strategy& WPP

Formerly Booz & Company

القمة العالمية للحكومات WORLD GOVERNMENT SUMMIT

دراسة من إعداد Ideation Center

نحو اعتماد العلوم السلوكية في صنع السياسات الحكومية في دول مجلس التعاون الخليجي

منهج مبتكر لصياغة سياسات حكومية فاعلة

Strategy& is part of the PwC network

جهات الاتصال

ستراتيجي& الشرق الأوسط

بيروت

فادي عدرا
شريك
+961-1-985-655
fadi.adra
@strategyand.ae.pwc.com

د. يحيى عنوتي
مدير أول
+961-1-985-655
yahya.anouti
@strategyand.ae.pwc.com

أليس خلاط
مدير "Ideation Center"
+961-1-985-655
alice.klat
@strategyand.ae.pwc.com

مجموعة "WPP"

بيروت

سامر دادا
مدير التنمية الاستراتيجية والشراكات، الشرق الأوسط وشمال أفريقيا
+961-1-982-129
samer.dada@wpp.com

فيليبا كلاير
المدير التنفيذي، قطاع الأعمال الحكومية والخاصة، الشرق الأوسط وشمال أفريقيا
+961-1-982-129
philippa.clayre@wpp.com

تواصل مع «Ideation Center»

twitter.com/ideationcenter
linkedin.com/company/ideationcenter
ideationcenter.com

تواصل مع ستراتيجي& الشرق الأوسط

twitter.com/ideationcenter
linkedin.com/company/ideationcenter
strategyand.pwc.com/me

تواصل مع ستراتيجي&

twitter.com/strategyand
linkedin.com/company/strategyand
youtube.com/user/strategyand

تواصل مع مجموعة «WPP»

twitter.com/WPP
linkedin.com/company/wpp
wpp.com

تواصل مع «WPP» المتخصصة في مجال القطاع العام والحكومة

twitter.com/WPP_Govt
linkedin.com/showcase/government-&-public-sector-practice/
wpp.com/govtpractice

نبذة عن المؤلفين

ستراتيجي& الشرق الأوسط

فادي عدرا هو شريك في ستراتيجي& الشرق الأوسط، وهي جزء من شبكة PwC ، وعضو في مجلس إدارة "Ideation Center"، وهو مركز بحثي رائد لستراتيجي& الشرق الأوسط. ويقع مقر عمله في بيروت، ويرأس فادي عددًا من منصات القطاع العام في جميع أنحاء المنطقة، وقد قاد جهود صياغة السياسات والاستراتيجيات على المستوى الوطني لعملاء من الحكومات الخليجية، مع التركيز على مجال التنمية الاجتماعية في الآونة الأخيرة.

الدكتور يحيى عنوتي هو مدير أول فيستراتيجي& الشرق الأوسط وعضو في قطاع الطاقة والكيماويات والمرافق العامة بالمنطقة وعضو في مجلس إدارة "Ideation Center". وهو متخصص في استراتيجيات التنمية الاقتصادية القائمة على الموارد ويقدم خدماته الاستشارية للحكومات وشركات النفط الوطنية والدولية وشركات المرافق العامة.

أليس خلاط هي مديرة "Ideation Center". وكانت تشغل سابقًا منصب مديرة في ستراتيجي& الشرق الأوسط. وتملك أكثر من ١٠ سنوات خبرة من العمل في قطاع الاتصالات ووسائل الإعلام والتكنولوجيا. وتشمل مجالات عملها استراتيجيات القطاع الوطني وخطط التحول الرقمي.

مجموعة "WPP"

سامر الدادا هو مدير التنمية الاستراتيجية والشراكات في مجموعة "WPP" بالشرق الأوسط وشمال أفريقيا، وهي جزء من شبكة "WPP" العالمية. ويُركز مجال عمله على التنمية المؤسسية، ويشارك في تطوير الأعمال، ويقود شراكات ومشاريع استراتيجية في جميع أنحاء المنطقة.

فيليبا كلاير هي رئيسة قطاع الأعمال الحكومية والعامة في مجموعة "WPP" بمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. وهي تقدم المشورة إلى العاملين في مجال الاتصالات الحكومية وعملاء في القطاع العام بشأن الاستراتيجيات والابتكار وأفضل الممارسات العالمية وبناء القدرات وأهداف المشتريات، من أجل تقديم الحلول الشاملة الأكثر مرونة وكفاءة وجودة خاضعة للمراقبة للتغلب على التحديات التي تواجه القطاع العام.

وساهم في هذا التقرير أيضًا كل من أليكسي بغدادي من ستراتيجي& الشرق الأوسط، وسامر متى وراوية عبد الصمد، وكلاهما ممن عمل سابقاً في ستراتيجي& الشرق الأوسط. يود المؤلفون التعبير عن شكرهم وتقديرهم لكل من الدكتورة ميشيل هاريسون والدكتورة سوزان ماير على مساهمتها القيّمة في هذا التقرير.

نُشرت هذه الدراسة سابقًا في القمة العالمية للحكومات

نبذة عن «Ideation Center»

إن «Ideation Center» أو مركز الفكر هو المؤسسة الفكرية الرائدة في شركة ستراتيجي& الشرق الأوسط، جزء من شبكة بي دبليو سي. وتتمثل مهمته في قيادة أبحاث مبتكرة واستحداث الأفكار بشأن موضوعات اجتماعية واقتصادية محورية في المنطقة.

يتمتع «Ideation Center» بدعم إدارة الشركة الكامل ويجسد التزام شركة ستراتيجي& الفريد بتحقيق التقدّم في منطقة الشرق الأوسط.

يرمي «Ideation Center» إلى مساندة صانعي القرار وقادة قطاع الأعمال في معالجة الموضوعات ذات التأثير الجوهري في هذه القطاعات. ويمزج المركز بين أبحاث أساسية وخبرات عملية من المجتمع المهني في القطاعين العام والخاص لتوفير أفكارًا طويلة المدى، تماشيًا مع مهمة الشركة.

يستند العمل الريادي لـ«Ideation Center» في المجال الفكري إلى أبحاث معمقة ملهمة ومبتكرة، وتحليل جدّي يركز على أهم الموضوعات المطروحة في المنطقة، وحوار ملتزم يتماشى مع ديناميكية الشرق الأوسط، وإلى أفكار مجربة من شأنها إحداث الفرق. ومحصلة هذه الجهود هي نتيجة ملهمة ومُثرية ومكافئة.

للمزيد من المعلومات، زوروا الموقع الإلكتروني للمركز: www.ideation-center.com

نبذة عن مجموعة «WPP»

«WPP» هي أكبر مجموعة لخدمات الاتصال في العالم حيث بلغت قيمة مشاريعها في عام ٢٠١٦ ٧٤ مليار دولار أميركي، فيما وصلت عائداتها إلى أكثر من ١٩ مليار دولار أميركي في عام ٢٠١٦. وتقدم المجموعة من خلال شركاتها العاملة كوكبة شاملة من خدمات الاتصال والتسويق بما يشمل إدارة استثمارات الدعاية والإعلان ووسائل الإعلام وإدارة استثمارات البيانات والعلاقات العامة والشؤون العامة والعلامات التجارية والهوية واتصالات الرعاية الصحية والتسويق المباشر والرقمي والترويج وتسويق العلاقات مع العملاء والاتصالات المتخصصة. يعمل لدى المجموعة أكثر من ٢٠٥,٠٠٠ موظف (بما يشمل الشركات الزميلة والاستثمارات)، وهم يعملون في أكثر من ٣٠٠٠ مكتب منتشر في ١١٢ دولة.

تُقدم «WPP» المتخصصة في مجال القطاع العام والحكومة إرشادات لصناع السياسات وقادة الاتصال في القطاع العام بشأن الاستراتيجيات والابتكار وتنمية القدرات وأفضل الممارسات العالمية حيث يمكن أن تُحقق خدمات الاتصال أكبر الأثر على أهداف السياسة العامة، ونحن شركاء لحكومات في أكثر من ٧٥ دولة في شتى أرجاء العالم.

نبذة عن القمة العالمية للحكومات

القمة العالمية للحكومات منصّة عالمية تهدف إلى استشراف حكومات المستقبل. وتحدّد القمة كل عام برنامج عمل لحكومات المستقبل مع التركيز على كيفية الاستفادة من الابتكار والتكنولوجيا في التغلب على التحديات العالمية التي تواجه البشرية.

القمة العالمية للحكومات مركزٌ لتبادل المعرفة بشأن عدّة موضوعات من بينها عمل الحكومات واستشراف المستقبل والتكنولوجيا والابتكار، ومنصّة للتواصل بين صناع السياسات والخبراء والروّاد في مجال تحقيق التنمية البشرية.

تفتح القمة العالمية للحكومات بابًا على المستقبل من خلال دراسة وتحليل أحدث التوجهات والتحديات والفرص التي تواجهها البشرية. كما أنها منصّة لعرض أحدث الابتكارات وأفضل الممارسات والحلول الذكية التي تحفّز الابتكار في مواجهة التحديات المستقبلية.

ملخص تنفيذي

تُباشر حكومات دول مجلس التعاون الخليجي[1] تنفيذ برامج تحوُّل وطنية طموحة يتعذر نجاحها إلا إذا حققت أهدافًا اجتماعية واقتصادية وبيئية رئيسية. ولن تكون عملية صنع السياسات الحكومية التقليدية التي تنطوي على توفير حوافز وفرض قواعد ولوائح وحدها كافية لتحقيق معظم هذه الأهداف المنشودة. وهذا يُعزى إلى أن الأفراد لديهم «انحياز معرفي» وميول طبيعية لمقاومة التغيير حتى ضد مصالحهم الفضلى. بناءً على ذلك، ولمواجهة هذه الانحيازات وتحسين كفاءة السياسات الحكومية الجديدة، تقوم دول عديدة بإدماج الرؤى المستمدة من العلوم السلوكية في عملية صنع السياسات الحكومية.

ويُكمل دمج الرؤى المستمدة من العلوم السلوكية في تصميم السياسات أدوات السياسة التقليدية من خلال توفير فهم أكثر واقعية للسلوك البشري. وتجمع العلوم السلوكية بين الرؤى المستمدة من علم الأعصاب وعلم النفس وعلم الاجتماع لإنشاء مجموعة من الأدوات مثل رسائل التواصل المؤطرة ومقارنات الأقران والخيارات الافتراضية المعدلة والقدوات والألعاب والمسابقات، وما إلى ذلك. وتُشجع هذه الأدوات مجتمعة الأفراد على اختيار الإجراءات المبتغاة والمنشودة. وقد أثبتت هذه التدخلات السلوكية فعالية عالية في تحقيق أولويات القطاع العام، ولاسيما الاستدامة البيئية، وأنماط الحياة الصحية، والمشاركة المدنية. فهي غير مُكلفة نسبيًا وسهلة التعديل لتحقيق أفضل النتائج. ومع ذلك، ينبغي تنفيذ هذه الأدوات بعناية لأنها غير قابلة للتكرار في سياقات مختلفة. فعلى صناع السياسات اختيار الأدوات الصحيحة وتطبيقها بشفافية، مع التركيز على رفاه الأفراد دون تقييد حريتهم من أجل ضمان الوصول إلى النتائج المرجوة.

سعيًا وراء تنفيذ هذا المنهج تحتاج كل حكومة في دول مجلس التعاون الخليجي في البداية، إلى تشكيل فريق مركزي معني باستخلاص الرؤى من العلوم السلوكية يعمل على جمع البيانات والرؤى، واختيار الأدوات السلوكية الصحيحة لاستخدامها في التدخلات السلوكية وتحسينها. وهذا من شأنه تسهيل نقل المعرفة، وضمان تعزيز التنسيق بين الإدارات، وتوفير التكاليف. وهذا يتطلب وضع مهمة واضحة للفريق ودعمه على المستوى السياسي. وينبغي أن يبدأ الفريق في تنمية قدراته من خلال الاستفادة من المهارات التي تملكها المؤسسات الدولية الرائدة والخبراء المنتدبين، ثم إرساء مصداقيته بواسطة تحقيق مكاسب سريعة. وأخيرًا، على الفريق أن يعقد شراكات داخلية وخارجية لزيادة حجم نشاطاته وإطلاق تدخلات أوسع نطاقًا.

دور العلوم السلوكية في عملية صنع السياسات الحكومية

بمقدور العلوم السلوكية مساعدة حكومات دول الخليج في تحقيق العديد من الأهداف الاجتماعية والاقتصادية والبيئية الواردة في مختلف خطط التحوُّل الوطنية الخاصة بها مثل الرؤية الاقتصادية ٢٠٣٠ لإمارة أبوظبي، ورؤية الكويت الجديدة ٢٠٣٥، ورؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. ورؤية الإمارات العربية المتحدة ٢٠٢١. ويُكلَّف صناع السياسات بمهمة تطبيق سياسات جديدة لتحقيق هذه الأهداف الطموحة، ولكن غالبًا ما يُحبطون بسبب عجز الأفراد عن الالتزام بهذه السياسات أو رفضهم تأييدها. وتستطيع العلوم السلوكية تزويد صناع السياسات بفهم أفضل لأسباب تصرف الأفراد بهذه الطرق ومساعدتهم على تصميم أدوات لتغيير هذه السلوكيات، وبالتالي إثراء النماذج الاقتصادية القائمة.

تستطيع العلوم السلوكية تزويد صناع السياسات بفهم أفضل لأسباب تصرف الأفراد بهذه الطرق ومساعدتهم على تصميم أدوات لتغيير هذه السلوكيات، وبالتالي إثراء النماذج الاقتصادية القائمة.

لم تنجح أدوات السياسة التقليدية التي استخدمتها الحكومات دائمًا في تغيير السلوكيات. ويعود السبب في ذلك إلى أن تصميم هذه الأدوات غالبًا ما يُستمد من النماذج الاقتصادية القياسية وتصميم السياسات التي تستخدم التخمينات القائمة على المعرفة والخبرة حول كيفية استجابة الأفراد. ويفترض هذا المنهج أن الأفراد ينتقون خيارات منطقية تفضي إلى أفضل النتائج الممكنة بغض النظر عن السياق. ولكن غالبًا ما يتصرف الأفراد في الواقع بشكل غير منطقي: فهم يقاومون ادخار النقود وينغمسون في عادات غير صحية مثل التدخين أو تناول الوجبات السريعة، ويتباطأون عندما يتعلق الأمر بالوفاء بمواعيد نهائية حتى لو كانوا على دراية بالعواقب السلبية لسلوكهم. وترجع هذه الانحرافات عن السلوك المنطقي إلى ما يُسمى «بالانحياز المعرفي». فعلى سبيل المثال، يميل الأفراد، فيما يُعرف «بالانحياز للحاضر»، إلى تصور الأشياء بأقل من قيمتها إذا كانوا سيحصلون عليها في المستقبل، ولذا يسعون إلى الإشباع الفوري بدلاً من ذلك. وهذا يُفسر تكبد أحدهم لديون بطاقات الائتمان لشراء شيء على الفور بدلاً من ادخار النقود لشرائه في المستقبل. ويُعرف «الانحياز للسلبية» بالميل إلى السماح للتجارب السلبية بالتأثير على القرارات الجديدة وإعاقة التغيير، فعلى سبيل المثال، فإن تذكر الأشخاص فشلهم في الحمية الغذائية التي اتبعوها مسبقًا يؤدي إلى تثبيطهم عن اتباع حمية جديدة. وأوضحت الدكتورة سوزان ماير، التي جرى مقابلتها في إطار هذه الدراسة، وهي مُؤسسة مشاركة لمختبر التربية والرؤى المستمدة من العلوم السلوكية بجامعة شيكاغو، أن «الانحيازات المعرفية توجد في كل مكان ولكن قد تختلف في درجتها. وهي مختلفة عن المشكلات المتعلقة بعدم الوصول للمعلومات أو غياب الأدوات أو المعتقدات الشخصية أو العوامل الهيكلية المساعدة».

