كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية
MOHAMMED BIN RASHID SCHOOL OF GOVERNMENT

التعليم التنفيذي

حكومة المستقبل

تدمج البصائر السلوكية في صناعة السياسات

THE NUDGE

إدارة المكافآت السلوكية

@ MBRSG

إصدار رقم 5

THE NUDGE

إدارة المكافآت السلوكية

مقدمة

مع بداية العصر الذي يتوجب على الحكومات التحول فيه من البيروقراطية التقليدية للإدارة الرشيقة وخوض غمار عالم الفوكا الغامض والمضرب، تثور عدة تساؤلات:

- ما هو مدى جاهزية الحكومات واستعدادها للمستقبل؟
- هل صناعة السياسات الحالية تكفل للحكومات الديمومة؟

تفرض الثورة الصناعية الرابعة على الحكومات إعادة اختراع نفسها، حتى تستطيع الوصول إلى المستقبل، واذا كانت الحكومات تستخدم السياسات لمد ذلك الجسر للمستقبل، إلا أن الطريقة التي يتم فيها إعداد السياسات في العقود الماضية، لم يعد صالحا لتبقى السياسات جسر آمن لعبور الحكومات للمستقبل.

يقع على عاتق الحكومات أن تراجع تجاربها السابقة الفاشلة منها والناجحة، وعليها تبنّي الوسائل الحديثة لتطبيق السياسات الحكومية، وإيجاد حلول للمشكلات التي تواجه تطبيقها، لإسعاد مواطنيها، فالوقت قد حان لأن تضع الحكومات دليلاً متخصصاً للسياسات، يضمن مرونة ورشاقة السياسات، مع التركيز على رفع القدرات لدى صنّاع القرار وتمكينهم من إعداد ومراجعة السياسات، مع نشر هذا المفهوم وبشكل أفقي على جميع المؤسسات العامة.

العالم يتكلم بمرونة الحكومات، كأحد وسائل الاستعداد للمستقبل، وأحد عناصر المرونة، هو أن تكون السياسات مرنة، فإن لم تكن السياسات العامة استباقية، فعلى اقل تقدير تكون مرنة كفاية وألا تكون جامدة، حتى تتمكن الحكومات من مواجهة التغيرات المفاجئة والطارئة بكل رشاقة.

ولذلك نشأ مفهوم جديد في صناعة السياسات العامة، وهو التبصر السلوكي والتدخلات السلوكية، كأحد الأدوات التي يجب إدماجها في اعداد السياسات، لتكون أكثر فاعلية وتحقق بالتالي السياسات نتائجها المرجوة، ذلك أن التدخلات السلوكية تساعد على اكتساب فهم أكثر دقة للسلوك البشري، من خلال استمداد المعلومات من مجموعة من الاختصاصات – بما في ذلك الاقتصاد السلوكي، وعلم النفس، والأنثروبولوجيا الاجتماعية – ويمكن تطبيق هذه التدخلات لمساعدة الأفراد على اتخاذ قرارات أفضل سواء على الصعيد الشخصي أو على صعيد المجتمع، وللقيام بذلك، يجب مجابهة تحدي الفرضية القائلة

"بأنّ المرء يتقيد بنموذج عقلاني لصنع قراراته، وذلك حسبما يذهب علم الاقتصاد السلوكي".

إلى جانب اكتساب فهم أفضل للسياسات، يمكن استخدام التدخلات السلوكية كأساس للمشاريع التي تستهدف شريحة معينة وتخضع لتقييم دقيق، وبإمكان هذه المشاريع التي ترمي إلى تغيير سلوكيات محددة بالغة الأهمية أن تدخل تحسينات كبيرة على النتائج، وبضمها لعنصر التجربة والتقييم، فبوسعها أيضًا قياس التحسينات المحققة، ويمكن أن تنجح مشاريع التدخلات السلوكية في مجالات ثبت في السابق أنها لا تنجح باستخدام أدوات تطبيق السياسات التقليدية، مثل اللوائح والحوافز المالية والحملات التوعوية، حيث غالبًا ما يُمكن تنفيذها بكلفة منخفضة.

تهدف هذه الاحاطة إلى إلهام الباحثين والممارسين والسياسيين والقادة الذين يستطيعون المساعدة في استكشاف إمكانيات حدود مجموعة جديدة من السياسات العامة لإسعاد المواطنين والمتعاملين وزيادة فاعلية الإدارة الحكومية في إدارة المجتمعات من خلال ابتكار أذكى السياسات.

أحدث التوجهات والتقنيات المبتكرة في عملية تطوير وتنفيذ السياسات العامة:

1

البيانات الحكومية المفتوحة:

توافر البيانات الحكومية بشكل مجاني للجميع لتعزيز الشفافية والمسائلة والكفاءة والمشاركة المجتمعية.

2

البيانات الضخمة:

توافر حجم كبير من البيانات بشتى الأنواع والأشكال والتفصيل والدورية.

3

التعهيد الجماعي:

أداة مشاركة مجتمعية على الانترنت للمساهمة في الأفكار والمقترحات مثل وسائل التواصل الاجتماعي.

4

التفكير التصميمي:

صياغة قرارات وبدائل السياسة بالتركيز على المستخدم النهائي من خلال التجارب والاختبارات.

5

المنهجيات السلوكية:

استخدام مخرجات العلوم السلوكية من خلال فهم سلوك الأفراد وقراراتهم في الواقع العملي.

6

المحاكاة والألعاب:

توقع سلوك الأفراد ووضع خطط للتعامل معها بهدف التعليم والبحث والتدخل الحكومي.

7

تحليل الأفق واستشراف المستقبل:

أداة لتحليل المستقبل من خلال قياس تأثير التوجهات والتطورات الناشئة على السياسة.

8

مقاييس لتحقيق سعادة المجتمع وجودة الحياة:

مواءمة السياسات الحكومية لتحقيق سعادة المجتمع.

