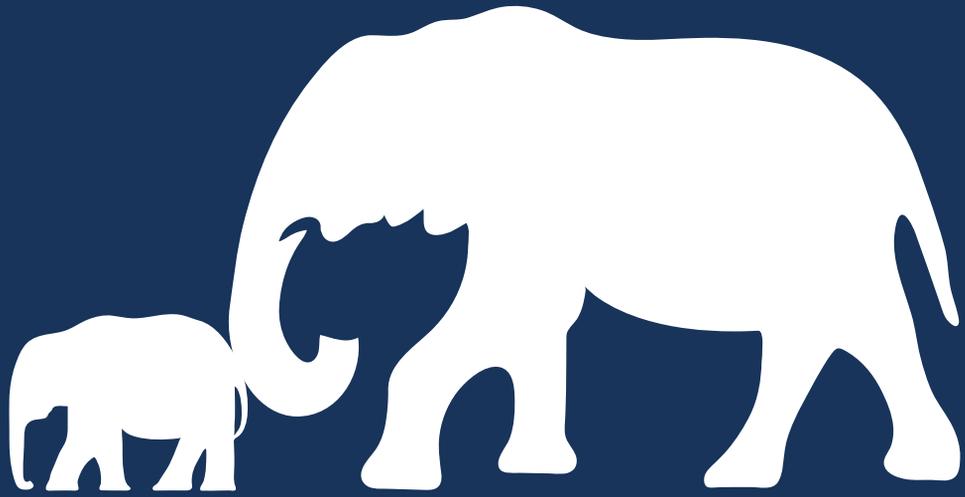


---

# التأثير المجتمعي بالوكز

## تصميم مبادرات مبنية على تجارب

### الاقتصاد السلوكي



---

د. أفنان كوشك  
أ.د. فريد جالواي

---

شوال 1441 هـ - يونيو 2020 م  
جدة، المملكة العربية السعودية

---

**أثرنا**

تعظيم الأثر المجتمعي

# 1. الملخص التنفيذي

كيف ندفع أفراد المجتمع لأن يأكلوا طعاماً صحياً، أو يحافظوا على البيئة، أو يدخروا المال للأوقات الحرجة، أو يتصرفوا بطريقة أخلاقية؟ كيف يمكننا الحد من السلوكيات السلبية مثل: العنف الأسري والتمييز ضد الأقليات؟ توفر أدبيات الاقتصاد السلوكي معرفة كان لها عظيم الفائدة في تمكين قادة التنمية من التأثير المجتمعي، من خلال دفع وتعزيز وتحفيز سلوكيات أفراد المجتمع دون حظر الخيارات أو تغيير الحوافز الاقتصادية، أو ما يسمى بالوكز "Nudge". المراد من هذا الدليل تسهيل العملية الثانية من عمليات إدارة الأثر المجتمعي، وهي عملية تصميم وتنفيذ مبادرات التأثير عبر تطوير وتوضيح خطوات تطبيقية للتأثير بالوكز. يتكون الدليل من 4 مراحل أساسية و 12 خطوة فرعية، تبدأ بمعاينة السياق، وتنتهي بالنمذجة والتأثير، معززة بتجارب واقعية.

## إدارة الأثر المجتمعي



## تصميم مبادرات التأثير بالوكز



## 2. مقدمة

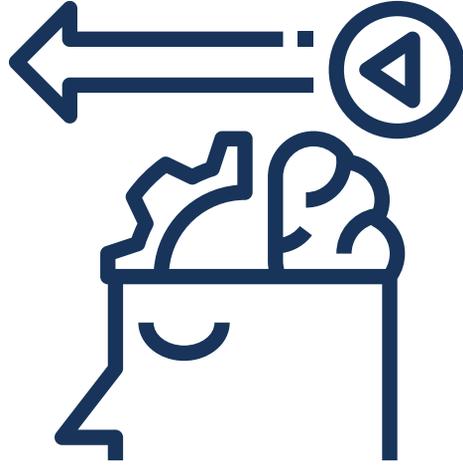
تأخذ بعض التدخلات المجتمعية شكل الالزام والمنع. على سبيل المثال، يمنع القانون الجنائي السرقة والاعتداء. وتأخذ أخرى شكل الحوافز الاقتصادية مثل دعم الوقود المتجدد أو فرض رسوم على منتجات التبغ. هناك شكل آخر للتدخلات يدفع أفراد المجتمع للاتجاه نحو خيارات محددة مع الحفاظ النسبي على الحريات حيث يسمح لهم أيضاً باختيار خيارات أخرى. يُطلق على الأسلوب الأخير مسمى الوكز وتعني الدفع بخفة. في السنوات الأخيرة، أبدت كل من المنظمات الحكومية وغير الربحية والخاصة اهتماماً متزايداً باستخدام الوكز، لأنه بشكل عام منخفض التكلفة ولديه القدرة على تحقيق الأهداف المجتمعية.

