

# دراسات

## رؤى سلوكية لرؤية ٢٠٣٠ وما بعدها

د. جابر العتيق / د. نادège Laramée

٧٨

---

د. مانويل شوبرت، الدكتور محمد الحاجي، محمد الكعبور،  
الدكتور علي الحكمي، ربى اليوسفي، الدكتورة منيرة المحمود،  
الدكتورة كاميليا الإبراهيم، أحمد عنقاوي، وئام حسنين،  
الدكتور عليان الحربي، شذى أبو ضاهر، مي الباز، دانييل أهرنسن



# رؤى سلوكية لرؤية ٢٠٣٠

## وما بعدها

---

د. مانويل شوبرت، الدكتور محمد الحاجي، محمد الكعبور،  
الدكتور علي الحكمي، ربى اليوسفي، الدكتورة منيرة المحمود،  
الدكتورة كاميليا الإبراهيم، أحمد عنقاوي، وئام حسنين،  
الدكتور عليان الحربي، شذى أبو ضاهر، مي الباز، دانييل أهرننسن

(ح) مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية، ١٤٤٧هـ

شوبرت ، مانويل

رؤى سلوكية لرؤية ٢٠٣٠ وما بعدها / شوبرت، مانويل؛ الحاجي، محمد؛ الكعبور، محمد؛ الحكمي، علي؛ اليوسفى، ربي؛ المحمود، منيرة؛ الإبراهيم، كاميليا؛ عنقاوي، أحمد؛ حسنين، وئام؛ أبو ضاهر، شذى، أهرينسن، دانييل؛ الحربي، علیان، الباز، مي . - الرياض، ١٤٤٧هـ . - الرياض، ١٤٤٦هـ

٥٠ ص، ١٦,٥ x ٢٣ سم (دراسات؛ ٧٨)

رقم الإيداع: ١٤٤٧/١١٦٦٩

ردمك: ٩٧٨\_٦٠٣\_٨٣٦٠\_٨٤\_٢

إخلاء مسؤولية

تُعبّر جميع محتويات هذه الدراسة عن وجهة نظر كاتبها، ولا تمثّل بالضرورة وجهة نظر مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية.

## المحتويات

٧	خلاصة
٨	١- المقدمة
١٠	٢- ازدياد أهمية الرؤى السلوكية على الصعيد العالمي
١٢	٣- السياسات العامة المتعلقة بالسلوك في السعودية
١٢	٠ رؤية ٢٠٣٠: من أكبر البرامج العالمية الرامية إلى تغيير السلوك
١٨	٠ نظرة متمحقة: التعليم والتعلم المستمر في إطار رؤية ٢٠٣٠
٢١	٤- استخدام تقنيات الرؤى السلوكية في اتخاذ قرارات السياسات
٢١	٠ مقاربة منهجية للتدخلات في السياسات السلوكية
٢٣	٠ الاختبار في تقييم السياسات
٢٤	٠ لحنة عامة عن التجارب الشائعة
٣٠	٠ دراسة حالة ١: رفع نسبة المواظبة على فحوصات الأطفال
٣٢	٠ دراسة حالة ٢: زيادة الرغبة في التقدم للوظائف النموذجية
٣٤	٥- لحنة عامة عن وحدات وشبكات الرؤى السلوكية في المملكة
٣٤	٠ وحدة التغيير السلوكى بوزارة الصحة
٣٤	٠ إدارة العلوم السلوكية بصندوق تنمية الموارد البشرية
٣٥	٠ وحدة الرؤى السلوكية في وزارة الثقافة
٣٥	٠ وحدة التدخل السلوكى بوزارة البلديات والإسكان
٣٦	٠ مركز الرياض للسياسات السلوكية بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية
٣٦	٠ شبكة تبادل المعرفة حول الرؤى السلوكية لمجموعة العشرين (شبكة ذكاء الأعمال لمجموعة العشرين)
٣٧	٠ الجمعية السعودية للعلوم السلوكية
٣٩	٦- تطورات الرؤى السلوكية في السعودية مستقبلاً
٤٣	٧- المراجع



## خلاصة

خلال العشر سنوات الماضية، أثبتت رؤى السلوك جدواها كأداة قوية لتعزيز فاعلية السياسات على مستوى العالم. وقد استغل المجتمع النشط من خبراء رؤى السلوك في المملكة العربية السعودية هذه الرؤى في سياسات مختلف القطاعات. يتناول هذا البحث مسألة كيف يمكن لـ رؤية ٢٠٣٠، أحد أكثر برامج تغيير السلوك طموحاً على مستوى العالم، تعزيز فاعليتها من خلال تطبيق منهجي للتدخلات السلوكية في تصميم وتقدير السياسات، مع التركيز بشكل خاص على التعليم وتطوير القدرات البشرية.

تقدّم هذه الدراسة منهجاً منظماً يمكّن مصممي السياسات من تجريب التدخلات السلوكية وتطبيقها على نطاق واسع، مع تقديم لحة عامة عن أكثر أنواع التجارب شيوعاً في تقييم السياسات، ودراسة مدى فعاليتها لتحقيق أهداف السياسات المختلفة. تُبرز هذه الدراسة، من خلال عرض نماذج ناجحة من المملكة العربية السعودية، والطرق إلى منجزات رئيسة كإنشاء وحدات الرؤى السلوكية وشبكات للرؤى السلوكية، وأثر هذه الرؤى الكبير على السياسات العامة خلال السنوات الأخيرة. وتتناول هذه الدراسة، في تطلعاتها المستقبلية، سبعة محاور استراتيجية وتحديات رئيسة يُتوقع أن تُحدّد معاً مستقبل السياسات العامة السلوكية في المملكة العربية السعودية. فمع سعي المملكة نحو تحقيق رؤية ٢٠٣٠ وما بعدها، ستبقى الرؤى السلوكية ركيزة أساسية في مسيرة التحول الوطني والاجتماعي والاقتصادي، بما يُرسّخ مكانة المملكة العربية السعودية كدولة رائدة في السياسات العامة المبنية على أسس علمية ودراساتٍ بحثية.