وتؤدي الانحيازات المعرفية إلى إضعاف فعالية السياسات الجديدة ومنع التغيير وتفاقم المشكلات القائمة مثل انتشار الأمراض غير المعدية أو ارتفاع تكاليف الطاقة. ولا تراعي عملية صنع السياسات التقليدية بشكل تلقائي الانحيازات المعرفية للأفراد مما يؤدي إلى وجود سلوكيات غير مرغوبة. فعلى سبيل المثال، فإن مجرد تنفيذ برامج توعية لمكافحة الإصابة بمرض السكري قد لا يكون كافيًا لتقليل معدلات البدانة في الدول. وهذا يُعزى جزئيًا إلى أن توعية الأفراد بعواقب مرض السكري فقط دون المتابعة بالتدخلات السلوكية التي تحول دون انتكاس الأفراد إلى العادات الغذائية غير الصحية لن تُحفز التغيير المنشود على نحو فعَّال.

يُشخص منهج العلوم السلوكية الانحيازات المعرفية من خلال دمج مجموعة واسعة من الرؤى المستمدة من علم الاقتصاد وعلم النفس وعلم الاجتماع. ثم تستخدم العلوم السلوكية هذه الرؤى الشخصية (المعتقدات والتوجهات والسلوكيات العاطفية) لتصميم تدخلات تُغير سلوكيات الأفراد. وقد تأخذ التدخلات السلوكية شكل «توجيهات» وهي أدوات تؤثر على قرارات الأفراد دون فرض قيود عليهم أو تغيير دوافعهم، وبالتالي تُحافظ على حرية اختيارهم. وقد أجرينا مقابلة مع الدكتورة ميشيل هاريسون، الرئيسة التنفيذية لـ«WPP» المتخصصة في مجال القطاع العام والحكومة، التي أوضحت قائلة «تتمحور العلوم السلوكية حول فهم معتقدات الأفراد وتوجهاتهم وسلوكياتهم العاطفية من أجل خلق قصة ورسالة تُغير سلوكياتهم بطريقة يرونها طبيعية. وهذه الرؤى هي أساس كل جزء من خطة التنفيذ بما يشمل القياس والتحسين».

تعتمد الحكومات تقليديًا على المنهج العلمي والأكاديمي عند تصميم السياسات، ولكنها تتعلم تدريجيًا من أساليب التسويق الناجحة للقطاع الخاص حسب إفادة الدكتورة هاريسون، حيث أشارت إلى أن اعتماد حلول القطاع الخاص على مدار السنوات العشرة الماضية أحرز تقدمًا بطيئًا وثابتًا، إلا أن وتيرته تسارعت مؤخرًا حيث بدأ المزيد من صناع السياسات في الاعتراف بفاعلية هذه الحلول. ففي عام ٢٠١٠، شكَّلت المملكة المتحدة الفريق المعني بالرؤى المستمدة من العلوم السلوكية والذي كان أول كيان ينجح في تطبيق الرؤى المستمدة من العلوم السلوكية في عملية صنع السياسات.٢ ومنذ ذلك الحين، أنشأت دول أخرى مثل أستراليا والصين وفرنسا وكينيا وسنغافورة والولايات المتحدة كيانات مماثلة. ومما يبدو واضحًا أن العديد من الدول تبحث عن ممارسات عالمية رائدة يُمكن تطبيقها على الصعيد المحلي.

أمثلة شائعة من الأدوات السلوكية

يجب أن تكون الأدوات السلوكية شفافة وليست مضللة، ويسهل إلغاؤها، وأن تهدف إلى تحسين رفاه الأفراد. وتشمل الأمثلة الأكثر شيوعًا ما يلي:

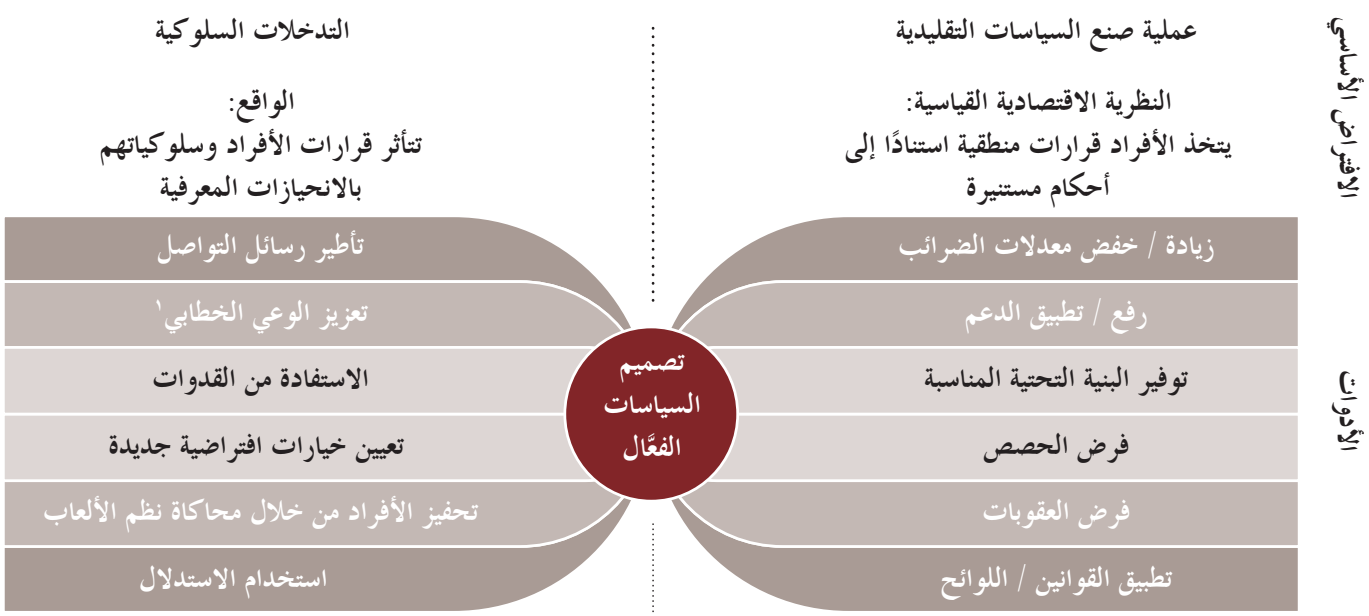
- **تأطير رسائل التواصل**. تعتبر حملات التواصل التي تستفيد من الرؤى الثقافية والنفسية العميقة ركيزة أساسية لتمكين التغيير المنشود على نحو فعَّال.
- **تعزيز الوعي الخطابي**. الوعي الخطابي هو ما يستطيع الشخص قوله أو التعبير عنه شفهيًا عن الظروف الاجتماعية. ومن شأن تصميم التدخلات في المدارس (تحديث المناهج الدراسية، والدورات التدريبية، والرحلات الميدانية)، وشرائح المحتوى الخاصة على القنوات الإعلامية لتوعية الجماهير بشأن السلوكيات المقصودة.
- **الاستفادة من القدوات**. اختيار العلامات التجارية أو الشخصيات العامة (الرياضيين والفنانين والقادة السياسيين) أو خلق شخصيات خيالية نموذجية لتأييد سلوك منشود يُمكن أن يشجع المزيد من الأفراد على أن يحذو حذوهم. وبالمثل، فإن مقارنات الأقران يمكن أن تُحفز التغيير بإثارة الإحساس بالفخر أو الذنب.
- **تعيين خيارات افتراضية جديدة**. إن استخدام اللوائح لوضع النتيجة المرجوة كخيار افتراضي (على سبيل المثال، وضع خطة خضراء لاستهلاك الكهرباء المنزلية بمثابة الخيار الافتراضي) يزيد من مشاركة الأفراد دون تقييد حريتهم في الاختيار.
- **تحفيز الأفراد من خلال محاكاة نظم الألعاب**. من شأن منح الأفراد فرصًا لكسب إنجازاتهم عندما ينخرطون في سلوك مرغوب، من خلال تحديد الأهداف الشخصية أو المسابقات على وسائل التواصل الاجتماعي على سبيل المثال، أن يُعزز من شعورهم بالكفاءة الذاتية أو يُسهم في تطبيع السلوك المستهدف اجتماعيًا.
- **استخدام الاستدلال**. إن خلق «اختصارات» ذهنية مثل الشعارات والأغاني والإشارات البصرية وما إلى ذلك، يمكن أن يُسرع عملية صنع القرار لدى الأفراد ويُساعدهم على تبنِّي حل مُرضٍ قريب من السلوك المرغوب (على سبيل المثال، يتذكر الأفراد توصية «٥ حصص غذائية في اليوم»لتناول كمية مناسبة من الفواكه والخضروات، بالرغم من أن هذا لا يعني بالضرورة أنهم سيلتزمون بهذا النظام).

تُكمل الرؤى المستمدة من العلوم السلوكية عملية صنع السياسات القياسية من خلال تقديم رؤية أكثر واقعية للسلوك البشري والسماح بصقل السياسات وتكييفها طوال العملية. ثم تُستخدم هذه الرؤى في تصميم التدخلات السلوكية باستخدام أدوات سلوكية مختلفة لتحقيق النتيجة المرجوة. ويتعذر إجراء مثل هذه التجارب في ظل السياسات القياسية وحدها. وتؤكد الدكتورة ماير هذا الأمر حينما تشير إلى أن «أدوات التدخل السلوكي لا يمكن أن تحل محل أدوات السياسات التقليدية تمامًا. فعلى سبيل المثال، سيفشل تشجيع الآباء لأطفالهم على القراءة إذا لم تكن البنية المناسبة متوافرة، أي إذا كان الآباء لا يستطيعون شراء الكتب أو الوصول إلى مكتبات عامة».

وعلى هذا النحو، إذا أرادت الحكومات نجاح التدخلات السلوكية، فعليها أن تُنشئ البنية التحتية الداعمة وأدوات السياسات القياسية الملائمة، بالإضافة إلى تنفيذ الأداة أو مجموعة الأدوات السلوكية الصحيحة (*انظر الشكل ١*). فعلى سبيل المثال، لن تنجح السياسة الرامية لزيادة معدلات إعادة التدوير إذا لم توفر البلديات البنية التحتية المناسبة لإدارة النفايات.

الشكل ١

تُكمل العلوم السلوكية عملية صنع السياسات التقليدية من خلال مراعاة الانحيازات المعرفية



[1] الوعي الخطابي هو ما يستطيع الشخص قوله أو التعبير عنه شفهيًا عن الظروف الاجتماعية.

المصدر: ستراتيجي&

أهمية التواصل

التواصل هو أداة رئيسية لتنفيذ السياسات السلوكية. ولا يقتصر دور التواصل على تثقيف الأفراد وتوعيتهم فحسب، بل هو أيضًا حافز للتغيير. ويمكن أن يتناول التواصل مشاعر الأفراد أو قيمهم أو تصوراتهم للأعراف الاجتماعية لجعل التغيير المطلوب مقبولاً لديهم. ويمكن أن يُغير دوافعهم وانحيازاتهم وعاداتهم.

ولكي تتمكن آليات التواصل من ذلك، ينبغي أن تدمج اختيار الرسالة والرسول والقنوات ذات الصلة بشكل ملائم وفعَّال. ونادرًا ما يتصرف الأفراد بالطريقة التي يؤمنون بها فعليًا أو يقولون أنهم يؤمنون بها. وعلى هذا النحو، ينبغي الإجابة عن أسئلة محورية حول سبب تصرف الأفراد بهذه الطريقة. وبالإضافة إلى ذلك، فإن نطاق ووتيرة تعرض الأفراد لأشكال متعددة من المحتوى يوميًا تتزايد بشكل سريع. كما أن مصدر المعلومات أو الرسول، وتجاوب الأفراد معه، هو أيضًا عنصر أساسي في التأثير على الأفراد لتغيير سلوكهم. فعلى سبيل المثال، من المرجح أن يعتمد الأفراد على معلومات قدمها لهم خبير أو شخص ودود.[٣] وسيُساعد الشكل الصحيح لجمع البيانات عبر طرق البحث ذات الصلة في تحديد أدوات التواصل الملائمة للوصول إلى الأشخاص المناسبين في الوقت المحدد وبالطريقة الصحيحة، ورصد التقدم المحرز، وتقييم النتيجة الإجمالية.

يُعد اختيار المجموعة الصحيحة من الأدوات هو الركيزة الأساسية لتعظيم تأثير التدخلات السلوكية. وأبلغ دليل يوضح ذلك هو حملة «التغيير مدى الحياة» «Change4Life»، وهي حملة أطلقتها إدارة الصحة العمومية في إنجلترا بهدف المساعدة في مكافحة البدانة في مرحلة الطفولة. فقد استفادت الحملة، التي أُطلِقت في عام ٢٠٠٩، من أدوات التواصل، وخصائص محاكاة نظم الألعاب، والشراكات لتحقيق هدفها. كما قدمت حملة «Change4Life» مقاطع فيديو مدتها ١٠ دقائق من «التمرينات الحركية»، وهي أنشطة تضم شخصيات الرسوم المتحركة من ديزني، مما زاد من جاذبيتها للجمهور المستهدف، كما أسهمت حملة إعلامية في خلق الوعي بهذه المبادرة. وعلى الصعيد المحلي، تلقى المشاركون في هذه الحملة خطط أنشطة شخصية وتنبيهات حول الأنشطة القريبة منهم. ونتيجة لذلك، أدت الحملة إلى زيادة عدد الأطفال «غير الرياضيين» الذين اختاروا ممارسة الرياضة أسبوعيًا في المدارس بنسبة ١٦٦ بالمائة، وتشجيع المدارس على إدخال المزيد من الأنشطة الرياضية.[٤] ولا تزال الحملة مستمرة وتقدم محتوى متجددًا إلى أربعة ملايين أسرة مشاركة حتى تاريخ نشر هذا التقرير.