في الحياة اليومية، يعد برنامج الخرائط مثلاً للوكز حيث يوجه الأفراد للطريق الصحيح. كذلك هي التطبيقات التي تخبر الناس عن عدد السعرات الحرارية التي تناولوها خلال اليوم السابق والرسائل التي تخبر العملاء أن هناك فاتورة مستحقة أو أن هناك موعد طبيب في اليوم التالي. وكذلك التسجيل التلقائي في خطة التقاعد والتحذيرات المصورة للسجائر وتقارير مقارنة استهلاك الكهرباء باستهلاك الآخرين، وملصقات المكونات الغذائية على المنتجات الغذائية.

جميع هذه الأمثلة تبين أن التغييرات في البيئة أو السياق تؤثر على السلوك دون حظر الخيارات أو تغيير الحوافز الاقتصادية. في الواقع تشير الدراسات إلى أن التأثير بالوكز أكثر فعالية من التأثير بالحوافز والاعفاءات المالية في بعض المجالات. أبرز هذه المجالات هو مجال الادخار للتقاعد. فقد قارنت تجربة بحثية لرفع معدلات الادخار بين استراتيجية الوكز بالخيارات الافتراضية (من خلال التسجيل التلقائي في برنامج الادخار) وبين استراتيجية التحفيز بالإعفاءات الضريبية وخلصت إلى أن استراتيجية الوكز أكثر فعالية بكثير من استراتيجية التحفيز المالي.

في هذا الدليل، نستخدم مصطلح الوكز لنعني التغييرات المتعمدة في تصميم الخيارات بهدف الوصول لنتيجة مجتمعية محددة. ليس الغرض من هذا التقرير إثراء النقاش النظري في أدبيات الاقتصاد السلوكي حول ملاءمة الوكز وفلسفته وإيجابيات وسلبياته وما قدمه عالم النفس دانيال كايتمان الحاصل على جائزة نوبل عام 2002 وعالم الاقتصاد ريتشارد ثابلز الحاصل على ذات الجائزة عام 2017 من معرفة كان لها عظيم الأثر في مجال علم السلوك وصناعة القرار لدى الأفراد. يهدف هذا الدليل إلى إعطاء الممارسين في منظمات العمل المجتمعي مراحل وخطوات تطبيقية تساعد على تصميم مبادرات مجتمعية مبنية على الوكز.

### 3. مراحل التصميم 3.1. مرحلة أ: معاينة السياق



#### الهدف:

فهم عملية صنع القرار لدى المستفيد النهائي، وتحديد الاستدلالات والمؤثرات التي قد تؤثر على نتيجة القرار.

# خطوة 1: فهم عملية صنع القرار

تهدف هذه الخطوة لتدقيق عملية صنع القرار، وتفكيكها لمراحل تفصيلية لها بداية ونهاية، حتى يتم تحليل الاستدلالات والمؤثرات التي قد تؤثر على كل مرحلة.

## بداية



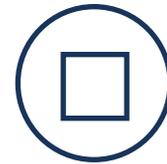
- هل القرار مهم بالنسبة للأفراد؟ أم أنه يحظى بالقليل من الاهتمام؟
- ما هي اللحظات أو الأحداث التي تحفز الأفراد على التصرف بناءً على القرار؟

## أثناء



- هل الاختيار تلقائي أو عفوي أم إرادي؟
- كم عدد الخيارات المتاحة؟ ما هو الخيار الافتراضي إذا قرر الأفراد عدم اتخاذ أي إجراء؟

## نهاية



- هل الفوائد واضحة وهل يتم تلقيها على الفور؟
- ماهي الحوافز؟ أيهم أكثر بروزاً؟
- ما هي التكلفة المالية والاجتماعية والنفسية للقرارات؟

## خطوة 2: اكتشاف مصادر المعلومات

تهدف هذه الخطوة لاكتشاف المعلومات التي يتم التعرض لها أثناء عملية اتخاذ القرار ومصادرها وآلية وصولها للأفراد، حتى يتم استنباط الاستدلالات والمؤثرات بناء عليها.

