المجلس الوطني للتخطيط
National Planning Council
State of Qatar • دولـــة قطـــر

دليل الرؤى السلوكية

مجموعة أدوات لتصميم واختبار التدخلات السلوكية



دولة قطر

معلومات الوثيقة

الاسم	دليل الرؤى السلوكية
الإصدار	V1.0
نوع الوثيقة	دليل
الملخص	يمثل دليل الرؤى السلوكية، الذي أعده فريق مختبر العلوم والدفع السلوكي في مركز استشراف المستقبل والرؤى الوطنية والذي يحتوي على أدوات لتصميم واختبار التدخلات السلوكية، منهجًا متكاملًا لإرشاد المختصين وأصحاب القرار في جميع القطاعات لتصميم سياسات تستند إلى فهم عميق للسلوك البشري لتمثل بدورها حلولًا سلوكية ذكية وعملية تعزز من أثر السياسات القطرية وتسهم في تحقيق أهداف استراتيجية التنمية الوطنية الثالثة ورؤية قطر الوطنية 2030.
تاريخ النشر	2026
الجهة المسؤولة	المجلس الوطني للتخطيط



جدول المحتويات

مقدمة	**6**
المحور الأول: المقدمة	**7**
القسم الفرعي 1.1: السياق العام للدليل	7
القسم الفرعي 1.2: الهدف من الدليل	7
القسم الفرعي 1.3: الجمهور المستهدف	**8**
القسم الفرعي 1.4: هيكل الدليل	8
القسم الثاني: وضع جدول أعمال السياسات السلوكية	**9**
القسم الفرعي 2.1: رصد التحديات السلوكية	9
القسم الفرعي 2.2: ملخص المرحلة والقائمة المرجعية	12
القسم الثالث: إطار STEPS - مقدمة	13
القسم الفرعي 3.1: ما هو إطار «STEPS»؟	13
القسم الرابع: إطار STEPS - تحديد المشكلة	**14**
القسم الفرعي 4.1: المقدمة	14
القسم الفرعي 4.2: صياغة بيان المشكلة	14
القسم الفرعي 4.3: ملخص المرحلة والقائمة المرجعية	19
القسم الخامس: إطار STEPS - تتبّع العوامل المؤثرة والعوائق	**19**
القسم الفرعي 5.1: المقدمة	20
القسم الفرعي 5.3: تشخيص العوامل المؤثرة والعوائق	21
القسم الفرعي 5.4: تحديد مجالات التدخل	24
القسم الفرعي 5.5: ملخص المرحلة والقائمة المرجعية	25
القسم السادس: إطار STEPS - تصوّر الحلول وتصميمها	**26**
القسم الفرعي 6.1: المقدمة	26

القسم الفرعي 6.2: تطبيق الدروس المستفادة	27
القسم الفرعي 6.3: تحديد الأهداف والفئة المستهدفة	29
القسم الفرعي 6.4: طرح الحلول وتقييمها	29
القسم الفرعي 6.5: اختيار التدخلات	31
القسم الفرعي 6.6: تصميم منهجية البحث/الاختبار	32
القسم الفرعي 6.7: ملخص المرحلة والقائمة المرجعية	33
القسم السابع: إطار STEPS - إجراء التجربة	**34**
القسم الفرعي 7.1: المقدمة	34
القسم الفرعي 7.2: إعداد بروتوكولات البحث والتنفيذ	34
القسم الفرعي 7.3: إجراء التجربة وتنقيحها	36
القسم الفرعي 7.4: تنفيذ التجربة ومراقبتها	36
القسم الفرعي 7.5: تحليل النتائج وتفسيرها	37
القسم الفرعي 7.6: ملخص المرحلة والقائمة المرجعية	37
القسم الثامن: إطار STEPS - مواصلة تحقيق النتائج وتوسيع نطاق تطبيقها (SUSTAIN)	**39**
القسم الفرعي 8.1: المقدمة	39
القسم الفرعي 8.2: تطبيق الدروس المستفادة وتحسين التدخل	39
القسم الفرعي 8.3: إعداد استراتيجية التوسع	39
القسم الفرعي 8.4: تطبيق التدخل على نطاق المؤسسة برمتها	39
القسم الفرعي 8.5: المراقبة باستمرار	40
القسم الفرعي 8.6: تعميم الدروس المستفادة	40
القسم الفرعي 8.7: توسيع نطاق تطبيق المرئيات السلوكية عبر مختلف الجهات في قطر	41
القسم الفرعي 8.8: ملخص المرحلة والقائمة المرجعية	42
القسم التاسع: الخاتمة	**43**
المراجع	44
القسم العاشر: الملحق	**45**

المقدمة

تواصل دولة قطر تطوير سياساتها العامة والارتقاء بها بما يعزز جودة الحياة، انطلاقاً من نهج تنموي يضع الإنسان في صميم عملية صنع القرار. وفي هذا الإطار، أُطلقت رؤية قطر الوطنية 2030 وصولاً إلى استراتيجية التنمية الوطنية الثالثة، إذ تضع كلتاهما الإنسان في قلب كل خطة تنموية، حيث لا يكتمل التقدم الحقيقي إلا حين تُصمَّم السياسات بفهم عميق لسلوك الإنسان ودوافعه ورغبة صادقة في تلبية احتياجاته اليومية.

وانطلاقاً من التزام المجلس الوطني للتخطيط بتعزيز منهجيات صنع السياسات القائمة على الأدلة، يأتي "دليل الرؤى السلوكية" الذي أعدّه فريق مختبر العلوم والدفع السلوكي في مركز استشراف المستقبل والرؤى الوطنية، ليكون مرجعاً موجهاً في المقام الأول لصناع القرار والسياسات في الجهات الحكومية بدولة قطر. ومن خلال إطار "STEPS" المصمم من قبل المجلس، يوفر الدليل مساراً هيكلياً يضم أدوات مرنة تنتقل بالمتخصصين من رصد التحديات وتشخيصها، إلى تصميم الحلول استناداً إلى الأدلة بدلاً من الافتراضات، ثم اختبار هذه الحلول وتوسيع نطاقها بثقة.

لم يكن تبنّي العلوم السلوكية في دولة قطر استجابةً لاحتياجات المرحلة الراهنة فحسب، بل يمثل توجهاً استراتيجياً يستند إلى قناعة بأهمية توظيف الأدلة العلمية في تصميم السياسات العامة وتعزيز فاعليتها. وتعد دولة قطر من أوائل دول المنطقة التي بادرت إلى تأسيس وحدة متخصصة بالرؤى السلوكية، ما أسهم في ترسيخ نهج مؤسسي قائم على فهم السلوك الإنساني وتحليل العوامل المؤثرة فيه.

ويواصل المجلس الوطني للتخطيط تعزيز هذا التوجه من خلال مختبر العلوم والدفع السلوكي، الذي يشكل منصة وطنية لتطوير القدرات، وتعزيز التكامل بين الجهات الحكومية، ودعم توظيف المنهجيات السلوكية في تصميم السياسات والبرامج والمبادرات العامة. وينطلق المجلس من إيمان راسخ بأن فهم السلوك الإنساني يمثل أحد الممكنات الأساسية لصنع سياسات أكثر فاعلية واستدامة، بما يسهم في تعزيز جودة الحياة ودعم تحقيق مستهدفات استراتيجية التنمية الوطنية الثالثة (2024-2030).

وإذ ندعو صناع القرار والسياسات إلى التعامل مع هذا الدليل بوصفه مرجعاً عملياً ومنصة معرفية يتطور مع كل مشروع، فإننا نؤكد أن تصميم تدخلات فعّالة تتوافق مع احتياجات المواطنين هو إسهام حقيقي في تحقيق رؤية قطر الوطنية 2030، وأن الطريق نحو مستقبل أفضل يبدأ دائماً بفهم أعمق للإنسان الذي نصمم من أجله.

د. عبد العزيز بن ناصر بن مبارك آل خليفة

الأمين العام للمجلس الوطني للتخطيط

المحور الأول: المقدمة

القسم الفرعي 1.1: السياق العام للدليل

تأسس **مختبر العلوم والدفع السلوكي** في **مركز استشراف المستقبل والرؤى الوطنية التابع للمجلس الوطني للتخطيط** بهدف تعزيز أثر السياسات القطرية التي تسعى إلى تحقيق النتائج الوطنية الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية من خلال الاستراتيجيات السلوكية ونماذج الحوافز. ويهدف المختبر أيضًا إلى معالجة التحديات السلوكية الناشئة من خلال **تصميم الحلول السلوكية واختبارها وتقييمها وتطبيقها**، بالاعتماد على الرؤى السلوكية والتدخلات.

ما هي العلوم السلوكية؟

يُعد فهم العلوم السلوكية أمرًا أساسيًا لتحقيق رسالة المختبر، إذ يُعنى المختبر بدراسة هذا المجال متعدد التخصصات الذي يحدد **كيفية اتخاذ الأفراد** لقراراتهم وطريقة تصرفهم في حياتهم اليومية بناءً على البيئة المحيطة بهم (على سبيل المثال: السياق الاجتماعي والثقافي) **والدوافع الكامنة وراءها**، بالاستناد إلى عدة مجالات مثل علوم النفس والاقتصاد والاجتماع والأعصاب والعلوم الإدراكية لاكتشاف الأنماط السلوكية، لا سيما في الحالات التي تنحرف فيها قرارات الإنسان عما يعتبر عادةً خيارًا منطقيًا. تُسهم هذه المرئيات في تصميم حلول موجهة تستند إلى الأدلة، تُوجه الأفراد والمجتمعات برفق نحو تحقيق نتائج أفضل، من دون المساس بحريتهم في اتخاذ قراراتهم بأنفسهم. يُعدّ فهم العلوم السلوكية أمرًا بالغ الأهمية في المجتمع القطري، في ظل التطورات السريعة (على سبيل المثال: التكنولوجية، والاقتصادية، وغيرها)، وتغير الأعراف الاجتماعية والثقافية، وتطوّر المؤسسات، وما ينتج عن ذلك من تحول في أنماط السلوك الفردي والمؤسسي على نطاق واسع. وأصبحت فعالية السياسات العامة تعتمد الآن على دمج المرئيات السلوكية في عملية تصميمها. وقد أُعدّ دليل المرئيات السلوكية هذا لاعتماده كمعيار وطني لتطبيق العلوم السلوكية، إذ يقدّم مجموعة مختارة من أفضل الممارسات التي تتناسب مع السياق الفريد لدولة قطر وطموحاتها المستقبلية.

القسم الفرعي 1.2: الهدف من الدليل

يقدم هذا الدليل إرشادات للمتخصصين تساعدهم على **التركيز على المواطنين في عملية صنع السياسات**، بما يضمن تصميم مبادرات تستند إلى فهم عميق للسلوك البشري في جميع القطاعات (على سبيل المثال، الرعاية الصحية وسوق العمل والتعليم والشؤون المالية وغيرها).

ومن خلال الاستفادة من الإرشادات والنماذج المرفقة بهذا الدليل، يمكن للفِرق المعنية بالسياسات **تطبيق المرئيات السلوكية** بشكل منهجي لتصميم مجموعة متنوعة من التدخلات[1] التي تعزز السلوكيات الإيجابية، وتحسن الخدمات العامة، وتُسهم في تحقيق الرؤية الوطنية واستراتيجيات التنمية الأوسع نطاقًا لدولة قطر ضمن المحاور البشرية والاجتماعية والاقتصادية والبيئية.



[1] إجراءات موجّهة أو تغيير في التصميم بهدف تحويل السلوك باتجاهٍ منشود من دون إكراه الفرد على ذلك

القسم الفرعي 1.3: الجمهور المستهدف

أُعِدّ دليل المرئيات السلوكية ليُستخدم في المقام الأول من قِبل **صناع القرار والسياسات** في الجهات **الحكومية** بدولة قطر، إذ يمكنهم الاستفادة منه في تشخيص التحديات المرتبطة بالسياسات وتصميم الحلول المناسبة لها، كما يمكن **استخدامه مع دليل السياسات العامة**، لا سيما خلال المراحل التالية:

أ. **تحليل السياسات ووضع جدول الأعمال:** عند تشخيص التحديات المرتبطة بالسياسات وتحديد المجالات ذات الأولوية للتدخل الحكومي، يُسهم هذا الدليل في تحليل العقبات الهيكلية (على سبيل المثال: الإجراءات الإدارية المعقدة، أو محدودية الوصول إلى الخدمات، أو ضعف التنسيق المؤسسي) والأسباب السلوكية الجذرية الكامنة وراء هذه التحديات. في مرحلة وضع خطة العمل، يتيح هذا النهج لصناع السياسات تحديد التحديات التي يجب إدراجها في الخطة من خلال تقييم أهميتها السلوكية وملاءمتها للسياق الوطني وإمكاناتها لإحداث أثر كبير. ويتيح هذا المنظور المزدوج لصناع السياسات تحديد العقبات التي تحول دون تحقيق النتائج الإيجابية وتصميم حلول مخصصة لها تتجاوز الأساليب التنظيمية التقليدية.

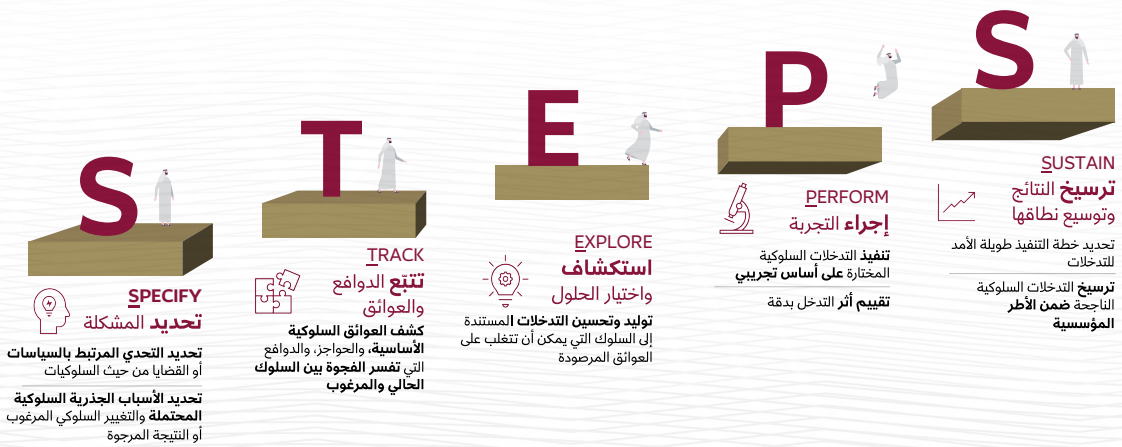
ب. **تطوير أدوات السياسات وتقييمها:** عند تصميم أدوات السياسات واختبارها، يمكن لصناع السياسات الاستفادة من دليل المرئيات السلوكية بوصفه مصدرًا للأدوات والأُطر العملية التي تمكّن دمج الحلول السلوكية في تصميم السياسات القائمة على البرامج أو الحوافز أو العمليات التشغيلية. فضلًا عن ذلك، يقدم الدليل منهجيات لتجربة هذه الأدوات وتقييمها قبل اعتمادها وتوسيع نطاق تطبيقها، بما يضمن اتخاذ القرارات بالاستناد إلى الأدلة.

ج. **المراقبة والتقييم:** يقدم الدليل إرشادات حول كيفية تطبيق مجموعة متنوعة من أساليب تقييم الأثر بهدف قياس مدى فعالية التدخلات السلوكية. وتُعد هذه المرئيات مكمّلة لأدوات التقييم الأوسع نطاقًا الواردة في دليل السياسات العامة، ما يمكّن صناع السياسات من قياس الأداء، وتنقيح الاستراتيجيات، وتعظيم أثر السياسات.

القسم الفرعي 1.4: هيكل الدليل

يتبع الدليل نهجًا منظمًا لدمج المرئيات السلوكية في عملية صنع السياسات يقوم على وضع جدول أعمال للسياسات السلوكية بهدف تحديد مجالات السياسات ذات الأولوية التي ينبغي التركيز عليها، ومن ثم الانتقال إلى عملية تحديد المشكلات وطرح الحلول واختبارها وتوسيع نطاق تطبيق السياسات، التي **تم تفصيلها** في إطار «STEPS».

الشكل 1.1: جدول أعمال السياسات السلوكية وتطبيق إطار «STEPS» على التحديات ذات الأولوية

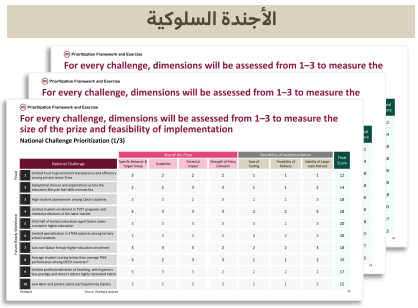


القسم الثاني: وضع جدول أعمال السياسات السلوكية

القسم الفرعي 2.1: رصد التحديات السلوكية

يتعين على الجهات الحكومية التي تسعى إلى تطبيق المرئيات السلوكية بفعالية أن تعتمد **نهجًا منظمًا ومتوافقًا مع السياسات**، يدمج العلوم السلوكية في أعمالها الاستراتيجية والتشغيلية على المدى الطويل. ويبدأ ذلك بوضع **جدول أعمال للسياسات السلوكية**، وهو أسلوب منهجي يهدف إلى رصد التحديات الوطنية التي تكون أسبابها الجذرية سلوكية وهيكلية من خلال التركيز على العوامل البشرية التي تؤثر في النتائج. وتشير الأسباب الجذرية السلوكية إلى الأفعال أو العادات أو التصورات الفردية أو الجماعية التي تسهم في المشكلة، فيما تنبع الأسباب الجذرية الهيكلية من عوامل نظامية (على سبيل المثال، البنية التحتية، والمؤسسات، والقيود الاقتصادية) وغيرها من العوامل التي قد تشكل السلوك أو تحد منه. يقدم الشكل 2.1 أدناه نظرة عامة على هذا النهج.

الشكل 2.1: نهج وضع جدول أعمال السياسات السلوكية



01 إجراء مراجعة شاملة للوضع الراهن
تحديد المبادرات والمشاريع والنتائج القائمة لفهم السياسات الوطنية الحالية وأهدافها

02 مراجعة قاعدة بيانات مؤشرات الأداء الرئيسية الوطنية
تقييم الأداء الحالي وفقًا لمؤشرات الأداء الرئيسية الموضحة في الوثائق الوطنية

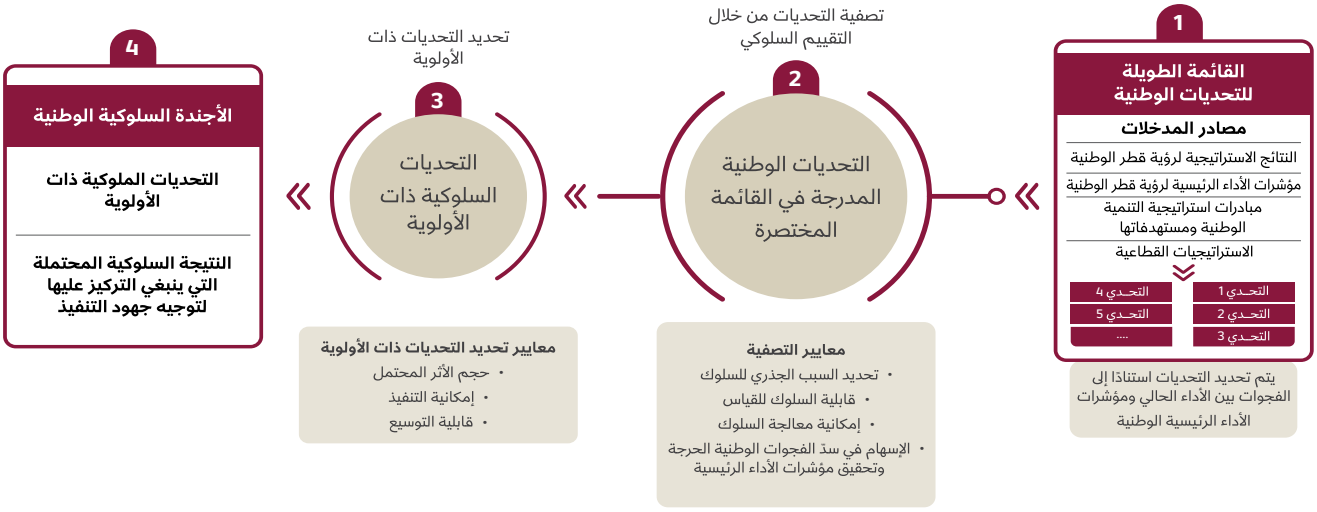
03 تحديد الفجوات ذات الأولوية
تحليل الفجوات بين الأداء الحالي وفقًا لمؤشرات الأداء الرئيسية والنتائج المستهدفة

04 إجراء تقييم سلوكي
ترتيب التحديات السلوكية بحسب الأولوية، ووضع خارطة طريق للسنوات الثلاث القادمة، واختيار التحديات الرئيسية التي ستتم معالجتها أولًا

أولًا، تبدأ عملية وضع جدول الأعمال بإجراء مراجعة شاملة للوضع الراهن لأداء الدولة في المؤشرات الرئيسية، وتقييم مدى تأخر مختلف القطاعات والاقتصاد الوطني عن تحقيق مستهدفات مؤشرات الأداء الرئيسية المحددة في استراتيجيات التنمية الوطنية والاستراتيجيات الوزارية، وذلك على النحو الموضح في الشكل 2.2 أدناه.



