



دليل الرؤى السلوكية والتخطيط الاستراتيجي



ازدهار البلدان كرامة الإنسان



الأمم المتحدة
الاستقرار
ESCWA

إصدار عام 2020



تمهيد وشكر وتقدير

دليل الرؤى السلوكية والتخطيط الاستراتيجي، الذي أعدته Nudge Lebanon، هو نتيجة عمل تعاوني بتكليف من اللجنة الاجتماعية والاقتصادية لغربي آسيا (الإسكوا) في إطار مشروع حساب التنمية الخاص بها: "نحو الأفق العربي 2030: تعزيز التخطيط للتنمية الوطنية المتكاملة في المنطقة العربية".

أتاحت حلقات عمل ثلاث، نظمها الإسكوا بيئة للتفكير في تطوير أداة وطنية للبلدان العربية تركز على الرؤى السلوكية لتخطيط التنمية. واستفادت الوثيقة النهائية من عدة جولات من الاستعراض ومن الملاحظات الواردة من استعراضات النظراء ومن مخططي التنمية في البلدان العربية. ويشكل الدليل عنصراً هاماً في دعم الاستفادة من الرؤى السلوكية لتشخيص المشاكل السياسية التي تكمن في صلب تخطيط التنمية وتحديد أولوياتها ومعالجتها.

وتعرب الإسكوا عن امتنانها لعمل Nudge Lebanon وتقدر التعاون مع جميع أعضاء فريقها، والإسكوا مدينة لجهود أعضاء فريق مجموعة الازدهار الاقتصادي المشترك الذين جعلوا إنتاج الدليل النهائي ممكناً، ومنهم دينيز سبمف وناتالي خالد ولورا ريهم وليال عيسى.



الغرض من هذا الدليل

الغرض من هذا الدليل هو تزويد مجالس التخطيط الوطنية وجهات الاتصال الوطنية للتخطيط وأصحاب المصلحة الآخرين المنخرطين في عملية التخطيط الاستراتيجي بمجموعة أدوات مفيدة في تطبيق الرؤى السلوكية في عملهم. وعلى وجه التحديد، يوفر الدليل أدوات للتعرف على التحيزات السلوكية التي تحدث أثناء عملية التخطيط ووسائل عملية للتصدي لها بتدخلات سلوكية.

وقد جُمعت المعلومات عن عملية التخطيط والتحديات التي تواجهها والتحيزات التي تكتنفها من اجتماعات وحلقات عمل مع أصحاب المصلحة في أنحاء المنطقة العربية ومن مراجعات للأدبيات وتحليلات قام بها الفريق.



المحتويات

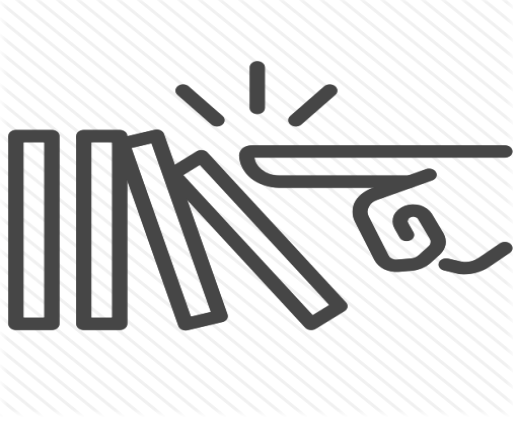
117	 المرحلة 7: الرصد والتقييم والتواصل	69	 المرحلة 4: إشراك أصحاب المصلحة	1	تمهيد وشكر وتقدير
	• مزالق شائعة • تحيزات محددة • التدخل 1: إدخال لوحة معلومات مستنيرة سلوكياً • التدخل 2: المساواة من أسفل إلى أعلى وموازنة المواطن • التدخل 3: الإجراءات الروتينية والتذكيرات • التدخل 4: نوايا التنفيذ الجماعية		• مزالق شائعة • تحيزات محددة • التدخل 1: إرسال تذكيرات وتنبيهات • التدخل 2: إدخال أدوات الالتزام • التدخل 3: تمارين جماعات التفكير	2	الغرض من هذا الدليل
133	 3- الإعدادات المؤسسية	79	 الأداء الرئيسية	4	1- رؤى سلوكية وتخطيط استراتيجي
	• 1- أنواع الإعدادات المؤسسية • 2- النهج المتبعة للإعدادات المؤسسية • 3- قبول أصحاب المصلحة • 4- قبول المستفيدين • 5- مجموعات ممارسة وتعاون بين الوكالات • 6- نشر منتظم عن التقدم المحرز • 7- مراجعات أخلاقية وتقييم المخاطر • 8- إقامة روابط مع المؤسسات الأكاديمية • 9- التوظيف في الوحدة • 10- التعاون عبر الحدود		• مزالق شائعة • تحيزات محددة • التدخل 1: الأسئلة المتدرجة • التدخل 2: ربط المقاييس بالأهداف باستخدام نموذج القدرة-الفرصة-الدافع COM-B • التدخل 3: إجراء تحليل مسبق • التدخل 4: استخدام التنبؤ بالفئة المرجعية • التدخل 5: إدخال المراجعة المزدوجة التعمية • التدخل 6: تكوين "فرق حمراء" معارضة • التدخل 7: إعداد أهداف قريبة وأهداف بعيدة • التدخل 8: مسارات مؤشرات الأداء الرئيسية	27	مقدمة للعلم السلوكي
146	 4- بناء القدرات	101	 المرحلة 6: دعم التنفيذ	30	عملية التخطيط الاستراتيجي
	• 1- تصميم وتقديم مساقات مشتركة • 2- عقد حلقات عمل • 3- تنظيم محاضرات فصلية تضم خبراء • 4- انتداب موظفين حكوميين كبار • إطار I.D.I.A.S.		• مزالق شائعة • تحيزات محددة • التدخل 1: إدراك الأبعاد السلوكية للتحديات • التدخل 2: إشراك الجماعة المعنية في التنقيب عن التحدي	31	نظرة عامة إلى الرؤى السلوكية وتطبيقاتها في التخطيط الاستراتيجي
154	ملحق			48	2- إطار الدليل للمراحل المحددة
	• مسرد مصطلحات التحيزات السلوكية				المرحلة 1: مطامح القيادة
					• مزالق شائعة • تحيزات محددة • التدخل 1: اتصالات المستنيرة سلوكياً • التدخل 2: تحفيز الاختيار النشط • التدخل 3: تعريض القيادة للتحيزات • التدخل 4: إرساء المخططين الاستراتيجيين باستخدام إطار التخطيط-من-المستقبل-إلى-الحاضر
				57	المرحلة 2: التحديات وخط الأساس
					• مزالق شائعة • تحيزات محددة • التدخل 1: إدراك الأبعاد السلوكية للتحديات • التدخل 2: إشراك الجماعة المعنية في التنقيب عن التحدي
					المرحلة 3: تحديد أصحاب المصلحة
					• مزالق شائعة • تحيزات محددة • التدخل 1: إنشاء منتديات تشاركية

رؤى سلوكية وتخطيط استراتيجي

توفر الرؤى السلوكية فهماً علمياً قائماً على الأدلة للسلوك البشري الفعلي. ويتيح ذلك فرصة لبناء أدوات صنع السياسات وعمليات وهياكل للتعامل على نحو أفضل مع القوى الدافعة للسلوك البشري، فضلاً عن معالجة "العوامل غير المنطقية" التي تؤثر على اتخاذ القرار وتؤدي إلى خيارات دون المستوى الأمثل. وبحلول نهاية عام 2018، كان هناك في أنحاء العالم أكثر من 200 كيان عام تطبق رؤى سلوكية على سياساتها. ولكن حتى الآن، لم تستخدم هذه الأفكار إلا في وقت متأخر نسبياً في سلسلة القيمة في صنع السياسات، مثلاً، لضبط إيقاع وتحسين التنفيذ والامتثال للقواعد واللوائح التنظيمية في مجالات من مثل الصحة والتعليم والمعاشات التقاعدية والإدماج الاجتماعي، على سبيل المثال لا الحصر.

وفيما عدا استهداف المستهلكين والمواطنين، يمكن استخدام العلوم السلوكية لتحسين اتخاذ القرار لدى واضعي السياسات في وقت مبكر في سلسلة القيمة في صنع السياسات، أي قبل الوصول إلى مستويات التنفيذ بوقت بعيد. وفيما يتعلق بواضعي السياسات، فإنهم، رغم خبرتهم التقنية ورغم الضوابط المؤسسية واستخدام البيانات/الأدلة، يخضعون أيضاً لتحيزات إدراكية بشرية تؤثر على قدرتهم على إصدار الأحكام واتخاذ القرارات وترجمتها إلى إجراءات.

والواقع أن الحجة الداعية إلى تطبيق العلوم السلوكية في المراحل الأولى من سلسلة القيمة في صنع السياسات، أي على مستوى التخطيط الاستراتيجي، حجة مقنعة، فعمليات التخطيط الوطنية والاستراتيجية هي التي تحدد صياغة أولويات وأهدافاً سياسية وزارية متعددة السنوات على المستويين الوطني والقطاعي. وتطلق القرارات المتخذة على هذا المستوى سلسلة طويلة من الأنشطة تؤثر في نهاية المطاف على المواطن العادي وعلى تقدم البلاد في القطاعات كافة وعلى المدى الطويل. ولعل أفضل وصف لتبعات الخطة الاستراتيجية هو وضعها في سياق تأثير الدومينو، فالتحيزات الإدراكية، أي الانحرافات المنهجية عن الحسابات العقلانية، على مستوى الاستراتيجية قد تلحق ضرراً بالقرارات على المستويات اللاحقة، إذ ينبثق من الخطة الاستراتيجية العديد من القرارات المتعلقة بالسياسات، إن لم يكن معظمها. ولهذه الأسباب، ربما يكون الالتفات إلى هذه التحيزات على مستوى التخطيط الاستراتيجي الخطوة الأولى في التنوير السلوكي للخطوات اللاحقة في عملية إحداث أثر اجتماعي إيجابي "متضاعف" على المستوى الوطني. وهذا هو محور تركيز القسم التالي.



يرى النموذج المعياري للسلوك البشري أن البشر:

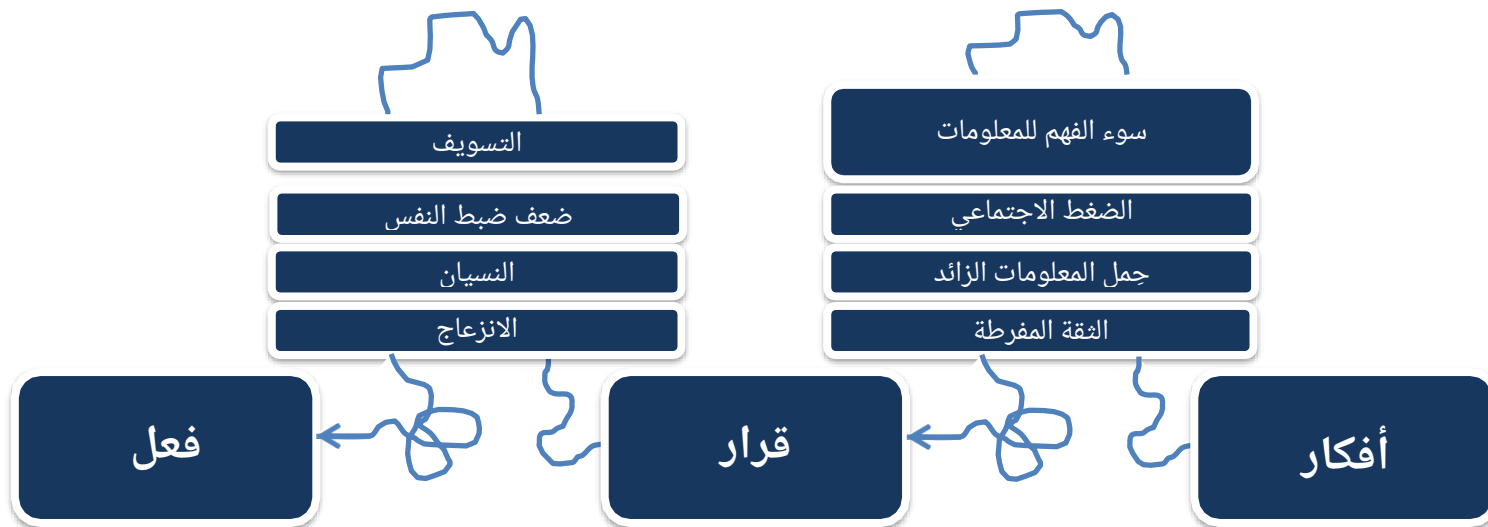
- ينظرون بعناية في المعلومات جميعها لإصدار الأحكام/اتخاذ القرارات المثلى. وعلى هذا، تكون عشوائية أية أخطاء في الأحكام أو الأفعال
- يتصرفون وفقاً لهذه القرارات

ويفترض النموذج المعياري كذلك أن عملية التفكير تحدث كما يبين الرسم البياني أدناه:



يرى النموذج الوصفي للسلوك البشري أن البشر:

- يستخدمون اختصارات ذهنية لإصدار الأحكام/اتخاذ القرارات. وفي بعض الحالات، يؤدي ذلك إلى أخطاء منهجية ويمكن التنبؤ بها
 - لا يتبعون قراراتهم بالأفعال
- على عكس النموذج الأول، يوضح النموذج الوصفي أن عملية التفكير البشري تحدث كما يبين الرسم البياني أدناه:





نحو فهم اصطلاحي للسلوك البشري الوصفي من خلال العلم السلوكي

العلم السلوكي

1

يجمع بين رؤى وأساليب الاقتصاد والعلوم، بما في ذلك علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الإدراك وعلم الأعصاب، لتفحص واختبار السلوك والقرار البشريين علمياً

2

يتحدى الافتراضات التقليدية حول السلوك البشري ويوضح أن البشر يحددون بشكل متوقع عن نموذج الفعل المعياري

3

يؤسس قاعدة أدلة ومجموعة أدوات يمكن استخدامها لمعالجة التحيزات في السلوك والقرار البشريين تعزيزاً لرفاه الإنسان



تحديد الفرق بين السلوك البشري العقلاني والسلوك البشري الفعلي

يمكن إيضاح النموذجين الوصفي والمعياري للسلوك البشري في فئات من الفعل البشري/الحالات الذهنية ثلاث، تتداخل أحياناً

يفترض الاقتصاد التقليدي ما يلي:	يبين الاقتصاد السلوكي ما يلي:
تشكل معتقدات الناس بطريقة عقلانية استناداً إلى معرفة بالبيئة لها صلة بالأمر (أو كاملة) • التفضيلات متسقة زمنياً (تظل التفضيلات بشأن الخطط المستقبلية هي نفسها في النقاط الزمنية المختلفة) • الحرص على تعظيم المنفعة الكلية • الاهتمام عقلانياً بالذات يتمتع الأشخاص بمهارات احتسابية تمكنهم من احتساب واقتفاء مسارات الفعل المثلى باتساق ودقة	قد تكون لدى الناس منهجياً معتقدات خاطئة بسبب تحيزات تكتنف الطريقة التي تُشكل بها المعتقدات وتحدث، كمثال الإفراط في الثقة والتفاؤل. بالإضافة إلى ذلك، لا يمكن للأشخاص أن يمتلكوا معلومات كاملة عن بيئتهم • التفضيلات غير متسقة زمنياً • يهتم الناس بالخسائر والمكاسب بالقياس إلى نقطة بداية ما (غير محددة)، ويميلون إلى النفور من الخسارة • يهتم الناس بالآخرين وبالعدالة ويثمنون المعاملة بالمثل قد تتأثر خيارات الأشخاص بما يلي: • الاهتمام المحدود • تأطير القرار • الحالات العاطفية • ضعف الإرادة

كيف تشكل المعتقدات حول العالم/الآخرين

كيف تشكل التفضيلات

كيف نتخذ قرارات



يتأثر السلوك البشري الفعلي بنهجنا إزاء تشكيل المعتقدات الذي يضع له حدوداً الانتباه والذاكرة والمعلومات والقدرة على معالجة المعلومات

تشكيل المعتقدات هو عملية تهدف إلى فهم العالم. ومن الناحية العقلانية، ينبغي للبشر أن يبحثوا بعناية عن جميع المعلومات ذات الصلة وأن يدققوا فيها وأن يشكلوا المعتقدات وفقاً للمنطق والاحتمالات.

أما في الواقع، فلدى البشر حدود نفسية يفرضها كل من الانتباه والذاكرة والمعلومات والقدرة على معالجة المعلومات. ولذا فإنهم:

- يتجاهلون معلومات ذات صلة عندما تتعارض مع وجهات نظرهم ويقبلون المعلومات التي تتماشى مع معتقداتهم
- يبالغون ويقللون من قدر النواتج
- لا يأخذون بالحسبان معلومات ذات صلة
- يعتمدون على اختصارات ذهنية

كيف نشكل المعتقدات

مثال

غُرف هذا الخطأ المنهجي باسم التحيز الإسقاطي. وقت الشراء، قَدَّر المشترون خطأً أن تفضيلاتهم الحالية (العابرة) للملابس الدافئة ستظل هي ذاتها في المستقبل حتى في الطقس الأدفأ، أي أنهم أسقطوا تفضيلاتهم الحالية على مستقبل مختلف.



وجدت دراسة أنه في الوقت الذي ازدادت فيه عمليات شراء الملابس الدافئة خلال الطقس البارد، ارتبط هبوط في درجة الحرارة في تاريخ طلب هذه الملابس بـ 30 درجة فهرنهايت بزيادة في معدل إعادتها إلى البائع قدرها 3.95 في المائة.

دراسة



على نحو شبيه، تتأثر الطريقة التي نشكل بها التفضيلات باستمرار بمجموعة وافرة من العوامل التي تمنعنا من الحفاظ على تفضيلات ثابتة في الأوقات المختلفة

وفقاً للاقتصاد الكلاسيكي، لدى البشر تفضيلات مستقرة/ثابتة تبقى هي نفسها مع الزمن. وعلاوة على ذلك، يمكن ترتيب هذه التفضيلات حسب قوتها، كما أنها متعددة بمعنى أن الشخص الذي يفضل الخيار (س) على الخيار (ص) ويفضل الخيار (ص) على الخيار (ك)، لا بد من أن يفضل الخيار (س) على الخيار (ك).

أما في الواقع، فتفضيلات الناس غير مستقرة وغير متعددة وتتغير باستمرار مع الزمن، وتتأثر بعوامل أخرى غير تعظيم رفاههم.

- يهتم الناس بالخسائر والمكاسب بالقياس إلى نقطة بداية ما (غير محددة)، ويميلون إلى النفور من الخسارة.
- يهتم الناس بالآخرين وبالعدالة ويؤمنون المعاملة بالمثل، ما يعني أن تفضيلاتهم يمكن أن تتغير تبعاً للوضع.

كيف نشكل التفضيلات

مثال

يتغذى هذا النمط من السلوك بـ **التحيز للراهن**، أي الميل، لدى المفاضلة بين خيارين مستقبليين، إلى إعطاء وزن أقوى للخيار الأقرب زمنياً كلما اقترب.



دراسة

وجدت دراسة أجريت في أمريكا أن لدى 55 في المائة من المجيبين تفضيلات تتحيز للراهن وأن هذا التحيز كان يرتبط إحصائياً بقوة مع انخفاض رصيد حساب التقاعد.



بالإضافة إلى ذلك، يُفترض نظرياً أن يُعْظَم اتخاذنا لقراراتنا رفاهاً، ولكن في الواقع فإن خياراتنا تتأثر بتفضيلاتنا المتغيرة باستمرار

من ناحية عقلانية، يُفترض أن يعتمد البشر إلى خياراتهم على أساس تفضيلاتهم، ويُفترض أن تؤدي تفضيلاتهم إلى تعظيم رفاهم.

في الواقع، تتأثر خياراتنا لا فقط بتفضيلاتنا وحدها، بل أيضاً بالعديد من التحيزات الإدراكية التي تحدث وقت اتخاذ القرار. مثلاً، يمكن أن تتأثر الخيارات بالتأطير والسياق الاجتماعي والحالة العاطفية والاهتمام المحدود.

مثال

كيف نتخذ القرارات

دراسة

سأل مسح أجري في المملكة المتحدة السؤال نفسه لمجموعتين متشابهتين من البالغين البريطانيين، ولكن وجد أن الإجابات اختلفت تبعاً لما إذا كان السؤال قد أطر على أنه تهديد للوضع القائم أو على أنه اعتراف بحقوق.

- عارض 56 في المائة من الأشخاص في المجموعة الأولى "خفض سن الاقتراع من 18 سنة إلى 16 سنة".
- أيد 52 بالمائة من الأشخاص في المجموعة الثانية "منح حق التصويت لمن هم في سن 16 و17".

نتيجة

لم يجب الناس وفقاً لتفضيلاتهم، بل تبعاً لكيفية تأطير السؤال. وذلك نتيجة لتحيز إدراكي يعرف باسم التأثير التأطيري، إذ يميل الناس منهجياً إلى الاستجابة بطريقة مختلفة للمعلومات نفسها، تبعاً لكيفية تقديمها لهم.



تتسم الطريقة التي نشكل بها المعتقدات والتفضيلات ونتخذ القرارات بنظمين من التفكير

في كتابه الشهير "التفكير سريعاً وبطيئاً"، أورد دانيال كاهنمان، الحائز على جائزة نوبل، أحد النماذج الوصفية للسلوك البشري على أساس "نظرية العملية المزدوجة". في هذه النظرية، تصنف العمليات الذهنية على أنها تنتمي إلى النظام 1، الذي ينتج التفكير السريع، أو إلى النظام 2، الذي ينتج التفكير البطيء، والسلوك البشري مدفوع جزئياً بنوعي التفكير هذين اللذين يعملان بالتبادل.

ما هي الاستدلالات وماهي التحيزات؟



الاستدلالات هي اختصارات ذهنية أو قواعد عامة تبسط القرارات، وخاصة في ظل ظروف عدم اليقين. وهي تشمل عملية استبدال سؤال صعب بسؤال أبسط، ما قد يؤدي إلى إجابة غير دقيقة.

بينما يمكن للاستدلالات أن تسرع عمليات حل المسائل واتخاذ القرارات، إلا أنها قد تدخل أخطاء من شأنها أن تؤدي إلى نمط منهجي، يعرف أيضاً كتحيز ينحرف فيه الحكم عما يمكن اعتباره صحيحاً بمعايير المنطق الصوري.

النظام 2



يتطلب هذا النظام الكثير من الطاقة التي يمكن استنفادها بسهولة وبالنتيجة ليست مناسبة كبديل للنظام 1 في اتخاذ قرارات روتينية. وهو:

- متأن
- بطيء
- يتطلب جهداً
- واع
- تحليلي
- يستنفد بسهولة

النظام 1



يوفر هذا النظام استدلالات مفيدة (اختصارات ذهنية سريعة) تعمل عادة بشكل جيد للغاية، لكنها، في بعض الحالات، قد تترك البشر عرضة للخطأ إذا ما طبقت في سياق خاطئ. وهو:

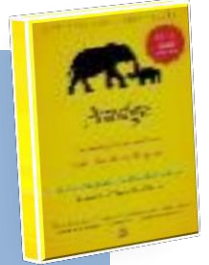
- تلقائي
- سريع
- حدسي
- لاواعي
- ترابطي
- معرض للخطأ



يمكن إدخال الترغيبات-التوجيهات السلوكية لخفض أو إزالة التحيزات اللاوعية في صنع القرار

- المقصود أن تكون الترغيبات السلوكية في هذا الدليل أدوات سلوكية رئيسية، ربما ضمن مجموعة أدوات أكبر، مع التركيز بصفة خاصة على معالجة التحيزات في عملية صنع القرار
- ليست هذه الأساليب مصممة لتكون الحل الوحيد للتحديات التي تواجه خلال عملية التخطيط الاستراتيجي بأسرها، بل لتكون مكملة لجهود أخرى

الترغيب السلوكي والرؤى السلوكية



عزف Richard Thaler و Cass R. Sunstein في كتابهما الذي يحمل هذا العنوان "الترغيب-التوجيه السلوكي" أن التوجيهات السلوكية هي "أي جانب من جوانب بنيان الاختيارات يغير سلوك الناس بطريقة يمكن التنبؤ بها دون منع أي خيارات أو تغيير حوافزهم الاقتصادية على نحو ذي شأن"



بعض التحيزات والآليات السلوكية في التخطيط الاستراتيجي

ما هو التحيز؟

- < التحيز الإدراكي هو مصطلح يشير إلى أخطاء منهجية تدفع بالأحكام التي يصدرها الأفراد والقرارات التي يتخذونها بعيداً عن العقلانية
- < بالإضافة إلى التحيزات، هناك آليات إدراكية أخرى تؤثر على اتخاذ البشر للقرارات

التحيزات السلوكية واتخاذ القرارات

- < عندما تكون عملية اتخاذ القرار متحيزة إدراكياً، يؤدي ذلك إلى نتائج دون المستوى الأمثل وإلى أخطاء في الحكم
- < الخطوة الأولى لمعالجة آثار التحيزات الإدراكية وغيرها من الآليات الإدراكية على اتخاذ القرار هي الاعتراف بوجود هذه التحيزات وفهم ما يدفعها

يهدف القسم التالي إلى إعطاء نظرة عامة عن التحيزات والآليات السلوكية التي قد تكون فعالة في عملية التخطيط الاستراتيجي

التحيز للراهن

يشير التحيز للراهن إلى ميل الناس لدى النظر في المفاضلات بين لحظتين في المستقبل إلى إعطاء وزن أقوى للمردودات الأقرب إلى الوقت الحاضر



كيف يتجلى ذلك؟

أثبتت تجارب أجريت أننا نقدر المكافآت الصغيرة في الحاضر على المكافآت الأكبر في المستقبل، لكن هذا التفضيل ينعكس عندما تتأخر المكافآت بالتساوي.

مثلاً، خذ الخيارات التالية:

ألف- 100 دولار اليوم. مقابل باء- 110 دولارات في الأسبوع
جيم- 100 دولار في 4 أسابيع مقابل دال- 110 دولارات في 5 أسابيع

يختار العديد من صناع القرار ألف على باء ودال على جيم، ما يوضح أن الناس يتحيزون للبدائل الراهنة.

لماذا يحدث ذلك؟

لا يقيم البشر المكافآت بمعايير مطلقة. فالقيمة التي يحددها البشر للمكافآت تعتمد على وقت استلامها، فكلما ابتعد استلام المكافأة أكثر في المستقبل، كلما تضاءلت قيمتها الراهنة بسرعة أكبر.

هكذا، تحبذ أنفسنا الراهنة الإرضاء الآن على حساب الإرضاء في المستقبل، بطريقة لا توافق عليها أنفسنا المستقبلية.

التحيز للوضع القائم

تميل خيارات الأفراد إلى التحيز للحفاظ على الوضع القائم بدلاً من الانحراف عنه، بغض النظر عن الصفات الموضوعية للخيارات البديلة



كيف يتجلى ذلك؟

تنظم المشتريات العامة في مصر بموجب قانون المناقصات رقم 89 الذي اعتمد في عام 1998 ولم يخضع إلا لعدد قليل من تعديلات لم يكن لها أثر كبير على اللوائح التنظيمية والعدالة الإجرائية.

وقد خلصت مراجعات مستقلة عدة إلى أن الإطار المؤسسي للمشتريات العامة في مصر معقد وقديم، وليست لدى مصر آليات داخلية لمراجعته. ورغم أن تحديث القانون سيحفز استخدام الشراء الإلكتروني لزيادة مستويات الشفافية والسرعة وتقليل تكاليف تنفيذ عمليات الشراء، ويتيح انضمام مصر إلى اتفاقية منظمة التجارة العالمية المتعلقة بالمشتريات الحكومية، لم يحدث هذا القانون.

لماذا يحدث ذلك؟

الوضع القائم كنقطة مرجعية: يميل الناس إلى تقييم كل خيار على أنه تغيير عن نقطة مرجعية، هي في العادة الوضع القائم. ويكون ذلك بمثابة مرساة نفسية. علاوة على ذلك، يعطي الأفراد للخسائر وزناً أكبر مما يعطون لمكاسب بالمقدار نفسه، وهذا يجعلهم أكثر نفوراً من المخاطرة لدى الاختيار بين وضع قائم ووضع بديل، ويتسبب ذلك في تحيزهم للوضع القائم.

التحيز للتوفر

ميل الناس إلى الحكم على احتمال وقوع الأحداث أو أهمية الأحداث في العالم من خلال السهولة التي تتبادر بها الأمثلة إلى الذهن. ويؤدي هذا التحيز إلى إعطاء وزن أكثر مما ينبغي للمعلومات المتوفرة بسهولة



كيف يتجلى ذلك؟

قد يؤدي التحيز للتوفر بصانعي السياسات إلى اختيار حل لمجرد أنه يتبادر إلى الذهن بسهولة (مثلاً، لأنه شعبي حالياً).
وقد بينت دراسة أجريت في الولايات المتحدة كيف يمكن لصناع السياسة على مستوى الولايات أن يتعرضوا لـ "سلسلة الاهتمام التعاقبية" إذ يقومون بنسخ مبادرة ما بسرعة لمجرد أنهم لاحظوا أن جيرانهم يقومون بها (بدلاً من اعتبارات أخرى كملاءمتها للسياق). كانت إحدى هذه السياسات هي التبني المفاجئ لسياسة تسمح لوكالات إنفاذ القانون باستخدام نظم البث الإقليمية للطوارئ لبث تنبيهات عن الأطفال المفقودين. ففي عام 1995 لم تكن هناك أي ولاية تستخدم هذا النظام، ولكن بحلول عام 2003 كانت الولايات جميعها عدا ثلاث منها قد اعتمدته.

لماذا يحدث ذلك؟

يستخدم الناس الاختصارات الذهنية للمساعدة على تقدير عدد الوحدات في فئة معينة أو تقدير احتمال وقوع حدث معين أو تواتر حدوث أحداث بصحبة أحداث أخرى بالسهولة التي يمكنهم بها تذكر الأحداث أو تخيلها أو استحداث روابط بينها.
غير أن "التفكير السريع" هذا يمكن أن ينتج أخطاء، لأنه يحل سؤالاً محل آخر. قد يرغب الناس في تقدير تواتر حدث ما، لكنهم يلجؤون إلى الانطباع عن السهولة التي تخطر بها الحالات على البال، ما يؤدي إلى إجابة غير دقيقة على السؤال الأصلي.

التحيز للتأكيد



هو إعطاء وزن أكبر للأدلة التي تتماشى مع معتقد مفضل، أو إعطاء وزن أقل للأدلة المعاكسة لمعتقد مفضل، أو الفشل في البحث عن الأدلة بنزاهة

لماذا يحدث ذلك؟

1 **التأطير:** إذا كانت هناك فرضية يعتقد أنها صحيحة (رهن الاختبار)، يؤثر التأطير على عمليات التقييم اللاحقة بطرق ثلاث. يؤثر على (1) الطريقة التي تفهم بها المشكلة (2) كيفية تفسير الأدلة ذات الصلة، و(3) اتجاه ومدة البحث عن المعلومات.

2 **الرغبة في التصديق:** يجد الأشخاص أن من الأسهل لهم تصديق فرضيات يرغبون في أن تكون صحيحة من تلك التي يفضلون أن تكون كاذبة. وقد يلعب هذا الدافع دوراً في تحديد الاستنتاج الذي سيستخدم في مناسبة معينة. وينطبق ذلك بصفة خاصة على الحالات التي تكون فيها علاقات السبب-النتيجة غامضة وتميل فيها البيانات إلى أن تكون مفتوحة على العديد من التفسيرات.

**** التحيز للتأكيد** ليس الاختيار المتعمد لمعلومات معينة دفاعاً عن وجهة نظر معينة، بل هو الانتقائية اللاواعية في الحصول على الأدلة واستخدامها.

كيف يتجلى ذلك؟

هدفت دراسة أجريت في الولايات المتحدة إلى تحليل تأثير وسائط التواصل الاجتماعي على الطريقة التي يحصل بها الأفراد على المعلومات ويشكلون بها آراءهم. وقد شملت الدراسة تحليل 920 مصدر أنباء و376 مليون مستخدم على مدى 6 سنوات، وبينت أن المستخدمين يميلون إلى قصر اهتمامهم على مجموعة محدودة من صفحات مصادر الأنباء لديها آراء مشابهة لآرائهم.

وخلصت الدراسة إلى أن استهلاك الأنباء يهيمن عليه الاستكشاف الانتقائي لمصادر الأنباء والقنوات الإعلامية، ما يؤدي إلى بنية للآراء عنقودية واستقطابية.

يدعم هذا المثال الرأي القائل إن الأفراد يفضلون البحث عن المعلومات والبيانات التي تدعم وجهات نظرهم.

تفكير القطيع

يشير تفكير القطيع إلى وضع يقوم فيه الأشخاص بالرقابة الذاتية والتوافق مع رأي/وجهة نظر أغلبية الجماعة بغض النظر عن مزاياها وعيوبها



كيف يتجلى ذلك؟

تركز المجموعات على ما يعرفه معظم الأشخاص أصلاً، ما يقصي الرؤى والمعلومات الحاسمة التي قد تكون لدى الأقلية. عندما يعبر الناس عن آرائهم بما يتماشى مع الأغلبية، تندعم تلك الآراء جماعياً وتقوى وتعزز نفسها بنفسها.

وجد تحقيق Chilcot في إرسال القوات العسكرية البريطانية إلى العراق مراراً دليلاً على تفكير القطيع. ومن ثم، لم يجر تحدي المقترحات السياسية تحدياً كافياً (أو لم تتحد على الإطلاق) عندما طُرحت، واعتمد معظم المعنيين موقف الأغلبية، ما أدى إلى اتخاذ قرارات غير عقلانية أو تبني مواقف متطرفة.

لماذا يحدث ذلك؟

1 **التأثير المعلوماتي:** قد يخفق الأشخاص في الكشف عن آرائهم احتراماً لمعلومات أعلنها آخرون علناً. فقد يفترضون (خطأً) أن لدى وجهة النظر المعارضة لوجهة نظرهم هم معلومات أفضل مما لديهم، فيعتقدون من ثم أن هناك سبباً وجيهاً للتفكير بشكل مختلف.

2 **الضغط الاجتماعي:** قد يتردد الأشخاص في تقديم آراء لاجتناب عقوبات اجتماعية قد تتخذ شكل الاستنكار أو الظهور بمظهر الأحمق أو غير المستحب. وهذا ما يرجح أن يحدث في السيناريوهات التي تكون فيها لدى القائد قناعة واضحة وينطوي فيها الاختلاف معه على مخاطر كبيرة.

الثقة المفرطة

يحدث الإفراط في الثقة عندما تفوق الثقة في حكم ما تعلن بكثير الدقة الموضوعية
لهذا الحكم



لماذا يحدث ذلك؟

1 المعالجة الإدراكية: عندما يقدر الأشخاص كمية معينة، فإنهم يعتمدون فقط على المعلومات التي تتبادر إلى الذهن ويبنون قصة متسقة يبدو فيها التقدير منطقياً. هكذا لا يأخذون بالاعتبار في حساباتهم بقدر كاف أوجه عدم اليقين/الاحتمالات التي لا تتبادر إلى الذهن ولكنها قد تعوق تقديراتهم.