1. ما هي <b>المعرفة</b> أو <b>الخبرة</b> اللازمة لاتخاذ القرار؟	
2. كيف يتم <b>إيصال</b> المعلومات أو المعرفة إلى الأفراد (بصرياً، لفظياً، في رسائل نصية)؟	
3. هل <b>تتدفق</b> المعلومات بالتعاقب؟ وما المعلومات التي يتم تقديمها أولاً؟	

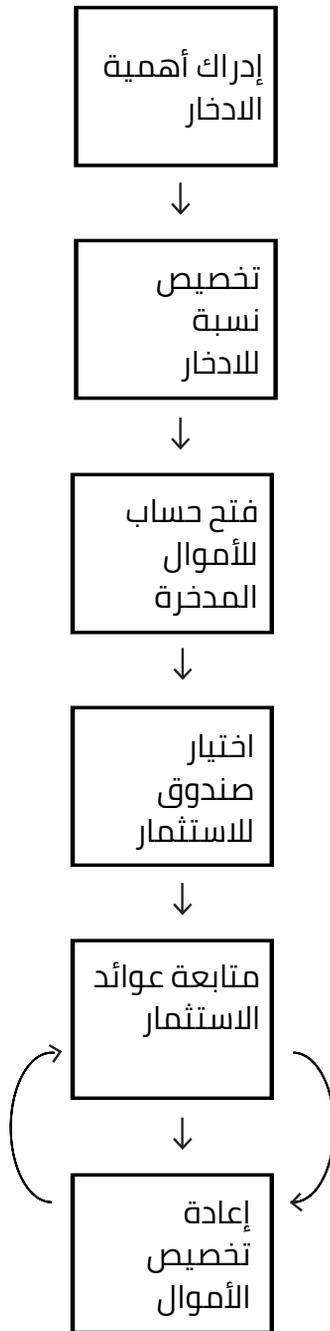
## خطوة 3: تحديد المؤثرات

تهدف هذه الخطوة لتحديد العوامل الذاتية كالمشاعر والأفكار، والعوامل الخارجية كالضغوطات الاجتماعية، التي قد تؤثر على قرارات الأفراد.

- هل يتم اتخاذ القرار عادةً عندما يكون الأفراد في حالة عاطفية؟
- هل يتطلب القرار قوة إرادة أو ضبط النفس؟
- هل فوائد اتخاذ القرار فورية؟

- هل يحصل القرار في معزل أم في بيئة اجتماعية؟
- هل يتأثر القرار بما يتم عرضه في وسائل الإعلام أو آراء الخبراء؟
- هل الأقران مصدر رئيسي للمعلومات؟

# عملية اتخاذ قرار ممارسات الادخار (مثال توضيحي)



## 3. مراحل التصميم 3. 2. مرحلة ب: تحديد فرص الوكز

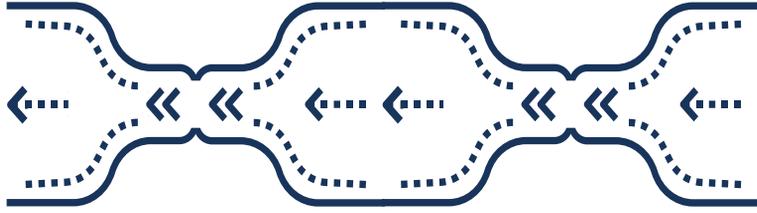


### الهدف:

تحديد الاختناقات في الانتقال بين مراحل صنع القرار، وتحويلها إلى فرص للوكز عبر تحليلها بمنظور معوقات السلوك.

# خطوة 1: تحديد الاختناقات

تهدف هذه الخطوة لتحديد الاختناقات في مراحل عملية صنع القرار لدى الأفراد، والتي تشكل مناطق جيدة لتنفيذ الوكز.



- « هل هناك حاجة لاختيار خيار من خيارات عديدة؟
- « هل هناك حاجة لمخالفة الأعراف؟
- « هل هناك حاجة لتخطي مشاعر أو أحداث مؤلمة؟
- « هل هناك حاجة للتخلي عن ممتلكات؟
- « هل هناك حاجة لتغيير الوضع الراهن؟
- « هل هناك حاجة لتصديق معلومة غريبة؟
- « هل هناك حاجة لانتظار عوائد مستقبلية بعيدة المدى؟
- « هل هناك حاجة للقيام بعملية ذهنية معقدة (حسابية مثلاً)؟

## خطوة 2: تحليل المعوّقات

تهدف هذه الخطوة لفهم طبيعة المعوّقات التي يمر بها الأفراد أثناء مراحل صنع القرار، من خلال مراجعة التحيزات الذهنية المحتملة.