أمثلة على المنظور السلوكي والاجتماعي للسياسات العامة

1. معالجة الفقر: الفقر ليس مجرد حرمان من الموارد المادية. فضغط الفقر وإجهاده يفرضان "ضريبة" على الموارد الإدراكية. ويجب على صناع السياسات أن يحاولوا إخراج القرارات ذات الأهمية البالغة عن سياقها الزمني عندما تكون الموارد الذهنية شحيحة بوجه خاص. فهي تستطيع، مثلاً، نقل قرارات الالتحاق بالمدارس إلى الفترات التي يرتفع خلالها الدخل الموسمي للمزارعين الفقراء.

2. الحوافز الاجتماعية: يمكن للحوافز الاجتماعية أن تكون بنفس فاعلية الحوافز الاقتصادية. فإبلاغ الناس بمقدار ما يستهلكونه من الطاقة مقارنة بجيرانهم يؤدي إلى انخفاض متوسط الاستهلاك. والإشادة علانية بمن يحافظون على المياه وتأنيب من لا يحافظون عليها يمكن أن يساعد مدينة ما في اجتناب حدوث أزمة في إمدادات المياه لأن الناس يميلون أكثر إلى الاقتصاد في استهلاك المياه عندما تكون لديهم تأكيدات بأن الآخرين سيفعلون مثلما فعلوا.

3. الترفيه والتثقيف: فالبرامج التليفزيونية والإذاعية التي تحتوي على رسائل اجتماعية يمكن أن تقلل من تفاقم مشكلة اجتماعية معينة، وتحسن نسب الادخار، وتزيد من استقلالية المرأة.

4. تغيير السلوك: قامت شركت كهرباء ومياه دبي بإيجاد آلية للمقارنة تبين مقدار استهلاك المواطن من المياه والكهرباء مقارنة مع مثيله الذي يقطن في منزل مشابه، وبيان مدى البصمة البيئية التي يخلفها مقدار الاستهلاك.

منهجية البصائر السلوكية

في العقود الأخيرة المنصرمة، ساعدتنا البحوث في مجال التدخلات السلوكية على فهم أنّنا كبشر لا نتصرف بطريقة منطقية كما كان يعتقد علماء الاقتصاد، ونتيجةً لذلك، يدرس صناع السياسات حول العالم الآن كيف يمكن للتدخلات السلوكية أن تؤثر في صنع السياسات بطريقة أفضل

ابتكر فريق التبصر السلوكي منهجية "تست" للمساعدة على تصميم مشاريع التدخلات السلوكية وتنفيذها. وهي تتضمن أربع مراحل مختلفة متصلة ببعضها. والتي تُعني بتحديد الهدف، والاستكشاف، وإيجاد الحل، وتجربة الحل – وهي إطار العمل الذي تم تجربته مئات المرات من عدت فرق في العالم منذ تم طرحها من قبل فريق التبصر السلوكي في بريطانيا .

1. تحديد الهدف: يبدأ مشروع التدخلات السلوكية بتحديد للهدف، أي نطاق المشروع وأهدافه، و تتضمن هذه الخطوة مرحلتين:

- تحديد مجال التركيز على مشكلة أو سياسة أو برنامج محدد.
- صياغة بيان تفصيلي بالمشكلة عن سلوك محدد.

2. الاستكشاف: وتعد هذه عملية مستغرقة يعد الهدف منها في التعرف على الشريحة المستهدفة وسياق النظام بقدر الإمكان، حيث ينصح باتباع الخطوات الخمسة للوصول لخطة استكشاف مفصلة.

3. الحلول والتدخلات السلوكية: والهدف من هذه المرحلة في المشروع هو استخدام الرؤى السلوكية للخروج بأفكار وحلول جديدة وأحيانًا بديهية وأحيانًا أخرى مفاجئة للمساعدة في حل التحدي المتعلق بالسياسة.

4. التجربة: تصميم وتنفيذ تقييم محكم للتدخلات المختارة لمعرفة مدى نجاحها من عدمه. وبعد الحصول على تلك المعلومات، يمكن تعميم التغييرات على نطاق أوسع. ويمكنك أيضًا أن تستخدم المعلومات التي نتجت عن التجربة الأولى لتعديل التدخل واختبار التحسينات المدخلة عليه،

مثال لحالة عملية

التجربة 1: السيطرة على مرض السكري.

- **تحديد الهدف:** خفض مستويات سكر الدم التراكمي (الهيموجلوبين) بحلول نهاية فترة استخدام أدوات مدروسة سلوكيًا للسيطرة على السكري والتي ستستمر لستة أشهر.
- **الاستكشاف:** يجد مرضى السكري صعوبة في السيطرة على مستوى سكر الدم التراكمي (الهيموجلوبين) لديهم لأنّهم لا يمتلكون أدوات مفيدة للقيام بذلك.
- **إيجاد الحل:** اختبار ثلاثة إجراءات تدخل، وهي: خطة علاج معدلة تتضمن التزامات مخصصة حسب الأشخاص وإمكانية تقديم ملاحظات عليها؛ تقديم الدعم لمرافقي المريض في المنزل؛ والاتصال بالمرضى بين الزيارة والأخرى لمناقشة التقدم المحقق.
- **تجربة الحل:** سيتم تقييم التجربة على أساس النتائج المجمعة باستخدام مقاييس طبية معيارية مثل قياس مستويات سكر الدم التراكمي (الهيموجلوبين) ومؤشر كتلة الجسم.

إرشادات ينبغي مراعاتها لدى صياغة استطلاع رأي معين للتعرف على رأي الجمهور:

- استخدم مصطلحات بسيطة.
- استخدم لغة محايدة خالية من الأحكام أو التعبيرات الانفعالية.
- صِغ أسئلة بالإيجاب لا النفي.
- استخدم صيغة محددة.
- استخدم صيغة المعلوم لا المبني للمجهول.