**الكلمات المفتاحية:** رؤية ٢٠٣٠، الرؤى السلوكية، السياسة العامة السلوكية، التدخلات السلوكية، السياسة العامة القائمة على الأدلة، تصميم السياسات، التقييم، بناء القدرات.

## ١- المقدمة

يتناول هذا البحث دور الرؤى السلوكية المتنامي في صناعة السياسات العامة بالملكة العربية السعودية، في ضوء رؤية ٢٠٣٠. وتُعرّف الرؤى السلوكية، باختصار، بأنها المفاهيم والأطر المعرفية المختبرة تجريبياً، والمستخلصة من دراسة منهجية لسلوك الإنسان في سياقات متنوعة (Ruggeri 2019: 60). تشمل هذه «عمليات اتخاذ القرار ونتائجها لدى الأفراد والجماعات والأنظمة الاجتماعية وفيما بينها» (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ٢٠١٨). وتسخر السياسة العامة السلوكية (BPP) هذه الرؤى لتحسين مواءمة السياسات مع السلوكيات والاتجاهات الطبيعية في العالم الحقيقي، ما يُسهم في صنع السياسات وفاعليتها (سانشایان وجون، ٢٠٢٥). شهدت السنوات القليلة الماضية تحولاً كبيراً في استخدام الرؤى السلوكية في المملكة العربية السعودية، من نهج متخصص إلى أداة رئيسة لتعزيز فاعلية السياسات في مختلف المجالات. شهدت المملكة العربية السعودية تطوراً ملحوظاً في مجال الرؤى السلوكية منذ صدور الورقة البيضاء في عام ٢٠٢٠ بعنوان «الرؤى السلوكية لرؤية السعودية ٢٠٣٠» (Behavia 2020)، والتي أوضحت المفاهيم الأساسية لرؤى السلوك وتطبيقاته المحتملة في المملكة. لقد ساهم أكثر من ٢,٧ مليون شخص اليوم في عشرات التجارب المتعلقة بالسياسات، حيث تدعم نهجاً يركز على الإنسان في تصميم وتقديم السياسات. وقد أصبح مجال الرؤى السلوكية في المملكة أحد أكثر المجالات نشاطاً وحيويةً في المنطقة، حيث يضم أكثر من ١٠٠ عضو، يعمل بعضهم على إنشاء جمعية مهنية رسمية. كما أُسست العديد من وحدات دراسات السلوك المخصصة التي تجري أبحاثاً وتجارب تطبيقية بانتظام لفهم أفضل السبل لمعالجة بعض أصعب القضايا في السياسات.

يتناول هذه الدراسة تلك التطورات بالتفصيل. بعد مقدمة موجزة عن الانتشار العالمي لأنظمة الرؤى السلوكية في رسم السياسات، يتناول القسم الثاني الدور المحوري للسياسات العامة السلوكية في تحقيق رؤية ٢٠٣٠. ويركز القسم الثالث على التعليم والتدريب كقطاعين أساسيين في رؤية ٢٠٣٠. ويبين القسم الرابع طريقة منظمة لاختبار التدخلات السلوكية وتطبيقاتها، ويشرح فوائد الأساليب التجريبية لصناعة القرار. ويختتم هذا القسم بدراسات حالة مختارة من المملكة. يبحث القسم

الخامس في وحدات وشبكات الرؤى السلوكية العامة المختارة، والتطورات المجتمعية الحديثة في المملكة. أما القسم السادس، فيتناول سبعة محاور ستُحدد على الأرجح مسار تطور السياسات العامة السلوكية في المملكة خلال السنوات المقبلة.

## ٢- ازدياد أهمية الرؤى السلوكية على الصعيد العالمي

استخدم صناع القرار في جميع أنحاء العالم على نحو متزايد خلال السنوات العشر الماضية، الرؤى السلوكية كمورد أساسي (هالزوورث ٢٠٢٣). يشير مصطلح الرؤى السلوكية إلى فهم أعمق للعوامل المعرفية والعاطفية والاجتماعية التي توجه سلوك الإنسان، والتي تأباحتها مجالات مثل علم النفس وعلم الاجتماع والاقتصاد السلوكى. بُرِزَ تطبيق رؤى علم السلوك في رسم السياسات، والذي يُعرف أيضًا بالسياسات العامة السلوكية، كأمر بالغ الأهمية لتصميم سياسات أكثر فاعلية. في المقابل، أظهرت أساليب السياسات التقليدية - القائمة على افتراض عقلانية تامة للمواطنين وصنع القرار - محدوديتها (ديلا فيجنا ٢٠٠٩؛ روجيري ٢٠١٩؛ روجيري ٢٠٢١).<sup>(١)</sup>

مثلاً، سلطت أزمة ٢٠٠٨ المالية الضوء على ضرورة فهم أفضل لكيفية اتخاذ القرارات في الواقع، ما عزّز ظهور علم الاقتصاد السلوكى. أظهرت مفاهيم مثل «الدفع برفق»، التي اشتهرت بفضل كاس سانتين وريتشارد ثالر، كيف يمكن للتدخلات البسيطة أن تحدث فرقاً كبيراً في سلوك الجمهور (ثالر وسانستين ٢٠٠٩). أدى هذا إلى قيام الحكومات في جميع أنحاء العالم بإنشاء وحدات متخصصة في دراسة السلوكيات، بهدف الاستفادة من هذه الدراسات في مختلف مجالات السياسيات، مثل تحسين الامتثال الضريبي (مثلاً، أنتينيان وأساتريان ٢٠٢٤؛ كيتل وآخرون ٢٠١٦؛ دي نيف وآخرون ٢٠٢١)، وتعزيز السلوكيات المستدامة (مثلاً، كارلسون وآخرون ٢٠٢١؛ أولاندر وثوجرسن ٢٠١٤)، واعتماد أنماط حياة صحية (مثلاً، فينر وآخرون ٢٠٢٣؛ منظمة الصحة العالمية ٢٠٢٢؛ فان دير ميدن وآخرون ٢٠١٩)، أو تفعيل سوق العمل (مثلاً، جي ٢٠١٨؛ أبراهام وآخرون ٢٠٢٤) وصولاً إلى قضايا سياسات معقدة كتنظيم الرؤى السلوكية (المفوضية الأوروبية ٢٠٢٢). وبالمثل، ازداد عدد الجهات المختصة التي تستخدم المعلومات السلوكية عالمياً من حوالي ٢٠٠٠ في عام ٢٠١٨ إلى أكثر من ٦٣٠ في عام ٢٠٢٤ (نارو ٢٠٢٤).

