

# اجتماع تعريفي إقليمي: ادخال الرؤى السلوكية في عملية صنع السياسات في المنطقة العربية

إدخال الرؤى السلوكية في التخطيط الإستراتيجي الوطني

السيدة نتالي خالد،  
منسقة مشروع تعزيز التخطيط للتنمية الوطنية المتكاملة في المنطقة العربية  
ومسؤولة الشؤون الإقتصادية، الإسكوا

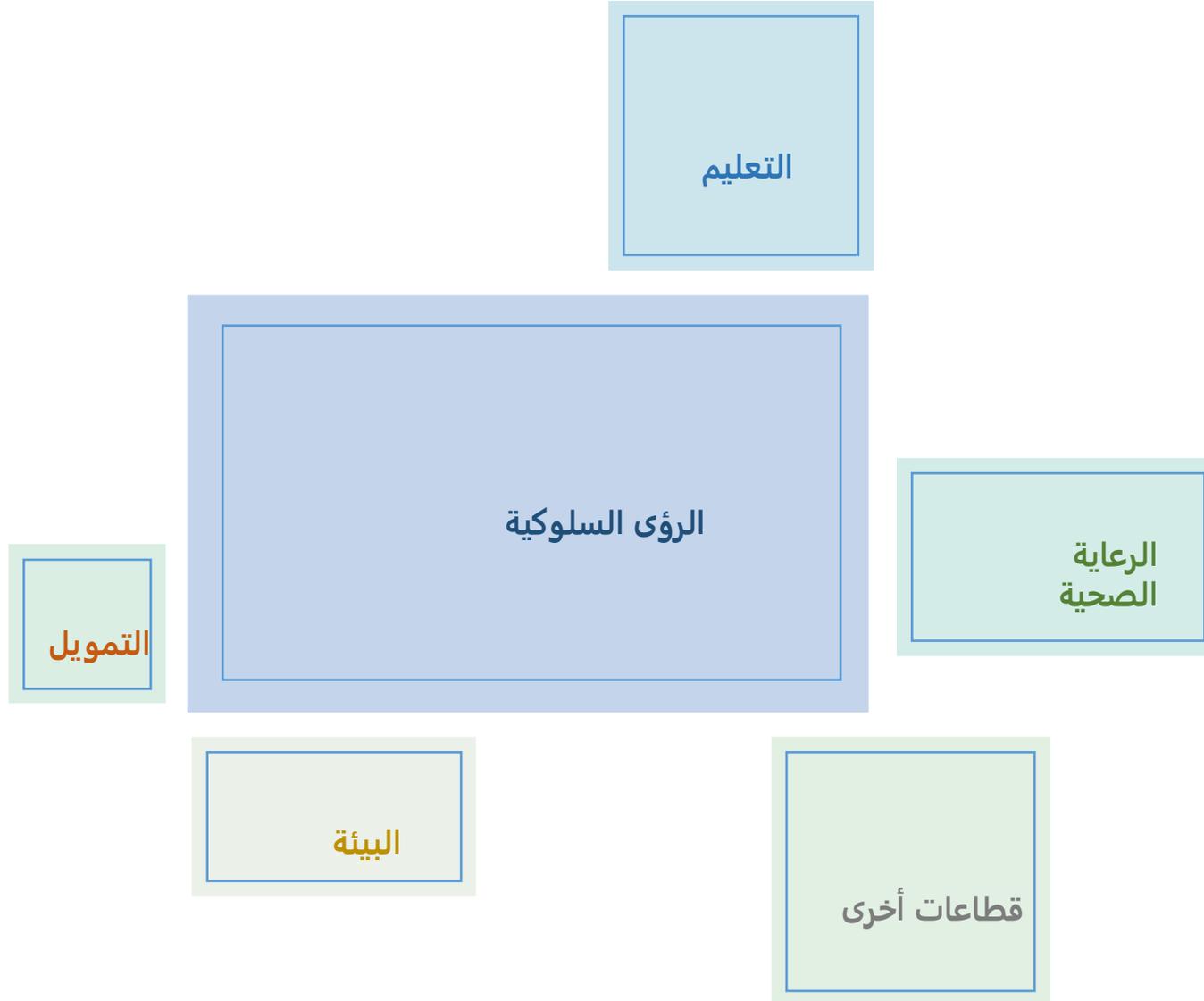


UNITED NATIONS

الإسكوا  
ESCWA



# تطبيق الرؤى السلوكية في قطاعات مختلفة

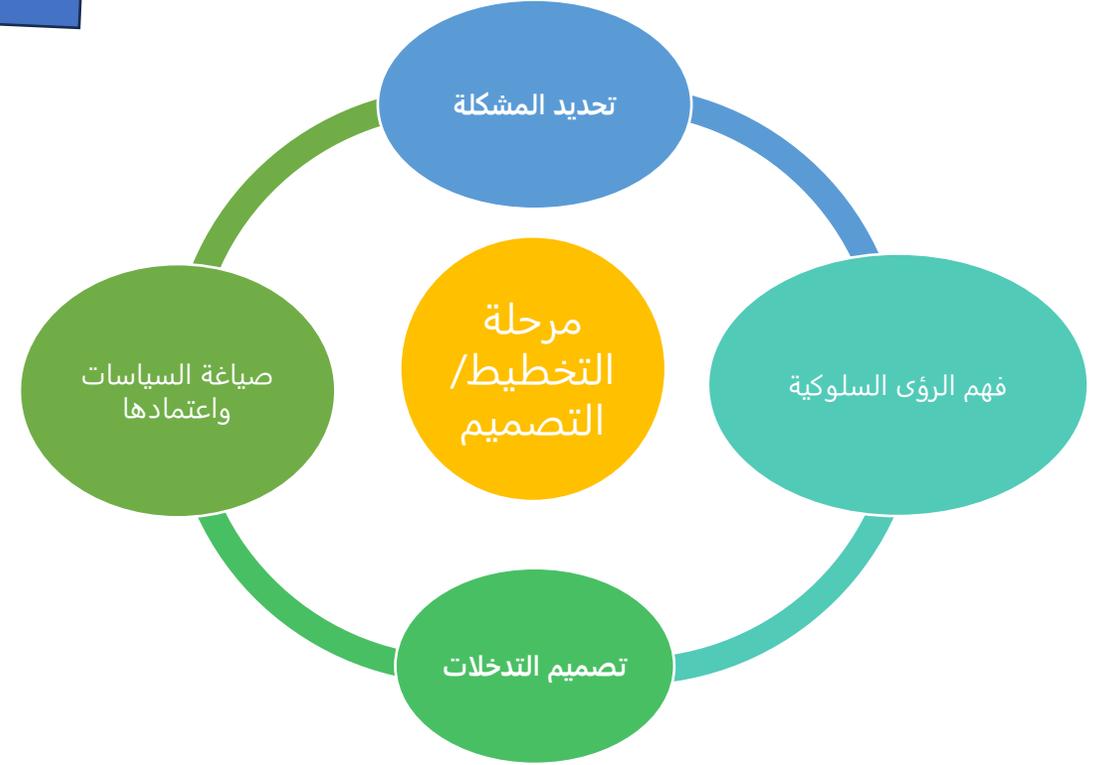
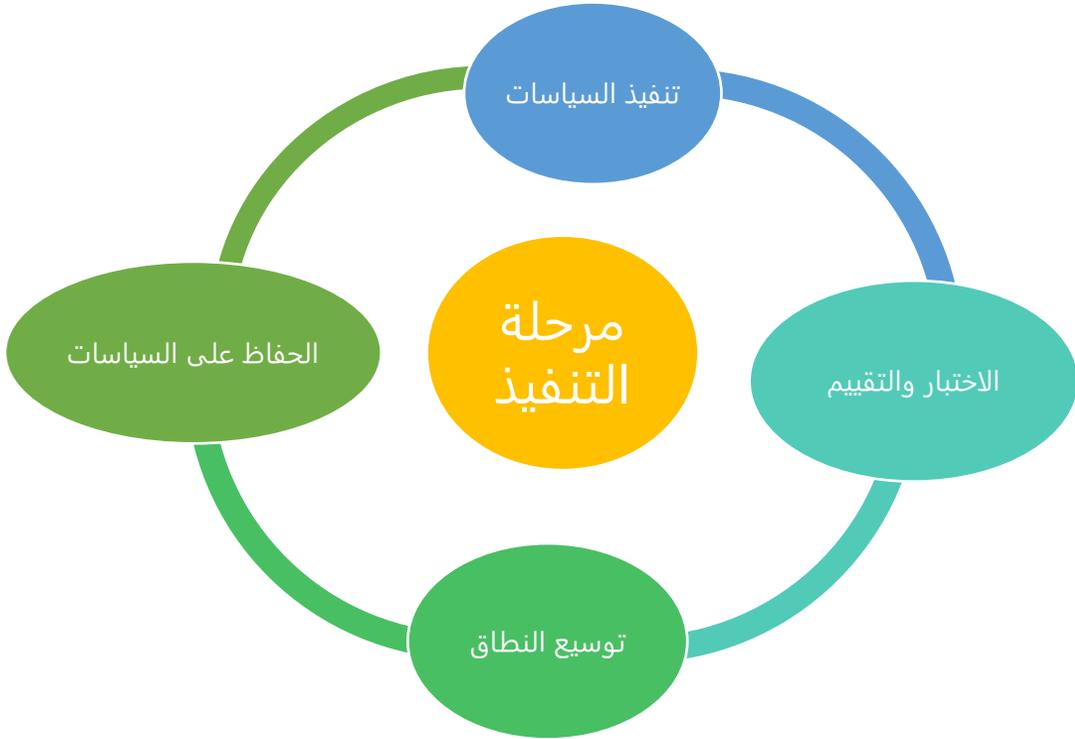
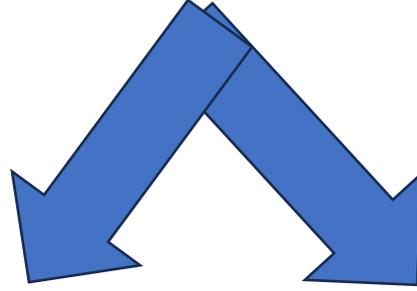