2 آلية التحفيز الذاتي: يحتاج الأشخاص إلى الإيمان بقدرتهم على إحراز تقدّم. وطالما آمنوا بذلك، فإنهم لن يأخذوا بالاعتبار ما إذا كانت المعلومات التي يستندون إليها في الحكم صحيحة تماماً. وتؤدي هذه الآلية الإدراكية إلى تحيز آخر يُعرف باسم "وهم السيطرة".

كيف يتجلى ذلك؟

سعت دراسة في الولايات المتحدة إلى اختبار الثقة المفرطة بين 579 من المسؤولين في الوكالات المتعلقة بتخفيف آثار تغير المناخ والتكيف معه. وقيمت في الدراسة معرفة المسؤولين بتغير المناخ من خلال أسئلة طرحت عليهم، وطلب منهم تقييم ما يعتقدونه عن مدى درايتهم بمسائل تغير المناخ (المعرفة المتصورة). وكان معيار استنتاج حدوث الثقة المفرطة ما إذا كانت المعرفة المتصورة تفوق المعرفة المقدرة من خلال الإجابات على الأسئلة. فوجدت الدراسة أن المسؤولين يميلون إلى الإفراط في الثقة بمعرفتهم وقدراتهم، خاصة عندما يكون لديهم عدد أكبر من سنوات الخبرة.

التحيز للتفاؤل

يميل الأفراد إلى المبالغة في تقدير احتمال حدوث أحداث إيجابية، ويقللون احتمال حدوث أحداث سلبية. إذا كانت التوقعات أفضل من الواقع، يكون هناك تحيز للتفاؤل. قد يكون التحيز للتفاؤل أحد مظاهر الثقة المفرطة



لماذا يحدث ذلك؟

التحديث الانتقائي للمعتقدات: عندما يتلقى الأفراد معلومات مرغوبة عن المستقبل، فإنهم يقومون بتحديث معتقداتهم/تقديراتهم الحالية بدرجة أكبر مما يفعلون عندما يتلقون معلومات عن المستقبل غير مرغوب فيها. وإذا كانت المعتقدات اللازمة لإصدار أحكام حول المستقبل غير دقيقة، يكون الحكم عندئذ غير دقيق أيضاً.

لدى الأشخاص ميل لا واع إلى إعطاء أهمية أكبر للأنباء الجيدة مما للأنباء السيئة، فيرجحون بذلك المعلومات التي تشير إلى النجاح.

كيف يتجلى ذلك؟

- يعتقد الأشخاص خطأ أنهم أقل عرضة من الآخرين لخطر الوقوع ضحية للجريمة.
- لا يعتقد المدخنون أن احتمال إصابتهم بسرطان الرئة يماثل احتمال إصابة غيرهم من المدخنين.
- في إدارة المشاريع، تقدر نجاحات/فوائد المشاريع باستمرار بأكثر مما هي، وباستمرار تقدر الموارد والمدد بأقل مما هي.

وهم السيطرة

يتصور الناس أن لديهم من السيطرة أكبر مما هي لديهم فعلياً، ويخطئون تقدير العلاقة السببية بين الأفعال التي قاموا بها والنواتج المحددة التي يطمحون إليها



لماذا يحدث ذلك؟

حافظ تحكم المرء في بيئته: قد يشمل ذلك "التغلب على الصعاب" بالتحكم في الأحداث التي تقع صدفة. ويحتد ذلك في الحالات التي يتمتع فيها المرء بمستوى عال من الكفاءة (الخبراء، مثلاً)، لأن أكبر قدر من الرضا أو الإحساس بالكفاءة يتأتى عن السيطرة على ما يبدو أن السيطرة عليه غير ممكنة.

قد يتصور صانعو القرار خطأ احتمال نجاح أعلى مما تجيزه الاحتمال الموضوعي، فرغم أنهم مهتمون باحتمالات النواتج، إلا أنهم يميلون إلى تكوين تقديرات مفرطة في التفاؤل تغذي وهم السيطرة.

كيف يتجلى ذلك؟

بينت تجربة كلاسيكية أن من أتيح لهم اختيار ورقة يانصيب خاصة بهم طالبوا بنحو 9 دولارات لبيع الورقة مرة أخرى، مقارنة بمبلغ دولارين لمن لم يتيح لهم الاختيار.

يوضح هذا أنه حتى في المواقف التي تحكمها الصدفة بوضوح كاليانصيب، تكون لدى الناس ثقة عالية في قدرتهم على تحقيق نواتج معينة، وإلا لكان سعر إعادة بيع ورقة اليانصيب هو ذاته في حالة من أتيح لهم اختيار تذكرتهم كما في حالة من لم يتيح لهم ذلك.

مغالطة التكلفة الغارقة

يتصور الناس أن لديهم من السيطرة أكبر مما هي لديهم فعلياً، ويخطئون تقدير العلاقة السببية بين الأفعال التي قاموا بها والنواتج المحددة التي يطمحون إليها



كيف يتجلى ذلك؟

من الأمثلة الشهيرة على تأثير التكلفة الغارقة على المشاريع مشروع كونكورد (أسرع طائرة تجارية مستخدمة على الإطلاق). فقد اعتقدت حكومات أوروبية، كفرنسا والمملكة المتحدة، أنها "ذهبت بعيداً فلا مجال للانسحاب" واستمرت في تمويل المشروع رغم فشله اقتصادياً ورغم أن الاستمرار فيه لم يكن عقلانياً (Hal, 1999).

لماذا يحدث ذلك؟

1 اجتناب الهدر: يتردد الأفراد في التخلي عن مسار عمل فاشل لأنهم يرون في ذلك هدراً لموارد أنفقت فعلاً. ولكن إذا كان المضي قدماً في مشروع لن يجلب فائدة أكثر من كلفة تخصيص الموارد اللازمة في مكان آخر، فمن غير المنطقي عندئذ الاستمرار في هذا المشروع.

2 التعلق النفسي الذي نشعر به تجاه استثمارات أجريناها شخصياً قد يؤدي إلى التردد في التوقف عن المضي في الاستثمار.

3 التبرير: إذا كانت لدى صانع القرار مسؤولية شخصية عن الاستثمار الأولي، يزيد احتمال الرغبة في التبرير عبر الاستمرار في متابعة مسار العمل الفاشل وتحمل تكلفته الغارقة، إذ سيكون إيقاف المشروع بمثابة اعتراف بالخطأ.

تأثير النعامة

الميل إلى اجتناب الحصول على معلومات قد تكون مزعجة أو سلبية، حتى وإن كان من شأن هذه المعلومات أن تحسّن نوعية اتخاذ القرار



كيف يتجلى ذلك؟

بينت أبحاث من جامعة كارنيجي ميلون أن المستثمرين يجتنبون بنشاط الأنباء السيئة لتقليل الألم لدى تحملهم مخاطر بشأن الاستثمارات التي تعود عليهم بفائدة. وقد شملت الدراسة 852 مليون مشاهدة لتسجيلات الدخول اليومي إلى الحسابات وصفقات تجارية قام بها 1.1 مليون مستثمر على مدى عامين. فوجد الباحثون أدلة قوية على أن المستثمرين يبدون نمط النعامة في العناية بمحافظهم الاستثمارية. مثلاً، انخفضت تسجيلات الدخول إلى الحسابات بنسبة 9.5 في المائة بعد انخفاض سوق الأسهم في اليوم السابق.

لماذا يحدث ذلك؟

يستمد الأشخاص منفعة (قيمة) من المعلومات ويعتمد إقبالهم على المعلومات أو سعيهم إلى الحصول عليها على:

1 أثر الوقع: الأشخاص أقل استعداداً لسماع الأنباء السيئة عن النواتج إذا شعروا بالمسؤولية الشخصية عنها، وإذا كانت هذه النواتج غير متوقعة وإذا كانت مؤكدة (وليس فحسب مشكوكاً في أنها وقعت).

2 النفور من المخاطر/الخسارة: يتردد الأفراد في الحصول على المعلومات بسبب عدم التيقن من الاتجاه الذي يمكن أن تنحرف به هذه المعلومات عن نقطة مرجعية محددة. فإذا تمكن المرء من التوصل إلى معلومات قاطعة، تعين عليه تحديث نقاطه المرجعية بسرعة، أما إذا لم يول المرء اهتماماً لأية معلومات أو لم يحصل على أية معلومات، فيكون تحديث النقطة المرجعية عندئذ أبطأ. وبذلك يبدو خطر الخسارة أقل.



مستويات تطبيقات العلوم السلوكية

يمكن أن تحدث تطبيقات العلوم السلوكية على مستويين:

المستوى 1: ضمن القطاعات السياسية

لتعزيز فعالية السياسات

قطاعات سياسية

نمط الحياة الصحي

إدارة المالية العامة

الاشتغال الاجتماعي

اليد العاملة

البيئة

الامتثال وسيادة القانون

التعليم

الطاقة

العمليات السياسية

المستوى 2: طوال عملية اتخاذ القرار

التي تؤدي إلى السياسات

تركيز هذه الوثيقة



الإعدادات المؤسسية

بناء القدرات



عملية التخطيط الاستراتيجي

لأغراض هذا الدليل، قسّمت عملية التخطيط إلى سبع خطوات محددة، لتحديد التحيزات والحلول ذات الصلة لكل منها



الإعدادات المؤسسية

بناء القدرات



نظرة عامة إلى الرؤى السلوكية وتطبيقاتها في التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي	نظرية العلوم السلوكية	المزاق	التحيزات	الأدوات
1 مطامح القيادة	عندما يقرر القادة المجالات التي ينبغي التركيز عليها، قد يؤثر عدد من التحيزات على تحليلاتهم، ما يؤدي بهم إلى التركيز على قضايا قد لا تكون هي الأهم. لذا، يمكن لتقديم حلول مستنيرة سلوكياً أن يساعد القيادة على فهم هذه التحيزات والالتزام بالتركيز على القضايا الرئيسية.	- عرض غير كافٍ لأهداف التنمية المستدامة - تحديد غير كافٍ لأولويات أهداف التنمية المستدامة - إعطاء أولوية عالية لقضايا تغطيها وسائل الإعلام	- التحيز للراهن - التحيز للوضع القائم - التحيز للتوفر	- التواصل المستنير سلوكياً - الاختيار الفعال - الانكشاف على التحيزات - استخدام أساليب الإرساء
2 التحديات وخط الأساس	لدى محاولة التعرف على التحديات التي يواجهها بلد معين ووضع خطة استراتيجية للتصدي لها، قد تعوق الافتراضات غير الدقيقة عن الجماعات السكانية المعنية الاستنتاجات، فضلاً عن الافتقار إلى التركيز على الأبعاد السلوكية للتحديات. ويمكن للأدوات المستنيرة سلوكياً مساعدة المخططين الاستراتيجيين على التفكير على نحو أوسع في العوامل التي تديم التحديات، وعلى نحو أدق في الجماعات السكانية المعنية.	- الافتقار إلى التمييز الواضح بين الجذور البيئية والجذور السلوكية - الفشل في استخلاص الدروس المستفادة من تجارب سابقة في الوقت المناسب - تفشي التحيزات الشخصية	- إحداث الفهم الخاطئ للسياق - فجوة بين التخطيط والممارسة	- إدراك الحواجز والاختناقات السلوكية التي تعترض التصدي للتحدي - إشراك الجماعات السكانية المعنية في التنقيب عن التحديات
3 تحديد أصحاب المصلحة	لأصحاب المصلحة أهمية حاسمة في نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي، ولذا ينبغي أن يمثلوا مجموعة متنوعة من الأشخاص من المجتمع ومن ضمن الحكومة تتخبط بفعالية في عملية التخطيط كلها. ويمكن للرؤى السلوكية أن تساعد المخططين الاستراتيجيين على اختيار مجموعة أكثر تنوعاً من أصحاب المصلحة، وضمان انخراطهم الكامل وأن يعبروا عن آرائهم جميعاً على نطاق واسع.	- الاعتماد المفرط على أصحاب المصلحة الحاليين - غياب الآليات التي تستفيد من آراء المواطنين - الاعتماد المفرط على أشكال الاتصال والمشاركة التقليدية	- التحيز للتوفر - التحيز للوضع القائم	إنشاء منتديات تشاركية تستفيد من قوة المنصات على الإنترنت، ونظم الإحالة وجلسات الاستماع العامة والميزنة العامة



نظرة عامة إلى الرؤى السلوكية وتطبيقاتها في التخطيط الاستراتيجي

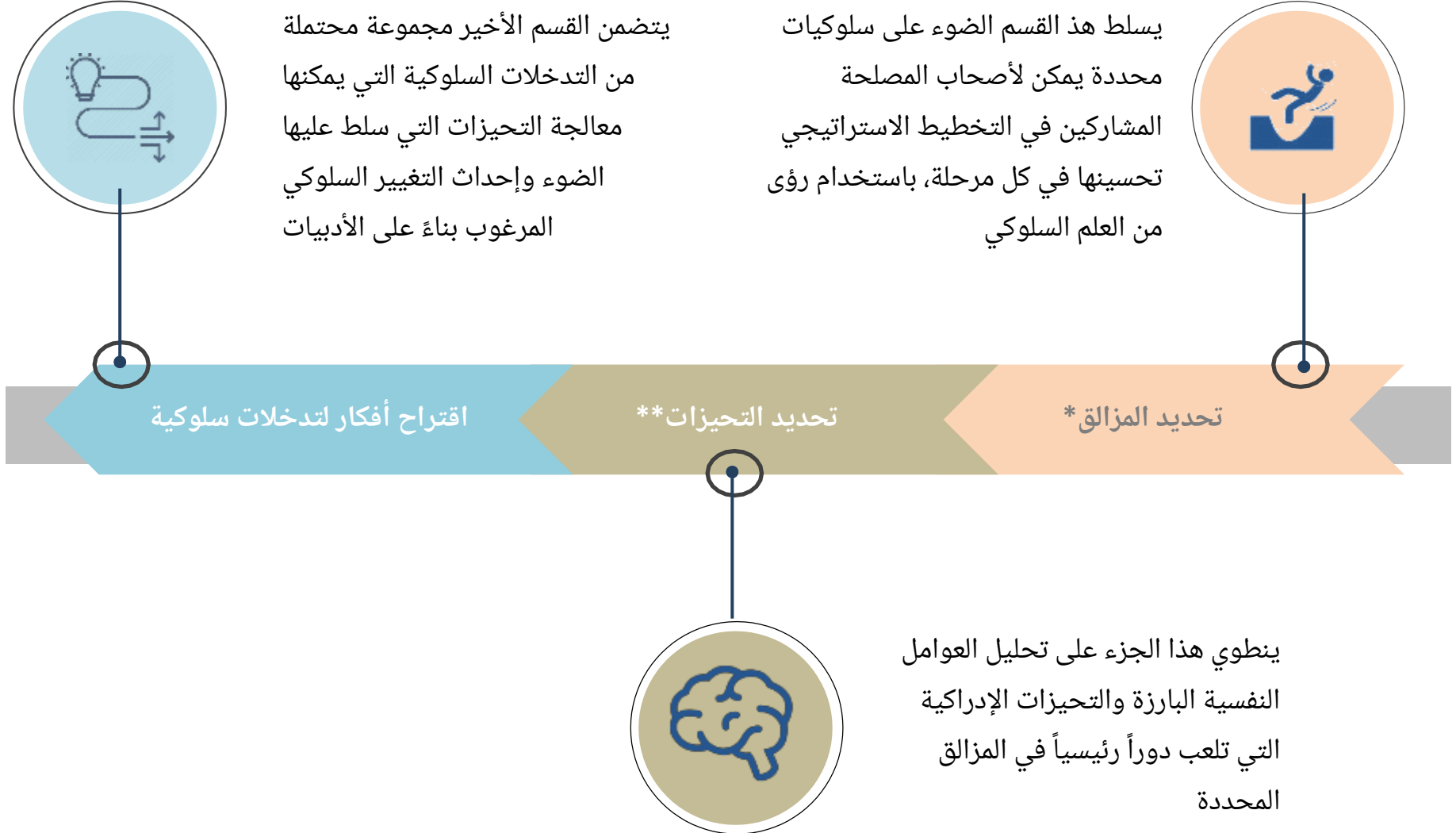
التخطيط الاستراتيجي	نظرية العلوم السلوكية	المزلق	التحيزات	الأدوات
4 إشراك أصحاب المصلحة	لدى تفكير القطيع من القوة ما يؤدي إلى تضيق المنظورات وإلى الامتثال وإضعاف نواتج القرار. فتعاني الخطط عندئذ من الافتقار إلى وجهات النظر المعارضة والمتنوعة. ولمعالجة ذلك، يمكن استخدام مننديات المواطنين التداولية، أو، بدلاً من ذلك، يمكن استخدام "مجموعات التفكير" لاجتناب مزلق شائعة كتعزيز الجماعات للرأي السائد، بما يؤدي إلى حلول أفضل.	- عدم اتساق حضور المشاركين - عدم كفاية استعدادات المشاركين - سلبية دينامية الجماعة	- تفكير القطيع - التحيز للتأكيد	- مجموعات تفكير - تذكيرات وتنبيهات - وسائل تثبيت الالتزام
	لدى وضع خطط وحلول للمشاكل، هناك مزلقان شائعان:	- طموحات مفرطة في التفاؤل - أهداف غامضة/معرفة تعريفاً عاماً	- تأثير النعامة - التحيز للتفاؤل - الثقة المفرطة	إعداد أهداف محددة قابلة للقياس يمكن تحقيقها وذات صلة ومحددة المدة (SMART) مع أدوات مستنبرة سلوكياً: - أسئلة متدرجة - نموذج القدرة، الفرصة، الدافع، السلوك (COM-B) - التحليل المسبق - التنبؤ المرجعي - الفريق الأحمر (المعارض) - المراجعة المزدوجة التعمية - أهداف قريبة وبعيدة - مسارات مؤشرات الأداء الرئيسية
5 الأهداف والغايات ومؤشرات الأداء الرئيسية	1- التحيز للتأكيد: يمكن أن يؤدي بأصحاب المصلحة إلى البحث فقط عن أدلة تؤكد وأشخاص يؤكدون أيديولوجياتهم وفرضياتهم الموجودة من قبل. ولمواجهة هذه المشكلة، يمكن تعيين فرق معارضين لتسليط الضوء على الشكوك وأوجه القلق بشأن الفكرة المعنية.	2- "مغالطة التخطيط"، وهي إحدى أشهر المزلق في التخطيط الاستراتيجي، تقود إلى الإفراط في الثقة والإفراط في التفاؤل، في حي تتجاهل المخاطر المحتملة وتقليل تقديرات وقت وتكلفة ونواتج الخطط. ولذا، يساعد التحليل المسبق والتنبؤ المرجعي على تحديث التقديرات بدقة أكثر.		

نظرة عامة إلى الرؤى السلوكية وتطبيقاتها في التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي	نظرية العلوم السلوكية	المزالق	التحيزات	الأدوات
6 دعم التنفيذ	يمكن أن يتأثر مستوى الامتثال للخطة الاستراتيجية على مستوى الوكالة المنفذة باختلاف المصالح، وارتفاع تكاليف العمل الفورية والفساد. ومع ذلك، يمكن أن يساعد تحديد الأهداف الوزارية على مواءمة هذه الأهداف مع الخطة الإستراتيجية ويمكن أن يسترشد الإبلاغ عن الخطة الإستراتيجية بالعلم السلوكي لتحفيز جهود تدفعها الأهداف. ويمكن أيضاً تعزيز نجاح التنفيذ من باستخدام تذكيرات أخلاقية ورصد المجتمع المدني لضمان تحرر عمليات الشراء من الفساد لتكون كفؤة. وستوفر ثقافة التجريب أيضاً رؤى لضمان أن تكون جهود التنفيذ مثلى على المدى الطويل.	- ضعف امتثال الجهات الحكومية بالخطة الاستراتيجية - ضعف تنفيذ الإستراتيجيات والخطط - الفساد في عمليات الشراء والتوظيف	- التحيز للمصلحة - التحيز للراهن	- إعداد الأهداف الوزارية - استراتيجية مستنيرة سلوكياً للإبلاغ عن الخطة - تذكيرات أخلاقية ورقابة المجتمع المدني - التجريب في صنع السياسات
	قد يتأثر رصد التقدم المحرز في جهود التنفيذ وردود الفعل على الملاحظات الواردة بالتسويق أو عدم الكفاءة أو الافتقار إلى قوة الإرادة. غير أن الجمع بين آليات المساءلة من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى، في شكل عمليات رصد روتينية ولوحات معلومات وميزانيات مواطنين، يمكن أن يسهل الرصد ويلهم الامتثال. وعلاوة على ذلك، قد يعوق تقييم المشاريع الميل البشري إلى التبرير غير المنطقي لاستمرار الاستثمار في المشاريع المقضي عليها بالفشل والفاشلة فعلاً والدعم لها. ويمكن أن يساعد استخدام خطط نوايا التنفيذ الجماعية على إنفاذ قرارات مثلى لتجاهل التكاليف الغارقة.	- عدم كفاية التقارير - التأخر في التقارير - الإخفاق في تحديد المخاطر المرتبطة بالتنفيذ	- وهم السيطرة - التحيز للثقة المفرطة - مغالطة التكلفة الغارقة	- لوحة معلومات مستنيرة سلوكياً - انخراط المواطنين - إجراءات روتينية وتذكيرات - نوايا تنفيذ جماعية
7 الرصد والتقييم والتواصل				



إطار الدليل للمراحل المحددة



* يجري انتقاء المزالق المختارة بعناية من مجموعة أكبر من المزالق، بناءً على مدى إمكانية عزوها إلى السلوك البشري وتالياً تخضع لأدوات العلوم السلوكية.

** التحييزات غير حصرية وقد اختيرت بناءً على قدرتها على شرح المزالق المنتقاة. هناك تحيزات أخرى عبر عملية صنع القرار الاستراتيجي ولكن لم يجر اختيارها لأنها قد لا تكون ذات صلة بالمزالق المنتقاة أو أضعف في شرح المزالق المنتقاة.



مطامح القيادة

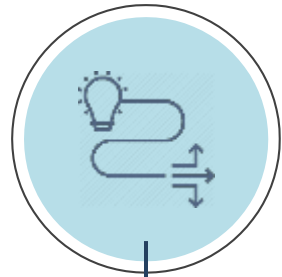


الإعدادات المؤسسية

بناء القدرات



مطامح القيادة: نظرة عامة



- تواصل مستنير سلوكياً
- الحث على الاختيار الفعّال
- تعريف القادة بالتحيزات وتسخير
- سلاسل الاهتمام التعاقبية
- استخدام تقنيات الإرساء



- عرض غير كافٍ لأهداف التنمية المستدامة
- تحديد غير كافٍ لأولويات أهداف التنمية المستدامة
- إعطاء أولوية عالية لقضايا تغطيتها وسائل الإعلام

اقتراح أفكار لتدخلات سلوكية

تحديد التحيزات**

تحديد المزالق*



- التحيز للراهن
- التحيز للوضع القائم
- التحيز للتوفر

* المزالق المحددة ليست شاملة.

** قائمة التحيزات المختارة ليست شاملة.



المزلق

غير شاملة

مزالق شائعة في مرحلة الحصول على مطامح القيادة

مزالق مختارة:

- الافتقار إلى عرض كافٍ لأهداف التنمية المستدامة
- أولوية متدنية للحاجة إلى ربط الرؤية والاستراتيجية بأهداف التنمية المستدامة
- إعطاء أولوية أعلى للقضايا والشواغل التي تتناولها وسائل الإعلام ومصادر الأنباء بكثرة

تشمل المزالق أخرى:

- إعطاء أولوية أعلى للمصالح السياسية والجماعية
- الافتقار إلى الإرادة لتكييف حلول مبتكرة جديدة للتحديات القائمة

مزالق شائعة





التحيزات

تدني الارتباط بأهداف التنمية
المستدامة في وثائق التخطيط
الاستراتيجي في المنطقة العربية



- بينت دراسة حديثة العهد أجرتها الإسكوا أن 70 في المائة من استراتيجيات التخطيط الوطني في المنطقة لا تشير إلى أهداف التنمية المستدامة، وتقريباً لا تذكر أي خطط وطنية متوسطة الأجل أهداف التنمية المستدامة أو تتضمن خطة لتحقيقها.
- تشير الاستنتاجات التي توصلت لها الإسكوا أن هناك مجالاً لزيادة دمج أهداف التنمية المستدامة في خطط التنمية الوطنية.
- من المقرر أن ينتهي قريباً عدد كبير من خطط التنمية الوطنية الحالية التي لا تذكر أهداف التنمية المستدامة، ما يتيح فرصة لتحقيق دمج سريع لأهداف التنمية المستدامة في الخطط المستقبلية.

تتضمن التحيزات والاختناقات السلوكية في هذه المرحلة، من بين أمور أخرى، التحيز للراهن والتحيز للوضع القائم والتحيز للتوفر

التحيز للراهن



الميل إلى إعطاء وزن أكبر للمكاسب الأقرب إلى الوقت الحاضر مما لتلك التي ستأتى في المستقبل

قد تنجم عن هذا التحيز خطة إستراتيجية تتوخى بلا تناسب مكاسب قصيرة الأجل على حساب أهداف طويلة الأجل. ولربما يكون ذلك واضحاً بوجه خاص في حالة أهداف التنمية المستدامة، التي يتطلب تحقيقها تضحيات سياسية واقتصادية في الوقت الحاضر، رغم أن فوائدها قد لا تكون مرئية لعقود (أو خلال دورة انتخابية واحدة).



التحيز للوضع القائم



يؤدي التحيز للوضع القائم إلى تفضيل المسار الأسهل والحفاظ على الطريقة التي تجري بها الأمور حالياً

قد يقلل هذا التحيز الرغبة في تبني نهج بديلة لطبيعة ومضمون الخطط الإستراتيجية، كمثال بناء خطط حول أهداف التنمية المستدامة أو دمج أهداف التنمية المستدامة في الخطط الاستراتيجية الوطنية.



التحيز للتوفر



ميل الناس إلى الحكم على أهمية الأحداث في العالم تبعاً للسهولة التي تتبادر فيها الأمثلة عليها إلى الذهن

قد يؤدي هذا التحيز إلى تمثيل غير متناسب في الرؤية الاستراتيجية لقضايا ربما لا تكون الأهم بالضرورة. وبالمقابل، ينتج عن تدني التعرض لأهداف التنمية المستدامة رد فعل ضعيف لها وبالتالي تدني تمثيلها في الرؤية الإستراتيجية.





التدخل 1: الاتصالات المستنيرة سلوكياً

يستخدم الحل المقترح عدداً من أدوات العلوم السلوكية، بتوسط رسالة موجهة إلى القيادة. وتتضمن الرسالة المقترحة أدوات سلوكية، من مثل المعايير الاجتماعية الدينامية، والشخصنة، وتأثير المرسل، من بين أخرى. وقد أثبتت هذه الأدوات أن الرسالة كوسيط نجحت في معالجة التحيزات الإدراكية وتحقيق السلوك المطلوب على امتداد طيف من القطاعات السياسية المختلفة. وإذا ما طبقت هذه الأدوات في هذا السياق، فإنها ستعالج بفعالية التحيز للوضع القائم والتحيز للراهن والتحيز للتوفر، ما سيعالج الاهتمام غير الكافي المعطى إلى أهداف التنمية المستدامة بالمقارنة مع قضايا أخرى.

عينة لرسالة مستنيرة سلوكياً



Dear Minister (Name),

We understand that you are due to commence the ministry's planning process this year to update the 5-year national plan (2020-2025). Other ministries, like yours, have committed to meeting the SDGs by 2030 and meeting them requires aligning ministerial development plans to the SDGs. We would like to congratulate you on your progress and leadership to date. You are now 85% of the way towards achieving the Health (SDG 3).



We expect that your upcoming 5-year strategy will help your ministry take the next steps towards achieving all the relevant SDGs within the next 10 years (2030). Most effective ministers now start with the 2030 agenda and work backwards to define specific priorities and goals. Tools like back-casting have been successfully used for this process. The steps are as follows:

- Step 1:** Characterize desirable future (SDG targets)
- Step 2:** Back-cast trajectories from future to present (analyze current national and/or local policies and strategies).
- Step 3:** Identify priorities needed ("to achieve this long-term vision, <ministry's> near-term sectoral priorities will focus on...").

For example, this might mean you would start with the target SDG (e.g. SDG 3 Good Wellbeing and Health), and work backwards to where you are today to define ministerial priorities ("End preventable deaths of newborns and children under 5 years of age").

The majority of the ministries in the country are now starting to link their strategies to those of the SDGs. In fact, in the last decade, there has been a 30% increase in the ministry's planning strategies which include clear links to the SDGs /MDGs for all sectors. In fact, if your ministry strategy did not include clear links to the SDGs (through results chains or RPIs), it would be among a minority of ministries with leaders not making a clear commitment to the SDGs.

If your team has any questions about how to effectively integrate SDGs into the next Ministerial Development Plan, please have them call us anytime on (phone number).

Sincerely,
(Insert Effective Messenger)

أدوات سلوكية

الشخصنة

البروز

المعايير الاجتماعية الدينامية

التبسيط

المقارنة الاجتماعية

تأثير المرسل

الدمج في مقاربات
الاتصال القائمة/الجديدة



الاتصالات المستنيرة سلوكياً (5/1)

عزيزي الوزير (الإسم)،

الأداة: الشخصية والبروز

- **الآلية:** يوجه انتباهنا إلى أشياء جديدة، تبدو ذات صلة مباشرة أو شخصية بنا.
- **مثال:** وجدت دراسة أن الرسائل التي تحتوي على ملاحظة ملصقة موجهة إلى المستلم شخصياً أدت إلى زيادة في الاستجابات بنسبة 16 في المائة (Service 2014).
- **التطبيق:** أرسل الرسالة مباشرة إلى قائد البلد، مع ملاحظة ملصقة أو ملاحظة أخرى مكتوبة بخط اليد لزيادة البروز وإضفاء الطابع الشخصي.

نعلم أنك ستبدأ هذا العام عملية التخطيط لوزارتك كجزء من الخطة الوطنية الخمسية (2020-2025). وقد التزمت الوزارات الأخرى، كما فعلت وزارتك، بتحقيق أهداف التنمية المستدامة بحلول عام 2030. ويتطلب ذلك مواءمة خطط التنمية الوزارية مع أهداف التنمية المستدامة. نود أن نهنئك على قيادتك للعملية وعلى تقدمك حتى الآن. لقد قطعت حتى الآن 85 في المائة من الشوط إلى تحقيق هدف التنمية المستدامة 3 عن الصحة.

وزارتك

متوسط الوزارات

الوزارة الأفضل أداء



الاتصالات المستنيرة سلوكياً (5/2)

عزيزي الوزير (الإسم)،

نعلم أنك ستبدأ هذا العام عملية التخطيط لوزارتك كجزء من الخطة الوطنية الخمسية (2020-2025). وقد التزمت الوزارات الأخرى، كما فعلت وزارتك، بتحقيق أهداف التنمية المستدامة بحلول عام 2030. ويتطلب ذلك مواءمة خطط التنمية الوزارية مع أهداف التنمية المستدامة. نود أن نهنئك على قيادتك للعملية وعلى تقدمك حتى الآن. لقد قطعت حتى الآن 85 في المائة من الشوط إلى تحقيق هدف التنمية المستدامة 3 عن الصحة.

وزارتك

متوسط الوزارات

الوزارة الأفضل أداء

(الشكل: ترتيب وزارتك من حيث تحقيق أهداف التنمية المستدامة مقابل المتوسط للوزارات الأخرى، ومقابل الأداء الأفضل)

المقارنة الاجتماعية

- الآلية: نتأثر بالملاحظات الواردة وبالمقارنة مع أقراننا أو آخرين مثلنا.
- مثال: اختبرت تجربة أجرتها شركة فيرجن أتلانتيك تدابير لجعل الطيارين يرفعون كفاءة استخدام الوقود. وشملت التدخلات الناجحة جدول مقارنة لأداء الطيارين، بالإضافة إلى ملاحظات واردة وتحديد الأهداف. وقد أدى هذا التدخل إلى انخفاض كبير في استهلاك الوقود.
- التطبيق: زود القيادة بملاحظات عن التقدم المحرز إزاء السلوك المتعلق بأهداف التنمية المستدامة حتى الآن، وبالمقارنة مع البلدان الأخرى، لتحفيز ربط الاستراتيجية بأهداف التنمية المستدامة.



الاتصالات المستنيرة سلوكياً (5/3)

عزيزي الوزير (الاسم)

المعايير الاجتماعية الديناميكية
(انظر الشريحة التالية)

التبسيط

- **الآلية:** يرتفع احتمال أن نمتثل لسلوك مرغوب إذا ما بسط وقسم إلى خطوات سهلة.
- **مثال:** أجرى حقل العلوم السلوكية عشرات الدراسات تبين فيها أن تقسيم الرسائل إلى خطوات بسيطة أو تبسيط الرسائل لجعلها أوضح أدى إلى زيادة السلوكيات المرغوبة. مثلاً، جعلت حكومة المملكة المتحدة الخطابات التي ترسل من إدارة الإيرادات والجمارك أو الإدارات الأخرى أسهل فهماً، فأدى ذلك إلى زيادة في معدلات الاستجابة بنسبة 5-10 في المائة.
- **التطبيق:** قسم هدف التنمية المستدامة الموصى به من خلال عملية التخطيط-من-المستقبل-إلى-الحاضر إلى خطوات بسيطة سهلة الفهم، واعط أمثلة حيثما أمكن لزيادة الوضوح إلى أقصى حد.

نتوقع أن تساعد إستراتيجيتك الخمسية القادمة وزارتك على اتخاذ الخطوات التالية نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة ذات الصلة جميعها خلال السنوات العشر القادمة (2030). يبدأ معظم الوزراء المعنيين الآن بخطة 2030 وينظرون من المستقبل إلى الوراء لتحديد أولويات وأهداف محددة. وقد استخدمت لمثل هذه العملية أدوات كالتخطيط-من-المستقبل-إلى-الحاضر. الخطوات هي كما يلي:

الخطوة 1: صف المستقبل المرغوب (مقاصد التنمية المستدامة).

الخطوة 2: خطط مسارات من المستقبل إلى الحاضر (حلّ سياسات واستراتيجيات وطنية و/أو محلية).

الخطوة 3: حدّد الأولويات اللازمة ("لتحقيق هذه الرؤية الطويلة الأجل، ستركز الأولويات القطاعية القريبة الأجل للوزارة على ...").

مثلاً، قد تبدأ بمقصد من مقاصد هدف التنمية المستدامة المعني (كهدف التنمية المستدامة 3، الصحة والرفاه)، وتنظر خلفاً إلى حيث أنت اليوم لتحديد الأولويات الوزارية ("القضاء على وفيات حديثي الولادة والأطفال دون سن الخامسة من أمراض يمكن الوقاية منها").



الاتصالات المستنيرة سلوكياً (5/4)

عزيمي الوزير (الاسم)،

تبدأ غالبية الوزارات في البلاد الآن في ربط استراتيجياتها بأهداف التنمية المستدامة. وفي العقد الماضي والواقع أنه كانت هناك في العقد الماضي زيادة بمقدار 30 في المائة في استراتيجيات التخطيط الوزارية التي تشمل روابط واضحة مع أهداف التنمية المستدامة/الأهداف الإنمائية للألفية للقطاعات جميعاً. وإذا لم تتضمن استراتيجية وزارتكم روابط واضحة مع أهداف التنمية المستدامة (من خلال سلاسل النتائج أو مؤشرات الأداء الرئيسية)، فستكون من بين أقلية من الوزارات التي لم تلتزم قيادتها بوضوح بأهداف التنمية المستدامة.