تحليل: تأثير الخيار المزيف على تفضيلات الأفراد في المملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة

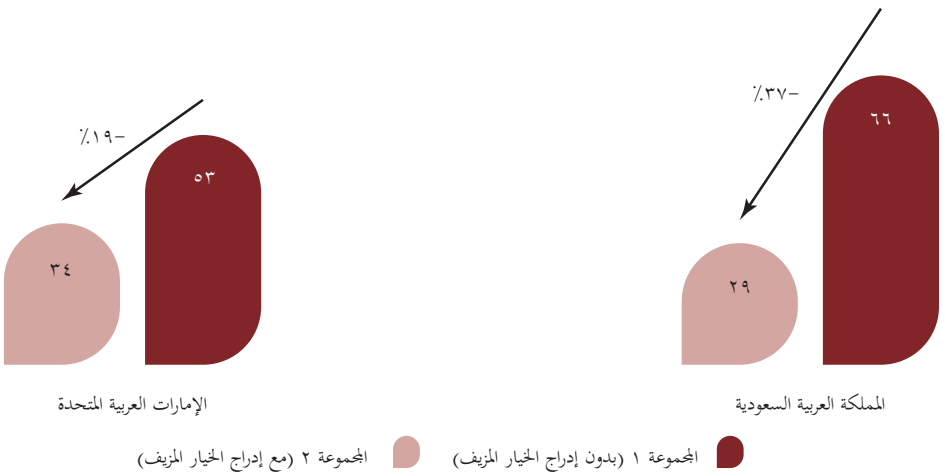
قامت شركة «Kantar TNS»، وهي إحدى شركات مجموعة «WPP»، مؤخرًا بإجراء استبيان في المملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة لتوضيح كيف يمكن «لتأثير الخيار المزيف»، وهو أداة تُستخدم في التدخلات السلوكية، أن يدفع الأفراد إلى تغيير تفضيلاتهم بين خيارين متاحين. وقد تحقق ذلك من خلال إدخال خيار ثالث «متدني بشكل غير متماثل»، وهذا يعني أنه متشابه ولكنه أقل جودة بشكل واضح من أحد الخيارين المتاحين. وبالتالي فإن هذا الخيار المزيف يُشجع المزيد من الأفراد على انتقاء أحد الخيارين المتاحين. وقد تم تقسيم المشاركين في الاستبيان في المملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة إلى مجموعتين، حيث أُعطيت المجموعة الأولى إمكانية الاختيار بين عضوية مميزة باهظة الثمن في صالة للألعاب الرياضية مع الوصول إلى مرافق الصالة على مدار اليوم بما يشمل جميع الصفوف التدريبية وحوض السباحة، وخيار عضوية أقل كلفة بكثير مع وصول جزئي فقط لمرافق الصالة مع استبعاد الصفوف التدريبية وحوض السباحة. وقد اختار أكثر من نصف المشاركين في المجموعة الأولى خيار العضوية الأقل كلفة.

وكان الغرض من المجموعة الثانية هو اختبار ما إذا كان المشاركون سيغيرون تفضيلاتهم عن خيار العضوية الأقل كلفة عند عرض خيار ثالث متدني بشكل غير متماثل، وهو الخيار المزيف، وهو خيار وسط بين الخيارين الأولين، فهو أقل تكلفة بشكل طفيف من خيار العضوية المميزة بالرغم من أن مزاياه أقل جاذبية، لكنه أكثر تكلفة من خيار العضوية الأقل كلفة. وقد نجحت التجربة في جعل الأفراد ينتقون خيار العضوية المميزة (*انظر الشكل ٢*).

ومع ذلك، فإن النظر إلى نتائج الرجال والنساء تكشف بشكل منفصل عن التباين في الحجم والاختلاف النسبي في الخيارات في الدولتين. ففي المملكة العربية السعودية، كان الرجال أكثر انتقاءً لخيار العضوية الأقل كلفة في غياب الخيار المزيف. غير أن نفس النسبة تقريبًا من الرجال والنساء اختارت العضوية الأقل كلفة عند إدراج الخيار المزيف. وعلى النقيض من ذلك، كان هناك فرق ملحوظ بين الجنسين في الإمارات العربية المتحدة، حيث كان للخيار المزيف تأثير قوي على تفضيل المرأة (*انظر الشكل ٣*)، فقد خفض عدد الأعضاء الذين اختاروا العضوية الأقل كلفة إلى أكثر من النصف. وتُوصي شركة «Kantar TNS» بإجراء المزيد من البحوث للحصول على رؤى أكثر وضوحًا حول هذا الخلل الحاصل، وتحديد كيف يمكن أن يؤثر على استخدام هذه البيانات في التدخل السلوكي الشامل، ولذا يلزم تحليل الرؤى المستمدة من العلوم السلوكية لفهم هذه الحالات الشاذة إذا ما أُريد تطبيقها في صنع السياسات.

الشكل ٢
يُمكن أن يؤثر إدراج خيار مزيف على تغيير الأفراد لتفضياتهم

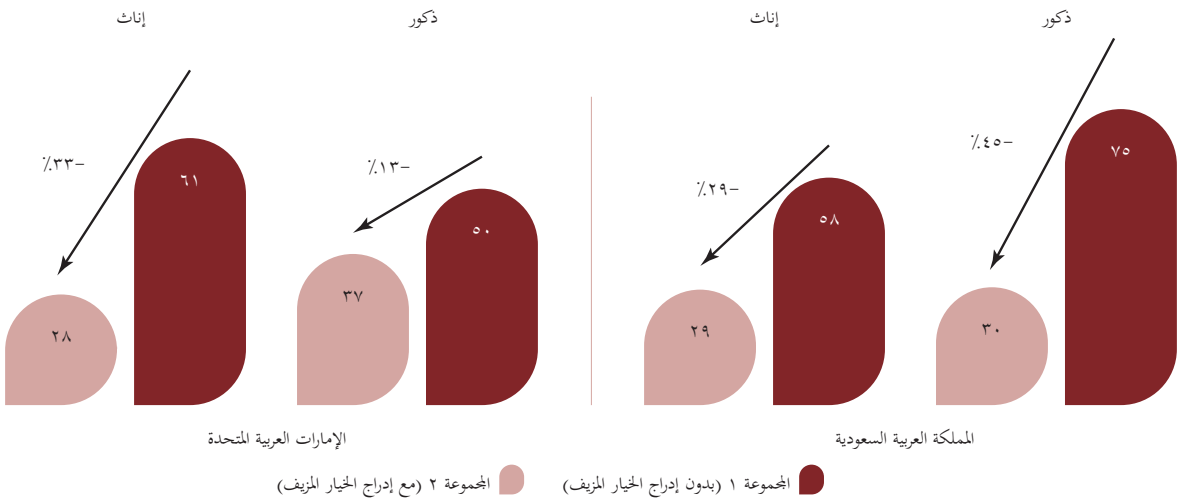
نسبة المشاركين في الاستبيان بالمملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة الذين انتقوا خيار العضوية الرخيصة حسب الدولة (بالنسبة المئوية)



المصدر: شركة «Kantar TNS»

الشكل ٣
يتفاوت الحجم والاختلاف النسبي في التغيير السلوكي حسب الدولة والنوع الاجتماعي

نسبة المشاركين في الاستبيان بالمملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة الذين انتقوا خيار العضوية الرخيصة حسب الفئة والنوع الاجتماعي (بالنسبة المئوية)



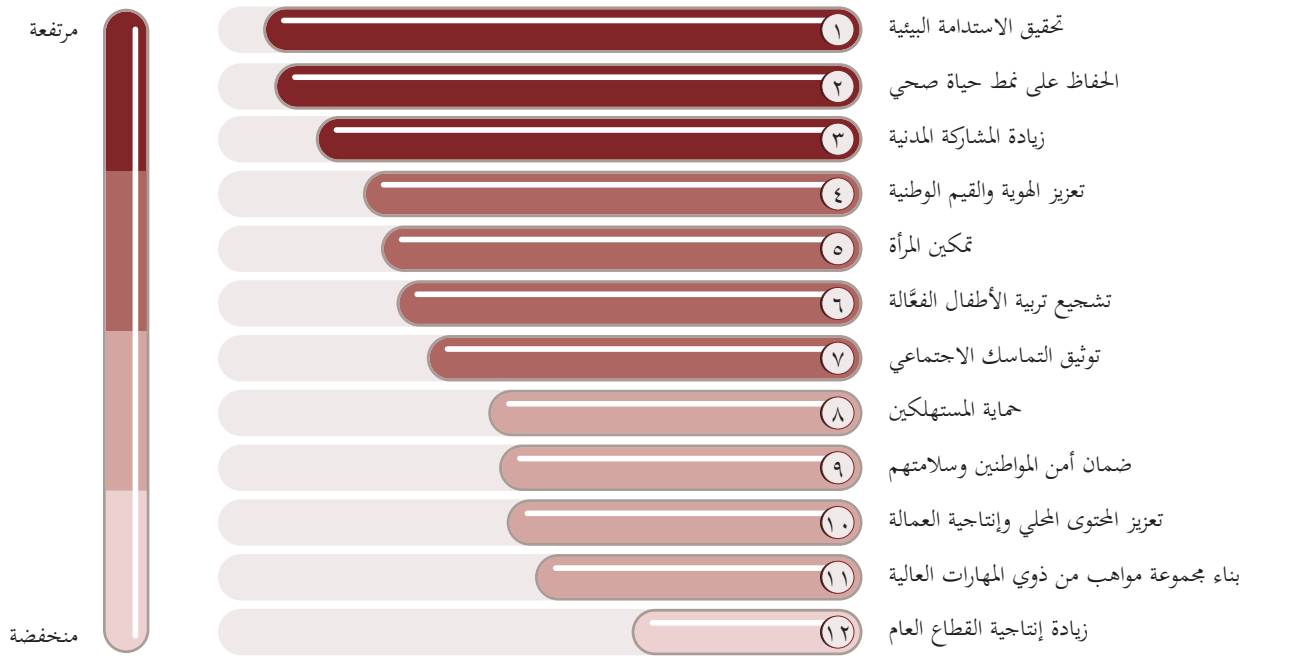
المصدر: شركة «Kantar TNS»

أجندة التدخلات السلوكية في دول مجلس التعاون الخليجي

بمقدور دول مجلس التعاون الخليجي، من خلال تطبيق التدخلات السلوكية في مواضعها الصحيحة، تحقيق الأهداف الرئيسية الواردة في خطط التحوُّل الوطنية الخاصة بها بشكل فعَّال. وقامت ستراتيجي& بتحليل برامج التحوُّل في دول مجلس التعاون الخليجي ووجدت أن التدخلات السلوكية يمكن تطبيقها على ١٢ هدفًا في هذه الخطط. وبعد ذلك، رتَّبت ستراتيجي& هذه الأهداف حسب أولويتها من خلال تقييم نسبة التدخلات السلوكية في مقابل الأدوات الهيكلية المستخدمة لتحقيقها، فضلاً عن نجاح التدخلات السلوكية المنفذة عالميًا لتحقيق أهداف مماثلة (*انظر الشكل ٤*).

الشكل ٤

بمقدور التدخلات السلوكية المساعدة في تحقيق ١٢ هدفًا رئيسيًا للتنمية الوطنية في دول مجلس التعاون الخليجي



المصدر: الرؤية الاقتصادية ٢٠٣٠ لإمارة أبوظبي، ورؤية مملكة البحرين الاقتصادية ٢٠٣٠، ورؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠؛ ورؤية الكويت الجديدة ٢٠٣٥، ورؤية قطر الوطنية ٢٠٣٠، ورؤية الإمارات العربية المتحدة ٢٠٢١، وتحليل ستراتيجي&

ولتوضيح الاستخدام الصحيح للتدخلات السلوكية ومزاياها، سيُركز هذا التقرير على الأهداف الوطنية الثلاث ذات أعلى إمكانية للتدخل السلوكي وهي: تحقيق الاستدامة البيئية، والحفاظ على نمط حياة صحي، وزيادة المشاركة المدنية. وتتضح هذه الأهداف من خلال أربع مبادرات وهي: ترشيد استهلاك المياه والكهرباء، والتشجيع على إعادة التدوير، والحد من البدانة، وفرض الامتثال الضريبي.

١- ترشيد استهلاك المياه والكهرباء

بالرغم من أن الأدوات الهيكلية مهمة لترشيد استهلاك المياه والكهرباء في دول مجلس التعاون الخليجي، إلا أنها يجب أن تُستكمل بأدوات التدخل السلوكي التي تعالج الاستهلاك المفرط للأسر. وتشمل الأدوات الهيكلية إعادة تقييم فواتير المياه والكهرباء وزيادة الوصول إلى العدادات الذكية. ولكن الأمر المهم هو تغيير السلوكيات لأن الطريقة التي يستهلك بها الأفراد المياه والكهرباء تزيد من تفاقم عوامل مثل الري المكثف ودعم الطاقة. وعند توعية الأفراد بمخاطر نقص المياه أو تكاليف الطاقة المرتفعة وتوجيههم للحد من استهلاكهم، قد لا يُغيرون من سلوكهم. والسبب الخفي وراء ذلك هو «الانحياز للوضع الراهن» (أو «تبرير الوضع الراهن») حيث يُفضل الأفراد الأوضاع الحالية (استهلاك المياه والكهرباء بقدر ما يرغبون) عن البدائل المقترحة (ترشيد المياه أو الكهرباء)، حتى لو كان هذا يؤثر على رفاهية الفرد أو المجتمع. كما يمكن أن يختار الأفراد لا شعوريًا تجاهل الآثار السلبية الواضحة لسلوكهم (خطر انقطاع التيار الكهربائي في أوقات ذروة الاستهلاك والآثار البيئية الضارة لتحلية المياه أو حرق الوقود الأحفوري) بما يعرف باسم «الانحياز لسلوك النعامة».

يستهلك سكان دول مجلس التعاون الخليجي كميات مياه بمعدلات تفوق المتوسط العالمي، بالرغم من أن المنطقة تُعاني من نقص في المياه.

