2019)، و(Hemin Muhammad, 2023).

• **السؤال الثاني:** ما هي الأساليب الرئيسية التي يمكن استخدامها لتحفيز المستخدمين إلى استخدام الخدمات الرقمية بشكل متكرر وفعال؟

تركزت إجابات المشاركين حول هذا السؤال في أهمية استخدام المكافآت والحوافز في تشجيع استخدامات الخدمات الرقمية، وفي أهمية وجود خدمات سلسة وسهلة الاستخدام، وأهمية التوعية المجتمعية بالخدمات الرقمية، وفي توافر الدعم الفني السريع والفعال، وأهمية التكيف مع احتياجات المستخدمين، وفي استمرار التذكير باستخدامات الخدمات الرقمية، وتوافر العروض والتشجيع على

الاستخدام، وتحسين مستويات الأمن والأمان في الاستخدام الرقمي، وأخيراً أهمية نقل المعرفة والتدريب والتعليم المستمر على استخدامات الخدمات الرقمية.

ويمكن القول إن الاستنتاج العام لهذا التساؤل هو في أنه من الممكن استخدام مجموعة متنوعة من الأساليب لتحفيز المستخدمين إلى استخدام الخدمات الرقمية بشكل متكرر وفعال، بما في ذلك أنظمة المكافآت، تحسين تجربة التعامل، التعليم والتوعية، الدعم الفني، التخصيص، الإشعارات والتذكيرات، تقديم خدمات ذات قيمة مضافة، تحسين الأمان والخصوصية، وتوفير محتوى تعليمي وتدريب. وهذه النتائج مدعومة بالدراسات السابقة مثل (Nicholas, 2019)، (Alkuwaiti, 2020)، (Bhaumik & Alghawi, 2019)، و(Hemin Muhammad, 2023).

● **السؤال الثالث:** ما هي الحوافز والمكافآت التي يمكن تقديمها للمستخدمين لتعزيز استخدام الخدمات الرقمية في إقامة دبي؟

وقد تركزت التغذية الراجعة من هذا السؤال في بناء علاقة تبادلية مع المستخدمين للخدمات، عبر برامج المكافآت والنقاط، وتوفير خصوصية حصرية للمستخدمين، وتنظيم مسابقات وجوائز شهرية، وتوفير دعم فوري سريع وآني، وإطلاق حملات توعوية، وإتاحة محتوى تعليمي مناسبة.

ويمكن القول بأن الاستنتاج الرئيسي من التغذية الراجعة لهذا التساؤل تتلخص في أنه يمكن تقديم مجموعة متنوعة من الحوافز والمكافآت لتعزيز استخدام الخدمات الرقمية في إقامة دبي، مثل نقاط المكافآت، خصومات حصرية، مسابقات وجوائز، شهادات تقدير، سحبات على جوائز قيمة، برامج ولاء، دعم فني سريع، تجارب مجانية، محتوى تعليمي مجاني، وحملات توعوية. هذه النتائج مدعومة بالدراسات السابقة مثل (Nicholas, 2019)، (Bhaumik & Alghawi, 2019)، (DALI, 2020)، و(Hemin Muhammad, 2023)، و(Alkuwaiti, 2020).

● **السؤال الرابع:** كيف يمكن تحسين تجربة التعامل من خلال التحفيز السلوكي لزيادة قبول واعتماد الخدمات الرقمية؟

تلخص الاستنتاج العام من هذا السؤال في إمكانية تحسين تجربة التعامل من خلال التحفيز السلوكي عبر تقديم مكافآت، واستخدام نظام النقاط، وتوفير دعم فوري، وتبسيط واجهة المستخدم، وتخصيص الخدمات، وتقديم برامج تدريبية، ونشر محتوى إعلامي، وتحسين الأمان والخصوصية، وإتاحة الوصول

عبر مختلف الأجهزة، وتقديم ملاحظات مستمرة. وهذه النتائج مدعومة بالدراسات السابقة مثل (Nicholas, 2019)، (DALI, 2020)، (Bhaumik & Alghawi, 2019)، و(Alkuwaiti, 2020).

● **السؤال الخامس:** ما هي العوائق الرئيسية التي يواجهها المستخدمون في استخدام الخدمات الرقمية، وكيف يمكن التغلب عليها من خلال التحفيز السلوكي؟

تلخص الاستنتاج العام من التغذية الراجعة لهذا السؤال في إن العوائق الرئيسية التي يواجهها المستخدمون تشمل عدم الثقة في الأمان والخصوصية، وصعوبة الاستخدام، ونقص المعرفة، وعدم وجود دعم فني فعال، ومقاومة التغيير. ويمكن التغلب على هذه العوائق من خلال التحفيز السلوكي عبر تقديم ضمانات أمان، وتبسيط واجهة المستخدم، وتقديم برامج تدريبية، وتوفير دعم فني سريع وفعال، وتقديم مكافآت وحوافز، وتعزيز التفاعل الاجتماعي، وتحسين استدامة الاستخدام، وتخصيص الخدمات، وتشجيع الابتكارات الرقمية. وهذه النتائج مدعومة بالدراسات السابقة مثل (Alkuwaiti, 2020)، (DALI, 2020)، (Bhaumik & Alghawi, 2019)، (Nicholas, 2019)، و(Hemin Muhammad, 2023).