(١) مثلاً، كمستهلكين، غالباً ما يُظهر الناس تفضيلات متغيرة مع مرور الوقت، أي يُؤجلون المهام غير المحببة إلى وقت لاحق، بينما يفرطون في استهلاك الأشياء المتعة حالياً. ويوصفهم صناع قرار، فإن الناس معرضون بشكل منتظم للتغيرات في كيفية إدراكهم للمخاطر والاستجابة لها، على سبيل المثال، فإنهم يقللون من شأن المخاطر الصحية التي يتعرضون لها، ولكنهم يبالغون في تقدير فرص الفوز باليانصيب. يفتقر الناس، في السياسات الاجتماعية، إلى فهم شامل لдинاميكيات الجماعة؛ فهم يعتقدون من يقدرون المكانة الاجتماعية، بينما يقدرونها هم أنفسهم، ويعززون بذلك أهميتها. وبالتالي، فإن السياسات التي تفترض عقلانية تامة لدى متلقيها معرضة للفشل، وقد تحدث نتائج عكسية..

لقد ساهم استخدام الاختبارات التجريبية على نطاق واسع في دعم ظهور الرؤى السلوكية كأداة جديدة لصناعة السياسات، تُضاف إلى الأدوات التقليدية كالحظر والضرائب، حيث أتاحت هذه التجارب مقارنة أثر تدخلات السياسات بالوضع القائم. ولقد ساهم التقدم التكنولوجي أيضاً، خاصةً في مجال تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي، في تطوير تدخلات أكثر دقة، ما يُمكّن من معالجة التحديات بكفاءة أكبر. وبناءً على ذلك، وكما سنوضح في القسم التالي، فإن رؤية السعودية ٢٠٣٠، وبرامجها المصاحبة، تمتلك إمكانات هائلة للاستفادة من الرؤى السلوكية في تحقيق أهدافها، وتسريع وتيرة منجزاتها.

### ٣- السياسات العامة المتعلقة بالسلوك في السعودية

شهدت المملكة العربية السعودية، منذ عام ٢٠١٦، تقدماً كبيراً في السياسات العامة، وخاصةً في إطار رؤية ٢٠٣٠ (المملكة العربية السعودية ٢٠٢٤). وتُعد رؤية ٢٠٣٠ الركيزة الأساسية لاستراتيجية التنمية طويلة المدى في المملكة. تُحدد هذه الرؤية مساراً لتحقيق مجموعة من الأهداف ضمن ثلاثة محاور: ١) مجتمع حيوي، ٢) اقتصاد مزدهر، ٣) وطن طموح (المملكة العربية السعودية ٢٠١٦، ٢٠٢٠). وتنقسم الرؤية إلى ستة أهداف رئيسة (المستوى الأول)، و٢٧ هدفاً فرعياً (المستوى الثاني)، و٩٦ هدفاً استراتيجياً (المستوى الثالث). تُطبق من خلال منهج حيوي متعدد القطاعات ويشمل عدة جهات، مدعوم ببرامج خاصة لمتابعة التقدم في تحقيق أهداف الرؤية.

#### ٠ رؤية ٢٠٣٠: من أكبر البرامج العالمية الرامية إلى تغيير السلوك

يتبيّن من خلال استعراض أهداف رؤية ٢٠٣٠ أنها ستكون على الأرجح من أكبر برامج تغيير السلوك على مستوى العالم. فـ ٥٤٪ من أهدافها الاستراتيجية (٥٢ من أصل ٩٦ هدفاً) تُظهر أهمية سلوكية كبيرة، أي أن تحقيقها يعتمد بشكل كبير على تحفيز السلوكيات المطلوبة لدى الفئات المستهدفة (انظر الجدول ١). لذا، لتحقيق رؤية ٢٠٣٠ بنجاح، من الضروري أن تعتمد الجهات المختصة في وضع السياسات نهجاً سلوكياً في تصميم وتنفيذ وتقدير البرامج واللواحة المرتبطة بها. وقد أُسست العديد من وحدات دراسات السلوك المتخصصة خلال السنوات الخمس الماضية لدعم هذه الجهود. تنتشر هذه الوحدات في مختلف الجهات الحكومية، وتُجري باستمرار تجارب بحثية لفهم أفضل الطرق لمعالجة المشكلات السلوكية ضمن اختصاصاتها (مثلاً، دراسات الحاجي وزملاؤه ٢٠٢٣، وترك وزملاؤه ٢٠٢٢). وقد نُفذت وحدات الإرشاد السلوكي السعودية مجتمعةً عشرات الدراسات التجريبية، شملت أكثر من ٢.٧ مليون مواطن سعودي.