يستهلك سكان دول مجلس التعاون الخليجي كميات مياه بمعدلات تفوق المتوسط العالمي، بالرغم من أن المنطقة تُعاني من نقص في المياه. وتُعد دورات المياه هي المصدر الأول لاستهلاك المياه في الأسر بسبب السلوكيات التبذيرية مثل الاستحمام لفترات طويلة، أو عدم غلق صنابير المياه عند تنظيف الأسنان، أو استخدام قواعد المراحيض عالية التدفق ودورات الشطف المتكررة. ووفقًا لتقرير ستراتيجي& حول تحقيق استدامة المياه في دول مجلس التعاون الخليجي، تستهلك المملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة، وهما الدولتان الأكثر استهلاكاً للمياه في المنطقة، ما بين ١٠ و ٣٩ مرة أكثر من كمية المياه المتجددة المتاحة لهما.[٥] وفي الوقت نفسه، يُشير معهد الموارد العالمية إلى أن جميع دول مجلس التعاون الخليجي الست ستكون من بين أكثر ١٠ دول تُعاني من الإجهاد المائي في العالم بحلول عام ٢٠٤٠.[٦]

وعلى صعيد الطاقة، تزايد استهلاك الكهرباء بسرعة مع مرور الوقت في معظم دول مجلس التعاون الخليجي. وقد تجاوزت الزيادة في نصيب الفرد من استهلاك الكهرباء معدل نمو نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي في السنوات الأخيرة، مما يُشير إلى أن الأولى كانت مدفوعة بالسلوكيات الكامنة لدى الأفراد. ووفقًا للهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة، على سبيل المثال، فقد ارتفع استهلاك الطاقة في المملكة العربية السعودية بنسبة ٥,٧ بالمائة سنويًا من عام ٢٠٠٥ (بما يُعادل ٧٠٠,٠٠٠ برميل نفط يوميًا) إلى عام ٢٠١٦ (بما يُعادل ١,٤٠٠,٠٠٠ برميل نفط يوميًا)، بينما ارتفع عدد الوحدات السكنية بنسبة ٢,٥ بالمائة فقط خلال نفس الفترة. ولذا، يُعزى هذا الارتفاع في الاستهلاك بالأساس إلى الإسراف في الاستهلاك المنزلي. فالعديد من المنازل في دول مجلس التعاون الخليجي تُشغل الغسالات وغسالات الصحون دون إكمال سعتها القصوى. ولا يغلق الكثير من المستهلكين الأضواء، ووحدات تكييف الهواء، والأجهزة الإلكترونية عند عدم استخدامها. وفي عام ٢٠١٧، كان يعاني أكثر من ٧٠ بالمائة من المنازل من قصور نظام العزل وهو ما يمثل حوالي ٢٥ مليون وحدة تكييف هواء ذات كفاءة منخفضة في استخدام الطاقة.[٧] ونتيجةً لذلك، تتكبد دول مجلس التعاون الخليجي تكاليف كبيرة لإمداد الكهرباء.

بإمكان دول مجلس التعاون الخليجي تعديل السلوكيات المرتبطة بالاستهلاك المفرط للمياه والكهرباء من خلال التدخلات السلوكية والأدوات الهيكلية. وهذا الأمر قد ينطوي على تدخلات تكتيكية وحملات توعية على الجانب السلوكي، تليها تشريعات لتوفير الأدوات الهيكلية. ويُمكنها إعادة تصميم فواتير الطاقة لإظهار مستوى الدعم، ووضع مقارنات بين الأسر في نفس الحي السكني، وجعل «الخطط الخضراء» هي الخيار الافتراضي، أو استخدام بطاقات وصف استهلاك الطاقة. ففي عام ٢٠١٥، على سبيل المثال، طبق المركز السعودي لكفاءة الطاقة شهادات المطابقة لجميع وحدات تكييف الهواء المستوردة والمصنعة محليًا التي تتطابق مع معايير كفاءة استخدام الطاقة الجديدة التي اعتمدها المركز. ومن شأن هذه المبادرات تعزيز استخدام الأجهزة الموفرة للطاقة مثل الغسالات والمبردات المزودة بمحولات رقمية أو دش وقواعد مراحيض منخفضة التدفق. ويمكنها أيضًا إجراء مقارنات بين استهلاك المياه والكهرباء في الأسر ونظيراتها في الدول ذات مستويات الدخل المماثلة. وبالتوازي مع ذلك، باستطاعة حملات التوعية العامة أيضًا تثقيف الأفراد بشأن الأثر البيئي لاستهلاكهم المفرط.

ويُعد ما أقدمت عليه مصر من الأمثلة ذات الصلة على استخدام حملات التواصل لتوعية المستهلكين بشأن استخدام الطاقة. ففي عام ٢٠١٤، كانت الطلبات على إمدادات الكهرباء في مصر تتجاوز قدرة التوليد، مما أدى إلى انقطاع التيار الكهربائي يوميًا. وكان استهلاك الأسر يُمثل جزءًا كبيرًا من المشكلة، حيث شكَّل ٤٢ بالمائة من مجموع الاستهلاك مقارنة بالمنشآت الصناعية والعامة التي شكَّلت ٣٢ و ٢٦ بالمائة على التوالي. واستغلت المبادرة المصرية للحفاظ على الطاقة القنوات الإعلامية التقليدية والرقمية لإرسال رسائل حول معدلات الاستهلاك والتوجيهات في شكل نصائح بشأن كفاءة استخدام الطاقة. فعلى سبيل المثال، أخطرت المبادرة المستهلكين بضبط مؤشرات وحدات تكييف الهواء على درجة الحرارة المناسبة، واستخدام الوقود المناسب للسيارات، وإيقاف تشغيل أجهزة المطبخ الكهربائية حال عدم استخدامها. كما ناقشت الحملة هذه القضية في البرامج الحوارية، وعرضت المحطات التلفزيونية عداد الكهرباء على شاشاتها لعرض ذروة استهلاك الكهرباء في الدولة بشكل آني. وقد حققت المبادرة انخفاضًا بنسبة ٣,٧ بالمائة في الطلب على الكهرباء خلال شهرين فقط.[٨]

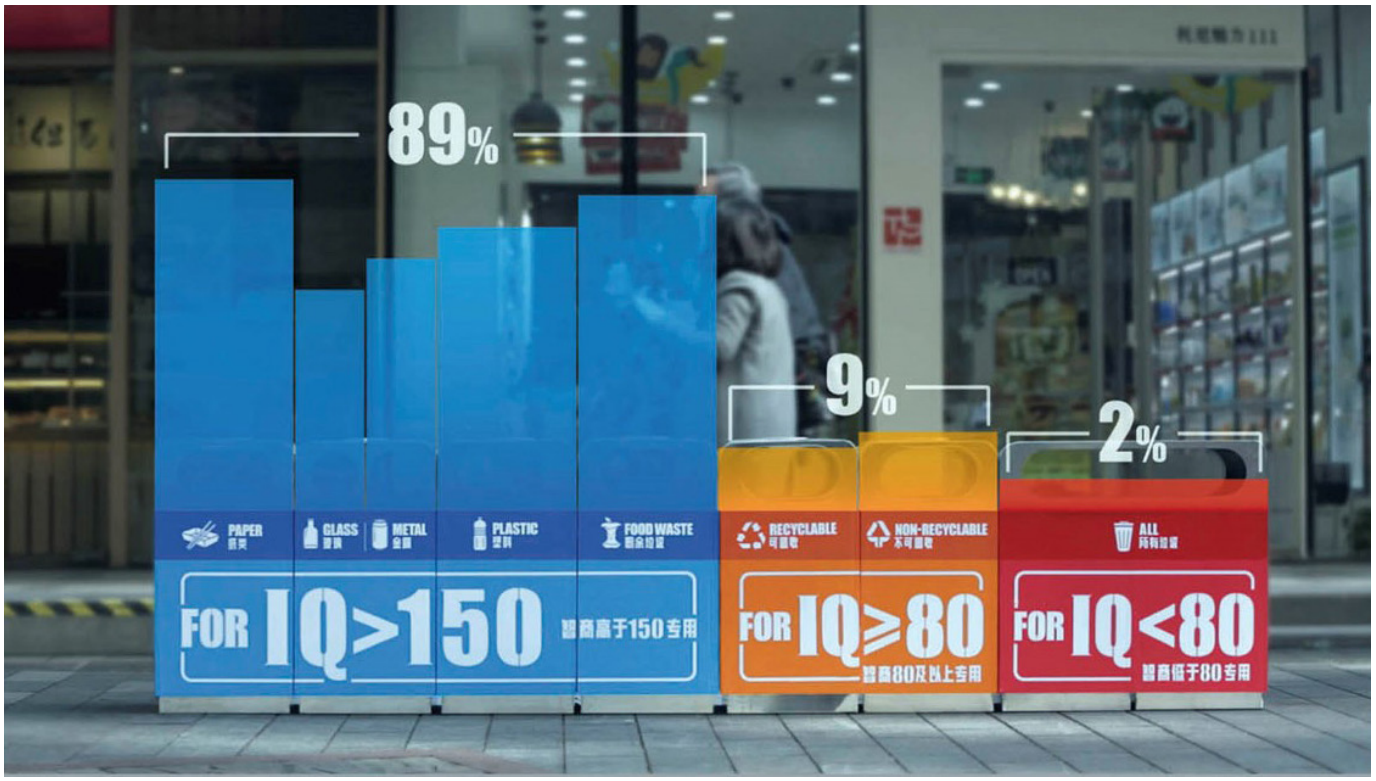
٢- التشجيع على إعادة التدوير

لا تبذل دول مجلس التعاون الخليجي الكثير من الجهود في مجال إعادة تدوير النفايات. ففي عام ٢٠١٦، على سبيل المثال، قامت كل من الكويت وسلطنة عمان والإمارات العربية المتحدة بإعادة تدوير ١١ بالمائة فقط من النفايات الصلبة البلدية وفقًا للاتحاد الخليجي للبتروكيماويات والكيماويات، في حين أعادت كل من قطر والمملكة العربية السعودية إعادة تدوير ١ بالمائة فقط.[٩] وتُشير أرقام وكالة البيئة الأوروبية إلى أن معدل إعادة تدوير النفايات الصلبة البلدية في الدول الأعضاء بالاتحاد الأوروبي (باستثناء كرواتيا) قد شهد تحسنًا مضطردًا على أساس سنوي حيث وصل إلى ٤٤ بالمائة في عام ٢٠١٤، حيث كانت الدول الرائدة في إعادة التدوير هي ألمانيا (٦٤ بالمائة) والنمسا (٥٦ بالمائة) وبلجيكا (٥٥ بالمائة).[١٠] ويرجع جزء من هذه المشكلة إلى محدودية وعي المستهلكين بقيمة السلع القابلة لإعادة التدوير في الاقتصاد والبيئة، أو الحاجة إلى تجنب النفايات البلاستيكية، أو فرز المواد التي يلزم جمعها لأغراض إعادة التدوير، أو خفض استهلاك المواد غير القابلة لإعادة التدوير. ويقترن ذلك بقصور البنية التحتية لإعادة التدوير، وعدم وجود سياسات ذات صلة على الصعيدين البلدي والوطني. ومع ذلك، تتداخل أيضًا الانحيازات المعرفية في طريقة قيام الأفراد بإعادة التدوير (أو عدم قيامهم بذلك). فعلى سبيل المثال، يميل الأفراد إلى فرز الأوراق السليمة، والعلب، والزجاجات، وما شابه ذلك لإعادة تدويرها، ولكنهم يفضلون رمي الأشياء في سلة النفايات عندما تبدو بالغة التشوه، حتى لو كانت قابلة لإعادة التدوير، وهو ما يعرف باسم «الانحياز للتخلص من الأشياء المشوهة».[١١]

أدرجت وكالة حماية البيئة الصينية في عام ٢٠١٦ الرؤى المستمدة من العلوم السلوكية في حملة تواصل لتحسين التخلص من النفايات في صناديق إعادة التدوير الصحيحة. وقبل إطلاق هذه الحملة كانت الصين قد حاولت لمدة ٢٠ عامًا توعية الجمهور حول فرز النفايات القابلة لإعادة التدوير دون جدوى. وحفزت الحملة شعور المواطنين الصينيين بضغط الأقران والاهتمام بالوضع الاجتماعي لتحسين أداء فرز النفايات. وقامت الوكالة بذلك عن طريق إعادة تسمية صناديق إعادة التدوير القياسية في شارع مطاعم مزدحم في شنغهاي وربطها بمستويات الذكاء، فكلما زاد تعقيد فصل النفايات، كلما ارتفع معدل ذكاء الفرد. وأصبح من دواعي فخر المواطنين أن يقدموا صورة عامة عن أنفسهم بأنهم يتمتعون بمستويات ذكاء عالية، وأنهم يبذلون جهدًا واعيًا لاستخدام الصناديق الأكثر تعقيدًا في فصل النفايات. وفي يوم واحد، تم وضع أكثر من ٨٩ بالمائة من مجموع النفايات المجمعة في هذه الصناديق في المنفذ المحدد بشكل صحيح (*انظر الشكل ٥*).[١٢]