الشكل 2.2: عملية وضع جدول أعمال السياسات السلوكية



ثانيًا، تخضع التحديات لعملية تصفية من خلال التقييم السلوكي، وتشمل هذه العملية تحديد الأسباب الجذرية للسلوك، وقابلية قياسه، وإمكانية معالجته، ومدى إسهام هذه المعالجة في سد الفجوات الوطنية الحرجة وتحقيق مؤشرات الأداء الرئيسية. ويؤدي ذلك في نهاية المطاف إلى وضع قائمة مختصرة بالتحديات الوطنية. يوضح الشكل 2.3 أدناه عملية التقييم السلوكي لتصفية التحديات.

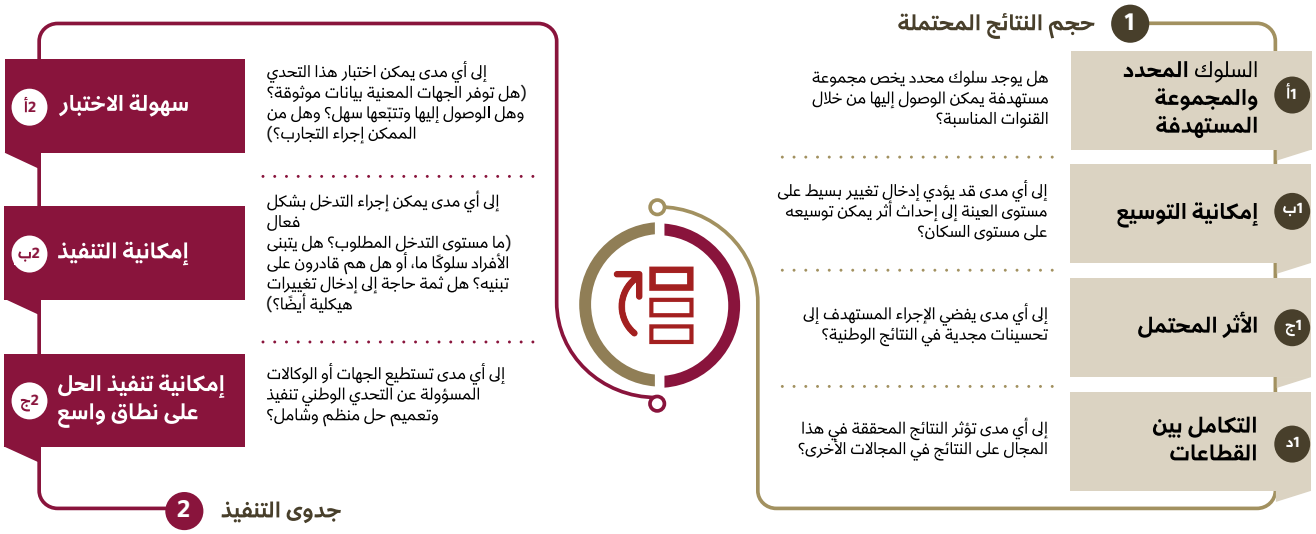
الشكل 2.3: منهجية التصفية عبر التقييم السلوكي



يُرجى الرجوع إلى الملحق للاطلاع على النموذج 1: نموذج التقييم السلوكي لتصفية التحديات

ثالثًا، يتم ترتيب التحديات المدرجة في القائمة المختصرة بحسب الأولوية، بناءً على حجم الأثر المحتمل وإمكانية التنفيذ وقابلية التوسيع. يوضح الشكل 2.4 أدناه معايير تحديد الأولويات. تُسفر عملية ترتيب التحديات بحسب الأولوية عن إعداد جدول أعمال سلوكي يتضمن التحديات السلوكية ذات الأولوية ويمكن من خلاله تحديد النتائج السلوكية المحتملة التي ينبغي التركيز عليها لتوجيه أو استكمال الإصلاحات السياسية الجارية أو الناشئة، إلى جانب إعداد خرائط الطريق المحتملة.

الشكل 2.4: معايير تحديد الأولويات



يُرجى الرجوع إلى الملحق للاطلاع على النموذج 2: معايير تحديد الأولويات

يتيح هذا النهج المنظم للجهات الحكومية رصد التحديات التي يمكن معالجتها بفعالية من خلال الحلول السلوكية.

ومن المهم الإشارة إلى أن جدول أعمال السياسات السلوكية يشكل مُدخلًا أساسيًا لإطار «STEPS» الخاص بمختبر العلوم والدفع السلوكي والموضح بالتفصيل في هذا الدليل. فبعد تحديد أحد التحديات أو مجالات السياسات على أنه ذو أولوية من خلال جدول الأعمال السلوكي، يوفر إطار «STEPS» مسارًا منظمًا لتصميم التدخلات السلوكية واختبارها وتوسيع نطاق تطبيقها. ويضمن ذلك عدم تطبيق المرئيات السلوكية بمعزل عن غيرها، بل دمجها ضمن سياق استراتيجي أوسع، ما يزيد قابلية تحقيق الإصلاحات الهيكلية والتقدم الوطني ويعزز كفاءة هذه الجهود واستدامتها.

على سبيل المثال، يمكن في دولة قطر تحديد مجموعة من التحديات ذات الأولوية استنادًا إلى تقييم للتحديات الوطنية يشمل تقييمًا أوسع للفجوات السلوكية السائدة على مستوى الأفراد والمجتمعات والمؤسسات والتي تؤدي إلى إبطاء التقدم في تحقيق الأهداف الوطنية. وقد تشمل هذه التحديات في دولة قطر ما يلي:

- ارتفاع معدلات الهدر الغذائي للفرد الواحد / إدارة النفايات
- التحاق نصف الذكور القطريين فقط المؤهلين لمرحلة التعليم العالي بمؤسسات التعليم العالي
- ارتفاع معدلات السمنة بين الأطفال في قطر
- محدودية مشاركة الشباب القطري والأشخاص ذوي الإعاقة في العمل التطوعي
- انخفاض إقبال المواطنين القطريين على القطاع الخاص

القسم الفرعي 2.2: ملخص المرحلة والقائمة المرجعية

أبرز الاستنتاجات

- يساعد جدول أعمال السياسات السلوكية الحكومات على رصد التحديات الوطنية ذات الأسباب الجذرية السلوكية وترتيبها بحسب الأولوية وفق آلية منظمة بهدف تكملة جهود الإصلاح الهيكلي الجارية.
- تشمل هذه العملية مراجعة بيانات خط الأساس ومؤشرات الأداء الرئيسية لرصد التحديات والفجوات، ثم تصفية هذه التحديات من خلال التقييم السلوكي.
- يمكن أن تشمل مصادر المدخلات التي تغذي جدول أعمال السياسات السلوكية بيانات حول أداء جهود الإصلاح القائمة أو التقييمات التشخيصية الأخرى التي تهدف إلى مراقبة الاتجاهات الناشئة على صعيد المؤشرات القطاعية والانطباعات العامة والنتائج غير المتوقعة وتقييمها باستمرار (يتضمن دليل السياسات العامة قائمة بالمحفزات التي قد تستدعي تحليل التحديات المرتبطة بالسياسات).
- يتم ترتيب التحديات التي خضعت للتصفية بحسب الأولوية، بناءً على حجم الأثر المحتمل وإمكانية التنفيذ وقابلية التوسيع.
- تشكل التحديات النهائية التي تم تصنيفها على أنها ذات أولوية في جدول أعمال السياسات السلوكية مُدخلًا مباشرًا لإطار «STEPS» فتُستخدم في تصميم التدخلات السلوكية واختبارها وتوسيع نطاق تطبيقها.

وضع أجندة السياسة السلوكية	تحديد التحديات	ترتيب التحديات بحسب الأولوية
تحديد التحديات الوطنية ذات الأسباب السلوكية	فرز التحديات المحددة من خلال: • قابلية قياس السلوكيات • إمكانية معالجة السلوكيات من خلال التدخلات • المساهمة في تحسين مؤشرات الأداء الرئيسية الوطنية	ترتيب التحديات بحسب الأولوية بناءً على: • المكاسب المحددة • مستوى التأثير على النتائج الأخرى • جدوى التنفيذ • إمكانية التطبيق

جدول أعمال السياسات السلوكية - القائمة المرجعية

مراجعة الوضع الراهن وتحديد المشكلات القائمة

- إجراء مراجعة شاملة للأداء الوطني الراهن استنادًا إلى مؤشرات الأداء الرئيسية
- تحديد مجالات التحديات استنادًا إلى تقييم أداء الدولة وفقًا لمؤشرات الأداء الرئيسية الوطنية والقطاعية
- تحديد مجالات التحديات التي تكشف عنها أنواع أخرى من التقييمات كتحليل الانطباعات العامة، والاستبيانات العامة الجارية، واستطلاعات الآراء، وتقييم الاتجاهات السلوكية، وغيرها
- تقييم الفجوات السلوكية التي تؤدي إلى إبطاء وتيرة الإصلاحات الهيكلية التي تنفذها الجهة الحكومية

التقييم السلوكي لتصفية التحديات

- *تعبئة نموذج التقييم السلوكي لتصفية كل تحدٍ، بما يشمل السبب الجذري للسلوك، والسلوك القابل للقياس، والسلوك القابل للتدخل، والمساهمة في معالجة الفجوات الوطنية الحرجة وتحقيق مؤشرات الأداء الرئيسية، وذلك للتوصل إلى قائمة مختصرة بالتحديات*

تحديد الأولويات

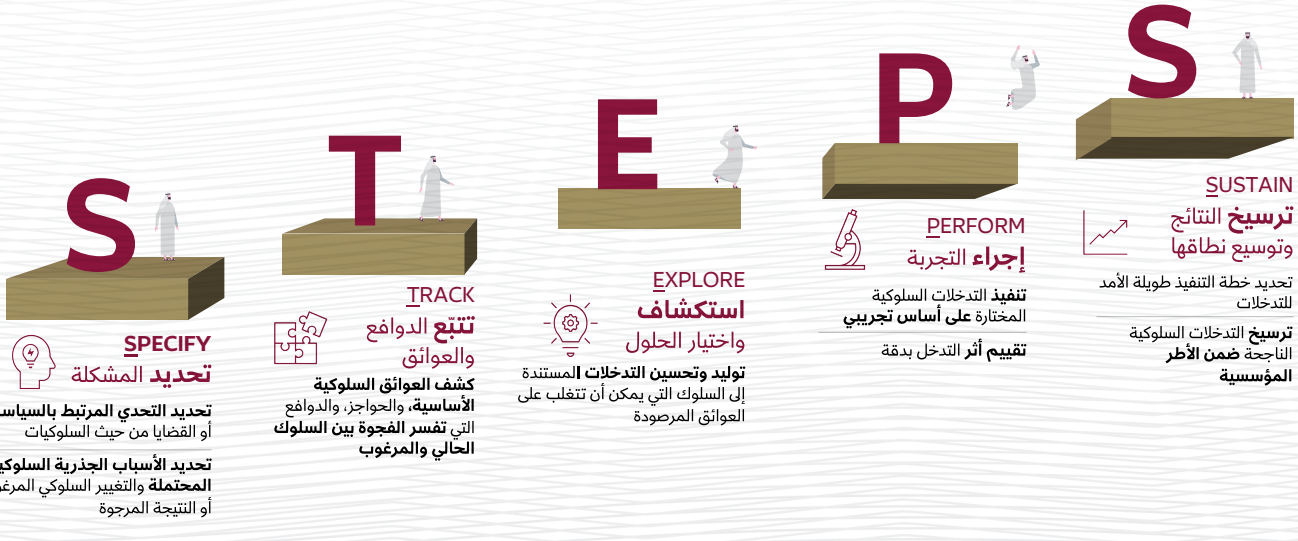
- *استخدام معايير تحديد الأولويات لتصنيف التحديات المذكورة في القائمة المختصرة بدقة أكبر استنادًا إلى حجم المكاسب وقابلية التنفيذ*
- وضع خارطة طريق وتحديد النتائج السلوكية المستهدفة المحتملة للتحديات ذات الأولوية

القسم الثالث:
إطار STEPS - مقدمة

القسم الفرعي 3.1: ما هو إطار «STEPS»؟

بعد رصد التحديات السلوكية، يمكن للمتخصصين اتباع **إطار «STEPS»** الخاص بمختبر العلوم والدفع السلوكي والذي يتألف من خمس مراحل رئيسية تشمل **تحديد المشكلة، وتتبّع العوامل المؤثرة والعوائق، واستكشاف الحلول والاختيار من بينها، وإجراء التجربة، والحفاظ على النتائج وتوسيع نطاق تطبيقها.** ويوفر هذا الإطار منهجية قائمة على خطوات متسلسلة **لرصد التحديات المرتبطة بالسياسات، وتشخيص العوائق السلوكية، وتصميم التدخلات وتطبيقها، وإجراء التجارب، وتوسيع نطاق الحلول الناجحة وضمان استدامتها** (على النحو الموضح في الشكل 3.1). ويتماشى هذا النهج مع ممارسات مختبر العلوم والدفع السلوكي التابع للمجلس الوطني للتخطيط الذي يركز على وضع سياسات تستند إلى الأدلة وتتمحور حول الإنسان بهدف دفع عجلة التقدم نحو تحقيق أهداف التنمية الوطنية. وستتناول الأقسام التالية من هذا الدليل كل مرحلة من مراحل إطار «STEPS» بالتفصيل.

الشكل 3.1: إطار «STEPS»



القسم الرابع: إطار STEPS - تحديد المشكلة

القسم الفرعي 4.1: المقدمة

قبل تصميم أي تدخل سلوكي، يجب على صناع القرار **تحديد المشكلة** بدقة. **ويواجه العديد من البرامج الحكومية صعوبات في التنفيذ ليس بسبب عدم فعالية الحلول، بل نتيجة عدم تحديد المشكلة بوضوح منذ البداية.** لذا، تضمن هذه المرحلة الأولى أن يتمحور العمل حول فجوة سلوكية محددة بدقة تستند إلى التجربة الواقعية للسكان في قطر ويتم التعبير عنها من خلال سلوكٍ محدد مستهدف وقابل للقياس.

"ما طبيعة المشكلة، وما أهميتها، ومن الأطراف المتأثرة بها"؟

القسم الفرعي 4.2: صياغة بيان المشكلة

الأنشطة الرئيسية:

تبدأ التدخلات السلوكية الفعالة **ببيان المشكلة بشكل واضح ومنظم** من خلال الجمع بين ثلاثة عناصر:

- **نتائج السياسة المراد تحقيقها**
- **الفجوة السلوكية التي تعيق الأفراد من تحقيق النتائج المرجوة**
- **الأهمية مقارنة بالأولويات المجتمعية والحكومية**

من المهم في هذه المرحلة اعتماد نهج يتمحور حول الفرد. فالعلوم السلوكية لا تقتصر على تحديد ماهية المشكلة، بل تتناول أيضًا أسباب حدوثها من منظور بشري. **في كثير من الأحيان، تُصمم السياسات من منظور البيئة أو البنية التحتية أو المؤسسات، بدلًا من مراعاة التجربة الواقعية للأشخاص الذين يتفاعلون مع هذه البيئة أو البنية التحتية أو المؤسسات.** لذلك، من المهم إشراك **الخبراء المتخصصين، وموظفي الخدمة المدنية، ومقدمي الخدمات الذين يتعاملون مباشرةً مع المواطنين والمقيمين وأصحاب المصلحة في المجتمع، لجمع المرئيات الأولية.** ومن المفيد أيضًا عقد ورش عمل أو مقابلات استكشافية لتحديد المتأثرين بالمشكلة وكيفية تأثيرها عليهم. وكجزء من هذه المرحلة الاستكشافية، من المفيد أيضًا مراجعة الاتجاهات الشائعة والانطباعات الأولية من خلال الرجوع إلى مصادر البيانات المتاحة مثل المؤشرات العالمية والوطنية، ولوحات المعلومات الإدارية، وتحليل المواقف على وسائل التواصل الاجتماعي لتحديد الأنماط الناشئة المتعلقة بالسلوك المنشود.

أ. تحليل المشكلة باستخدام نهج يتمحور حول الفرد

عند صياغة بيان المشكلة، يقتضي النهج الذي يركز على الإنسان طرح بعض الأسئلة المهمة:

- **ما الذي يؤدي إلى حدوث المشكلة؟** هل تنجم المشكلة عن النسيان، أو التأجيل، أو سوء الفهم، أو غياب الثقة، أو صعوبات في تنفيذ الإجراءات (على سبيل المثال: يعجز عدد كبير من الشركات الصغيرة والمتوسطة في تجديد تسجيلها التجاري في الوقت المحدد). قد يكشف التحليل المعمق أن الأمر لا يتعلق بانعدام الرغبة، بل بالإجراءات المربكة التي تستغرق وقتًا طويلًا، بالإضافة إلى إرسال رسائل التذكير في وقت متأخر للغاية
- **مَن هم المتأثرون؟** يتم تقسيم المتأثرين إلى شرائح مناسبة (على سبيل المثال: القطاع، والفئات العمرية، والجنسيات، ومستويات الدخل، والمناطق الجغرافية)

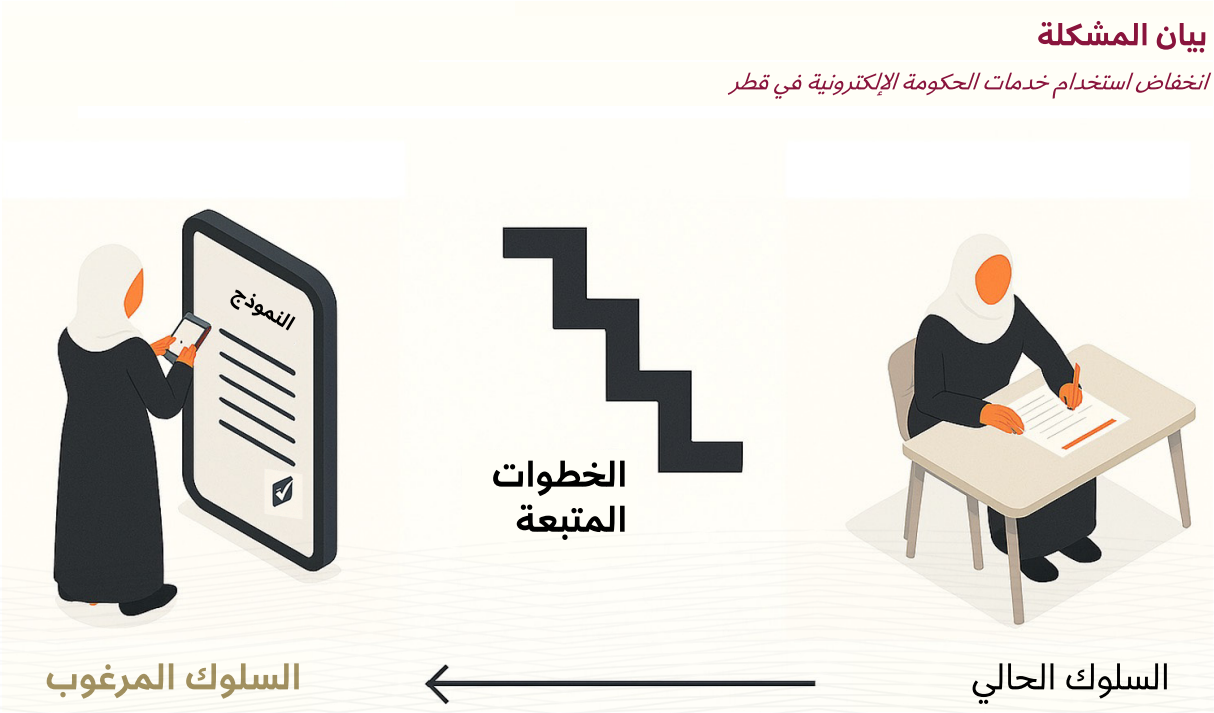
الجدول 4.1: مثال على بيان المشكلة

نتائج السياسات	ترغب وزارة الصحة العامة في زيادة معدلات إكمال برامج التطعيم متعددة الجرعات
الفجوة السلوكية	يتلقى العديد من المرضى الجرعة الأولى لكنهم لا يعودون لتلقي الجرعات اللاحقة
الأهمية	يؤدي عدم اكتمال التطعيم إلى تقليل مناعة المجتمع، وإضعاف الوقاية من الأمراض، وتقويض أهداف الصحة العامة الوطنية

تحديد السلوكيات الحالية والمنشودة

تحديد السلوك الذي يُراد تشجيعه أو ردعه بوضوح، أي ما الذي يقوم به الأشخاص حاليًا مقارنةً بالسلوك المثالي المستهدف؟ راجع الشكل 4.1.