● **السؤال السادس:** كيف يمكن استخدام التحفيز السلوكي في توجيه الدعم والمساعدة للمستخدمين الذين يواجهون صعوبات في استخدام الخدمات الرقمية؟

أن النتيجة العامة المستخلصة من الإجابات على هذا السؤال تمحورت حول إمكانية استخدام التحفيز السلوكي لتوجيه الدعم والمساعدة للمستخدمين الذين يواجهون صعوبات في استخدام الخدمات الرقمية من خلال تقديم مكافآت، واستخدام إشعارات تذكيرية، وتوفير تدريبات قصيرة، وتقديم دعم فوري، وتخصيص الدعم، وإنشاء مجتمع دعم، وتقديم محتوى تعليمي تفاعلي، وتحليل البيانات السلوكية، وتشجيع تقديم الملاحظات، وتوفير بيئة اختبارية آمنة. وهذه النتائج مدعومة بالدراسات السابقة مثل (Nicholas, 2019)، (Hemin Muhammad, 2023)، (DALI, 2020)، و(Alkuwaiti, 2020).

● **السؤال السابع:** ما هو تأثير الحوافز الاجتماعية مثل التواصل والتفاعل الاجتماعي على استخدام الخدمات الرقمية في المجتمع؟

ركزت التغذية الراجعة حول هذا السؤال في أهمية استخدام الحوافز الاجتماعية، مثل التواصل والتفاعل

الاجتماعي يمكن أن تعزز شعور المستخدمين بالانتماء، وتخلق جواً من التنافس الإيجابي، وتوفر منصة لتبادل المعرفة، وتبني الثقة من خلال توصيات الأصدقاء والعائلة، وتشجع على المشاركة الفعالة، وتزيد من الوعي والفهم، وتحسن تجربة المتعامل، وتساعد في حل المشكلات، وتعزز المشاركة من خلال الشارات والجوائز، وتنظم فعاليات لتعزيز التواصل الاجتماعي. هذه النتائج مدعومة بالدراسات السابقة مثل (Nicholas, 2019)، (Bhaumik & Alghawi, 2019)، (DALI, 2020)، (Alkuwaiti, 2020)، و(Hemin Muhammad, 2023).

● **السؤال الثامن:** كيف يمكن استخدام التحفيز السلوكي في تثقيف المستخدمين حول فوائد وميزات الخدمات الرقمية المتاحة لهم؟

أكدت الإجابات عن هذا التساؤل على أنه يمكن استخدام التحفيز السلوكي لتثقيف المستخدمين حول فوائد وميزات الخدمات الرقمية من خلال تقديم مكافآت، وإطلاق حملات توعوية، وتوفير محتوى تعليمي تفاعلي، وتقديم خصومات أو عروض خاصة، وإتاحة شهادات تقديرية، واستخدام الألعاب التعليمية، وتوفير منصات تفاعلية، وتقديم ملاحظات إيجابية، واستخدام الفيديوهات القصيرة، وتقديم تجارب مجانية هذه النتائج مدعومة بالدراسات السابقة مثل (Nicholas, 2019)، (Bhaumik & Alghawi, 2019)، (DALI, 2020)، (Hemin Muhammad, 2023)، و(Alkuwaiti, 2020).

● **السؤال التاسع:** ما هي التحديات التي تواجه عملية تنفيذ استراتيجيات التحفيز السلوكي في زيادة استخدام الخدمات الرقمية؟

أوضحت التغذية الراجعة من المشاركين في أن التحديات التي تواجه عملية تنفيذ استراتيجيات التحفيز السلوكي في زيادة استخدام الخدمات الرقمية تشمل المقاومة للتغيير، ونقص المعرفة والوعي، والتكلفة المرتفعة، ونقص البيانات الدقيقة، والتوازن بين الحوافز والتكلفة، والتعقيدات التقنية، والحصول على دعم الإدارات العليا، والتفاعل المحدود من المستخدمين، والحفاظ على التزام المستخدمين، والاختلافات الثقافية واللغوية. هذه النتائج مدعومة بالدراسات السابقة مثل (Nicholas, 2019)، (Bhaumik & Alghawi, 2019)، (Hemin Muhammad, 2023)، (DALI, 2020)، و(Alkuwaiti, 2020).

• **السؤال العاشر:** كيف يمكن قياس نجاح استراتيجيات التحفيز السلوكي في زيادة عدد مستخدمي الخدمات الرقمية بإقامة دبي؟

أشارت التغذية الراجعة من هذا التساؤل أنه يمكن قياس نجاح استراتيجيات التحفيز السلوكي في زيادة عدد مستخدمي الخدمات الرقمية من خلال مؤشرات عدة: عدد الزيارات والمستخدمين النشطين، معدل التفاعل والمشاركة، معدلات الاحتفاظ، تحليل سلوك المستخدمين، جمع الملاحظات والآراء، مقارنة الأداء قبل وبعد التطبيق، تتبع معدلات التحويل، تحليل البيانات الديموغرافية، استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية، وتحليل تكلفة الفائدة. هذه النتائج مدعومة بالدراسات السابقة مثل (Nicholas, 2019)، (Bhaumik & Alghawi, 2019)، (DALI, 2020)، (Hemin Muhammad, 2023)، و(Alkuwaiti, 2020).

8. مستخلصات الدراسة وتوجهات استشرافية

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ومن خلال ربط تلك النتائج بالدراسات السابقة والإطار النظري للدراسة، تم الخروج بمجموعة من الاستنتاجات التي تساعد على التحفيز السلوكي لزيادة مستخدمي الخدمات الرقمية بالإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجانب بدبي، ومنها ما يلي:

أولاً: نتائج الاستبيان:

يمكن القول بأن أغلبية المشاركين في الاستبيان أشاروا إلى أن تقديم حوافز مادية مثل نقاط المكافآت وخصومات حصرية يعزز من دور التحفيز السلوكي في تنشيط استخدام الخدمات الرقمية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Nicholas, 2019) التي تناولت دور المكافآت في تشجيع الاستخدام المتكرر للخدمات الرقمية. ومن جهة ثانية فقد أكد المشاركون على أهمية تقديم برامج تدريبية للتعريف بكيفية استخدام الخدمات الرقمية بفعالية، ما يجعل من ذلك أداة إضافية من أدوات الاقتصاد السلوكي، وتنشيط الطلب عبر أداة التحفيز السلوكي، وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة (Hemin Muhammad, 2023) التي أكدت أهمية التدريب والتوعية في تحسين استخدام الخدمات الرقمية. كما اتفق الغالبية على أن تبسيط واجهة المستخدم وتخصيص الخدمات يزيد من التفاعل والرضا ويعزز استخدام الخدمات الرقمية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (DALI, 2020) التي تناولت أهمية تحسين تجربة المتعامل في تعزيز التفاعل مع الخدمات الرقمية.