## الجدول ١. أهداف تغيير السلوك في رؤية ٢٠٣٠.

الأهداف السلوكية	هدف المستوى ٢	هدف المستوى ١	محور رؤية ٢٠٣٠.	هدف المستوى ١	
				هدف المستوى ١	هدف المستوى ٢
مرتفع	تعزيز قيم الاعتدال والتسامح	١,١,١	تعزيز القيم الإسلامية	١,١	تعزيز قيم الاعتدال والتسامح
مرتفع	تعزيز قيم التمير والاندماج	١,١,٢	تعزيز القيم الإسلامية	١,١	تعزيز قيم التمير والاندماج
مرتفع	تعزيز قيم المساواة والمشاركة	١,١,٣	تعزيز القيم الإسلامية	١,١	تعزيز قيم المساواة والمشاركة
مرتفع	تعزيز قيم الغزارة والمثارة	١,١,٤	تعزيز القيم الإسلامية	١,١	تعزيز قيم الغزارة والمثارة
منخفض	تسهيل استقبال المزيد من ضيوف الرحمن والمعتمرين، وتسهيل دخولهم إلى المسجد الحرام والمسجد النبوي	١,٢,١	تعزيز القيم الإسلامية والروحية	١,٢	تسهيل استقبال المزيد من ضيوف الرحمن والمعتمرين، وتسهيل دخولهم إلى المسجد الحرام والمسجد النبوي
منخفض	تحسين جودة الخدمات الفقدية للحجاج والمعتمرين	١,٢,٢	تعزيز القيم الإسلامية والروحية	١,٢	تحسين جودة الخدمات الفقدية للحجاج والمعتمرين
مرتفع	إثراء التحريرية والثقافية للحجاج والمعتمرين	١,٢,٣	تعزيز القيم الإسلامية والروحية	١	إثراء التحريرية والثقافية للحجاج والمعتمرين
مرتفع	غرس القيم الوطنية وتعزيز الشعور بالانتماء الوطني	١,٣,١	تعزيز المروية الوطنية	١,٣	غرس القيم الوطنية وتعزيز الشعور بالانتماء الوطني
مرتفع	الحفاظ على التراث الإسلامي والعربي والوطني للمملكة وتعزيزه	١,٣,٢	تعزيز المروية الوطنية	١,٣	الحفاظ على التراث الإسلامي والعربي والوطني للمملكة وتعزيزه
مرتفع	الحفاظ على اللغة العربية	١,٣,٣	تعزيز المروية الوطنية	١,٣	الحفاظ على اللغة العربية
منخفض	تسهيل الوصول إلى خدمات الرعاية الصحية	٢,١,١	تلطيخ خدمات الرعاية الصحية	٢,١	تسهيل الوصول إلى خدمات الرعاية الصحية
منخفض	رفع مستوى أهمية وقيمة الخدمات الصحية	٢,١,٢	تلطيخ خدمات الرعاية الصحية	٢,١	رفع مستوى أهمية وقيمة الخدمات الصحية
منخفض	تحسين إجراءات الرؤائية من المخاطر الصحية	٢,١,٣	تلطيخ خدمات الرعاية الصحية	٢,١	تحسين إجراءات الرؤائية من المخاطر الصحية
مرتفع	رفع مستوى مشاركة الجمahir في الألعاب والأنشطة الرياضية	٢,٢,١	تعزيز نسق حياة سعيدة	٢,٢	تحقق التمير على المصموديات الفقليبي والعلمي في رياضات محددة
منخفض	الارتفاع، بجودة الخدمات المقدمة في المدن السعودية	٢,٢,٢	تعزيز حياة سعيدة	٢,٢	ارتفاع، بجودة الخدمات المقدمة في المدن السعودية
مرتفع	تحسين الشهد الحضري في المدن السعودية	٢,٢,٣	تحسين جودة المعيشة في المدن	٢,٣	تحسين الشهد الحضري في المدن السعودية
مرتفع	بناء مناعة وطنية ضد إعدام المخدرات	٢,٣,٢	السعوية	٢	بناء مناعة وطنية ضد إعدام المخدرات
مرتفع	تعزيز السلامة المرورية	٢,٣,٤	وصحية		تعزيز السلامة المرورية

متغير  
بالحياة

ال المستوى ٣	ال المستوى ٢	ال المستوى ١	هدف المستوى ٣
الأخمومية السلوكية	هدف المستوى ٢	هدف المستوى ١	هدف المستوى ٣
مرتفع	مرتفع	مرتفع	الحد من جمجمة أنواع التلوث (مثل تلوث الهواء، والمنسحات، والملح، والتربيه)
مرتفع	مرتفع	مرتفع	حماية البيئة من المخاطر الطبيعية
مرتفع	مرتفع	مرتفع	حماية المناظر الطبيعية وإعادة تأهيلها
مرتفع	مرتفع	مرتفع	تطوير وتوسيع أنشطة وفعاليات ترقية تلبي احتياجات جمجمة شرائح المجتمع
مرتفع	مرتفع	مرتفع	زيادة إسهام الملكة العربية السعودية في المجال الفني والثقافي
مرتفع	مرتفع	مرتفع	زيادة دور الأسرة في التخطيط المستقبل أبناءهم
مرتفع	مرتفع	مرتفع	تمكين الأسر السعودية من تملك المسكن المناسب
مرتفع	مرتفع	مرتفع	غرس ثقافة التفكير الإيجابي، والقدرة على المسمود، والاجتهاد في تفوص أبنائنا
مرتفع	مرتفع	مرتفع	تمكين الموظفين من خلال نظام الرعاية الاجتماعية
مرتفع	مرتفع	مرتفع	تحسين فعالية ومكانة نظام الرعاية الاجتماعية
مرتفع	مرتفع	مرتفع	تعزيز سهولة ممارسة الأعمال التجارية
مرتفع	مرتفع	مرتفع	إتاحة الأصول المملوكة للدولة لقطاع الخاص
مرتفع	مرتفع	مرتفع	تحسين خدمة حكومية محددة
مرتفع	مرتفع	مرتفع	ضمان بناء سوق رأس مال متقدم
مرتفع	مرتفع	مرتفع	تمكين المؤسسات المالية من دعم نمو التمكع الخاص
مرتفع	مرتفع	مرتفع	إنشاء مناطق خاصة وتطور الدين الاقتصادي
مرتفع	مرتفع	مرتفع	رفع مستوى توطين قطاع النفط والغاز
مرتفع	مرتفع	مرتفع	تعزيز قدرات انتاج وتعزيز الغاز