الشكل 4.1: مثال على السلوك الحالي مقابل السلوك المنشود



ب. تحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين والثانويين

بمجرد تحديد المشكلة، من المهم التمييز بين **أصحاب المصلحة الرئيسيين والثانويين** المعنيين بالتحديات السلوكية.

أصحاب المصلحة الرئيسيون هم الأفراد أو المجموعات الذين **يؤدون السلوك المستهدف بشكل مباشر** أو **يتأثرون به مباشرةً**.

- **أمثلة:**
  - أولياء الأمور الذين يقررون تسجيل أولادهم في مرحلة الروضات
  - السائقون الشباب الذين تتم معالجة قيادتهم السريعة
  - البالغون في منتصف العمر أو الأكبر سنًا الذين يستخدمون (أو لا يستخدمون) الخدمات الحكومية الإلكترونية
  - المواطنون القطريون الباحثون عن عمل الذين يقررون اختيار وظائف في القطاع العام أو الخاص

أصحاب المصلحة الثانويون هم الجهات أو الفاعلون الذين **يؤثرون على** البيئة المحيطة بالسلوك المنشود أو **يمكّنونها**، لكنهم لا يؤدون السلوك بأنفسهم

- **أمثلة:**
  - الجهات الحكومية التي تصمم أو تنظم الخدمات
  - موظفو الخطوط الأمامية الذين يقدمون الخدمات التي يتفاعل معها الجمهور
  - المدارس، والمنظمات المجتمعية، والمنظمات غير الحكومية
  - المؤثرون على وسائل التواصل الاجتماعي الذين يشكّلون التصورات العامة
  - الأهل والأصدقاء الذين يؤثرون على القرارات

إن فهم كلا المجموعتين يضمن توجيه التدخلات للفئة المناسبة والتفاعل مع الشركاء المناسبين لضمان الموافقة والتنفيذ والتوسع والاستدامة على المدى الطويل.

يُرجى الرجوع إلى الملحق للاطلاع على النموذج 3: مخطط تحديد أصحاب المصلحة

ج. تحديد السلوك المستهدف بوضوح

تنطوي الخطوة الأخيرة في تحديد المشكلة على توضيح **السلوك الذي يحتاج إلى تغيير**، فالأهداف العامة (مثل «زيادة الامتثال» أو «تحسين المشاركة») غير كافية **ويتطلب** علم السلوك **الإجابة بدقة عن الأسئلة الآتية: مَن، وماذا، وأين، ومتى، وبأي وتيرة؟**

على سبيل المثال، بدلًا من الإشارة ببساطة إلى «زيادة الطلب على دور الحضانة ورياض الأطفال»، يمكن تعريف السلوك المنشود بدقة أكبر مثل «تعزيز المواقف الإيجابية تجاه الالتحاق ببرامج تنمية الطفولة المبكرة لدى أولياء أمور الأطفال الذين تتراوح أعمارهم بين سنتَين وخمس سنوات، وزيادة معدلات التسجيل في دور الحضانة ورياض الأطفال». إن هذا المستوى من التحديد يتيح تنفيذ تدخلات موجهة وقياس النتائج بدقة.

لضمان الوضوح، يجب تحديد السلوك بطريقة قابلة للقياس عبر ملاحظة السلوك وتتبّعه مع مرور الوقت. فلا يكفي أن نعرف أن الوعي قد ازداد، بل يجب تقييم مدى تحقق السلوك المنشود. لذا يجب وضع معايير النجاح القابلة للقياس في وقت مبكر.

قد تتعدد السلوكيات والنتائج المستهدفة، وفي بعض الأحيان قد تكون متسلسلة، وذلك بحسب نوع التحديات المرتبطة بالسياسات.

مثال من مختبر العلوم والدفع السلوكي التابع لمركز استشراف المستقبل والرؤى الوطنية في المجلس الوطني للتخطيط: يشكل انخفاض معدلات تطوع الشباب مشكلة قد تُعزى إلى تدني مستويات الوعي والاهتمام بالفرص المتاحة، ومحدودية البحث عنها والانخراط فيها بشكل نشط، وانخفاض احتمالية المشاركة فيها بشكل متكرر أو روتيني على مدار العام. يستدعي هذا التحدي وضع مستهدفات سلوكية متعددة تشمل رفع مستوى الوعي وزيادة المشاركة الفعلية في الأنشطة التطوعية وضمان استدامتها. لذا يجب تحديد كل سلوك من هذه السلوكيات بطرق قابلة للقياس، سواءً من خلال الملاحظة أو جمع البيانات عبر الاستبيانات.

وللمساعدة في تحديد السلوكيات المستهدفة المختلفة، يمكن لأعضاء الفريق وضع فرضيات حول المعالم الرئيسية التي قد تطرح مشكلة (أي تحول دون تحقيق النتيجة السلوكية)، والقرارات التي تؤثر على النتيجة السلوكية المنشودة لدى الشريحة السكانية محور التركيز.

في نهاية هذه المرحلة، يكون بيان المشكلة قد وُضع بطريقة موجزة وقائمة على الأدلة ومرتبطة بشكل مباشر بهدف السياسة، والفجوة السلوكية قد توضحت من منظور إنساني، والسلوك المستهدف قد حُدد بدقة ووضوح إلى جانب مقاييس النجاح. وفي ما يلي مثال توضيحي على ذلك:

الجدول 4.2: جدول تشخيص مشكلة مرتبطة بالسلامة على الطرق في دولة قطر

السؤال المتعلق بالسياسات	كيف يمكن الحد من سلوكيات السرعة الزائدة لدى السائقين القطريين الشباب في المدينة لتعزيز السلامة على الطرق؟
التحدي المتعلق بسياسات استراتيجية التنمية الوطنية	بحسب وزارة الداخلية القطرية، شكل الإهمال والقيادة المتهورة سببَين رئيسيَين لـ 49.7% من حوادث الطرق الناجمة عن السرعة الزائدة[2]
أصحاب المصلحة المتأثرون	• **أصحاب المصلحة الرئيسيون:** • السائقون (ولا سيما الشباب) • شرطة المرور • **أصحاب المصلحة الثانويون:** • مدارس تعليم القيادة • قادة المجتمعات المحلية
الأسباب الجذرية المفترضة	• **الأسباب السلوكية** • الثقة المفرطة: بالغ السائقون في تقدير مهاراتهم في القيادة مقارنةً بنظرائهم • استخفاف السائقين بمخاطر القيادة بسرعة زائدة • القيادة بسرعة بسبب ضيق الوقت أو عدم التحلي بالصبر • شعور السائقين بالضغط من المحيط الاجتماعي للسرعة أو المجازفة في القيادة • تشتت انتباه السائقين بسبب الهواتف أو الركاب • **الأسباب الهيكلية** • عدم التشدد في إنفاذ القانون • قلة اللوحات الإرشادية المخصصة لتحديد السرعة القصوى • تدني وعي السائقين بقواعد السلامة المرورية
السلوك المستهدف	القيادة بسرعة آمنة على الطرق
النتائج المرجوة	انخفاض عدد الحوادث المرورية المرتبطة بالسرعة الزائدة
بيان المشكلة	نظرًا للسرعة الزائدة والقيادة المتهورة بين الحاصلين حديثًا على رخص القيادة، يبلغ معدل الوفيات 8% لكل 100,000 نسمة في حين معدل الإصابات 20%، وهما نسبتان أعلى بشكل ملحوظ من المعدلَين المستهدفَين بحلول العام 2030 اللذين يقلّان عن 5% و 13% على التوالي[3]

بالتالي، في مرحلة تحديد المشكلة ضمن إطار «STEPS»، يتم الانتقال من **هدف عام للسياسة إلى سلوك مستهدف محدد بوضوح**. وتنطوي هذه العملية على حصر محور التركيز من خلال طرح الأسئلة الرئيسية:

[2] وكالة الأنباء القطرية (2024) - بيان وزارة الداخلية

[3] لوحة متابعة استراتيجية التنمية الوطنية - المجلس الوطني للتخطيط، 2022

- **ما** هو التحدي **ولماذا** يُعدّ مهمًا؟
- **مَن** هم الأكثر تأثرًا به؟
- **ما** هي أسبابه الجذرية؟
- **ما** هي السلوكيات التي يمكن التأثير عليها مباشرةً؟
- **مَن** هم أصحاب المصلحة المعنيون؟

تتم الاستعانة بهذه الأسئلة لصياغة بيان واضح ودقيق للمشكلة. فمن خلال الإجابة على هذه الأسئلة، يمكن لِفرق السياسات ترجمة الأهداف العامة إلى مستهدفات سلوكية قابلة للتحقيق، وبالتالي صياغة بيان واضح ومركز يُسترشد به لتصميم تدخلات فعالة.

لصياغة بيانٍ جيد للمشكلة، يجب الحرص على توضيح حجم المشكلة، ومَن يتأثر بها أو يسهم في استمرارها، والسلوك المسبب لها، ولماذا يجب معالجتها، والأولويات الوطنية التي تسهم في تحقيقها. على سبيل المثال: لا يكفي أن يذكر بيان المشكلة أن «السرعة الزائدة والقيادة المتهورة تؤديان إلى حوادث الطرق». فهذه الصياغة لا تحدد كافة التحديات التي يجب معالجتها، ونطاقها، والمتأثرين بها ولا تكشف عن خطورة المشكلة، أي ما هي مخاطر حوادث الطرق ولماذا يجب الحد منها؟ إن صياغة بيان المشكلة بشكل جيد في هذه المرحلة أمر ضروري، لأنه يشكّل الأساس الدقيق والموثوق لنظرية التغيير لاحقًا، وهي نظرية تربط بوضوح العوائق السلوكية المحددة بآليات التدخلات التي من المتوقع أن تُحدث تأثيرًا.

نظرية التغيير: نظرية صريحة تشرح كيف من المتوقع أن يؤدي التدخل إلى تغيير سلوكي محدد (على سبيل المثال: من خلال تغيير **الخيار الافتراضي** إلى التسجيل التلقائي، نقلل من صعوبة **اتخاذ القرار ونزيد عدد المسجلين كمتبرعين بالأعضاء**)

تمكن صياغة بيان المشكلة بطريقة أخرى تركز على معدلات الوفيات والإصابات الناجمة عن حوادث الطرق في دولة قطر. إلا أن هذا البيان غير مكتمل لأنه لا يشير إلى مَن المسؤول عن وقوع الحوادث وما السبب وراءها. في هذا السياق، يتضمن الشكل 4.2 بيانًا واضحًا للمشكلة يجيب عن الأسئلة الرئيسية: مَن، وماذا، ولماذا، وأي سلوكيات تطرح مشكلة؟

الشكل 4.2: قُمع المشكلة



يُرجى الرجوع إلى الملحق للاطلاع على النموذج 4: نموذج قُمع المشكلة.

القسم الفرعي 4.3: ملخص المرحلة والقائمة المرجعية

أبرز الاستنتاجات

- من المهم تحديد المشكلة بوضوح، فالكثير من التدخلات تفشل بسبب عدم الدقة في تحديد المشكلة
- يصف بيان المشكلة الجيد ماهيتها بدقة، ومَن يتأثر بها، ونطاقها، ومدى خطورتها
- ينبغي استخدام نهج يركز على الإنسان: فهم التجربة الفعلية للمتأثرين بالمشكلة، وعدم الاقتصار على المنظور المؤسسي أو السياسي
- من المهم تحديد السلوك الذي يجب تغييره بدقة، ومَن يتأثر به، وأهميته بالنسبة إلى الأولويات الوطنية، إلى جانب معايير النجاح القابلة للقياس
- يجب أن يكون السلوك قابلًا للقياس كميًا و/أو الملاحظة، ويمكن ربطه بالمجتمعات أو المؤسسات أو الأشخاص الذين يمارسونه

بيان المشكلة	تحديد أصحاب المصلحة	السلوكيات المستهدفة
صياغة بيان واضح ومنظم للمشكلة، وتحديد السلوكيات المراد تشجيعها	تحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين والثانويين المعنيين بالتحديات السلوكية	تحديد السلوكيات التي تحتاج إلى تغيير، وتحديد ما يجب القيام به، ومن يجب عليه ذلك، *وأين، ومتى، وبأيّ وتيرة*
الرسم البياني 4.1		الرسم البياني 4.2

تحديد المشكلة – القائمة المرجعية

تحليل المشكلة باستخدام نهج يتمحور حول الإنسان

- ☐ تحديد التحدي السلوكي والنتيجة المرجوة
- ☐ تحديد الفجوة بين السلوكيات الحالية والسلوكيات المنشودة

تحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين والثانويين

- ☐ تحديد جميع أصحاب المصلحة المعنيين (الرئيسيين والثانويين)
- ☐ *تعبئة مخطط تحديد أصحاب المصلحة*

تحديد السلوك المستهدف بوضوح

- ☐ التأكد من أن السلوك المستهدف يمكن قياسه وتمكن مراقبته بوضوح
- ☐ صياغة بيان مشكلة واضح يتمحور حول الإنسان
- ☐ استخدام صيغة بيان المشكلة
- ☐ استخدام نموذج قُمع المشكلة

القسم الخامس: إطار STEPS - تتبّع العوامل المؤثرة والعوائق

القسم الفرعي 5.1: المقدمة

بعد تحديد المشكلة والفجوة السلوكية بوضوح، تكون الخطوة التالية **فهم سبب حدوث السلوك أو عدم حدوثه، بما يتجاوز الفرضيات الأولية أو البحث الثانوي.** يُعرف هذا النشاط بالتشخيص. وبنهاية هذه المرحلة، ينبغي أن يكون المحللون قد استخلصوا مرئيات مبنية على الأدلة حول العوامل التي تعيق التغيير المطلوب (على سبيل المثال: النقص في القدرات أو المعرفة، أو عوائق البيئة المحيطة، أو التأثيرات الاجتماعية، أو عقليات معينة). وتسهم هذه المرئيات في تصميم التدخلات في المرحلة التالية.

"ما الدوافع الفعلية وراء السلوك، وما العوائق التي تمنع تغييره"؟

القسم الفرعي 5.2: وضع خارطة الرحلة السلوكية

قبل تشخيص الأسباب، يجب وضع خارطة الرحلة الشاملة التي يمر بها الأفراد عند اتخاذ قرار الالتزام بالسلوك المستهدف أو عدم الالتزام به. وتُستخدم **خارطة الرحلة السلوكية** هذه لتقسيم السلوك إلى خطوات أو نقاط اتصال في مراحل محددة.

يُرجى الرجوع إلى الشكل 5.1 الذي يوضح خارطة الرحلة السلوكية التي وضعها مختبر العلوم والدفع السلوكي قبل إجراء الاستبيان التشخيصي بهدف فهم أسباب الهدر الغذائي الكبير لدى الأسر في قطر. في كل خطوة، يجب تحديد المواضع التي يمكن أن تخرج فيها الأمور عن المسار الصحيح أو تبرز فيها مشاكل. فهذه تشكل عوائق أو عراقيل محتملة.

الشكل 5.1: خارطة الرحلة السلوكية لفهم أسباب الهدر الغذائي لدى الأسر في قطر



يُرجى الرجوع إلى الملحق للاطلاع على النموذج 5: نموذج خارطة الرحلة السلوكية

تضمن هذه الخارطة المفصلة خطوة بخطوة عدم إغفال أي جزء من التجربة في الدراسة التشخيصية التي تتناول العوامل المؤثرة في السلوك.

فضلًا عن ذلك، غالبًا ما يكون من المفيد **تقسيم السلوكيات** عند وضع خارطة الرحلة السلوكية من أجل فهم المجموعات الفرعية المختلفة داخل الشريحة المستهدفة. ويشمل التقسيم توزيع الأفراد على مجموعات بناءً على معايير لا تقتصر على الخصائص الديموغرافية، مثل الأنماط السلوكية المشتركة، والمواقف، ومستويات المشاركة. وهذا ما يتيح لصناع السياسات تصميم تدخلات فعالة بحسب احتياجات ودوافع كل مجموعة.

مثال من مختبر العلوم والدفع السلوكي التابع لمركز استشراف المستقبل والرؤى الوطنية في المجلس الوطني للتخطيط: في الدراسة التشخيصية التي أجراها المختبر بشأن التطوع بين الشباب في دولة قطر، تم تحديد المجموعات الفرعية باستخدام معدل تكرار التطوع كمعيار رئيسي. وقد ساعد هذا النهج في فهم الاختلافات السلوكية بين المتطوعين ذوي المشاركة المرتفعة والمتوسطة وغير المتطوعين إطلاقًا، ما أتاح تصميم الاستراتيجيات السلوكية المناسبة والموجهة لنقل الأشخاص الذي يسهمون في المشكلة (أي غير المتطوعين والمتطوعين ذوي المشاركة المتوسطة) إلى المجموعة المثالية (أي المتطوعين ذوي المشاركة العالية). يوضح الشكل 5.2 كيفية تطبيق التقسيم لإثراء التحليل السلوكي وتصميم التدخلات المتعلقة بالتطوع من قِبل مختبر العلوم والدفع السلوكي.

الشكل 5.2: تقسيم الشرائح بحسب أنماط التطوع في دولة قطر



القسم الفرعي 5.3: تشخيص العوامل المؤثرة والعوائق

بعد وضع خارطة الرحلة السلوكية، يتم تحليل **العوامل المؤثرة على السلوك في كل مرحلة**.

في هذا السياق، يمكن استخدام الأطر العلمية السلوكية لتحديد ما يلي بشكل منهجي:

العوائق والممكّنات الهيكلية مثل إمكانية الوصول، أو الوقت، أو التكلفة، أو توافر الخدمات، أو حوافز السياسات، أو التنسيق المؤسسي

العوائق والدوافع السلوكية مثل العادات، أو التحيزات المعرفية، أو الأعراف الاجتماعية، أو الهوية، أو المخاطر المتصوَرة، أو الاستجابات العاطفية

ويمكن استخدام تلك الأطر في تصميم الأدوات المستخدمة لجمع البيانات. ومن بين هذه الأطر **إطار «STEM»**[4] الذي يمكن استخدامه لتحليل البيانات والذي يستكشف العوامل الاجتماعية (S)، والفكرية (T)، والعاطفية (E)، والتحفيزية (M). وباستخدام هذا الإطار، يتم تحديد أهم العوائق السلوكية في حالة محددة، فهو يشجع على «التفكير في التحيزات والحلول بطرق ملائمة للغاية المنشودة» بدلًا من اتباع نهج موحد لجميع الحالات. يشرح الشكل 5.3 إطار «STEM» بالتفصيل:

[4] إطار «STEM» من استراتيجي أند

الشكل 5.3: إطار «STEM»



التعريف

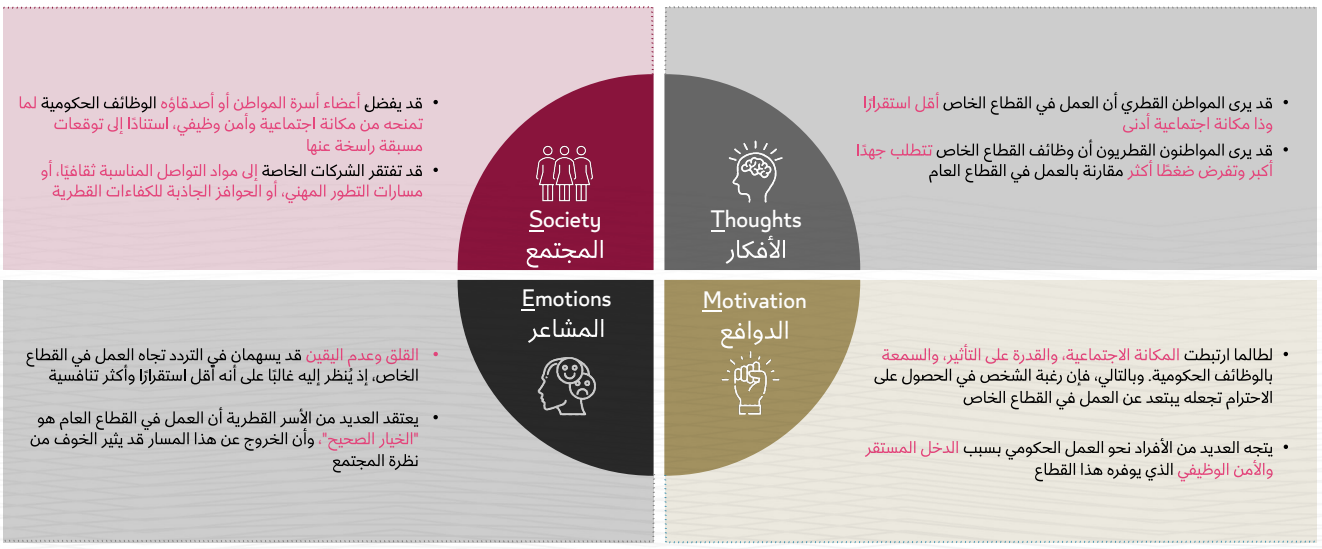
مجموعة أدوات مرنة تحدد التحيزات والعوائق السلوكية، مع تجنب التصنيفات المسبقة واستخدام منظور ديناميكي لتسهيل التصنيف المرن القائم على السياق.