الميل للمحافظة على الحالة كما هي، وإن كان التغيير سيؤدي لحالة أفضل.	<b>الانحياز للوضع الراهن</b>
الأفراد أكثر حساسية لاحتمال الخسارة من إمكانية كسب نفس القيمة.	<b>الخوف من الخسارة</b>
يميل الأفراد الى تقدير المكاسب السريعة أكثر من تقديرهم للمكاسب بعيدة المدى.	<b>التحيز للحاضر</b>
ميل الأفراد لتصديق معلومة ما لأنها تُثبت اعتقاداً لديهم.	<b>تحيز الإثبات</b>
تعدد الخيارات يجعل من الصعب تقييمها والبتُّ فيها.	<b>الخيارات المفرطة</b>
يقدر الأفراد الفوائد الفورية أكثر من المستقبلية.	<b>الحسم المُغالي</b>
يبالغ الأفراد في ثقتهم بقدرتهم على التأثير على الأحداث.	<b>فرط الثقة</b>
يميل الأفراد لإعطاء قيمة أعلى للأشياء التي في حوزتهم.	<b>تحيز المحافظة</b>
عندما يرى الأفراد خصلة حسنة في شيء ما، ثم يربطون ذلك بكل ما يتعلق بهذا الشيء.	<b>أثر التقديس</b>
الاعتماد على معلومة غير كافية لاتخاذ قرار ما.	<b>انحياز الارتساء</b>
المبالغة في قيمة معلومة ما لتوفرها.	<b>التحيز للمتوفر</b>
احتمالية اقتناع الأفراد بفكرة تزداد بازدياد عدد الأشخاص الذين يتبنوها.	<b>أثر الجماعة</b>
الشعور بالتنافسية تجاه الآخرين.	<b>انحياز المقارنة الاجتماعية</b>