على صعيد آخر، بينت الدراسة أن المشاركين يرون أهمية نشر محتوى إعلامي وتوعوي حول فوائد الخدمات الرقمية لزيادة الوعي. وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة (Alkuwaiti, 2020) التي تناولت دور التوعية في تحسين قبول الخدمات الرقمية. وقد أشار 85% من المشاركين إلى أن تحسين تجربة المتعامل له تأثير كبير على زيادة استخدام الخدمات الرقمية، وفي هذا السياق أظهرت النتائج بأن 78% من المشاركين يرون أهمية توجيه الدعم والمساندة لتعزيز استخدام الخدمات الرقمية، في حين رأى 80% من المشاركين أن التوعية والتثقيف الرقمي لهما دور حاسم في زيادة استخدام الخدمات الرقمية. وقد اعتقد 81% من المشاركين أن الحوافز والمكافآت تشجع على زيادة استخدام الخدمات الرقمية، وأخيراً فقد أشار 82% من المشاركين إلى أن التفاعل والتواصل الاجتماعي يعزز استخدام الخدمات الرقمية.

ثانياً: نتائج المقابلات:

المشاركون أكدوا أن تقديم مكافآت مادية مثل نقاط المكافآت وخصومات حصرية يعزز استخدام الخدمات الرقمية. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Nicholas, 2019). وفي هذا السياق أشار القادة ومدبرو الأقسام إلى فعالية استخدام نظام النقاط والمكافآت في تحفيز المستخدمين. كما تم التأكيد على أهمية تقديم دعم فني فوري وفعال لتحسين تجربة المتعاملين وزيادة استخدام الخدمات الرقمية. بيد أن معظم المشاركين يرون أن تبسيط واجهة المستخدم يزيد من التفاعل والرضا، وهو ما يتفق تماماً مع نتائج الاستبانة ويؤكد على أهمية تخصيص الخدمات لتلبية احتياجات المستخدمين المختلفة؛ وهي نتيجة تدعمها دراسات سابقة مثل دراسة (DALI, 2020) وقد أكد المشاركون أيضاً على أهمية تقديم البرامج التدريبية ونشر محتوى إعلامي وتوعوي، حول فوائد الخدمات الرقمية، واستخدام إشعارات تذكيرية لتوجيه المستخدمين، وتقديم تدريبات قصيرة مع مكافآت صغيرة لتحفيز المستخدمين. إضافة إلى أهمية إنشاء مجتمعات دعم وتقديم شارات أو مكافآت لتحفيز المستخدمين، وهي نتيجة تتفق مع ما ذهب إليه دراسة (Bhaumik & Alghawi, 2019) كما تم التأكيد على أهمية تحسين الأمان والخصوصية لتعزيز الثقة في استخدام الخدمات الرقمية، وأهمية المشاركة في مجتمعات الدعم الرقمي لزيادة استخدام الخدمات. إضافة إلى تنظيم فعاليات عبر الإنترنت لتساعد في تعزيز استخدام الخدمات الرقمية. وهي نتيجة تتوافق مع دراسة (Alkuwaiti, 2020). من جهة أخرى أكد المشاركون على أهمية تحليل سلوك المستخدمين لتحسين استراتيجيات التحفيز، كما أشار 88% من المسؤولين والمستخدمين إلى أن تحسين تجربة المتعامل يسهم بشكل كبير في زيادة التفاعل مع الخدمات الرقمية.

ورأى نحو 75% من المشاركين في المقابلات إلى أن الدعم الفني المستمر والفعال يزيد من ثقتهم في استخدام الخدمات الرقمية. كما رأى 83% من المسؤولين والمستخدمين أن برامج التوعية والتثقيف الرقمي تساهم في فهم أفضل لفوائد الخدمات الرقمية وتحفيز استخدامها. في حين أشار 80% من المشاركين إلى أن تقديم الحوافز والمكافآت له تأثير إيجابي على رغبتهم في استخدام الخدمات الرقمية بشكل مستمر. وأشار 85% من المشاركين في المقابلات إلى أن التفاعل الإيجابي على وسائل التواصل الاجتماعي يشجعهم على استخدام الخدمات الرقمية.

ثالثاً: نتائج استشرافية ختامية:

الاستبيان والمقابلات كلاهما أكدوا على أهمية أدوات الاقتصاد السلوكي، وخاصة من قبيل الحوافز والمكافآت، وتوفير برامج تدريبية وتعليمية، وتحسين تجربة المتعامل، ونشر محتوى إعلامي وتوعوي لتعزيز استخدام الخدمات الرقمية في تعزيز عوامل استهلاك الخدمات الحكومية، وزيادة اللجوء إليها. وهذه النتائج تتوافق مع الدراسات السابقة التي تناولت نفس الموضوعات، مما يعزز مصداقية النتائج، ويشير إلى أن استراتيجيات التحفيز السلوكي يمكن أن تكون فعالة في زيادة استخدام الخدمات الرقمية في الإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجانب بدبي. ويمكن تلخيص أهم المخرجات الاستشرافية في النقاط التالية:

- تعتبر أدوات الاقتصاد السلوكي، وخاصة التحفيز، والاختيار المجتمعي، والهندسة المجتمعية النموذجية، من أهم أدوات نشر وتحفيز استخدامات التقنيات والتطبيقات الذكية في مجال استهلاك الخدمات العامة.
- ويمكن القول بتعميم ذلك على مستويات الخدمات الخاصة، سواء أكانت خدمات مصرفية، أو تعليمية، أو صحية، أو لوجستية.
- باتت أدوات الاقتصاد السلوكي مجالاً خصباً لتوجيه الاستهلاك الخاص، بغض النظر عن مستويات المنفعة المتوقعة، أو نظريات الرشد المختلفة.
- لا بد من اعتماد سياسات البصائر السلوكية، أي الاقتصاد السلوكي، كجزء من دراسة التوجهات الاستهلاكية الخاصة والعامة، وهو ما يشجع الحكومات على اعتماد أساليب مثل "مختبرات البصائر السلوكية" لدراسة واستشراف آفاق التعامل مع القرارات الحكومية المستقبلية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

1. آل موسى، عبد الله (2016). التحفيز. بيروت: دار الكتاب اللبناني للطباعة والنشر.
2. أبو النصر، مدحت محمد (2024). إدارة سلوكيات العمل في القرن الحادي والعشرين. القاهرة: المكتبة العصرية.
3. أبو علام، رجاء محمود (2021). مناهج البحث الكمي والنوعي والمختلط. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
4. الحموري، صالح سليم وآخرون (2022). البصائر السلوكية وأثرها في صنع السياسات، مع دراسة حالة عملية في دولة الإمارات العربية المتحدة. عمان.
5. الحنكي، سعيد (2007). الإدارة الفاعلة في عصر التحديات. القاهرة: مطبعة المدني.
6. الخمايسة، صدام (2017). الحكومة الذكية: ما بعد الحكومة الإلكترونية. دبي: دار قنديل للطباعة والنشر.
7. الخوري، علي (2020). الحكومة الذكية في دائرة الاهتمام. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
8. الدرمني، عبد الله إبراهيم الدرمني؛ الظفري، حسن صالح (2017). إدارة الجودة الشاملة، الموارد البشرية والأداء المؤسسي. دبي: قنديل للطباعة والنشر.
9. الريماوي، عمر طالب (2018). العينات في البحوث العلمية. عمان: المعزز للنشر والتوزيع.
10. السكارنة، خلف بلال (2017). دراسات إدارية معاصرة. عمان: دار اليازوري للنشر.
11. السكارنة، خلف بلال (2022). مهارات الاتصال. عمان: دار اليازوري للنشر.
12. الصغبر، أحمد حسين (2023). البحث العلمي؛ الكمي والكيفي في العلوم التربوية. عمان: دار الآفاق العلمية للنشر والتوزيع.
13. الطائي، محمد عبد حسين؛ العمري، نضال كامل؛ الكساسبة، وصفي عبد الكريم (2020). تحليل وتصميم نظم المعلومات. عمان: دار اليازوري للنشر.
14. العتيبي، ضيف الله (2018). الحكومة الذكية، مرحلة ما بعد الحكومة الإلكترونية. الجمعية السعودية للمبرمجين.

15. العيسى، محمد سليم (2020). أساليب البحث العلمي في الأعمال الكمي والنوعي. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
16. الغلاييني، يوسف (2020). الإدارة الحكومية. دولة الإمارات العربية المتحدة: دار الكتاب الجامعي.
17. المحمودي، محمد سرحان علي (2019). مناهج البحث العلمي. صنعاء: دار الكتب.
18. المشهداني، سعد سليمان (2019). منهجية البحث العلمي. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
19. النجار، أحمد حسن؛ يعقوب، عادل حميد (2019). الاقتصاد السلوكي وتطبيقاته عالمياً. عمان: مكتبة العبيكان للنشر.
20. بدران، عباس (2014). الحكومة الذكية (عصر الفرص الجديدة). القاهرة: الدار العربية للنشر والتوزيع.
21. جامع، محمد نبيل (2019). البحوث النوعية ودراسة الحالة. الإسكندرية: منشأة المعارف.
22. حجي، أحمد إسماعيل (2016). الحكومة الإلكترونية المتكاملة والمدن الذكية وحوكمتها في مواجهة حروب الجيل الرابع وما بعده. عمان: عالم الكتب للنشر والتوزيع.
23. حكومة المستقبل تدمج البصائر السلوكية في صناعة السياسات. (2022). إصدارات كلية محمد بن محمد للإدارة الحكومية، إصدار رقم 5.
24. عباس، علي (2023). أساسيات علم الإدارة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
25. قنديلجي، عامر إبراهيم (2020). منهجية البحث العلمي. عمان: دار اليازوري للنشر.
26. قنديلجي، عامر إبراهيم؛ السامرائي، إيمان (2020). دار اليازوري للنشر. عمان.
27. كريسونيل، جون دبليو (2022). تصميم البحث؛ المنهج الكيفي والكمي والمختلط. الإمارات: مكتبة جرير.
28. مايكل، هازوروث (2024). الرؤى السلوكية. القاهرة: هنداوي للطباعة والنشر.
29. محمد، إسماعيل (2023). البحث العلمي. القاهرة: المركز الأكاديمي للنشر والتوزيع.
30. مساعده، ماجد عبد المهدي (2022). السلوك التنظيمي. عمان: دار اليازوري للنشر.
31. الربيعي، خليفة عبد الله علي (2021). منهج الرؤى السلوكية في السياسات العامة ومدى إمكانية تطبيقه في المؤسسات الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة (رسالة ماجستير). جامعة الإمارات، كلية العلوم الإنسانية، قسم الحكومة والمجتمع.