أبعاد الإطار المرن

S	T	E	M
التحيزات الاجتماعية الناس	**التحيزات الفكرية** الإدراك القائم على الأفكار	**التحيزات العاطفية** المشاعر	**التحيزات التحفيزية** المحفزات
تنشأ التحيزات والعوائق الاجتماعية من ميلنا إلى تكييف سلوكياتنا بناءً على أفعال الآخرين.	تنشأ التحيزات والعوائق المعرفية نتيجة للاختصارات الذهنية والقيود الإدراكية التي نواجهها.	غالبًا ما تؤدي التحيزات والعوائق العاطفية إلى اتخاذ قرارات غير عقلانية أو غير مثالية.	التحيزات التحفيزية متجذرة بعمق في رغباتنا وتطلعاتنا.
كيف يتأثر الناس بمن حولهم؟	*ما هي الاختصارات الذهنية، أو حالات سوء الفهم، أو حالات الالتباس التي قد تؤثر على السلوك؟*	*ما هي المشاعر التي تؤثر على السلوك أو القرار؟*	*ما هي الدوافع أو المكاسب أو الأهداف الشخصية التي تؤثر على السلوك؟*

يرد مثال على بيان المشكلة (انخفاض مشاركة المواطنين القطريين في القطاع الخاص) باستخدام إطار «STEM» في الرسم التوضيحي 5.4 أدناه.

الشكل 5.4: انخفاض مشاركة المواطنين القطريين في القطاع الخاص – إطار «STEM»



يُرجى الرجوع إلى الملحق للاطلاع على النموذج 6: نموذج إطار «STEM»

من بين أدوات التقييم الأخرى التي يمكن استخدامها في إعداد أدوات جمع البيانات بهدف تحديد المحرّكات والعوائق السلوكية إطار الدراسة التشخيصية السلوكية «الطريق للعمل «(ROAD)[5]». يشكل إطار «ROAD» وسيلة لهيكلة المقابلات أو الاستبيانات الأساسية لتحديد العوائق السلوكية الفردية أو الجماعية في أربعة أقسام على امتداد رحلة العمل: **الموارد، والفرص، والوعي، والرغبة.** يرد وصف هذه الأقسام الأربعة في الشكل 5.5 أدناه:

[5] إطار «ROAD» من استراتيجي أند

الشكل 5.5: إطار «ROAD»



يُرجى الرجوع إلى الملحق للاطلاع على النموذج 7: نموذج إطار «ROAD»

عند إجراء الأبحاث الأولية لتحديد الحوافز والعوائق، يمكن اتباع **الأساليب الكمية** (على سبيل المثال: تحليل البيانات الإدارية والاستبيانات)، إضافة إلى **الأساليب النوعية** (أي المقابلات ومجموعات التركيز)، في جمع الأدلة عن العوامل المفترضة التي تؤثر في السلوكيات في كل مرحلة على امتداد الرحلة. يمكن أن تكشف البيانات عن الأنماط المختلفة (على سبيل المثال: أي فئات السكان هي الأكثر ميلًا لمثل هذه السلوكيات)، بينما تكشف المرئيات النوعية عن التصورات والدوافع. ويسهم الاستناد إلى مصادر بيانات متعددة للتحقق من النتائج في تعزيز مخرجات التشخيصات، ويساعد في التفرقة بين المسببات الفعلية والمسببات المفترضة. ومن المهم أيضًا الأخذ في الاعتبار أنه يمكن اكتشاف **عوائق جديدة** خلال هذه العملية، إذ قد تختلف الأسباب الفعلية عن التوقعات الأولية. يقدم الجدول 5.1 أمثلة على الأساليب الكمية والنوعية المتبعة في جمع البيانات.

الجدول 5.1: أمثلة على الأساليب الكمية والنوعية المتبعة في جمع البيانات

الأساليب الكمية	الأساليب النوعية
الاستبيانات/الاستطلاعات (الأسئلة المحددة، ومقاييس التصنيف، وما إلى ذلك)	المقابلات (المقابلات المفتوحة أو شبه المنظمة)
التجارب المصغرة	مجموعات التركيز
تجارب الاختيارات المنفصلة	تحليلات مقاطع الفيديو/المقاطع الصوتية

يعتمد اختيار الأسلوب المناسب في جمع البيانات على المواضيع المطلوب تعلمها والغرض الذي ستُستخدم لأجله المرئيات:

يُفضل اتباع الأساليب الكمية عند الحاجة إلى جمع بيانات قابلة للقياس لمقارنة السلوكيات أو تتبعها أو اختبارها على نطاق واسع.

- **سيناريو افتراضي:** تريد وزارة الصحة العامة فهم السبب وراء عزوف الناس عن الفحوصات الصحية على الرغم من توفرها على نطاق واسع.
- **الأسلوب المتبع:** تُحلل البيانات الإدارية لتتبّع أنماط زيارة الناس للعيادات الطبية في عموم دولة قطر. وتُوزع الاستبيانات على عينة عشوائية أو منتقاة من الأفراد ذوي الأهلية لقياس مدى وعيهم، وتحديد تصوراتهم عن مدى أهمية الفحوصات الطبية، واستذكار الدعوات التي وُجهت إليهم لإجراء مثل هذه الفحوصات.
- **الاستخدام:** يُستخدم هذا الأسلوب في تحديد نقاط التراجع على امتداد الرحلة السلوكية (على سبيل المثال: تحديد ما إذا كان الناس ليسوا على دراية بمثل هذه الفحوصات الطبية، أو أنهم كانوا قد نسوا مواعيدهم، أو أنهم لا يعتبرون هذه الفحوصات مهمة).
- **السبب وراء اتباع هذا الأسلوب:** تساعد البيانات الكمية في تحديد العوائق السلوكية الأكثر شيوعًا وقابلية للقياس، كأن ينسى الناس أن الدعوات قد وُجهت إليهم، أو كأن تكون تصوراتهم أن تلك الفحوصات غير مهمة، بحيث تُوجه التدخلات بكفاءة أعلى.

يُفضل اتباع الأساليب النوعية عندما يكون المطلوب تحديد السمات المشتركة والخروج بالفرضيات الأولية للاسترشاد بها في إعداد الدراسات الكمية، أو عندما يكون المطلوب التعمق في نتيجة معينة كانت قد أفضت إليها الاستبيانات الكمية وإردافها بتحليلات إحصائية وشروحات وصفية تدعمها.

- **سيناريو افتراضي:** تريد إحدى الحكومات فهم طبيعة العوائق السلوكية التي تحد من إقبال الناس على الفحوصات الطبية المجانية.
- **الأسلوب المتبع:** عقد المقابلات ومجموعات التركيز مع الأفراد الذين تلقوا دعوات لإجراء الفحوصات الطبية المجانية ولكنهم لم يحضروا. وينبغي أن تبحث النقاشات التي تتخلل هذه المقابلات ومجموعات التركيز في التصورات السائدة، والاستجابات العاطفية، والمنطق وراء القرارات المتخذة.
- **الاستخدام:** تحديد السمات المشتركة التي تساعد في الخروج بفرضيات أولية يُسترشد بها في إعداد استبيان متابعة كمي، على سبيل المثال: أن يكون الناس قد التبس عليهم أنهم مؤهلون لمثل هذه الفحوصات أم لا، أو تخوفهم من الإجراءات الطبية، أو أنهم لا يعتبرون تلك الفحوصات مهمة. ويمكن لهذه المرئيات أيضًا أن توضح الأنماط المرصودة عند دراسة بيانات الاستبيانات السابقة والتفصيل فيها، بما يثري النتائج الإحصائية.
- **السبب وراء اتباع هذا الأسلوب:** تكشف الأساليب النوعية عن الأسباب الكامنة وراء سلوكيات معينة، وتوفر سياقًا غنيًا يُسترشد به في تصميم التدخلات الموجهة، وتعزز أهمية التحليلات الكمية ومدى صلتها.

القسم الفرعي 5.4: تحديد مجالات التدخل

بعد الحصول على نتائج التحليلات التشخصية، يقرر الفريق ما الذي يتوجب فعله بهذه النتائج ويوضح ذلك في خطة العمل التي يضعها لمعالجة التحديات المرتبطة بالسياسات. وينبغي على الفريق توظيف المرئيات التي تفضي إليها التحليلات التشخيصية السلوكية والأبحاث الثانوية في اتخاذ القرار بشأن المجالات التي سيكون للتدابير الحكومية فيها **الأثر والجدوى الأعلى**. ومن الجدير بالذكر أنه ليست كل العوائق على ذات القدر من الأهمية، فبعضها متأصل أكثر من غيره أو تصعب معالجته، بينما بعضها الآخر يمكن معالجته سريعًا من خلال التدخلات المصممة جيدًا.

مثال من مختبر العلوم والدفع السلوكي التابع لمركز استشراف المستقبل والرؤى الوطنية في المجلس الوطني للتخطيط: على سبيل المثال: كشف تحليل تشخيصي سلوكي عن مخلفات الطعام أن أكبر مصدر للمخلفات في قطر ينبع من الطعام اليومي الذي تُعدّه الأسر واللقاءات الاجتماعية. ويشير هذا إلى أن السياسات التي تستهدف هذه السلوكيات بالتحديد، بخلاف تلك التي تركز على التسوق أو تناول الطعام خارج المنزل، قد تعود بأثر أعلى عمومًا.

وكان التحليل التشخيصي قد كشف أيضًا عن عدم اتساق كميات مخلفات الطعام الفعلية مع قيم الاستدامة المبلغ عنها ذاتيًا، فضلًا عن أنه كشف عن أهمية الأعراف الاجتماعية القائمة على تقديم كميات سخية من الطعام إلى الضيوف. وعليه، فهذان العاملان السلوكيان أشارا بوضوح إلى كمية مخلفات الطعام الكبيرة التي تتولد عن الطعام اليومي الذي تُعدّه الأسر واللقاءات الاجتماعية. وعليه، كان الحل السلوكي إعداد استراتيجيات تعالج هذه العوامل السلوكية وتشجع على تغيير أساليب تخطيط الوجبات وتحضير الطعام وتناوله.

تنبغي الإجابة عن سؤالَين لتحديد مجالات التدخل:

- **الأثر:** إذا ما عولج العائق السلوكي، فكم سيقربنا ذلك من تحقيق النتائج السلوكية المرجوة؟
- **الجدوى:** هل يمكن للحكومة معالجة العائق المحدد واقعيًا باستخدام الموارد والأدوات السياساتية والمحددات المؤسسية الحالية؟

قد يكون من المفيد استخدام مصفوفة بسيطة في ترتيب العوائق بحسب الأولوية تبعًا للأثر المترتب عن معالجتها ومدى جدوى ذلك (مرتفع/منخفض) للاسترشاد بها في عملية اتخاذ القرار، على النحو الموضح في الشكل 5.6.

الشكل 5.6: مصفوفة الأثر مقابل الجدوى



يُرجى الرجوع إلى الملحق للاطلاع على النموذج 8: نموذج مصفوفة الأثر مقابل الجدوى.

إضافةً إلى تقييم الأثر والجدوى، فمن المهم التحقق مما إذا كانت مجالات التدخل تتواءم مع **البرامج الحكومية الحالية أو السابقة**، إذ سيساعد ذلك في البناء على الجهود المثبتة وزيادة احتمالية تأمين الدعم المؤسسي. فعندما تكمّل التدخلات المبادرات الجارية، فإنها تصبح أكثر تكاملًا وتحقق أثرًا تراكميًا أعلى.

القسم الفرعي 5.5: ملخص المرحلة والقائمة المرجعية

تحديد رحلة السلوكيات	تقسيم السلوكيات إلى شرائح	تحديد العوائق والمحفزات	تحديد مجال التدخلات
تحديد رحلة السلوكيات بأكملها لتقسيم السلوكيات إلى خطوات، وتحديد العوائق المحتملة في مختلف هذه الخطوات	يمكن تقسيم السلوكيات إلى شرائح لفهم الفئات الفرعية بشكل أفضل ضمن الفئة المستهدفة	إجراء تقييم سلوكي لتحديد العوامل المؤثرة على السلوكيات في كل مرحلة من رحلة السلوكيات. ويمكن الاستفادة من عدة أطر لتصميم التقييم	تحديد التدخلات المطلوبة، مع التركيز على تأثيرها على السلوكيات المنشودة وجدوى التنفيذ

أبرز الاستنتاجات

- وضع خارطة الرحلة السلوكية لتحديد الأسباب التي قد تدفع بالناس إلى تبني السلوك المستهدف أو رفضه
- تقسيم الجمهور المستهدف تبعًا للأنماط السلوكية للكشف عن الاختلافات الأساسية بين الفئة المثالية (التي تتبنى السلوك المستهدف) والفئة الإشكالية (التي لا تتبناه)
- الجمع بين الأبحاث الكمية والنوعية متى أمكن ذلك للخروج بتصور شامل عن العوامل التي تؤثر في سلوك معين
- استخدام الأطر المختلفة، كإطار «STEM» وإطار «ROAD»، في تشخيص العوائق والمحفزات
- إذ يمكن استخدام هذه الأطر في تخصيص الحلول لمعالجة عوائق محددة، عوضًا عن تطبيق هذه الحلول على العوائق بشكل عام

تتبع العوامل المؤثرة والعوائق - القائمة المرجعية

وضع خارطة الرحلة السلوكية

- وضع خارطة الرحلة السلوكية وتحديد فئات السكان المستهدفة
- *استخدام نموذج خارطة الرحلة السلوكية*

تشخيص العوامل المؤثرة والعوائق

- *استخدام نموذج إطار «STEM» في تحديد التحيزات الاجتماعية والفكرية والعاطفية والتحفيزية على امتداد الرحلة*
- *استخدام نموذج إطار «الطريق للعمل» (ROAD) (الموارد، والفرص، والوعي، والرغبة) في تحديد العوامل المؤثرة والعوائق تبعًا للموارد والفرص والوعي والرغبة*
- جمع الأدلة الكمية أو النوعية الأساسية متى أمكن ذلك (يمكن استخدام إطار «STEM» وإطار «ROAD» في إعداد الأدوات اللازمة)

تحديد الأولويات

- استخدام نتائج التحليلات التشخيصية في تحديد مجالات التدخل
- *استخدام نموذج مصفوفة تحديد الأولويات في ترتيب مجالات التدخل بحسب الأولوية استنادًا إلى الأثر والجدوى*

القسم السادس: إطار STEPS - تصوّر الحلول وتصميمها

القسم الفرعي 6.1: المقدمة

بعد التثبت من السبب وراء الفجوات السلوكية، تتمثل الخطوة التالية في تصميم **حلول لمعالجتها**. وتركز هذه المرحلة على ترجمة نتائج التحليلات التشخيصية السلوكية إلى تدخلات أو حلول سلوكية موجهة قائمة على الأدلة. ويكمن السر هنا في عدم اختيار أحد الحلول على عجالة، بل **بحث الخيارات المطروحة كافة واختبارها وتنقيحها،** بما يعالج فعليًا العوائق السلوكية المحددة في المراحل السابقة. فالهدف هنا هو التحلي بروح الابتكار واتباع نهج عملي في معالجة العوائق، وهذا بطرح العديد من الأفكار بداية، ومن ثم تنقيحها وفقًا لجدواها ومدى توافقها مع سياق دولة قطر والأهداف المحددة المرجوة من السياسات.

ستنتهي هذه المرحلة بتدخل محدد جيدًا وذي أولوية يجب اختباره ويستهدف المرئيات السلوكية الرئيسية المستخلصة في المراحل السابقة.

"ما الحلول المحتملة لمعالجة المشكلة"؟

القسم الفرعي 6.2: تطبيق الدروس المستفادة

بعد الانتهاء من تحديد العوائق السلوكية والعوامل المؤثرة فيها، يجب التفكير في النُهج التي سيتم اتباعها في تصميم التدخلات لمعالجتها. وعند هذه المرحلة، يمكن إجراء **الأبحاث الثانوية** التي تتضمن جمع الأبحاث السلوكية المتوفرة وتحليلها. كما يجب استخلاص المرئيات من الأبحاث المتوفرة والمشاريع التجريبية وأفضل الممارسات العالمية، وبالتحديد ما يلي:

- **الدروس المحلية** – العناصر التي نجحت أو لم تنجح في المشاريع القطرية السابقة

على سبيل المثال: حقق «برنامج السلوك من أجل التنمية» (B4Development)نجاحًا ملحوظًا خلال استضافة قطر لكأس العالم 2022، إذ وجه رسائل سلوكية إلى المشجعين لحثهم على استخدام المواصلات العامة للذهاب إلى الملاعب والتحلي بالسلوكيات المستدامة بيئيًا عن طريق وضع ملصقات تذكر المشجعين بضرورة الحد من كمية النفايات التي يتركونها بعد انتهاء المباريات[6].



- **الدروس الدولية** – تدرس التدخلات السلوكية في دول أخرى ذات سياقات ثقافية أو مؤسسية مشابهة وكيفية توطينها. على سبيل المثال: الدول الأخرى في المنطقة (مثل المملكة العربية السعودية، والإمارات، وعُمان) والدول الأخرى المماثلة من حيث الدخل القومي (مثل المملكة المتحدة، وسنغافورة، والولايات المتحدة، وما إلى ذلك).
- ***على سبيل المثال:*** *أعدّ فريق المرئيات السلوكية في مكتب مجلس الوزراء البريطاني، بالتعاون مع الجهات الحكومية الأخرى، دراسة تجريبية عشوائية واسعة النطاق لاختبار أثر الرسائل المختلفة على الموقع الإلكتروني للحكومة على معدل تسجل المتبرعين بالأعضاء. وكانت الرسالة التي تركت أعلى أثر: «إن كنت بحاجة إلى زراعة عضو، فهل ستتمكن من تأمينه؟ إن كنت تستطيع ذلك، ساعد الآخرين أيضًا»، ومن المتوقع أن تسهم هذه الرسالة في زيادة عدد الأشخاص المسجلين بنحو 96,000 شخص سنويًا إذا ما نُشِرت على نطاق واسع[7].*

الأمثلة من القطاعات الأخرى – أحيانًا تكشف الدروس المستخلصة من مجالات ليست ذات صلة (على سبيل المثال: حملات التطعيم أو اعتماد الحكومة الرقمية) عن مبادئ سلوكية يمكن نقلها.

ينبغي خلال هذه المرحلة أيضًا تلخيص أبرز الاستنتاجات وتقييم كيف يمكن الاسترشاد بها في تصميم التدخلات وفقًا للسياق المحلي. ومع البدء في طرح الأفكار، تنبغي مقارنتها مع أفضل الممارسات المتبعة والتجارب والخبرات السابقة (محليًا وعالميًا). يقدم الشكل 6.1 أمثلة على تدخلات مجربة.