الخطوة السلوكية	هدف المستوى ٣		محور رؤية ٣٠٢٠	هدف المستوى ١	هدف المستوى ٢
	الخطوة	الخطوة			
متخصص	تطوير الصناعات المرتبطه بالنفط والغاز	٣,٢,٣	٣,٢	تحقيق أقصى عائد من قطاع الصناعة	٣,٢,٥
متخصص	رفع نسبة مساهمة مصادر الطاقة المتجددية في إجمالي مزيج الطاقة الوطني	٣,٢,٤			
متخصص	تعزيز القدرة التنافسية لسوق الطاقة	٣,٢,٥			
متخصص	تحقيق أقصى قيمة ممكنة من قطاع التعدين ونموه	٣,٣,١			
متخصص	تطوير الاقتصاد الرقمي	٣,٣,٣			
متخصص	توطين الصناعات التحويلية الوعادة	٣,٣,٤			
متخصص	توطين الصناعة العسكرية	٣,٣,٣			
متخصص	دعم نمو قطاع التجزئة	٣,٣,٥			
متخصص	دعم تطوير قطاع السياحة	٣,٣,٦			
متخصص	زيادة توطين القطاعات غير النفطية	٣,٣,٧			
متخصص	تنمية أصول صندوق الاستثمار العامة	٣,٤,١			
متخصص	إطلاق قطاعات جديدة من خلال صندوق الاستثمار العامة	٣,٤,٢			
متخصص	توطين الكتلوجيا والمعرفة المطلوبة من خلال صندوق الاستثمار العامة	٣,٤,٣			
متخصص	بناء شراكات اقتصادية استراتيجية من خلال صندوق الاستثمار العامة	٣,٤,٤			
متخصص	رفع كفاءة وتطوير أداء مركز التوزيع اللوجستية	٣,٥,١			
متخصص	تحسين الاتصال المحلي والإقليمي والدولي لشبكات التجارة والنقل	٣,٥,٢			
متخصص	تعزيز برنامج تكامل دول مجلس التعاون الخليجي	٣,٦,١			
متخصص	تعزيز تكامل الاقتصاد السعودي	٣,٦,٢			
متخصص	الاقتصادي وعالي	٣,٦,٣			
متخصص	بناء علاقات اقتصادية متينة مع الشركاء الدوليين	٣,٧,١			
متخصص	دعم الأجيال الوطنية ورسوخ مكانتهم الرائدة عالمياً	٣,٧,٢			
متخصص	تطوير الشركات المحلية الوعادة إلى شركات رائدة إقليمياً وعالمياً	٣,٧,٣			

الأهمية السلوكية	هدف المستوى ٣	هدف المستوى ٢	هدف المستوى ١	محور رؤية ٢٠٣٠
مترتفع	بناء مسار تعليمي مدي الحياة	٤,١,١١	٤,١,١١	
مترتفع	رفع مستوى تكافؤ الفرص في الحصول على التعليم، لا سيما في المناطق الريفية	٤,١,١٢	٤,١,١٣	
مترتفع	تحسين تائج التعليم الأساسية	٤,١,١٣	٤,١,١٣	
مترتفع	رفع مستوى تصنيف المؤسسات التعليمية (على سبيل المثال الجامعات)	٤,١,١٤	٤,١,١٤	
مترتفع	تنمية العقول الأكثر ذكاءً لدينا في الحالات ذات الأولوية	٤,١,١٥	٤,١,١٥	
مترتفع	ضمان مواءمة المخرجات التعليمية مع احتياجات سوق العمل	٤,١,١٦	٤,١,١٦	
مترتفع	تطوير برامج التدريب المهني لتلبية متطلبات سوق العمل	٤,١,١٧	٤,١,١٧	
مترتفع	تهيئة الشباب لسوق العمل	٤,٢,١	٤,٢,١	
مترتفع	ضمان المساواة في فرص الحصول على فرص العمل	٤,٢,٢	٤,٢,٢	توفير المزيد من فرص العمل
مترتفع	زيادة مشاركة المرأة في سوق العمل	٤,٢,٣	٤,٢,٣	مذدهر اقتصاد
مترتفع	تمكين دمج الأشخاص ذوي الإعاقة في سوق العمل	٤,٢,٣	٤,٢,٣	
مترتفع	رعاية تقاضة الابتكار وريادة الأعمال ودعمها	٤,٣,١	٤,٣,١	
مترتفع	دعم إيجاد فرص العمل عبر الشارع الصغير والمتناهية الصغر	٤,٣,٢	٤,٣,٢	
مترتفع	زيادة مساهمة الأسر المنتجة في الاقتصاد	٤,٣,٣	٤,٣,٣	
مترتفع	تحسين الطفوف المعيشية للمغتربين	٤,٤,١	٤,٤,١	
مترتفع	تحسين ظروف العمل للمغتربين	٤,٤,٢	٤,٤,٢	
مترتفع	البحث عن الموارب الأختيالية ذات الصالحة بشكل نعم	٤,٤,٣	٤,٤,٣	
مترتفع	تعزيز فاعلية التخطيط المالي ومكانة الإنفاق الحكومي	٥,١,١	٥,١,١	
مترتفع	تعظيم الإيرادات من الأصول الحكومية المملوكة للدولة	٥,١,٢	٥,١,٢	
مترتفع	تعظيم الإيرادات من رسوم الخدمة	٥,١,٣	٥,١,٣	
مترتفع	الحكومة أمة طموحة	٥,١	٥,١	