إذا كانت لدى فريقك أية أسئلة حول كيفية إدماج أهداف التنمية المستدامة في خطة التنمية الوزارية المقبلة بشكل فعال، دعهم من فضلك يتصلون بنا في أي وقت من الأوقات على (رقم الهاتف).

المخلص

(أدخل اسم مرسل مؤثر)

معايير اجتماعية دينامية

- **الآلية:** عندما نعتقد أن السلوك المرغوب فيه لا يمارس كثيراً، نميل إلى قلة الامتثال له. وتوفر المعايير الاجتماعية الدينامية أدلة على أن السلوك المرغوب فيه يمارس أكثر مما نعتقد وقد نغير سلوكنا لاتباع الاتجاه المتغير.
- **مثال:** أجريت تجربة في جامعة ستانفورد قللت استهلاك اللحوم، وذلك ببساطة بإخبار الناس أن "معظم الأميركيين بدأوا في الحد من استهلاكهم للحوم" (Martinovich, 2017).
- **التطبيق:** يشير التحليل إلى أن دمج أهداف التنمية المستدامة في البرامج الإنمائية الوطنية قد ازداد ويتوقع أن يستمر هذا الاتجاه. لذا، تمكن إشاعة هذه القاعدة الاجتماعية المتغيرة للتأثير على الآخرين.



الاتصالات المستنيرة سلوكياً (5/5)

عزيمي الوزير (الاسم)،

تأثير المرسل

- الآلية: يتأثر سلوكنا بالبعض أكثر مما بآخرين، وعادة يكون هؤلاء من نرى أنهم محبوبون أو محترمون أو موثوقون بهم.
- مثال: أرسلت رسائل شخصية إلى أطباء المملكة المتحدة الذين يفرطون في وصف المضادات الحيوية، قائلة لهم إن أن 80 في المائة من الأطباء يصفون مضادات حيوية أقل مما يفعلون هم. وأرسل هذه الرسائل كبير المسؤولين الطبيين (المملكة المتحدة)، وهو شخصية محترمة. وقد أدت هذه الرسالة إلى تقليل وصفات المضادات الحيوية بمقدار 73,406 وصفة (Hallsworth 2016).
- التطبيق: إرسال رسائل من رسول محترم، كرئيس جامعة الدول العربية أو مجلس التعاون الخليجي.

تبدأ غالبية الوزارات في البلاد الآن في ربط استراتيجياتها بأهداف التنمية المستدامة. وفي العقد الماضي والواقع أنه كانت هناك في العقد الماضي زيادة بمقدار 30 في المائة في استراتيجيات التخطيط الوزارية التي تشمل روابط واضحة مع أهداف التنمية المستدامة/الأهداف الإنمائية للألفية للقطاعات جميعاً. وإذا لم تتضمن استراتيجية وزارتك روابط واضحة مع أهداف التنمية المستدامة (من خلال سلاسل النتائج أو مؤشرات الأداء الرئيسية)، فستكون من بين أقلية من الوزارات التي لم تلتزم قيادتها بوضوح بأهداف التنمية المستدامة.

إذا كانت لدى فريقك أية أسئلة حول كيفية إدماج أهداف التنمية المستدامة في خطة التنمية الوزارية المقبلة بشكل فعال، دعهم من فضلك يتصلون بنا في أي وقت من الأوقات على (رقم الهاتف).

المخلص

(أدخل اسم مرسل مؤثر)



التدخل 2: تحفيز الاختيار النشط



الاختيار النشط هو شكل من أشكال الاختيار يتطلب اتخاذ خيار من عدة خيارات بدلاً من الانكفاء إلى خيار معلوم سلفاً.

- يساعد الاختيار النشط في التغلب على الانكفاء إلى تنفيذ خيار معلوم سلفاً يدل القيام بالاختيار المتعمد.
- يساعد تحفيز الاختيار الفعّال على التغلب على التحيز للراهن من خلال تأطير عدم الاستجابة باعتباره متعمداً بدلاً من اعتباره إغفلاً أو تقاعساً غير مقصود.
- الاختيار النشط المعزز هو أحد أشكال الاختيار النشط وهو يهدف إلى تفضيل خيار بتسليط الضوء على الخسائر المحتملة التي ستتأتى عن الخيار غير المفضّل.

دراسة حالة



ملخص

قللت تجربة أجرتها Nudge Lebanon من استخدام أدوات المائدة البلاستيكية بنسبة 78 في المائة بتحفيز الاختيار النشط وإزالة أدوات المائدة البلاستيكية كخيار متاح سلفاً.



النتائج

تضمنت التجربة سؤال الأشخاص عما إذا كانوا يريدون أدوات المائدة البلاستيكية مع وجبة الطعام، فجعلهم ذلك يفكرون إيجابياً فيما إذا كانوا يحتاجونها فعلاً.

اختيار نشط



أدوات سلوكية

ما أهمية استخدام اختيار فعال (معزز)؟

- يهدف الاختيار النشط القادم من مرسل فعال (كرئيس البلاد) إلى تذكير القيادة (كالوزراء) بواجب ربط الاستراتيجية بأهداف التنمية المستدامة، لا سيما أن غالبية البلدان العربية وقعت بالفعل على خطة 2030، ما يشير إلى نيتها تحقيق هذا الهدف. ومن شأن الاختيار النشط أن يذكر المؤسسات الحكومية أن التقاعس عن العمل هو بحد ذاته خيار يعاكس رؤية البلد.
- يؤدي الاختيار النشط إلى مستويات التزام من جانب القيادة أعلى، إذ يرتفع احتمال أن تقوم باختيار الانخراط في أهداف التنمية المستدامة.



التدخلات

مطالبة صاحب المصلحة بالقيام بإجراء اختيار نشط يجبره على الخروج من موقف التقاعس

عينة من الاختيار النشط

هل سنربط نحن، مجلس الوزراء، خطتنا الوطنية المقبلة للتنمية بأهداف التنمية المستدامة؟

☐

لا

(الخيار باء)

☐

نعم

(الخيار ألف)

** الخيار باء، سيسلط الاختيار الإيجابي المعزز النتائج السلبية في عدم تضمين أهداف التنمية المستدامة في الخطة الوطنية للتنمية.

يمكن أن يدير المسؤولون الحكوميون الاختيار النشط من خلال مسح أو استبيان يقدم قبل بدء البلد عملية تخطيط جديدة.

يمكن لرئيس البلاد ورئيس الوزراء وغيرهما من القادة المؤثرين تسليط الضوء على أهمية ربط برامج التنمية الوطنية المقبلة بأهداف التنمية المستدامة.



التدخل 3: تعريض القيادة للتحيزات



رؤى سلوكية ومعلومات عن التحيزات
السيكولوجية والاستدلالات



اتخاذ للقرار أفضل وأكثر تنوراً

- يستطيع المتمرسون في القيادة التعرف على بعض التحيزات وأخذها في الحسبان (تطبيق معامل حسم لتصحيح التفاؤل المفرط، طلب طرف ثالث محايد للحصول على رأي مستقل لأخذ المصلحة الشخصية في الحسبان، وما إلى ذلك).
- غير أن البحوث الأكاديمية تشير أن هذه التصحيحات ليست دقيقة وأنها تكون محدودة للغاية إلى درجة تجعلها بلا فائدة ترحى.
- هناك انتشار للتحيزات في صنع القرار نتيجة لتختم العادة والتدريب وكيفية اختيار التنفيذيين والثقافة التنظيمية.
- يمكن لتعرض القيايين لمزيد من الرؤى المشتقة من العلوم السلوكية وجعلهم يدركون تحيزاتهم هم أن يكون مفيداً للغاية في تحسين عملية صنع القرار.
- أشار دانييل كاهنيمان، الحائز على جائزة نوبل في الاقتصاد، أن احتمالات هزم التحيزات لدى جماعة ترتفع عندما تُناقش هذه التحيزات على نطاق واسع.



إلى جانب تحسين عملية اتخاذ القرار، يمكن أن يساعد التعرّف على التحيزات أيضاً في ثني تأثيراتها لصالح صنع السياسات العامة

كيف يمكن ثني تأثيرات التحيز لصالح صنع السياسات العامة؟

- أحد الأمثلة على تحيز يمكن استخدامه لصالح صنع السياسات العامة هو التحيز للتوفر.
- تشير **سلاسل الاهتمام التعاقبية**، التي تنجم مباشرة عن التحيز للتوفر، إلى أية زيادة هائلة في الاهتمام بمسألة سياسية ما بسبب حدث حاسم أو بسبب اهتمام وسائل الإعلام بها.
- بينما قد يكون ذلك ضاراً بتحديد الحكومة للأولويات، بوسع الحكومة أن تكون سبّاقة في تسخير الزخم الذي توجده سلاسل الاهتمام التعاقبية هذه لجذب الانتباه إلى مسائل لم تكن خلاف ذلك لثعتبر أولوية ومعالجة هذه المسائل.
- يمكن تسخير قوة التحيز للتوفر لحشد تأييد الجمهور لاتجاه الخطة الاستراتيجية أو لمواضيع رئيسية متضمنة فيها، ما يشجّع على المزيد من الاستثمار في تحليل المسائل ومقترحات الحلول وجهود التنفيذ.

سلاسل الاهتمام التعاقبية لحماية البيئة



وقرّ الفيلم الوثائقي Blue Planet II حول البلاستيك في المحيطات، الذي نجح نجاحاً ضخماً، وما نتج عنه من اهتمام إعلامي، بيئة مواتية لنجاح رئيس الوزراء في إطلاق خطة بيئية مدتها 25 عاماً بعد شهر من بث الفيلم وخطة لإيداع الزجاجات البلاستيكية بعد شهرين. وما كان رد الفعل المباشر هذا ممكناً إلا بسبب التخطيط الذي قامت به الحكومة مدة عام قبل إصدار الفيلم.

كيف يمكن استخدام سلاسل الاهتمام التعاقبية

- (1) حدّد أية اتجاهات/أحداث جارية ومقبلة تتماشى مع موضوعات في الرؤية الاستراتيجية، وتولّ إعداد مقترحات وحلول لقضايا هامة مسبقاً، ووقت تفعيل الرؤية ليتزامن مع اهتمام وسائل الإعلام بهذه الاتجاهات/الأحداث. ستلقى مقترحات الاستراتيجية مزيداً من الدعم خلال سلسلة الاهتمام التعاقبية عندما يكون الاهتمام بمسائل معينة في ذروته.
- (2) أحصل على دعم المنظمات أو الأفراد ذوي النفوذ كي يربطوا عملهم مع موضوعة/موضوعات الرؤية الاستراتيجية. ستساعد الإشارة المركزة إلى الرؤية الاستراتيجية وإلى الروابط معها ضمن الإطار الزمني نفسه على لفت الانتباه إلى هذه المسائل وحفز الالتزام بها.

****** على القادة أن يحرصوا على ألا يتأثروا بالتحيز للتوفر في تحديدهم لأولويات المسائل. لضمان التقييم الموضوعي للقضايا، يمكن للقادة إبراز القضايا البارزة الراهنة، ومطالبة فرق بتقديم أمثلة بديلة ومقارنات وقصص لتغذية النقاشات الاستراتيجية.



التدخل 4: إرساء المخططين الاستراتيجيين باستخدام إطار التخطيط-من-المستقبل-إلى-الحاضر



الإرساء هو شكل من أشكال التحضير بحيث يصبح التعرض الأولي لعدد معين أو مصطلح معين بمثابة نقطة مرجعية ويؤثر على الأحكام اللاحقة. ويمكن إرساء المخططين الاستراتيجيين باستخدام نهج التخطيط-من-المستقبل-إلى-الحاضر، وهو نهج استراتيجي يبدأ بصياغة نقاط النهاية المرغوبة ثم النظر إلى الوراء لتحديد الخطوات اللازمة للوصول إلى تلك النتيجة الناجحة.

- التخطيط-من-المستقبل-إلى-الحاضر هو نهج بديل لتصور المستقبل، بحيث لا تحدد الاتجاهات والظروف الماضية والحالية التقديرات المستقبلية كما في التنبؤ، بل تُحدّد الرؤى المستقبلية وبعد ذلك تُستخدم المعلومات والعوامل الأخرى وتُعدّل كي تتجلى تلك الرؤية.
- لا تمكن معرفة المستقبل. ومن هنا، يتيح التخطيط-من-المستقبل-إلى-الحاضر، عبر تحديد مستقبل ما والعمل تجاهه، خيارات أكثر مما يتيح التنبؤ بالمستقبل على أساس الاتجاهات الحالية/الماضية الذي ينتج خيارات محدودة.
- بما أن التخطيط-من-المستقبل-إلى-الحاضر إطار محدد يبدأ بمعلومات (بارامترات) حدودها معيّنة يجري من خلالها اتخاذ القرارات، فإنه يوفر فرصة لإرساء المخططين الاستراتيجيين في بداية عملية التخطيط.



يمكن استخدام التخطيط-من-المستقبل-إلى-الحاضر كتقنية إرساء لدمج أهداف التنمية المستدامة ضمن التخطيط الاستراتيجي

الخطوات المنهجية للتخطيط-من-المستقبل-إلى-الحاضر

- 1 **عَرّف سياق المشكلة:** هذا هو كافة الخيارات الممكنة، بما في ذلك استراتيجيات القرار الدينامية، المتوفرة لمتخذي القرار. فهذا يحدّد سياق المشكلة ويعدّ افتراضات معيارية تصبح الاختصاصات المرجعية لما تبقى من عملية اتخاذ القرار.
- 2 **عبر عن سيناريو مستقبلي/سيناريوهات مستقبلية مرغوب فيه/فيها:** يمكن النظر إلى الرؤية المستقبلية على أنها حل للمشكلة التي أُطرت حسب سياق المشكلة.
- 3 **لدى القيادة الوطنية فرصة ضمن هاتين الخطوتين لتأطير القرار والتعبير عن رؤية مستقبلية حول أهداف التنمية المستدامة. وسيضمن ذلك أن تدمج أهداف التنمية المستدامة في ما تبقى من عملية التخطيط الاستراتيجي (الخطوات 3-4).**
- 3 **حدّد مسارات التخطيط-من-المستقبل-إلى-الحاضر بدءاً من الرؤية المستقبلية:** تشير هذه إلى مسارات التنمية من الواقع الحالي إلى المستقبل المرغوب. وعادة توصف المسارات باعتبارها المعالم والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والمؤسسية من الدرجة الأولى الضرورية للوصول إلى الحالة النهائية المرجوة. ويمكن لهذه المسارات أن تتخذ شكل أهداف استراتيجية.
- 4 **حدّد التدخلات لتنفيذ أو بدء مسارات التخطيط-من-المستقبل-إلى-الحاضر:** أحياناً كثيرة، تبحث التدخلات كجزء من خطوة تحديد مسار التخطيط-من-المستقبل-إلى-الحاضر، مثلاً، من خلال تحديد الأهداف أو العقبات التي يتعين التغلب عليها للوصول إلى الأهداف.



التدخلات

ما هي الخيارات الانكفائية؟



- الخيارات الانكفائية هي مسارات معدة مسبقاً (أو موصى بها) تدخل حيز التنفيذ إذا لم يحدد القرار المتخذ أي مسار
- إعداد الخيارات الانكفائية فعال كدافع عندما يكون هناك إثقال بالخيارات أو تقاعس أو افتقار إلى اليقين في اتخاذ القرار

يتضمن التدخل جعل أهداف التنمية المستدامة الاتجاه الانكفائي من خلال الملء المسبق لنماذج تخطيط-من-المستقبل-إلى-الحاضر

من خلال إطار التخطيط-من-المستقبل-إلى-الحاضر، يمكن للقيادة الوطنية أن تجعل المخططين الإستراتيجيين ينكفئون إلى تحقيق أهداف التنمية المستدامة من خلال التعبير عن رؤية مستقبلية بشأن أهداف التنمية المستدامة لتكون بمثابة نقطة انطلاق لتخطيط المسارات المستقبلية من-المستقبل-إلى-الحاضر.

في مرحلة المطامح، من شأن نموذج تخطيط-من-المستقبل-إلى-الحاضر مملوء مسبقاً بأهداف التنمية المستدامة كسياق لحل المشكلات (الخطوة 1) وكالرؤية المستقبلية للبلد (الخطوة 2)، أن يضمن قيام المخططين بالنظر إلى الوراء لربط أنشطتهم ومشاريعهم وفقاً لذلك في الخطوتين 3 و4. وسيؤدي ذلك إلى ربط الاستراتيجيات القطاعية بهدف التنمية المستدامة ذي الصلة، ما يقدم سلسلة نتائج كاملة من هدف التنمية المستدامة (خطة 2030) إلى الأنشطة القطرية.

مثال

هدف التنمية المستدامة 3 الصحة الجيدة والرفاه

تطعيم جميع الأطفال دون سن الخامسة ضد الحصبة

برامج الرعاية الصحية الأولية

هدف التنمية المستدامة 4 التعليم الجيد

بقاء الفتيات دون سن 16 عاماً، بمن فيهن اللاجئات، في المدرسة وحصولهن على تعليم كامل

حملة تعليمية

هدف التنمية المستدامة 2 القضاء التام على الجوع

تمكين من لا يتمتعون بأمن غذائي، بمن فيهم اللاجئون، من تلبية الاحتياجات الغذائية والتغذوية الأساسية

دعم للاجئين

مقاصد هدف التنمية المستدامة

نواتج المطامح
الاستراتيجية

الأنشطة القطرية (تحدد في مراحل لاحقة)

في عام 2017 في جامعة حمد بن خليفة في الدوحة، قامت مجموعة من الطلاب بزيادة عدد من يأخذون بقايا طعامهم إلى المنزل بنسبة 42 في المائة، عن جعل الزبائن ينكفئون إلى ذلك. أعطي الزبائن شارة ذات جانبيين تحمل إحداها جملة تعبر عن الرغبة في أخذ بقايا الطعام إلى المنزل والثانية تحمل الجملة النقيض. ثم وضعت الشارات على موائد الطعام بحيث يكون الجانب الإيجابي للأعلى، ما يعني أن الطعام المتبقي معد لأخذه إلا إذا قلب الزبون الشارة معرباً صراحة أنه لا يرغب في ذلك.

التحديات وخط الأساس

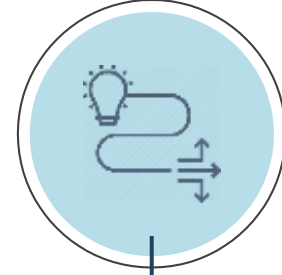


الإعدادات المؤسسية

بناء القدرات



التحديات وخط الأساس: نظرة عامة



- إدراك الحواجز والاختناقات السلوكية التي تعترض سبيل التصدي للتحدي
- إشراك الجماعات السكانية المعنية في التنقيب عن التحديات



- الافتقار إلى التمييز الواضح بين الحواجز البنيوية والحواجز السلوكية
- الفشل في استخلاص الدروس المستفادة من تجارب سابقة في الوقت المناسب
- تفشي التحيزات الشخصية



الفهم الخاطئ للسياق يُحدث فجوة بين التخطيط والممارسة

* المزالق المحددة ليست شاملة.
** قائمة التحيزات المختارة ليست شاملة.



المزالق

غير شاملة

مزالق شائعة في مرحلة تحديد التحديات وخطوط الأساس

مزالق مختارة:

- الافتقار إلى التمييز الواضح بين الجذور البنيوية والجذور السلوكية للتحديات قد يؤدي إلى فهم غير كاف لطبيعة المشكلة وبالتالي إلى حلول غير كافية في أنحاء الدورة السياسية، من مستوى الإستراتيجية نزولاً إلى المستوى السياسي
- الفشل في استخلاص الدروس المستفادة من تجارب سابقة في الوقت المناسب للاسترشاد بها في التخطيط الاستراتيجي الحالي
- شيوع التحيزات الشخصية التي يمكن أن تؤثر على فهمنا للتحديات ذات الصلة

تشمل التحديات الأخرى:

- ضعف التنسيق بين المؤسسات الحكومية المختلفة عند تحديد التحديات
- عدم وجود بيانات ذات صلة وكافية عبر القطاعات المختلفة

مزالق شائعة





التحيزات

تتضمن التحيزات والاختناقات السلوكية في هذه المرحلة، من بين أمور أخرى،
إساءة فهم المجموعة السكانية المعنية

إساءة فهم تحدي تدني معدلات التلقيح



وجد مسح أجراه البنك الدولي للأسباب التي
تعوق تطعيم الناس في البلدان النامية
لأطفالهم، أن 42 في المائة من موظفي البنك
الدولي زعموا أن المستفيدين رفضوا التطعيم
خوفاً من الإعقام، لم يذكر سوى 11 في المائة
من المستفيدين أنفسهم هذا السبب.

علاوة على ذلك، بين المسح ذاته أن الموظفين
قللوا إلى حد كبير تقديرهم لمستوى اعتقاد
المستفيدين أنهم مسؤولون عن حياتهم
ومستقبلهم. ففي الواقع، كان المستفيدون
يعتقدون أن لديهم سيطرة على حياتهم أكبر
مما لدى موظفي البنك الدولي أنفسهم.

الميل أحياناً كثيرة إلى وضع
افتراضات معينة قد تكون غير
دقيقة عن مجموعة مستهدفة معينة

الفهم السياقي الخاطئ



قد تؤثر الطريقة التي ينسب بها المخططون معنىً إلى مشروع أو الطريقة التي
يفهمونه بها من منظورهم الخاص على اتجاه وطبيعة المشروع حين يتمأسس هذا
المعنى. وبعض العوامل التي قد تؤثر (سلباً) على الطريقة التي يفهم بها المخططون
التحديات هي:

- عدم الإلمام بالنماذج الذهنية لمن تستهدفهم الاستراتيجيات وبعقلياتهم،
ما قد يؤدي إلى سرديات لحيوات هؤلاء الناس مفرطة في التبسيط
- الافتراضات أن الآخرين في تصوراتهم العقلية مختلفون تماماً عنهم هم أو
مماثلون تماماً لهم

قد يؤدي ذلك إلى التعميم استراتيجياً دون النظر إلى السياق المحلي والشخصيات
المختلفة المشاركة في عملية تحقيق النواتج الاستراتيجية.



التدخلات

الحواجز السلوكية

هي العوامل المتعلقة بالعمليات الإدراكية والنفسية للأفراد التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار أو السلوك

الحواجز غير السلوكية

هي العوامل التي لا تتعلق بالعمليات الإدراكية أو النفسية للفرد التي قد تؤثر على رفاهه

استخدم مركز أيديشن The Ideation Center، وهو مركز أبحاث رائد، خططاً استراتيجية مختلفة من أبو ظبي والبحرين والمملكة العربية السعودية والكويت والإمارات العربية المتحدة وقطر لتحليل فعالية التدخلات السلوكية في مجلس التعاون الخليجي. وتعتمد فعالية التدخلات السلوكية إلى حد كبير على مدى كون الحواجز سلوكية.

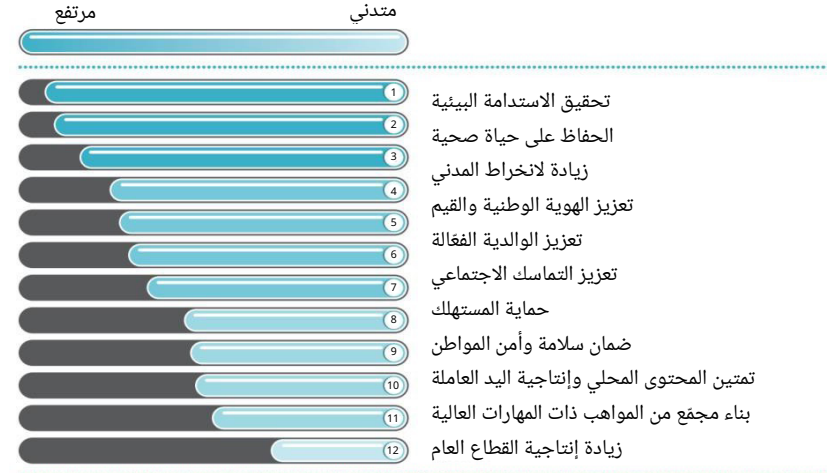
لم يكن هذا التحليل ممكناً لولا التمييز بين الحواجز السلوكية والحواجز غير السلوكية.

التدخل 1: إدراك الأبعاد السلوكية للتحديات



تتأثر الأهداف الاستراتيجية تأثراً شديداً بفهم المخططين الاستراتيجيين للتحديات القائمة واستراتيجيات حلها الناجمة عن ذلك. ولذا، من المهم في هذه المرحلة القدرة على التمييز بين الحواجز السلوكية والحواجز غير السلوكية التي تقف دون النواتج الاستراتيجية الناجحة، بغية تصميم برامج وأهداف توفر أكبر فرصة للنجاح في تحقيق الأولويات والأهداف الاستراتيجية.

الفعالية المحتملة للتدخلات السلوكية





التدخلات

يتضمن التدخل قائمة تدقيق لتبين ما إذا كانت الحواجز سلوكية

إطار الفردي-الاجتماعي-المادي، المعروف بإطار ISM، أداة طورته الحكومة الاسكتلندية قائمة على النظرية والأدلة لتحديد كافة السياقات التي تصوغ سلوكيات الناس، وقد طورت أداة مساعدة التفكير الواردة أدناه باستخدام هذا الإطار، لمساعدة المخططين على تحديد ووضع مفاهيم وتقييم المشاكل السلوكية وغير السلوكية المتضمنة في أي مسألة استراتيجية ووضع الحلول المناسبة لها.

كيف تستعمل قائمة التدقيق:

- 1 لكل تحدٍ تنظر فيه، ضع علامة على العوامل الأكثر صلة بوجود التحدي وشرح كيف * تبين التفاعلات بين العوامل المختلفة
- 2 اعزل العوامل/الحواجز السلوكية (أي تلك المتعلقة بالعمليات الإدراكية والنفسية للأفراد)
- 3 اسأل نفسك، إذا كنت ستعالج العوامل أو الحواجز السلوكية فقط، فهل سيكون لذلك تأثير كبير على حالة المشكلة؟
إذا كان الأمر كذلك، كيف يمكنك صياغة أهداف استراتيجية للتأثير على العوامل السلوكية الرئيسية التي لم تعالجها بعد؟

تذكر أن التحديات التي تتضمن حواجز لسلوكية ذات شأن تتطلب حلولاً/استراتيجيات تستهدف السلوك البشري باستخدام رؤى سلوكية

هل ما يرسخ التحدي:

- ☐ قيم ومعتقدات ومواقف الفرد/الجماعة
- ☐ (سوء) احتساب التكاليف المتصورة والفوائد المتصورة
- ☐ الاستجابات العاطفية الفردية للمسألة المعنية
- ☐ أفكار الفرد/الجماعة بشأن ولاية الفرد وقدرته على الفعل
- ☐ مستوى مهارة الفرد/الجماعة
- ☐ عادات الفرد/الجماعة



السياق الفردي

العوامل التي يتبناها الفرد والتي تؤثر على اختياراته وسلوكياته

هل ما يرسخ التحدي:

- ☐ تصور الناس لكيفية رؤية الآخرين لسلوكهم
- ☐ الفهم المشترك للسلوك المناسب والمستصوب



السياق الاجتماعي

العوامل التي توجد في الفضاء الاجتماعي والتي تتجاوز الفرد، لكنها تصوغ سلوكياته

هل ما يرسخ التحدي:

- ☐ الافتقار إلى قواعد ولوائح تنظيمية تحددها المؤسسات الرسمية
- ☐ الافتقار إلى التكنولوجيا أو التفاعل مع التكنولوجيا
- ☐ الافتقار إلى البنية التحتية الصلبة كالمباني/الحافلات والبنية التحتية الناعمة (غير ملموسة) كالوقت والجدول الزمنية أو القواعد واللوائح التنظيمية
- ☐ الافتقار إلى أشياء مادية ضرورية كأجهزة الكمبيوتر/الدراجات



السياق المادي

العوامل في البيئة والعالم الأوسع، التي تقيد السلوك وتصوغه على حدٍ سواء



التدخلات

يتضمن التدخل خريطة قرار لتبين أي من الحواجز سلوكي

هل يتطلب التغلب على التحدي أن يتخذ فرد/جماعة مستهدفة إجراءً إزاءه (أو تجنبه)؟

لا

ترتبط الحواجز السلوكية بالحواجز الموجودة نتيجة لعوامل نفسية وإدراكية بشرية. هكذا، إذا لم تكن هناك فرصة للأفراد لإظهار هذه العوامل النفسية أو الإدراكية، فإن الحاجز لن يكون سلوكياً.

ينبغي النظر في احتمال ألا يكون التحدي قد فُصل بما يكفي لتبيان دور الأفراد في ترسيخ المشكلة.

نموذج القدرة-الفرص-الدافع-السلوك (COM-B) هو إطار عمل آخر يمكن استخدامه للتمييز بين العوامل السلوكية وغير السلوكية. وهو يوفر فهماً للسلوك يعتبر أن "القدرة" (الجسدية والنفسية)، و"الفرصة" (الجسدية والاجتماعية) و"الدافع" (التلقائي والتأملي) ثلاثة شروط أساسية للسلوك. هكذا، يحدد هذا النموذج مصادر السلوك التي يمكن أن تشكل أهدافاً مثمرة للتدخلات المتمايزة. يرد مزيد من التفاصيل عن المزيد عن هذا النموذج في القسم 5.

نعم

العوامل المادية: تكنولوجيا، لوائح تنظيمية، بنية تحتية، وقت، أدوات وما إلى ذلك

هل يملك الفرد/الجماعة العوامل المادية اللازمة لأداء السلوك المعني (أو يمكن الحصول عليها بسهولة معقولة)؟

لا

لا يستثني وجود حواجز سلوكية وجود حواجز غير سلوكية كالموارد الاقتصادية والوقت والتكنولوجيا والبنية التحتية وما إلى ذلك. غير أنه إذا كانت هذه الحواجز ذات شأن، فمن المحتمل أن تؤثر على النتائج السلوكية بشكل غير متناسب.

نعم

إذا كانت لدى الفرد البيئة المادية، فمن المحتمل جداً أن تكون العوامل الإدراكية/النفسية والاجتماعية عائقاً كبيراً يحول دون أدائهم للسلوك المقصود.

وعلى هذا النحو، ستكون التدخلات السلوكية فعالة



التدخلات

التدخل 2: إشراك الجماعة المعنية في التنقيب عن التحدي



معرفة الجماعة المعنية حاسم الأهمية في بدء عملية تحديد أهداف استراتيجية تلبى احتياجات رفاهم الاجتماعي

- قد يكون الأمر صعباً على المخططيين الاستراتيجيين لأنهم ربما لم يكونوا قد مروا شخصياً بالسياقات النفسية والاجتماعية للجماعة المستهدفة، ولذا قد تكون عمليات اتخاذهم للقرارات أو نماذجهم الذهنية مختلفة
- إذا لم تعالج هذه الفجوة في المعرفة، فإنها تُسدّ بالتفكير التلقائي وبافتراضات ونماذج ذهنية ثقافية يمكن أن تؤدي إلى فهم للتحديات غير دقيق

كيف يمكن للمخططين الاستراتيجيين سد فجوة المعرفة؟

مجموعات التركيز هي اجتماعات يناقش فيها المشاركون فيما بينهم أفكاراً وقضايا ورؤى وخبرات، ولكل مشارك حرية التعليق على وجهات النظر التي يعبر عنها الآخرون أو انتقادها أو شرحها.

تتمتع قوة مجموعات التركيز المنظمة جيداً في قدرتها المتزايدة على تجاوز التحيزات الموجودة في فهم المخططين. ويخفف تشجيع النقاش الحري بين المشاركين من مخاطر حرف النقاش بفعل تحيزات المخططين الضمنية (وربما الخاطئة).



- يولد النقاش الحر أفكاراً ورؤى جديدة لأن المشاركين يحفزون بعضهم بعضاً. وفي حين يعتمد العديد من مجالس التخطيط في المنطقة على البيانات الكمية أو الافتراضات وسيلة رئيسية لتحليل التحدي الوطني، قد ينجم عن استشارة المواطنين أنفسهم والجماعة المستهدفة نفسها تغيير التحليل الأولي للمسألة المعنية.
- يمكن أن تساعد الرؤى التي تنتج عن نقاشات **مجموعات التركيز** على الحصول على معلومات عن تصورات الجماعات المستهدفة وعمليات اتخاذ القرار لديها لدى مواجهة وضع معين.



التدخلات

الخطوات المستخدمة لإدارة نقاشات مجموعات التركيز



كيفية إدارة نقاشات مجموعات التركيز

- 1 حدد المجالات المواضيعية التي تحتاج إلى رؤية الجماعة المعنية.
- 2 لكل منطقة، كُن مجموعة (مجموعات) من 8-12 مشاركاً يَنتقون بعناية. تيسر المجموعات الصغيرة التدفق الحر للنقاش على نحوٍ أفضل بكثير. وبقدر الإمكان، ينبغي أن يكون المشاركون في المجموعة متشابهين في الخبرة والخبرات.
- 3 حال تجميع المشاركين، يشرح الميسر سبب الاجتماع وشكل النقاشات ويعطي المشاركين نقاطاً مخططة مسبقاً لِحث النقاش فيما بينهم.
- 4 تسجل المحادثة ويعدّ منها "تقرير رؤية".

تعزيز نقاشات مجموعات التركيز باستخدام النهج التشاركي



أُجريت في الصين تجربة عَين فيها عشوائياً 1,752 عاملاً إما لاجتماعات على الطراز التقليدي قاد فيها الرئيس جدول الأعمال أو لاجتماعات تشاركية تولى فيه الموظفون قيادة جدول الأعمال وساهموا بأفكار لدفع الشركة قدماً. فنجمت عن ذلك زيادة في الإنتاجية بنسبة 10.6 في المائة بين العمال الذين انخرطوا في الاجتماعات التشاركية.

تحديد أصحاب المصلحة

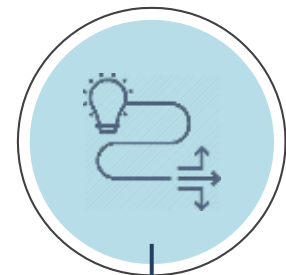


الإعدادات المؤسسية

بناء القدرات



تحديد أصحاب المصلحة: نظرة عامة



- إنشاء منتديات تشاركية تستفيد من قوة المنصات ونظم الإحالة على الإنترنت، وجلسات الاستماع العامة والميزنة العامة



- الاعتماد المفرط على أصحاب المصلحة الحاليين
- غياب الآليات التي تستفيد من آراء المواطنين
- الاعتماد المفرط على أشكال الاتصال والمشاركة التقليدية

اقترح أفكار لتدخلات سلوكية

تحديد التحيزات**

تحديد المزالق*



- التحيز للتوفر
- التحيز للوضع القائم

* المزالق المحددة ليست شاملة.
** قائمة التحيزات المختارة ليست شاملة.