تتوسع مجموعة الأدلة في مجال العلوم السلوكية بشكل سريع على مدى العقدَين الماضيَين. ويمكن اليوم لمصادر عدة — على سبيل المثال: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ووحدة العقل والسلوك والتنمية التابعة للبنك الدولي، ومكتبات فريق المرئيات السلوكية في المملكة المتحدة، والمجلات الأكاديمية — أن توفر دراسات حالة سلوكية مشابهة للتحديات الماثلة حاليًا. وعليه، ينبغي على الفِرق الاعتماد على الأدلة العالمية في تحديد الحلول السلوكية المحتملة التي يمكن العمل بها محليًا للتأكد من توافقها مع السياق المحلي واختبارها قبل إطلاقها. يتضمن دليل السياسات العامة فصلًا يشرح بالتفصيل حلول المقارنة المعيارية وكيفية تقييم الخيارات المطروحة للبدء في تنفيذها.

[6] تقرير الاستدامة النهائي، الفيفا (2022)

[7] مكتب مجلس الوزراء ووزارة الصحة والرعاية الاجتماعية (2013)

الجدول 6.1: أمثلة على تدخلات مجربة ومختبرة

السلوك المستهدف	الفئة المستفيدة	نوع التدخل	الوصف	النتائج
7,000 خطوة يوميًا	الموظفون العاملون في النظام الصحي التابع لجامعة بنسلفانيا في الولايات المتحدة الذين تبلغ أعمارهم 18 سنة فما فوق، ممن يستخدمون الهواتف الذكية على اختلاف نظام تشغيلها	**الرسائل المتعلقة بالأعراف الاجتماعية**	استخدام المعلومات المتعلقة بالأمور التي يقوم بها الآخرون بغية التأثير في السلوكيات، استنادًا إلى ميل الإنسان إلى التوافق مع أقرانه	زاد المشاركون، الذين تلقوا ملاحظات من مجموعة أكبر بشأن عدد الخطوات التي يمشونها يوميًا، وتيرة نشاطهم اليومي[8]
زيادة وتيرة فحص مرض السكري	القطريون الذين يرتادون مسجد الشيخ عبدالرحمن بن محمد آل عبدالرحمن آل ثاني	**التوجيه السلوكي**	استخدام الإشارات أو العلامات لتحفيز الاختيارات الصحية عند نقاط اتخاذ القرارات	تمكّن مركز طبي في قطر من زيادة الإقبال على فحص مرض السكري عن طريق اقتراح فحصه لمرتادي أحد المساجد لأداء الصلاة اليومية خلال شهر رمضان[9]
زيادة المشاركة في الانتخابات	الناخبون المسجلون في ولاية بنسلفانيا في الولايات المتحدة	**نوايا التنفيذ (التخطيط)**	مساعدة الناس في التخطيط لزمان ومكان وكيفية ممارسة سلوكيات معينة	كان الناخبون المسجلون الذين طُلب منهم تحديد متى وكيف سيصوتون أكثر احتمالية أن يتابعوا عملية التصويت [10]
زيادة استخدام واقي الشمس	طلاب المرحلة الثانوية في المناطق الريفية من الغرب الأوسط للولايات المتحدة وأعضاء منظمة المزارعين المستقبليين لأمريكا (FFA)	**تحديد الخسائر**	تحديد العواقب السلبية لعدم استخدام واقي الشمس (بدلًا من تسليط الضوء على منافع استخدامه)	أظهرت الرسائل التي تحذر من خطر الإصابة بسرطان الجلد فعاليتها في زيادة استخدام واقي الشمس مقارنة بالرسائل الإيجابية (على سبيل المثال: («أشعر بالحماية») [11]
زيادة معدلات تسجيل الموظفين في برامج التقاعد	الموظفون الأمريكيون في إحدى شركات «فورتشن 500» العاملة في قطاع الرعاية الصحية والتأمين	**التسجيل الافتراضي**	جعل السلوك المرجو الخيار الافتراضي للموظفين	أسهم التسجيل التلقائي للموظفين في برامج التقاعد (ومنحهم خيار الانسحاب) في رفع معدلات التسجل فيها من ما يقارب 40 %إلى نحو 90 %[12]

يُرجى الرجوع إلى الملحق للاطلاع على النموذج 9: نموذج المقارنة المعيارية

عند اختيار دراسات الحالة لتوجيه التجارب السلوكية، يُفضّل الاعتماد على الأمثلة **الخاضعة لمراجعة الأقران، والموثوقة، وذات الصلة بالسياق**. وتتميز دراسة الحالة الجيدة بقدرتها على توضيح الإجراءات المتبعة، والتغييرات التي طرأت، وآليات قياس النجاح. وتُمنح الأولوية للدراسات التي تم اختبارها في بيئات واقعية وخضعت لمراجعة الخبراء، ما يعزز مصداقية نتائجها. وفي هذا الإطار، يبرز سؤالان أساسيان: هل أُجريت الدراسة على فئات سكانية مشابهة للفئة المستهدفة؟ وهل يمكن تكييف نهج الدراسة مع السياق محل الدراسة؟

تسهم المقارنة المعيارية في صقل الأفكار، فقد يتضح، على سبيل المثال، أن إرسال تذكيرَين بدلًا من تذكير واحد يحسن النتائج بشكل ملحوظ، أو أن الجمع بين رسالة تستند إلى الأعراف الاجتماعية وعملية مبسطة يحقق نتائج أفضل من أي منهما على حدة. ومن المهم التأكد من أن الأفكار الجديدة للتدخل تتوافق مع القيود القانونية والأخلاقية والثقافية في قطر (إذ قد يتطلب الأمر تكييف بعض الحوافز أو الرسائل لتتناسب مع القيم المحلية).

[8] بيتال وآخرون (2016)

[9] كيتنج (2018)

[10] نيكرسون وروجرز (2010)

[11] هوانج وآخرون (2022)

[12] ماديان وشيا (2001)

القسم الفرعي 6.3: تحديد الأهداف والفئة المستهدفة

قبل تصميم أي حل، من الضروري وضع هدف واضح وتحديد الفئة السكانية التي سيستهدفها التدخل. فالأهداف غير المحددة تؤدي إلى حلول غامضة، لذا يُستحسن البدء بالإجابة على سؤالَين أساسيَين:

- **ما السلوك الذي نسعى إلى تغييره** (يجب أن يكون الجواب محددًا وقابلًا للقياس)
- **من هم الأشخاص الذين نحاول التأثير عليهم بالضبط؟** (يجب تحديد الخصائص الديموغرافية والسياق والسلوكيات ذات الصلة)

القسم الفرعي 6.4: طرح الحلول وتقييمها

عند مواجهة تحديات سلوكية معقدة، يكون من المفيد النظر إلى مجموعة متكاملة من الحلول. وتشمل هذه الحلول التدخلات الهيكلية، مثل اللوائح التنظيمية وتحسينات البنية التحتية، والنُهج السلوكية التي توجه اختيارات الأفراد من خلال التصميم، والتواصل، والحوافز.

يوضح الشكل 6.1 هذه المجموعة المتكاملة في سياق الهدر الغذائي في قطر، كما تناولته دراسات مختبر العلوم والدفع السلوكي، موضحًا الطرق المختلفة التي يمكن من خلالها توجيه التدخلات نحو المجموعات المستهدفة لتعزيز ممارسات أكثر استدامة.

الشكل 6.1: مجموعة متكاملة من الحلول للتصدي للهدر الغذائي

المجموعة المستهدفة	نقاط الدخول	الحلول الهيكلية	الحلول السلوكية
المستهلكون	• **تصميم البرامج:** إنشاء أدوات تدعم المستخدمين وتلبي احتياجاتهم • **التوعية:** معرفة المشكلة أو حلولها • **الاستبقاء والاستدامة:** تشجيع اعتماد السلوكيات على المدى الطويل	**العقوبات** على سبيل المثال: لن تقوم الأمانات بجمع النفايات غير المفروزة بشكل صحيح، وقد تُفرض غرامات على المخالفين	**الألعاب التفاعلية** استخدام الألعاب لتعديل السلوك **التواصل من أجل التغيير الاجتماعي والسلوكي** استغلال وسائل التواصل لتعديل العادات الاجتماعية السائدة
متاجر التجزئة/مرافق الضيافة	• **الممارسات التشغيلية:** تحسين إدارة المخزون • **قنوات إعادة التوزيع:** تعزيز نُظم التبرع بالطعام الفائض أو إعادة استخدامه	**اعتماد التقنيات** على سبيل المثال: استخدام الأدوات التنبؤية لتقليل الهدر	**تقديم الشهادات والتقدير العلني** على سبيل المثال: منح تقدير علني للمتاجر الكبرى والمطاعم والفنادق التي تعتمد ممارسات فعالة للحد من النفايات
مقدمو خدمات إدارة النفايات	• **البنية التحتية والخدمات اللوجستية:** جمع كل نوع من أنواع النفايات الغذائية على حدة وزيادة الطاقة الاستيعابية لمرافق التسميد • **السياسات والحوافز:** تحفيز السلوكيات الإيجابية	**اللوائح التنظيمية** على سبيل المثال: تطبيق سياسات خاصة بقطاع الضيافة لوضع حدود للنفايات الغذائية وتشجيع التبرع بالطعام وسن قوانين لفرز النفايات الغذائية وإعادة تدويرها	**التصميم المتمحور حول الإنسان** على سبيل المثال: استخدام الألوان والرموز والإرشادات لتحسين الدقة في فرز النفايات

عند تصميم حل سلوكي، يُستحسن تشكيل **فريق متنوع** (يضم خبراء السياسات، والعلماء السلوكيين، والجهات الحكومية، وحتى ممثلين عن الفئة المستهدفة) بهدف توليد مجموعة واسعة من التدخلات المحتملة. ينبغي تشجيع الإبداع، ففي هذه المرحلة تكون كمية الأفكار وتنوعها أهم من جودتها. ويمكن استخدام العوائق المحددة خلال مرحلة التشخيص كنقاط انطلاق مباشرة للتفكير. فلكل عائق يُطرح سؤال أساسي: «كيف يمكن تجاوز هذا العائق؟»

فعلى سبيل المثال: إذا كان النسيان يشكل عائقًا، فقد تتضمن الحلول نُظم التذكير. أما إذا كان ضعف الدافع هو العائق، فقد تكون آليات التحفيز، كالتلعيب أو الحوافز، فعالة أكثر. وتمكن الاستعانة بأساليب بلورة الأفكار، مثل **كتابة الأفكار أو التخطيط الذهني** أو **تمارين طرح الأفكار السيئة**، لتوليد حلول مبتكرة. ترد التفاصيل في الشكل 6.2 أدناه.

الشكل 6.2: أمثلة على أنشطة بلورة الأفكار

أساليب بلورة الأفكار

تدوين الأفكار	يدوّن المشاركون أفكارهم بشكل فردي بدون التحدث مع بعضهم. وبعد فترة زمنية محددة، تتم مشاركة هذه الأفكار مع المجموعة، ما يتيح للآخرين الاستفادة منها
ربط الأفكار	طريقة قائمة على رسم مرئي تبدأ بفكرة مركزية، ثم تتفرع منها أفكار رئيسية مرتبطة بها، وأفكار فرعية مفصلة أكثر
تمرين طرح الأفكار السيئة	يتعمّد المشتركون طرح أسوأ الأفكار أو الأفكار التي لا يمكن تطبيقها. ويتم بعد ذلك تحليلها أو عكسها لاكتشاف حلول إبداعية وقابلة للتطبيق
أسلوب SCAMPER	طرح أسئلة بناءً على سبعة خطوات: الاستبدال (Substiute)، والدمج (Combine)، والتكييف (Adapt)، والتعديل (Modify)، والاستخدام في غرض آخر (Put to another use)، والإلغاء (Eliminate)، والعكس (Reverse). والهدف هو تحفيز المشاركين على رؤية المشكلة من وجهات نظر مختلفة
توليد الأفكار عبر تبني الأدوار	يتبنى المشتركون أدوار فئات مختلفة (على سبيل المثال: دور المنافس، أو العميل، أو شخص مبدع ومعروف، وما إلى ذلك) ثم يطرحون الأفكار من وجهة نظر هذا الدور

يمكن توجيه تمرين بلورة الأفكار هذا باستخدام الأُطر السلوكية لضمان استناد الأفكار إلى مبادئ قائمة على الأدلة. فعلى سبيل المثال، كلّف مكتب مجلس الوزراء البريطاني «المعهد الحكومي» (Institute for Government) بإعداد تقرير تحت عنوان **MINDSPACE**[13] ليشكل قائمة مرجعية للتأثيرات على السلوك البشري تمكن الاستعانة بها عند صياغة السياسات. ويتضمن هذا التقرير تسعة عناصر رئيسية وغير قسرية تؤثر في السلوك مستوحاة من الأحرف في اختصار MINDSPACE. وهو يُعدّ قائمة مرجعية عملية لصانعي السياسات تساعدهم في تصميم تدخلات تتماشى مع طريقة تفكير الأفراد وآليات اتخاذهم للقرارات.

الجدول 6.2: قائمة MINDSPACE المرجعية

العناصر	الوصف
الجهة المُرسِلة	*يتأثر الأفراد بمن يقدم لهم المعلومات*
الحوافز	*تُشكل الاستجابات للحوافز بناءً على الاختصارات العقلية، وخصوصًا الخوف من الخسارة*
الأعراف الاجتماعية	*يتأثر الأفراد بما يقوم به الآخرون من حولهم*
الخيارات الافتراضية	*غالبًا ما يلتزم الأفراد بالخيارات المعدة مسبقًا، أي ينساقون مع التيار، ما لم يُحفزوا لتغييرها*
إبراز التحديثات	*يولي الأفراد اهتمامًا أكبر لما هو جديد ومهم ومرتبط مباشرة بحياتهم الشخصية*
تكرار التعرض لعناصر معينة (Priming)	*يمكن للمحفزات اللاواعية أن تؤثر في سلوكنا*
التأثير	*تؤدي الروابط العاطفية دورًا قويًا في توجيه اختياراتنا وأفعالنا*
الالتزامات	*يسعى الأفراد إلى الوفاء بوعودهم العلنية وردّ المعروف بالمعروف*
الأنا	*يتخذ الأفراد القرارات التي تعزز صورتهم الذاتية الإيجابية*

علاوةً على ما سبق، يحدد **«إطار القوى» (POWER Framework)**[14] أبرز العوامل المؤثرة في السلوكيات، مثل قوة الوقت، وقوة الأفراد، وقوة المشاعر، وقوة الإدراك، التي تؤثر في القرارات الفردية والنتائج السلوكية. ويمثل كل عنصر من عناصر الإطار عاملًا ممكّنًا يمكن توظيفه عند صياغة الحلول السلوكية. يوضح الشكل 6.3 تفاصيل الإطار ويقدم مثالًا توضيحيًا لكيفية استخدامه من قِبل الفِرق الفنية المكلّفة بتصميم التدخلات.

الشكل 6.3: تطبيق «إطار القوى»



راجع *الملحق للاطلاع على النموذج 10: نموذج «إطار القوى»*

[13] دولان وآخرون (2010)

[14] «إطار القوى» لشركة استراتيجي أند (2023)

من الضروري مراعاة التبعات الأخلاقية عند تصميم التدخلات الموجهة نحو التغيير السلوكي. وتتمثل إحدى القضايا الأساسية في علم السلوك في إيجاد التوازن بين حماية استقلالية الأفراد وتأثير السياسات الحكومية على قراراتهم الشخصية. ومن المهم هنا تجنب التدخلات الشديدة التأثير التي تفرض السلوكيات على الأفراد، بل التركيز على توفير البيئة والمعلومات ووجهات النظر التي تساعد في توجيه العقليات والسلوكيات ليختار الأفراد بأنفسهم.

القسم الفرعي 6.5: اختيار التدخلات

بعد الانتهاء من طرح الأفكار، يجب حصرها واختيار الأنسب منها. ويُنصح أولًا بتدوين جميع الأفكار بالتفصيل:

أ. **الآلية (الآليات)** (على سبيل المثال: كيفية معالجة الفكرة للعائق السلوكي)

ب. **قناة التواصل** (على سبيل المثال: الرسائل النصية، أو اللقاءات المباشرة، أو التطبيقات الإلكترونية، أو غيرها)

ج. **التوقيت** (على سبيل المثال: تنفيذ التدخل لمرة واحدة، أو بشكل متكرر، أو على مراحل، أو غير ذلك)

د. **المواد اللازمة** (على سبيل المثال: المناهج التعليمية، أو التقنيات، أو المواد المطبوعة، أو الوسائط المرئية/المسموعة، أو غيرها)

يمكن أن تساعد صياغة **نظرية التغيير** لكل فكرة في توضيح كيفية تأثيرها في السلوك - يرد مثال في الشكل 6.4. **ويجب التأكد من أن كل فكرة مختارة مرتبطة بوضوح بالنتائج المستخلصة من مرحلة «تتبّع العوامل المؤثرة والعوائق» لضمان معالجة الأسباب الجذرية للسلوك بدلًا من الاكتفاء بالتعامل مع مظاهره فقط.**

الشكل 6.5: مثال على نظرية التغيير لزيادة حضور الفحوصات الطبية



يمكن استخدام خمسة مبادئ توجيهية لحصر الأفكار المطروحة واختيار التدخلات الأكثر جدوى، كما هو موضح في الشكل 6.5 أدناه. كما يوصى بتقييم خيارات التدخل المختلفة استنادًا إلى معايير تقييم السياسات الموضحة في دليل السياسات العامة.