الأخمدة السلبية	هدف المستوى ٣	هدف المستوى ٢	هدف المستوى ١	محور رؤية ٢٠٣٠
منخفض	زيادة الإيرادات من الرسم دون فرض ضرائب على الدخل أو الثروة على المواطنين	٥,١,٤	معايادة الميزانية العامة	٥,١
منخفض	تعظيم الإيرادات الناتجة عن إنتاج النفط	٥,١,٥		
منخفض	تصميم هيكل حكومي أكثر مرؤولة وفاعلية	٥,٢,١		
منخفض	تعزيز أداء الجهات الحكومية	٥,٢,٢		
منخفض	تحسين إنتاجية موظفي الحكومة	٥,٢,٣		
مرتفع	تطوير الحكومة الإلكترونية	٥,٢,٤		
مرتفع	تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين	٥,٢,٥		
مرتفع	تعزيز شفافية الأدوار الحكومية	٥,٣,١		
مرتفع	تعزيز قنوات التواصل مع المواطنين ويعجّم الأعمال	٥,٣,٢	ال التواصل الفاعل مع المواطنين	٥
مرتفع	ضمان استجابة الجهات الحكومية للاختلافات الصالحة	٥,٣,٣		
مرتفع	ضمان التنمية والأمن الغذائي	٥,٤,١		
مرتفع	ضمان الاستخدام المستدام للموارد المائية	٥,٤,٢	حفظ الموارد الأساسية للبلاد	
مرتفع	دعم وتمكين التحديط المالي	٦,١,١		
مرتفع	تعزيز ترکيز الشركات على مسؤولياتها الاجتماعية	٦,١,٢	الحمل المسؤولية في المجتمع	
منخفض	تشجيع النطouch	٦,١,٣		
منخفض	تعزيز ترکيز الشركات على استدامة الاقتصاد	٦,٢,١	دعم إسهامات الشركات في المجتمع	
منخفض	تعزيز ترکيز الشركات على استدامة الاقتصاد	٦,٢,٢	دعم المسؤولية الاجتماعية	
مرتفع	تمكين تأثيري القطاع غير الرجبي	٦,٢,١		
مرتفع	تمكين القطاع غير الرجبي	٦,٣		
مرتفع	تمكين المنظمات غير الربحية من إيجاد تأثيري أعمق	٦,٣,٢		

## ٠ نظرة متعمقة: التعليم والتعلم المستمر في إطار رؤية ٢٠٣٠

تركز رؤية ٢٠٣٠ على أهمية التعليم وتطوير المهارات على كافة المستويات، بدءاً من التعليم الأساسي وحتى التعليم العالي، والتدريب التقني والمهني، ويشمل ذلك ضخ استثمارات كبيرة في البرامج التعليمية، مع ضرورة التصميم الفعال، والتطبيق الأمثل، وأنظمة تقييم قوية لضمان تحقيق النتائج التعليمية المرجوة. يهدف برنامج تنمية القدرات البشرية، بما يتوافق مع رؤية المملكة ٢٠٣٠، إلى تطوير مهارات المواطنين السعوديين عبر التعليم مدى الحياة، مع التركيز على تلبية احتياجات سوق العمل (HCDP 2023).

أشار تقرير هيئة تنمية التعليم والتدريب الأخير إلى مجموعة من التحديات والالتزامات الاستراتيجية التي تواجه قطاع التعليم والتدريب بأكمله (HCDP 2024). ويحظى ٦٧٪ من هذه الالتزامات الاستراتيجية (١٦ من أصل ٢٤) بأهمية سلوكية عالية، أي أن تحقيقها يعتمد بشكل كبير علىوعي ودعم وسلوكيات الأفراد (انظر الجدول ٢).

**الجدول ٢. المتطلبات الاستراتيجية المستمدة من خطة التنمية الصحية المجتمعية (٢٠٢٤)**

الشكل ١١-١٣، صفحات ٣٩، ٣٥، ٤١

الأهمية السلوكية	برنامج تنمية القدرات البشرية ضرورة استراتيجية	مجال التحديات
مرتفع	رفع معدلات التسجيل المبكر في مرحلة ما قبل الابتدائي	التعليم من الروضة إلى الصف الثاني عشر
منخفض	إعادة هيكلة مسارات التعليم من الروضة إلى الصف الثاني عشر لتوفير المزيد من الخيارات والمرونة	
مرتفع	السعى لتحقيق توازن في المنهج الدراسي، تُولى اهتماماً أكبر للعلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات، مع تطبيق أساليب تعليمية مبتكرة وعملية لتعزيز القيم الوطنية والانتماء، بالإضافة إلى تطوير مهارات الطلاب اللغوية.	
مرتفع	تبني منهجاً شاملاً يخدم جميع الطلاب ذوي القدرات الخاصة والآخرين من ذوي الإعاقة	
مرتفع	تحسين مستوى المعلمين ومدراء المدارس ومساءلتهم	
منخفض	تحسين جودة النظام والمساءلة	
مرتفع	إشراك أولياء الأمور في تعليم الطلاب للمساهمة في تحسين النتائج	
مرتفع	ارشاد الطلاب لمساعدتهم على اتخاذ قرارات مهنية أفضل	
مرتفع	تطبيق قواعد السلوك للحد من تأخر الطلاب وغيابهم عن المدرسة	
مرتفع	خفض معدل التنمر بين الطلاب	التعليم العالي والتدريب المهني
منخفض	تطوير مناهج التعليم العالي لتماشي بشكل أفضل مع احتياجات سوق العمل	
مرتفع	زيادة الالتحاق بالتعليم المهني	
منخفض	إعطاء أهمية أكبر للخبرة العملية في التعليم العالي	
منخفض	التركيز بشكل أكبر على تنمية مهارات رياادة الأعمال وزيادة فرص التوظيف	
منخفض	إشراك محترفين عاملين لنقل خبراتهم العملية القيمة إلى قاعة الدراسة	
مرتفع	رفع مستوى التركيز على مراقبة الجودة والمساءلة لقادة الجامعات والمعاهد المهنية	
منخفض	تعزيز دور القطاع الخاص لجعل التعليم والبحث والتطوير أكثر فاعلية	
مرتفع	ارشاد الطلاب وتقديم حواجز لهم لتحسين اختيارهم لمسارهم المهني	
مرتفع	دعم الطلاب وتوجيههم نحو استثمار أوقات فراغهم بأنشطة مفيدة	
منخفض	ضمان وفرة مجموعة واسعة من برامج تطوير المهارات / إعادة التأهيل	التعليم مدى الحياة
مرتفع	السعى للاعتراف بالمهارات، بصرف النظر عن كيفية اكتسابها	
مرتفع	تشجيع المشاركة في أنشطة رياادة الأعمال والتعليم المستمر	
مرتفع	إشراك أصحاب العمل والمجتمعات المحلية للمساهمة في بناء القدرات	
مرتفع	إرشاد المهنيين وغير المهنيين لاتخاذ قرارات مهنية أفضل	