كيفية عمل تبصّرات العلوم السلوكية في وضع السياسات

تقع على عاتق واضعي السياسات مسؤولية طرح سياسات جديدة لتحقيق هذه الأهداف الطموحة، إلا أنهم غالباً ما يشعرون بالإحباط من عدم قدرة الناس على قبولها أو رفضهم لها. ويمكن أن توفّر العلوم السلوكية لواضعي السياسات فهماً أفضل للأسباب التي تدفع الناس إلى التصرف بهذه الطرق، وتساعدهم على تصميم أدوات لتغيير هذه السلوكيات مما يسهم في إثراء النماذج الاقتصادية القائمة.

ولم تنجح أدوات السياسات الحكومية التقليدية دائماً في تغيير السلوكيات، إذ أن تصميم هذه الأدوات غالباً ما يُشتقّ من نماذج اقتصاديّة قياسية، ومن تصاميم سياسات تستخدم تخمينات قائمة على المعارف والخبرات بشأن كيفية استجابة الناس. ويفترض هذا النموذج أن الأفراد يتّخذون خياراتٍ عقلانيّة تؤدّي إلى أفضل النتائج الممكنة بعضّ النظر عن السياق الذي تُتخذ فيه، إلا أنهم غالباً ما يتصرفون في الواقع بطرقٍ غير عقلانية: حيث يقاومون ادخار الأموال، ويتعلقون بعادات غير صحّية مثل التدخين أو تناول المأكولات السريعة، ويماطلون عندما يتعلّق الأمر بالمواعيد النهائية، حتى عندما يدركون العواقب السلبية لتصرفاتهم، وتنتج هذه الأشكال من العدول عن السلوك العقلاني عن "التحيزات المعرفية".

"توجد التحيّزات المعرفية في جميع المجالات إلّا أنها تختلف من حيث الدرجة. وتُعتبر مختلفةً عن المشاكل التي تتعلق بضعف الوصول إلى المعلومات والوسائل، أو المعتقدات الشخصية أو عوامل التمكين الهيكليّة"

الدكتورة سوزان ماير،
لمؤسس المشارك لمختبر التبصّر السلوكي وتربية الأبناء،

وتحدّ التحيّزات المعرفيّة من فعاليّة السياسات الجديدة كما تمنع حصول التغيير، وتُسهم في تفاقم المشكلات القائمة مثل انتشار الأمراض غير المعدية أو التكاليف المرتفعة للطاقة. ولا تأخذ العمليات التقليدية لصنع القرار التحيّزات المعرفيّة للأفراد بعين الاعتبار تلقائياً، مما ينتج عنه سلوكيّات غير مرغوبة. على سبيل المثال، قد لا تكون برامج التوعية الخاصة بداء السكّري كافيةً للحد من معدلات السمنة في دولةٍ ما، ويرجع السبب في ذلك جزئيّاً إلى أن مُجرّد تثقيف الأفراد عن نتائج داء السكّري دون متابعة ذلك بتدخّلات سلوكية تمنع الأفراد من العودة إلى العادات الغذائية غير الصحّية، لن يسهم في إحداث التغيير المطلوب بشكلٍ فعّال.

وتعمل تحليلات العلوم السلوكية على تحليل التحيّزات المعرفية عبر تضمين مجموعة واسعة من المعلومات المستقاة من علوم الاقتصاد والنفس والاجتماع، وتستخدم العلوم السلوكية هذه المعلومات الشخصية (المعتقدات، والمواقف، والسلوكيات العاطفيّة) لتصميم تدخّلات يُمكن أن تغير من سلوكيّات الناس. ويمكن أن تأخذ التدخّلات السلوكية شكل "**دفعات تدريجيّة**" Nudges ، وهي أدوات تؤثّر على قرارات الناس دون فرض قيودٍ عليهم أو تغيير محفّزاتهم، مما يسهم في الحفاظ على حرية الاختيار لديهم.

> "يتمحور الأمر حول فهم معتقداتهم وأساليبهم وسلوكيّاتهم العاطفيّة لتأليف قصة ورسالة تسهم في تغيير سلوكيّاتهم بطرق تبدو طبيعية بالنسبة لهم. وتشكّل هذه التبصّرات أساساً لجميع أركان تنفيذ الخطّة، بما في ذلك القياسات والتحسينات"

الدكتورة ميشيل هاريسون،

الرئيس التنفيذي لممارسات الحكومات والقطاع العام لدى "دبليو بيه بيه"

لقد لجأت الحكومات بشكل تقليدي إلى التوجّهات العلمية والأكاديمية عند تصميم السياسات، إلاّ أنها تتعلم بشكل تدريجي من تقنيات التسويق الناجحة التي يتّبعها القطاع الخاص. حيث أن معدلات الاعتماد شهدت تقدماً خلال الأعوام العشرة الماضية بشكل بطيء لكن مستمر، إلّ أن وتيرة هذا الاعتماد تتسارع مؤخراً حيث بدأ المزيد من واضعي السياسات في إدراك فاعلية الحلول. وفي عام 2010، أسست المملكة المتّحدة فريق التبصر السلوكي، BIT الذي كان أول هيئة تنجح في تطبيق التبصّر السلوكي على عمليات وضع السياسات. ومنذ ذلك الوقت، أسست دولٌ أخرى مثل أستراليا والصين وفرنسا وكينيا وسنغافورة والولايات المتّحدة الأمريكية هيئات مماثلة، ومن الواضح أن العديد من الدول تتطلع إلى ممارسات عالمية رائدة يمكن تطبيقها محلياً، ويرفد التبصّر السلوكي عمليّة وضع السياسات القياسية عبر تقديم نظرةً أكثر واقعيّةً للسلوك البشري والسماح بالتحسين والتأقلم خلال هذه العلمية، ويعمل لاحقاً على تصميم تدخّلات سلوكية باستخدام أدواتٍ سلوكية متنوعة لتحقيق النتائج المطلوبة. ولا يمكن إجراء هذا النوع من التجارب باستخدام السياسات القياسية وحدها.