الشكل 6.6: المبادئ التوجيهية لاختيار تصميم التدخلات



راجع الملحق للاطلاع على النموذج 11: المبادئ التوجيهية

القسم الفرعي 6.6: تصميم منهجية البحث/الاختبار

بعد تحديد قائمة التدخلات النهائية، يجب وضع **مبادئ توجيهية بحثية** واضحة، أي إعداد خطة بسيطة ومنظمة لكيفية اختبار التدخل قبل تطبيقه على نطاق واسع. يمكن اعتبار هذه المرحلة اختبارًا تجريبيًا للحل، فهي تتيح استخدام الموارد بكفاءة، وفهم عناصر النجاح، وتوفير الأدلة اللازمة لتوسيع نطاق تطبيق الحلول الناجحة. في ما يلي قائمة بالإجراءات التي يجب اتباعها عند تحديد معايير البحث:

- **صياغة سؤال البحث:** يحدد سؤال البحث السلوك أو النتيجة المراد التأثير فيها والفئة السكانية المستهدفة من التدخل. ويجب أن يكون السؤال مركزًا، وقابلًا للتطبيق، وأن يُستند إليه في تصميم التدخل. على سبيل المثال: يمكن أن يكون السؤال كالتالي: «هل يمكن للتذكيرات الشخصية عبر الرسائل النصية المرسلة من أطباء موثوقين في قطر أن تسهم في رفع معدلات حضور المواعيد لدى المرضى في نظام الرعاية الصحية العامة في قطر؟»

- **تحديد الفرضيات:** الفرضية هي تعبير واضح وقابل للاختبار حول ما يُتوقع حدوثه عند تطبيق التدخل. فهي تربط التدخل (الإجراء المتخذ) بالتغير السلوكي المرتقب (الأثر المنشود). وينبغي أن تُصاغ الفرضية بعبارات محددة وقابلة للقياس، وذلك وفق النموذج الآتي:

«إذا نُفذ [التدخل]، فإن [الفئة المستهدفة] ستكون أكثر ميلًا إلى [السلوك المطلوب] بنسبة [نسبة مئوية أو مقدار محدد] خلال [فترة زمنية معينة]»

مثال على فرضية بحثية محتملة:

«إذا أُرسلت رسائل نصية شخصية تُبرز عدد الأقران الذين يتقدمون لوظائف في القطاع الخاص، فإن خريجي الجامعات القطريين سيكونون أكثر ميلًا بنسبة 20% إلى تقديم طلب واحد على الأقل للعمل في القطاع الخاص خلال الأشهر الثلاثة الأولى بعد التخرج»

- **مراعاة الجوانب الأخلاقية والإنصاف:** ينبغي أن يلتزم جميع التدخلات السلوكية بالمعايير الأخلاقية، والشفافية، والملاءمة الثقافية، وذلك لضمان ثقة المجتمع وحماية المشاركين. وتتضمن الاعتبارات الأخلاقية الأساسية ما يلي:

← **المشاركة الواعية:** ينبغي للمشاركين أن يكونوا على علم بأنهم جزء من برنامج أو اختبار والموافقة على ذلك، حيثما أمكن

← **الشفافية:** يجب توضيح نوع البيانات التي تُجمع وأسباب جمعها

← **تجنب الخداع:** ينبغي أن تهدف التدخلات إلى تمكين الأفراد ومساعدتهم في اتخاذ قرارات أفضل، لا إلى تضليلهم أو الضغط عليهم

← **الإنصاف:** يجب التأكد من أن التدخلات لا تُحدث آثارًا سلبية غير مقصودة على فئات محددة (على سبيل المثال: التمييز على أساس الجنس، أو الدخل، أو المنطقة الجغرافية، أو غير ذلك)

ينبغي أن تحترم التدخلات السلوكية كرامة المشاركين واستقلاليتهم:
- تجنب استخدام أساليب أو صيَغ لغوية تُشعر الأفراد بالخزي أو الذنب أو تترك وصمة اجتماعية
- ضمان تمكين المشاركين من اتخاذ قرارات مدروسة من دون خداعهم
- استخدام لغة وصور تعبر عن الاحترام والشمولية وتراعي الثقافة المحلية

لا يقتصر التصميم الأخلاقي على تجنب الأذى، بل يقوم على ترسيخ العدالة والثقة والاحترام المتبادل، وحماية حق الأفراد في الاختيار الحر والمستقل عند اتخاذ قراراتهم

القسم الفرعي 6.7: ملخص المرحلة والقائمة المرجعية

أبرز الاستنتاجات

- لا ينبغي الاستعجال بالانتقال مباشرة إلى الحلول، بل يجب وضع خيارات متعددة واختبارها وتنقيحها استنادًا إلى الأدلة والسياق المحلي
- يجب الاستفادة من الدروس المستخلصة من دراسات الحالة المحلية والدولية وتكييفها لتتلاءم مع احتياجات دولة قطر
- يجب استخدام أساليب وأطر بلورة الأفكار في تصميم التدخلات التي تعالج العوائق السلوكية المحددة مسبقًا
- ينبغي اختيار التدخل الأنسب استنادًا إلى مبادئ توجيهية واعتبارات أخلاقية واضحة وتطوير منهجية فعالة للبحث

استخلاص الدروس المستفادة	تحديد الأهداف والفئة المستهدفة	ابتكار الحلول وتقييمها	اختيار التدخلات	تصميم منهجية البحث
البحث في دراسات الحالات، والمشاريع التجريبية، وأفضل الممارسات في السياقين المحلي والدولي لتحديد ما نجح وما لم ينجح	وضع هدف واضح وتحديد الفئة المستهدفة بالتدخلات	تحديد نطاق الحلول الممكنة التي يمكن تطبيقها لمواجهة التحديات، بدءًا من الحلول الهيكلية وصولًا إلى الحلول السلوكية. ويمكن الاستفادة من أطر عمل مثل إطار POWER للتصميم والتدخل	حصر الأفكار المطروحة، وتحديد آلية وقناة التنفيذ، والتوقيت، والمواد اللازمة. وتحديد واختيار أفضل التدخلات لتنفيذها، مع مراعاة المبادئ التوجيهية (المستهدفات القابلة للقياس، وتوافر الموارد، والفئات المستهدفة، والقنوات، وبيئة الاختبار)	تحديد سؤال البحث، الذي يحدد النتيجة التي يُراد التأثير فيها، وتحديد الفرضيات حول كيفية تأثير التدخلات على هذه النتيجة، مع مراعاة الأخلاقيات والعدالة أثناء تصميم وتنفيذ التدخلات
		الرسم البياني 6.1, 6.2, 6.3	الرسم البياني 6.4, 6.5	

تصوّر الحلول وتصميمها - القائمة المرجعية

استعراض الدروس المستفادة

- ☐ *استعراض أفضل الممارسات من خلال دراسات الحالة، وتعبئة نموذج المقارنة المعيارية*

تحديد الهدف

- ☐ صياغة هدف التدخل بشكل واضح ودقيق

طرح الحلول وتقييمها

- ☐ بلورة الأفكار حول مجموعة من الحلول الممكنة باستخدام أنشطة بلورة الأفكار
- ☐ *استخدام «إطار القوى» لتصميم تدخلات سلوكية محددة*

اختيار مجالات التدخل

- ☐ صياغة نظرية التغيير
- ☐ *اختيار تدخل من أجل اختباره بالاستناد إلى المبادئ التوجيهية*
- ☐ *استخدام القائمة المرجعية للتصميم الأخلاقي*

تصميم منهجية البحث/الاختبار

- ☐ صياغة سؤال البحث
- ☐ صياغة فرضيات دقيقة وقابلة للاختبار
- ☐ النظر في المتطلبات الأخلاقية وتوثيقها

القسم السابع: إطار STEPS - إجراء التجربة

القسم الفرعي 7.1: المقدمة

تشمل مرحلة **«إجراء التجربة»** تطبيق التدخلات السلوكية المختارة على أساس تجريبي **وتقييم أثرها بشكل دقيق.** في هذه المرحلة، يلتقي الإطار النظري بالإطار التطبيقي، فتُنفذ الأفكار المطروحة في مرحلة «التوصل إلى حلول» من خلال تجارب مضبوطة أو تطبيقات أولية. وتهدف هذه المرحلة إلى تحقيق هدفَين: **تنفيذ** التدخل بشكل منظم **وتقييم** فعاليته في إحداث التغيير السلوكي المرغوب.

"هل يُحدث الحل أثرًا إيجابيًا يمكن قياسه"؟

القسم الفرعي 7.2: إعداد بروتوكولات البحث والتنفيذ

لبدء مرحلة التجربة، يجب على الفريق وضع **بروتوكول بحثي واضح ومنظم**. ويشمل ذلك استخدام الفرضية السلوكية المحددة مسبقًا واختيار طريقة التجربة المناسبة (على سبيل المثال: التجارب العشوائية المضبوطة، أو التصاميم السابقة واللاحقة، أو غير ذلك)، بالإضافة إلى تجهيز جميع المواد اللازمة للتجربة، مثل النصوص الإرشادية، والتنبيهات، والاستبيانات.

ويُعدّ اختيار الطريقة التجريبية الملائمة بالغ الأهمية:

تساعد **التجارب العشوائية المضبوطة** في الاستدلال السببي، أما **التصاميم القبلية والبعدية** فقد تكون أكثر ملاءمة في التجارب الميدانية (موضحة بالتفصيل في الشكل 7.1). فالتصاميم السابقة واللاحقة تقيس النتائج قبل التدخل وبعده ضمن المجموعة نفسها، وبالتالي فإنها سهلة التنفيذ لأنها لا تتطلب التجارب العشوائية. لكن يشجع مختبر العلوم والدفع السلوكي التابع للمجلس الوطني للتخطيط على استخدام التجارب العشوائية المضبوطة حيثما أمكن لما توفره من أدلة عالية الجودة من خلال مقارنة نتائج المجموعة الخاضعة للتدخلات بنتائج المجموعة المرجعية (التي لا تخضع للتدخلات).

تمثل **تجارب الكفاءة والفعالية** نوعَين من أنواع التجارب العشوائية المضبوطة، لكن لكلٍ منهما هدفًا. فتجارب الكفاءة تهدف إلى اختبار مدى نجاح التدخل في ظل ظروف مثالية ومضبوطة، بينما تقيّم تجارب الفعالية أثر التدخل في البيئات الواقعية. ويُعدّ النوعان ضروريَين لفهم الإمكانات المحتملة والقيمة العملية للتدخلات. كما تركز هذه المرحلة على الإدارة العملية للمشروع، بما في ذلك تدريب الموظفين، وإشراك الشركاء، ومعالجة المشكلات التي قد تطرأ أثناء التنفيذ.

الشكل 7.1: أنواع طرق إجراء التجربة



يمكن إجراء التجارب السلوكية بطرق مختلفة، يقدم كلٌ منها مزايا فريدة بناءً على السياق العام للسياسة وأهداف البحث (على النحو الموضح في الشكل 7.2).

1. تتسم **التجارب الإلكترونية** بالكفاءة والفعالية من حيث التكلفة، وتسمح بإجراء الاختبارات السريعة لمجموعة سكانية كبيرة متنوعة، لكن الرقابة على بيئة المشاركين في هذا النوع من التجارب محدودة.
2. يتم إجراء **التجارب المخبرية** في بيئة خاضعة للرقابة، إما في المختبرات الرسمية أو البيئات المنظمة، مثل المدارس أو العيادات. ويتيح هذا النوع من التجارب قدرًا أكبر من الرقابة على المتغيرات ويحافظ على الملاءمة مع السياق في الوقت ذاته.
3. يتم إجراء **التجارب الميدانية** في النُظم القائمة أو على الخدمات المتاحة مباشرةً، مثل عمليات التواصل الحكومية أو منصات تقديم الخدمات. ويُعدّ هذا النوع من التجارب مهمًا جدًا لاختبار التدخلات على نطاق واسع في ظروف طبيعية، على الرغم من أنه عادةً ما يستلزم جهود تنسيق معقدة ويتيح رقابة محدودة على المتغيرات الخارجية. وبالتالي، ينبغي أن تتوافق طريقة إجراء التجربة مع مستوى التوازن المراد تحقيقه بين الدقة الداخلية، والدقة الخارجية، وإمكانية التنفيذ التشغيلية.

الشكل 7.2: أنواع التجارب



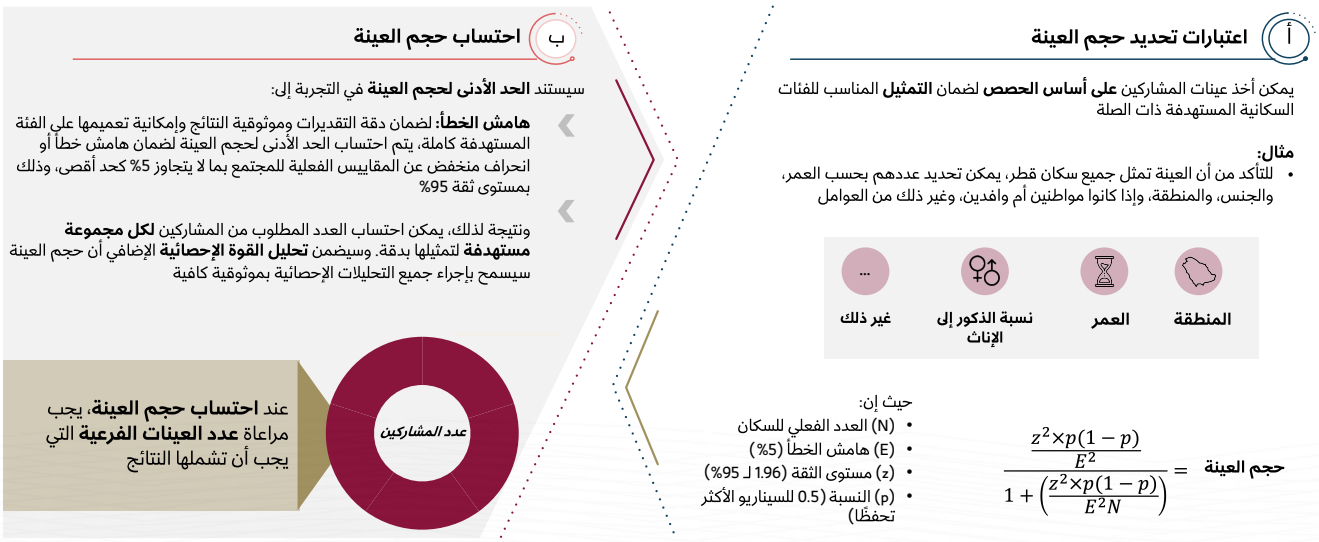
كما تركز هذه المرحلة على الإدارة العملية للمشروع، بما في ذلك تدريب الموظفين، وإشراك الشركاء، ومعالجة المشكلات التي قد تطرأ أثناء التنفيذ.

باختصار: تتسبب الاستبيانات الطويلة عبر الإنترنت في انسحاب المشاركين، لذا ينبغي أن يكون الوقت المستغرق لاستكمال الاستبيان من 10 إلى 15 دقيقة كحد أقصى.

اختيار طريقة الصياغة: بالنسبة للاستبيانات التي يجريها المحاور حضوريًا، ينبغي أن تتضمن توجيهات وتعليمات واضحة للمحاورين، مثل متى تتعين قراءة الإجابات بصوت عالٍ أو توضيح الأسئلة. أما بالنسبة للاستبيانات الإلكترونية الذاتية، فينبغي استخدام لغة سهلة الفهم ومباشرة ولا تحتاج إلى التوضيح.

بالإضافة إلى ما تقدم، يُعدّ تقدير عدد المشاركين المطلوب (حجم العينة) خطوة أساسية في تصميم تجربة سلوكية فعالة، إذ يضمن ذلك كفاءة الدراسة وقدرتها على الكشف عن الآثار الملموسة، ما يحد من مخاطر استخلاص استنتاجات غير صحيحة نظرًا لعدم توفر ما يكفي من البيانات. يقدم الشكل 7.3 نظرة عامة مرئية على هذه العملية، إلى جانب مثال عملي لتوجيه التنفيذ. كما يسهم احتساب حجم العينة في وضع الحد الأدنى من المشاركين المطلوبين للوصول إلى نتائج موثوقة وذات صلة بموضوع السياسة.

الشكل 7.3: اعتبارات تحديد حجم العينة وطريقة احتسابها



يُرجى الرجوع إلى الملحق للاطلاع على النموذج 12: نموذج اللمحة العامة عن التجربة

القسم الفرعي 7.3: إجراء التجربة وتنقيحها

قبل تنفيذ التدخلات على نطاق واسع، لا بد من **اختبارها على مجموعة صغيرة** من الفئة السكانية المستهدفة، وذلك من أجل تحديد إمكانية تنفيذها ووضوحها وتجربة المستفيدين منها. كما ينبغي جمع الملاحظات من المشاركين والجهات المنفذة بطريقة منهجية (على سبيل المثال: من خلال الاستبيانات، أو المقابلات، أو عمليات المراقبة) والاستفادة منها لتنقيح التدخلات عند الحاجة. فكثيرًا ما كشفت الاختبارات عن أهمية التعديلات الطفيفة، مثل توقيت الرسالة أو اللهجة المستخدمة، إذ يمكن أن تحسن تلك التفاصيل من مستوى المشاركة بشكل كبير. كذلك، تضمن هذه الإجراءات المتكررة أن تكون التدخلات النهائية فعالة وملاءمة للسياق المحلي.

القسم الفرعي 7.4: تنفيذ التجربة ومراقبتها

بعد تنقيح التدخلات، يتم تنفيذها في **بيئة تجريبية خاضعة للرقابة**، ويتعين على القائمين على التجربة مراقبة صحة تنفيذها، ومعدل المشاركة فيها، والتحديات التشغيلية عن كثب. وفي هذا الصدد، يمكن أن تسهم أدوات المراقبة مثل التقارير الميدانية، التي توثق أنشطة التنفيذ اليومية، في رصد أي تجاوز للبروتوكول، وتسجيل تفاعلات المشاركين، وتحديد المشاكل التشغيلية، وضمان مواصلة تنفيذ التجربة على النحو المناسب، فعلى سبيل المثال: يسمح تتبّع معدلات الإجابة في الوقت الفعلي للفِرق برصد المشكلات ومعالجتها والحفاظ على الزخم. كما يلزم توثيق الإجراءات والانحرافات بوضوح لإجراء تقييم دقيق في المرحلة اللاحقة.

القسم الفرعي 7.5: تحليل النتائج وتفسيرها

بعد تنفيذ التجربة، يتعين **تحليل النتائج بدقة صارمة** لتقييم فعالية التدخلات، بما في ذلك مقارنة المجموعة الخاضعة للتدخلات بالمجموعة المرجعية باستخدام مقاييس محددة مسبقًا، مثل معدلات تغير السلوك، والفعالية من حيث التكلفة، وغير ذلك. ويعتمد نوع التحليل المختار على أهداف التقييم وطبيعة البيانات المتوفرة.

نوع التحليل

- **التحليل المقارن:** يُعدّ التحليل المقارن أساسيًا لتقييم الأثر المحقق، إذ يجري مقارنة النتائج بين المجموعات لتحديد ما إذا كان للتدخلات أثر ملموس.
    - *مثال توضيحي: رصد زيادة ذات دلالة إحصائية في السلوكيات المستدامة للمواطنين القطريين الذين تلقوا رسائل تذكيرية مقارنة بأولئك الذين لم يتلقوا رسائل.*
- **تحليل المجموعات الفرعية:** يسهم هذا النوع من التحليل في تحديد فئات السكان التي تستجيب بشكل مختلف للتدخلات، وذلك للمساعدة في تنقيح استراتيجيات الاستهداف وضمان التمثيل المنصف للسكان في النتائج.
    - *مثال توضيحي: يكشف التحليل أن المرضى الأصغر عمرًا ومن يعانون من أمراض مزمنة أكثر استجابة للرسائل التذكيرية، ما يشير إلى أهمية إعداد رسائل خصيصًا لكل مريض في تحسين فعالية التدخلات بشكل عام.*
- **التحليل التنبؤي:** يُستخدم هذا النوع من التحليل في توقع السلوكيات المستقبلية أو تحديد العوامل الأكثر تأثيرًا على النتائج، وهو الأكثر فعالية لدراسة توسيع نطاق تطبيق التدخلات القائمة أو استحداث تدخلات مستقبلية.
    - *مثال توضيحي: يكشف تحليل الانحدار عن أهمية الفئة العمرية والمشاركة السابقة في توقع الاستجابة للتدخلات.*

يجب تفسير النتائج في إطار الفرضية السلوكية الأساسية والعوامل السياقية للتحديات السلوكية. كما يجب أن يفصل التحليل الإحصائي الآثار المحققة من التدخلات عن غيرها من العناصر.

على سبيل المثال: عند إجراء اختبار «أ/ب» (A/B) لرسالة معينة (رسالة قديمة مقارنة بأخرى جديدة)، تنبغي مقارنة معدلات الاستجابة للنسختين واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة للتأكيد على وجود اختلافات. أما في التجارب الأكبر، فينبغي استخدام تحليل الانحدار لمراقبة العوامل الأخرى. لكن الهدف يبقى الإجابة على السؤالَين التاليَين:« هل أحدثت التدخلات السلوكية تحسنًا ملموسًا؟ »و«ما حجم الأثر المحقق؟». فعلى سبيل المثال:« تراجع معدل مخالفات السرعة التي تزيد عن 100 كم/س بنسبة 20% في طرق الدوحة التي وُضعت عليها لافتات إلكترونية تظهر للسائق سرعته الآنية مقارنة بالطرق التي لا تتوفر فيها تلك اللافتات» أو «ارتفع معدل حضور مواعيد الفحوصات الطبية من 59% إلى 81% بعد بدء إرسال التذكيرات الجديدة، بينما لم يُرصد أي اختلاف في المجموعة المرجعية». كما يعزز التقييم الدقيق موثوقية تلك النتائج.

يجب تجميع النتائج في مرئيات قابلة للتطبيق لتوجيه القرارات المتعلقة بالسياسات وجهود توسيع نطاق تنفيذ التدخلات في المستقبل، كما من المهم توثيق الدروس المستفادة ومشاركتها مع الجهات الحكومية القطرية لتحسين معرفتها وتشجيعها على إجراء تحسينات مستمرة.