# تطبيق الرؤى السلوكية في مراحل مختلفة

استخدام العلوم السلوكية  
لضمان التنفيذ الصحيح عبر  
التوجه للمستهلكين والمواطنين

استخدام العلوم السلوكية  
لتحسين اتخاذ القرار لدى  
واضعي السياسات

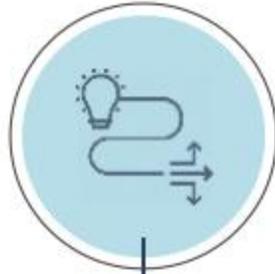




# استخدام الإسكوا للرؤى السلوكية في التخطيط الوطني

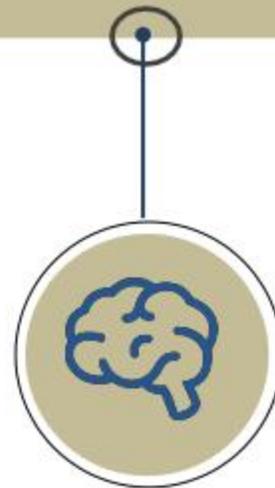
## الخطوات السبع لعملية التخطيط الاستراتيجي





- تواصل مستنير سلوكياً
- الحث على الاختيار الفعال
- 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



- التحيز للراهن
- التحيز للوضع القائم
- التحيز للتوفر

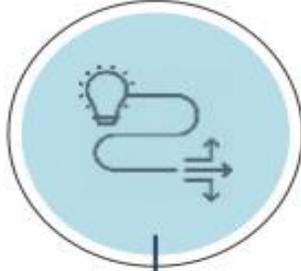


### الحث على الاختيار الفعال

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 إحداهما 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 معدّ لأخذه إلا إذا قلب الزبون الشارة معرباً صراحة أنه لا يرغب في ذلك.