المزلق

غير شاملة

مزلق شائعة في مرحلة تحديد أصحاب المصلحة

مزلق مختارة:

- إيلاء اعتبار غير كاف لأصحاب المصلحة المحتملين غير المعروفين حالياً لمجلس التخطيط
- الافتقار إلى آليات للاستفادة من آراء المواطنين حول المسائل والحلول الراهنة
- استخدام واسع النطاق لأساليب تقليدية لإشراك أصحاب المصلحة

تشمل المزلق الأخرى:

- الافتقار إلى معايير واضحة لاختيار أصحاب المصلحة
- تدني مستويات الثقة بين أصحاب المصلحة والحكومة

مزلق شائعة





التحيزات

تتضمن التحيزات والاختناقات السلوكية في هذه المرحلة، من بين أمور أخرى، التحيز للتوفر والتحيز للوضع القائم

تحديد الأولويات السياسية باستخدام "القواعد المتعارف عليها"



وجدت دراسة شملت 14 وزيراً وسياسياً في بلجيكا أنهم استخدموا "القواعد المتعارف عليها" لتحديد المسائل التي ستعطى أولوية.

بدلاً من إجراء تقييم عقلاني تماماً للمسائل الملحة، اعتمد تحديد الأولويات بدرجة كبيرة على ما يفعله الآخرون أو ما تغطيه وسائل الإعلام في ذلك الوقت.

ميل الناس إلى الحكم على احتمال وقوع الأحداث أو أهمية الأحداث في العالم من خلال السهولة التي تتبادر بها الأمثلة إلى الذهن

التحيز للتوفر



قد يؤثر هذا التحيز على انتقاء أصحاب المصلحة الذين يساهمون في عملية التخطيط الاستراتيجي. وقد يؤدي الاعتماد على أصحاب المصلحة الذين يتبادرون إلى الذهن بسهولة إلى تركيز أو تحديد غير مستنير لأولويات المسائل. علاوة على ذلك، يمكن لذلك أن يستبعد أصحاب مصلحة مهمين قد يجلبون لعملية التخطيط منظورات جديدة وحاسمة.



الميل إلى الحفاظ على الوضع القائم، بغض النظر عن الصفات الموضوعية للخيارات البديلة

التحيز للوضع القائم



قد يؤدي هذا التحيز إلى الحفاظ على الطبيعة الراهنة لتشكيلة أصحاب المصلحة وأشكال التواصل والتفاعل، بدلاً من اعتماد تغييرات قد تزيد وتحسن تشكيلة أصحاب المصلحة ومشاركتهم.





التدخلات

التدخل 1: إنشاء منتديات تشاركية



المنتدى التشاركي منصة يمكن للأطراف الثالثة من خلالها معرفة المبادرات المقبلة والانخراط في النقاش حول هذه المسائل، بهدف التأثير على جدول الأعمال والعملية والإجراءات المتعلقة بهذه المسائل. ويمكن للمنتديات التشاركية أن تتخذ أشكالاً مختلفة، بما في ذلك المجالس الاستشارية المجتمعية والميزنة التشاركية وجلسات الاستماع العامة وبطاقات الإبلاغ.

- تتيح المنتديات التشاركية للمواطنين والجهات الفاعلة في المجتمع المدني والمجتمعات المحلية وجماعات محددة كالنساء والشباب الانخراط الفعّال والمشاركة في التعبير عن آرائهم حول المسائل مثار الاهتمام
- يمكن أن تجابه المنتديات التشاركية التحيز للتوفر والتحيز للوضع القائم بتوفير مجموعة جديدة من أصحاب المصلحة وتيسير الاتصال في الاتجاهين معهم، ما يمكن أن يعزز صلاح الخطط الاستراتيجية
- تقلل منتديات المواطنين التداولية من تأثير تفكير القطيع لدى سلطات التخطيط، بتعريض عملية التخطيط لأفكار ووجهات نظر غير متجانسة

ينعكس المنتدى التشاركي إيجاباً على تصورات المجتمع للحكومة



- يزيد جعل كل مواطن مسؤولاً عن نجاح المشروع وفشله من تملك المواطنين له ومتابعته.
- يؤثر الإحساس بالتملك في تقدير المواطنين للمشروع، ما يؤدي بهم إلى إعطاء وزن للخسائر (الفشل في نجاح المشروع) أكثر بكثير من الوزن الذي يعطونه للمكاسب. وبذلك، يمتلك المواطنون المنخرطون حوافز تدفعهم إلى القيام بالاستثمارات وانتهاج السلوكيات التي تحقق الأهداف.

منتديات تشاركية من أجل الاندماج في الاتحاد الأوروبي



نُفذ في رومانيا برنامج بعنوان "مواطنون نشطون من أجل الاندماج الأوروبي" يهدف إلى زيادة تبادل الآراء والشعور بالانتماء إلى الاتحاد الأوروبي، وذلك باستخدام منصات على الإنترنت وعقد اجتماعات عامة في البلديات تمكّن المواطنون من خلالها من المشاركة في النقاشات المتعلقة بالاتحاد الأوروبي. وقد نتج عن المشروع حوار مفتوح مع المؤسسات حول مواضيع تتعلق بالتمييز والتنوع والديمقراطية.



التدخلات

إدخال جلسات الاستماع العامة كوسيلة لزيادة مشاركة المواطنين في التخطيط الاستراتيجي

يمكن النظر إلى جلسات الاستماع العامة على أنها منتديات تشاركية يجتمع فيه مواطنون أفراداً وجماعات ومسؤولون محليون لتبادل المعلومات والآراء حول القضايا الاستراتيجية قبل اتخاذ الإجراءات/وضع الخطط في صيغتها النهائية.

مثلاً، يمكن وضع مواطنين لديهم وجهات نظر مختلفة حول موضوعات مثيرة للجدل في مجموعات صغيرة وتكليفهم فهم الموضوع من مقدمي عروض أو خبراء مختلفين لديهم مواقف مختلفة. ويمكنهم بعد ذلك التداول والنقاش فيما بينهم والتوصل إلى وجهات نظر خاصة بهم أكثر استنارة وتوازناً قبل اقتراح حلول/تعديلات.

اعتبارات رئيسية لدى عقد جلسة استماع علنية:

☐ يجب أن يبدأ النقاش بأن يتبادل جميع الأفراد أفكارهم وتعليقاتهم

☐ ينبغي أن تبدأ الجلسة بأهداف محددة جيداً لإعداد المشاركين للتوصل إلى حلول ذات صلة

☐ ينبغي تعزيز الحلول المتنوعة والتحليل الدقيق بالاحتراز من تفكير القطيع

☐ ينبغي اتخاذ احتياطات خاصة لاجتناب أن تؤدي عوامل غير ذات صلة، مثل منزلة بعض الأفراد ومدى الإعجاب بهم وقدرتهم على الحديث، إلى دفع الآراء إلى التحيز

تشمل جلسات الاستماع العلنية:

- النشر النزولي: عندما تقوم الحكومة بإعلام المواطنين عن التطورات السياسية وعن أدوارهم ومسؤولياتهم
- النشر الصعودي: عندما يعبر المواطنون عن شواغلهم بشأن القضية المثارة





تقديم الموازنة العامة كمثال على منتدى تشاركي يمكن فيه للمواطنين تقديم مساهمات قبل الصياغة النهائية للخطط

توفّر الميزنة التشاركية فرصة للمواطنين للمشاركة في عمليات التداول بشأن تخصيص الأموال العامة

الميزنة التشاركية للمواطنين في البرازيل



بدأ مفهوم الميزنة التشاركية للمواطنين في البرازيل في عام 1989 وكان يهدف إلى تحسين أفقر المناطق في مدينة بورتو أليغري عن طريق تعزيز تقديم الخدمات والبنية الأساسية وتمتين الحكومة وزيادة مشاركة المواطنين.

وفي عامي 1989 و1990، وهما أول سنتين من الميزنة التشاركية، شارك في العملية أقل من 1,000 مواطن. وبحلول عام 1992، كان عدد المشاركين قد قفز إلى ما يقرب من 8,000 مشارك. وبعد إعادة انتخاب حزب العمال في عام 1992، زادت المشاركة إلى أكثر من 20,000 شخص في السنة. وقد تزايدت المشاركة لإدراك المواطنين أن الميزنة التشاركية وسيلة هامة لاتخاذ القرار.

ويتضح أثر الميزانية التشاركية في زيادة مخصصاتها من 10 في المائة في عام 1990 إلى 21 في المائة أي 64 مليون دولار في عام 1999.

للمزيد عن الميزنة التشاركية للمواطنين يمكن الاطلاع على الصفحة 126



التدخلات



أدوات زيادة التوعية للمنتدى التشاركي (5/1)

وسّع مدى اتصالاتك

1 الإحالات

يمكن أن تتضمن رسائل الدعوة القياسية التي ترسل إلى الأفراد من قاعدة البيانات الموجودة دعوة ثانية يمكن بها للمدعويين إحالة أصحاب مصلحة جدد معنيين من شبكة معارفهم.

- تؤثر السلوكيات العامة على تصورات المعايير الاجتماعية عندما يبدو أن هذه السلوكيات تحظى بتأييد واسع النطاق وعندما يشعر المرء أنه يرتبط شخصياً بالسياق أو المجتمع الذي يحدث فيه السلوك
- تساعد الإحالات الشخصية على دعم اعتبار المشاركة قاعدة مرغوبة وتساهم هذه المصادقة في توليد ثقافة مشاركة المواطنين
- تزيد الإحالات الشخصية عدد أصحاب المصلحة الجدد بسبب قوة الارتباط الشخصي بمن أحوالهم

يمكن للمدعويين مشاركة الدعوات الجديدة مع أسرهم وأصدقائهم
وآخرين ذوي صلة

يمكن تشجيع المدعويين على إحالة آخرين باستخدام حوافز
(كالمسابقات)





التدخلات



مثال



أدوات زيادة التوعية للمنتدى التشاركي (5/2)

وسّع مدى تأثيرك

1 الإحالات

دراسة حالة



أطلقت "حملة نحن نستطيع" في بنغلاديش واستهدفت وكلاء التغيير المحليين لخفض القبول الاجتماعي للعنف ضد المرأة عن طريق رفضه شخصياً. وقد أدّت التجربة إلى قيام 85 في المائة من صانعي التغيير و81 في المائة ممن هم في دائرة نفوذ هؤلاء بتغيير تصوراتهم إيجابياً بشأن العنف ضد المرأة.



ملخص

أعدت الحملة أفراد المجتمع المحلي لاتخاذ موقف علني وإجراءات إزاء العنف ضد المرأة. وطلب من الأفراد التوقيع على تعهد بإجراء تغييرات طفيفة في مواقفهم تجاه العنف ضد المرأة وإحالة التعهد إلى 10 أفراد ضمن دائرتهم للتوقيع عليه. وفي المتوسط وصل كل صانع تغيير إلى خمسة أشخاص.



الحل

أدوات التزام، تأثير المرسل، الإعداد



أدوات سلوكية



التدخلات



أدوات زيادة التوعية للمنتدى التشاركي (5/3)

وسّع مدى تأثيرك

2 منصة على الإنترنت

إنشاء منصة إلكترونية مكرّسة يمكن أن تُنشر عليها المسودة الأولى للخطة الاستراتيجية والترحيب بالمواطنين لإضافة التعليقات واقتراح التعديلات أو الإضافات

- بتيسير إمكانية الوصول إلى الحكومة، تخفّض المنصات على الإنترنت المتاعب المرتبطة بانخراط المواطنين
- يمكن تصميم المنصات الإلكترونية بحيث توضح مستويات مشاركة المستخدمين جميعاً، كي يُنظر إلى المشاركة على أنها القاعدة فيشجع ذلك عليها

دراسة حالة



أطلقت مدينة سالم، ماساتشوستس، في الولايات المتحدة الأمريكية لعبة سمّتها "ما النفع Point" لتشجيع المشاركة المحلية في خطط إنعاش أحياء المدينة. فجمع هذا الجهد 192 استجابة من أصحاب المصلحة الرئيسيين في المدينة.

كافأت اللعبة السكان باستخدام عملات افتراضية عن كل فكرة قدموها تجاه تحسين الحي.

أدوات سلوكية
حوافز، تلعب

يمكن أن تشمل المنصة الإلكترونية المستنيرة بالسلوكيات أيضاً التلعيب:



- يمكن استخدام عناصر تصميم الألعاب لتشجيع أصحاب المصلحة على استكشاف مبادرات ومشاريع الحكومة والتعلم منها والتأمل فيها
- يعين التلعيب قيمة مباشرة ومكافآت فورية لمشاركة المواطن والمعلومات التي يقدمها، ما يؤدي إلى مزيد من المشاركة



التدخلات



مثال

أدوات زيادة التوعية للمنتدى التشاركي (5/4)
وسّع مدى تأثيرك

2 منصة على الإنترنت

Join the Consumer-Citizen Space

If you have a policy challenge in mind, or even ideas for a nudge or a behavioral experiment, please do not hesitate to share them with us through the Consumer Citizen Space below.

Examples of policy challenges: wasteful/abusive use of a resource, repeated non-adherence to a regulation, sub-optimal queuing time at a facility, etc.

Name *

Email *

Subject *

Message *

☐ I'm not a robot 

SUBMIT

nudge
LEBANON

حيز المستهلك-المواطن

زيادة المشاركة عبر الإنترنت من خلال
بوابة مكرسة



لزيادة مدى تأثيرهم وإشراك أصحاب مصلحة جدد،
أنشأت Nudge Lebanon على موقعها على شبكة
الإنترنت حيز المستهلك-المواطن، يمكن فيه للأفراد
تسجيل وتبادل أفكارهم حول التدخلات السلوكية
لمواجهة التحديات السياسية



التدخلات



أدوات زيادة التوعية للمنتدى التشاركي (5/5)

وسّع مدى تأثيرك

2 منصة على الإنترنت

اعتبارات رئيسية لدى عقد جلسة استماع علنية:

تأكد من أن تكون متطلبات التسجيل بسيطة وأنه يمكن استكشاف المنصة بسهولة.

☐

تأكد من الحفاظ على خصوصية المشاركين وعدم الكشف عن هويتهم.

☐

ينبغي أن تكون المنصة تفاعلية بحيث يمكن للمشاركين الانخراط في النقاشات وبحيث يمكن للمستخدمين معرفة عدد المشاركين الآخرين.

☐

تأكد من أن المنصة تستخدم لغة بسيطة وأنه يمكن لأصحاب المصلحة جميعاً النفاذ إليها، وأنها عند الاقتضاء، تعرض بوضوح "دعوة للعمل".

☐

يمكن جعل المشاركين الجدد يرسلون دعوات (مثلاً كي يتمكن المشارك من الاستمرار يتعين عليه أن يرسل دعوة واحدة على الأقل إلى شخص ما من معارفه).

☐

شجّع الناس على التفاعل مع المحتوى طوال عملية التخطيط من خلال التعليقات والملاحظات الراجعة وما إلى ذلك. ويمكن القيام بذلك بإرسال تذكيرات في الوقت المناسب بالبريد الإلكتروني أو بالتلعب.

☐

إشراك أصحاب المصلحة

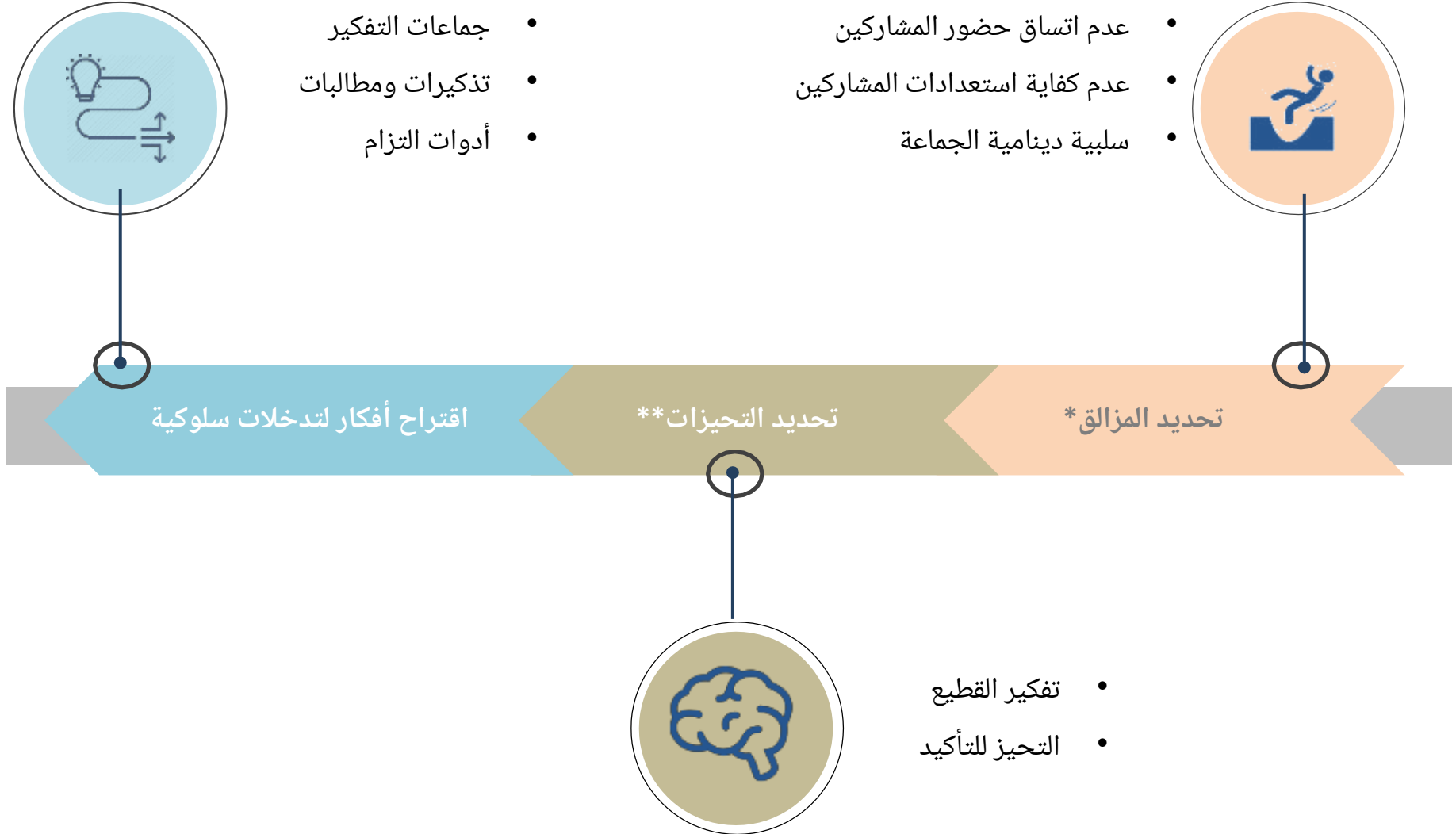


الإعدادات المؤسسية

بناء القدرات



إشراك أصحاب المصلحة: نظرة عامة



* المزالق المحددة ليست شاملة.

** قائمة التحيزات المختارة ليست شاملة.



المزلق

غير شاملة

مزالق شائعة في مرحلة إشراك أصحاب المصلحة

مزالق مختارة:

- عدم اتساق حضور المشاركين في اجتماعات الاستراتيجية القطاعية
- عدم كفاية استعداد المشاركين في اجتماعات الاستراتيجية القطاعية
- الإخفاق في الاستفادة من رؤى كافة المشاركين في الاجتماع، إذ لا يرغب الجميع في التعبير عن آراءهم

تشمل المزالق الأخرى:

- آليات تواصل غير كافية بين أصحاب المصلحة
- رؤى وأهداف متميزة بين أصحاب المصلحة والحكومة

مزالق شائعة





التحيزات

تتضمن التحيزات والاختناقات السلوكية في هذه المرحلة، من بين أمور أخرى، تفكير القطيع والتحيز للتأكيد

تفكير القطيع



يشير تفكير القطيع إلى الدينامية التي تؤدي إلى فرض الأشخاص رقابة ذاتية على أنفسهم والامتثال لوجهات نظر أغلبية الجماعة بغض النظر عن مزاياها وعيوبها

- قد يؤدي هذا التحيز بأصحاب المصلحة المدعويين إلى الامتناع عن التعبير عن آراء مخالفة بشأن محتوى/اتجاه الخطط الاستراتيجية، وعلى هذا النحو، قد لا تستفيد هذه الخطط من وجهات نظر غنية ومتنوعة يمكن أن تجعلها أكثر صلة بالواقع وملائمة.
- قد يؤدي استخدام الأدلة والبيانات في هذه الاجتماعات إلى زيادة التأثير المعلوماتي الذي يؤدي بالأشخاص إلى الاعتقاد أن رأيهم الشخصي المعارض قد يكون خطأ لأن لدى الآخرين معلومات أفضل وأسباباً جيدة للتفكير بشكل مختلف.
- قد يسود هذا التحيز سائداً بشكل خاص إذا كان أصحاب المصلحة لا يرتاحون إلى التحدث أمام سلطة أعلى أو معارضتها. في هذه الحالة، إذا عبر صاحب السلطة الأعلى عن رأيه أولاً، فيرجح ألا يعارضه أصحاب المصلحة.

التحيز للتأكد

المبالغة في تقدير أهمية الأدلة التي تؤكد اعتقاداً مفضلاً، أو التقليل من أهمية الأدلة التي تناقض اعتقاداً مفضلاً، أو الإخفاق في البحث عن الأدلة بنزاهة

يمكن أن يعوق هذا التحيز الاستخدام الفعال للأدلة والبيانات، إذ يواجه أصحاب المصلحة خطر تفسير البيانات بما يتماشى مع الأفكار المسبقة ما قد لا يسلط الضوء على بعض الحقائق الهامة. ويمكن أن يكون لهذا التفسير المتحيز للبيانات تأثير خطير لأنه قد يحرف أهداف واستراتيجيات جلسات التخطيط.



التدخلات

التدخل 1: إرسال تذكيرات وتنبيهات



يمكن استخدام التذكيرات التي ترسل في الوقت المناسب لحث أصحاب المصلحة على حضور الاجتماعات أو تنفيذ إجراءات معينة مفيدة للاجتماع

- تقلل التذكيرات الجهد الذهني اللازم لتنفيذ إجراء معين لأنها توفر إشارة توضح أن مهمة معينة تحتاج إلى تنفيذ
- يمكن للتذكيرات أن تعالج إخفاق الذاكرة الذي يمنع الأشخاص من تنفيذ عمل مخطط له

دراسة حالة



أجريت تجربة في المملكة العربية السعودية، استخدمت فيها رسائل تذكير نصية SMS لتقليل غياب المرضى الخارجيين عن مواعيدهم، فأدى إلى انخفاض الغياب بنسبة 20 في المائة.

حال تحديد موعد للمريض، يُجدول إرسال رسالتين نصيتين قصيرتين، واحدة قبل خمسة أيام من الموعد المحدد والأخرى قبل يوم واحد، تتضمنان تاريخ ووقت الموعد ورقماً للاتصال للاستفسارات.

تذكير

تعتمد فعالية التذكيرات التي ترسل في الوقت المناسب على:



- **محتوى التذكير:** ينبغي أن تكون التذكيرات محددة وبسيطة بما يكفي لجذب انتباه المتلقين وتقليل الجهد اللازم لبدء العمل. فمثلاً، يمكن جعل التذكير بتقديم مشروع وثيقة أكثر فعالية بالإشارة إلى المحتويات المطلوبة فيه.
- **توقيت التذكير:** تبعاً لمحتوى التذكير، ينبغي أن يُرسل في فترة يكون فيها المتلقي أكثر تقبلاً مع إعطاء وقت كاف لاتخاذ الإجراء موضع التنبيه.



التدخلات

يتضمن التدخل إرسال تذكيرات وتنبيهات إلى المشاركين (تكملة) أدوات إضافية لتضمينها في تذكير يرسل برسالة قصيرة نصية SMS في الوقت المناسب

توفر الرسائل النصية القصيرة SMS فرصة لاستخدام أدوات سلوكية أخرى (بالإضافة إلى التذكيرات وحسن التوقيت) لحث أصحاب المصلحة على التصرف بناء على تعليمات

إضافات يمكن تضمينها في الرسائل القصيرة النصية

يمكن أن تتضمن التذكيرات نوايا تنفيذ. ويمكن أن تأخذ هذه شكل تنبيه المتلقين لحثهم على وضع خطط محددة بشأن متى وأين وكيف سيتصرفون بناء على التعليمات في التذكير.

يمكن للتذكيرات أن تستخدم المعايير الاجتماعية لتشجيع المشاركة من خلال إعلام أصحاب المصلحة عن النسبة المئوية لمن يؤدون الإجراء المرغوب (مثلاً، أكثر من 80 في المائة من أصحاب المصلحة يحضرون الاجتماع في الوقت المحدد).

ينفر الأشخاص من الخسارة، بمعنى أنهم يستجيبون إيجابياً للنواتج التي تصاغ على شكل نتائج سلبية. ويمكن للتذكير أن يحفز النفور من الخسارة بتسليط الضوء على ما قد يخسره المتلقي من خلال عدم المشاركة (مثلاً، لا تفوت فرصة تمثيل قطاعك في الخطة الاستراتيجية الوطنية).



مرحباً [اسم المشارك]، لقد اختارتك [اسم الوزارة] للمشاركة في اجتماع يهدف إلى تحقيق رؤية [اسم البلد]. سيعقد الاجتماع في [الموقع] في [الوقت]. وقد حجزنا مقعداً لك. يمكنك الاطلاع على جدول أعمال الاجتماع على هذا الرابط [أدخل الرابط] - [اسم رئيس اللجنة].



التدخلات

التدخل 2: إدخال أدوات الالتزام



أدوات الالتزام هي وسائل يمكن أن تجعل المرء يلتزم طوعاً بمسار عمل بإدخال/زيادة عقوبات أو عواقب مترتبة على الإخفاق في القيام بذلك العمل. بزيادة تكلفة التقاعس

تساعد أدوات الالتزام الأشخاص على تقليل التسويف وتفعيل نواياهم

هناك نوعان من أدوات الالتزام

الالتزامات الصلبة

- تقدم هذه الالتزامات مكافآت اقتصادية حقيقية للنجاح أو تفرض عقوبات اقتصادية حقيقية على الفشل (مثلاً، العقوبة على سحب الأموال من حساب التوفير)



الالتزامات اللينة

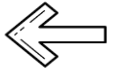
- تستخدم هذه الالتزامات أساساً نتائج نفسية/اجتماعية للتقاعس
- تمنح الأفراد مزيداً من المرونة لتحديد خياراتهم
- أكثر ملاءمة للسياقات أو الحالات التي يكتنفها افتقار إلى اليقين بشأن المستقبل





التدخلات

عينة تدخل تشمل إدخال أدوات الالتزام (تكملة)



يمكن استخدام أدوات الالتزام لضمان حضور أصحاب المصلحة للاجتماعات واستعدادهم لها استعداداً كافياً

يمكن أن يُطلب من كل من أصحاب المصلحة وضع خطة على تقويم زمني شخصي تشير إلى يوم ووقت محددين يكون فيهما مستعداً للاجتماع

تخطيط
تنبيهات

يمكن أن يُطلب من أصحاب المصلحة التوقيع على ورقة، على غرار غقد، سيلتزمون فيها بحضور جميع الاجتماعات

موقعة
التزامات

يمكن أن يُطلب من أصحاب المصلحة تقديم التزام علني لأقرانهم من خلال رفع أيديهم أو التصريح علناً بأنهم سيحضرون الاجتماع المقبل

علنية
التزامات

تمكن زيادة الالتزام بحث أصحاب المصلحة على الرد على التذكيرات بالرسائل النصية القصيرة بما إذا كانوا سيحضرون أم لا

نشط
اختيار

يمكن لرئيس اللجنة أو رئيس جهاز التخطيط أن يطلب من أعضاء اللجنة تحديد أهداف معينة (مثلاً، سنكون "بحلول <التاريخ>، قد حققنا التقدم X كجزء من استراتيجية التخطيط"). ويمكن أن تتضمن الوثيقة أيضاً خانة تأشير تنص صراحة [التزم بالمساعدة في تحقيق هذا الهدف]

تحديد
الالتزامات

دراسة حالة



أسفرت تجربة في المملكة المتحدة لتثبيط استخدام الأطباء للمضادات الحيوية عن انخفاض بنسبة 19.7 في المائة في وصفات المضادات الحيوية غير المناسبة.



علق في العيادة ملصق يحمل توقيع الطبيب وصورته وإعلان بأنه/بأنها لن يصف/تصف مضادات حيوية دون داع.



التزام علني



نشر سجلات الغياب لزيادة الالتزام بالحضور



للتصدي لمعدلات الغياب المرتفعة في البرلمان المغربي، نشر رئيس المجلس قائمة بأسماء النواب الذين غابوا عن أكثر من جلستين برلمانيتين دون مبرر



التدخلات

التدخل 3: تمارين جماعات التفكير



في "جماعات التفكير" يقوم أصحاب المصلحة بعصف ذهني مُغفّل دون ذكر أسماء المشاركين لطرح حلول لتحديد معين كلّ باستقلال عن الآخرين في البداية، ثم تعاونياً، لضمان أخذ آراء جميع المشاركين بالاعتبار.

- تقلل جماعات التفكير من مجازاة المجموعة؛ وتلك الظاهرة تحدث عادة عندما لا يشعر أصحاب المصلحة أو حتى المسؤولون الحكوميون براحة في إبداء آرائهم بسبب الضغط الاجتماعي
- تقلل جماعات التفكير من تأثير "المعرفة المشتركة" إذ كلما امتلك المزيد من أعضاء الجماعة معلومات معينة، كلما ازداد تأثير هذه المعلومات على قرار الجماعة
- تقلل جماعات التفكير من "الخوف من إثارة الاستياء" الذي يضيق وجهات النظر ويضعف القرارات في أحيان كثيرة

جماعات التفكير في فريق الرؤى السلوكية في المملكة المتحدة



يستخدم فريق الرؤى السلوكية في المملكة المتحدة جماعات التفكير بانتظام للعصف الذهني بهدف طرح حلول سلوكية.

دراسة حالة

أُجريت تجربة في المملكة العربية السعودية، استخدمت فيها رسائل تذكير نصية SMS لتقليل غياب المرضى الخارجيين عن مواعيدهم، فأدى إلى انخفاض الغياب بنسبة 20 في المائة.



حال تحديد موعد للمريض، يُجدول إرسال رسالتين نصيتين قصيرتين، واحدة قبل خمسة أيام من الموعد المحدد والأخرى قبل يوم واحد، تتضمنان تاريخ ووقت الموعد ورقماً للاتصال للاستفسارات.



تذكير
سلوكية
أدوات





التدخلات

الخطوات المطلوبة لتسيير جماعة تفكير

يُطلب من أصحاب المصلحة كتابة أفكارهم وأو آرائهم حول المسألة،
دون الكشف عن أسمائهم وبصمت. ويمكن القيام بذلك على وثيقة
جوجل أو من خلال مسح أو على قطعة من الورق.



حال انتهاء أصحاب المصلحة من متابعة أفكارهم المستقلة،
يجب عليهم التعاون على النظر جماعياً في أفكار بعضهم البعض.

يعرض رئيس الاجتماع الموضوع الذي
سيناقش أو المسألة التي ستطرح.

يمكن أن يجري النظر بالأفكار جماعياً بطرق عديدة. وهنا عدد قليل منها:

- يمكن لرئيس اللجنة قراءة الأفكار وجعل أصحاب المصلحة يناقشون كل منها بدورها
- يمكن لجميع أصحاب المصلحة قراءة جميع الأفكار بصمت والتصويت على الأفكار الأهم، لتناقش جماعياً بعمق بعدئذ الأفكار التي حازت القدر الأكبر من الأصوات



تحديد الأهداف والغايات ومؤشرات الأداء الرئيسية

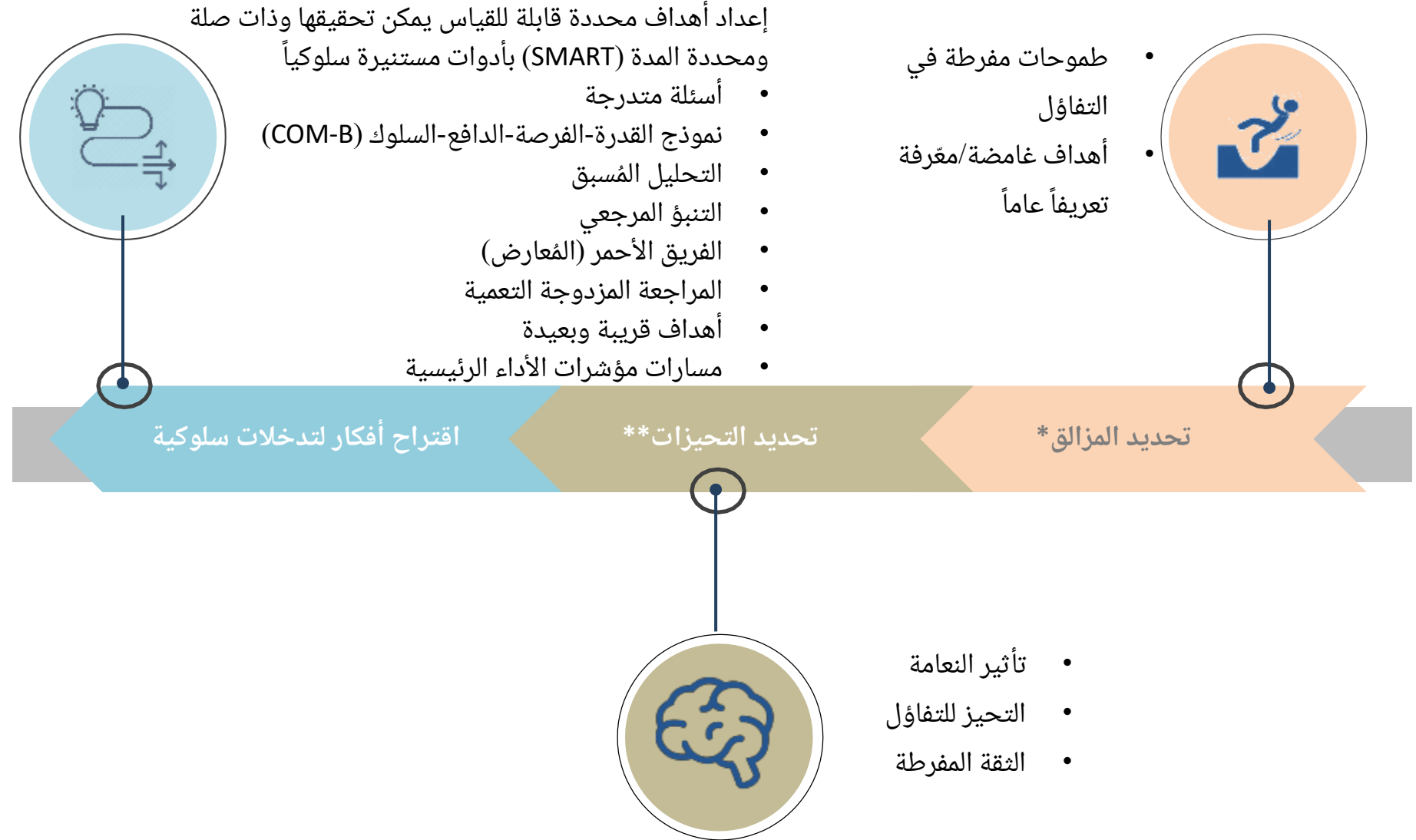


الإعدادات المؤسسية

بناء القدرات



تحديد الأهداف والغايات ومؤشرات الأداء الرئيسية: نظرة عامة



* المزالق المحددة ليست شاملة.
** قائمة التحيزات المختارة ليست شاملة.