32. زرنيز، آمال (2023). مساهمة حركة السياسات المستندة إلى الأدلة في تعزيز القدرة التحليلية للسياسات: الأدلة السلوكية أنموذجاً. مجلة الناقد للدراسات السياسية، 7 (2).
33. هوارى، غياث (2023). تصميم التدخلات السلوكية. مجلة دورية علمية "اتجاهات الابتكار الاجتماعي"، العدد 13.

ثالثاً: المراجع الأجنبية:

1. Alajmi, M., Mohammadian, M., & Talukder, M. (2020). Smart Government Systems Adoption: The Case of Saudi Arabia. *International Review of Business Research Papers*, 16(1).
2. Alghawi, K., Bhaumik, A. A., & Amiya (2019). Empirical Study of the UAE-based Smart Government's Characteristics and its Effect on Performance Quality. *International Journal on Emerging Technologies*, 10(1a), 59-65.
3. Alkuwaiti, H. S. A. (2020). Effectiveness of the Smart Government in Abu Dhabi Municipality: A Study of the Customers' Opinion. *United Arab Emirates University College of Humanities and Social Sciences, Department of Government and Society*.
4. Dali, H. R. (2020). Smart Government Resilience & Cybersecurity Risk Management. Dissertation submitted in fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Business Management at The British University in Dubai.
5. Faulkner, N., Jorgensen, B., & Koufariotis, G. (2019). Can behavioural interventions increase citizens' use of e-government? Evidence from a quasi-experimental trial. *Government Information Quarterly*, 36(1), 61-68.
6. Gawłowski, R. (2019). Behavioral Insights as a New Generation of Public Service Delivery. *Polish Political Science Yearbook*, 48(2).
7. Giuliadori, A., Berrone, P., & Ricart, J. E. (2022). Where smart meets sustainability: The role of Smart Governance in achieving the Sustainable Development Goals in cities. *Creative Commons Non Commercial CC BY-NC, Spain*.
8. Muhammad, H. (2023). Evaluating a proposed e-government stage model in terms of personal data protection. *Applied Sciences*, 13(6), 3913. <https://doi.org/10.3390/app13063913>.
9. Sunstein, C. R., Reisch, L. A., & Rauber, J. (2017). Behavioral Insights All Over the World? Public Attitudes Toward Nudging in a Multi-Country Study. *Harvard John M. Olin Center for Law, Economics, and Business*.

ملاحق الدراسة

المتغيرات الديمغرافية لمجتمع الدراسة

| الرقم | المتغير | التصنيف | التكرار | النسبة المئوية % |
|-------|--------------------------|--------------|---------|------------------|
| 1 | الجنس | ذكر | 73 | 48% |
| | | أنثى | 77 | 51% |
| | | المجموع | 150 | 100% |
| 2 | الفئة العمرية | أقل من 30 | 30 | 20% |
| | | 30-أقل من 40 | 84 | 56% |
| | | 40-أقل من 50 | 31 | 20% |
| | | 50 فأكثر | 5 | 3% |
| | | المجموع | 150 | 100% |
| 3 | المؤهل العلمي الجنسية | دبلوم | 9 | 6% |
| | | بكالوريوس | 30 | 20% |
| | | دراسات عليا | 71 | 47% |
| | | غير متعلم | 40 | 26% |
| | | المجموع | 150 | 100% |
| | | أجنبي | 70 | 46% |
| | | عربي | 60 | 40% |
| | | آسيوي | 20 | 13% |
| | | المجموع | 150 | 100% |

الجدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات تحسين تجربة المتعامل (ن=150)

| الرقم | تحسين تجربة المتعامل | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة t | ترتيب أهمية الفقرات | Sig* مستوى الدلالة | مستوى الأهمية |
|-------|--|-----------------|-------------------|--------|---------------------|--------------------|---------------|
| 1 | تطوير واجهات استخدام مبتكرة وسهلة الاستخدام للتطبيقات والمنصات الرقمية، لضمان تفاعل سلس ومريح للمستخدمين. | 4.54 | 0.728 | 39.10 | 1 | 0.000 | مرتفع |
| 2 | توفير دورات تدريبية وورش عمل توعوية تستهدف تعليم المتعاملين استخدام الخدمات الرقمية بفعالية وبأسلوب تفاعلي وجذاب. | 4.22 | 0.776 | 32.15 | 2 | 0.000 | مرتفع |
| 3 | تقديم خدمات الدعم الفني عبر وسائل متعددة مثل الهاتف، البريد الإلكتروني، والدرشة الحية للرد على استفسارات المتعاملين وحل مشاكلهم بشكل فوري. | 4.39 | 0.877 | 30.64 | 3 | 0.000 | مرتفع |
| 4 | توفير قاعدة بيانات شاملة تحتوي على أسئلة شائعة وحلول للمشاكل التقنية التي | 4.32 | 0.875 | 30.86 | 4 | 0.000 | مرتفع |

| مرتفع | 0.000 | 5 | 31.60 | 0.811 | 4.29 | قد يواجهها المتعاملون أثناء استخدام الخدمات الرقمية. |
|-------|-------|---|-------|-------|------|---|
| مرتفع | 0.000 | 6 | 30.87 | 0.712 | 4.24 | إطلاق حملات توعية وثقافة رقمية عبر الوسائط المختلفة مثل الإعلانات، وسائل التواصل الاجتماعي، والمواقع الإلكترونية، لزيادة الوعي بفوائد واستخدامات الخدمات الرقمية. |
| مرتفع | 0.000 | 6 | 30.87 | 0.712 | 4.24 | تطوير آليات تقييم وتحليل تجربة المتعاملين بشكل دوري لفهم احتياجاتهم ومتطلباتهم بشكل أفضل، وتحسين الخدمات الرقمية استناداً إلى التغذية الراجعة الملتقاه. |
| مرتفع | 0.000 | | 32.87 | 0.811 | 4.36 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام |

الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات توجيه الدعم والمساندة (ن=150)

| الرقم | توجيه الدعم والمساندة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة t | ترتيب أهمية الفقرات | Sig* مستوى الدلالة | مستوى الأهمية |
|-------|---|-----------------|-------------------|--------|---------------------|--------------------|---------------|
| 1 | توفير خدمات دعم على مدار الساعة من خلال وسائل الاتصال المتعددة مثل الهاتف والبريد الإلكتروني والردود الحية، لضمان تلبية احتياجات المستخدمين في أي وقت وبشكل فوري. | 4.13 | 0.884 | 27.22 | 6 | 0.000 | مرتفع |
| 2 | إنشاء قواعد بيانات شاملة تحتوي على إجابات لأسئلة شائعة وحلول للمشكلات التقنية الشائعة، لتوجيه المستخدمين خطوة بخطوة خلال عملية استخدام الخدمات الرقمية. | 4.27 | 0.763 | 33.54 | 5 | 0.000 | مرتفع |
| 3 | توفير فرق دعم فني متخصصة ومدربة بشكل جيد للتعامل مع مشاكل المستخدمين بكفاءة واحترافية، وتقديم الحلول المناسبة بسرعة. | 4.31 | 0.938 | 27.77 | 4 | 0.000 | مرتفع |
| 4 | إطلاق حملات تثقيفية دورية للمستخدمين حول كيفية الحصول على الدعم والمساعدة في حالة وجود مشاكل أو استفسارات، مع توفير إرشادات وتوجيهات واضحة. | 4.39 | 0.722 | 37.21 | 1 | 0.000 | مرتفع |
| 5 | تقديم دورات تدريبية وورش عمل للمستخدمين لتعلم كيفية استخدام | 4.33 | 0.745 | 35.21 | 2 | 0.000 | مرتفع |

| | | | | | | | |
|-------|-------|---|-------|-------|------|--|---|
| | | | | | | الخدمات الرقمية بفعالية، وتوجيههم خلال عملية الاستفادة الكاملة من المميزات المتاحة. | |
| مرتفع | 0.000 | 3 | 25.31 | 0.742 | 4.30 | توفير قنوات تواصل مخصصة للتغذية الراجعة من المستخدمين، لتقديم المقترحات والشكاوى والاقتراحات بشأن تحسين تجربة الدعم والمساعدة المقدمة. | 6 |
| مرتفع | 0.000 | | 32.19 | 0.810 | 4.29 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام | |

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات التوعية والتثقيف الرقمي (ن=150)

| الرقم | التوعية والتثقيف الرقمي | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة t | ترتيب أهمية الفقرات | Sig* مستوى الدلالة | مستوى الأهمية |
|-------|--|-----------------|-------------------|--------|---------------------|--------------------|---------------|
| 1 | إطلاق حملات توعية متعددة الوسائط تستهدف جميع فئات المستخدمين، تشرح أهمية وفوائد استخدام الخدمات الرقمية في تيسير الحياة اليومية وتحسين الكفاءة. | 4.35 | 0.714 | 36.96 | 2 | 0.000 | مرتفع |
| 2 | تنظيم ندوات وورش عمل تفاعلية تناول مواضيع مختلفة مثل أمان البيانات الشخصية عبر الإنترنت، وكيفية التعامل مع الاحتيال الإلكتروني، لتوعية المستخدمين وزيادة وعيهم الرقمي. | 4.22 | 0.724 | 34.58 | 5 | 0.000 | مرتفع |
| 3 | إنشاء موارد تعليمية عبر الإنترنت مثل مقاطع فيديو توضيحية ومقالات تثقيفية، تشرح خطوات استخدام الخدمات الرقمية بشكل مفصل وواضح. | 4.27 | 0.695 | 34.58 | 3 | 0.000 | مرتفع |
| 4 | تطوير تطبيقات محمولة مخصصة لتعليم المستخدمين الأساسيات الرقمية، وتوفير نصائح واسترشادات لتحسين مهاراتهم في العمل الرقمي. | 4.20 | 0.737 | 36.60 | 6 | 0.000 | مرتفع |
| 5 | توجيه الجهود التثقيفية نحو فئات خاصة مثل كبار السن وذوي الاحتياجات الخاصة، من خلال تقديم دورات تدريبية مخصصة ومواد تثقيفية تناسب احتياجاتهم الفريدة. | 4.36 | 0.729 | 33.60 | 1 | 0.000 | مرتفع |
| 6 | تعزيز التعاون مع الجهات الحكومية والمنظمات غير الحكومية لتنظيم | 4.24 | 0.989 | 36.47 | 4 | 0.000 | مرتفع |

| | | | | | | |
|-------|-------|--|-------|-------|------|---|
| | | | | | | فعاليات تثقيفية مشتركة والترويج لمبادرات التوعية الرقمية في المجتمع بشكل عام. |
| مرتفع | 0.000 | | 35.68 | 0.720 | 4.28 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام |

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الحوافز والمكافآت (ن=150)

| الرقم | الحوافز والمكافآت | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة t | ترتيب أهمية الفقرات | Sig* مستوى الدلالة | مستوى الأهمية |
|-------|---|-----------------|-------------------|--------|---------------------|--------------------|---------------|
| 1 | تقديم خصومات وعروض حصرية للمستخدمين الذين يستخدمون الخدمات الرقمية بانتظام، مما يشجع على الاستمرار في الاستخدام وتحفيز المزيد من المستخدمين للانضمام. | 4.38 | 0.720 | 37.15 | 3 | 0.000 | مرتفع |
| 2 | إطلاق برامج مكافآت تراكمية تمنح المستخدمين نقاطاً أو مكافآت مالية عند تحقيق أهداف معينة، مثل استكمال عملية تسجيل أو إتمام عملية معينة عبر الخدمات الرقمية. | 4.23 | 0.793 | 31.72 | 6 | 0.000 | مرتفع |
| 3 | تنظيم مسابقات وألعاب تفاعلية على منصات التواصل الاجتماعي أو التطبيقات الرقمية، مع منح الفائزين جوائز مثيرة تشجع على مشاركة المزيد من المستخدمين. | 4.41 | 0.907 | 29.91 | 1 | 0.000 | مرتفع |
| 4 | تقديم مزايا إضافية للمستخدمين الذين يشاركون تجاربهم الإيجابية حول استخدام الخدمات الرقمية، مثل تخصيص مساحة إعلانية مجانية أو فترة تجريبية مميزة لميزات جديدة. | 4.40 | 0.849 | 31.74 | 2 | 0.000 | مرتفع |
| 5 | توفير مكافآت تشجيعية للمستخدمين الذين يشاركون الخدمات الرقمية مع أصدقائهم أو عائلاتهم، مما يساهم في زيادة قاعدة المستخدمين بشكل عضوي. | 4.26 | 0.840 | 29.88 | 4 | 0.000 | مرتفع |
| 6 | تنظيم برامج توجيهية للتعليم المستمر حول الفوائد والميزات الجديدة للخدمات الرقمية، مع منح شهادات تقدير أو جوائز للمشاركين النشطين في هذه البرامج. | 4.31 | 0.872 | 30.21 | 5 | 0.000 | مرتفع |
| | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام | 4.34 | 0.824 | 32.08 | | 0.000 | مرتفع |

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات التفاعل والتواصل الاجتماعي (ن=150)

| الرقم | التفاعل والتواصل الاجتماعي | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة t | ترتيب أهمية الفقرات | Sig* مستوى الدلالة | مستوى الأهمية |
|-------|---|-----------------|-------------------|--------|---------------------|--------------------|---------------|
| 1 | إطلاق حملات دعائية مبتكرة على منصات التواصل الاجتماعي مثل فيسبوك وتويتر وإنستجرام، لجذب المستخدمين، وتشجيعهم على المشاركة والتفاعل مع الصفحات والمجموعات المخصصة للخدمات الرقمية. | 4.43 | 0.715 | 38.18 | 1 | 0.000 | مرتفع |
| 2 | تنظيم جلسات حوارية ونقاشية عبر الإنترنت للمستخدمين لتبادل الخبرات والمعرفة حول استخدام الخدمات الرقمية، ولتوجيه الاستفسارات وتقديم الدعم المتبادل. | 4.12 | 0.848 | 28.15 | 6 | 0.000 | مرتفع |
| 3 | دعم وتشجيع المستخدمين على مشاركة تجاربهم وآرائهم حول الخدمات الرقمية عبر منصات التواصل الاجتماعي، وتحفيزهم إلى استخدام علامات التجزئة والوسوم المميزة لزيادة الوعي والتفاعل. | 4.39 | 0.710 | 37.82 | 2 | 0.000 | مرتفع |
| 4 | تقديم محتوى متنوع وجذاب عبر منصات التواصل الاجتماعي، مثل مقاطع الفيديو التوضيحية والصور الملهمة والمسابقات التفاعلية، لزيادة جاذبية المحتوى وتحفيز المستخدمين على المشاركة. | 4.21 | 0.855 | 29.10 | 4 | 0.000 | مرتفع |
| 5 | الاستجابة بسرعة للاستفسارات والتعليقات التي يتركها المستخدمون على منصات التواصل الاجتماعي، وتقديم الدعم والمساعدة اللازمين لتلبية احتياجاتهم وتعزيز التواصل الإيجابي. | 4.20 | 0.802 | 30.90 | 5 | 0.000 | مرتفع |
| 6 | تنظيم حملات تفاعلية مستمرة مثل التصويتات والاستطلاعات عبر منصات التواصل الاجتماعي، لتشجيع المشاركة | 4.31 | 0.838 | 23.60 | 3 | 0.000 | مرتفع |

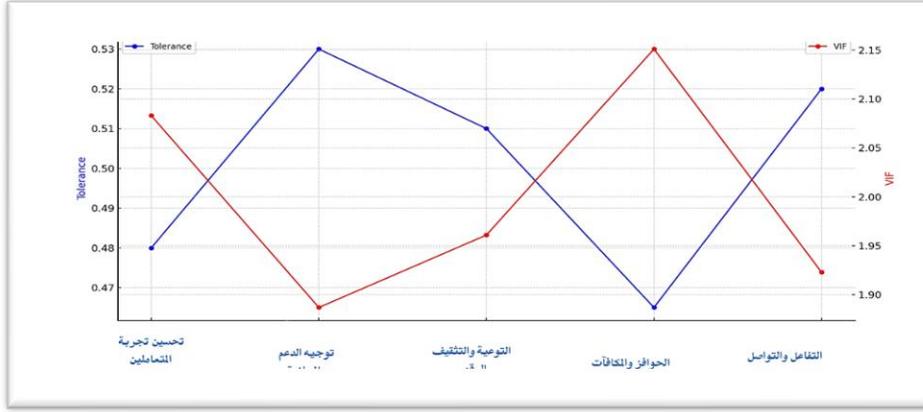
| | | | | | | |
|-------|-------|--|-------|-------|-------|--|
| | | | | | | الفعالة واستطلاع آراء المستخدمين حول مختلف الخدمات والميزات المتاحة. |
| مرتفع | 0.000 | | 32.83 | 0.786 | 4.273 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام |

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات زيادة مستخدمي الخدمات الرقمية (ن=150)

| الرقم | زيادة مستخدمي الخدمات الرقمية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة t | ترتيب أهمية الفقرات | Sig* مستوى الدلالة | مستوى الأهمية |
|-------|---|-----------------|-------------------|--------|---------------------|--------------------|---------------|
| 1 | التحفيز السلوكي يمكن أن يلعب دوراً مهماً في زيادة عدد مستخدمي الخدمات الرقمية بإقامة دبي عبر تحفيز الأفراد لاستخدام هذه الخدمات بشكل أكثر تكراراً وفعالية. | 4.36 | 0.804 | 33.05 | 1 | 0.000 | مرتفع |
| 2 | من خلال تقديم حوافز مثل العروض الترويجية والمكافآت، يمكن أن يكون التحفيز السلوكي وسيلة فعالة لجذب المزيد من المستخدمين للاستفادة من الخدمات الرقمية في إقامة دبي. | 4.24 | 0.730 | 34.54 | 4 | 0.000 | مرتفع |
| 3 | استخدام التحفيز السلوكي في توجيه الدعم والمساعدة يمكن أن يساهم في تعزيز الثقة والراحة لدى المستخدمين، وبالتالي زيادة اعتمادهم على الخدمات الرقمية. | 4.27 | 0.815 | 31.39 | 3 | 0.000 | مرتفع |
| 4 | توفير تجارب مستخدم محسنة يمكن أن يجعل استخدام الخدمات الرقمية تجربة مريحة وجذابة للمستخدمين. | 4.17 | 0.878 | 27.81 | 6 | 0.000 | مرتفع |
| 5 | التحفيز السلوكي يمكن أن يساهم في زيادة وعي المستخدمين بالفوائد والمميزات التي تقدمها الخدمات الرقمية، مما يزيد من احتمال استخدامهم لهذه الخدمات. | 4.23 | 0.843 | 29.82 | 5 | 0.000 | مرتفع |
| 6 | باستخدام الحوافز الملائمة، يمكن أن يكون التحفيز السلوكي عاملاً رئيسياً في تحفيز المستخدمين على المشاركة والتفاعل مع الخدمات الرقمية في إقامة دبي. | 4.31 | 0.809 | 31.07 | 2 | 0.000 | مرتفع |
| | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام | 4.239 | 0.657 | 38.44 | | 0.000 | مرتفع |

جدول (8): اختبار الارتباط الخطي المتعدد للمتغيرات المستقلة (المصدر: إعداد الباحث)

| VIF | Tolerance | المتغيرات |
|-------|-----------|----------------------------|
| 2.083 | 0.480 | تحسين تجربة المتعاملين |
| 1.887 | 0.530 | توجيه الدعم والمساندة |
| 1.961 | 0.510 | التوعية والتثقيف الرقمي |
| 2.151 | 0.465 | الحوافز والمكافآت |
| 1.923 | 0.520 | التفاعل والتواصل الاجتماعي |



شكل رقم (1): يوضح اختبار الارتباط الخطي المتعدد للمتغيرات المستقلة

ولاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) للتوجيه والدعم على زيادة مستخدمي الخدمات الرقمية، حيث تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (9) هذه النتائج:

جدول رقم (9): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الثانية

| النتيجة | Sig* مستوى الدلالة | B | T | R2 معامل التحديد | R الارتباط | المتغير |
|---------------------|-----------------------|-------|-------|---------------------|---------------|-----------------------|
| رفض الفرضية العمدية | 0.000 | 0.790 | 32.19 | 0.608 | 0.780 | توجيه الدعم والمساعدة |

الدلالة الإحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ وقيمة T الجدولية 1.671

تحليل عينة مقابلات الدراسة:

جدول رقم (10): يوضح ترميز المشاركين من القادة والمديرين ورؤساء الأقسام

| ترميز المشاركين من القادة والمديرين ورؤساء الأقسام | | |
|--|--------------|--------------|
| قائد (L) | مدير قسم (H) | رئيس قسم (C) |

جدول رقم (11): يوضح المسمى الوظيفي من القادة والمديرين ورؤساء الأقسام

| م | المسمى الوظيفي | العدد | النسبة المئوية % |
|---|----------------------|-------|------------------|
| 1 | قائد | 3 | 30% |
| 2 | مدير قسم | 7 | 70% |
| | إجمالي عدد المشاركين | 10 | 100% |

جدول رقم (12): يوضح المؤهل العلمي من القادة والمديرين ورؤساء الأقسام

| م | المؤهل العلمي | العدد | النسبة المئوية % |
|---|----------------------|-------|------------------|
| 1 | ماجستير | 7 | 70% |
| 2 | دكتوراه | 3 | 30% |
| | إجمالي عدد المشاركين | 10 | 100% |

جدول رقم (13): يوضح سنوات الخبرة من القادة والمديرين ورؤساء الأقسام

| م | سنوات الخبرة | العدد | النسبة المئوية % |
|---|----------------------|-------|------------------|
| 1 | سنة إلى خمس سنوات | 1 | 10% |
| 2 | 5 إلى 10 سنوات | 2 | 20% |
| 3 | 10 إلى 15 سنة | 1 | 10% |
| 4 | 15 إلى 20 سنة | 3 | 30% |
| 5 | أكثر من 20 سنة | 3 | 30% |
| | إجمالي عدد المشاركين | 10 | 100% |

جدول رقم (14): يوضح سنوات العمر من القادة والمديرين ورؤساء الأقسام

| م | العمر | العدد | النسبة المئوية % |
|---|----------------------|-------|----------------------|
| 2 | أقل من 30 سنة | 2 | أقل من 30 سنة |
| 3 | 30 إلى أقل من 40 سنة | 4 | 30 إلى أقل من 40 سنة |
| 4 | 40 إلى أقل من 50 سنة | 3 | 40 إلى أقل من 50 سنة |
| | إجمالي عدد المشاركين | 10 | 100% |