"لا يمكن أن تكون أدوات التدخّلات السلوكية بديلاً عن أدوات السياسات التقليدية بشكل كامل، فعلى سبيل المثال، يمكن أن تفشل عمليات تشجيع الأهل لأطفالهم على القراءة في حال غياب الهيكليّات المناسبة لذلك؛ كأن لا يكون الأهل قادرين على شراء الكتب لأطفالهم أو الوصول إلى المكتبات العامة".

الدكتورة سوزان ماير،

لمؤسس المشارك لمختبر التبصّر السلوكي وتربية الأبناء،

وعليه، إذا أرادت الحكومات نجاح التدخّلات السلوكية فيتوجّب عليها وضع الهيكليّات الداعمة وأدوات السياسات القياسية الكافية، إضافةً إلى تطبيق الأدوات السلوكية المناسبة أو مجموعة من الأدوات، ويعتبر اختيار التركيبة المناسبة من الأدوات أمراً رئيسياً لتحقيق التدخلات السلوكية أكبر قدر ممكن من التأثير، على سبيل المثال: لا يمكن أن تنجح السياسات الهادفة إلى زيادة معدّلات إعادة التصنيع إن لم توفّر البلديّات البنية التحتية المناسبة لإدارة النفايات.

تشينج 4لايف - Change4Life

حملةً للصحة العامة في إنجلترا تهدف إلى المساعدة على الوقاية من السمنة لدى الأطفال في المملكة المتحدة، مثالاً على تطبيق هذه الأمور بشكلٍ فعّال، وتُسخّر هذه الحملة التي أطلقت عام 2009، أدوات التواصّل وميزات اللعب والشراكات لتحقيق أهدافها. وطرحت هذه الحملة أنشطة جذبٍ لمدة 10 دقائق تميّزت بحضور شخصيّات كرتونيّة من "ديزني"، مما أدى لزيادة مستويات تقبّلها لدى الجمهور، كما ساهمت الحملة على وسائل الاعلام الجماهيرية في نشر الوعي اللازم حول هذه المبادرة. أما على الصعيد المحلّي، فقد تلقّى المشاركون خطط أنشطة مخصصة وتنبيهات عن حول الأنشطة التي تحدث بالقرب منهم. ونتيجة لذلك، ساهمت الحملة في زيادة أعداد الأطفال "غير الرياضيين" الذين اختاروا ممارسة الرياضة أسبوعياً في المدارس بنسبة 166 %، وشجعت المدارس على طرح المزيد من الأنشطة الرياضية 4. ولا تزال هذه الحملة مستمرةً حتى وقت نشر هذا التقرير، وتقوم بتوفير محتوى محدّث لأربعة ملايين عائلةٍ مشاركة

دمج التبصّرات السلوكية في وضع السياسات

تدمج التبصّرات السلوكية في معظمها بمرحلتي صياغة وتنفيذ السياسات، ولكن ينبغي مراعاتها أيضاً في عملية وضع السياسات لضمان سلامة تصميم السياسات، وخفض تكاليف التكرار، والسماح بالصقل الفعّال للتدخلات السلوكية،وتبدأ التدخلات السلوكية ببحوث مسبقة لتحديد ما إذا كانت التحيزات المعرفية هي جذور المشكلة، وبالتالي إعداد الأدوات السلوكية الصحيحة للتأثير على سلوك الأفراد المستهدفين، وهذا هو أطول جزء من العملية ويمكن أن يستغرق ما بين ستة إلى ثمانية أشهر، أما الفترة الفعلية لتطبيق الأدوات السلوكية فهي أقصر وعادة ما تمتد من ثلاثة إلى أربعة أشهر. وأخيراً، بمجرد إزالة الأدوات، من المهم مراقبة الأفراد المستهدفين والتحقق من أن التغيير في سلوكهم دائم.

في مرحلة وضع جدول الأعمال، ينبغي على واضعي السياسات تحديد ما إذا كانت المشكلة ناتجة عن التحيز المعرفي وبالتالي وضع الأهداف المرجوة وفقاً لذلك. ويمكن أن تؤدي الأحكام الخاطئة في هذه المرحلة إلى تقييد نطاق الخيارات المتاحة في مجال السياسات وتعريض نجاح السياسة النهائية للخطر.

أما في مرحلة صياغة السياسات، يقوم واضعو السياسات بتحديد المشكلة، والشريحة المستهدفة، والأهداف التي يمكن تحقيقها. ثمّ يحللون الدوافع السلوكية التي تؤثر على النتائج ذات الصلة لتحديد التدخل السلوكي المناسب. كما يخطّون بروتوكولاً للتنفيذ ليكون بمثابة دليل لإجراء التدخل ومراعاة القضايا الأخلاقية المحتملة التي يمكن أن تقوض التدخل. وينبغي أن يستفيدوا من البيانات والدراسات الاستقصائية والتجارب والدروس بشأن ما هي الأمور التي قد تنجح أو لا في تنفيذ السياسات، ويجب أن تساعد الأنظمة جميعها في تحقيق التصميم المبكر للسياسات، كما يمكن تحديد مختلف التحيزات المعرفية الكامنة وراء بعض السلوكيات وتسليط الضوء على أي أفكار فريدة من نوعها. يمكن لهذه الخطوات تضييق نطاق البحث والسماح بتطبيق تدخلات مستهدفة مع احتمالٍ أعلى لتحقيق النجاح.