المزلق

غير شاملة

مزلق شائعة في إعداد الأهداف والغايات

مزلق مختارة:

- الإفراط في التفاؤل بشأن ما يمكن تحقيقه في فترة زمنية معينة وفي حدود موازنة معينة
- أهداف معرفة بشكل فضفاض لا تكون محددة أو قابلة للقياس أو ملائمة أو ذات أفق زمني محدد

تشمل المزلق الأخرى:

- تدني التكيف مع الرؤية التي وضعتها الحكومة
- شيوع تحديد الأهداف على المدى القصير بناءً على السياقات الحالية
- تدني استخدام الأدلة والبحوث العلمية

مزلق شائعة





التحيزات

استعراض

للمشاريع العامة يوضح التحيزات



وجدت مراجعة
للمشاريع العامة الكبيرة
في المملكة المتحدة
على مدار السنوات
العشرين الماضية أنها
في المتوسط تجاوزت
مدة العمل المخططة
بـ 17 في المائة والإنفاق
(النفقات الرأسمالية
والتشغيلية) بـ 47 في
المائة.

تتضمن التحيزات والاختناقات السلوكية في هذه المرحلة، من بين أمور أخرى،
تأثير النعامة والتحيز للتفاؤل والثقة المفرطة

تأثير النعامة



الميل إلى اجتناب الحصول على
معلومات قد تكون مزعجة أو
سلبية، حتى وإن كان من شأن
هذه المعلومات أن تحسّن نوعية
اتخاذ القرار

الثقة المفرطة/التفاؤل



يحدث الإفراط في الثقة
عندما تفوق الثقة في حكم
ما معلن بكثير الدقة الموضوعية
لهذا الحكم

في التزامهم بالرؤى الوطنية الطويلة الأجل والبناء على
الخطط الإستراتيجية السابقة، قد يولي المخططون
الاستراتيجيون، عند وضع أهداف لاحقة، القليل من الاهتمام
للمعلومات السلبية حول التقدم المحرز في الأهداف
والأولويات الإستراتيجية المحددة مسبقاً.

- التحيز للتفاؤل هو نوع من الثقة المفرطة التي تدفع
الناس إلى المبالغة في تقدير قدراتهم، ونوعية خططهم
واحتمال نجاحها في المستقبل. والمخططون على وجه
الخصوص أكثر عرضة للثقة المفرطة بسبب خبرتهم.
- قد يدفع التحيز للتفاؤل المخططين إلى وضع أهداف غير
واقعية من حيث وقتها ووقعها وتكلفتها، مع التقليل من
شأن المخاطر المرتبطة باستراتيجياتهم ومن ثم عدم
التخطيط لها بكفاية.



التحيزات

تتعلق الأمثلة على الثقة المفرطة بالأحكام الخاطئة المنهجية في تقدير معدلات النجاح

ومتطلبات الوقت والميزنة

نوع الخطأ في التقدير



معدلات النجاح



الوقت



تخطيط المشروع



الميزنة

أمثلة

- يعتقد ثلث مديري الشركات الجديدة أن احتمالات الفشل صفر
- غير أن مكتب إحصاءات العمل في الولايات المتحدة يقدر أن 50 في المائة فقط من الأعمال الجديدة يستمر حتى السنة الخامسة
- وجدت دراسة أجريت على سائقي سيارات الأجرة في دكا، بنغلاديش، أنهم بانتظام يقدرون أوقات الرحلات بأقل مما هي
- بالغ أكثر من 90 في المائة من مشاريع السكك الحديدية التي نفقت في أنحاء العالم بين عامي 1969 و1998 في تقدير عدد الركاب الذين سيستخدمونها
- في المتوسط، بالغ المخططون في تقدير عدد الأشخاص الذين سيستخدمون مشاريع السكك الحديدية الجديدة بنسبة 106 في المائة وكانت تجاوزات التكاليف 45 في المائة في المتوسط
- رغم أن أخبار الحالات انتشرت على نطاق واسع، لم تتحسن التنبؤات على مدى فترة الأعوام الثلاثين
- وجد مسح أجري لأصحاب المنازل الأميركيين الذين أعادوا تصميم مطابخهم، أنهم في المتوسط، توقعوا أن تكون التكلفة **18,658 دولاراً**، لكنهم انتهوا إلى دفع **38,769 دولاراً**



التدخلات

يمكن جعل الأهداف والغايات المحددة أثناء هذه المرحلة من التخطيط أكثر فعالية باستخدام إطار أهداف محددة قابلة للقياس يمكن تحقيقها وذات صلة ومحددة المدة (SMART)

استخدام إطار SMART لإعداد الأهداف



يستخدم إطار SMART لإعداد أهداف محددة وقابلة للقياس ويمكن تحقيقها وذات صلة ومحددة المدة

يساعد إطار **SMART** على تحسين تعريف الأهداف قدر الإمكان وهو يتصدى بفعالية لتحيز الثقة المفرطة وتحيز اجتناب المعلومات اللذين يمكن أن يجعل إعداد الأهداف غير فعال



إعداد الأهداف هو في حد ذاته أداة سلوكية إذ أنه بمثابة أداة التزام داخلي. تصبح الأهداف الموضوعية نقطة مرجعية لتقييم الرضا ويمثل الفشل في تحقيق الأهداف فقدان الرضا. ونظراً لأن الأشخاص يميلون إلى النفور من الخسارة، فإنهم يتحمسون لمتابعة الأهداف



التدخلات

يعزز إطار SMART تحديد الأهداف، كما تعزز الرؤى السلوكية المضافة هذا الإطار

رؤى سلوكية إضافية	أهداف
تتفوق الأهداف المحددة على الأهداف الغامضة لأنها يجعلها ما ينبغي تحقيقه صريحاً تعزز الآليات التحفيزية لتحديد الأهداف	 محددة يجب أن تكون الأهداف الاستراتيجية وأولويات الهدف واضحة محددة
لجودة مجموعة المقاييس الأهمية نفسها التي لوجود مقاييس. يجب أن تكون المقاييس ذات معنى	 قابلة للقياس يجب أن يكون للأهداف مقاييس للنواتج قابلة للقياس الكمي لتتبع التقدم
العديد من القرارات الاستراتيجية مدفوع بالتفاؤل المفرط بشأن المستقبل. ومن خلال إفراح مجال للإقرار بعدم اليقين/الخطر يمكن جعل الأهداف طموحة ولكن واقعية تزيد الأهداف المتواءمة والقائمة على الأدلة من الالتزام بالأهداف وتعزز المساءلة	 يمكن تحقيقها يجب أن تكون الأهداف طموحة لكنها واقعية مقابل الوقت والموارد والسلطة اللازمة جميعاً لتحقيق الهدف
تزيد الأهداف المتواءمة والقائمة على الأدلة من الالتزام بالأهداف وتعزز المساءلة	 ذات صلة يجب أن تكون الأهداف ذات صلة باحتياجات/سياق أصحاب المصلحة جميعاً كما برؤية البلد/القطاع
تخفف المواعيد النهائية التحيز للراهن الذي يؤدي إلى التسويف في تحقيق الأهداف	 محددة المدة ينبغي أن يكون لكل من الأهداف موعد نهائي



ترشد الرؤى السلوكية وتبدر إدخال أدوات إضافية تمكن بها الاستجابة لمكونات إطار SMART

التدخلات

محددة المدة



ذات صلة



يمكن تحقيقها



قابلة للقياس



محددة



أهداف قريبة وأهداف
بعيدة

المراجعة المزدوجة التعمية

التحليل المسبق

نموذج القدرة-الفرصة-
الدافع-السلوك (COM-B)

أسئلة متدرجة

مسايرات مؤشرات الأداء
الرئيسية

الفريق الأحمر (المعارض)

التنبؤ المرجعي



التدخلات

التدخل 1: الأسئلة المتدرجة

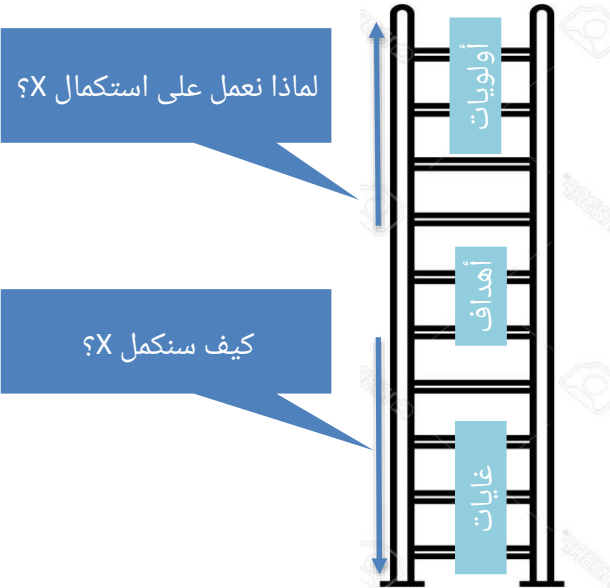
كيف يمكن جعل الأهداف أكثر تحديداً؟



الأسئلة المتدرجة هي أداة للفت الانتباه إلى (واستحداث) روابط بين مستويات الاستراتيجية المختلفة: الأولويات والأهداف الاستراتيجية. وباستخدام استعارة السلم، المتدرج يمكن تنظيم الأولويات الاستراتيجية والأهداف الناجمة عنها هرمياً بحيث تكون الأولويات الاستراتيجية الأعلى مستوى في الأعلى والأهداف الاستراتيجية والاستراتيجيات تحتها. وتسأل الأسئلة المتدرجة "لماذا/نستهدف X" لفهم ملاءمة الأهداف في أعلى السلم، والسؤال "كيف سينفذ X" لفهم ملاءمة الأهداف أسفل السلم وجعل الأهداف أكثر تحديداً.

كيف تجعل الأسئلة المتدرجة الأهداف أكثر تحديداً؟

- يساعد التدرج على مواءمة الأهداف عبر كافة مستويات أصحاب المصلحة، ويمكن استخدامه أثناء أو بعد عملية التخطيط لضمان المواءمة والروابط من الأولويات الاستراتيجية إلى الأهداف
- قد يكون هناك العديد من المرامي/الأهداف، لكن من المحتمل أكثر أن تُفعل في الذاكرة العاملة تلك البارزة أو المتوفرة أو التي يمكن الوصول إليها ومن ثم متابعتها بقدر أكبر من الاستمرارية
- تعمل الأهداف الأعلى مستوى على نطاقات زمنية أبطأ، ولذا احتمال أن تتلقى الاهتمام أقل مما في حالة الأهداف الأدنى مستوى. وتحل الأسئلة المتدرجة (لماذا وكيف) هذه المشكلة بربط الأهداف جميعاً بطريقة حدسية، فتجعلها أكثر أوضح ومتاحة ويمكن الوصول إليها





التدخلات

التدخل 2: ربط المقاييس بالأهداف باستخدام نموذج القدرة-الفرصة-الدافع COM-B

كيف يمكن جعل الأهداف أكثر قابلية للقياس؟



يكون استخدام المقاييس أكثر فعالية عندما يعكس الهدف المقصود أو التأثير المرغوب. يسعى العديد من الأهداف الاستراتيجية إلى تشجيع أو تثبيط أفعال معينة تقوم بها جماعة معينة. من هنا، يجعل تحديد الأهداف الاستراتيجية من الناحية السلوكية من السهل تحديد ما ينبغي قياسه، ولإيضاح نجاح الجهود المبذولة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. يوفر نموذج القدرة-الفرصة-الدافع COM-B، بدمجه مكونات تغيير السلوك جميعاً، طريقة منهجية لتحديد مؤشرات النجاح.

ما مزايا استخدام نموذج القدرة-الفرصة-الدافع COM-B لوضع المقاييس؟

- ✓ يربط الأهداف الاستراتيجية بالنواتج/المقاصد السلوكية، يوفر طريقة منهجية لتحديد المقاييس
- ✓ يقلل احتمال أن يؤدي التحيز للتوفر إلى جعل المخططين يسندون مؤشرات الأداء الرئيسية إلى تلك المقاييس التي تتبادر إلى الذهن بسهولة أو إلى مقاييس كمية قابلة للقياس بسهولة، بدلاً من (أو بالإضافة إلى) المقاييس الأهم
- ✓ يوضح نموذج القدرة-الفرصة-الدافع COM-B أهمية كل مؤشر من مؤشرات الأداء الرئيسية، ما يمكن أن يعزز تملك الأهداف والجهود المبذولة لتحقيقها

المزيد عن نموذج القدرة-الفرصة-الدافع COM-B



يوفر نموذج القدرة-الفرصة-الدافع COM-B إطاراً بسيطاً لفهم السلوك، تصور فيه مفاهيم "القدرة" (الجسدية والنفسية) و"الفرصة" (المادية والاجتماعية) و"الدافع" (التلقائي والتأملي) على أنها ثلاثة شروط أساسية للسلوك. عادة، يستخدم نموذج القدرة-الفرصة-الدافع COM-B لتشخيص المشكلات، انطلاقاً من التحليل النظري للسلوك المستهدف كنقطة بداية، سعياً إلى تصميم الحلول. ولكن في حالة المقاييس، يمكن استخدامه بأثر رجعي كأداة لضمان قياس السلوكيات المستهدفة ذات الصلة بالنواتج الاستراتيجية.



التدخلات

يتضمن التدخل استخدام نموذج القدرة-الفرصة-الدافع COM-B لإنشاء مجموعة شاملة من المقاييس

ينبغي أن تبين مؤشرات الأداء الرئيسية التقدم نحو تحقيق الهدف الاستراتيجي الرئيسي. ولأن نموذج القدرة-الفرصة-الدافع COM-B يدرج جميع الشروط اللازمة لتغيير السلوك، يمكن تطبيقه بشكل مناسب في أنحاء الاستراتيجية لكل هدف استراتيجي أو غاية استراتيجية. وتكمن قيمة طريقة COM-B في قدرتها على تحديد القوى الدافعة الرئيسية للنواتج الناجحة بشكل منهجي واستخدام ذلك كأساس لإنشاء مجموعة شاملة من المقاييس لإيضاح نجاح هذه النواتج. ويساعد هذا الرابط السببي في ضمان تحديد كافة مؤشرات الأداء الرئيسية ذات الصلة.

المقاييس 	مكون نموذج القدرة-الفرصة-الدافع COM-B 
ما هو المقياس الذي يمكن أن يوضح أن هذا العامل كان في موضعه؟ هل هذا قوة دافعة رئيسية لتحقيق هذا الهدف الاستراتيجي؟ كيف تعالج استراتيجيتك ذلك؟	القدرة الجسدية: امتلاك المهارات الجسدية أو القوة أو القدرة على التحمل التي تمكن من أداء السلوك
	القدرة النفسية: امتلاك المعرفة أو المهارات النفسية أو القوة أو القدرة على التحمل للمشاركة فيما يلزم من العمليات الذهنية/تغيير السلوك
	الفرصة المادية: ما تسمح به البيئة أو تيسره بمعايير الوقت والمحفزات، والموارد والمواقع والإشارات والحوافز المادية والقدرة على تحمل التكلفة المادية
	الفرصة الاجتماعية: تشمل التأثيرات البين-شخصية والإشارات الاجتماعية والمعايير الثقافية التي تؤثر على الطريقة التي نفكر بها في الأشياء
	الدافع التأملي: التخطيط الواعي لذاته أو النوايا أو العمليات الواعية لذاتها التي تتضمن خططاً وتقييمات
	الدافع التلقائي: عمليات تنطوي على ردود فعل عاطفية ومتطلبات واحتياجات ورغبات ونزوات ومبهمات وحالات اندفاع وردود فعل انعكاسية لا إرادية



التدخلات

يتضمن التدخل استخدام نموذج القدرة-الفرصة-الدافع COM-B لإنشاء مجموعة شاملة من المقاييس

مثال

الهدف الاستراتيجي: تسريع خفض وفيات الأمومة بنسبة 75 في المائة

المقاييس	مكون الاستراتيجية	مكون نموذج القدرة-الفرصة-الدافع COM-B
لا ينطبق	لا ينطبق	القدرة الجسدية: امتلاك المهارات الجسدية أو القوة أو القدرة على التحمل التي تمكن من أداء السلوك
عدد القنوات الجديدة لتوزيع المعلومات	مزيد من المعلومات حول تنظيم الأسرة والرعاية قبل وبعد الولادة	القدرة النفسية: امتلاك المعرفة أو المهارات النفسية أو القوة أو القدرة على التحمل للمشاركة فيما يلزم من العمليات الذهنية/تغيير السلوك
- نسبة الأطباء/المريضات في عيادات الأمومة - عدد مرافق صحة الأم الإضافية	- إنشاء مزيد من مرافق صحة الأمومة - إعادة توزيع أطباء التوليد والمرضات	الفرصة المادية: ما تسمح به البيئة أو تيسره بمعايير الوقت والمحفزات، والموارد والمواقع والإشارات والحوافز المادية والقدرة على تحمل التكلفة المادية
عدد الوفيات عن طريق الإجهاض المبلغ عنها	مواجهة المعايير الاجتماعية المحيطة بممارسات الإجهاض البيئية أو المحلية	الفرصة الاجتماعية: تشمل التأثيرات البين-شخصية والإشارات الاجتماعية والمعايير الثقافية التي تؤثر على الطريقة التي نفكر بها في الأشياء
أعداد الأمهات اللائي يستكملن الحد الأدنى لمتطلبات الزيارات قبل الولادة وبعدها	على الأمهات إجراء فحوصات منتظمة قبل الحمل وبعده	الدافع التألمي: التخطيط الواعي لذاته أو النوايا أو العمليات الواعية لذاتها التي تتضمن خطراً وتقييمات
النسبة المئوية للوفيات بعد الولادة (مقابل أثناء الولادة)	عادات صحية بعد الولادة	الدافع التلقائي: عمليات تنطوي على ردود فعل عاطفية ومتطلبات واحتياجات ورغبات ونزوات ومثبطات وحالات اندفاع وردود فعل انعكاسية لا إرادية



التدخلات

التدخل 3: إجراء تحليل مسبق

كيف يمكن جعل الأهداف أكثر قابلية للتحقيق؟



يحث التحليل المسبق للفشل متخذي القرار على تخيل أن خطتهم قد فشلت بالفعل ويوجههم إلى العودة إلى الوراء لتصوير ما حدث من خطأ.

- التحليل المسبق للفشل هو عكس التحليل اللاحق للفشل؛ وهو يتيح لفرق المشاريع تحديد المخاطر في البداية
- يمكن أن يحسّن تخيل أن الحدث قد وقع بالفعل قدرة الفريق على استباق مجموعة واسعة من النواتج الممكنة
- يشعر الأشخاص أثناء عمليات التحليل المسبق للفشل بثقة/أمان أكبر بشأن إثارة المخاطر المحتملة التي قد تؤدي إلى فشل المشروع لأنهم يتفكرون في فشل ماضٍ وهمي (قبل وضع الصيغة النهائية للخطة/بدء تنفيذها) بالمقارنة مع التفكير في فشل ممكن في المستقبل (عندما تكون الخطة قيد التنفيذ بالفعل)

دراسة الإدراك المتأخر الاستباقي



توصلت الأبحاث في الولايات المتحدة إلى أن الإدراك المتأخر الاستباقي، أي تخيل أن حادثة معينة قد وقعت بالفعل، يزيد القدرة على التحديد الصحيح لأسباب النواتج المستقبلية بنسبة 30 في المائة.

كيف تجعل التحليلات المسبقة للفشل الأهداف قابلة للتحقيق؟



- الأحداث البعيدة تجعل الناس مفرطي التفاؤل وغامضين في خططهم. يساعد التحليل المسبق للفشل على التغلب على البقع العمياء المرئية الناجمة عن ذلك بجعلها مرئية.
- يتيح تحديد المخاطر للفرق تخطيط استراتيجيات التخفيف وفقاً لذلك أو إعداد أهداف أكثر واقعية، وكلاهما يعزز نجاح الأهداف الاستراتيجية.
- يتحدى التحليل المسبق للفشل وهم الإجماع لأن الأشخاص يشعرون أنهم أقل ميلاً للتوافق مع وجهة نظر الجماعة وأنهم مسؤولون عن تبيان المشاكل المحتملة.



التدخلات

إجراء التحليل المسبق للفشل ممارسة بسيطة إلى حد ما لكنها تتطلب بعض العوامل التمكينية التي يمكنها تحسين المخرجات الناتجة على نحو أمثل

التفاصيل

العوامل التمكينية

يمكن أن يساعد الحصول على دعم القيادة للتجربة على إضفاء الشرعية على المعارضة المعقولة ضمن المنظمات وتشجيع الناس على أن يكونوا مبدعين في إيجاد عيوب في الخطة الحالية

دعم القيادة



من الضروري أن يكون هناك ميسر لديه خبرة في العمل في أوضاع تنظيمية عالية التعقيد لأن اهتمامات وقيم أصحاب المصلحة المتنوعين قد تتضارب وقد تتصادم شخصيات صانعي القرار الرئيسيين أو الأنا لديهم

ميسر ماهر



يجب تهيئة بيئة آمنة لمساعدة الناس على الشعور بالراحة بشأن تبادل الأفكار والآراء دون خشية الانتقام

بيئة آمنة



مشاركة مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة المعنيين، وخاصة الخبراء في الموضوع، ضرورية لتقديم رؤى واسعة ومتعمقة

مشاركة واسعة





التدخلات

يمكن إجراء التحليل المسبق للفشل بـ 6 خطوات أساسية، ويلزم وجود ميسر ذي قدرة طوال الوقت لتوجيه النقاش

- 1 اجمع جماعة من 8-12 من أعضاء الفريق وخبراء في الموضوع لهم علاقة بالمشروع
- 2 دع أبطال المشروع يضعون سيناريو يفشل فيه المشروع افتراضياً
- 3 اطلب من الميسر دعوة المشاركين إلى إضافة تفاصيل حية ومقنعة عن حالة المشروع الفاشل افتراضياً
- 4 يتخذ الفريق منظوراً خارجياً للكارثة ويعمل على تتبع جميع الأسباب الممكنة لفشل المشروع في ورشة عمل تستمر ساعة دون انقطاع
- 5 توثق الشواغل المثارة وتُنقل إلى الأطراف المعنية
- 6 يجري عصف ذهني للحلول وتوضع خطة عمل لضمان معالجة المخاطر والتحديات

دور الميسر



- مستعيناً بفهمه للتحيزات البشرية، يوجه الميسر النقاش لتجنب ديناميات الجماعة السلبية المعتادة في الاجتماعات (كتفكير القطيع).
- يحمي الميسر اشتغال الجميع أثناء التجربة، فيضمن ألا يهيمن بعض أصحاب المصلحة على النقاش ويلتمس آراء أشخاص يجلبون مهارات مختلفة أو يتحدون الافتراضات السائدة.
- يحث الميسر المشاركين على الإتيان بأفكار مبتكرة وإبداعية واجتناب أي نقاش يجعل المجموعة تغرق في الواقع – يفترض أن تكون التجربة إبداعية وليست تمريناً على تقييم المخاطر.



التدخلات

التدخل 4: استخدام التنبؤ بالفئة المرجعية

كيف يمكن جعل الأهداف
أكثر قابلية للتحقيق؟



يستخدم التنبؤ بالفئة المرجعية أدلة تجريبية من المشاريع والخطط السابقة لإرشاد المشاريع/الخطط الجديدة. وهو يتضمن تعديل تقديرات الخطة الحالية بما يتماشى مع التقديرات لمشاريع مشابهة سابقة.

- تحلل طريقة التنبؤ بالفئة المرجعية المشاريع السابقة المشابهة، بالتركيز على العوامل التي يمكن أن تؤثر على التقدم أو تتسبب بتأخيرات، وتطرح هذه كعوامل يمكن أن تعيق تقدم المشاريع الجديدة
 - تتيح خفض التحيز في تقديرات المشروع (كالوقت والتكلفة)، التي تعتمد تقليدياً على ذاكرة الخبير بدلاً من الأدلة التاريخية
 - تجعل الأهداف أكثر قابلية للتحقيق بمواجهة الثقة المفرطة التي تؤدي إلى وضع أهداف غير واقعية
- جعل المخططين الاستراتيجيين ينكفئون إلى استخدام التنبؤ بالفئة المرجعية

- يمكن أن تشمل وثائق التخطيط التقديرات الانكفائية لمراحل معينة. ويؤدي استخدام هذه التقديرات إلى رفع بعض العبء عن المخططين وتبسيط عملياتهم، بالإضافة إلى دفعهم لاجتناب التقديرات المفرطة في التفاؤل. ويمكن تصميم التقديرات الانكفائية خصيصاً لأنواع محددة من المشاريع (مثل المشتريات).
- لتغيير التقديرات الانكفائية، يمكن أن يُطلب من أصحاب المصلحة تضمين مبررات لماذا يعتقدون أن تقديراتهم ستكون أدنى (أو، وذلك أقل احتمالاً، أكثر) من التقديرات المتوسطة.
- يمكن أن تتضمن المستندات حفزاً أعد مسبقاً باستخدام معلومات شخصية عن تقديرات سابقة (مثلاً، "آخر ثلاثة تقديرات لك كانت أقل مما جرى فعلاً بـ X، أنظر في تضمين وقت إضافي") لجعله المخططين يعيدون النظر في التقديرات.

استخدمت وحدة السلوك من أجل التنمية، المعروفة سابقاً بوحدة قطر للتوجيه السلوكي (QBIU)، الانكفاء لتقليل متوسط كمية هدر الطعام للشخص الواحد (وبالتالي الثقة المفرطة بشأن القدرة على الاستهلاك) بـ 30 في المائة بتقليل قطر الصحن في بوفيه الأطعمة بمقدار 2 سم.



التدخلات

في التنبؤ بالفئة المرجعية، تحدّد مشاريع مشابهة ويحدّد توزيع للاحتتمالات لتعديل المشروع

تحديد مشاريع مشابهة

تتضمن هذه الخطوة تحديد فئة مرجعية من مشاريع سابقة مشابهة للمشروع المعني. يمكن أن يستند تحديد وتشكيل الفئة المرجعية إلى مجموعة من المعايير من مثل التكلفة وعوامل الإنتاج والتوقيت وما إلى ذلك

مقارنة المشروع بالتوزيع

تتضمن هذه الخطوة مقارنة المشروع المعني بتوزيع الفئة المرجعية لتحديد النواتج الأكثر احتمالاً للمشروع المعني



اشتقاق توزيع الاحتمالات

تتضمن هذه الخطوة تشكيل توزيع الاحتمالات الذي يمكن أن يستند إلى مدة أو تكلفة المشاريع الموجودة في الفئة المرجعية. وسيوفر ذلك أفكاراً عن الفئة المرجعية من حيث القيمة المتوسطة والانحراف المعياري. وذلك يوفر انطباعاً عن الدقة المحتملة للفئة المرجعية

تعديل المشروع

تتضمن هذه الخطوة تعديل المشروع وفقاً للتقديرات الجديدة. وتشمل أيضاً تحديث المشروع على نحو مستمر لدى نهاية كل مرحلة

استخدم قاعدة متعارف عليها لتصحيح التفاؤل

إذا كان التنبؤ بالفئة المرجعية غير ممكن، استخدم قاعدة متعارف عليها قائمة على الأدلة. مثلاً، بناءً على الخبرة السابقة، قد تكون هذه القاعدة إضافة 25-30 في المائة على كافة تقديرات الوقت أو التكلفة





التدخلات

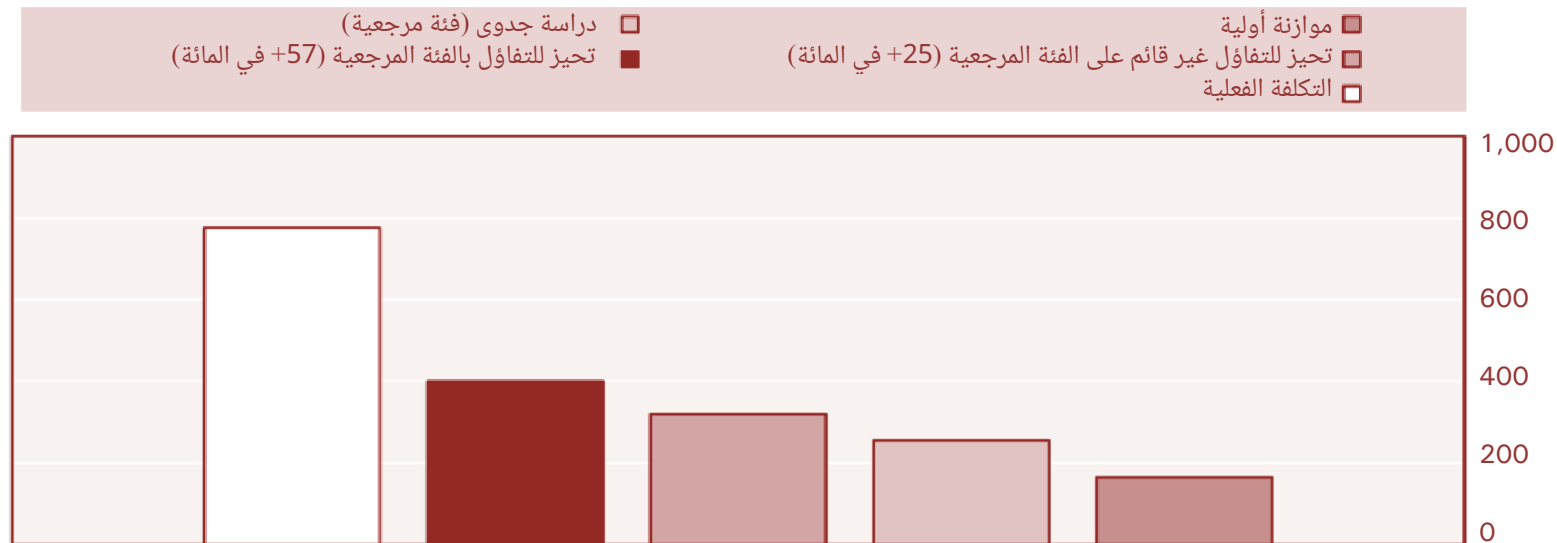
دراسة حالة حول استخدام التنبؤ بالفئة المرجعية للتغلب على التحيز للتفاؤل في المشاريع ضمن قطاع النقل



استخدام التنبؤ لتحديد التقديرات لمشروع الترام في إدنبرة

أنشأ Flyvberg قاعدة بيانات لمشاريع البنية التحتية فوجد أن متوسط انخفاض تقديرات تكاليف مشاريع السكك الحديدية عن التكاليف الحقيقية كان 44.7 في المائة.

واستخدمت قاعدة البيانات هذه لإزالة التحيز في تقديرات تكلفة مشروع الترام في إدنبرة، إسكتلندا. وكانت الموازنة قد حددت أولاً بـ 375 مليون جنيه إسترليني، وعندما استخدم التنبؤ بالفئة المرجعية، ارتفع تقدير التكلفة بنسبة 57 في المائة، وبحلول نهاية المشروع بلغت التكلفة النهائية 776 مليون جنيه إسترليني، وتلك تكلفة أقرب بكثير إلى الواقع وأقل تحيزاً من التقدير الأصلي.





التدخلات

التدخل 5: إدخال المراجعة المزدوجة التعمية

كيف يمكن جعل الأهداف أكثر صلة؟



تعتمد المراجعة المزدوجة التعمية إلى إخفاء هويات المراجعين، فيوفر ذلك فرصة لوجهات النظر المعارضة ويضخم الحاجة إلى قاعدة أدلة

تتسم بالشفافية لأية مقترحات/اقتراحات

- لا يعرف المراجع ولا من جرت مراجعته هوية الآخر، ما يضمن تقليل تأثيرات الضغط الاجتماعي على المراجعة، خاصةً عندما تأتي المقترحات من أفراد يعبرون عن آراءهم بقوة/أشخاص أعلى مرتبة.
- باختيار المراجعين عشوائياً، يقل احتمال اختيار مراجعين متشابهين في التفكير، وما يوفر فرصة أكبر للحصول على نقد صارم لتعزيز التوجه الاستراتيجي والخطط.
- يعزز واقع أن المقترحات سيراجعها آخرون الحاجة إلى توفير أدلة تجريبية متينة ونظرية واضحة للتغيير لدعم الآثار النظرية لأية تدخلات/خطط مقترحة.
- تساعد المراجعة المزدوجة التعمية على مجابهة "عقلية الصومعة" والتحيز للمصلحة عندما تدافع فيها الوحدات التنظيمية عن مصالحها الخاصة. وهي تفعل ذلك بخفض احتمال سيطرة مجموعة من المصالح على التفكير الاستراتيجي. ويوفر التأكيد على الأدلة معياراً واضحاً يمكن من خلاله تقييم القرارات بدلاً من الاعتماد على التفضيلات الشخصية.

مراجعة علنية لتقييمات الأثر



في الولايات المتحدة، تطلب الحكومة أن توفر علناً (على الإنترنت) البيانات والمصادر والأدلة المستخدمة في تقييم الأثر حسب القواعد التنظيمية بحيث يكون هذا التقييم متاحاً للتدقيق والتقييم الخارجيين.

خطوات أساسية للتعريف بالمراجعة المزدوجة التعمية:

- عشوائياً، عين مراجعين لكل مُنجز
- ينبغي اختيار مُراجع واحد على الأقل لعمل كل شخص عشوائياً من مجموعة واسعة من الخبراء لمراجعة المقترح وتقديم ملاحظات مغفلة.
- ضمان قاعدة أدلة شفافة
- إلى جانب المراجعة المزدوجة التعمية، ينبغي أن تتطلب هذه العملية من الشخص/الفريق الذي أدلى بالمقترح تقديم قاعدة الأدلة (يفضل أن تكون نتائج علمية) لدعم المقترح.



التدخلات

التدخل 6: تكوين "فرق حمراء" معارضة

كيف يمكن جعل الأهداف أكثر قابلية للتحقيق؟



تشكيل "فرق حمراء" معارضة هو الممارسة القائمة على التقييم الصحيح للخيارات البديلة ومحدوديات القرارات المحتملة من خلال تبني النهج التنازعي. وفي هذه العمليات، تُعين فرق لتحدي وجهات نظر وافتراسات الآخرين. ويُستخدم هذا الأسلوب بتزايد في الحكومات لتحسين القرارات والاستراتيجيات.

- تُشجّع العملية وجهات النظر المتباينة، بما أن أعضاء "الفريق الأحمر" محميون من الرفض الاجتماعي الذي ينجم عن رفض الموقف المهيمن
- تتحقق العملية من صحة الآراء المتباينة، إذ يضطر من هم خارج "الفريق الأحمر" إلى النظر في منظور "الفريق الأحمر" لأن من الأصعب الاستهانة برأي مجموعة من الاستهانة برأي فرد
- تساعد العملية على جعل الأهداف أكثر صلة بالواقع لأنها تتضمن تحدياً لتوافق الجماعة وتوفر آراء متضادة وتنتج نقاشات فعّالة ما يمكن أن يؤدي إلى وسط سعيد بين المصالح المتضادة/المتباينة

كيف تستخدم؟

- عين "فرقاً حمراء" أو أفراداً لمعارضة الأفكار وإيجاد بدائل: يمكن أن يعين مجلس التخطيط جماعات من الأفراد في كل لجنة فرعية مهمة وتكلف كل جماعة بمهمة نقد المقترحات الاستراتيجية.
- استخدم منتديات تشاركية للتداول في المقترحات (يمكن الرجوع إلى قسم "إشراك أصحاب المصلحة").