الشكل ٥

ملصق إعادة التدوير الذي أعدته وكالة حماية البيئة في الصين



© China Environment Protection Agency

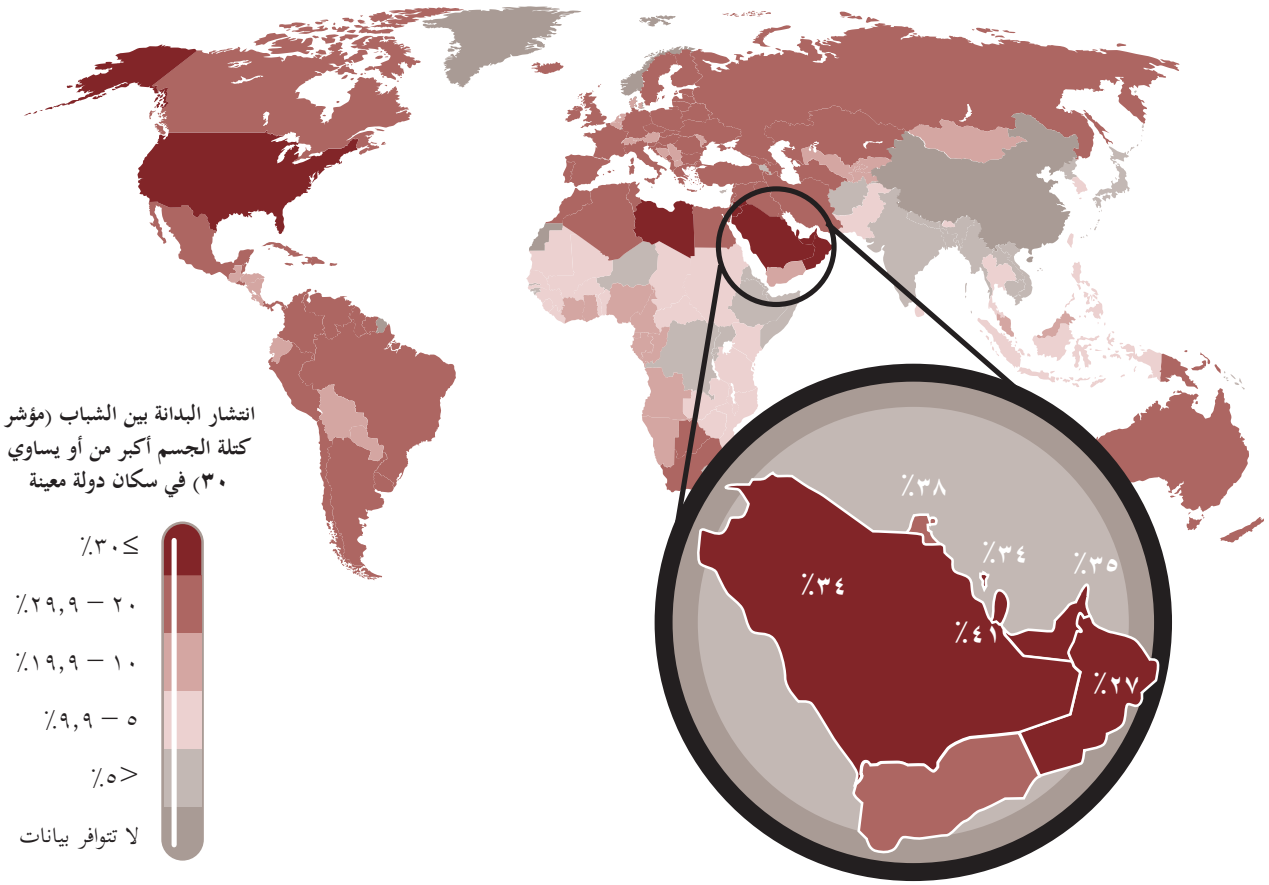
٣– الحد من البدانة

في ظل انتقال سكان دول مجلس التعاون الخليجي إلى نمط حياة يتسم بزيادة قلة الحركة، فإن معدلات البدانة والأمراض المزمنة الأخرى آخذة في الازدياد، حيث أصبح السكان أكثر عرضة للإفراط في استهلاك الوجبات السريعة غير الصحية ومحدودية النشاط البدني. ووفقًا لبيانات منظمة الصحة العالمية، فإن معدلات البدانة في دول مجلس التعاون الخليجي من بين أعلى المعدلات في العالم (*انظر الشكل ٦*). كما تُظهر بيانات المنظمة أن نقص النشاط البدني وصل إلى مستويات مقلقة في دول مجلس التعاون الخليجي. على سبيل المثال، وصلت هذه المستويات في عام ٢٠١٦ إلى ٥٣,٦ بالمائة في الكويت، و ٣٣,٣ بالمائة في قطر، و ٥٨,٥ بالمائة في المملكة العربية السعودية، و ٣٠,٢ بالمائة في الإمارات العربية المتحدة.[١٣] علاوةً على ذلك، تُسهم درجات الحرارة المرتفعة في عدم ممارسة الرياضة من خلال تقييد الأفراد في الأماكن المغلقة.

الشكل ٦

تعاني دول مجلس التعاون الخليجي من ارتفاع معدلات البدانة

متوسط معدلات البدانة في عام ٢٠١٦ (بالنسبة المئوية من السكان ممن فوق عمر ١٨ عامًا)



Source: World Health Organization – Diabetes country profiles, ٢٠١٦

ومرة أخرى، قد يؤدي الانحياز المعرفي إلى دفع الأفراد إلى انتقاء خيارات الوجبات غير الصحية أو التخلي عن أهداف فقدان الوزن، حيث يُجبر «انحياز الخوف من الخسارة» الأفراد على إكمال حصة معينة أو وجبة غذاء محددة لأنهم يرون ذلك أمر سليم. وقد يشعر العملاء في سلاسل متاجر الوجبات السريعة بأنهم مضطرون لإكمال وجباتهم المتكاملة سواءً شبعوا أم لا وحتى لو اشتروا خيار «الحجم الزائد» (على سبيل المثال، بطاطس أو مياه غازية كبيرة). كما قد يشعرون دون وعي «بالنفور من الخسارة»، وهو الشعور بأن تناول جزء من وجباتهم فقط أو عدم الاستفادة الكاملة من خيار «إعادة الملء» يُقلل بطريقة أو بأخرى من استمتاعهم بوجباتهم. وهناك انحياز معرفي آخر يُقوض محاولات الأفراد لانتقاء الخيارات الصحية هو «الانحياز للتفاؤل»، والاعتقاد غير الواقعي بأن كل شيء سيكون على ما يرام حتى فوات الأوان. وقد يمنع هذا الانحياز الأفراد من الرغبة في التغيير في المقام الأول، حتى لو تم شرح المخاطر الصحية للإفراط في تناول الطعام لهم، أو قد يجعلهم يعتقدون أنه ليس هناك مانع من الغش في حميتهم الغذائية وتناول الطعام الذي يحتوي على سكريات ودهون مفرطة «من حين لآخر» حتى يصبح هذا الأمر أكثر تواترًا ويُحدث آثارًا ضارة.

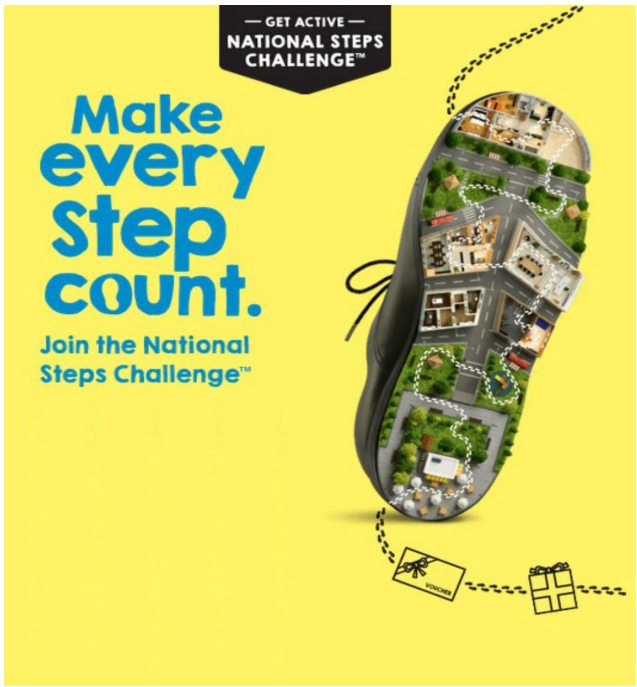
إن ارتفاع معدلات الأمراض المزمنة الناجمة عن البدانة والإفراط في تناول الغذاء يفرض تكاليف مالية باهظة على أنظمة الرعاية الصحية في دول مجلس التعاون الخليجي. فعلى سبيل المثال، بلغت التكلفة المباشرة وغير المباشرة للأمراض غير المعدية بما يشمل مرض السكري ما يقرب من ٣٦ مليار دولار أميركي في عام ٢٠١٣، وفقًا للدراسة التي أجرتها ستراتيجي& بعنوان «التحدي البالغ قيمته ٦٨ مليار دولار: تقييم ومعالجة عبء الأمراض المزمنة في دول مجلس التعاون الخليجي».[١٤]

بمقدور دول مجلس التعاون الخليجي خفض معدلات البدانة وتكاليف الرعاية الصحية المرتبطة بها إذا غرست عادات نمط الحياة الصحي في أذهان مواطنيها. ويُعد التدخل السلوكي لتشجيع الأفراد على ممارسة المزيد من الأنشطة البدنية عنصرًا مهمًا للحد من انتشار البدانة. فعلى سبيل المثال، بدأ مجلس النهوض بالصحة في سنغافورة حملة «التحدي الوطني للخطوات» في ديسمبر ٢٠١٥. وكان الهدف من هذا التدخل هو تشجيع المهنيين العاملين الذين لديهم القليل من وقت الفراغ على اتِّباع نمط حياة أكثر نشاطًا من خلال مشي ١٠,٠٠٠ خطوة يوميًا، وهو عدد كان يُنظر إليه على أنه شاق ومخيف. وتسمح الحملة، التي لازالت مستمرة، للمشاركين بتحميل تطبيق حساب الخطوات والدخول في سحب في كل مرة يجمعون فيها نقاطًا كافية نتيجة المشي لعدد معين من الخطوات. وقد أصبح مؤثرًا، من خلال استغلال حب الشعب السنغافوري لوسائل التواصل الاجتماعي، إعطاء المشاركين فرصة

لجمع النقاط من خلال المشاركة وجمع المزيد من النقاط من خلال تقاسم التطبيق والصور وأشرطة الفيديو عبر وسائل التواصل الاجتماعي. وسرعان ما تحولت الحملة اتجاهًا اجتماعيًا حيث شارك ١٢٦,٠٠٠ شخص في هذه المبادرة، أي حوالي ٨,٨ بالمئة من السكان الراشدين غير النشطين (*انظر الشكل ٧*).[١٥]

الشكل ٧

حملة «التحدي الوطني للخطوات»



© Health Promotion Board, Singapore

وبإمكان دول مجلس التعاون الخليجي أيضًا خفض معدلات البدانة عن طريق غرس العادات الغذائية الصحية من خلال المعلومات والتوجيهات. واكتشف فريق برئاسة الأستاذة جانيت شوارتز وفريقها من جامعة ديوك أن تزويد الأفراد بالمعلومات الصحيحة كان له تأثير ضئيل على عاداتهم الغذائية، ولكن التحفيزات كانت فعَّالة في هذا الصدد. وأجرت الأستاذة شوارتز وفريقها ثلاث تجارب في مطعم صيني بالحرم الجامعي، حيث سُئل العملاء عما إذا كانوا يريدون تقليل حجم الأطباق الجانبية التي يطلبونها، وتم عرض خصم بنسبة ٢٥ بالمائة على بعض العملاء ولم يتم عرض هذا الخصم على البعض الآخر. والأمر الذي كان مثيرًا للاهتمام هو أن مجرد طرح السؤال أسفر عن قبول ما بين ١٤ إلى ٣٣ بالمائة من العملاء تقليل أطباقهم. ولم يُعوض هؤلاء العملاء ذلك عن طريق طلب أطباق رئيسية إضافية أو أطباق أخرى، وبالتالي خفضوا ٢٠٠ سعر حراري من وجباتهم. ومن اللافت للانتباه أن المزيد من العملاء اختاروا تقليل حجم أطباقهم عندما لم يُدرج المطعم بطاقة السعرات الحرارية في قائمة الوجبات (٢١ بالمائة) مقارنة بوجود تلك القائمة (١٤ بالمائة).[١٦]

فعلى سبيل المثال، اتخذت سلطات دبي مبادرات معينة شملت رؤى مستمدة من العلوم السلوكية لمعالجة مشكلة البدانة. وفي الفترة ما بين يوليو إلى سبتمبر ٢٠١٤، أطلقت بلدية دبي مبادرة «طفلك ذهب» لتشجيع الآباء على تربية أطفال أصحاء، حيث يحصل كل طفل مشارك على جرام ذهب عن كل كيلوجرام ينقصه من وزنه، في حين تحصل كل أسرة تضم طفل أو طفلين على ٢ جرام من الذهب.[١٧] وعلى الرغم من أن المبادرة كانت تضم نحو ٧,٠٠٠ مشارك، فقد عانت من قيدين رئيسيين وهما: أولاً، أنها لم تُطبق إلا لفترة زمنية قصيرة، وثانيًا، أنها غير مستدامة ماليًا على المدى الطويل.

٤– فرض الامتثال الضريبي

ابتداءً من يناير ٢٠١٨ أو يناير ٢٠١٩ (حسب كل دولة)، ستبدأ دول مجلس التعاون الخليجي بفرض ضريبة القيمة المضافة بنسبة ٥ بالمائة. وبالرغم من أنه لا يزال من المبكر بالنسبة للدول الخليجية تقييم أثر تطبيق الضرائب الجديدة، إلا أنه من الآمن افتراض أن التطبيق قد يكون صعبًا. وقد يؤدي الوعي المحدود بمفهوم ضريبة القيمة المضافة وفوائدها إلى عدم الالتزام بأدائها. وقد كانت الدول الخليجية عادةً لا تُطبق الضرائب أو تُطبقها بشكل محدود بحيث يكون على الأفراد والشركات عبء امتثال ضريبي خفيف نسبيًا مقارنة بأقرانهم في الدول التي تُطبق نظم ضريبية فعلية. وهذا يمكن أن يوفر أسباب «الانحياز للوضع الراهن»، حيث تفضل الشركات والأفراد بقاء الأمور على حالها بدلاً من التغيير. وتُشير الأبحاث التي أجرتها دول أخرى أيضًا إلى أن نسبة كبيرة من الأفراد يُشككون في مفهوم الضرائب ويُسيئون تفسير كيفية إنفاق الحكومة للضرائب.[١٨] ويرجع ذلك إلى «الانحياز لحصر المشكلة في الوقت الحاضر»، وهو ميل الأفراد إلى التركيز على المشكلة الفورية المتصورة (أي الاضطرار إلى دفع الضرائب) بدلاً من التركيز على الصورة الأكبر من حيث الفوائد التي يمكن أن تُحققها الضرائب (مثل تمويل البرامج الاجتماعية). ويتمثل العنصر الأساسي لتغيير هذه التصورات الخاطئة في حملات التواصل الفعَّالة والتدخلات السلوكية.

وقد واجهت كينيا مشكلات مماثلة فيما يتعلق بالامتثال الضريبي في ظل تخوف المواطنين بشكل خاص من عملية تقديم الإقرارات الضريبية الإلكترونية. واستمر الأفراد في تقديم الإقرارات الضريبية الورقية شخصيًا بدلاً من نظام الضرائب الإلكترونية الأكثر كفاءة وسهولة. ومن خلال التحقيق في أسباب استخدام عدد قليل جدًا من الأفراد لنظام الضرائب الإلكترونية، كشف علماء السلوكيات مجموعة من العوائق تشمل: رأى المواطنين في أنها عملية معقدة، وعدم امتلاكهم ثقة كبيرة في مهاراتهم المحاسبية، وكان من المعتاد كعرف اجتماعي الانتظار حتى اللحظة الأخيرة لدفع الضرائب. ولذلك، صممت هيئة الإيرادات الكينية حملة توعية متكاملة في عام ٢٠١٤ استخدمت فيها اللغة العامية للتواصل مع دافعي الضرائب عبر قنوات مختلفة، وشجعتهم على إعادة النظر في آرائهم وتوجهاتهم. وفي الشهر الذي سبق الموعد النهائي لتقديم الإقرارات الضريبية، بدأت الحملة عدًا تنازليًا لإعطاء الأفراد الإحساس بالحاجة الملحة. وكانت النتيجة زيادة بنسبة ٣١٢ بالمائة في عدد المستخدمين المسجلين في نظام الضرائب الإلكتروني، وتحصيل ضرائب بقيمة ٩ مليارات دولار أميركي للسنة المالية ٢٠١٤–٢٠١٥، وطوابير انتظار أقصر بكثير لتقديم الإقرارات الضريبية شخصيًا (مليوني شخص أقل).[١٩]

وفي المملكة المتحدة، أجرى الفريق المعني بالرؤى المستمدة من العلوم السلوكية تجارب فعَّالة تهدف إلى زيادة الامتثال الضريبي والحد من التهرب الضريبي. أولاً، أدخل الفريق رسائل تتناول تصورات الأفراد للأعراف الاجتماعية في الإشعارات المرسلة إلى بعض دافعي الضرائب، مثل الإشارة إلى أن معظم الأفراد في المنطقة المحلية للمرسل إليهم الخطابات قد دفعوا بالفعل ضرائبهم. وقد أدى هذا إلى زيادة معدل استجابة دافعي الضرائب بنسبة تصل إلى ٥ بالمائة. وعمل الفريق أيضًا مع وكالة ترخيص السائقين والمركبات للحد من عدد المركبات غير المرخصة على الطرق. وبالرغم من خطابات الوكالة لأصحاب هذه المركبات، كان هناك ما يقدر بحوالي ٢٤٩,٠٠٠ مركبة غير مرخصة في المملكة المتحدة في عام ٢٠١١، وهو ما يُمثل إيرادات مفقودة بقيمة ٤٠ مليون جنيه إسترليني (حوالي ٥٣ مليون دولار أميركي). ومن خلال إدراج صور مركباتهم في الخطابات الموجهة إلى غير دافعي الضرائب، تمكن الفريق من زيادة معدلات الدفع من ٤٠ إلى ٤٩ بالمائة.[٢٠]

منهجية دمج العلوم السلوكية في عملية صنع السياسات الحكومية

ستحتاج حكومات دول مجلس التعاون الخليجي إلى التخطيط المسبق المتأني لتعظيم كفاءة دمج الرؤى المستمدة من العلوم السلوكية في عملية صنع السياسات الحكومية وإدارة التحديات التي تواجهها. وتقتضي حداثة هذا المنهج اتخاذ خطوات مدروسة من حيث عملية صنع السياسات والتفكير بعناية في التحديات الناشئة.