وفي مرحلة تنفيذ السياسة، ينبغي أولاً اختبار التدخل السلوكي في تجربة عشوائية (RTC) وهذه التجربة هي عبارة عن دراسة على نطاق صغير يتم فيها اختيار الأفراد عشوائياً لتلقي واحدة من عدة تدخلات. وتتلقى مجموعة المراقبة تدخلاً موحداً أو لا تتلقى أي تدخل على الإطلاق، وتكون بمثابة مجموعة أساس للمقارنة مع مجموعات الاختبار التي تلقت تدخلات مختلفة، ويسمح ذلك بالتحقق من أن آليات التدخل تعمل بشكل صحيح. وبعد الاطلاع على نتائج التجربة العشوائية، يمكن للباحثين تحسين المفاهيم والرسائل والمحتوى. وينبغي تحليل النتائج باستخدام الأساليب الإحصائية لقبول أو رفض إحدى الفرضيات الأولية وتأكيد فعالية التدخل. وبمجرد أن يحقق التدخل أهدافه، يتم تنفيذه على نطاق أوسع

في مرحلة المراقبة، يقوم واضعو السياسات بتحليل التدخل والحصول على البيانات والإحصاءات التي تسمح لهم بنشر تدخلاتهم. وفي مرحلة الإنفاذ، يقوم واضعو السياسات بتحسين وتكييف سياساتهم وضمان الامتثال للتدخلات.

المراحل الخمسة لصنع السياسات

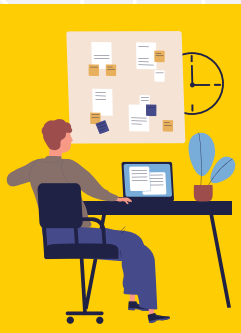
تتألف عملية وضع السياسات التقليدية من خمس مراحل، وفقاً لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD، وهذه المراحل هي: وضع جدول الأعمال، وصياغة السياسات، وتنفيذ السياسات، والمراقبة، والإنفاذ

1

وضع جدول الأعمال:

تحديد المشكلة وتوضيحها، إضافة إلى تحديد بدائل لعملية وضع السياسات ونتائجها.

2



صياغة السياسات:

اقتراح واعتماد حلول للقضايا المطروحة على جدول الأعمال من قبل الهيئات الحكومية.

3

تنفيذ السياسات:

تنفيذ السياسات المعتمدة من خلال وضع القواعد والأنظمة، وتقديم الخدمات والمنتجات، وإطلاق حملات توعية عامة والفصل في المنازعات وما إلى ذلك.

4

المراقبة:

تقييم تأثير السياسات للتحقق من فاعليتها في المشاكل التي تم تحديدها وفي تحقيق أهدافها. وتحدد المراقبة في كثير من الأحيان مشاكل جديدة، وتشكل جولة جديدة من وضع جدول الأعمال وصياغة السياسات.

5

الإنفاذ:

ضمان تنفيذ السياسة بفعالية واستخدام الوسائل الضرورية لضمان الامتثال من خلال وكالات الإنفاذ التنظيمية.

التحديات

يطرح تطبيق التدخلات السلوكية ثلاثة تحديات رئيسية أمام واضعي السياسات فيما يتعلق بصعوبات التقييس والمخاوف الأخلاقية والنتائج غير المرغوبة.

1. صعوبات التقييس: لا توجد ضمانات تكفل ألا يكون لتكرار التدخلات السلوكية النتائج نفسها في سياق مختلف الأعراف الاجتماعية والثقافية بين المجتمعات

2. المخاوف الأخلاقية: وفي بعض الحالات، تثير التدخلات السلوكية مخاوف أخلاقية لأنها تتعامل مع رفاهية الناس، فضلاً عن البيانات السرية ذات الطابع الحساس أو الخاص. وتعتبر هذه المخاوف مشتركة بين التخصصات العلمية الأخرى التي تعتمد بالمثل على الملاحظة التجريبية، ويتجلى ذلك في سياق وضع السياسات بصورة خاصة في مرحلتي صياغة وتنفيذ السياسات

3. نتائج غير مرغوب بها: بسبب التعقيد الذي تنطوي عليه، قد لا تفضي التدخلات السلوكية إلى تحقيق النتائج المرجوة إذا تم استخدام الطرق غير المناسبة. ونتيجة لذلك، فإن واضعي السياسات التقليديين يخاطرون بالنظر إليها على أنها غير مجدية.

" من الأهمية بمكان "أن يوجد باحثون محليون في منطقتكم، ويمكن بل ينبغي اعتماد العمليات والمنهجيات العالمية لتحقيق الكفاءة والفعالية، ولكن إذا ما أردنا الحصول على تبصّرات سلوكية عميقة خاصة ببلد أو منطقة ما، فإن هناك حاجة إلى خبراء بحث محليين، فالفروق الثقافية هي كل شيء"

الدكتورة ميشيل هاريسون،

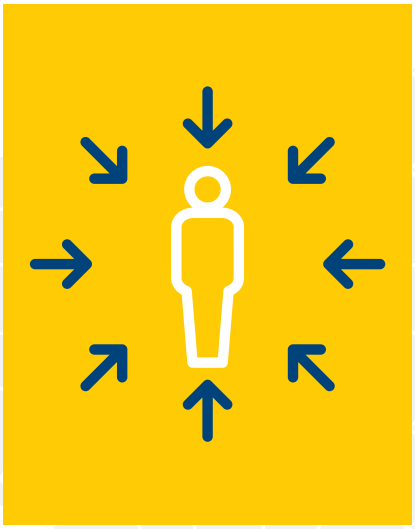
الرئيس التنفيذي لممارسات الحكومات والقطاع العام لدى "دبليو بيه بيه