مثال

- استخدمت تيريزا ماي، رئيسة الوزراء السابقة للمملكة المتحدة، نهج "الفريق الأحمر"، إذ قسّمت مجلس وزرائها إلى فريقين لنقد أو دعم السياسات الممكنة لمغادرة الاتحاد الأوروبي.

الاستعانة بمصادر خارجية لعملية "الفريق الأحمر"

- يمكن الاستعانة بمصادر خارجية لعملية "الفريق الأحمر" بتكليف أفراد من خارج لجنة التخطيط قد يعزلهم منظورهم الخارجي عن التحيزات الذاتية الكامنة وراء المغالطات في التخطيط
- في المجال الصناعي، يقدم بعض الشركات خدمات فرق حمراء لشركات أخرى كما في حالة "المخترقين ذوي القبعات البيضاء" الذين يكلفون بمحاولة تخريب نظم أمن البرمجيات. ويمكن تطبيق الشيء نفسه على التخطيط الاستراتيجي بتعيين وكالات التخطيط الوزارية للفريق الأحمر في اجتماعات التخطيط الاستراتيجي



التدخلات

التدخل 7: إعداد أهداف قريبة وأهداف بعيدة

كيف يمكن جعل الأهداف محددة زمنياً بقدر أكثر من الفعالية



ينبغي تقسيم الأهداف الاستراتيجية إلى أهداف قريبة وأهداف بعيدة وتحديد موعد نهائي لكل هدف

- الأهداف القريبة هي تلك التي يمكن تحقيقها في وقت قصير إلى حد ما، والأهداف البعيدة هي تلك التي يستغرق تحقيقها وقتاً أطول
- يمكن أن يساعد الرضا الفوري المكتسب من تحقيق الأهداف القريبة على معالجة التحيز للراهن الذي يمكن أن يؤدي بخلاف ذلك إلى تأجيل التسويف، ما يؤثر سلباً على تحقيق النواتج الإستراتيجية في الوقت المناسب (أهداف بعيدة)

دراسة حالة

بيّنت تجربة أجريت على 89 من موظفي القطاع العام أن إضافة أهداف وسيطة تقود إلى أهداف نهائية أدت إلى تحسين الأداء ضمن مجموعات العمل.



ركزت الدراسة على نقل مشاركين من برنامج تدريبي تنفيذي مصمم خصيصاً. وطلب منهم إعداد أهداف قريبة وأهداف بعيدة أو طلب منهم أن "يبدلوا قسارى جهدهم".



برون، تأطير، ملاحظات راجعة، الأنا



القيمة

x

التوقع

=

الدافع

يكون الدافع أكبر عندما يكون كل من التوقع والقيمة أعلى



التوقع هو احتمال تحقيق النتيجة من خلال السلوك أو العمل



القيمة هي مدى تقدير الفرد للنتيجة المرغوبة



الأهداف القريبة لديها توقعات عالية، لكنها أقل قيمة.

الأهداف البعيدة لديها توقع أدنى، لكنها أعلى قيمة



- يكون الحافز أعلى ما يكون عندما تكون هناك أهداف قريبة وأهداف بعيدة متصلة.
- يندفع الأشخاص إلى متابعة الأهداف القريبة الأقل تحدياً إذا رأوا أن تحقيقها خطوة ضرورية لتحقيق أهداف بعيدة أكثر تحدياً.



التدخلات

التدخل 8: مسارات مؤشرات الأداء الرئيسية

كيف يمكن جعل الأهداف محددة زمنياً بقدر أكثر من الفعالية



- يمكن أن تكون مؤشرات الأداء الرئيسية محددة زمنياً بصرامة أكبر باستخدام مسارات مؤشرات الأداء. والمسارات هي إسقاط يستند إلى الأدلة لمستويات الأداء التي سيقومها النظام أثناء سعيه إلى تحقيق الهدف. وتعزز هذه المسارات الآلية التحفيزية للموعد النهائي وما ينجم عن ذلك من سعي وراء الأهداف للأسباب التالية:
- يمكن للفعالية البصرية للمسارات إبراز الفجوة بين الأداء والتوقع في أي وقت من الأوقات، ما من شأنه أن يوفر علامات إنذار مبكر بأن الأهداف ليست في سبيلها إلى التحقق.
 - توفر القدرة على تتبع التقدم المحرز بمرور الوقت معلومات عن التدابير التي يمكن اتخاذها لإعادة البرامج التي انحرفت إلى مسارها الصحيح أو لتنفيذ إجراءات مخطط لها مسبقاً في حالة قصور الأداء.
 - توفر المسارات للهيئات المنفذة غايات قصيرة أو متوسطة الأجل يتوجب تحقيقها على طريق تحقيق الأهداف الطويلة الأجل، ما قد يساعد على مجابهة التحيز للراهن الذي يغذي التسويف في السعي إلى تحقيق الأهداف.

استخدام الإسقاطات لتعديل الأهداف الطويلة الأجل



في عام 2013، نفذت وزارة الطاقة في المملكة المتحدة برنامجاً ألزم موردي الطاقة الكبار بتركيب وسائل توفير للطاقة في مليون منزل لخفض انبعاثات ثاني أكسيد الكربون. وقررت الوزارة أنه ينبغي للموردين أن يحققوا معظم الهدف الموضوع لهم من خلال تحسين كفاءة استخدام الطاقة في العقارات "الأصعب". لكن الإسقاطات تبعاً للتقدم المحرز أتاح للوزارة إدراك أن الشركات لن تستطيع الوفاء بالتزاماتها بحلول عام 2015 وأنها لن تكون قادرة على القيام بذلك بشكل فعال من حيث التكلفة. فأرشدت الإسقاطات متخذي القرار إلى تعديل الالتزامات في عام 2014 بما يتيح للشركات تحقيق هدفها باستخدام طرق أرخص، فعني ذلك تقليل التركيز على معالجة العقارات الأصعب من 37% إلى 9%.

يوسع المسارات أن تبين أن التقدم الذي كان يتعين أن يحققه النظام في أوقات مختلفة حتى الموعد النهائي للهدف الاستراتيجي ويمكن إجراء هذه الإسقاطات باستخدام المصادر التالية:

المقارنات التاريخية: ماذا كان معدل التغيير في القياس المستهدف في الماضي؟

مقارنات النظراء الداخلية: كيف يقارن أداء المجموعات المختلفة ضمن النظام نفسه؟

مقارنات النظراء الخارجية: كيف يقارن أداء النظام بنظرائه في البلدان الأخرى؟ أو كيف أو كيف تقارن النظم المختلفة في البلد نفسه بعضها مع بعض؟



دعم التنفيذ

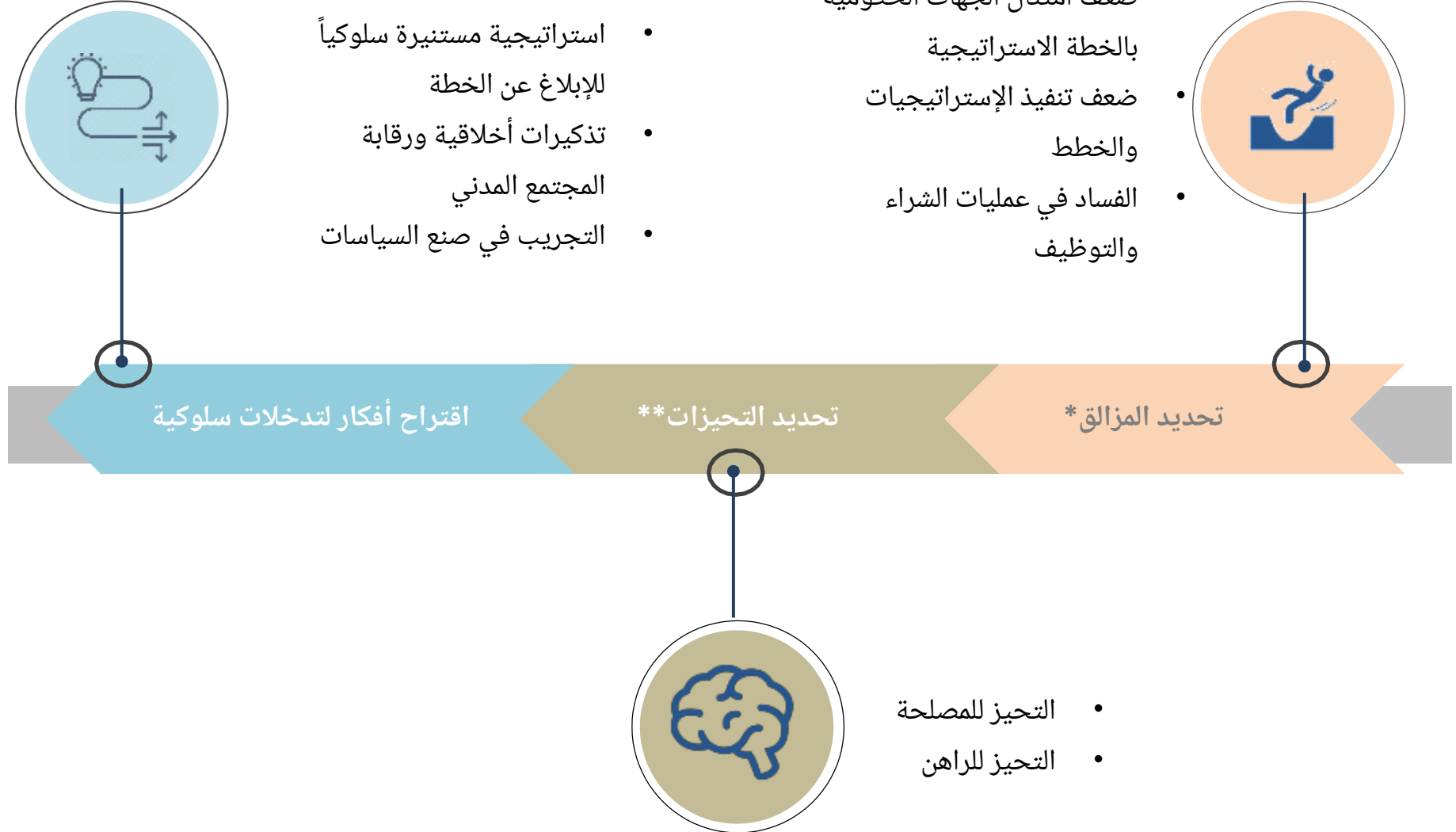


الإعدادات المؤسسية

بناء القدرات



دعم التنفيذ: نظرة عامة



* المزالق المحددة ليست شاملة.

** قائمة التحيزات المختارة ليست شاملة.



المزلق

غير شاملة

مزلق شائعة في مرحلة دعم التنفيذ

مزلق مختارة:

- الإخفاق على المستوى الوزاري في مواءمة الأهداف مع الاستراتيجية الوطنية العامة
- الضعف في تنفيذ الاستراتيجيات والخطط على مختلف المستويات (الوطني، الوزاري، القطاعي، المحلي)
- شيوع الفساد في عمليات الشراء والتوظيف قد يؤدي إلى أوجه لعدم الكفاءة في التنفيذ، أو يتسبب في ضعف التنفيذ

تشمل المزلق الأخرى:

- عدم وجود خطط وتعليمات واضحة للتنفيذ
- شيوع التعقيدات أثناء عملية الشراء
- ندرة الموارد الحكومية أثناء تنفيذ المشروع

مزلق شائعة





التحيزات

تتضمن التحيزات والاختناقات السلوكية في هذه المرحلة، من بين أمور أخرى، التحيز للمصلحة والتحيز للراهن

التحيز للمصلحة



يشير التحيز للمصلحة إلى وضع يتبنى فيه أفراد في منظمات وجهات نظر أو يسعون إلى نواتج مؤقتة لوحدتهم على حساب مصالح المنظمة الأوسع

قد يدفع تحيزاً معيناً نحو مصالح معينة أصحاب المصلحة إلى النظر إلى أولويات وأهداف استراتيجية من منظور مختلف جداً. وقد يؤدي الدفاع عن هذه المصالح إلى خلاف، وبالتالي إلى عدم الامتثال للخطة الاستراتيجية الإجمالية.



التحيز للراهن



التحيز للراهن يشير إلى ميل الناس، لدى النظر في المفاضلات بين لحظتين في المستقبل، إلى إعطاء وزن أقوى للمردودات الأقرب إلى الوقت الحاضر

يتطلب التخطيط الاستراتيجي التزاماً طويلاً الأمد، وقد يكون أصحاب المصلحة عرضة بصورة خاصة لتأخير تكامل الخطط الاستراتيجية وتنفيذها بسبب الفجوة الزمنية الطويلة بين التكلفة الحالية للتنفيذ ومردوده في المستقبل.





التدخل 1: إعداد الأهداف على المستوى الوزاري



يمكن لمؤسسة التخطيط (مثل الوزارة أو المجلس) أن تدعو كل وزارة لإعداد أهداف خاصة بها ومخرجات ملموسة على المستوى الوزاري، وذلك بهدف تلبية أهداف ونواتج استراتيجية عالية المستوى

- قد ينجم عن إعداد أهداف وزارية ما يسمى بـ "تأثير آيكيا"، الذي يصف الزيادة في القيمة التي يضعها شخص على مسألة معينة لبذله مجهود شخصي عليها. وبذلك، يمكن للوزارات أن تضع للأهداف التي تعدها لنفسها قيمة أكبر من تلك التي تتسلمها من لجنة التخطيط
- بما أن المقصود من إعداد الأهداف الوزارية هو تحقيق نواتج استراتيجية، سيؤدي الشعور بملكية الأهداف الوزارية إلى شعور بملكية الأولويات والأهداف الاستراتيجية، وسيخفف من عناء دمج الاستراتيجيات القطاعية ضمن الخطط أو الأطر الوزارية
- يفضي تزايد مواءمة الأهداف والمهام على المستوى الوزاري مع الاستراتيجية بمجملها إلى تقاسم المسؤوليات بين الهيئات العامة، وبالتالي إلى زيادة المساءلة لأن كل هيئة ستكون هي المسؤولة عن نجاح أو إخفاق جزء معين من الاستراتيجية الإجمالية

دراسة حالة



أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية تجربة على مستأجري الزوارق الصغيرة (الكاياك) لقياس الأثر الناجم عن زيادة سيطرة المستأجرين على الموارد العامة. وكانت النتيجة أن التقط ما نسبته 41 في المائة من المستأجرين القمامة من البحيرة، مقارنة بنسبة 7 في المائة في مجموعة الضبط.

طلب من المشاركين التفكير في اسم للبحيرة، وكتابته، وقوله علناً.

تأثير الهبة، الأثر، تأثير إيكيا

آثار ملكية الأهداف على التنفيذ

- للأهداف وظيفة تحفيز. حين يشعر الأفراد بأن الأهداف قريبة من تطلعاتهم، فسيربون في الإخفاق في بلوغها خسارة، ولذا سيستثمرون في ما له صلة بتحقيق تلك الأهداف، وسيعتمدون سلوكيات تساعد على بلوغ الأهداف. وقد يتصدى هذا النفور من الخسارة للتحيز للراهن الذي يحول دون الدمج بين الخطط الاستراتيجية وتنفيذها على المستوى الوزاري.
- تؤثر الأهداف أيضاً على المثابرة. فحين يُسمح للمشاركين بالتحكم بالوقت الذي يقضونه على أداء مهمة، يطول الجهد المبذول على تلك المهمة.



التدخلات

يمكن تحسين إعداد الأهداف على المستوى الوزاري من خلال دفع الجهات المعنية إلى التعهد بتحقيق الهدف المنشود

دراسة حالة



وجدت دراسة صغيرة في هولندا إلى أن المزارعين الذين تعهدوا بالتزامات علنية عبروا عن رغبة أقوى في اعتماد وسائل الزراعة المستدامة مقارنة بالمزارعين الذين تلقوا ملاحظات راجعة فقط.



ملخص

قُسم المزارعون إلى ثلاث مجموعات مختلفة، تلقت الأولى ملاحظات واردة مخصصة تتعلق بممارسات الحفظ، وتلقت أخرى ملاحظات ولكن طلب منها تقديم التزام علني حول أي التوصيات من الملاحظات سيتبعون، وأما المجموعة الثالثة فكانت بمثابة مجموعة ضبط.



إلى

التزام علني، ملاحظات واردة



أدوات سلوكية

يمكن تشجيع الهيئات المنفذة على الإعلان عن أهدافها للجمهور لتحسين السعي إلى تحقيقها

- ينخفض احتمال تراجع الأفراد عن وعد التزموا به علناً لأن ارتفاع كلفة التواني عن العمل يؤدي إلى الإضرار بالسمعة

- يميل الأفراد إلى زيادة ما يبذلون من جهد لـ "إنقاذ ماء الوجه"، وتجنب الظهور بمظهر يتسم بالنفاق أو الكذب أمام مجموعتهم الاجتماعية وكذلك ليكتسبوا القبول العام





التدخلات

دراسة حالة



ملخص

قارنت دراسة في هولندا بين خطتين لليانصيب، إحداها خطة عادية والأخرى "يانصيب الندم". وخلصت الدراسة إلى أن خطط يانصيب الندم تزيد من معدلات المشاركة.



الخلاصة

اشترى المشاركون إما تذكرة يانصيب عادي أو تذكرة يانصيب ندم حيث اشتملت عملية السحب على كافة الرموز البريدية. ولكن المطلوب هو رسم مشاركة ضئيل جداً للمطالبة بجائزة إذا سحب الرمز البريدي الخاص بك. دفعت هذه الآلية إلى الندم لأنه في حين أنه لكل رمز بريدي فرصة للفوز، كان يمكن أن يطالب بجائزة فقط من دفع رسم المشاركة.



أدوات سلوكية

ملاحظات واردة، حوافز

بالإضافة إلى ذلك، يمكن إجراء مزيد من التحسينات على إعداد الأهداف الوزارية من خلال عمليات تقديم ملاحظات بصدها محددة ومناسبة التوقيت

يمكن تزويد الهيئات المنفذة دورياً بملاحظات من وحدة التخطيط لمساعدتها على تتبع التقدم والتحقق من صحته، ويمكن أن يحفز ذلك الهيئات ويساعدها على إعادة توجيه جهودها.

يمكن تشجيع الوزارات أيضاً على الاحتفاء داخلياً بـ "المكاسب الصغيرة" (زيادة نقاط التقدم) لزيادة شعور الأفراد بوتيرة التقدم



يمكن جمع الملاحظات مع حوافز من مثل سحب اليانصيب والجوائز. وتكون الهيئات المنفذة مؤهلة للدخول في اليانصيب إذا لبت معايير معينة، ويمكن لاحقاً إعلام الهيئات الأخرى بالفائزين.

يمكن أن يؤدي التسجيل التلقائي في اليانصيب إلى قدر من "تفادي الندم"، وهو مصطلح يستخدم لوصف خوف الأفراد من أن يتبين لهم في وقت لاحق أن قراراتهم خاطئة، ما يحفز الامتثال للسلوكيات المرغوب فيها مستقبلاً





التدخل 2: التواصل بشأن الخطة على نحو مستنير سلوكياً

حين توافق الدولة على خطة معينة، تتواصل هيئة رسمية مع الوزارات حول الخطة وأهدافها، وتكلف الوزارات بتنفيذ الخطة وفقاً لما هو محدد فيها. يمكن لهذا التواصل أن يشتمل على أدوات عدة من العلوم السلوكية، على غرار تأطير (إعادة تأطير) وأدوات التزام، وذلك لتحسين تلقي مختلف الهيئات الحكومية للخطة. قد تشمل أدوات أخرى: تبسيط اللغة علاوة على المعايير الاجتماعية التي يجب الرجوع إليها في أجزاء الخطة الأخرى.



التأطير هي عملية اختيار أوجه أو خصائص وضع معين وإلقاء الضوء عليها على حساب أوجه وخصائص أخرى. وهناك أيضاً نهج للتأطير لا تكتفي بإلقاء الضوء على أجزاء من مسألة معينة، بل تربطها بسوية في نمط متسق يسهل فهمه، من مثل صور أو استعارات بلاغية مؤثرة.

استخدام التأطير لحشد الدعم للسياسات



بينت دراسة أجريت في عام 2010 أن الجمهوريين في الولايات المتحدة الأمريكية يرجح بقدر أكبر بكثير أن يقبلوا سياسة بيئية تُوْطر على أنها "تعويض للكربون" بدلاً من أخرى مطابقة لها تُوْطر على أنها "ضريبة على الكربون"، بسبب الارتباط في ذهن قاعدتهم السياسية بين فرض الضرائب واليسار السياسي.

- يؤثر الإطار الذي تقدم المعلومات من خلاله على الطريقة التي يدرك فيها الأشخاص الوضع، ونتيجة لذلك قرارهم بالتصرف إزاء تلك المعلومات أم لا.
- في بعض الحالات، يمكن لبعض عمليات التأطير أن تساعد مختلف الجهات الفاعلة على التوصل إلى أرضية مشتركة، وإزالة الفوارق المتصورة، والتشجيع على اتخاذ إجراءات حاسمة. ولذلك فائدة خاصة عند هذه المرحلة التي قد يكون لدى مختلف الجهات المعنية مصالح غير متوائمة.



التدخلات

تبين الأدبيات أن تأطير عمليات التواصل بشأن الخطة مهم ويؤثر على صنع القرارات

تسخير قوة الشخصية:



- يمكن تأطير مقترحات الخطط على نحو مختلف (إعادة تأطير) لمختلف الوزارات حسب القضايا ذات الأولوية لكل منها. وقد يساعد ذلك أيضاً على تقليل حالة الجمود بين مختلف أصحاب المصلحة.
- يمكن لتأطير الخسائر أن يلقي الضوء على التبعات ذات الصلة في سياق أصحاب المصلحة.

يمكن للطريقة التي تُؤطر فيها الأولويات لصانعي القرار أو أصحاب المصلحة أن تؤثر بقوة على الطريقة التي يرون فيها الأولويات ويتفاعلون مع المعلومات.



كيف تُطبّق أداة التأطير على التواصل حول خطة استراتيجية؟

- يمكن لمعرفة القيم الأساسية لأصحاب المصلحة والكيفية التي يُؤطرون بها المعلومات نفسها أن تساعد على تحسين جاذبية مقترح الخطة.

- يزداد الناس تحفيزاً بفعل إمكانية الخسارة بقدر أكبر مما بفعل إمكانية الكسب (النفور من الخسارة). فيمكن تأطير اعتماد الخطة بتسليط الضوء على الخسائر المحتملة إذا لم تعتمد الخطة.

- يمكن لوسيلة التواصل الاستفادة من صور أو استعارات بلاغية وطنية مؤثرة للتأثير على كيفية استجابة الوزارات للمقترحات.

دراسة حالة

أدت تجربة أجريت في المملكة المتحدة لزيادة تحصيل الإيرادات باستخدام الشخصية إلى زيادة في تحصيل الإيرادات من 19.2 في المائة إلى 36 في المائة.



استخدمت التجربة ملاحظات كتبت بخط اليد ملصقة على الظروف الرسمية، وزادت هذه اللمسة الشخصية من احتمال أن يفتح الناس المغلف المرسل إليهم.



الذات، التبادلية





التدخلات

بالإضافة إلى ذلك، يمكن تعزيز التواصل عن طريق الاستفادة من أدوات الالتزام لتحقيق
القدر الأمثل من استيعاب الاستراتيجيات الجديدة



أدوات الالتزام هي وسائل لتقييد الفرد نفسه طوعاً بمسار عمل من
خلال فرض/زيادة عقوبات أو عواقب للإخفاق في تحقيق العمل

تساعد أدوات الالتزام على التقليل من التسويف وعلى تحويل نواياهم إلى أفعال ملموسة
بسبب ازدياد كلفة التقاعس عن العمل

كيف يمكن تطبيقها على التخطيط الاستراتيجي؟

قد تدفع وسيلة التواصل الوزارات إلى توقيع وثيقة قانونية تطلب
منها أن تلتزم بالتنفيذ والإبلاغ. وكما هو الحال في عقد نموذجي، يقيّد
وقيع وثيقة قانونية الوزارات بمسار عمل محدد.

الوثيقة القانونية الموقعة قد تنشر للجمهور على الموقع
الإلكتروني للهيئة الحكومية (الضرر للسمعة يزيد كلفة الإخفاق)



أنا _____ أقسم وأؤكد بأنني سألتزم بما يلي:

سأنفذ الخطة الاستراتيجية
الجديدة بكل أمانة



سأبلغ عن التحديثات والتقدم على
أساس فصلي



سأسمي جهة اتصال واحدة أو
اثنتين ...



التوقيع:





في رواندا، طُلب من رؤساء بلديات إجراء تعهدات عامة بتحقيق غايات محددة خلال حفل عقده رئيس رواندا

تعهدات عامة بتحسين التنمية في رواندا



في عام 2000، أطلقت حكومة رواندا رؤية عام 2020 لإحداث تحول في رواندا من خلال خفض معدلات الفقر وزيادة متوسط العمر المتوقع. ولكن في عام 2005 أدركت الحكومة أن الاستراتيجية لا تتقدم إلا ببطء شديد إذ لم تنخفض معدلات الفقر إلا بنسبة 2.2 في المائة بسبب ضعف نظم الرصد والتقييم.

في عام 2006، أطلقت الحكومة برنامجاً باسم "إيميغيغو" لدفع رؤساء البلديات إلى وضع أهداف إنمائية لمناطقهم تتماشى مع رؤية عام 2020 الوطنية. وطلب البرنامج من رؤساء البلديات التعهد العام بتحقيق تلك النتائج. ووقع رؤساء البلديات على هذه الغايات في حفل حضره رئيس رواندا، وأعلن عن جميع الغايات المُبلّغ. وصيغ الالتزام العام بطريقة تُخرج علناً رؤساء البلديات في حال إخفاقهم في تحقيق تلك النتائج.

أدى البرنامج إلى زيادة متوسط العمر المتوقع من 57 سنة في عام 2006 إلى 67 سنة في عام 2016، وخفض معدلات الفقر من 66 في المائة في عام 2005 إلى 39.1 في المائة في عام 2013. وعلاوة على ذلك، تحقق ما نسبته 75 في المائة من أهداف المناطق.



التدخلات

التدخل 3: تعزيز السياسات القائمة على التجريب

يشتمل العلم السلوكي على مجموعة واسعة من الأدوات التي تضم اختبار تجريبي للحلول لتنوير الحلول السياسية. ولدى الخطة الاستراتيجية إمكانات لمأسسة نهج سلوكي للحكومة من خلال دمج تجريب السياسات/المشاريع.



التجريب هو نهج للحكومة تختبر الحكومات فيه، حيثما أمكن، أفكاراً جديدة يفضل على نطاق صغير نسبياً لقياس الأثر، قبل أن تقرر البدء بالاختبار على نطاق أوسع أو تغيير المسار تماماً. ويمكن من خلال شمول أساليب تجريبية صارمة (تقييم) إجراء قياس كمي لآثار السياسات والبرامج. ويمكن أن توجه معرفة ما ينجح (وبأي قدر) القرارات حول ما يمكن تكييفه أو توسيع نطاقه لتعظيم آثاره على حيوات الناس.

يمكن للتجريب أن يعالج ضعف التنفيذ والمقاومة في الوزارات لاعتماد أطر استراتيجية من خلال الوسائل التالية:

- تكمن قوة التجارب الميدانية في أنها تمكن من تحديد السلوك الطبيعي بينما تصون الصلاحية البيئية، ما يسفر عن توليد معلومات أكثر واقعية/موثوقة حول السلوكيات لأغراض الغايات السياسية
- يساعد التجريب على تحديد ما إذا ينجح تدخل معين قبل اتخاذ قرار بتوسيع النطاق، وإجراء قياس كمي لمدى حجم الأثر لتقييم ما إذا كانت فوائد التدخل تفوق تكاليفه
- يشتمل التجريب على إجراء تجارب ضبط عشوائية يمكنها قياس كميًا النواتج الناجمة عن تنفيذ برنامج محدد، ويمكن تحويل هذه النواتج إلى مؤشرات أساسية للأداء، ومن ثم تتبعها
- يساعد التجريب على نيل مكاسب سريعة لإظهار نتائج تساعد على التصدي للتحيز للراهن الذي يعوق الوزارات عن دمج الخطط الاستراتيجية وتنفيذها. وتزيد هذه المكاسب السريعة أيضاً الثقة والرغبة في الانخراط بين الهيئات المنفذة لتطوير مشاريع أطول أمداً

المزيد عن التجريب في القسم عن بناء القدرات



يشمل التدخل صنع السياسات القائم على التجريب الذي بدأت الحكومات تدرك قيمته

قيمة التجريب في تحديد ما ينجح في سياقات مختلفة



كان Scared Straight برنامجاً أمريكياً أطلق في أواخر سبعينات القرن الماضي، ويرمي إلى ردع طلاب المدارس الثانوية عن حياة الجريمة من خلال جعلهم يتفاعلون مع نزلاء السجون. وخلصت الدراسات الأولى حول البرنامج إلى أن التدخل كان فعالاً للغاية في خفض معدلات الجرائم، فجربت برامج أخرى في ستة بلدان أخرى على الأقل. ولكن لم يتبين أن هذا التدخل قد تسبب بازدياد معدلات الجريمة خلال هذه السنوات كلها، إلا بعد تجربة عشوائية مضبوطة بعد التنفيذ بخمس وعشرين سنة.



Cabinet Office

في المملكة المتحدة، أنشأ مجلس الوزراء في عام 2013 فريق "ما ينجح". وكان هذا الفريق أول مرة اتبعت فيه الحكومة نهجاً وطنياً لإيلاء الأولوية لاستخدام الأدلة في صنع القرار. يعمل الفريق مع مختلف الهيئات الحكومية ويجري باستمرار اختبارات وعمليات تقييم لتحسين كفاءة الإنفاق العام.



تمثل جزء من الرؤية العشرية للحكومة الفنلندية في عام 2015 في إدخال ثقافة التجريب. فنلندا التجريبية هو فريق في مكتب رئيس الوزراء يستفيد من تجارب سريعة على مستوى القاعدة ومن مجموعة برامج/ سياسات تجريبية للتوصل إلى طرائق مبتكرة لتطوير المجتمع والخدمات، وتشجيع روح المبادرة الفردية وريادة الأعمال.



التدخل 4: كبح السلوكيات غير الأخلاقية وانعدام الكفاءة في عمليات الشراء

التدخلات



تعزيز عملية إدارة الشراء والإمداد هو أحد المكونات الرئيسية لاستراتيجية متكاملة للتكفل بإمكانية الوصول إلى الخدمات والسلع العامة عالية الجودة بطريقة فعالة وأخلاقية.

- ثبتت فعالية العلوم السلوكية في دفع الناس نحو تصرفات أخلاقية، وكان لهذه التدابير أثر كبير على الكفاءة والإنصاف في عمليات الشراء، بما في ذلك خفض التكاليف. ويُرَكِّز هنا على طريقتين: التذكيرات الأخلاقية وإشراف المجتمع المدني.

كثيراً ما تعتمد عمليات/استراتيجيات



بيروقراطية ومفرطة في بساطتها

لمجابهة الفساد، ولكنها تتعرض لانتقادات كونها مكلفة وغير فعالة أو حتى ذات نتائج عكسية.

فالرغبة في الحد من حرية تصرف مسؤولي الدولة، مثلاً، يتطلب معايير محددة للغاية يجب أن تقرر مسبقاً، وقد يتسبب ذلك في أعباء لوضع مواصفات لها. ولذا، تتضمن وثائق المناقصات، حتى للعقود الصغيرة، تفاصيل دقيقة للغاية والوثائق المطلوبة من مقدمي عروض المناقصات تتجاوز المائة صفحة. وهذه التفاصيل والتعقيدات تخني أطرافاً مؤهلة عن تقديم عروض للمناقصات، وتولد أوجهاً لعدم الكفاءة وتخنق المنافسة.

التذكيرات الأخلاقية تذكّر موظفي الخدمة العامة بالسلوكيات الصحيحة في سياقات محددة:



- وهي فعالة لأن الهوية الأخلاقية آلية تنظم نفسها بنفسها وتحفز التصرفات الأخلاقية.
- وحيث يعتبر معظم الأفراد أنفسهم أخلاقيين، تساعد التذكيرات بالمعايير الأخلاقية على تعديل تصريفاتهم بما يخفف الثغرات بين تصوراتهم لأنفسهم وسلوكهم.

إشراف المجتمع المدني هي المشاركة الفعالة لمنظمات المجتمع المدني في الإشراف على عمليات



- شراء محددة، بدعم من هيئة حكومية رسمية.
- إشراف المجتمع المدني فعال بصفة خاصة بسبب الضغط الاجتماعي الذي يمارسه ليلهم الامتثال
- دعم إشراف المجتمع المدني بإدارة رفيعة المستوى يشير إلى الالتزام على هذه المستويات، ويمهد لكيفية النظر إلى النزاهة عبر القطاع العام والمجتمع
- إن "الشعور العام في الأعلى" هو القوى الدافعة الرئيسية للسلوك الأخلاقي إذ ينمي حوافز ذاتية متشابهة في التفكير



التدخلات

كبح السلوكيات غير الأخلاقية في عمليات الشراء

كيف تستخدم التذكيرات الأخلاقية

يمكن للمخططين الاستراتيجيين أن يعهدوا للهيئات المنفذة بشمول سلسلة من عمليات الأعمال الورقية أو على شبكة الإنترنت لاتخاذ قرارات تتعلق بعمليات شراء كبرى تذكر المسؤولين الحكوميين بالسلوك الصحيح وتتطلب منهم التصديق عليه إما بالتوقيع على الورقة أو وضع علامة على مربع.

على سبيل المثال، يمكن أن ينص ذلك على ما يلي:

"سأخذ القرار التالي وفقاً لأعلى المعايير المهنية والأخلاقية"

تذكر العبارة مسؤولي الدولة بمن يكونون حقاً وما عليهم أن يكونوه. ومن خلال التصديق على العبارة، يعودون إلى موائمة سلوكهم بهوية أخلاقية في لحظة مناسبة.

كيف تستخدم إشراف المجتمع المدني

يمكن للهيئات الحكومية ذات الصلة أن تؤيد علناً أو تحشد منظمات مجتمع مدني بارزة للإشراف على تنفيذ الأشغال العامة.

في عام 2018، تشكلت لجنة جديدة من منظمات للمجتمع المدني، على غرار اللجنة اللبنانية لتعزيز الشفافية، بالتعاون مع المجلس الأعلى للخصخصة.

ستنخرط اللجنة في الإشراف على توسيع المطار الرئيسي، وفي جميع المشاريع التي تنفذ بموجب قانون الشراكة بين القطاعين العام والخاص. وسترصد اللجنة، بصورة خاصة، الشفافية في عمليات المناقصة.



دراسة حالة



أدت تجربة أجرتها وحدة التوجيه السلوكي في قطر، "السلوك من أجل التنمية" إلى خفض معدل استهلاك المناذيل الورقية بمعدل 49 في المائة من خلال ملصقات موجهة سلوكياً وتذكيرات باستخدام منديل ورقي واحد لدى تجفيف اليدين.