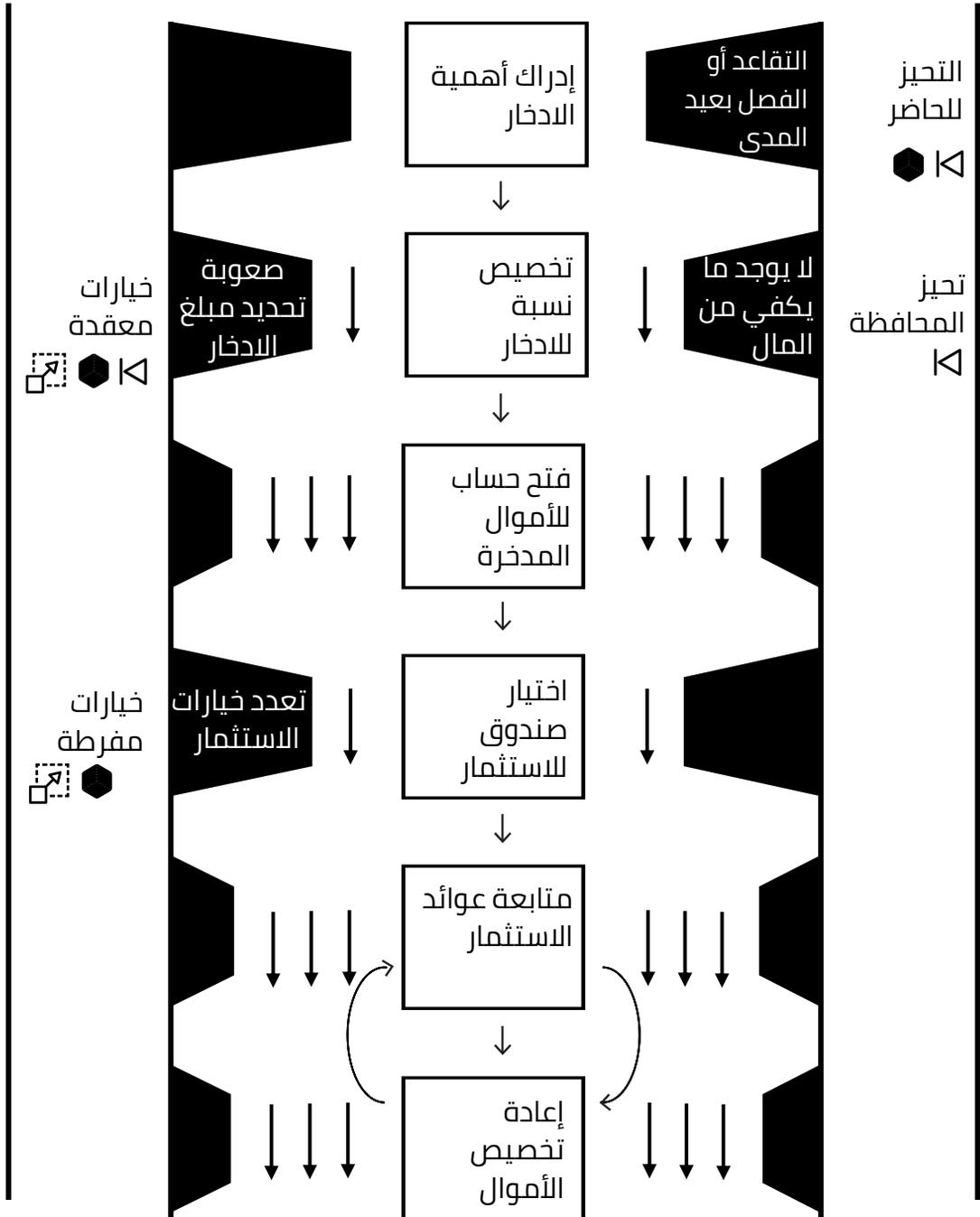
## خطوة 3: اختيار فرص الوكز

تهدف هذه الخطوة لاختيار فرص الوكز، من خلال تحديد المعوقات ذات الأولوية، والتي تعيق عملية اتخاذ القرار السلوكي بشكل أوضح وأعمق.

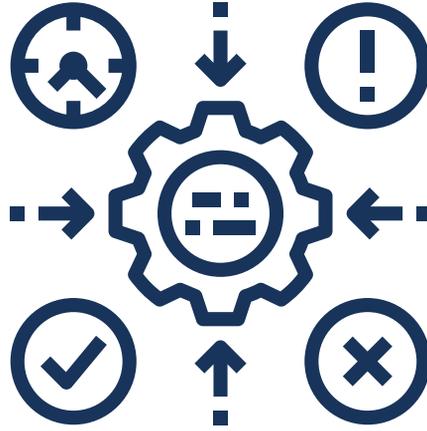
يجب إعطاء الأولوية للمعوقات التي تكون في المراحل <b>الأولية</b> من مراحل عملية صنع القرار.	
يجب إعطاء الأولوية للمعوقات التي يكون لها أثر <b>أعمق</b> على السلوكيات كاستمرارية السلوك.	
يجب إعطاء الأولوية للمعوقات التي يكون لها أثر <b>أوسع</b> على السلوكيات كالتأثير على عدد أكبر.	

# فرص الوكز في ممارسات الادخار

(مثال توضيحي)



### 3. مراحل التصميم 3.3. مرحلة ج: تصميم الوكز



#### الهدف:

تصوّر خيارات الوكز الملائمة لمعوقات السلوك، ثم تجسيدها بشكل واقعي بناءً على التجارب السابقة فيها.

# خطوة 1: تصوّر خيارات الوكز

تهدف هذه الخطوة لتصوّر خيارات الوكز الملائمة لطبيعة معوقات السلوك.

## خيارات الوكز

## المعوقات

	التبسيط والخيارات الافتراضية	«	تعدد الخيارات صعوبة تقييم الفائدة صعوبة تقييم الفروقات
	التصميم وهندسة الخيارات	«	الحاجة للانتظار عوائد مستقبلية الحاجة لفقد ممتلكات الخيار المطلوب غير واضح
	المقارنة الاجتماعية والمشاركة	«	الحاجة لمخالفة الأعراف الحاجة لتصديق معلومة غريبة الحاجة للثقة بالذات
	المرح والمتعة	«	الحاجة لتغيير الوضع الراهن ارتباط التغيير بمشاعر سلبية ارتباط التغيير بأحداث مؤلمة

## خطوة 2: مراجعة التجارب السابقة

تهدف هذه الخطوة لمراجعة التجارب السابقة التي أثبتت نجاحها في معالجة معوقات السلوك، لتكون مصدر إلهامٍ لآليات الوكز.

### تشجيع



في تجربة للتشجيع على التبرع بالأعضاء، تم تحويل خيار التبرع بالأعضاء إلى خيار تلقائي، يتم تنفيذه حال وفاة الشخص إلا إذا طلب عدم المشاركة بصراحة. كانت النتيجة ارتفاع في معدل التبرع بالأعضاء إلى أكثر من 90% مقارنة بخيارات التسجيل المفتوحة.