مثال

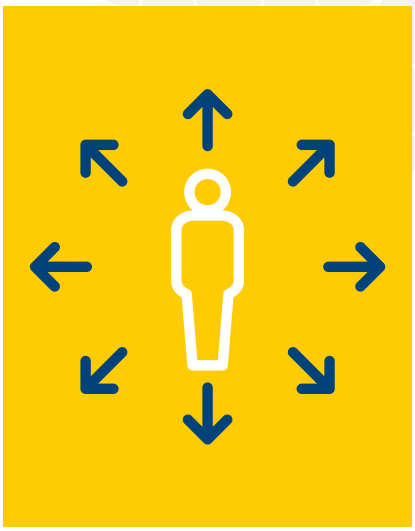
برنامج فرص العمل الجديدة للمرأة في الأردن، وهو جزء من مبادرة البنك الدولي للشابات، لا يراعي المعايير الجنسانية التي تقيّد التقدم الاقتصادي للمرأة. وتهدف المبادرة إلى تشجيع الشركات على توظيف خريجات شابات بعد أن يتلقين التدريب لتعزيز قابلية توظيفهن. وكان من المقرر أن تسدد شركات التوظيف 150 ديناراً أردنياً) نحو 212 دولارا أمريكيا (لكل عامل عن كل شهر عمل على مدى ستة أشهر، غير أن عدم المساواة بين الجنسين قد خلق بيئة عدائية في مكان العمل لدى هؤلاء النساء، مما جعلهن غير قادرات على مواصلة عملهن، وانخفض معدل العمالة بعد أربعة أشهر فقط من انتهاء البرنامج، مما يؤكد على ضرورة التعاون مع أرباب العمل لضمان أماكن عمل شاملة

دمج وحدات التبصّر السلوكي ضمن المؤسسات العامة

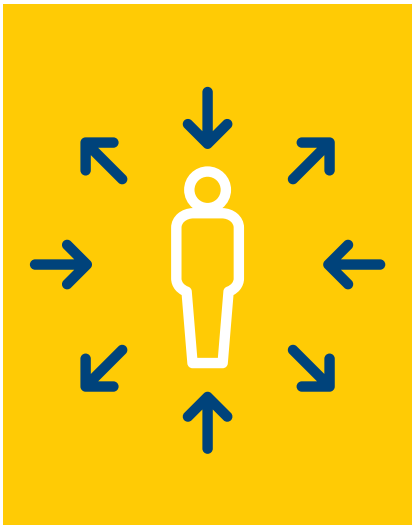
يمكن دمج وحدات التبصر السلوكي من خلال الهيكليّات الثلاثة التالية:



1. نموذج مركزي: يتألف من وحدة تبصّرات سلوكية واحدة تكون مملوكةً بشكل كامل من قبل الحكومة الوطنية وتنبثق عادةً من إحدى الهيئات العليا مثل مكتب رئيس الوزراء. ويتمتّع هذا النوع من الوحدات بتفويضٍ لدمج واستخدام التبصّرات السلوكية في عمليّات صنع القرار ودعم استخدام التدخّلات السلوكية في الهيئات الحكومية.



2. نموذج غير مركزي: يتضمّن هيئات حكومية مختلفة تترأس وحدات تبصّرات سلوكية منفصلة خاصة بها لتحقيق أغراض محددة في مجال صنع السياسات.



3. نموذج هجين: يُعتبر هذا النموذج حصيلة الدمج بين ميزات ووظائف النموذجين المركزي وغير المركزي، ويعتبر فريق التبصّر السلوكي في المملكة المتحدة مثالاً واضحاً عن هذا النموذج. وإضافةً إلى المشاريع مع الحكومة المركزية في مجال الضرائب والطاقة والصحة وغيرها من المشاريع، فإن فريق التبصّر السلوكي يعمل بشكل مباشر مع هيئة مانشستر الكبرى المشتركة وغيرها من الهيئات المحلية في المدن بإنجلترا وويلز، وتطبّق قدرات التبصّر السلوكي في عمل فريق التبصّر السلوكي وإدارات مختلفة في حكومة المملكة المتحدة.

”يستغرق الأمر وقتاً طويلاً للحصول على أدلة تجريبية ذات جودة عالية، وكثيراً ما ترتكب الحكومات الأخطاء عندما تفترض أنه يمكن الإسراع في المرحلة الأولى من تنفيذ السياسات الناجحة، إذ أنه لا يمكن صياغة هذه التبصرات، وإن الوقت والباحثين المحترفين معاً هما القادرين عن تقديم نتائج تشكل حجر الزاوية للنجاح”

الدكتورة هاريسون من مجموعة "دبليو بيه بيه"

تطبيقات البصائر السلوكية في العالم

1. شرطة دبي تسقط المخالفات المرورية عن السائقين الملتزمين:

بدأت شرطة دبي بتطبيق نظام يحفز السائقين على الالتزام وعدم مخالفة قوانين المرور والسير على طرقات إمارة دبي، حيث عمدت شرطة دبي، إلى إمهال السائق المخالف فترة ثلاثة شهور من تاريخ ارتكاب المخالفة، وبحال لم يرتكب أي مخالفة ضمن تلك المدة ، يتم خصم ما قيمته 25% من قيمة المخالفة، وبحال التزم لمدة ستة أشهر فانه يستفيد من خصم إضافي قيمته 25 % من قيمة المخالفة، و إذا استمر بالالتزام مدة سنة كاملة، فإن جميع قيمة المخالفة تصبح صفر . (يرجى ذكر الاحصائيات)

2. تحسين رمي القمامة:

وفي عام 2016 ، أدرجت وكالة الصين لحماية البيئة (CEPA) معلومات سلوكية في حملة تواصل ترمي إلى تحسين عملية رمي القمامة في حاويات إعادة التدوير الصحيحة، وكانت الصين قد حاولت قبل إطلاق هذه الحملة ودون جدوى لمدة 20 عاماً تثقيف الناس بشأن فرز النفايات القابلة للتدوير. وأثارت الحملة شعور المواطنين الصينيين بضغط الأقران والاهتمام بالمكانة الاجتماعية لتحسين أدائهم في الفرز. ونجحت وكالة الصين لحماية البيئة بذلك من خلال تجديد حاويات إعادة التدوير العادية في شارع مطاعم مزدحم في شنغهاي وربطها بمستويات الذكاء، أي كلما كان فصل النفايات في الحاوية أكثر إتقاناً، كان الشخص أكثر ذكاء. وأصبح ذلك مسألة فخر بالنسبة للمواطنين ليظهروا أمام الناس بأنهم يتمتعون بمستوى ذكاء عالٍ، وبذلوا جهداً واعياً لاستخدام أكبر عدد من حاويات الفصل. وفي يوم واحد، تمّ وضع أكثر من 89 % من مجموع النفايات التي جمعت في هذه الحاويات في الفتحات المصممة على نحو صحيح.