القسم الفرعي 7.6: ملخص المرحلة والقائمة المرجعية

أبرز الاستنتاجات

- اختبار التدخلات في بيئة مضبوطة قبل تطبيقها على نطاق أوسع باستخدام بروتوكولات البحث المناسبة
- اختيار النوع المناسب من التجارب (التجارب العشوائية، أو التصميم السابق واللاحق، أو غير ذلك) لضمان استيفاء المعايير الأخلاقية
- مراقبة التنفيذ عن كثب وجمع الملاحظات لتنقيح التدخلات
- تحليل النتائج بدقة لتحديد عناصر النجاح، والفئات التي تستجيب للتدخلات، والسبب وراء ذلك
- توثيق الدروس المستفادة لتوجيه المشاريع المستقبلية والقرارات المرتبطة بالسياسات

بروتوكولات البحث والتنفيذ	التجريب والتطوير	التنفيذ والمراقبة	التحليل والتفسير
تصميم بروتوكول واضح ومنظم للبحوث، واختيار المنهج التجريبي المناسب لاستخدامه وتجربته، وتحديد استراتيجية أخذ العينات	إجراء تجربة للتدخلات لاختبار جدواها ووضوحها وتجربة المستخدم، وتعديل التدخلات عند الحاجة بناءً على نتائج التجربة الأولية والملاحظات	تطبيق التدخلات في بيئة تجريبية، ومراقبة عملية التنفيذ عن كتب	تحديد نوع التحليل المطلوب بناءً على بيانات التدخلات، وتلخيص النتائج في مرئيات قابلة للتنفيذ تسهم في اتخاذ قرارات السياسات

إجراء التجربة – القائمة المرجعية

إعداد بروتوكولات البحث والتنفيذ

- اختيار النوع المناسب من التجارب (التجارب العشوائية، أو التصميم السابق واللاحق، أو غير ذلك)
- اختيار أسلوب التجربة (على سبيل المثال: عبر الإنترنت، أو في المختبر، أو في الميدان)
- تحضير كافة المواد اللازمة للتجربة (النصوص، والتعليمات، والاستبيانات، وما إلى ذلك)
- احتساب حجم العينة وتحديد معايير الشمول والاستبعاد
- تعبئة نموذج اللمحة العامة عن التجربة

تجربة التدخلات وتحسينها

- تجربة التدخل على شريحة صغيرة من الفئة المستهدفة وجمع الملاحظات
- تنقيح التدخل بناءً على التجربة

تنفيذ التجربة ومراقبتها

- تطبيق التدخل في السياق المحدد
- مراقبة مدى الالتزام بخطة تنفيذ التدخل وتفاعل المشاركين

تحليل النتائج وتفسيرها

- تحليل بيانات النتائج (على سبيل المثال: التحليل المقارن، وتحليل الفئات الفرعية، والتحليل التنبؤي)
- تفسير النتائج في ضوء الفرضية الأساسية والسياق
- استخلاص مرئيات عملية يمكن الاستفادة منها في صياغة السياسات وتوسيع نطاق التنفيذ

القسم الثامن: إطار STEPS - مواصلة تحقيق النتائج وتوسيع نطاق تطبيقها (SUSTAIN)

القسم الفرعي 8.1: المقدمة

تركز المرحلة الأخيرة من إطار «STEPS» على ضمان **تنفيذ التدخلات السلوكية الناجحة** ودمجها في السياسات والنُظم التشغيلية على المدى الطويل. وهي تدعم رؤية قطر لاعتماد حوكمة قائمة على الأدلة من خلال تشجيع التعلم في المؤسسات، وإجراء التحسينات المستمرة، والتوسع الاستراتيجي.

"كيف يمكن تنفيذ التدخلات الناجحة وتوسيع نطاق تطبيقها"؟

القسم الفرعي 8.2: تطبيق الدروس المستفادة وتحسين التدخل

بعد تنفيذ التجارب، ينبغي على الفِرق عقد **جلسات منظمة** لتحديد عناصر النجاح والعناصر التي لم تحدث أثرًا والسبب وراء ذلك، إضافة إلى تحليل التحديات في التنفيذ، وملاحظات أصحاب المصلحة، والنتائج السلوكية المحققة. وفي نهاية هذه المرحلة، يجب إعداد نسخة «محسنة» من التدخل تكون جاهزة للإطلاق على نطاق واسع، بالإضافة إلى توثيق التعديلات لتوضيح التدخل المحدث.

القسم الفرعي 8.3: إعداد استراتيجية التوسع

يتطلب التوسع وضع **خارطة طريق واضحة** تفصل كيفية توسيع نطاق تطبيق التدخلات على المناطق الجغرافية أو الفئات السكانية أو قنوات تنفيذها، بما في ذلك تحديد الظروف التمكينية والموارد المطلوبة والمخاطر المحتملة.

على سبيل المثال: يمكن اختبار إحدى التدخلات بشأن العمل التطوعي بين الشباب في قطر عبر الإنترنت من خلال مجموعة صغيرة، وفي حال نجاح التجربة الإلكترونية يمكن إطلاق التدخل على نطاق أوسع من خلال إقامة الشراكات مع المؤسسات المعنية بالشباب.

أما إذا تطلّب تنفيذ التدخل التنسيق بين الجهات، فيلزم إعداد هياكل حوكمة أو مجموعات عمل مخصصة لذلك. فيتعين التعامل مع التوسع كمشروع مستقل له جداول زمنية وجهات مسؤولة عنه ويتطلب إدارة المخاطر المرتبطة به. وقد تشمل هذه المخاطر آثارًا عكسية غير مقصودة (حيث يُنتج التدخل سلوكًا معاكسًا للسلوك المنشود)، أو تلاشي التأثير بمرور الوقت عندما يزول الطابع الجديد له، أو الإخفاقات التشغيلية، أو مخاوف تتعلق بالعدالة. ولإدارة هذه المخاطر، ينبغي على الفرق إجراء تجارب أولية صغيرة قبل التوسع، ومراقبة الاستجابات السلوكية باستمرار، وتوثيق الانحرافات، والاستعداد لتعديل أو سحب تدخلات معينة في حال ظهور آثار سلبية.

القسم الفرعي 8.4: تطبيق التدخل على نطاق المؤسسة برمتها

يجب إدراج التدخلات في إجراءات التشغيل الموحدة أو أُطر السياسة للحرص على تنفيذها كبرنامج مستمر وليس كمبادرة لمرة واحدة. لذا، يجب تحديث المبادئ التوجيهية الرسمية، وإدخال نماذج أو أدوات رقمية جديدة في النُظم الحكومية بشكل دائم، وحتى تقنين التغييرات في اللوائح التنفيذية عند الضرورة.

فعلى سبيل المثال: إذا تبين من إحدى اختبارات «أ/ب» (A/B) المنفذة في دولة قطر أن الأهل يفضلون اختيار الوجبات الخفيفة الصحية عند وضع الخيار الصحي خيارًا افتراضيًا في إحدى تجارب المحاكاة عبر الإنترنت، فيجب الاستفادة من تلك المرئيات وتوسيع نطاق تطبيق التدخل من خلال جعل الوجبات الصحية الخيار الافتراضي الموحد في جميع الاستمارات المتعلقة بوجبات الغداء في المدارس في الدولة بأكملها.

القسم الفرعي 8.5: المراقبة باستمرار

حتى بعد انتهاء مرحلة التوسع، لا تنتهي مراحل تنفيذ التدخلات، إذ ينبغي استحداث نظام **للمراقبة المستمرة** لأدائها وتقييمها بشكل دوري، فتضمن المراقبة المستمرة المحافظة على فعالية التدخلات وملاءمتها للسياقات المتغيرة، وقد تشمل هذه المرحلة إعداد لوحات متابعة، وعقد حلقات لتقديم الملاحظات، وإجراء مراجعات دورية. لذا تتعين مراقبة ما إذا كانت النتائج السلوكية دائمة أم أن الأفراد بدؤوا يتكيفون بطرق غير مقصودة.

القسم الفرعي 8.6: تعميم الدروس المستفادة

في هذه المرحلة النهائية الهامة، يجب توثيق الرحلة **ومشاركة قصص النجاح والمرئيات المستخلصة** على مستوى الجهة والحكومة القطرية وخارجيًا، إضافة إلى إعداد دراسات حالة أو عروض تقديمية لمشاركة هذه الدروس المستفادة من المشروع السلوكي مع الآخرين.

مثال على مختبر العلوم والدفع السلوكي التابع لمركز استشراف المستقبل والرؤى الوطنية في المجلس الوطني للتخطيط: على سبيل المثال: أعد المختبر رسمًا توضيحيًا لتعميم المرئيات الرئيسية المستخلصة من الدراسة التشخيصية السلوكية بشأن هدر الطعام في قطر. وأسهمت هذه المواد البصرية الموضحة في الشكل (8.1) في استخلاص نتائج معقدة وتحويلها إلى صيغ يسهل على أصحاب المصلحة وصناع القرار فهمها.

الشكل 8.1: رسم توضيحي صادر عن مختبر العلوم والدفع السلوكي التابع للمجلس الوطني للتخطيط حول الدراسة التشخيصية لهدر الطعام

التقييم التشخيصي السلوكي: دراسة النفايات الغذائية في دولة قطر



بالإضافة إلى ما تقدم، يمكن للجهة إعداد ومشاركة **موجز** يلخص التحديات التي تمت معالجتها والسياق الذي أُجريت فيه التجربة، وتصميم التجربة، والنتائج المحققة، والآثار المترتبة، والتوصيات المتعلقة بالسياسات، إذ تساعد هذه الموجزات في تعميم المرئيات الرئيسية والخطوات القابلة للتنفيذ على أصحاب المصلحة باختصار، كما هو موضح في الشكل (8.2).

الشكل 8.2: موجز عن التجربة السلوكية

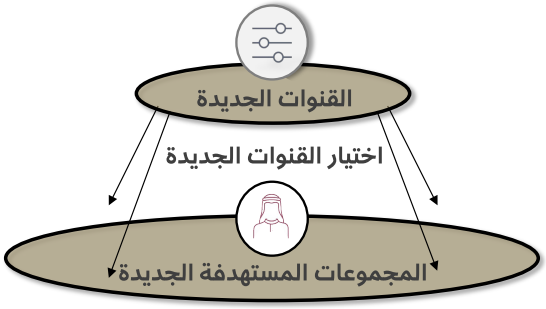
مثال

موجز عن التجربة السلوكية

من دوران القوى العاملة إلى استبقائها: معالجة مشكلة دوران القوى العاملة في القطاع الخاص القطري بالاستناد إلى المرئيات السلوكية

المجلس الوطني للتخطيط
دولة قطر

بمجرد اختبار التدخل عبر أدوات مختلفة وإظهاره لجدوى إحصائية، سيتم توسعة نطاقه عبر طريقتين رئيسيتين:



تحديث مكونات المجموعة المستهدفة عن طريق تعديل معايير الاختيار الرئيسية (على سبيل المثال: زيادة نطاق العمر وتوسيع التركيز الجغرافي)

التوصية بتغيير متغير واحد في كل مرة لربطه بالتغيرات في النتائج

التركيز على فئات مختلفة وجديدة على سبيل المثال: الانتقال من العاملين في قطاع الخدمات إلى أدوار تتطلب مهارات عالية)

يُرجى الرجوع إلى الملحق للاطلاع على النموذج 13: نموذج الموجز عن التجربة والنموذج 14: نموذج خطة توسيع نطاق التدخلات

إضافة إلى ما سبق، لا بد من تحديد العوامل الممكّنة وبناء القدرات: فكلما زاد عدد الأفراد الذين يرون مثالًا ناجحًا ومستدامًا على التدخلات السلوكية، أصبحت هذه التدخلات جزءًا من مجموعة الأدوات الموحدة للحكومة. كما تسهم مشاركة المرئيات بين الفِرق المختلفة في إرساء ثقافة التعلم والمحاكاة.

القسم الفرعي 8.7: توسيع نطاق تطبيق المرئيات السلوكية عبر مختلف الجهات في قطر

يمكن للجهات الحكومية **أن تتعاون مع المجلس الوطني للتخطيط** لاعتماد دليل المرئيات السلوكية وتطبيق الأساليب السلوكية في عملياتها من خلال تنفيذ إجراءات تعاونية تهدف إلى تصميم التدخلات القائمة على المرئيات السلوكية واختبارها وتطبيقها. كما يمكن للمجلس الوطني للتخطيط قيادة مجموعة من المبادرات على مستوى الجهات الحكومية سعيًا لبناء قدرات المرئيات السلوكية في دولة قطر، ومنها:

- عقد مجموعة من ورش العمل التطبيقية بشكل منتظم لإشراك أفضل الخبراء في مجال المرئيات السلوكية والجهات الحكومية بهدف توفير الخبرة العملية في مجال تطبيق أساليب وأدوات المرئيات السلوكية بالاستفادة من الأمثلة ودراسات الحالة الواقعية وتلك الملاءمة لسياق دولة قطر
- توفير إمكانية الوصول إلى أدوات المجلس مسجلة الملكية، مثل أداة «Talent Cloud» التي تمثل مستودعًا آنيًا يضم معلومات الخبراء في المجالات الوظيفية والقطاعية المختلفة، إلى جانب الأدوات والنماذج المدرجة في هذا الدليل
- تقديم الدعم في تيسير سبل إقامة الشراكات الاستراتيجية مع الجامعات والمؤسسات البحثية والمنظمات الدولية وغيرها للتعاون في تطبيق المرئيات السلوكية أو تحديد القدرات الداخلية المطلوبة لدى الفِرق الداخلية
- توفير المساعدة الفنية المستمرة للجهات الحكومية لتطبيق الأدوات والنماذج بفعالية وبما يتجاوز نطاق ورش العمل الأولية

يمكن للجهات الحكومية، من خلال هذه الشراكة الدائمة مع المجلس الوطني للتخطيط، بناء قدرات المرئيات السلوكية بشكل منتظم وتطبيق أساليب المرئيات السلوكية لتعزيز فعالية التدخلات والسياسات والعمليات وإحداث أثر إيجابي مستدام.

القسم الفرعي 8.8: ملخص المرحلة والقائمة المرجعية

أبرز الاستنتاجات

- يجب إدراج التدخلات الناجحة في السياسات والنُظم التشغيلية لتحقيق الأثر على المدى الطويل
- وضع استراتيجية واضحة للتوسع، بما في ذلك تحديد الاحتياجات من الموارد ونموذج إدارة المخاطر
- إضفاء الطابع المؤسسي على التدخلات من خلال تحديث المبادئ التوجيهية أو الإجراءات أو اللوائح بحسب الضرورة
- إعداد نظام للمراقبة والتقييم المستمر لضمان المحافظة على فعالية التدخل
- مشاركة الدروس المستفادة وبناء القدرات في الجهات الحكومية لتعزيز ثقافة المرئيات السلوكية

تحسين التدخلات	وضع استراتيجية للتوسع	إضفاء الطابع المؤسسي على التدخلات
ـراء جلسات تقييم منظمة لتحديد ـا نجح وما لم ينجح والأسباب ذات ـصلة	تحديد خارطة طريق واضحة لكيفية توسيع نطاق التدخلات، بما في ذلك تحديد الظروف المواتية والموارد المطلوبة والمخاطر المحتملة	دمج التدخلات في إجراءات التشغيل المعتادة أو أطر السياسات
المراقبة المستمرة	**نشر الدروس المستفادة**	**توسيع نطاق ذكاء الأعمال ليشمل مختلف الجهات في قطر**
ـشاء نظام للمراقبة المستمرة ـتدخلات، لضمان فعاليتها ـستجابتها للسياقات المتغيرة	مشاركة النجاحات والمرئيات، وإعداد دراسات حالات أو عروض تقديمية لعرض العمل داخليًا وفي حكومة قطر وخارجيًا	بناء قدرات ذكاء الأعمال في مختلف الجهات القطرية من خلال شراكات مستدامة وورش عمل، وتوفير الأدوات مسجلة الملكية والمساعدة الفنية

الحفاظ على النتائج وتوسيع نطاق تطبيقها - القائمة المرجعية

العمل بالدروس المستفادة

- ☐ عقد جلسات منظمة لتحديد مَواطن النجاح والإخفاق والأسباب الكامنة وراء ذلك (بما يشمل تحديات التنفيذ، وملاحظات أصحاب المصلحة، والنتائج السلوكية)

إعداد استراتيجية التوسع

- ☐ *تعبئة نموذج خطة توسيع نطاق التدخلات، وتحديد الوسيلة الممكنة لتوسيعها*

إضفاء الطابع المؤسسي

- ☐ تضمين التدخل في السياسات و/أو العمليات التشغيلية
- ☐ مراقبة الأداء بصورة مستمرة

النشر

- ☐ نشر الدروس المستفادة وبناء القدرات
- ☐ *تعبئة نموذج الموجز التجريبي لتقديم نظرة عامة*

القسم التاسع: الخاتمة

يوفر دليل المرئيات السلوكية **مسارًا هيكليًا ومرنًا لتضمين المرئيات السلوكية في السياسات العامة في دولة قطر.** وعبر تطبيق **إطار «STEPS»** المعتمد لدى المجلس الوطني للتخطيط، يمكن للمتخصصين الانتقال من رصد التحديات إلى تصميم حلول تعكس السلوك البشري الفعلي بدلًا من الاستناد إلى الافتراضات، واختبار تلك الحلول وتوسيعها. وتتيح كل مرحلة بناء قاعدة متينة من الأدلة لضمان فعالية التدخلات وصلتها بالسياق الفريد لدولة قطر.

وانطلاقًا من تركيز دولة قطر على التنمية البشرية وتطوير نماذج الحوكمة، يُبرز الدليل أن **نجاح السياسات يعتمد أساسًا على تلبية احتياجات الأفراد وتعزيز مشاركتهم.** فسواء انصب التركيز على تحسين الصحة العامة، أو تعزيز السلامة على الطرق، أو زيادة المشاركة الاقتصادية، أو حماية البيئة، أو غيرها من المحاور، توفر العلوم السلوكية أدوات فاعلة تعزز أثر السياسات وكفاءتها من حيث التكلفة وتضمن توافقها مع السلوكيات الفعلية للأفراد.

يؤدي **مختبر العلوم والدفع السلوكي التابع لمركز استشراف المستقبل والرؤى الوطنية في المجلس الوطني للتخطيط دورًا محوريًا في تعزيز هذه الممارسات داخل القطاع العام.** فهو يسهم في بناء القدرات وتوطيد التعاون ودعم تطبيق الاستراتيجيات السلوكية الناجحة بصورة مستدامة. ومن المهم أن يتعامل صناع السياسات مع هذا الدليل باعتباره موردًا حيويًا يتطور ويتكيف مع كل مشروع، بما يضمن تجميع المرئيات الثاقبة وإثراء المبادرات المستقبلية.

يؤدي هذا الدليل دورًا يتجاوز تقديم التعليمات والإرشادات، فهو يشكل **محفزًا** لتغيير السلوك نحو سلوك إيجابي وتحقيق حوكمة أفضل. فمن خلال تطبيق العلوم السلوكية بطريقة منهجية ومدروسة، يمكن للفِرق المعنية بالجهات الحكومية القطرية تصميم تدخلات معززة سلوكيًا تتوافق مع متطلبات المواطنين وتشكل إسهامًا فعالًا في تحقيق الرؤية الاستراتيجية لدولة قطر.

المراجع

مكتب مجلس الوزراء ووزارة الصحة والرعاية الاجتماعية (2013). تطبيق المرئيات السلوكية على التبرع بالأعضاء: النتائج الأولية المستخلصة من تجربة عشوائية محكمة. فريق المرئيات السلوكية. https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5a75ae-4fe5274a436829925f/Applying_Behavioural_Insights_to_Organ_Donation.pdf

بول دولان، مايكل هالسورث، ديفيد هالبيرن، دومينيك كينج، وإيفو فليف (2010). إطار: «MINDSPACE» التأثير على السلوكيات من خلال السياسات العامة. معهد الحكومة. https://www.instituteforgovernment.org.uk/sites/default/files/publications/MIND-SPACE.pdf

الاتحاد الدولي لكرة القدم. (2022). التغيير السلوكي المستدام. ضمن التقرير النهائي بشأن الاستدامة: كأس العالم لكرة القدم – قطر 2022. . https://publications.fifa.com/de/final-sustainability-report/governance/transparency-and-accountability/sustain-ability-behaviour-change

يوري هوانج، هيوني تشو، لورا ساندز، سي هون جيونج (2022). تأثير الرسائل التي تتمحور حول المكاسب والخسائر على سلوكيات المراهقين المتعلقة بالحماية من أشعة الشمس: الدور المؤثر لتصورات المخاطر. مجلة علم النفس الصحي، 929-940.

سارة كيتنج (20 فبراير 2018). الدولة التي ازدهرت بفضل «التوجيه السلوكي» لسكانها. بي بي سي. https://www.bbc.com/future/article/20180220-the-nation-that-thrived-by-nudging-its-population

بريجيت سي. مادريان، دينيس ف. شيا (2001). قوة الاقتراح: السير مع التيار في خطة 401(ك) وسلوكيات الادخار. المجلة الفصلية للاقتصاد، 1149-1187.

المجلس الوطني للتخطيط. (2021). لوحة متابعة استراتيجية التنمية الوطنية. دولة قطر. https://www.npc.qa/en/planning/nds3/Pages/default.aspx

ديفيد نيكرسون وتود روجرز (2010). هل لديك خطة للتصويت؟ نوايا التنفيذ، وإقبال الناخبين، والتخطيط الإرادي. مجلة العلوم النفسية، 194-199.