في ضوء هذه الضرورات، تُعدّ تنمية القدرات البشرية في السعودية من أهمّ مجالات رؤية ٢٠٣٠، وهي الأكثر حاجةً للتدخل، وأكثرها إمكانيةً للتأثير من خلال سياسات سلوكية. مثلاً، نجحت برامج في الولايات المتحدة في استخدام تقنيات تحليل البيانات الضخمة لتحفيز طلاب المدارس الثانوية على الالتحاق بدورات متقدمة، وتشجيعهم على العمل في القطاع العام (سباركس ٢٠١٧؛ كوفمان وآخرون ٢٠١٧). كما أظهر تدخل سلوكي في فنلندا نجاحاً في تعديل المفاهيم الخاطئة لدى طلاب المدارس الثانوية حول التخصصات الجامعية ذات العائد المنخفض (كير وآخرون، ٢٠٢٠). حققت الرؤى السلوكية أيضاً نتائج إيجابية في المملكة المتحدة، حيث ساهمت في زيادة طلبات الالتحاق بالجامعات وتقليل معدلات التسرب الدراسي (ساندرز وآخرون، ٢٠١٧؛ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ٢٠١٧). مثال آخر، في الدنمارك، أظهر تدخل سلوكيٌّ حثّ الآباء على تبني عقلية النمو تحسّناً في مهارات الأطفال ونتائجهم في الامتحانات (أندرسون ونييلسون، ٢٠١٦). وقد طُورت هذه التدخلات السلوكية واستُخدِمت واعتمدت في العديد من البلدان والسياقات خلال السنوات الماضية لتحسين نتائج التعليم، بما في ذلك تعليم الطفولة المبكرة. أظهرت هذه التجارب الناجحة فعالية استخدام الرؤى السلوكية في سياسات التعليم ، مما دعم تبنيها (فيلد ٢٠٠٩؛ هيل وآخرون ٢٠١٠؛ جوكس وآخرون ٢٠١٤؛ هاستينجز وآخرون ٢٠١٥؛ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ٢٠١٤؛ ليست وآخرون، ٢٠١٨؛ أورييلي وآخرون ٢٠١٧؛ دامجاد ونييلسون ٢٠١٨).

سوف يحقق تحديث التعليم في المملكة العربية السعودية مكاسب هائلة من خلال اعتماد أسلوب يركز على الإنسان ويعتمد على الأدلة في تصميم وتنفيذ وتقدير البرامج التعليمية. وتُعدّ تقنية تحليل البيانات أداةً فاعلةً في هذا المسار، حيث تُمكّن الجهات المعنية من بناء برامج وسياسات قائمة على أساسٍ علميٍّ متينة. في هذا السياق، أشار دامييان غرين، عضو مجلس النواب البريطاني ووزير الدولة الأول ووزير شؤون مجلس الوزراء، عام ٢٠١٧، إلى أن فهم سلوك الفئات المستهدفة ضروري لنجاح أي تدخل حكومي أو تنظيمي، مضيفاً: «من الصعب إصدار قانون يجبر شاباً يشعر بالإحباط على التركيز في الدراسة.» (BIT 2017)

## ٤- استخدام تقنيات الرؤى السلوكية في اتخاذ قرارات السياسات ٠ مقاربة منهجية للتدخلات في السياسات السلوكية

تتعددُ أساليبُ تصميمِ وتنفيذِ تدخلاتِ السياساتِ السلوكية، (انظر منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ٢٠١٩، برنامجُ السلوك يعمل ٢٠٢١، وزارة الصحة ٢٠٢٢).<sup>(٣)</sup> وعلى الرغم من عدم وجود منهجٍ واحدٍ صحيح، إلا أنَّ المكوناتَ الأساسيةَ متشابهةً في جميعِ المناهجِ المنظمة، سنشرح الفكرة الأساسية من خلال مجموعة أدوات منظمة الصحة العالمية الصادرة مؤخرًا (منظمة الصحة العالمية، ٢٠٢٤).