## المرحلة الثانية

### التحديات وخط الأساس: نظرة عامة



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

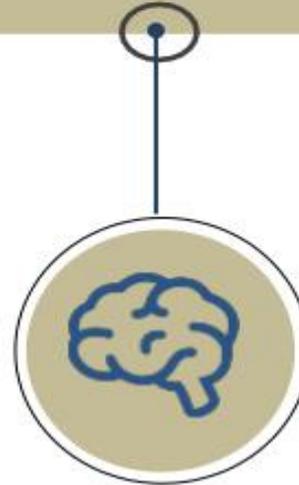


- الافتقار إلى التمييز الواضح بين الحواجز البنيوية والحواجز السلوكية
- الفشل في استخلاص الدروس المستفادة من تجارب سابقة في الوقت المناسب
- تفشي التحيزات الشخصية

اقترح أفكار لتدخلات سلوكية

تحديد التحيزات\*\*

تحديد المزالق\*



الفهم الخاطئ للسياق يُحدث فجوة بين التخطيط والممارسة





إشراك الجماعات السكانية المعنية في التنقيب عن التحديات

### تعزير نقاشات مجموعات التركيز باستخدام النهج التشاركي

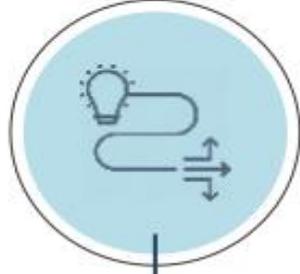


أجريت في الصين تجربة عين فيها عشوائياً 1,752 عاملاً إما لاجتماعات على الطراز التقليدي قاد فيها الرئيس جدول الأعمال أو لاجتماعات تشاركية تولى فيه الموظفون قيادة جدول الأعمال وساهموا بأفكار لدفع الشركة قدماً. فنجمت عن ذلك زيادة في الإنتاجية بنسبة 10.6 في المائة بين العمال الذين انخرطوا في الاجتماعات التشاركية.



## المرحلة الثالثة

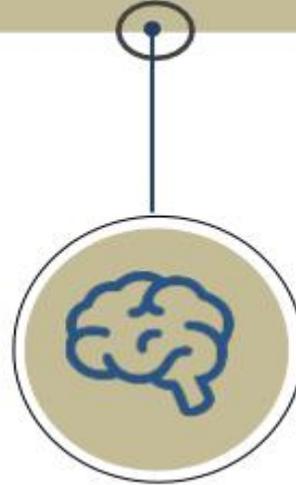
# تحديد أصحاب المصلحة: نظرة عامة



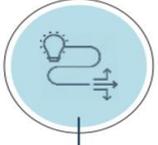
- إنشاء منتديات تشاركية تستفيد من قوة المنصات ونظم الإحالة على الإنترنت، وجلسات الاستماع العامة والميمنة العامة



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



- التحيز للتوفر
- التحيز للموضع القائم



### الميزنة العامة التشاركية

### الميزنة التشاركية للمواطنين في البرازيل



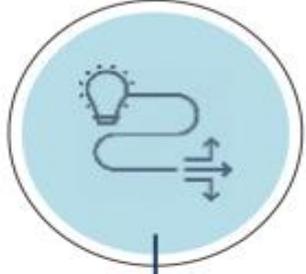
بدأ مفهوم الميزنة التشاركية للمواطنين في البرازيل في عام 1989 وكان يهدف إلى تحسين أفقر المناطق في مدينة بورتو أليغري عن طريق تعزيز تقديم الخدمات والبنية الأساسية وتمتين الحكومة وزيادة مشاركة المواطنين.

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.

## المرحلة الرابعة

### إشراك أصحاب المصلحة: نظرة عامة



- جماعات التفكير
- تذكيرات ومطالبات
- أدوات التزام

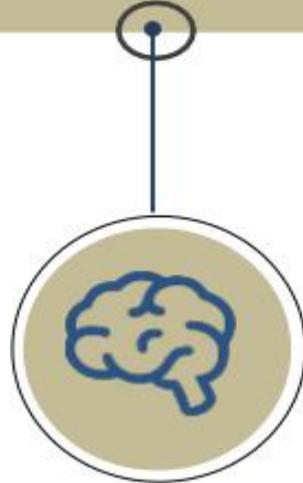
- عدم اتساق حضور المشاركين
- عدم كفاية استعدادات المشاركين
- سلبية دينامية الجماعة



اقترح أفكار لتدخلات سلوكية

تحديد التحيزات\*\*

تحديد المزالق\*



- تفكير القطيع
- التحيز للتأكيد



# إشراك أصحاب المصلحة: دراسة حالة

## 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.



ملخص

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.