ميتش باتيل، كيفن جي فولب، روي روزين، سكارليت بيلامي، ديلان سمول، ميشيل فليتشر، ديفيد آش (2016). تجربة عشوائية لفهم تأثير المقارنة الاجتماعية والحوافز المالية على زيادة النشاط البدني. المجلة الأمريكية لتعزيز الصحة، 416-424.

وكالة الأنباء القطرية. (2024). تراجع أعداد الوفيات والإصابات البليغة الناجمة عن حوادث المرور بنسبة 24.3 بالمئة في 2023. https://qna.org.qa/en/news/news-details?id=0071-traffic-related-deaths,-grave-injuries-in-qatar-decline-by-243-percent-in-2024/03/2023&date=7

ديما سايس، فاطمة كويك، سيمران لافانيا ساراف، شريف شاه، بول دولان (8 أبريل، 2024) مصدر التحيزات السلوكية. مجلة «بيزنيس ريفيو» الصادرة عن كلية لندن للاقتصاد. https://blogs.lse.ac.uk/businessreview/2024/04/08/where-behavioural-bias-es-stem-from/

استراتيجي أند. (2023). إطار «القوى»: تعزيز أثر التدخلات المتعلقة بالسياسات | مركز بلورة الأفكار. https://www.strategyand.pwc.com/m1/en/ideation-center/behavioral-economics/behavioral-economics-power.pdf

استراتيجي أند. (2024). أداة الدراسة التشخيصية «الطريق للعمل»(ROAD) : رصد العقبات التي تحول دون اتخاذ الإجراءات وتغيير السلوكيات | مركز بلورة الأفكار. شركة استراتيجي أند الشرق الأوسط: https://www.strategyand.pwc.com/m1/en/ideation-center/behavioral-economics/behavioral-economics-road.p

القسم 10: الملحق

النماذج

النموذج 1: نموذج التقييم السلوكي لتصفية التحديات

خطوات الرحلة السلوكية	الأسئلة التوجيهية	الدرجات
1. الأسباب السلوكية الجذرية	ما مدى ارتباط التحدي بالقرارات، أو السلوكيات، أو المعتقدات البشرية؟ ما مدى خضوع القرارات أو الانطباعات المرتبطة بهذا التحدي لسيطرة فرد، أو مجموعة من الأفراد، أو المؤسسات؟	**مقياس من 1 إلى 10، بحيث 1 = على الإطلاق و10 = للغاية** **إذا كانت الدرجة أعلى من 7 ← يجب تقديم دليل أو تفسير**
2. السلوكيات القابلة للقياس	إلى أي مدى يمكن قياس السلوكيات بطريقة مباشرة أو غير مباشرة؟ كم من السهل تحديد مستهدفات كمية لهذه السلوكيات؟	**مقياس من 1 إلى 10، بحيث 1 = على الإطلاق و10 = للغاية** **إذا كانت الدرجة أعلى من 7 ← يجب تقديم دليل أو تفسير**
3. السلوكيات المستهدفة	إلى أي مدى يمكن حل هذا التحدي من خلال تدخل سلوكي؟ ما مدى قدرة التدخل السلوكي على إحداث تغييرات فورية في القرارات أو الانطباعات المرتبطة بهذا التحدي؟	**مقياس من 1 إلى 10، بحيث 1 = على الإطلاق و10 = للغاية** **إذا كانت الدرجة أعلى من 7 ← يجب تقديم دليل أو تفسير**
4. المساهمة في سد الفجوات الوطنية الحرجة وتحقيق مؤشرات الأداء الرئيسية	ما مدى إلحاح الفجوة القائمة بين الوضع الراهن ومؤشرات الأداء الرئيسية الوطنية؟	**مقياس من 1 إلى 10، بحيث 1 = على الإطلاق و10 = للغاية** **إذا كانت الدرجة أعلى من 7 ← يجب تقديم دليل أو تفسير**

النموذج 2: معايير ترتيب التحديات بحسب الأولوية

1. المنافع الممكن تحقيقها	أ. **السلوك المحدد والمجموعة المستهدفة:** هل يوجد سلوك محدد يخص مجموعة مستهدفة يمكن الوصول إليها من خلال القنوات المناسبة؟	
	ب. **إمكانية توسيع التدخل:** إلى أي مدى قد يؤدي إدخال تغيير بسيط على مستوى العينة إلى أثر يمكن توسيعه على مستوى السكان؟	**مقياس من 1 إلى 10، بحيث 1 = على الإطلاق و10 = للغاية**
	ج. **الأثر المحتمل للتحدي:** إلى أي مدى يفضي الإجراء المستهدف إلى تحسينات مجدية في النتائج الوطنية؟	**إذا كانت الدرجة أعلى من 7 ← يجب تقديم دليل أو تفسير**
	د. **التكامل بين القطاعات:** إلى أي مدى تؤثر النتائج المحققة في هذا المجال على النتائج في المجالات الأخرى؟	
2. جدوى التنفيذ	أ. **سهولة الاختبار:** إلى أي مدى يمكن اختبار هذا التحدي (هل توفر الجهات المعنية بيانات موثوقة؟ وهل من الممكن إجراء التجارب؟)	
	ب. **إمكانية التنفيذ:** إلى أي مدى يمكن تنفيذ هذا التدخل (ما مستوى التدخل المطلوب؟ هل يتبنى الأفراد سلوكًا ما، أو هل هم قادرون على تبنيه؟ هل ثمة حاجة إلى إدخال تغييرات هيكلية أيضًا؟)	**مقياس من 1 إلى 10، بحيث 1 = على الإطلاق و10 = للغاية**
	ج. **إمكانية تنفيذ الحل على نطاق واسع:** إلى أي مدى تستطيع الجهات أو الوكالات المسؤولة عن التحدي الوطني تنفيذ وتعميم حل منظم وشامل؟	**إذا كانت الدرجة أعلى من 7 ← يجب تقديم دليل أو تفسير**

النموذج 3: مخطط تحديد أصحاب المصلحة

اسم صاحب المصلحة	نوع صاحب المصلحة	المسؤولية/الدور	مستوى التأثير	مستوى الاهتمام
أدخل اسم صاحب المصلحة (على سبيل المثال: حكومة محلية، وكالة تمويل، منظمة غير حكومية، أخصائي فني/أول، قائد محلي، باحث، وما إلى ذلك)	*أدخل نوع صاحب المصلحة (فرد أو مجتمع أو منظمة)*	*حدد مسؤولية أو دور كل صاحب مصلحة (على سبيل المثال: صلاحية اتخاذ القرارات، الاستشارة، المساءلة، وما إلى ذلك)*	*صِف مستوى التأثير على التغيير/الدراسة التشخيصية* *(مقياس تقييم من 1 إلى 5، بحيث يعبر الرقم 5 عن أعلى مستويات التأثير)*	*أدخل رغبة صاحب المصلحة في المعرفة و/أو التعلم و/أو المشاركة في المشروع* *(مقياس تقييم من 1 إلى 5، بحيث يعبر الرقم 5 عن أعلى مستويات الاهتمام)*

النموذج 4: نموذج قُمع المشكلة

الأسئلة التوجيهية	
ما التحدي ولماذا يُعدّ مهمًا؟	*يُرجى إدخال التفاصيل المتعلقة بالتحدي (وتقديم أي أدلة داعمة) وتحديد مدى أهميته*
ما أبرز فئة مستهدفة؟	*يُرجى ذكر مجموعة أصحاب المصلحة المستهدفة*
ما الأسباب الجذرية للتحديات؟	*يُرجى إدخال الأسباب الجذرية الهيكلية والسلوكية*
ما السلوك الذي يمكن استهدافه مباشرةً؟	*يُرجى إدخال السلوك المستهدف*
من هم أصحاب المصلحة المعنيون؟	*يُرجى ذكر أصحاب المصلحة الرئيسيين والثانويين تفصيليًا*

قُمع المشكلة	
هدف السياسة	*ما هي الفجوة العامة على مستوى السياسات التي تتعين معالجتها؟*
السلوك المستهدف	*ما هو السلوك الذي تريد أن يتحلى به الأفراد لمعالجة هذه الفجوة؟*
بيان المشكلة	*تفصيل الفجوة في السياسات بوضوح وتوضيح سبب أهميتها*

ملاحظة: يُرجى الرجوع إلى النموذج المتوفر في مكتبة النماذج للاطلاع على نموذج مرئي لقُمع المشكلة.

النموذج 5: نموذج خارطة الرحلة السلوكية

اسم الرحلة | أدخل اسم الرحلة

اسم الفئة | أدخل اسم الفئة

المرحلة	السلوك
المرحلة الأولى	• السلوك 1: وصف السلوك الأول للفئة المختارة • السلوك XX: وصف السلوك التالي
المرحلة الثانية	• السلوك XX: وصف السلوك التالي
المرحلة الثالثة	• السلوك XX: وصف السلوك التالي
المرحلة الرابعة	• السلوك XX: وصف السلوك التالي
المرحلة الخامسة	• السلوك XX: وصف السلوك التالي

ملاحظة: يُرجى الرجوع إلى النموذج المتوفر في مكتبة النماذج للاطلاع على نموذج مرئي للرحلة السلوكية.

النموذج 6: نموذج إطار التحيزات الاجتماعية والفكرية والعاطفية والتحفيزية (إطار «STEM»)

إطار «STEM»	
التحيزات الاجتماعية	*تتضمن التحيزات والعوائق الاجتماعية التي تنشأ عن ميولنا لتكييف سلوكياتنا بناءً على تصرفات الآخرين*
التحيزات الفكرية	*تتضمن التحيزات والعوائق الفكرية التي تنشأ من القيود المعرفية لدينا*
التحيزات العاطفية	*تتضمن التحيزات والعوائق العاطفية التي غالبًا ما تؤدي إلى اتخاذ قرارات غير عقلانية ودون المستوى الأمثل*
التحيزات التحفيزية	*تتضمن التحيزات التحفيزية المتجذرة في رغباتنا وتطلعاتنا*

النموذج 7: نموذج إطار «ROAD»

القدرات	
الموارد	القدرة الواقعية: هل يمتلك الأفراد الموارد اللازمة لممارسة هذا السلوك بشكل عام، مثل المال، والوقت، والمهارات، والقدرة البدنية، والقدرة المعرفية؟ القدرة المكتسبة: هل يشعر الأفراد أيضًا بأنهم يمتلكون الموارد المطلوبة؟
الفرص	العدد: بأي وتيرة تُتاح للأفراد الفرصة لممارسة السلوك؟ القنوات: ما هي القنوات التي يمكن للأفراد الوصول من خلالها؟ البيئة الاجتماعية: كيف توفر التفاعلات الاجتماعية والشبكات المجتمعية فرصًا للأفراد لممارسة هذا السلوك؟ السهولة: ما مدى سهولة ممارسة الأفراد للسلوك؟ الإدراك: هل يدرك الأفراد توفر الفرصة لممارسة السلوك؟
النية	
الوعي	المعرفة: هل الأفراد على دراية بالسلوك المستهدف والأسباب الجذرية/المشكلات ذات الصلة والأثر المحتمل؟ الفهم: هل يفهم الأفراد أهداف السلوك/فوائده/سبل تطبيقه؟
الرغبة	العادة/الصلة: بأي وتيرة يمارس الأفراد أفعالًا تتعلق بالسلوك المستهدف؟ الانطباعات: هل لدى الأفراد انطباع إيجابي حول السلوك المستهدف وانعكاساته؟ التفضيلات: هل تتوافق تفضيلات الأفراد مع السلوك المستهدف؟ الإعجاب/الحاجة/الرغبة: هل يود الأفراد ممارسة هذا السلوك؟

النموذج 8: نموذج مصفوفة تحديد الأولويات بناءً على الأثر والجدوى

الموضوع ##: أدخل اسم الموضوع

الأثر على السياسة			
	مرتفع	**صعب لكن فعال** هدف محتمل، قد يحتاج إلى موارد لتطبيقه • يُرجى إدخال قائمة العوائق	**سهل وفعال** الأولوية الأولى، قد تكون استُهدفت سابقًا • يُرجى إدخال قائمة العوائق
	منخفض	**صعب وغير فعال** أولوية منخفضة • يُرجى إدخال قائمة العوائق	**سهل لكن غير فعال** هدف محتمل، قد يساعد في تعزيز سلوكيات أخرى • يُرجى إدخال قائمة العوائق
		منخفضة	مرتفعة
إمكانية التنفيذ			

النموذج 9: نموذج المقارنة المعيارية

دراسة حالة ##	
الوضع الراهن	شرح الوضع الراهن، بما يشمل التحديات المرصودة/الوضع أو السلوك الذي يحتاج إلى التغيير
نظرة عامة على التدخل	تقديم نظرة موجزة حول تصميم التدخل: الخطة والإجراءات المنفذة، والجهة التي تولت القيادة، وآلية إحداث التأثير على السلوك
المجموعات التجريبية	تحديد السكان المستهدفين، وتقسيم المشاركين، وذكر المجموعات المرجعية أو مجموعات المقارنة المستخدمة، إضافةً إلى حجم العينة
نوع التدخل	تصنيف التدخل (على سبيل المثال: حملة توعية، حافز مالي، تحفيز سلوكي، أداة رقمية)
نتائج التدخل	تقديم ملخص حول النتائج والأثر، بما يشمل التغييرات القابلة للقياس في السلوكيات أو النتائج، والتأثيرات الثانوية (سواءً كانت إيجابية أو سلبية)

النموذج 10: إطار «القوى»

إطار «القوى»	
قوة الوقت الاستفادة من التفضيلات الزمنية للأفراد (على سبيل المثال: التحيز الحالي والخصم الزائد)، والتوقيت (على سبيل المثال: إجراء التدخل عندما يكون الأفراد أكثر انفتاحًا على التغيير)، أو جوانب زمنية أخرى (على سبيل المثال: إيجاد شعور بالإلحاح)	أداة تيسير التدخلات السلوكية #: الشرح
قوة الأفراد الاستفادة من ميل الأفراد إلى التكيف مع الأعراف الاجتماعية والتصرف الجماعي، إلى جانب الاهتمام بالصورة الاجتماعية والتفضيلات الاجتماعية (على سبيل المثال: الإيثار، ونبذ الظلم وعدم المساواة)	أداة تيسير التدخلات السلوكية #: الشرح
قوة المشاعر الاستفادة من طبيعة مشاعر الأفراد وميلهم إلى التصرف تبعًا لعواطفهم من خلال التفاعل مع المشاعر أو إثارة الحالة المزاجية أو استغلال الحالات العاطفية (على سبيل المثال: الغضب، والخوف، والسعادة، وما إلى ذلك)	أداة تيسير التدخلات السلوكية #: الشرح
قوة الإدراك الاستفادة من الميول والقيود المعرفية العامة لدى الأفراد، مثل الاعتماد على الاستدلالات والأطر الذهنية عند اتخاذ القرارات (على سبيل المثال: الحث العقلي)	أداة تيسير التدخلات السلوكية #: الشرح

ملاحظة: يُرجى الرجوع إلى النموذج المتوفر في مكتبة النماذج للاطلاع على نموذج مرئي لإطار «القوى».

النموذج 11: المبادئ التوجيهية

#	المبادئ التوجيهية	الشرح
1	**مستهدفات قابلة للقياس** القدرة على وضع مستهدفات كمية وقابلة للقياس، وتحديد نتائج واضحة وقابلة للقياس	• شرح التوضيح
2	**توفر الموارد** توفر الموارد اللازمة لإدارة التدخل (أي التمويل، والوقت، والأثر، والقدرات، والشراكة مع أصحاب المصلحة)	• شرح التوضيح
3	**بيئة اختبار موضوعية** القدرة على إنشاء بيئة اختبار موضوعية (أي إزالة تأثير العوامل المربكة وقياس السلوك الحقيقي بدلًا من بيئات الاختبار الفرضية أو التقييم الذاتي)	• شرح التوضيح
4	**إمكانية الوصول إلى المجموعات المستهدفة** القدرة على إيجاد المجموعات المستهدفة والتواصل معها مباشرةً، والقدرة على اختيارها عشوائيًا والحصول على الموافقة من الناحية الأخلاقية (إذا دعت الحاجة)	• شرح التوضيح
5	**إمكانية الوصول إلى قنوات التنفيذ** توفر قنوات تمكن الاستفادة منها (أي منصات التوظيف الرقمية، البوابات، المنظمات)	• شرح التوضيح

النموذج 12: نموذج النظرة العامة على التجربة

الهدف	
النتائج المنشودة	*توضيح النتيجة السلوكية التي تستهدف التأثير عليها*
تحديد المشكلة	*تحديد المشكلة التي تستدعي إجراء التدخل*
السكان	
المجموعة المستهدفة	*وصف المجموعة المحددة التي يستهدفها التدخل، وتضمين الخصائص الديموغرافية أو السلوكيات أو السياقات ذات الصلة* *تحديد حجم العينة واحتساب قوة العينة*
تصميم التدخلات	
الاستراتيجية	*توضيح الاستراتيجية أو الأساليب السلوكية المستخدمة*
التصميم	*تحديد طبيعة الإجراءات التي سيختبرها المشاركون أو تُطبق عليهم*
النهج التجريبي	
تصميم التجربة	*وصف المنهج التجريبي المناسب (التجربة العشوائية المضبوطة، أو التصاميم السابقة واللاحقة)*
الفرضيات	*تحديد فرضياتك حول أثر التدخل*
نموذج وضع التقديرات	*تحديد نموذج وضع التقديرات لقياس الأثر المحقق*
منهجية التنفيذ	
التنفيذ	*تفصيل آلية تنفيذ التدخل*
الخدمات اللوجستية	*تحديد الجهة المسؤولة عن تقديمها وجميع الأدوات أو النُظم المطلوبة*

النموذج 13: نموذج موجز التجربة

ملخص التجربة	
الهدف	*ما السلوك الذي استُهدف بالتغيير؟*
المجموعة المستهدفة	*ما المجموعات المشاركة؟*
التدخل	*ما الإجراءات التي جرى اختبارها وما آلية تنفيذها؟*
الجدول الزمني	*متى أُجريت التجربة؟*
النتائج الرئيسية	
النتائج المحققة	*استخدام عبارات واضحة وبسيطة لوصف النتيجة الرئيسية للتدخل (على سبيل المثال: «أدى إرسال رسائل إلكترونية تذكيرية إلى زيادة حضور الموظفين القطريين بنسبة 22%)*
نطاق الأهمية	*شرح نطاق الأهمية في جملة أو جملتَين (على سبيل المثال: «ويدل ذلك على أن المحفزات السلوكية البسيطة قد تُحدث أثرًا ملموسًا في تعزيز المشاركة»)*
الانعكاسات على مستوى السياسات	
الأثر المستقبلي	***إمكانية توسيع التدخل**: هل يمكن توسيع نطاق هذا التدخل وتطبيقه على مجموعات أو بيئات أخرى؟* ***إمكانية التنفيذ**: ما هي الموارد أو النُظم المطلوبة لضمان التنفيذ على نطاق واسع؟* ***الأثر المحتمل**: ما هو التغيير المستدام الذي قد ينتج عن ذلك؟*

النموذج 14: نموذج خطة توسيع نطاق التدخلات

تقرير توسيع النطاق	
اختيار القنوات الجديدة	*تحديد القنوات الجديدة التي سيتم اختبار التدخلات عليها (على سبيل المثال: وسائل التواصل الاجتماعي، والبرامج المجتمعية، وما إلى ذلك)*
الأساس المنطقي	*توضيح أسباب اختيار القنوات الجديدة، والأساس المنطقي لاختيارها (على سبيل المثال: قدرة حملات وسائل التواصل الاجتماعي على الانتشار الواسع)*
المجموعة المستهدفة الجديدة	*تضمين المجموعة المستهدفة الجديدة وسماتها المميزة (على سبيل المثال: العمر، والجنس، والعرق، والمنطقة الجغرافية، وعدد السكان، وما إلى ذلك)*
الأساس المنطقي	*توضيح أسباب تعديل المجموعة المستهدفة الجديدة (على سبيل المثال: تسهم زيادة تنوع المشاركين في المجموعة في تعزيز قابلية التعميم)*
المقاييس الجديدة	*الإشارة إلى المقاييس الجديدة التي يتعين تتبّعها لرصد مدى النجاح في توسيع النطاق*



المجلس الوطني للتخطيط
National Planning Council
State of Qatar • دولة قطر

npc.qa