المسائل المتعلقة بعملية صنع السياسات

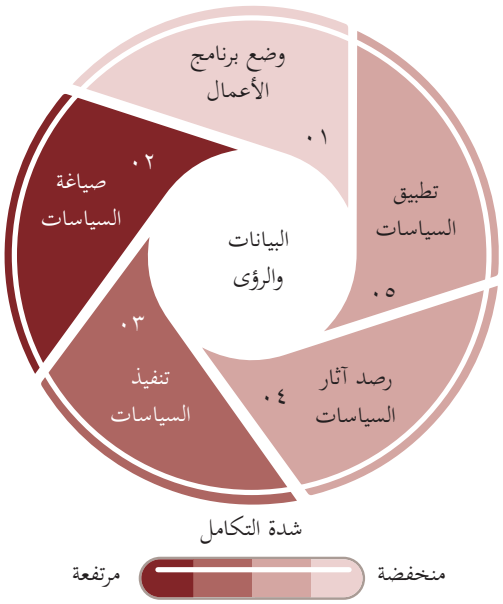
تُدمج الرؤى المستمدة من العلوم السلوكية غالبًا في مراحل صياغة السياسات وتنفيذها، ولكن ينبغي أيضًا أن تُؤخذ في الحسبان على مدار عملية صنع السياسات بأكملها لضمان سلامة تصميم السياسات، وخفض تكاليف الازدواجية، والسماح بتعديل التدخلات بشكل فعَّال (*انظر الشكل ٨*).

تبدأ التدخلات السلوكية بإجراء بحوث أولية لتحديد ما إذا كانت الانحيازات المعرفية هي أصل المشكلة أم لا، وبالتالي، يتم إعداد الأدوات السلوكية الصحيحة للتأثير على السلوك المستهدف للأفراد. وهذا هو أطول جزء من العملية ويمكن أن يستغرق ما يتراوح بين ستة إلى ثمانية أشهر. وتكون الفترة الفعلية لتطبيق الأدوات السلوكية أقصر وتمتد عادةً ما بين ثلاثة إلى أربعة أشهر. وأخيرًا، وبمجرد إلغاء الأدوات، من المهم متابعة الأفراد المستهدفين والتحقق من دوام التغيير الذي طرأ على سلوكهم.

وعلى صناع السياسات، في **مرحلة وضع برنامج الأعمال**، تحديد ما إذا كانت المشكلة ناجمة عن الانحيازات المعرفية أم لا، ووضع الأهداف المنشودة وفقًا لذلك. ويمكن أن تؤدي الأحكام الخاطئة في هذه المرحلة إلى تقييد نطاق خيارات السياسات المتاحة، وتعريض نجاح السياسات النهائية للخطر.

الشكل ٨

يتم دمج الرؤى المستمدة من العلوم السلوكية في جميع مراحل دورة صنع السياسات



المصدر: منظمة الصحة العالمية — تقرير عن مرض السكري في دول العالم لعام ٢٠١٦

المراحل الخمسة لصنع السياسات

تتألف عملية صنع السياسات التقليدية من خمس مراحل وفقًا لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي. وهي وضع برنامج الأعمال، وصياغة السياسات، وتنفيذ السياسات، ورصد آثار السياسات، وتطبيق السياسات.[٢١]

١. وضع برنامج الأعمال. تحديد المشكلة وتوضيحها، وتحديد بدائل لعملية صنع السياسات ونتائجها.

٢. صياغة السياسات. اقتراح واعتماد حلول للقضايا المطروحة في برنامج الأعمال من قبل الهيئات الحكومية.

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

٤. رصد آثار السياسات. تقييم أثر السياسات المنفذة للتحقق من أنها تحل المشكلات التي تم تحديدها وتُحقق أهدافها. وهذه الخطوة بدورها تحدد في كثير من الأحيان مشكلات جديدة وتُحفز البدء في جولة جديدة من وضع برامج الأعمال وصياغة السياسات.

٥. تطبيق السياسات. ضمان تنفيذ السياسات بفعالية، واستخدام السبل الضرورية لضمان الامتثال من خلال الجهات الرقابية المكلَّفة بالتطبيق.

ثم يُحدد صناع السياسات، في **مرحلة صياغة السياسات**، المشكلة، والسكان المستهدفين، والأهداف القابلة للتحقيق. فهم يحللون الدوافع السلوكية التي تؤثر على النتائج ذات الصلة لتحديد التدخل السلوكي المناسب. كما يصوغون بروتوكول تنفيذ ليكون بمثابة دليل إرشادي لتنفيذ التدخل ومراعاة القضايا الأخلاقية المحتملة التي قد تُقوض التدخل. وينبغي إدراج البيانات والدراسات الاستقصائية والتجارب والدروس بشأن الآليات الفعَّالة وغير الفعَّالة في المرحلة المبكرة لتصميم السياسات. ويمكنهم تحديد مختلف الانحيازات المعرفية الكامنة وراء بعض السلوكيات، وتسليط الضوء على أي رؤى فريدة من نوعها. ومن شأن هذه الخطوات تضييق نطاق الأسئلة البحثية والسماح بتنفيذ التدخل المستهدف باحتمالات نجاح أعلى.

وقد أكدت الدكتورة هاريسون من مجموعة «WPP» أهمية التمهُّل في فهم الآثار المترتبة على الأدلة، حيث صرحت لنا: «يستغرق الأمر وقتًا طويلاً للحصول على أدلة فعلية عالية الجودة، وكثيرًا ما تُخطئ الحكومات في الافتراض بإمكانية الإسراع في المرحلة الأولى من تنفيذ السياسات الناجحة، حيث لا يمكن اختلاق هذه الرؤى. ولكن عنصري الوقت وخبراء البحوث المهرة فقط هما القادرين على تحقيق النتائج التي ستكون بمثابة حجر الزاوية لنجاح السياسات».

في **مرحلة تنفيذ السياسة**، يجب أولاً اختبار التدخل السلوكي في تجارب عشوائية منضبطة، وهي عبارة عن دراسة صغيرة النطاق يتم فيها اختيار الأفراد عشوائيًا لتجربة أحد التدخلات السلوكية. ويتم تجربة تدخل قياسي على إحدى مجموعات الاختبار من الأفراد أو لا يتم تجربة التدخل مطلقًا، وهي المجموعة التي ستُستخدم كأساس للمقارنة مع مجموعات الاختبار التي خضعت لتدخلات مختلفة. وهذا يسمح بالتحقق من أن آليات التدخل تعمل بشكل صحيح. وبعد استخلاص الدروس المستفادة من هذه التجارب، بإمكان الباحثين تحسين المفاهيم والرسائل والمحتوى. ويجب تحليل النتائج باستخدام الأساليب الإحصائية لقبول أو رفض إحدى الفرضيات الأولية وتأكيد فعالية التدخل. وبمجرد أن يُحقق التدخل أهدافه، يتم تنفيذه على نطاق أوسع.

وفي **مرحلة رصد آثار السياسات**، يقوم صناع السياسات بتحليل التدخل والحصول على بيانات وإحصاءات تسمح لهم بفهم مدى قبول تدخلاتهم.

وفي **مرحلة تطبيق السياسات**، يقوم صناع السياسات بتحسين وتكييف سياساتهم وضمان الالتزام بالتدخلات.

التحديات الناشئة

يفرض تطبيق التدخلات السلوكية ثلاثة تحديات رئيسية أمام صناع السياسات فيما يتعلق بصعوبات التوحيد والشواغل الأخلاقية والنتائج غير المرغوبة.

- **صعوبات التوحيد**. ليس هناك ما يضمن أن تكرار التدخلات السلوكية سيُثمر عن نفس النتائج في سياق مختلف. وتتباين الأعراف الاجتماعية والثقافية بين المجتمعات وبعضها البعض، بل وداخل كل مجتمع عند مراعاة تفضيلات الأفراد، لذا لن يُحقق استيراد تدخل سلوكي ناجح من إحدى الدول وتطبيقه في دولة أخرى نفس النتائج المنشودة.

- فبدلاً من السعي إلى إحداث تغيير فوري في السلوكيات، قد يتعين على صناع السياسات عند الضرورة تطبيق الرؤى المستمدة من العلوم السلوكية لتغيير عرف اجتماعي أولاً. فعلى سبيل المثال، لا تزال بعض المجتمعات تنظر إلى البدانة كدليل على الترف، لذا لن ينجح بدء مقارنات الأقران لتشجيع النظام الغذائي الصحي في تلك السياقات، بل على صناع السياسات تغيير العرف الاجتماعي من خلال تأطير رسائل التواصل حول المخاطر الصحية المرتبطة بالبدانة مثلاً باستخدام الاستدلال لغرس مفاهيم حول التغذية السليمة في أذهان الأفراد (مثل توصية «خمس حصص غذائية في اليوم»). وبمجرد أن يبدأ المجتمع في مساواة البدانة مع عدم الصحة، فإن الاستفادة من ضغط الأقران أو الترويج للقدوات سيُحقق حينئذ الأثر المنشود. وتؤكد الدكتورة هاريسون أنه من الأهمية بمكان «وجود باحثين محليين في المنطقة المستهدفة. ويمكن، بل ينبغي، اعتماد العمليات والمنهجيات العالمية لتحقيق الكفاءة والفعالية، ولكن للحصول على الرؤى العميقة المستمدة من العلوم السلوكية الخاصة بدولة أو منطقة معينة، يلزم وجود خبراء بحثيين محليين. فالفروق الثقافية الدقيقة هي مدار الأمر كله».

- **الاهتمامات الأخلاقية.** في بعض الحالات، تُثير التدخلات السلوكية شواغل أخلاقية لأنها تتعامل مع رفاه الأفراد، فضلاً عن البيانات السرية ذات الطابع الحساس أو الخاص. وهذه الشواغل مشتركة بين التخصصات العلمية الأخرى التي تعتمد بالمثل على الملاحظة التجريبية. وفي سياق صنع السياسات، يتجلى ذلك بصفة خاصة في مراحل صياغة السياسات وتنفيذها. وهذا يُسلط الضوء على الدور الحاسم للبروتوكول الأخلاقي (قبل تنفيذ التدخل) في التخفيف من الانتهاكات الأخلاقية المحتملة عند تنفيذ التدخلات السلوكية. ففي حالة الأطفال، على وجه الخصوص، فإن الاستفادة من أدوات ضغط الأقران لإعلام الأطفال بأنهم يعانون من البدانة المفرطة مقارنة بأقرانهم، على سبيل المثال، قد يكون لها تأثير طويل الأمد على تقديرهم وثقتهم بأنفسهم أو تعرضهم للتنمر. ولذا، ينبغي أن يلتزم هذا البروتوكول بالسياسات الدولية لحماية الطفل عند توصيل المعلومات الطبية إلى القُصَّر.[٢٢]

علاوةً على ذلك، غالبًا ما تُنتقد التدخلات السلوكية، وخاصةً تلك التي تنطوي على توجيهات، لأنها تحدث دون توعية الجمهور. وبالرغم من أن هذه التدخلات مُصممة على نحو مثالي بما لا يُقيد حرية الأفراد في الاختيار، يُمكن للحكومات أن تتبنَّى منهجًا شفافًا لتجنب الانتقادات المحتملة في وقت لاحق. على سبيل المثال، أعلن فريق الاقتصاد السلوكي التابع للحكومة الأسترالية عن التدخلات والتجارب العشوائية المنضبطة المخططة في وقت مبكر على موقعه الإلكتروني، حيث تم كشف النقاب عن الأدوات والأساليب التي يعتزم استخدامها.

- **النتائج غير المرغوبة.** نظرًا للتعقيد الذي تنطوي عليه التدخلات السلوكية، فقد لا تُثمر عن النتائج المرجوة إذا ما استخُدمت الأساليب غير المناسبة. ونتيجةً لذلك، فإن المخاطر التي تواجه صناع السياسات التقليدية فيما يتعلق بهذه التدخلات تتمثل في كونها غير فعَّالة. على سبيل المثال، فإن برنامج فرص العمل الجديدة للمرأة في الأردن، وهو جزء من مبادرة البنك الدولي للمراهقات، لا يُراعي المعايير الجنسانية التي تُقيد التقدم الاقتصادي للمرأة. وتهدف هذه المبادرة إلى تشجيع الشركات على توظيف الخريجات الشابات بعد اجتيازهن لتدريب لتعزيز قابلية توظيفهن. وكان من المقرر أن تحصل شركات التوظيف على تعويض قدره ١٥٠ دينارًا أردنيًا (حوالي ٢١٢ دولارًا أميركيًا) لكل موظفة عن كل شهر عمل على مدى ستة أشهر. غير أن عدم المساواة بين الجنسين خلقت بيئة عدائية في مكان العمل تجاه النساء، مما جعلهن غير قادرات على مواصلة عملهن، وانخفض معدل توظيف النساء بعد أربعة أشهر فقط من انتهاء البرنامج. وهذا يؤكد على ضرورة التعاون مع أرباب العمل لضمان وجود أماكن عمل شمولية.[٢٣]

الممكنات والإطار المؤسسي لاعتماد العلوم السلوكية في عملية صنع السياسات الحكومية

يجب على كل دول مجلس التعاون الخليجي المضي قدمًا في تعميم استخدام الرؤى المستمدة من العلوم السلوكية في عملية صنع سياساتها الحكومية.