في تجربة لتعزيز الأكل الصحي، تم إعادة تصميم طريقة عرض الأطعمة الصحية داخل الكافتيريا المدرسية وجعلها في المقدمة. نتيجة لذلك، زادت نسبة استهلاك الأغذية الصحية بنسبة 18%، بينما انخفض معدل استهلاك الأطعمة غير الصحية بنسبة 28%.

### لا إدراكي



في تجربة للتخفيف من الضوضاء، تم تزويد السيارات بجهاز يضيء في كل مرة يضغط فيها السائق على البوري، ويتوجب عليه إغلاقه يدوياً. كانت النتيجة تقليص السائقين استخدامهم للبوري بنسبة 61%، نظراً إلى أن الجهاز الجديد شكّل مصدر إزعاج بالنسبة لهم.

في تجربة للتقليل من استخدام البلاستيك، تم إعطاء 5 سنتات للذين احضروا أكياسهم الخاصة، لكن لم يكن لها أثر يذكر. تم بعد ذلك إضافة ضريبة 5 سنتات على استخدام أكياس السوبرماركت، والذي كان له التأثير الكبير على معدل استهلاك الأكياس.

### إدراكي



### تثبيط



# خطوة 3: تجسيد الوكز

تهدف هذه الخطوة لتجسيد أفكار الوكز المبنية على الاحتياجات, والمستنبطة من التجارب السابقة.

ما هو <b>المعوق السلوكي</b> الذي تحله هذه الفكرة؟	من هي الفئة المستهدفة؟
---	------------------------

ما هو **شكل الوكز**؟

كيف سيكون لهذه الفكرة تأثير على القضية المجتمعية بشكل عام؟

## فكرة الوكز

ما هي الأنشطة الرئيسية التي سيتم تنفيذها؟

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

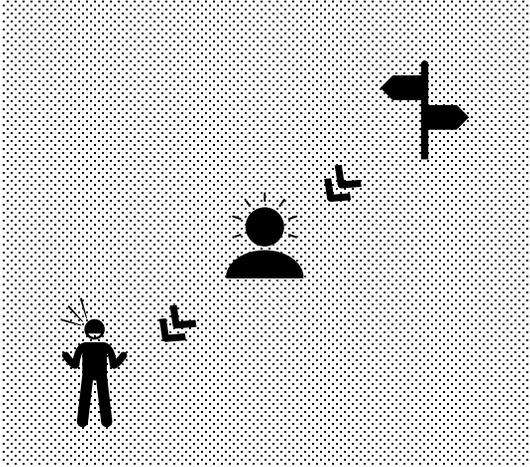
---

---

---

---

# الوكز في ممارسات الادّخار (مثال توضيحي)



رفع معدلات المشاركة في برنامج الادّخار من 9% إلى 30%.

## تبسيط نموذج التسجيل

تبسيط نموذج تسجيل الموظفين

الجدد ليحتوي على خيار "نعم"

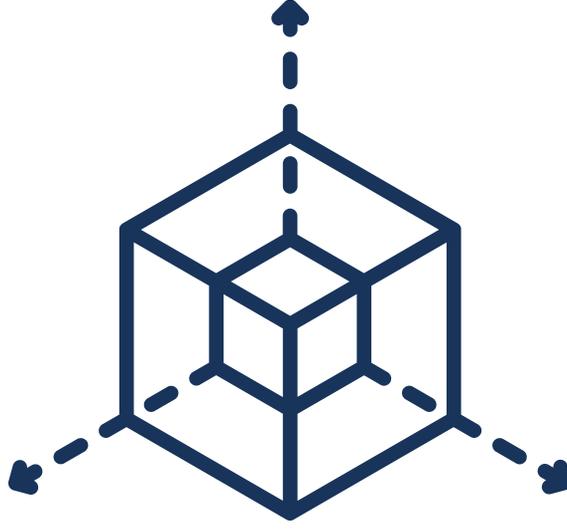
للانضمام إلى خطة ادّخار 2% في

أصول محددة مسبقاً حتى لا يحتاج

الموظف قضاء الوقت في اختيار

نسبة الادّخار وتوزيع الأصول.

## 3. مراحل التصميم 3.4. مرحلة د: النمذجة والتأثير



### الهدف:

نمذجة مبادرة الوكز بمدخلات ومخرجات ونتائج واضحة، واختبار الفرضيات، ومن ثم وضع خطة الإطلاق والتوسع.

# خطوة 1: نمذجة التدخل

تهدف هذه الخطوة لنمذجة مبادرة الوكز، من خلال تحديد جميع العناصر المهمة لتنفيذها.