وضعت ورقة تعليمات تبين كيفية تجفيف اليدين باستخدام منديل ورقي واحد مباشرة خلف صابير المياه لتوجيه سلوك الموظفين بينما يغسلون أيديهم كما وضعت ورقة تذكير باستخدام منديل ورقي واحد بجانب آلة توزيع المناذيل.

توجيه بخفض الاستهلاك، تذكير



دراسة حالة



اختبرت تجربة في بيرو فعالية إشراف المجتمع المدني في كبح الفساد في البنى التحتية العامة. فأنخفض الإنفاق في المناطق التي تلقت رصداً لمكافحة الفساد 51.39 في المائة أثناء تنفيذ الأشغال العامة مقارنة مع المناطق التي لم تتعرض لأي إشراف. ويعادل هذا خفض التكلفة بمقدار 75,000 دولار لكل شغل عام.

أرسلت رسائل إلى مناطق اختيرت عشوائياً تبلغها بأن أشغلاً عامة محددة تقع ضمن مسؤوليتها تتعرض لرصد من منظمة مجتمع مدني بدعم من الوكالة التي تقود مكافحة الفساد.

ضغط اجتماعي، معايير اجتماعية





التدخلات

تمكن مؤسسة الرؤى السلوكية عبر الهيئات الحكومية: مثال الأمر التنفيذي الذي أصدره الرئيس أوباما في عام 2015

إنشاء الولايات عبر الهيئات الحكومية

- لدى بعض البلدان رؤى سلوكية تطبق من خلال "وحدة الترغيب-التوجيه السلوكي" وطنية. ولكن يتزايد توجه نحو تطبيق نهج أقرب إلى اللامركزية (مثلاً، كما هو الحال في أستراليا والمملكة المتحدة وكندا).
- أصدر الرئيس الأمريكي السابق أوباما أمراً تنفيذياً في عام 2015 ساعد على إنشاء "فريق العلوم الاجتماعية والسلوكية"، ونشر اعتماد الرؤى السلوكية.
- يساعد النهج اللامركزي عن طريق التركيز على كل "وحدة ترغيب وتوجيه سلوكي" على التحديات السياسية التي تواجهها الهيئة التي أنشئت فيها، وحين ينخرط خبراء في مواضيع تلك التحديات في عمليات الوحدة.
- يمكن الشروع بنهج لامركزي كهذا من خلال مرسوم يوجه تعليمات إلى الهيئات الحكومية لمراجعة برامجها بهدف زيادة دمج العلوم السلوكية والتجريب فيها.
- يمكن للترتيبات داخل الهيئات أن تتخذ شكلين:
 - وحدات الترغيب-التوجيه السلوكي: مكتب/وحدة خاصة مع فريق مكرس لتطبيق الرؤى السلوكية في الهيئة التي أنشئ فيها
 - فرق العلوم السلوكية: مجموعة من علماء السلوك و/أو أعضاء في المنظمة مسؤولين عن القيام ببعض الجوانب المحددة من العمل التي تجريبه وحد ترغيب سلوكي كاملة (على غرار مراجعة البرامج لدمج الرؤى السلوكية، وإجراء التجارب السلوكية، وغير ذلك)

لقد ثبتت فعالية تطبيق الرؤى السلوكية على السياسات العامة، ولا سيما في التأثير على السلوك الفردي وصنع القرار في جميع أنحاء العالم. ولذلك، تنبغي مؤسسة هذه الرؤى خلال جميع عمليات تكوين السياسات وتنفيذها في الهيئات الحكومية.



مع أن فريق العلوم الاجتماعية والسلوكية استحدث قبل إصدار المرسوم التنفيذي بسنة، تضاعف عدد المشاريع التي تولاهما الفريق منذ صدور المرسوم. وكان ذلك يعود بدرجة كبيرة إلى التعليمات بإدراج العلوم السلوكية على شكل أمر تنفيذي أصدره الرئيس أوباما.



الرصد والتقييم والتواصل

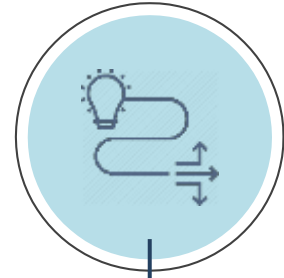


الإعدادات المؤسسية

بناء القدرات



الرصد والتقييم والتواصل: نظرة عامة



- لوحة المعلومات
- انخراط المواطنين
- الإجراءات الروتينية والتذكيرات
- نوايا تنفيذ جماعية



- عدم كفاية التقارير
- التأخر في التقارير
- الإخفاق في تحديد المخاطر
- المرتبطة بالتنفيذ



اقتراح أفكار لتدخلات سلوكية

تحديد التحيزات**

تحديد المزالق*



- وهم السيطرة
- تحيز الثقة المفرطة
- مغالطة التكلفة الغارقة

* المزالق المحددة ليست شاملة.
** قائمة التحيزات المختارة ليست شاملة.



المزلق

غير شاملة

مزالق شائعة في الرصد والتقييم والتواصل

مزالق مختارة:

- الافتقار إلى التقارير الكافية عن التنفيذ
- لا تقدم التقارير عادة في موعدها
- الإخفاق في تحديد المخاطر الرئيسية المرتبطة بالتنفيذ والإبلاغ عنها

تشمل المزالق الأخرى:

- نقص في آليات جمع البيانات
- نقص في القدرات البشرية القادرة على رصد وتقييم المشروع
- الافتقار إلى آليات لقياس مدى رضا المواطنين عن مشروع معين
- عدم وجود مؤشرات الأداء الرئيسية

مزالق شائعة





التحيزات

تتضمن التحيزات والاختناقات السلوكية في هذه المرحلة، من بين أمور أخرى، وهم السيطرة ومغالطة التكلفة الغارقة وتحيز الثقة المفرطة

وهو السيطرة



يتصور الناس أن لديهم من السيطرة أكبر مما هي لديهم فعلياً، ويخطئون تقدير العلاقة السببية بين الأفعال التي قاموا بها والنواتج المحددة التي يطمحون إليها

مغالطة التكلفة الغارقة



مغالطة التكلفة الغارقة هي الميل، أثناء التفكير بمسارات العمل المستقبلية، إلى إنباء انتباه أكبر للتكاليف التاريخية (المال والجهد والوقت) التي لا يمكن استعادتها

تحيز الثقة المفرطة



يحدث الإفراط في الثقة عندما تفوق الثقة في حكم ما معلن بكثير الدقة الموضوعية لهذا الحكم

- تتعامل السياسات غالباً مع نظم معقدة الرابط فيها بين السبب والمسبب إما غير مباشر أو غير واضح، ويمكن أن يكون تأثير أصحاب المصلحة محدوداً بحلول المرحلة التي ينخرطون فيها في العمليات السياسية. ورغم ذلك، قد يتصرف أصحاب المصلحة وكأن لديهم قدر من السيطرة يفوق ما لديهم في الواقع، وذلك من خلال التالي:
- الإفراط في تقدير مدى تأثير السياسات على الأفعال أو الأحداث الفردية، وبالتالي الاستمرار في استراتيجيات قد تكون نتائجها سيئة
- التقليل من تقدير مدى الخطر الذي يصاحب التنفيذ بسبب فرضيات غير دقيقة حول مدى السيطرة
- الإخفاق في تحديد التبعات غير المقصودة للإجراءات السياسية

نتيجة لمغالطة التكلفة الغارقة، قد لا يدرك المخططون الاستراتيجيون، أو غيرهم من المسؤولين، إلى إشارات إلى إخفاق مشروع، أو قد يخشون أن ينظر إليهم بأنهم يهدرون الموارد فيستمررون في دعم مشروع فاشل رغم أن الأدلة تشير إلى أن إيقاف المشروع أو إعادة استثمار الموارد في موضع آخر هو المسار الأكثر فائدة.

قد يفرط أصحاب المصلحة في تقدير جودة خططهم و/أو معارفهم، وبالتالي إمكانية النجاح في المستقبل. وقد يدعوه ذلك إلى عدم الاعتبار الكافي للمخاطر المصاحبة للتنفيذ الناجح وللإخفاق في الاستجابة للأدلة على نشوء المشاكل.



التدخلات

التدخل 1: إدخال لوحة معلومات مستنيرة سلوكياً



لوحة المعلومات هي مجموعة من فئات مقاييس تبين وتحلل مؤشرات الأداء الرئيسية والمقاييس والبيانات لرصد التقدم في منظمة أو استراتيجية أو عملية. تهدف لوحة المعلومات إلى إضفاء صبغة مركزية على بيانات الأداء ذات الصلة من جميع الوزارات على منصة واحدة والاستفادة من أدوات سلوكية على غرار التبسيط والبروز والمعايير الاجتماعية لتحسين فعاليتها.

- تتيح لوحات المعلومات لأصحاب المصلحة ردوداً في الزمن الحقيقي، ويمكنهم استخدامها لتعديل مستويات جهودهم وسلوكهم بحسبها.
- يمكن للوحات المعلومات أيضاً أن تتيح معلومات بشأن المردودات بين الحكومات (التي يمكنها أيضاً أن تدخل مردودات مسبقة)، ويمكن أن يؤثر ذلك على الفعالية إذ يستفيد بعض أصحاب المصلحة من خيارات البعض الآخر.
- يمكن تصميم لوحة معلومات مركزية أن تصمم لتوفير بعضاً من الفهم للآثار غير المقصودة لإجراء سياساتي معين على مجالات سياساتية أخرى. وقد يوفر ذلك إشارات لاتخاذ إجراءات ويساعد على إعطاء الوزارات المختلفة فهماً أدق لمستوى ضبط واقعي.
- تفرض لوحات المعلومات التي يمكن للجمهور الاطلاع عليها مزيداً من الضغط يدفع نحو تحسين الأداء بسبب ارتفاع تكلفة الإخفاق إذ يزيد الإضرار بالسمعة تكلفة الإخفاق.

لوحة معلومات للرصد للبنك الدولي لتحسين التقاط النتائج



في عام 2014، استحدث البنك الدولي لوحة معلومات للرصد لصندوق بناء الدولة والسلام، وذلك بهدف توفير المعلومات بشأن تقدم المشروع بين جميع فئات أصحاب المصلحة العالميين المنخرطين في المشروع. وأدت لوحة المعلومات إلى معالجة الثغرة في قدرة الصندوق على الالتقاط المنهجي للنتائج. وهذا بدوره حسن قدرة الجهات المانحة على وضع متطلبات للهيئات المنفذة حول استخدام الأموال وآثارها.

لوحات المعلومات وتقييم/امتثال طويل الأمد



- تتيح لوحات المعلومات للمستخدمين التعمق في بعض مؤشرات الأداء الرئيسية
- تتيح لنا لوحات المعلومات فهم ما يعمل بفعالية وما لا يعمل على مدى فترة طويلة من الزمن
- تتيح لوحات المعلومات تقديم التقارير عن جهود التنفيذ آلياً. وقد يعالج ذلك مشكلة التأخر في تقديم التقارير بسبب التحديثات في الوقت الحقيقي وخفض الجهد اليدوي المطلوب لإعداد التقارير



يمكن جعل لوحة معلومات بارزة من خلال تقديم مدخلات معقدة في مؤثرات بصرية يسهل فهمها

التدخلات



استخدام نظام ألوان الإشارة الضوئية لوضع علامة لنوعية المعلومات المعروضة هو من أبرز الأمثلة على تلخيص المعلومات المعقدة بطريقة بصرية

- يستخدم نظام الإشارة الضوئية الألوان في جميع أجزاء لوحة المعلومات ليعبر عن مجالات محددة من الأداء (مؤشرات الأداء الرئيسية) على الوزارات أو الهيئات المنفذة أن تركز عليها
- توفر رموز الألوان معلومات سريعة يسهل فهمها بشأن مدى التقدم الذي أحرز فعلاً والذي ما زال مطلوباً
- قد تدفع هذه المعلومات إلى مزيد من الجهد والتحفيز والانخراط في المجالات ذات الصلة

مثال على لوحة معلومات للرصد على مستوى الوزارات

لدى لوحة معلومات إشارة المرور ثلاثة ألوان مختلفة، وذلك على النحو التالي:

- **الإشارة الخضراء:** تعني أن الوزارة على المسار الصحيح أو أنها قد لبّت فعلاً متطلبات مؤشرات الأداء الرئيسية
- **الإشارة الصفراء:** تعلم الوزارات بأنها ليست بعيدة عن تحقيق المطلوب في مؤشرات الأداء الرئيسية، ولكن يجب عليها أن تزيد من الانتباه حتى تصل إلى النواتج المنشودة
- **الإشارة الحمراء:** تبين أن الوزارة لا تلبّي مؤشرات الأداء الرئيسية المطلوبة منها وعليها بذل جهود أكبر بكثير





التدخلات

تشمل عينات التدخل إطلاق لوحة معلومات للرصد المستنير سلوكياً تستخدم لغة ورسوماً بيانية بارزة

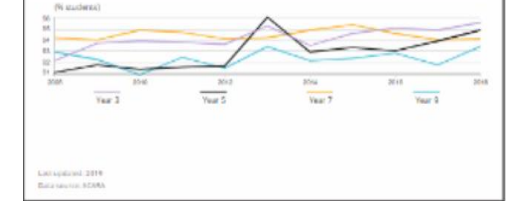
تبسيط المعلومات واللغة

يمكن أن يؤثر استخدام لغة ورسوماً بيانية بارزة، لا سيما في لوحات المعلومات، على فهم وتنفيذ سياسات وبرامج الحكومات والمنظمات.

- يزيد استخدام لغة يمكن لجميع أصحاب المصلحة فهمها ورسوم بيانية وجدول ومخططات بارزة من فهم المعلومات. وييسر ذلك بدوره على أصحاب المصلحة ملاحظة وقراءة النتائج من لوحة المعلومات والاستجابة للملاحظات الواردة.
- تحسّن اللغة المبسطة والمؤثرات البصرية الفعالة فعالية لوحة المعلومات وبالتالي معدل الامتثال.
- ستشجع فعالية لوحة المعلومات مزيداً من انخراط موظفي الوزارة مع اللوحة، ما يحدث آلية للتعزيز الذاتي.



Australian students meeting National Minimum Standards for reading



دراسة حالة



زادت تجربة أجراها فريق العلوم الاجتماعية والسلوكية في الولايات المتحدة الأمريكية تحصيل الديون في شكل مدفوعات على الإنترنت بنسبة 45 في المائة بعد استخدام لغة بارزة.

استخدمت في الرسالة الجديدة لغة مبسطة ومعايير اجتماعية وتحية شخصية.

بروز، معايير اجتماعية، الأنا، التبادل



في عام 2018، حسنت وحدة "السلوك من أجل التنمية" في قطر من كمية شكاوى الموظفين المبلغ عنها في متدنيات رعاية العمال التابعة للوحدة، وذلك بنسبة 42.42 في المائة مقارنة مع مجموعة الضبط، وذلك من خلال منشورات إعلامية قدمت بعشر لغات.



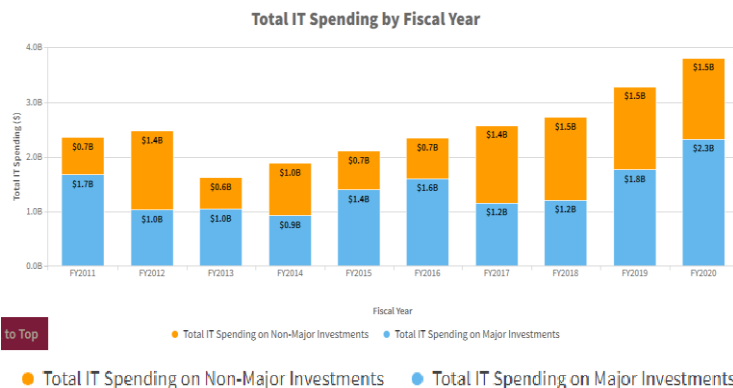
دراسة حالة حول إطلاق لوحة معلومات لتكنولوجيا المعلومات في الولايات المتحدة الأمريكية

التدخلات

البيانات المعروضة على لوحة المعلومات:

1 تفاصيل حول مستوى الإنفاق على الاستثمارات في تكنولوجيا المعلومات

Let's begin by looking at the breakdown of IT Spending over the past few years.



2 الخطوط الزمنية للمشاريع بالإضافة إلى الميزانيات

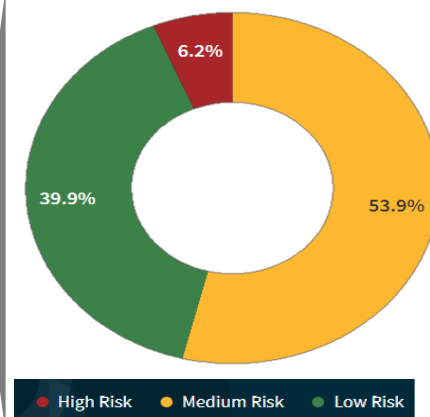
Investment Highlights

Total FY2019 Spending	\$732M
Projects on Schedule	80%
Projects on Budget	84%
Major Investments	20
FY2019 Spending on Majors	57%

في عام 2009، أطلقت لوحة معلومات تكنولوجيا المعلومات في الولايات المتحدة الأمريكية لتحليل أداء الاستثمارات الفدرالية في تكنولوجيا المعلومات والإشراف عليه.

- توفر منصة الإنترنت هذه للهيئات الفدرالية والجمهور القدرة على الاطلاع على تفاصيل الاستثمارات الفدرالية في تكنولوجيا المعلومات على الإنترنت وتتبع التقدم على مدى فترة من الزمن. تعرض لوحة المعلومات بيانات جمعت من الحافظات الاستثمارية للهيئات في مشاريع تكنولوجيا المعلومات وتقارير دراسات الجدوى وبيانات مفصلة تزيد عن 700 استثمار اعتبرتها الهيئات "رئيسية".
- يتولى كبير موظفي المعلومات في كل هيئة مسؤولية تقييم وتحديث البيانات على أساس منتظم، وذلك من خلال واجهات تتيحها لوحة المعلومات.

تتيح لوحة المعلومات أيضاً فرصة للتحليل على نطاق الحكومة برمتها. يبين الرسم البياني تقديرات المخاطر في استثمارات تكنولوجيا المعلومات على نطاق الحكومة برمتها. يقيم كبار موظفي المعلومات كل استثمار من خلال معايير محددة مسبقاً تعكس قدرة الاستثمار على تحقيق الأهداف ضمن السنة المالية الحالية. ويعطي الرسم البياني لمحة عن توزيع تقديرات الاستثمار.





التدخلات

دراسة حالة



أجرت تجربة في المملكة العربية السعودية تقيماً لأثر المعلومات حول المعايير الاجتماعية المتغيرة، ولا سيما رغبة الرجال في السماح لزوجاتهم بالعمل. كانت زوجات الرجال اللواتي تلقين هذه المعلومات أرجح بنسبة 180 في المائة لأن يقدمن طلبات عمل في وظائف خارج منازلهن.



اختير أكثر من نصف المشاركين في مسح عشوائياً لتلقي معلومات حول إجابات المشاركين الآخرين عن مشاركة النساء في العمل، وأتاح ذلك لهم تعديل آرائهم.



معايير اجتماعية ديناميكية



يمكن الاستفادة أكثر من لوحة المعلومات في تحسين أداء الذين لم يبلغوا المستوى المطلوب من خلال معايير اجتماعية ديناميكية

يمكن استخدام المعايير الاجتماعية كأدوات سلوكية للتأثير على خيارات الناس من خلال إعلامهم بأن أفراداً كثيرين غيرهم يقومون بنشاط (إن كان هناك كثيرين). يمكن لذلك أن يحدث ضغطاً اجتماعياً يدفع الناس إلى الامتثال للمعايير و/أو إجراء تحديثات لافتراضات ليست في محلها حول ما يمكن للآخرين أن يفعلوا أو لا يفعلوا.



تستفيد المعايير الاجتماعية الدينامية من المعلومات حول كيفية تغير السلوك. قد يتسبب ذلك للناس بـ "الامتثال مسبقاً" لسلوكيات تتناقض مع الوضع الراهن فتصبح هذه السلوكيات، تدريجياً، هي السائدة. يتبين من المعايير الاجتماعية الدينامية أن عادات الجميع كل فرد يمكن أن تتغير بدلاً من ترسيخ التصور الخاطئ بأن أنواعاً معينة من الأفراد هي التي يمكنها أداء السلوكيات المنشودة.

كيف يمكن استخدام المعايير الاجتماعية (الدينامية) من خلال لوحة معلومات الرصد لتحسين الامتثال؟

- يمكن لبنیان لوحة المعلومات أن يوفر للمستخدمين قياساً لأدائهم في مختلف مؤشرات الأداء الرئيسية وإزاء المعيار/المتوسط للهيئات المنفذة الأخرى. ويمكن أن تمثل هذه المقارنة حافزاً قوياً في حالات الأداء دون المطلوب.
- يمكن استخدام معايير الأداء الدينامية دورياً من خلال لوحة المعلومات أو في شكل آخر من أشكال التواصل لإظهار التغير في سلوكيات الامتثال/الإبلاغ والتوجه السائد في السلوكيات. فالقول، مثلاً، بأن "الوزارات بدأت الآن في تحديث مؤشرات الأداء الرئيسية فيها على أساس شهري" قد يؤثر على سلوكيات الإبلاغ.



التدخلات

بالمجمل، يمكن للوحة معلومات الرصد أن تستفيد من أدوات سلوكية عدة في الوقت نفسه للوصول إلى الفعالية الأمثل

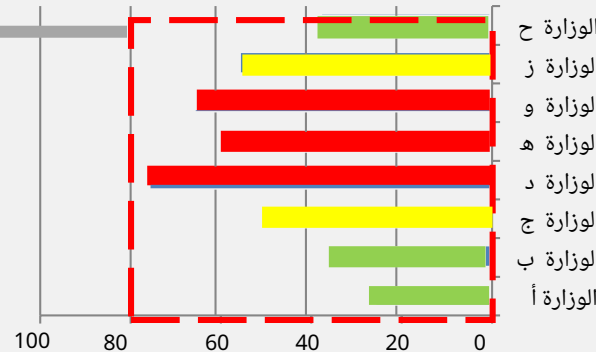
عينة من لوحة معلومات تدمج بين أدوات سلوكية عدة

يعطى معيار البقاء ضمن
الميزانية أو أقل منها شرعية
أخرى ويشجع من خلال التنويه
العلمي بالذين ما زالوا تحت
الميزانية

تهانينا للوزارة هـ
لقد استخدمتم 37 في المائة من الموارد المخصصة لتحقيق
هدفكم في مؤشر الأداء الرئيسي.
تخصص الوزارات الآن ميزانيات أقل بغية تحقيق أهدافها.
وبالمتوسط، استخدم 60 في المائة من الوزارات 40 في
المائة من ميزانيته لتحقيق 60 في المائة من أهداف
مؤشرات الأداء الرئيسية.

يركز على المعيار الاجتماعي لإظهار أن
معظم الناس هم إما ضمن ميزانيتهم أو
دونها

يتبين من نظام رموز الإشارة
الضوئية فوراً أي الوزارات ما زالت
ضمن ميزانيتها أو تخطت الميزانية
أو توفر المال (تستخدم قدراً أقل
من ميزانيتها)



يبين المثال استخدام المعايير
الاجتماعية الدينامية،
والمعلومات واللغة المبسطة،
ونظام الإشارات الضوئية





توفير أدوات بارزة وسهلة الاستخدام ولوحات معلومات مفتوحة للجمهور قد يحسن المساءلة من الأسفل إلى الأعلى



تستخدم آليات المساءلة عادة من جانب من هم في أعلى الهرم التعظيمي إلى من هم في أسفله. تعيد آليات المساءلة من الأسفل إلى الأعلى توجيه تيار المساءلة من خلال تزويد "الناس" بأدوات لمساءلة موظفي الخدمة العامة.

- يمكن للرصد من جانب أفراد في المجتمع المحلي الاستفادة من الخوف من الرفض الاجتماعي لضمان الامتثال والأداء
- تهيئ ثقافة عامة من المساءلة من أسفل إلى أعلى موظفي الخدمة العامة تهيئة كافية تجعلهم أكثر وعياً بالأفعال الصحيحة حتى الأفعال الخاصة أو غير البائنة
- قد تتزايد حوافز المواطنين لرصد الفساد في تقديم الخدمات إذا كانوا هم من يتحملون مباشرة القدر الأكثر من تكاليف الفساد

تمكن قوة آلية المساءلة في نهجها الجامع. فالجمع بين المساءلة من الأدنى إلى الأعلى ومن الأعلى إلى الأدنى يتيح مسارات متعددة مع عقوبات تلهم حسن الأداء والامتثال بين مسؤولي الدولة.



آليات تدقيق مجتمعة لكبح الفساد



أجريت تجربة مخبرية بين 180 فرداً لرصد انتشار الرشوة في إطار آليات تدقيق مختلفة. وضع المشاركون إما في ظروف عدم الرصد، أو معاملة تدقيق من أعلى إلى أسفل، أو معاملة مساءلة مجتمعة يمكن للأفراد من خلالها الإبلاغ عن حالات الرشوة إضافة إلى التدقيق التقليدي من أعلى إلى أسفل. ونتيجة للتجربة، قرر 30 في المائة من المسؤولين الامتناع عن الفساد في معاملة المساءلة المجتمعة، مقارنة مع 5 في المائة فقط في معاملة عدم الرصد. وفي المقابل، لم يقلل التدقيق من أعلى إلى أسفل بمفرده من ميل المسؤولين إلى طلب الرشوى. ويبين ذلك أيضاً أن التكاليف غير النقدية تؤدي دوراً كبيراً في قرار الأفراد في الانخراط في الرشوة أو الامتناع عنها، وإلا كنا قد لاحظنا معدلات الامتناع نفسها أو أعلى من معاملة التدقيق من أعلى إلى أسفل مما من المساءلة المجتمعة.



التدخل 2: المساءلة من أسفل إلى أعلى وموازنة المواطن



موازنة المواطن هي خلاصة مبسطة للموازنة السنوية، تضعها الحكومة وتنشرها للجمهور لتمكن المواطنين من التعلم والانخراط في الحوار العام حول النفقات العامة، ما يعزز المساءلة ويقلل من الفساد.

- قدرة المواطنين على مساءلة الحكومات (حول الإدارة المالية العامة) تعتمد على قدرتهم على الوصول بسهولة إلى المعلومات وفهمها وتعالج ميزانية المواطن هاتين المسألتين
- زيادة وعي المواطن حول تخصيص الأموال على القطاعات والمشاريع ومدى إنفاقها وفقاً للمخطط ومصادر الحصول عليها، يمكن أن تكون كلها بمثابة أدلة ينطلق منها المواطنون لمساءلة المسؤولين ولطلب تحسين تقديم الخدمات
- يمكن أن تكشف زيادة الشفافية الفساد من خلال زيادة الرقابة على المسؤولين كما قد تثني عن ممارسات الفساد
- ستقوي موازنة المواطن المساءلة من أسفل إلى أعلى إذ تساهم في إيجاد ثقافة عامة من الحوار وإبداء الملاحظات وإشراف المواطنين على موظفي الخدمة العامة والمؤسسات العامة

مع أن شفافية الموازنة لا يمكنها بمفردها أن تعزز المساءلة ولا أن تكافح الفساد، إلا أن تشجيع المواطنين على إبداء الرأي خلال الفترة المالية قد يساعد على إعادة تحديد أولويات الإنفاق ومواءمته بصورة أفضل مع احتياجات المواطنين، مع تفادي هدر الموارد (الرجوع إلى قسم المنابر التشاركية)



في عام 2019، نشر لبنان موازن المواطن التي عكست الموازنة الوطنية لعام 2019. وعزز ذلك قنوات التواصل مع المواطنين وأتاح لهم مساءلة الحكومة. تألفت الموازنة من أقسام عدة، والأهم من ذلك أنها، ومن خلال مجموعة من ستة أسئلة وإجاباتها، عرفت المواطنين بمفهوم الموازنة العامة وعمليتها.





التدخلات

قدرة موازنة المواطن على تحسين المساءلة من أسفل إلى أعلى تعتمد على مدى استخدام المواطنين للمعلومات وتفاعلهم معها



بينت بحوث معمقة حول الشفافية والمشاركة والمساءلة في الموازنات أربعة أبعاد لقياس فعالية الإفصاح عن الميزانيات. استخدم القائمة المرجعية والأدوات السلوكية المرافقة لضمان الفعالية في نشر موازنة المواطن:

النطاق: على الموازنة أن تفصح عن معلومات شاملة بما يكفي لإتاحة تصورات مفيدة



الوصول: على المعلومات أن تكون متاحة للمواطنين ويسهل عليهم فهمها



- ضمان أن تتاح موازنة المواطن بلغة بارزة يمكن للجمهور فهمها وبحد أدنى من استخدام المصطلحات المالية
- جعل المعلومات بارزة من خلال استخدام الصور والألوان والخطوط الداكنة والكبيرة أو الرموز وكذلك النقاط
- تقديم المعلومات بطريقة تجعلها قابلة للفهم وتمكن المواطنين من ربطها بما يألون - تقديم نقطة مرجعية
- إذا عرضت معلومات الموازنة على الإنترنت، فينبغي أن يكون التنقل في الموقع الإلكتروني بديهياً وتفاعلياً
- الاستفادة من مجموعة متنوعة من القنوات التي ينخرط المواطنون فيها بانتظام مثل الراديو ووسائل التواصل الاجتماعي والترفيه التعليمي، وذلك لنشر موازنة المواطن وتشجيع الانخراط فيها

الموثوقية: يجب نشر المعلومات بطريقة تيسر الثقة بالمعلومات المفصح عنها



- يمكن تعزيز الموثوقية من خلال التفكير بعناية والتركيز على مصدر معلومات موازنة المواطن
- يجب عرض مصادر البيانات بوضوح
- إذا عرضت الموازنة على الإنترنت، فيجب تسليط الضوء على أي تغييرات

الملاحظات الواردة: يجب وضع آليات تتيح للمستخدمين الاستجابة إلى المعلومات المعروضة





التدخل 3: الإجراءات الروتينية والتذكيرات



- يمكن تعزيز الرصد والتقييم من خلال إنشاء إجراءات روتينية لعمليات الرصد والتقييم والحفاظ على تلك الإجراءات. ويعني ذلك إتاحة فرص مجدولة ومهيكلية ليقوم أصحاب المصلحة باستعراض الأداء وتعديله بانتظام.
- الإجراءات الروتينية فعالة لأنها تحدد مواعيد نهائية التي تؤدي بدورها إلى شعور بالإلحاح
 - قد تجرى عمليات الاستعراض مرة في السنة، ولكن إجراءاتها بوتيرة أكبر سيتيح فرصاً لتحديد المشاكل في مرحلة مبكرة والإسراع في معالجتها
 - لتفادي تزايد أعباء الإبلاغ المتكرر، يمكن أن تختلف الإجراءات الروتينية في وتيرتها والمقصودين بها وشكل ونوع وعمق المعلومات التي توفرها

تأثير هوثورن على الامتثال لمعايير نظافة الأيدي في المملكة العربية السعودية



أجريت دراسة شاملة لقطاعات عدة حول الامتثال لمعايير نظافة الأيدي ورصده في 28 وحدة في مدينة الملك عبد العزيز الطبية في الرياض، وذلك بين تشرين الأول/أكتوبر 2012 وتموز/يوليو 2013. وأجرى متخصصون في الوقاية من العدوى عمليات رصد علنية للامتثال لمعايير نظافة الأيدي. وأجريت أيضاً عمليات رصد خفية من مراقبين محترفين غير معروفين ووظفوا مؤقتاً. ولوحظ ما مجموعه 15,883 فرصة باستخدام الرصد العلني و7,040 فرصة في الرصد الخفي. وبلغت نسبة الامتثال لمعايير نظافة الأيدي باستخدام الرصد العلني 87.1 في المائة مقابل 44.9 في المائة باستخدام الرصد الخفي.

يمكن تعزيز الإجراءات الروتينية بالتذكيرات



تأثير هوثورن هو ظاهرة يغير الأفراد بموجبها سلوكهم نتيجة تعرضهم للرصد وتوصف في أحيان كثيرة بأنها عائق أمام دقة عمليات التدقيق. لكن الإجراءات الروتينية (الرصد العلني) والتذكيرات بأن عمليات الرصد هذه ستجرى يمكن أن تستفيد من قوة تأثير هوثورن لتحسين ممارسات الإبلاغ وجهود التنفيذ.

قد تتخذ التذكيرات شكل رسائل إلكترونية أو نصية إلى أصحاب المصلحة المعنيين، ترسل قبيل كل إجراء روتيني





التدخل 4: نوايا التنفيذ الجماعية



نوايا التنفيذ هي خطط شرطية تتخذ كالتزامات قبل الضلوع بسلوك، والهدف منها هو سد الثغرة بين نية العمل والعمل نفسه. وعادة ما تبنى على نسق شرطي، أي "إذا حدث شيء ما، فعندئذٍ أتخذ بعض الإجراءات".

- خطة نوايا التنفيذ فعالة لأنها تعمل تلقائياً على الشروع في استجابة موجهة نحو الهدف لدى مواجهة وضع حرج. وسيجعل ذلك من السهل على المخططين والوزراء العمل بمقتضى نواياهم واتخاذ خيارات صعبة (ولكن منطقية).
- يتبين من الأدلة أن من المرجح أن يتبع الأفراد سلوكاً ما إذا خططوا له مسبقاً، إذ يخفف ذلك من آثار الإلهاء ويحفظ الطاقة اللازمة لاتخاذ قرار في اللحظة المناسبة.
- تبين الدراسات أيضاً أن أداء المجموعات التي تضع خططاً جماعية أفضل من أفراد ضمن مجموعة يعربون عن نوايا فردية نحو الهدف نفسه.

كيف يمكن لنوايا التنفيذ أن تفيد في الرصد والتقييم؟

حين يتلقى أفراد أو مجموعات ردوداً بأنهم أخفقوا في مسار من إجراءات مختارة، يفضلون عادة تصعيد الالتزام بدلاً من التخلي عنه. والوكالات المنفذة عرضة لذلك بصورة خاصة بسبب ارتفاع مخاطر تعرضها للإخفاق.

قد تساعد نوايا التنفيذ على تيسير وقف تصعيد التزام الوكالات المنفذة أو الوزارات، لا سيما في أحوال التكلفة الغارقة، وذلك بإلزام تلك الجهات بالتخطيط مسبقاً حول ما يريدون تنفيذه ووقت التنفيذ ومكانه وكيفيته بغية تفادي تصعيد الالتزام.

- تقاوم هذه الخطة المسبقة الحافز الرئيسي لتأثير التكلفة الغارقة، وهي أن الحكم بالتخلي عن مشروع آيل إلى الفشل قد يعتبر هدرًا للموارد
- بوجود خطة مسبقة، يمكن للوكالات المنفذة والأفراد أن يبرروا التخلي عن مشروع لأن معايير ذلك التخلي واضحة ومتفق عليها مسبقاً





التدخلات

قد تساعد نوايا التنفيذ الجماعية على مزيد من التصدي لتأثير التكلفة الغارقة

دراسة حالة

سعت دراستان متصلتان إلى اختبار ما إذا كانت نوايا التنفيذ تخفف من تصعيد الالتزام في مختلف سياقات اتخاذ القرار.