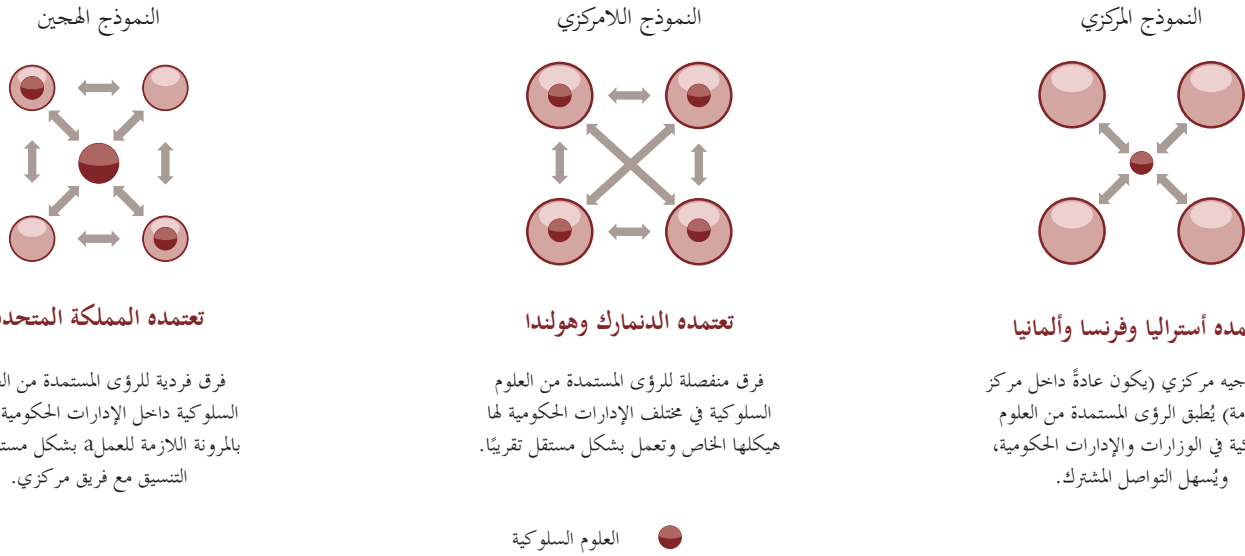
وعلى الصعيد العالمي، تبنَّت الحكومات نماذج تشغيلية مختلفة لوضع الإطار المؤسسي للرؤى المستمدة من العلوم السلوكية، مع اختلاف الأطر المؤسسية ودرجات التدخل السلوكي. وعلى كل حكومة خليجية أن تبدأ من خلال مركزية خبرات الرؤى المستمدة من العلوم السلوكية وتقييم النماذج البديلة بالاقتران مع بناء الدراية الفنية وإرساء المصداقية.

المناهج الدولية لحوكمة السياسات المستمدة من العلوم السلوكية

يتم دمج الفرق المعنية بالرؤى المستمدة من العلوم السلوكية في المؤسسات العامة وفق هيكل من بين ثلاثة هياكل: النموذج المركزي، أو النموذج اللامركزي أو النموذج الهجين (*انظر الشكل ٩*). ويعتمد اختيار النموذج على الثقافة المؤسسية للدولة وعلى كثافة التدخلات السلوكية. ويمكن أن تتواجد النماذج وتتطور مع مرور الوقت. وقد تكون هذه الفرق داخلية ودائمة أو فرق حكومية تتشكل على أساس كل مشروع على حدة.

يتألف **النموذج المركزي** من فريق واحد معني باستخلاص الرؤى من العلوم السلوكية تتولى الحكومة الوطنية مسؤوليته بالكامل، وعادةً ما يتبع جهة رفيعة المستوى مثل مكتب رئيس الوزراء. ويضطلع هذا الفريق بمهمة دمج واستخدام الرؤى المستمدة من العلوم السلوكية في صنع السياسات ودعم استخدام التدخلات السلوكية في مختلف الجهات الحكومية. ويُعد فريق الاقتصاد السلوكي التابع للحكومة الأسترالية، الذي أُنشئ في عام ٢٠١٦، مثالاً على النموذج المركزي. وفي الأصل، بدأت ١٧ وزارة مختلفة داخل الحكومة الأسترالية في إجراء التجارب بشكل مستقل مع تطبيق الرؤى المستمدة من العلوم السلوكية في السياسة العامة. وبينما أصبحت هذه الرؤى أكثر انتشارًا، أقر صناع السياسات بفوائد ووفورات الحجم التي يمكنهم تحقيقها من خلال الجمع بين مواردهم وتقاسم خبراتهم. وأدى ذلك إلى دمج الفريق كوحدة مركزية تابعة لمكتب رئيس الوزراء ومجلس الوزراء. ومن الأمثلة الأخرى على الوحدات المركزية الأمانة العامة لتحديث الحكومة في فرنسا، وهي جزء من مكتب رئيس الوزراء. وتهدف الأمانة العامة إلى تشجيع المزيد من المؤسسات العامة على استخدام الرؤى المستمدة من العلوم السلوكية في صنع السياسات ودعم رقمنة الحكومة.

الشكل ٩
تبنَّت حكومات العالم نماذجًا تشغيليةً متنوعة لوضع الإطار المؤسسي للرؤى المستمدة من العلوم السلوكية



المصدر: منظمة الصحة العالمية — تقرير عن مرض السكري في دول العالم لعام ٢٠١٦

وينطوي **النموذج اللامركزي** على وجود فرق مستقلة لاستخلاص الرؤى المستمدة من العلوم السلوكية في كل جهة حكومية لأغراض صنع سياساتها. فعلى سبيل المثال، ليس لدى حكومتي الدنمارك وهولندا فريق متخصص لتطبيق الرؤى المستمدة من العلوم السلوكية، ولكن قامت مؤسسات عامة مختلفة بتشكيل أو تعمل حاليًا على تشكيل فرقًا داخليةً لاستخلاص الرؤى من العلوم السلوكية لإكمال السياسات المتعلقة بمهام كل منها. وهي تشمل وزارات العمل والطفل والضرائب الدنماركية، ومجالس التنمية المجتمعية والبنية التحتية والبيئة الهولندية.[٢٤]

وينبع **النموذج الهجين** من الخصائص والوظائف المشتركة لكل من النموذجين المركزي واللامركزي. وهذا هو الحال بالنسبة للفريق المعني بالرؤى المستمدة من العلوم السلوكية في المملكة المتحدة. وبالإضافة إلى المشاريع المنفذة مع الحكومة المركزية المتعلقة بالضرائب والطاقة والصحة، من جملة مشاريع أخرى، يعمل الفريق البريطاني مع السلطة المشتركة لمانشستر الكبرى وغيرها من السلطات المحلية والحضرية في انجلترا وويلز. وفي الوقت الحاضر، يتم احتضان قدرات الرؤى المستمدة من العلوم السلوكية في الفريق البريطاني والوزارات المختلفة في حكومة المملكة المتحدة.

دراسة حالة: تطور الفريق المعني بالرؤى المستمدة من العلوم السلوكية بالمملكة المتحدة

تأسس هذا الفريق في الأصل عام ٢٠١٠ بوصفه وكالة مملوكة بالكامل للحكومة لدعم عملية صنع السياسات في مكتب مجلس الوزراء بالمملكة المتحدة. وقد تشكَّل في زمن التقشف عندما كانت الوزارات تعاني من خفض كبير في التكاليف، ويتم تشجيعها على تجنب المبادرات المكلفة. وكان الفريق الأولي يضم سبعة أعضاء، ويُخصص له ميزانية متواضعة، ومساحة مكتبية محدودة.

وشملت الأهداف الرئيسية للفريق البريطاني تطوير منهج وزارتين حكوميتين رئيسيتين على الأقل من خلال دعم فهم جديد للسلوك البشري. وكشرط لاستمراره، كان هدف الفريق هو تحقيق نتائج وعائدات تبلغ عشرة أضعاف التكاليف المتكبدة على الأقل في غضون سنتين.

ومنذ ذلك الحين، نفذ الفريق العديد من التدخلات السلوكية التي أسهمت في تحسينات اجتماعية واقتصادية وبيئية كبيرة في المملكة المتحدة وخارجها. وقد اعتمد الفريق على بحوث العلوم السلوكية، وأجرى تجارب عشوائية منضبطة لإيجاد سبل لجعل الخدمات العامة أكثر فعالية من حيث التكلفة وأسهل استخدامًا من جانب المواطنين. وفي المملكة المتحدة، يتولى الفريق مسؤولية استقدام ١٠٠,٠٠٠ من المتبرعين بالأعضاء سنويًا، مما أسهم في مبلغ إضافي قدره ٢٠٠ مليون جنيه إسترليني (٢٦٠ مليون دولار أميركي) من ضرائب الدخل، وإقناع ٢٠ بالمائة من الأسر بالانتقال إلى مزود طاقة «أخضر».

وأسهم نجاح تدخلات الفريق المبكرة في جعل الرؤى المستمدة من العلوم السلوكية أكثر انتشارًا في الخدمة المدنية في المملكة المتحدة وفي العديد من الدول الأوروبية، حيث أبدت حكومات أخرى حول العالم اهتمامًا بهذا الميدان. ولتلبية هذا الطلب المتزايد، انفصل الفريق عن الحكومة في عام ٢٠١٤. واليوم أصبح لدى الفريق أكثر من ٦٠ موظفًا، وأصبح شركة هادفة للربح ذات أهداف اجتماعية مملوكة بشكل مشترك لموظفيها، ومكتب مجلس الوزراء، ومؤسسة نيستا. وتتمثل مهمتها في توفير قدرات الرؤى المستمدة من العلوم السلوكية لمختلف منظمات الخدمة العامة في المملكة المتحدة وشتى أرجاء العالم (من بين عملائها حكومة نيو ساوث ويلز في أستراليا ووزارة القوى العاملة في سنغافورة).[٢٥] وعلى الصعيد الدولي، عملت على زيادة معدلات الالتزام بالضريبة على الشركات في كوستاريكا وبولندا، كما أطلقت خططًا لتحسين البرامج الطبية في المكسيك ومولدوفا. وبالإضافة إلى ذلك، فهي تتولى مشاريع أوسع نطاقًا في إطار برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والبنك الدولي. وينظم الفريق أيضًا مؤتمر «التبادل السلوكي»، وهو مؤتمر دولي سنوي لعلماء السلوكيات.

يجب على كل حكومة خليجية أن تبدأ بتشكيل فريق مركزي معني بالرؤى المستمدة من العلوم السلوكية

ستحتاج كل حكومة خليجية بدايةً إلى فريق مركزي متخصص لتدشين برامج التدخل السلوكي. ويتألف هذا الفريق من فرقة أساسية صغيرة مكونة من خمسة إلى ثمانية خبراء في ميدان التدخل السلوكي يدعمهم باحثون آخرون. ووفقًا لإفادة الدكتورة هاريسون من مجموعة «WPP»، فإن الفريق الأكثر كفاءة هو الذي يتكون على الأرجح من كوادر من كلا القطاعين العام والخاص يتعاونون سويًا في العمل، حيث تتولى فرق القطاع الخاص إجراء البحوث واستكشاف الرؤى المستمدة من العلوم السلوكية، ويتولى خبراء القطاع العام ترجمة نتائج البحوث إلى سياسات عامة فعَّالة.

ويُعد هذا الفريق ضروري في هذه المرحلة المبكرة نظرًا لأن معظم الإدارات والموظفين الحكوميين في كل حكومة خليجية ليسوا على دراية بمفهوم دمج الرؤى المستمدة من العلوم السلوكية في عملية صنع السياسات.

ويجب أن يستهل الفريق عمله من خلال تكليف المؤسسات الرائدة والخبراء خارج الحكومة بقيادة التدخلات السلوكية، ثم يتولى تدريجيًا المسؤولية عن هذه العملية بالاقتران مع بناء الخبرات الداخلية. وسيسمح هذا النموذج المركزي لكل حكومة بما يلي:

- بناء القدرات الداخلية من خلال العمل مع خبراء التدخلات السلوكية.
- ضمان التنسيق بين صناع السياسات وتجنب الازدواجية.
- تقاسم ونقل المعرفة بين الجهات الحكومية، من خلال تسهيل تنمية القدرات، وكذلك العمل كمركز تدريب لجميع الموظفين الحكوميين.
- ضمان تحقيق وفورات في التكاليف من خلال تعيين باحثين وموظفين متفرغين في المشاريع المختلفة.

ولكي يعمل الفريق بأقصى قدر من الكفاءة، على الحكومة أن تؤسس عملية حوكمة واضحة، وأن تبني القدرات المناسبة وتوسع نطاقها، وأن تعقد شراكات رئيسية. وتتألف هذه العملية من أربعة عناصر.

١- تحديد إطار الحوكمة

لكي يعمل الفريق المركزي المعني بالرؤى المستمدة من العلوم السلوكية بأقصى قدر من الكفاءة، من الضروري أن يكون له مستوى واضح من المشاركة في عملية صنع السياسات، وأن يحظى بدعم قوي من القادة السياسيين، وأن يُكلَّف بمهمة محددة تحديدًا جيدًا فيما يتعلق بالقطاعات التي ينبغي أن يغطيها. كما يلزم أن يدعم هذا الفريق تقاسم الأدوات والعمليات لإجراء التدخلات السلوكية في مختلف الجهات الحكومية.

٢- بناء القدرات الأولية من خلال التكليف والانتداب

يجب أن يبدأ الفريق عمله من خلال إجراء تدخل بسيط يُثمر عن مكسب سريع لإرساء مصداقيته. ففي المرحلة الأولية، قد لا يكون لدى الفريق الموارد والخبرات الداخلية الكافية لإجراء هذا التدخل، وينبغي أن يُكلِّف علماء السلوكيات ومؤسسات التوجيه السلوكي الرائدة خارج الحكومة لقيادة ذلك التدخل. ومن شأن الاستفادة من مهارات هؤلاء الخبراء مساعدة الفريق على بناء قدراته الخاصة، ونقل فائدة الرؤى المستمدة من العلوم السلوكية إلى مختلف صناع السياسات. فعلى سبيل المثال، بعد أن تشاركت حكومة نيو ساوث ويلز بأستراليا مع الفريق المعني بالرؤى المستمدة من العلوم السلوكية بالمملكة المتحدة في عام ٢٠١٢، تمكَّنت من تشكيل فريقها الخاص لدعم عملية صنع السياسات.