الحل

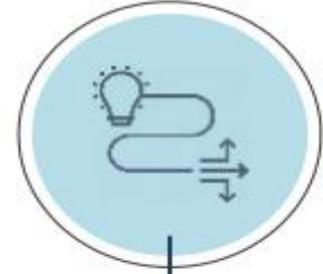


تذكير

أدوات سلوكية



### تحديد الأهداف والغايات ومؤشرات الأداء الرئيسية: نظرة عامة



- إعداد أهداف محددة قابلة للقياس يمكن تحقيقها وذات صلة  
ومحددة المدة (SMART) بأدوات مستنيرة 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

اقتراح أفكار لتدخلات سلوكية

تحديد التحيزات\*\*

تحديد المزالق\*



- طموحات مفرطة في التفاؤل
- أهداف غامضة/معرفة تعريفاً عاماً



- تأثير النعامة
- التحيز للتفاؤل
- الثقة المفرطة



# تحديد الأهداف والغايات ومؤشرات الأداء الرئيسية: دراسة حالة

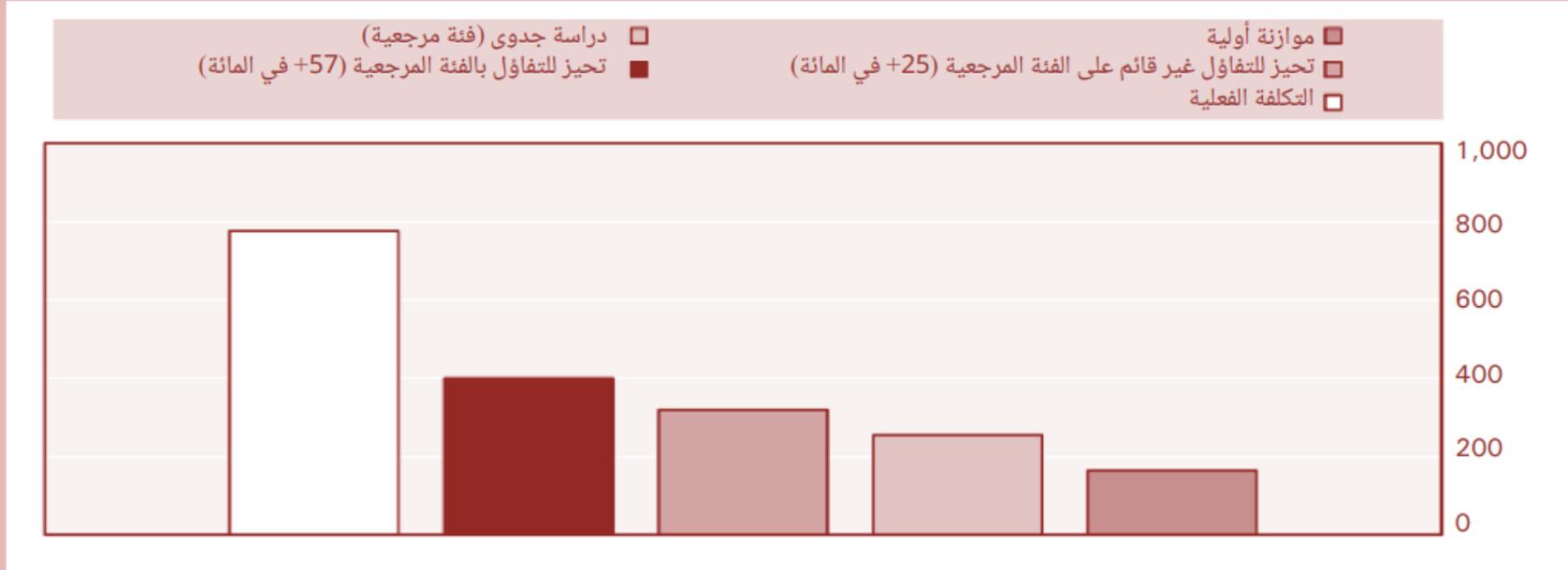
## التنبؤ المرجعي

### استخدام التنبؤ لتحديد التقديرات لمشروع الترام في إدنبرة



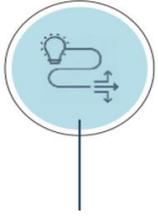
أنشأ Flyvberg قاعدة بيانات لمشاريع البنية التحتية فوجد أن متوسط انخفاض تقديرات تكاليف مشاريع السكك الحديدية عن التكاليف الحقيقية كان 44.7 في المائة.

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.



### دعم التنفيذ: نظرة عامة





إعداد الأهداف  
تذكيرات أخلاقية والرقابة

### تعهدات عامة بتحسين التنمية في رواندا



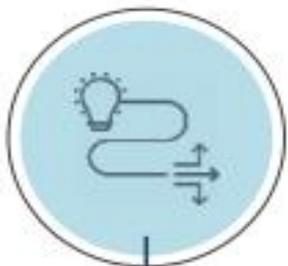
في عام 2000، أطلقت حكومة رواندا رؤية عام 2020 لإحداث تحول في رواندا من خلال خفض معدلات الفقر وزيادة متوسط العمر المتوقع. ولكن في عام 2005 أدركت الحكومة أن الاستراتيجية لا تتقدم إلا ببطء شديد إذ لم تنخفض معدلات الفقر إلا بنسبة 2.2 في المائة بسبب ضعف نظم الرصد والتقييم.

في عام 2006، أطلقت الحكومة برنامجاً باسم "إيميهيغو" 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 المُبلَّغ. 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.