3. تحدي البدانة:

أطلق مجلس سنغافورة لتعزيز الصحة حملة "تحدي الخطوات الوطنية" في ديسمبر من عام 2015 ، وكان التدخل يهدف لتشجيع المهنيين العاملين ممن لديهم وقت فراغٍ محدود، لممارسة أسلوب حياة أكثر نشاطاً من خلال المشي لمسافة 10 آلاف خطوة يومياً، وهو رقم كان يُعتَبَر شاقاً. وتتيح الحملة المستمرة للمشاركين تحميل تطبيقٍ لعدّ الخطوات والدخول في السحب في كل مرة يجمعون فيها ما يكفي من النقاط من المشي لعددٍ معين من الخطوات. وأصبحت الحملة مؤثرةً من خلال استغلال حب السنغافوريين لوسائل التواصل الاجتماعي، مما أتاح للمشاركين فرصة جمع النقاط من خلال المشاركة وتجميع المزيد من النقاط من خلال مشاركة التطبيق، والصور ومقاطع الفيديو عبر وسائل التواصل الاجتماعي. وأصبحت الحملة سريعاً اتجاهاً اجتماعياً، حيث شارك 126 ألف شخص في المبادرة، أي بنسبة تبلغ حوالي 8.8 % في المائة من السكان الراشدين غير النشطين.

إدارة المكافآت السلوكية – وزارة اللامستحيل

تهدف الى تحفيز السلوك الإيجابي المجتمعي، والارتقاء بمجتمع دولة الإمارات وإبراز دورها الريادي في مجال التنمية السلوكية، والعمل على تحقيق مستهدفات "رؤية الإمارات 2021" وفق الأولويات الوطنية، من خلال تحقيق الاقتصاد المعرفي للقطاعين الحكومي والخاص، وضمان التوطين النوعي الذي يوظف الابتكار والحلول الإبداعية للتحديات، إضافة إلى ترسيخ مفهوم المسؤولية المجتمعية.

المحاور الخمسة لإدارة المكافآت السلوكية

1

التغذية الصحية

2

الحياة الصحية والسليمة

3

العمل التطوعي

4

الالتزام بالقوانين والتشريعات

5

اقتصاد المعرفة والتمكين

بحيث تستهدف تحسين حياة الناس بطريقة ملموسة وتحفيز السلوك الإيجابي لدى مختلف فئات المجتمع عبر نظام مكافآت سلوكية يتم منحها للمتميزين.

مراحل العمل

دراسة الوضع الحالي والتخطيط من خلال وضع قائمة بالسلوكيات الأكثر تأثيرا

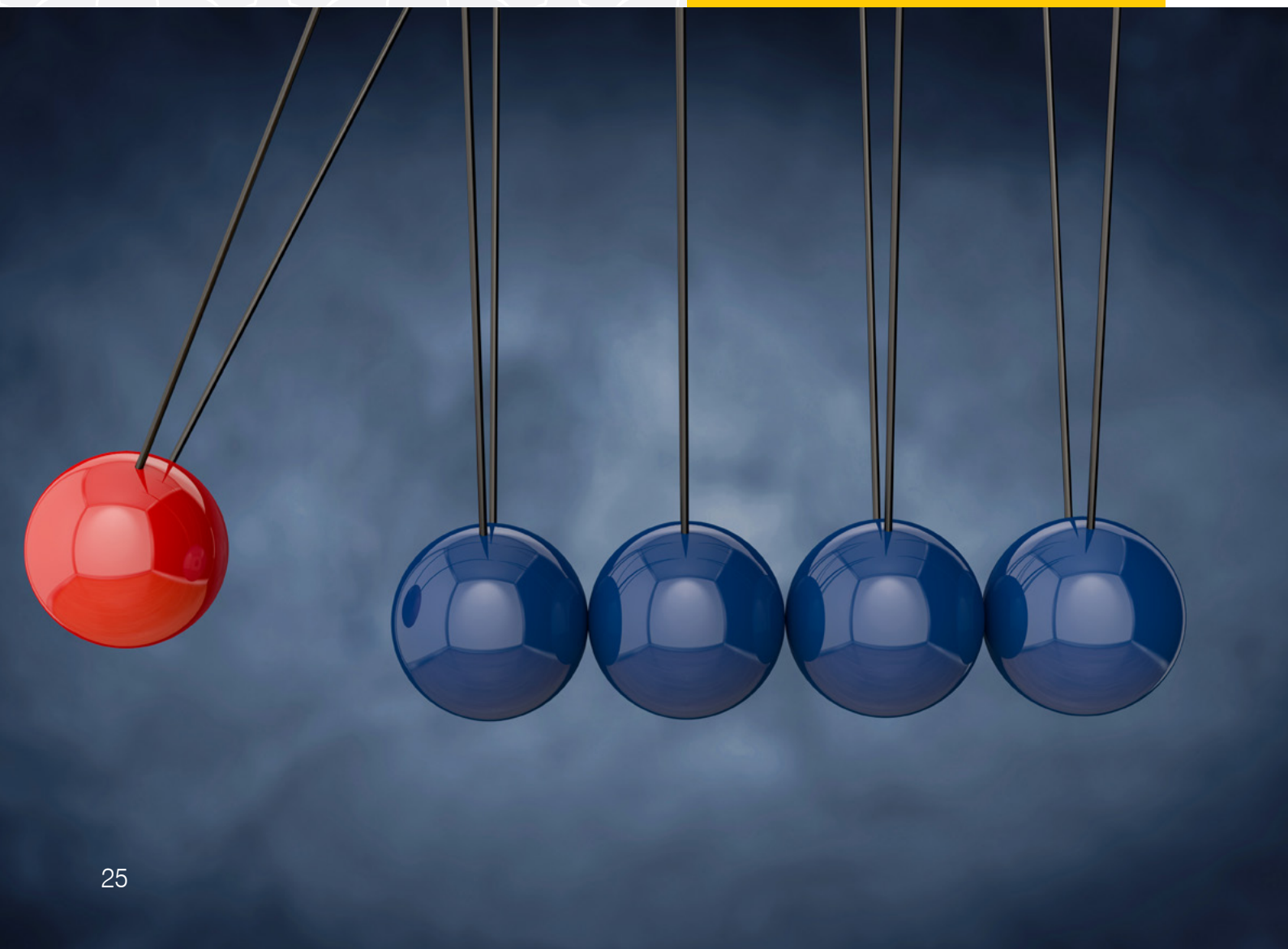
تحديد المكافآت المحفزة للسلوك، إضافة إلى دراسة أفضل الممارسات المطبقة