الأثر المجتمعي المرجو

الفئة المستهدفة

فكرة المبادرة

النتائج

«

المخرجات

«

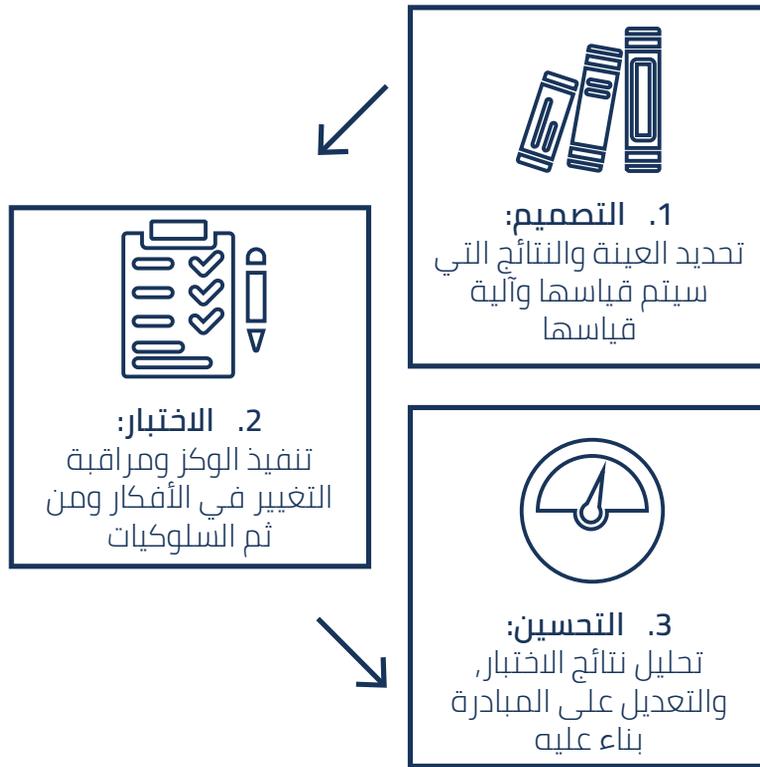
الأنشطة

«

المدخلات

## خطوة 2: اختبار الفرضيات

تهدف هذه الخطوة لاختبار فرضيات العلاقة من تدخلات الوكز والتغيير السلوكي، من خلال تجربة المبادرة ميدانياً.



# خطوة 3: الإِطلاق والتوسع

تهدف هذه الخطوة لوضع خطة الإِطلاق والتوسع, بناء على مركاتزات أساسية لعمل ذلك.

## الموارد البشرية:

- ما المهارات الأساسية التي يحتاجها فريق التنفيذ؟
- ما نوع فريق الدعم الذي تحتاجه المبادرة للتوسع؟

## التمويل:

- ما نوع الموارد المالية المطلوبة لتنفيذ المبادرة؟
- ما هو شكل نموذج التمويل الذي سيضمن استدامة المبادرة؟



## الشراكات:

- ما أنواع الشراكات المطلوبة لتنفيذ المبادرة؟
- ما أنواع الشراكات المطلوبة للتوسع؟

## خارطة الطريق:

- ما هي المراحل التي ستمر بها المبادرة خلال السنة الأولى؟
- ما هي الرؤية الخمسية لتطور المبادرة وتوسعها؟

# التأثير في ممارسات الادخار (مثال توضيحي)

## الاستقلالية المالية

الموظفين الجدد في الشركة	تبسيط نموذج تسجيل الموظفين الجدد
--------------------------	----------------------------------

النتائج	«	المخرجات	«	الأنشطة	«	المدخلات
ارتفاع في معدلات الادخار		عدد المسجلين في خطة الادخار		إضافة خيار "نعم" للانضمام إلى خطة ادخار 2% في أصول محددة مسبقاً في نموذج التسجيل		منتجات ادخار موظفين جدد نموذج تسجيل

تم اختبار الفرضيات على عينة من الموظفين الجدد، وكان المخرج زيادة في عدد المسجلين، لأنه لم يعد على الموظفين قضاء الوقت في اختيار نسبة الادخار وتوزيع الأصول. وكانت النتيجة زيادة في معدلات المشاركة في برنامج الادخار من 9% إلى 34%.

## 4. اعتبارات أخلاقية

بلا شك بعض مبادرات الوكز يمكن أن تثير تحفظات أخلاقية. نعرض هنا معايير أخلاقية عامة يجب أن تراعيها مبادرات الوكز.

### 1. المنفعة



يجب أن تُحقق مبادرات الوكز منفعة عامة على المجتمع المؤثر عليه أكبر من حجم الانتقاص في حرية الاختيار التي قد تحصل بسبب الوكز على المدى القريب.