## المرحلة السابعة

### 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\*\*

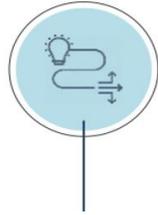
تحديد المزالق\*



- وهم السيطرة
- تحيز الثقة المفرطة
- مغالطة التكلفة الغارقة



# الرصد والتقييم والتواصل: دراسة حالة



## الإجراءات الروتينية والتذكيرات

### 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 أيضا عمليات رصد خفية من مراقبين محترفين غير معروفين ووظفوا مؤقتا. 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 دمج الرؤى السلوكية في كل مرحلة من مراحل دورة تطوير السياسات و التخطيط الاستراتيجي، بدءًا من مرحلة التصميم، مثل تعريف المشكلة، حيث تساعد في الكشف عن الأسباب الجذرية للسلوكيات ذات الصلة.
- يجب أن تكون الرؤى السلوكية بمثابة جزء طبيعي و متكامل من عملية صنع القرار، بدلا من أن ينظر إليها على أنها شيء منفصل للتكامل.
- للحصول على الفوائد الكاملة للرؤى السلوكية، لا ينبغي للحكومات أن تعترف بأهميتها فحسب، بل يجب عليها أيضاً أن تكون مستعدة تنظيمياً لدمجها في عملية تطوير السياسات.
- يعد إنشاء وحدة الرؤى السلوكية داخل الحكومة أو المنظمة ذات الصلة وتأمين دعم القيادة أمرًا بالغ الأهمية لنجاح دمج الرؤى السلوكية في عملية صنع السياسات. وتشكل الاعتبارات الأخلاقية، والشفافية، ومجتمعات الممارسة، والتعاون عناصر أساسية للاستعداد المؤسسي.
- يوفر الجمع بين العلوم السلوكية والرقمنة، وخاصة من خلال البيانات الضخمة، إمكانات هائلة لصنع السياسات لتطوير تدخلات مستهدفة وقائمة على الأدلة، ومراقبة الأنماط السلوكية، وتعزيز فعالية التدخلات السلوكية في مجال السياسة العامة.





Shared Prosperity **Dignified Life**



شكراً