عين لكل من الدراستين ثلاث مجموعات في دور لجنة مجلس بلدي عهد إليها بمسؤولية الاستثمار في بناء روضة للأطفال. شكلت مجموعة واحدة نوايا تنفيذ باستخدام النسق الشرطي (إذا-عندئذ) لاعتماد استراتيجية رقيب محايد لتحقيق هدفها باتخاذ قرارات مثلى. وشكلت مجموعة ثانية مجرد نوايا هدف لاستخدام استراتيجية رقيب محايد لتحقيق هدفها باتخاذ قرارات مثلى بدون نسق شرطي (إذا-عندئذ). واكتفت مجموعة ثالثة باتخاذ قرار أمثل (الدراسة 1) أو لم تتخذ أي نية مسبقة (الدراسة 2). وفي كل دراسة تلقت المجموعات معلومات عن الوضع الفعلي لمشروع البناء، وناقشته وكان عليها اتخاذ قرارات بالإجماع تتعلق بالاستثمار.

في الدراسة الأولى، بدأت مجموعتا النوايا الاثنتان من مستويات استثمار عالية، وتمثل التحدي في خفض هذه المستويات استجابة للملاحظات الواردة السلبية. ولم تخفض الاستثمار سوى مجموعات نوايا التنفيذ فقط، وبينما زادت مجموعات نوايا الهدف الاستثمار. وفي الدراسة الثانية، بدأت المجموعات كلها من مستويات استثمار معتدلة، وتمثل التحدي في الحفاظ على هذه المستويات المعتدلة استجابة للملاحظات الواردة السلبية. ومرة ثانية، استجابت مجموعة نوايا التنفيذ إلى الملاحظات الواردة السلبية بالحفاظ على استثمارات معتدلة، أما مجموعات مجرد نوايا الهدف فقد زادت استثماراتها إلى قدر مجموعات الضبط حتى بدون نوايا يق الهدف.

تسلط هذه الدراسة الضوء على التالي:

- فعالية أتمتة ضبط الإجراءات تتحقق من خلال التخطيط مع نوايا التنفيذ، باستخدام النسق الشرطي (إذا-عندئذ)
- فعالية نوايا التنفيذ في سد الثغرة بين النية والعمل (ملاحظة الفرق في إجراءات مجموعة مجرد تحديد نوايا الهدف مقابل مجموعة نوايا التنفيذ)
- فعالية نوايا التنفيذ الجماعية

كيف تستخدم نوايا التنفيذ الجماعية في التقييم الاستراتيجي

- 1 إنشاء قائمة بالسيناريوهات المحتملة والواقعية التي يمكن فيها للفريق أن يقع في مغالطة التكلفة الغارقة
- 2 تكوين تنفيذ جماعي يحدد النقطة التي يمكن عندها التخلي عن استراتيجية أو مشاريع/وسائل غير ناجحة للسعي للهدف
مثال: إذا (أدخل مشروع/إنفاق محتمل) لم يؤد إلى (أدخل النواتج المتوقعة) خلال هذه الفترة، فعندئذ سنتخذ (أدخل الإجراء الذي ينبغي أن يتخذ لدى إدراك وجود تكلفة غارقة)

الإعدادات المؤسسية



الإعدادات المؤسسية

بناء القدرات

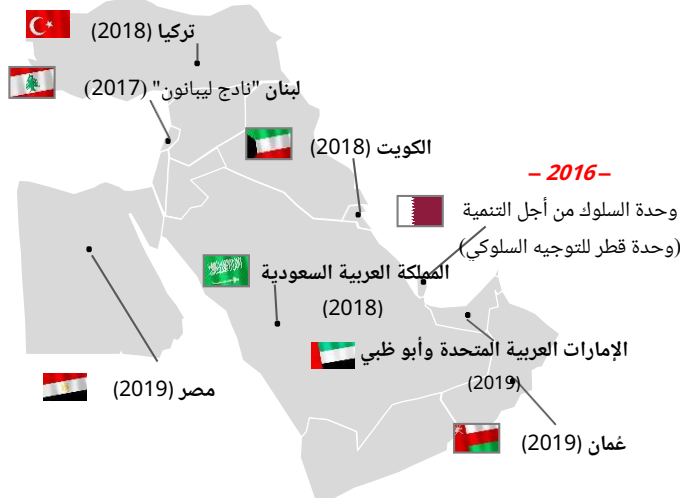


إلى جانب التدخلات السلوكية والتجارب المحددة المبينة في هذا الدليل، يمكن دعم القيام بمزيد من التجريب من خلال مخصصة الفرق المخصصة

وحدات الترغيب-التوجيه السلوكي في جميع أنحاء العالم



وحدات الترغيب-التوجيه السلوكي في المنطقة



- في عام 2010، كان فريق الرؤى السلوكية هو "وحدة الترغيب-التوجيه السلوكي" الوحيد العامل لأنه أعد لغرض الاختبار في المملكة المتحدة تحت إدارة مكتب رئيس الوزراء
- نصّت ولاية فريق الرؤى السلوكية على تطبيق الرؤى السلوكية على تحديات السياسة العامة وعلى المساعدة في تحقيق مكاسب سريعة خلال الوقت الذي واجهت البلاد فيه تدابير تقشفية إثر الأزمة المالية في عام 2008
- حقق فريق الرؤى السلوكية نجاحات كبيرة في زيادة كفاءة حكومة المملكة المتحدة وتوليد وفورات حكومية (حوالي 22 مرة من كلفته خلال أول سنتين من أعماله)
- بعد نجاح فريق الرؤى السلوكية، أنشئ بسرعة عدد من "وحدات الترغيب-التوجيه السلوكي" في جميع أنحاء العالم، مطلقة التوجه نحو إنشاء وحدات ترغيب سلوكي مخصصة وأصبح يوجد منها اليوم أكثر من 220 وحدة
- في عام 2016، أطلقت في الدوحة أول "وحدة ترغيب وتوجيه سلوكي" في المنطقة العربية، وهي وحدة السلوك من أجل التنمية (وحدة قطر للتوجيه السلوكي سابقاً)
- يستمر الاتجاه اليوم مع إنشاء وحدات ترغيب وتوجيه سلوكي في لبنان والكويت والإمارات العربية المتحدة والمملكة العربية السعودية وعمان ومصر



الدروس المستفادة من الإعدادات الإقليمية والدولية لـ "فرق وحدات الترغيب-التوجيه السلوكي والعلوم السلوكية" هي:

- 1 أحسم الخيار بشأن وحدة/فريق العلوم السلوكية
- 2 إتخذ قرار حول النهج لإنشاء وحدة الترغيب-التوجيه السلوكي
- 3 ابحث عن مسؤول كبير يتبنى المبادرة على المستوى الحكومي
- 4 احصل على موافقة المستفيدين فيما يتعلق بتصميم وتنفيذ الترغيبات-التوجيهات السلوكية
- 5 أنشئ مجموعات ممارسة وتعاون بين الوكالات حول الاقتصاديات والترغيبات-التوجيهات السلوكية
- 6 تعهّد بالنشر حول المشاريع والمبادرات بانتظام
- 7 استحدث عملية مراجعة أخلاقية
- 8 أقم روابط قوية مع الأوساط الأكاديمية
- 9 وّظف في الوحدة تخصصات متنوعة في العلوم السلوكية وتحليل البيانات وتصميم التجريب والسياسة العامة
- 10 ابحث عن تعاون عبر الحدود



1- أربعة أنواع من الإعدادات المؤسسية

1

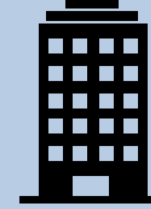
حكومية وشبه حكومية



تعمل عادة "وحدات الترغيب- التوجيه السلوكي" الحكومية، التي تنشأ كجزء من وحدات استراتيجية، على تجريب سياسات باستخدام رؤى سلوكية. وفي حالات قليلة تكون "وحدات الترغيب-التوجيه السلوكي"، من مثل فريق الرؤى السلوكية، شبه حكومية.

2

غير حكومية وغير جامعية



أصبحت مبادرات الرؤى السلوكية غير الحكومية وغير الأكاديمية شائعة وتقوم بتجارب سلوكية وبحوث سياسية.

3

جامعية



تتخبط أيضاً مبادرات الرؤى السلوكية غير الحكومية التي تنشأ في مؤسسات أكاديمية في تجارب الترغيب-التوجيه السلوكي ولكنها تركز بالدرجة الأولى على البحث والمطبوعات.

4

شركات ذات أغراض اجتماعية



يتضمن نوع أخير شركات ذات أغراض اجتماعية يتمحور عملها حول مشاريع تستفيد من رؤى من العلوم السلوكية لإضافة قيمة إلى المجتمع وإلى المجتمعات المحلية.

2- يمكن أن يتبع إنشاء الوحدة نهجاً من نهجين

إطلاق تجارب سياساتية يليها إطلاق للوحدة



أثار مترتبة رئيسية

- مزيد من الوقت لتخطيط وتنفيذ تجربة أو أكثر قبل الإعلان
- مزيد من الوقت لزيادة سوية الوعي بالرؤى ووحدات الترغيب-التوجيه السلوكي
- مزيد من الوقت للحصول على القبول من أصحاب المصلحة الرئيسيين للإعداد

إطلاق للوحدة يليه تجريب سياساتي

Qatar وحدة قطر
Behavioural للتوجيه
Insights Unit السلوكي



أثار مترتبة رئيسية

- توقعات كبيرة من الوحدة وضغوط لتحقيق نتائج
- حضور بارز بين أصحاب المصلحة على الصعيدين المحلي والدولي
- وقت غير كافٍ للتوعية بالرؤى السلوكية

3- إيجاد شخصية كبيرة لتبني المبادرة على مستوى الحكومة أساسي لضمان الدعم وقبول أصحاب المصلحة



عوامل النجاح: أفراد مؤثرون يتبنون "وحدات الترغيب-التوجيه السلوكي السلوكي"

- بغض النظر عن النموذج (رئيس و/أو مدير)، الدعم القوي أساسي لنجاح إطلاق "وحدات الترغيب-التوجيه السلوكي"
- ترأس فرد مؤثر للوحدة يكتسب دعماً سياسياً واسع النطاق وروابط وانتشاراً وبروزاً وبالتالي تأثيراً
- كان رئيس الوزراء كامرون في المملكة المتحدة والرئيس أوباما في الولايات المتحدة الأمريكية، مناصرين حقيقيين لوحدي الترغيب-التوجيه السلوكي في بلديهما وقدا دعماً لهما لا لبس فيه



4- قبول المستخدمين وشعورهم بملكية التجربة أساسي في جميع مراحل تصميم واختبار التدخلات السلوكية

التعاون مع "المتبنين التشغيليين" في المؤسسات المستفيدة أو المستخدمين مباشرة أمر حاسم في عملية تصميم التدخلات الفعالة.



التيشارك في استحداث ترغيبات سلوكية



التيشارك في استحداث ترغيبات سلوكية أكثر فعالية لأن العملية قد تساعد على إتاحة فهم للجانب التشغيلي من الممارسات وعلى التعرض للتحديات والاختناقات على الموقع، ما يمكن وحدة الترغيب-التوجيه السلوكي من تحديد فرص التدخل وتصميم ترغيبات سلوكية محددة وموجهة وحتى وإن اقترحت القيادة العليا موضوعات، فالانخراط التشغيلي الوثيق للكيان الشريك في تصميم وتجريب تجربة ضبط عشوائية أساسي لنجاح التدخل

5- إنشاء مجموعات ممارسة وتعاون بين الوكالات أساسي لتوسيع نطاق التبني للرؤى والترغيبات-التوجيهات السلوكية

- مجموعة الممارسة ستستفيد من المواهب المحلية في العلوم السلوكية والسياسات العامة في شبكة للتبادل والتعاون
- الهدف من مجموعة الممارسة هو ما يلي:
 - مشاركة المعلومات والمعرفة المتعلقة بالعلوم السلوكية في مجالات متنوعة
 - مواكبة آخر ما توصلت إليه رؤى العلوم السلوكية
 - مناقشة تجارب العلوم السلوكية الجديدة وتطبيقاتها على السياسة العامة
 - تنظيم الفعاليات وعقد دورات التدريب
- يمكن أن تكون المجموعة مفتوحة لموظفي الخدمة المدنية والباحثين والممارسين المنخرطين في صنع السياسات، وكذلك أيضاً تطوير وتنفيذ مبادرات الرؤى السلوكية



6- النشر عن التقدم المحرز بانتظام لمشاركة نتائج العمل والتجارب، وفي الآونة الأخيرة، عن التجارب التي أخفقت أيضاً

لدى "وحدات الترغيب-التوجيه السلوكي" مواقع إلكترونية وتنشر بانتظام تقارير ومطبوعات أخرى لمشاركة نتائج العمل، لضمان الشفافية التامة وبناء المصداقية والعلاقة وكسب الدعم ... والاحتفاء بالإخفاقات

- تشمل هذه التقارير عادة موجز تنفيذي للفترات السابقة ونظرة عامة حول مختلف الفرق والأهم من ذلك، حول التجارب التي أجريت خلال تلك الفترة ...
- تركز ملخصات التجارب بمعظمها على التحديات السياساتية والتحديات ذات الصلة والمنهجيات المستخدمة والنتائج والخطوات التالية للإطلاق و/أو الرؤى الأساسية
- تغطي المطبوعات كلاً من التجارب الناجحة وغير الناجحة لتحقيق مزيد من الشفافية

7- اتباع عملية صارمة للتقييم الأخلاقي مهم لتقييم المخاطر وضمان عدم تعرض المشاركين في التجارب أدنى حد من المخاطر

اعتبارات أخلاقية للترغيبات- التوجيهات السلوكية:



- صون استقلال الأفراد وحرية اختيارهم
- الإفصاح الشفاف عن الترغيبات- التوجيهات السلوكية
- تبرير للترغيب-التوجيه السلوكي
- موجه نحو الهدف فردي (محابي للذات) ومجتمعي (محابي للمجتمع)

- ينبغي على "وحدات الترغيب-التوجيه السلوكي"، بالحد الأدنى، أن تجري تقييم أخلاقي خاص بها لتقدير المخاطر:
- 1- لا خطر أو خطر ضئيل على المشاركين يتطلب إجراء تقييم داخلي
- 2- فوق خطر ضئيل على المشاركين، يتطلب وجود مجلس استشاري أو إجراء تقييم خارجي
- في الحالات المثلى، على الوحدات إضافة إلى ذلك استخدام تقييم تجريبي
- جامعة – مجلس تقييم مؤسسي
- إذا لم يتوفر مجلس تقييم مؤسسي جامعي، على الوحدات أن تسعى إلى الحصول على تقييم أخلاقي من جهة ثالثة كمالاذ أخير



8- إقامة روابط قوية مع المؤسسات الأكاديمية أمر مجزي كشكل من أشكال بناء القدرات، وأيضاً لتطوير البحث الأكاديمي

1

الشروع بدورات جامعية حول العلوم السلوكية والسياسات العامة

- عزف الطلاب بمجال الاقتصاد السلوكي المتنامي إلى جانب مفاهيم وأدوات أساسية للتجريب السياسي وعلم النفس والاقتصاد القياسي
- زود الطلاب بتعرض للسياسة العامة في الحياة الحقيقية عن طريق صياغة رؤى من علم النفس والاقتصاد السلوكي واستخدامها لتصميم السياسات واختبارها
- استكشف التطبيق النظري والعملية للرؤى السلوكية استجابة لتحديات السياسات العامة

2

دمج البحث الأكاديمي مع العمل التطبيقي

- خفّض من الفارق الزمني بين الأفكار والنشر،
لعرض توليد الأدلة الجديدة وتيسير اعتماد الأدلة
- اسمح للممارسين وصانعي السياسات
باستخدام أحدث البحوث في العلوم السلوكية

3

إتاحة وصول الأوساط الأكاديمية لمصادر البيانات الوطنية

- مع تزايد التوجه نحو الرقمنة في الحكومات، تمتلك المؤسسات العامة ثروة من المعلومات والبيانات
- إتاحة وصول الأوساط الأكاديمية لمصادر البيانات غير المستغلة هذه يوسع آفاق البحث ويحفز البحوث الملائمة للتحديات السياسية الأساسية



9- التوظيف في الوحدة يتطلب مجموعة من التخصصات المتنوعة منها العلوم السلوكية وتحليل البيانات وتصميم التجريب والسياسات العامة

أدوار ومسؤوليات رئيسية

- تولى إدارة مشاريع التجريب من خلال العمل مع أصحاب مصلحة متعددين في تصميم وتنفيذ وتقييم التدخلات السياسية (في أحيان كثيرة من خلال تجارب ضبط عشوائية) بالاستئارة من الاقتصاد السلوكي
- تواصل مع الأقران والمستفيدين في مشاريع مختلفة لفهم أهدافهم وأولوياتهم وتحديد التحديات الرئيسية التي يواجهون لترجمة النتائج القابلة للتطبيق إلى توصيات ملموسة
- وضع برنامج عمل سياسي للتحديات التي تواجه التجريب السلوكي
- تواصل بانتظام مع الهيئات الشريكة وأي جهات متعاونة خارجية لضمان أن تلبي تصاميم التدخلات والدراسات متطلبات أهداف الهيئة؛ وأن تنفذ عمليات التقييم على النحو المخطط له؛ وتحليل البيانات وتفسيرها بدقة وفي الوقت المناسب؛ وأن تدرج النتائج في موجزات السياسات للأوساط الأكاديمية والجمهور
- طور أدوات وموارد لضمان نجاح تنفيذ إطار العلوم السلوكية واستدامته في أنحاء الوحدة ومركز الكويت للسياسات العامة
- أرصد التطورات والاتجاهات المتعلقة باستخدام العلوم السلوكية في السياسة العامة لاستقاء الدروس التي ترشد وضع السياسات والبرامج
- وفر قيادة للفريق وطور خطط عمل لمشاريع متعددة
- أحضر اجتماعات الفريق الأسبوعية وقدم آخر المعلومات عن وضع المشاريع وساهم في مهام الفريق الداخلي
- تولى القيام بمهام دعم متنوعة للبحوث في مجال الاقتصاد السلوكي المتنامي
- أعد التقارير وموجزات السياسات وكذلك مواد التواصل

- 1 شهادة جامعية في مجال العلوم السلوكية أو الاجتماعية، من مثل الاقتصاد وعلم النفس والعلوم السياسية والإحصاءات ولم الاجتماع والسياسة العامة وما إلى ذلك
- 2 خبرة مثبتة في تصميم وتنفيذ منهجية تقييم صارمة، بما في ذلك تجارب ضبط عشوائية وتحليل الفوارق وما إلى ذلك
- 3 تجربة واسعة في جمع البيانات (الضخمة) وتحليلها وتفسيرها وإعداد تقارير عنها
- 4 تحليل إحصائي ومهارات بحثية مع تخصص إحصائي في لغة برمجية واحدة على الأقل (R, Stata, MATLAB, SAS)
- 5 مهارة متقدمة في إدارة المشاريع ومهارة تنظيمية وإشراف فعال وتوجيه وقيادة لفرق المشاريع المتنوعة
- 6 مهارات جيدة في العلاقات الشخصية والتعاون والتواصل لتطوير علاقات عمل فعالة مع العملاء والشركاء وأصحاب المصلحة

10- السعي إلى مجالات تعاون عبر الحدود لتشارك المعرفة وتبادلها بين الممارسين والأكاديميين

التبادل السلوكي

- أطلق مؤتمر التبادل السلوكي (BX) Behavioural Exchange في عام 2014، وهو أول مؤتمر عالمي حول الرؤى السلوكية في السياسات العامة، ويضم أكثر من 1,000 مشارك سنوياً
- يجلب مؤتمر التبادل السلوكي خبراء في الرؤى السلوكية من الأوساط الأكاديمية والقطاعين العام والخاص من جميع أنحاء العالم
- تأثير الابتكارات السلوكية وآفاقها في تشكيل المشهد السياسي وتحسين السياسات
- الحدود المستقبلية للعلوم والسياسات السلوكية
- تطورات جديدة ومبتكرة في البحوث الأكاديمية
- التعاون والتكامل في السياسات الحكومية والبحث الأكاديمي
- نقد للعلوم السلوكية كـ مجال والردود عليه

الخلاصة

مجالات النقاش

أنواع تبادل أخرى

- تعقد منظمات أخرى عديدة مؤتمرات تبادل على غرار BX
- تجري منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي بانتظام دورات من هذا القبيل، تجمع بين الحكومات والمنظمات غير الحكومية والأوساط الأكاديمية



- استضاف كل من Nudge Lebanon ووحدة السلوك من أجل التنمية فعالية محلية للقمة العربية للاقتصاد السلوكي والـ "نادج" (BXArabia) على مدى آخر سنتين، مع معدلات حضور مرتفعة ومجموعة متنوعة من المتحدثين الدوليين



كندا
2020



المملكة المتحدة
2019



أستراليا
2018



سنغافورة
2017



الولايات المتحدة
2016



المملكة المتحدة
2015



أستراليا
2014

بناء القدرات



الإعدادات المؤسسية

بناء القدرات



يمكن أن تؤدي "وحدة الترغيب-التوجيه السلوكي" دوراً أساسياً في بناء القدرات في مجال العلم السلوكي من خلال عقد حلقات عمل ودورات تدريبية واستضافة موظفين معارين

نهج بناء القدرات لـ "وحدة الترغيب-التوجيه السلوكي"

3



إعارة موظفين ومتدربين
وزمالات

2



سلسلة حلقات عمل
ومحاضرات

1



مسابقات في الاقتصاد السلوكي
والسياسات العامة

4



المنهجية
نهج التجريب



1- يمكن أن تصمّم "وحدة الترغيب-التوجيه السلوكي" مسابقات في الاقتصاد السلوكي والسياسات العامة والمشاركة في الجامعات، ما يتيح للطلاب التعرض لتجريب السياسات في الحياة الحقيقية

دورات تدريبية في الاقتصاد السلوكي والسياسات العامة

1

أهداف المساق

- عزف الطلاب بالمراد المتنامي للاقتصاد السلوكي إلى جانب مفاهيم وأدوات أساسية في تجريب السياسات وعلم النفس والاقتصاد القياسي
- وفر للطلاب فرصة التعرض لتجريب سياسات في الحياة الحقيقية من خلال صياغة مفاهيم من علم النفس والاقتصاد السلوكي واستخدامها في تصميم السياسات واختبارها
- استكشف التطبيق النظري والعملي للرؤى السلوكية استجابةً للتحديات الأساسية للسياسات العامة

النموذج التشغيلي للمساق

- اعقد شراكات مع جامعات بارزة
- تعاون مع دوائر الاقتصاد أو السياسة العامة أو القانون أو علم النفس في الجامعات للمشاركة مع أستاذ أو عدة أساتذة من هذه الدوائر لتقديم المساق
- قسم المساق بين محاضرات نظرية مكثفة يقدمها الأساتذة و/أو خبير من "وحدة الترغيب-التوجيه السلوكي"، وعمل جماعي عملي يشمل دراسات ميدانية وتجارب بدعم وتدريب من الوحدة

مواد المساق

- نظرية: قدّم مقدمة عامة عن تاريخ الاقتصاد السلوكي والمفاهيم الأساسية في العلوم السلوكية (نموذج العملية المزدوجة، التحيزات والاستدلالات، وغيرها)، والترغيبات-التوجيهات السلوكية ونموها، تجارب ضبط عشوائية، وأطر التجريب وأساليبه، فضلاً عن أمثلة أساسية من حول العالم، بالاستناد إلى أوراق أكاديمية وقواعد بيانات وتقارير
- تجارب: وفر دعم وتدريب كاملين لمختلف الفرق في الصف حول تحديد السلوكيات وتصميم التجارب وجمع البيانات والتحليل الإحصائي وصياغة موجزات السياسات، بالاستناد إلى أفضل الممارسات وإلى معرفة الفريق عن التجريب السياساتي

فوائد المساق

- عمّم المعرفة عن نشوء الاقتصاد السلوكي وأهمية التجريب السياساتي
- أشرك الأجيال الناشئة في مجال السياسات العامة والرؤى السلوكية
- تولى رعاية إطلاق مسابقات مشابهة ووسّع نطاق التعاون المحتمل مع مؤسسات أخرى
- واصل تنمية مهارات الفريق وقدراته وعزز قيادة "وحدة الترغيب-التوجيه السلوكي" في مجال بناء القدرات



2- يمكن أن تُعقد "وحدة الترغيب-التوجيه السلوكي" حلقة عمل لمدة 1-3 أيام لتعريف أصحاب المصلحة المحليين بالعلم السلوكي

حلقات عمل وسلسلة محاضرات

2

تعرض المساقات مقدمة عن الاقتصاد السلوكي والترغيب-التوجيه السلوكي وتطبيقات الرؤى السلوكية في السياسات العامة من خلال التجريب. كما تحسّن المساقات أيضاً قدرات المتلقين وإمكاناتهم لتصميم التجارب على نحو أفضل من خلال عرض منهجية لإدارة التجربة السلوكية والأطر المحتملة لتصميم الترغيبات-التوجيهات السلوكية.

المدة

- يوم واحد
- يومان إلى ثلاثة أيام

البنية

- سيغطي البرنامج 5 مواضيع:
 - مقدمة عن العلم السلوكي
 - تحيزات واستدلالات إدراكية
 - أدوات لتصميم التدخلات السلوكية (اختلاف الشكل)
 - تصميم تدخلات سلوكية باستخدام نهج I.D.I.A.S (التحديد والتصميم والتنفيذ والتحليل وتوسيع النطاق) الذي تعتمد عليه Nudge Lebanon
 - تصميم وإدارة تجارب ضبط عشوائية
- سيستخدم البرنامج مجموعة من المحاضرات ودراسات الحالة وعروض المشاركين ومناقشات ضمن مجموعة صغيرة لتقديم المواضيع المذكورة أعلاه

متطلبات الدخول

- سيكون هذا البرنامج مثالياً للمنظمات غير الحكومية وصانعي السياسات وجهات التنفيذ الأخرى التي تتطلع إلى تطبيق الرؤى السلوكية للتأثير بشكل أفضل على التغيير السياساتي وسلوك المستهلكين وكذلك على القرارات التي يتخذها الموظفون في مؤسساتهم

3- بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تنظم "وحدة الترغيب-التوجيه السلوكي" محاضرات فصلية للموظفين والكيانات الشريكة، تضم خبراء معروفين في العلم السلوكي

حلقات عمل وسلسلة محاضرات

2

التجربة القطرية



- كانت وحدة التوجيه السلوكي في قطر، التنمية من أجل السلوك رائدة في عقد هذه الأنواع من الاجتماعات
- يستضيف كل اجتماع شخصية معروفة في العلم السلوكي مثل كاس سنشتاين Cass Sunstein ولوري فوستر Lori Foster
- يكون الحضور عادة أصحاب مصلحة رئيسيين في البلد المعنيين بموضوع المناقشة في كل اجتماع، مع ممثلين عادة من الوسط الأكاديمي والحكومة ومنظمات غير حكومية والقطاع الخاص
- يعقد بعض هذه الاجتماعات على نطاق أوسع وفي الخارج بالتعاون مع الجامعات وشركاء آخرين، مثل الندوة حول الاقتصاد السلوكي في صنع السياسات التي عقدت في باكستان بالتعاون مع كلية لاهور للاقتصاد

سلسلة محاضرات

- ستعقد محاضرات فصلية يشارك فيها خبراء وممارسون معروفون في مجال الاقتصادات السلوكية كمتحدثين رئيسيين
- ستساعد المحاضرات في إطلاع الموظفين في الوحدة و/أو المنظمات الشريكة على:
 - الاتجاهات الجديدة في الترغيب-التوجيه السلوكي والقضايا المتداخلة التي تتناول الرؤى السلوكية
 - تطبيق العلم السلوكي في مجال السياسات العامة بما فيها التعليم والصحة ونمط الحياة الصحي والإدماج والطاقة والمشاركة المجتمعية وإدارة المالية العامة والمرافق والبيئة وغيرها
 - اعتماد رؤى سلوكية لإرشاد تصميم السياسات ووضع لوائح تنظيمية تستند على السلوكيات
- يمكن أن يشمل المتحدثون الرئيسيون شخصيات بارزة في العلم السلوكي مثل:
 - كاس سنشتاين Cass Sunstein، ريتشارد ثالر Richard Thaler، بن كاسلمان Ben Castleman، أنجيلا داكويرث Angela Duckworth، بريجيت مادريان Brigitte Madrian، بيلي هانسن Pelle Hansen، بول دولان Paul Dolan، أبهيت بانيرج Abhijit Banerjee ...



4- انتداب موظفين حكوميين كبار للعمل مع الوحدة لغرض القدرة على تطوير فرق رؤى سلوكية خاصة بهم

إعارة موظفين، استضافة
متدربين، وزمالات

3

- دور الموظفين المعارين



يتولى الموظفون المعارون:

- التنسيق مع وحدة الترغيب-التوجيه السلوكي ووزاراتهم/هيئاتهم
- العمل مع وحدة الترغيب-التوجيه السلوكي على بناء القدرات في مجال العلم السلوكي في وزاراتهم/هيئاتهم
- اقتراح التحديات التي يمكن أن تتناولها وحدة الترغيب-التوجيه السلوكي
- الترتيب لإعارة موظفين حكوميين آخرين يعملون مع وحدة الترغيب-التوجيه السلوكي لمشاريع محددة

بناء القدرات في الوزارات

- يمكن أن تتمثل الوزارات والهيئات الحكومية الأخرى العاملة مع الوحدة في فريق التنسيق بين الوكالات
- ينبغي أن يكون الممثلون من كبار المسؤولين الذين لديهم سلطة وقدرة على تشكيل فريقهم الخاص (على مستوى وكيل وزارة)
- من خلال العمل مع الوحدة، سيتعرض الممثلون للاقتصاد السلوكي وتحديد التحديات السياسية ذات الجذور السلوكية وإجراء تجارب لمعالجة التحديات، وغير ذلك
- عندما يصبح الممثلون جاهزين، يعملون على بناء نواة الفرق السلوكية في الوزارات من موظفي الوزارة المنتدبين لدى الوحدة و/أو شاركوا في برامج بناء القدرات في مجال العلم السلوكي
- مع اكتسابها الخبرة، يقل تدريجياً اعتماد الفرق السلوكية على "وحدة الترغيب-التوجيه السلوكي"، إذ سيكتسبون القدرة على إدارة الدورة التجريبية الكاملة بحد أدنى من تدخل الوحدة



تهدف جهود بناء القدرات إلى تعريف المشاركين بمنهجية I.D.I.A.S.: إتاحة تحديد مشكلة معينة وتصميم الحلول السلوكية واختبارها

المنهجية

4

فهم السياق

فهم السياق العام (تجهيز خارطة طريق...) وتحديد الاختناقات السلوكية المحتملة

تحليل التحيزات ذات الصلة

إعداد قائمة بالتحيزات والاستدلالات النفسية ذات الصلة التي تفسر الجانب السلوكي للتحدي المتناول

استعراض تدخلات تجربة ضبط العشوائية

استخلاص الدروس من التدخلات الناجحة ذات الصلة لتوجيه عملية التصميم – مع مراعاة مسائل السياق



تحديد التحديات السياسية

تحديد الهدف والتحدي السياساتي على المستوى الاستراتيجي، بما يتماشى مع الاستراتيجيات الوطنية ذات الصلة و/أو مطامح أصحاب المصلحة

تصميم الترغيب-التوجيه السلوكي

تحديد الهدف الخاص بالتجربة (تجارب ضبط عشوائية وغيرها)، عينة مستهدفة، تدخلات مختلفة لمجموعات التدخل، مقاييس تقييم الأثر ...

تنفيذ الترغيب-التوجيه السلوكي

إنتاج مواد تجريبية وتسجيل بيانات خط الأساس عند الإمكان. ثم بدء التدخل ورصد ظروف التجربة وتوثيق المسائل والملاحظات الأخرى ...

تحليل النتائج

جمع بيانات التدخل (في إعداد تجربة ضبط عشوائية، قبل وما بعد الإعداد)، وإجراء تحليل للبيانات والإحصاءات باستخدام مجموعات مختلفة من أدوات التحليل، وإعداد موجز تنفيذي عن النتائج ...

توسيع النطاق والمضي في وضع الخطوات التالية

إعداد ونشر موجزات سياسات حول نتائج التدخل ووضع الخطوات التالية (إعادة التجربة، توسيع النطاق ...)



1



2



3



4



5



نستخدم منهجية I.D.I.A.S. الخاصة بنا للمشاريع، من تحديد المشاكل السياسية إلى تقييم نجاح تدخلاتنا

الخطوات الخمس هي:

- 1- تحديد التحديات السياسية
- 2- تصميم الترغيب-التوجيه السلوكي وخطة التجربة
- 3- تنفيذ الترغيب-التوجيه السلوكي
- 4- تحليل النتائج
- 5- توسيع النطاق قبل المضي بالخطوات التالية

ملحق

مسرد مصطلحات التحيزات السلوكية

التعريف

التحيز السلوكي

التحيز للوضع القائم	التحيز للوضع القائم يفرض بنا إلى تفضيل المسار الأسهل والحفاظ على الطريقة التي تجري بها الأمور حالياً
التحيز للراهن	يشير لتحيز للراهن إلى ميل الناس لدى النظر في المفاضلات بين لحظتين في المستقبل إلى إعطاء وزن أقوى للمردودات الأقرب إلى الوقت الحاضر
التحيز للتوفر	ميل الناس إلى الحكم على أهمية الأحداث في العالم من خلال السهولة التي تتبادر بها الأمثلة إلى الذهن
تفكير القطيع	يشير تفكير القطيع إلى الدينامية التي تؤدي إلى فرض الأشخاص رقابة ذاتية على أنفسهم والامتثال لوجهات نظر أغلبية الجماعة بغض النظر عن مزاياها وعيوبها
الثقة المفرطة/التحيز للتفاؤل	يحدث الإفراط في الثقة عندما تفوق الثقة في حكم ما معلن بكثير الدقة الموضوعية لهذا الحكم
مغالطة التكلفة الغارقة	مغالطة التكلفة الغارقة هي الميل، أثناء التفكير بمسارات العمل المستقبلية، إلى إيلاء انتباه أكبر للتكاليف التاريخية (المال والجهد والوقت) التي لا يمكن استعادتها
تأثير النعامة	الميل إلى اجتناب الحصول على معلومات قد تكون مزعجة أو سلبية، حتى وإن كان من شأن هذه المعلومات أن تحسن نوعية اتخاذ القرار
وهم السيطرة	يتصور الناس أن لديهم من السيطرة أكبر مما هي لديهم فعلياً، ويخطئون تقدير العلاقة السببية بين الأفعال التي قاموا بها والنواتج المحددة التي يطمحون إليها
الفهم السياقي الخاطئ	الميل أحياناً كثيرة إلى وضع افتراضات معينة قد تكون غير دقيقة عن مجموعة مستهدفة معينة
التحيز للمصلحة	يشير التحيز للمصلحة إلى وضع يتبنى فيه أفراد في منظمات وجهات نظر أو يسعون إلى نتائج مؤاتية لوحدتهم على حساب مصالح المنظمة الأوسع
التحيز للتأكيد	هو إعطاء وزن أكبر للأدلة التي تتماشى مع معتقد مفضل، أو إعطاء وزن أقل للأدلة المعاكسة لمعتقد مفضل، أو الفشل في البحث عن الأدلة بنزاهة