كما ينبغي على الفريق دراسة الانتداب لتقليل خطر تسرب البيانات والمعلومات. ففي المملكة المتحدة، قامت وزارة الإيرادات والجمارك لجلالة الملكة في عدة حالات بانتداب فرد من الفريق المعني بالرؤى المستمدة من العلوم السلوكية مباشرة في مقابل فرد من الوزارة. وقد أعطى ذلك للوزارة إمكانية الإشراف على الأشخاص أو الفرق التي تدير التجارب العشوائية المنضبطة وطمأنها فيما يتعلق بضمان البيانات، دون الحاجة إلى فرض القيود القانونية.

٣- توسيع نطاق القدرات على الصعيد الداخلي

يجب على الجهات والإدارات الحكومية التي خضعت للتدخلات السلوكية، واكتسبت الدراية الفنية بهذا الموضوع أن تضمن تقاسم خبراتها مع الجهات الحكومية الأخرى. وأفادت الدكتورة هاريسون: «أكثر ما يهم هو أن تكون مجموعة المهارات على مستوى عالمي وقادرة على الاستنباط من أنواع متعددة من الأدلة لاستكشاف الرؤى التي من شأنها أن تؤدي إلى تغيير دائم في السلوك. وهذه النوعية من المواهب بطبيعة الحال تُبنى على مدى سنوات عديدة، فليس هناك طريق مختصر لاكتساب الخبرة».

على سبيل المثال، فإن صناع السياسات الدنماركيون من مختلف الجهات الحكومية المشاركة في برامج معنية باستخلاص الرؤى من العلوم السلوكية يأخذون زمام المبادرة لتعليم زملائهم في الوظائف العامة الأخرى كيف يمكن للرؤى المستمدة من العلوم السلوكية أن تساعد على صنع السياسات أو كيفية

تحديد مجالات السياسة التي يمكن أن تستفيد من هذه الرؤى. فهم يعملون على تعزيز استخدام هذه الرؤى في صنع السياسات ووضع معايير مشتركة للتدخلات.

٤- التوسع من خلال الشراكات المتعددة

لكي يتمكن الفريق المعني بالرؤى المستخلصة من العلوم السلوكية من الاضطلاع بمزيد من التدخلات المتطورة والفعَّالة، ينبغي أن يعقد شراكات مع مختلف الأطراف المعنية بما يشمل المنظمات الحكومية والأوساط الأكاديمية ومؤسسات التوجيه السلوكي الدولية والقطاع الخاص. وتُيسِّر الجهات الحكومية حصول الفريق على الموارد والبيانات غير المتاحة للجمهور، مع اتخاذ تدابير لمنع تسرب المعلومات الحساسة أو انتهاك الخصوصية. وباستطاعة الباحثين والأكاديميين دعم تصميم التدخلات المستقبلية من خلال تقاسم خبراتهم وأساليبهم وتجاربهم الناجحة والتحديات التي واجهوها عند إجراء التدخلات في سياقات مختلفة. وبمقدور الأطراف المعنية في القطاع الخاص التي تتقاسم أهدافًا مشتركةً مع التدخلات السلوكية التي تقودها الحكومات أن تقدم دعمًا قيِّمًا. على سبيل المثال، يمكن أن ترعى علامة تجارية للملابس الرياضية الفعاليات والمسابقات أو تتشارك مع علامة تجارية أخرى في الرسائل التسويقية الرامية إلى تعزيز حملة حكومية تهدف إلى زيادة النشاط البدني للمواطنين.

وفي ظل توافر هذه العناصر الأربع، بمقدور الفريق المركزي أن ينمو أو يتطور إلى نماذج مختلفة حسب الحاجة. وفي الواقع، مع تقدم استخدام التدخلات السلوكية، تتضاءل الحاجة إلى نموذج مركزي يوفر الدعم المشترك والمشورة والتنسيق. وعند بلوغ هذه المرحلة، ستكتسب الإدارات الحكومية المختلفة الخبرة الكافية لتطبيق الأدوات السلوكية في عملية صنع السياسات عند الضرورة ودفع قاطرة التغيير.

الخاتمة

العلوم السلوكية هي مجال جديد في عملية صنع السياسات اهتمت بها الحكومات بشكل متزايد في الآونة الأخيرة في شتى أرجاء العالم. وبالنسبة لحكومات دول مجلس التعاون الخليجي، فإنها تُبشِّر بمنافع كثيرة إذا ما استُخدمت بشكل مناسب. ومن شأن تطبيق التدخلات القائمة على الرؤى المستمدة من العلوم السلوكية مساعدة الحكومات على تحقيق أهداف اجتماعية واقتصادية مهمة عندما تكون أدوات السياسات القياسية وحدها غير كافية. والمثال الأبرز على ذلك أن التدخلات السلوكية يمكن أن تُسهم في زيادة كفاءة استهلاك المياه والكهرباء، وتشجيع إعادة التدوير بشكل أكبر بين السكان الخليجيين، وتعزيز أنماط الحياة الصحية، وخلق ثقافة الامتثال للضرائب الجديدة.

وسعيًا لتطبيق التدخلات السلوكية، على كل حكومة خليجية تشكيل فريق معني باستخلاص الرؤى من العلوم السلوكية، ومُكرسًا لتصميم التدخلات السلوكية المطلوبة لدعم تطبيق السياسات ومواصلة جمع الرؤى المستمدة من العلوم السلوكية لتحسين فعالية هذه التدخلات. وباعتماد هذا المنهج، ستتمكن كل حكومة خليجية من إكمال خطة التحول الوطنية واسعة النطاق بأقصى قدر من الكفاءة.

المراجع

[١] يتألف مجلس التعاون الخليجي من البحرين والكويت وسلطنة عمان وقطر والمملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة.

[٢] «الفريق المعني باستخلاص الرؤى من العلوم السلوكية هو الآن مستقل عن حكومة المملكة المتحدة» (https://www.gov.uk/ government/organisations/behavioural-insights-team).

[٣] «إندسباس: التأثير على السلوك من خلال السياسة العامة»، معهد الحكومة، ٢ مارس ٢٠١٠ (https://www.instituteforgovernment.org.uk/sites/default/files/publications/ MINDSPACE.pdf).

[٤] أليسون هاردي، «Change4Life: استخدام التسويق لتغيير السلوكيات»، Headstrong Thinking، ١١ ديسمبر ٢٠١٢ (http://www.ssehsactive.org.uk/userfiles/Documents/alisonhardy221112.pdf).

[٥] «تحقيق استدامة قطاع المياه في دول مجلس التعاون الخليجي»، ستراتيجي&، ٢٠١٤ (https://www.strategyand.pwc.com/ media/file/Achieving-a-sustainable-water-sector-in-the-GCC.pdf).

[٦] أندرو مادوكس، روبرت صامويل يونج، وبول ريج، «تصنيف الدول الأكثر معاناة من الإجهاد المائي في العالم في عام ٢٠٤٠»، معهد الموارد العالمية، ٢٦ أغسطس ٢٠١٥ (http://www.wri.org/blog/2015/08/ranking-world%E2%80%99s-most-water-stressed-countries-2040).

[٧] «تنظيم تصنيف كفاءة استخدام الطاقة»، الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة، ٢٦ نوفمبر ٢٠١٥» (http://www.saso.gov.sa/en/about/Systems_and_Regulations/Pages/Energy_Efficiency_Label_ Regulation.aspx).

[٨] حملة أعدتها «Mindshare Egypt» (http://www.wpp.com/wpp/companies/mindshare/office/ mindshare-cairo/).

[٩] «مؤشرات صناعة البلاستيك في دول مجلس التعاون الخليجي لعام ٢٠١٦»، الاتحاد الخليجي للبتروكيماويات والكيماويات، ٢ أبريل ٢٠١٧ (http://www.gpca.org.ae/library/publications/).

[١٠] «إدارة النفايات البلدية في الدول الأوروبية»، وكالة البيئة الأوروبية، ٢٣ مايو ٢٠١٧ (نشر أصلاً في ٢٠١٦) (https://www.eea.europa.eu/themes/waste/municipal-waste/municipal-waste-management-across-european-countries).

المراجع

[١١] ريمي ترودیل، «الاقتصاد السلوكي لإعادة التدوير»، هارفارد بزنس ريفيو، ٧ أكتوبر ٢٠١٦ (https:// hbr.org/2016/10/the-behavioral-economics-of-recycling).

[١٢] حملة أطلقتها جيه والتر تومبسون، شنغهاي، (https://www.jwt.com/en/shanghai).

[١٣] منظمة الصحة العالمية – تقرير عن مرض السكري في دول العالم، ٢٠١٦ (http://www.who.int/diabetes/country-profiles/en/).

[١٤] «التحدي البالغ قيمته ٦٨ مليار دولار: تقييم ومعالجة عبء الأمراض المزمنة في دول مجلس التعاون الخليجي»، ستراتيجي&، نُشرت أصلاً في عام ٢٠١٣ (https://www.strategyand.pwc.com/media/file/Strategyand_The-68- Billion-Dollar-Challenge.pdf).

[١٥] حملة أطلقتها MEC Singapore (http://www.mecglobal.com).

[١٦] جانيت شوارتز، جاسون ريس، براين إلبل، ودان أريلي، «دعوة المستهلكين إلى تقليص حجم الوجبات السريعة بشكل ملحوظ لتقليل استهلاك السعرات الحرارية»، الشؤون الصحية ٣١، رقم ٢ (٢٠١٢): 399-407 doi: 10.1377/ hlthaff.2011.0224.

[١٧] سنيها ماي فرانسيس، «مبادرة طفلك ذهب في دبي: الهنود أكبر الخاسرين – الحصول على الذهب»، Emirates247.com، ٤ مارس ٢٠١٥ (http://www.emirates247.com/news/emirates/dubai-s-your-child-in-gold-indi-ans-biggest-losers-take-gold-2015-03-04-1.583006).

[١٨] بروس دريك، «في يوم الضرائب، آراء الأميركيين في الضرائب ودائرة الإيرادات الداخلية»، مركز أبحاث بيو، ١٥ أبريل ٢٠١٤ (http://www.pewresearch.org/fact-tank/2014/04/15/on-tax-day-americans-views-of-taxes-and-the-irs/)، ويل دالجرين، «التصورات حول كيفية إنفاق الضرائب تختلف كثيرًا عن الواقع»، YouGov.uk، ٢٠١٤ (https:// yougov.co.uk/news/2014/11/09/public-attitudes-tax-distribution/).

[١٩] حملة أطلقتها أوجيلفي كينيا (http://www.ogilvyafrica.com).

المراجع

[٢٠] «إيست: أربع طرق بسيطة لتطبيق الرؤى المستمدة من العلوم السلوكية»، الفريق المعني بالرؤى المستمدة من العلوم السلوكية، ١١ أبريل ٢٠١٤ (http://www.behaviouralinsights.co.uk/wp-content/uploads/2015/07/BIT-Publication-EAST_FA_WEB.pdf).

[٢١] «الرؤى المستمدة من العلوم السلوكية والسياسات العامة: دروس مستفادة من جميع أنحاء العالم»، تقرير لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، ٢٠١٧ (https://people.kth.se/~gryne/papers/OECD_2017.pdf).

[٢٢] «حماية الأطفال في دول مجلس التعاون الخليجي»، استراتيجي&، ٢٠١٦ (https://www.strategyand.pwc.com/media/file/ Safeguarding-children-in-the-GCC.pdf).

[٢٣] دينيس راكيل دونينج، «التدريب المهني للشابات: الآليات الناجحة وغير الناجحة»، الجارديان، يوليو ٢٠١٣ (https://www.theguardian.com/global-development-professionals-network/2013/jul/16/vocational-training-adolescent-girls).

[٢٤] «الرؤى المستمدة من العلوم السلوكية المطبقة على السياسات: نظرة عامة على نموذج الدنمارك»، مركز البحوث المشتركة للمفوضية الأوروبية، آخر تحديث في ٣ يونيو ٢٠١٦ (https://ec.europa.eu/jrc/sites/jrcsh/files/jrc-biap2016- denmark_en.pdf)، و «الرؤى المستمدة من العلوم السلوكية المطبقة على السياسات: نظرة عامة على نموذج هولندا»، مركز البحوث المشتركة للمفوضية الأوروبية، آخر تحديث ٢٢ فبراير ٢٠١٦ (https://ec.europa.eu/jrc/sites/jrcsh/files/ jrc-biap2016-netherlands_en.pdf).

[٢٥] ديفيد هالبرن، «داخل وحدة التوجيه السلوكي: كيف يمكن للتغييرات الصغيرة أن تُحدث فارقًا كبيرًا» (WH Allen، 2015).

تضم شركة ستراتيجي& فريقًا عالميًا من الاستراتيجيات العملية المكرسين لمساعدتك في اغتنام ميزة أساسية في ميدان عملك.

ونحن نحقق هذه الغاية من خلال العمل بجوارك من أجل حل أعقد المشكلات التي تواجهك واغتنام أثمن الفرص التي تسنح لك.

وغالباً ما تكون هذه الأعمال عالية التعقيد والمخاطر وتتمثل في عمليات تطوير لتغيير معالم الصناعة. فنحن نجلب ١٠٠ عام من الخبرة في مجال الاستشارات الاستراتيجية فضلاً عن قدرات وظيفية وتخصصية لا تُضاهى لشبكة بي دبليو سي.

وسواءً كنت ترسم استراتيجية شركتك أو تُطوّر وظيفة أو وحدة عمل أو تبني قدرات أساسية، فسوف نساعدك على استحداث القيمة التي تسعى إليها بسرعة وثقة ونتائج ملموسة على أرض الواقع.

ستراتيجي& هي شركة عضو في شبكة بي دبليو سي للشركات المنتشرة في ١٥٨ دولة ويعمل بها أكثر من ٢٣٦,٠٠٠ فرد ملتزمين بتقديم أرقى مستويات الجودة في مجالات التأمين والضرائب والخدمات الاستشارية. وللاطّلاع على مزيد من المعلومات وإخطارنا بما يشغلك، يُرجى زيارة الموقع الإلكتروني.

strategyand.pwc.com/me

www.strategyand.pwc.com/me

PwC 2018 ©. جميع الحقوق محفوظة. تُشير PwC إلى شبكة PwC وشركة أو أكثر من الشركات الأعضاء، كل منها كيانًا قانونيًا مستقلًا. وللاطّلاع على مزيد من التفاصيل، يرجى زيارة الموقع الإلكتروني www.pwc.com/structure

يُقصد بستراتيجي& فريق عالمي من خبراء الاستراتيجيات العملية مُدمج ضمن شبكة PwC للشركات. وللاطّلاع على مزيد من المعلومات حول ستراتيجي&، يُرجى زيارة الموقع الإلكتروني www.strategyand.pwc.com. ويحظر استنساخ هذا المحتوى، كليًا أو جزئيًا، بدون الحصول على موافقة كتابية من PwC. إبراء المسؤولية: هذا المحتوى لأغراض عامة فقط، ويحظر استخدامه كبديل للتشاور مع المستشارين المهنيين.