تصميم خطط عمل تنفيذية للمراحل التي يمتد عمل الإدارة فيها.

كما ستطور الإدارة الافتراضية تطبيقا ذكيا خاصا يتيح رصد النقاط التي تم تجميعها حسب قائمة السلوكيات الإيجابية واستبدالها بمجموعة من الحوافز والمكافئات السلوكية، ما يحفز السلوك الجيد ويشجع الأفراد على ممارسته ويسهم في تعميمه في المجتمع بما يضمن تحقيق النتائج المستهدفة.

الخاتمة

تُعتبر العلوم السلوكية منهجاً جديداً في وضع السياسات، وتحظى في الآونة الأخيرة باهتمام متزايد من قبل الحكومات حول العالم. ويُمكن أن يساعد تطبيق التدخّلات السلوكية بناءً على تبصّرات العلوم السلوكية في تحقيق أهداف اجتماعية واقتصادية تكون أدوات السياسات التقليدية غير كافية لتحقيقها. وبشكلٍ لافتٍ، يُمكن أن تساعد التدخّلات السلوكية في جعل استهلاك المياه والكهرباء أكثر كفاءة إضافةً إلى تشجيع السكان في الدول على إعادة التدوير وتعزيز أنماط الحياة الصحية وتكوين ثقافة الامتثال للضرائب الجديدة



إعداد

صالح سليم الحموري

EFQM ، CPT, Certified Master Trainer, CLC, CKT, CSMP

خبير التطوير والتدريب - التعليم التنفيذي

لدى الحموري شغف في تميز وريادة المؤسسات الحكومية لذلك يركز على استشراف المستقبل والابتكار في الخدمات الحكومية والمسؤولية المجتمعية والاستدامة، وهو دائم الاطلاع على جميع التوجهات والابتكارات العالمية المستقبلية وأفضل الممارسات العالمية، كما يملك القدرة على الربط بين هذه التوجهات. ويقدم خدمات الاستشارات والتقييم المؤسسي والدوارات وبناء جوائز في عدة مجالات وله كثير من التجارب في العمل مع مجموعة كبيرة من المؤسسات

محمد موسى الملكاوي

EFQM ، TOT

مستشار ومدرب ومقيم ومتخصص بالحوكمة والنظام القانوني للذكاء الاصطناعي والرقميات لدى الملكاوي شغف في الذكاء الاصطناعي، والبحث في حوكمة العالم الرقمي المتسارع، وفي سبيل ذلك يركز على استشراف المستقبل والابتكار، ليتمكن في الحاضر من تقديم أبحاث ودراسات قانونية وإدارية من أجل حوكمة ونظام قانوني أكثر رشاقة، تعزز من استخدام الذكاء الاصطناعي، وتعزز من استخدام جميع الأدوات الجديدة التي تبتكر كل يوم في هذا العالم الرقمي، شريطة أن تكون هذه الحوكمة مرنة، بالقدر الذي يجعلها تحتوي أية استكشافات جديدة مستقبلا في هذا القطاع المؤسسي.

اشراف: عائشة سلطان الشامسي

مراجعة وتدقيق: عائشة زايد

المراجع

1. MINDSPACE: Influencing behaviour through public policy," Institute for Government, Mar. 2, 2010 (https://www.instituteforgovernment.org.uk/sites/default/files/publications/MINDSPACE.pdf).

2. "Behavioural Insights and Public Policy: Lessons from Around the World," OECD Publishing, 2017 (https:// people.kth.se/~gryne/papers/OECD_2017.pdf)

3. إحداث تغير في دول مجلس التعاون الخليجي من خلال التبصر السلوكي توجّه مبتكر لوضع السياسات بشكل فعّال ، 2018 القيمة العالمية للحكومات.

4. مجلة المختار الإداري WWW.EDARA.COM

تحفيز للسلوك الإيجابي
وترجمة لفكر
"اللامستحيل"

كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية - التعليم التنفيذي
دولة الإمارات العربية المتحدة - دبي
شارع المستقبل، برج المؤتمرات، الطابق 7

+971-4-3293290
/mbrsg
/mbrsgae
execed@mbrsg.ae.ae
/company/mbrsg
www.mbrsg.ae
mbrsgae
/+mbrsgae

كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية
MOHAMMED BIN RASHID SCHOOL OF GOVERNMENT