### 2. الاستقلالية



يجب أن تكون مبادرات الوكز قابلة للمقاومة بسهولة، وتسمح للأشخاص ذوي التفضيلات المعاكسة بمخالفتها.

### 3. الكرامة



يجب أن تحترم مبادرات الوكز القدرات العقلية للأفراد المؤثر عليهم عندما تكون مفعلة بشكل جيد.

### 4. الثقة



يجب أن تكون هناك علاقة ثقة وقبول عام بين الجهة المُنفذة لمبادرات الوكز وبين المجتمع المؤثر عليه.

---

## 5. أهم المراجع

- Sunstein, C. (2019). *How change happens*. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.
- Kahneman, Daniel. (2011). *Thinking fast and slow*. Penguin Random House, US. 499.
- Ly, K., Mazar, N., Zhao, M., & Soman, D. (2012). *A practitioner's guide to nudging*. Research Report, Rotman School of Management: University of Toronto.
- Thaler, R., & Sunstein, C. (2008). *Nudge: Improving decisions about health, wealth and happiness*. Penguin Random House, US. 312.

## 6. تأليف



أ. د. فريد جالوي  
خبير الاقتصاد السلوكي

### الخبرات المهنية:

- بروفيسور دراسات القيادة بجامعة سان دييغو (1999-مستمر).
- باحث في مركز كاستر لدراسات المنظمات غير الربحية (2006-مستمر).

### أبرز المشاريع التي شارك فيها:

- تحليل سياسات فيدرالية لصالح المجلس الأمريكي للتعليم American Council on Education.
- إدارة مشروع التقييم الوطني المباشر للقروض بعد الثانوية لصالح منظمة Macro International.
- تقييم واسع النطاق لمشروع بطاقة الائتمان الآمنة لصالح أوقاف PEW Charitable Trust.
- مسح السياسات الفيدرالية للبرامج التي تقدم موارد التعليم والتدريب لصالح مؤسسة Lumina Foundation for Education.
- تقييم ونمذجة المنظمات غير الربحية لتوجيه قرارات الدعم لصالح برنامج Social Impact Exchange أحد برامج شبكة Growth Philanthropy Network.
- تقييم مشروع مدته أربع سنوات صمم لمراقبة نجاح مبادرة مجتمع المدارس لصالح مؤسسة Ball Foundation.

### الخلفية العلمية:

- دكتوراة التربية (EdD) في التخطيط والسياسات الاجتماعية من جامعة هارفرد.
- بكالوريوس وماجستير في الاقتصاد من جامعة كاليفورنيا، سان دييغو.



د. أفنان كوشك  
مستشار استراتيجيات تعظيم الأثر

### الخبرات المهنية:

- مستشار استراتيجيات تعظيم الأثر (2013-مستمر).
- مساعد باحث لدراسات القطاع غير الربحي، جامعة سان دييغو (2017-2018).

### أبرز المشاريع التي شاركت فيها:

- دراسة الفجوات في منظومة ريادة الأعمال الاجتماعية الشبابية لصالح مؤسسة الراجحي الإنسانية.
- تطوير أداة تقييم الحالة للأخصائي الاجتماعي لصالح برنامج الإسكان التنموي بوزارة الإسكان.
- دراسة الاحتياجات المجتمعية بمنطقة الحدود الشمالية لصالح مؤسسة سليمان الراجحي الخيرية.
- تقييم وتطوير مبادرات مراكز الأحياء لصالح جمعية مراكز الأحياء في منطقة مكة المكرمة.
- بناء نظرية تغيير النمو المهني للشباب لصالح برنامج متقن بالمسؤولية الاجتماعية في شركة باسمح.
- قياس مخرجات ونتائج البرامج المجتمعية لصالح مؤسسة محمد وعبد الله السبيعي الخيرية.
- تطوير عمليات المنح لصالح مؤسسة سالم بن محفوظ الخيرية.
- المشاركة في تنفيذ ملتقى نظرية التغيير لصالح مؤسسة الملك خالد الخيرية.

### الخلفية العلمية:

- دكتوراة في دراسات قيادة العمل غير الربحي من جامعة سان دييغو.
- ماجستير في السياسات العامة من جامعة جنوب كاليفورنيا.

# أثرنا

تعظيم الأثر المجتمعي

هذا الإصدار مرخص بموجب رخصة المشاع الإبداعي  
نسب المصنف - غير تجاري - منع الاشتقاق 4.0 دولي



(CC BY-NC-ND 4.0)