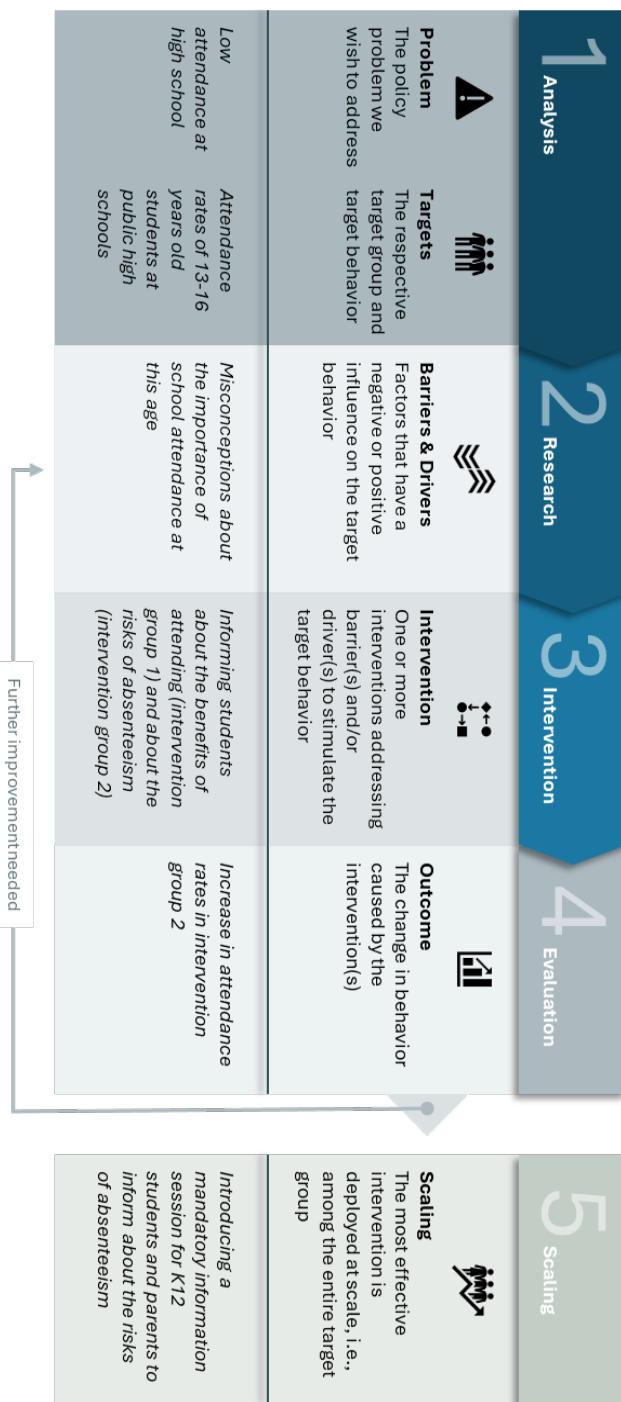
تتبع منظمة الصحة العالمية في نهجها العام أربع مراحل متسلسلة (كما هو موضح في الشكل رقم ١): التحليل، البحث، التدخل، ثم التقييم. وتمثل المرحلة الأولى في دراسة سياق السياسات، وتحديد المشكلة، والمجموعة المستهدفة، والسلوك المنشود. في المرحلة الثانية، تُعاين المعلومات والبيانات المتوفرة للكشف عن المعوقات والدوافع المؤثرة على السلوك المطلوب. ولتحقيق ذلك، يمكن اللجوء إلى الدراسات المكتبية، والاستبيانات، والمقابلات، والدراسات الاستطلاعية، أو تحليل البيانات المتاحة بشكل طبيعي، بغية فهم أعمق للعوامل السلوكية الكامنة. في مرحلة التدخل، تُوضع استراتيجيات مناسبة لمعالجة التحديات المحددة، والاستفادة من العوامل المحرّكة. وتشمل هذه المرحلة أيضًا تحديد أهداف واضحة للمشروع، كعدد المستفيدين، وضرورة تجربة عدة تدخلات لتحديد الأكثر فاعلية. في المرحلة الأخيرة، يتم تقييم نتائج التدخل. في حالة وجود تدخلات متعددة، يُختار الأفضل. يُقرّر صُناع القرار، بناءً على دراسة معمقة للسياق، ما إذا كان التدخل يحتاج لتوسيع نطاقه أو تطويره.

---

(٢) يعتمد في هذه الدراسة على استخدام مصطلحات التدخلات السلوكية، والتجارب، والاختبارات المبدئية، والتجارب الباحثية كمرادفات. و عملياً، يُعرف التدخل بأنه أي إجراء مُتَعَدَّد تقوم به جهة حكومية أو شبه حكومية بهدف تغيير موقف، أو معلومات، أو نوايا، أو مهارات، أو سلوكيات مجموعة معينة، مُقارنة بحالة مرجعية.

الشكل رقم (١): مقاربة منهجية لتطوير واختبار وتنفيذ تدخلات السياسات السلوكية على نطاق واسع (مستوى منظمة الصحة العالمية)

لعام ٢٠٢٤، الصندحة (١٨)



## ٠ الاختبار في تقييم السياسات

إنّ اعتماد منهجية التجريب في تقييم السياسات يُعدّ وسيلةً بالغة الفعالية، تُتيح الصناع القرار الاعتماد على بياناتٍ دقيقةٍ وموثوقةٍ بدلاً من الافتراضات. سواءً أكان الهدف تحسين الصحة العامة، أو رفع مستوى التعليم، أو تنظيم سوق العمل، أو تعزيز المشاركة الثقافية، فإنّ التجارب تُخضع السياسات المبتكرة لاختباراتٍ قاسية تكشف عن نجاحها أو فشلها، مع بيان الأسباب. تُجرى تجارب السياسات قبل تنفيذ أي سياسة أو برنامج على نطاقٍ واسع (غرافرت ٢٠٢٤). هذه التجارب بمثابة منصات اختبار عملية تتيح دراسة الأثر المتوقع، والتكاليف، وحتى الآثار الجانبية للسياسات أو البرامج في بيئةٍ مُراقبةٍ آمنةٍ نسبياً. وتشير منظمة الصحة العالمية إلى خمس مزايا رئيسية لهذه الأساليب التجريبية في تقييم السياسات لصناع القرار (منظمة الصحة العالمية :٢٠٢٤ :٥-٣) :

### ١- الكشف عن سياسات غير مجدية: الهدف الأساس من تقييم السياسات

التجريبية هو تحديد مدى فاعلية السياسات الجديدة. حتى مع تخصيص الحكومات أموالاً طائلة لبرامج اهدافها ايجابية، فقد تكون هذه السياسات عديمة الفائدة تماماً. مثلاً، أطلقت الحكومات البريطانية ١٤ استراتيجية مختلفة لمكافحة السمنة بين عامي ١٩٩٢ و ٢٠٢٠، دون تحقيق أي انخفاض في نسبة انتشارها (فان تولكين ووايت، ٢٠٢١). وبالإضافة إلى ذلك، تسمح الأساليب التجريبية لصناع القرار باختبار سياسات مختلفة ومتنافسة. يُمكن هذا النهج صانعي السياسات من تحديد أفضل السياسات ضمن ابتكارات واعدة متعددة.

### ٢- الترشيد المالي: لضمان ترشيد الإنفاق العام، يجب على واضعي السياسات تجنب دعم السياسات غير المجدية. في المقابل، تُبرز الأدلة التي تدعم التدخلات جدوى زيادة الاستثمار، خاصة في الأساليب عالية الفاعلية والتي قد تكون مكافحة أو تستغرق وقتاً طويلاً. بعض التجارب تسمح حتى بحساب العائد الاجتماعي على الاستثمار (S-RoI)، بربط النتائج بالتكاليف لكل تدخل تم اختباره.

### ٣- الحد من المخاطر: تهدف السياسات إلى تعزيز رفاهية المواطنين، إلا أنها قد تؤدي إلى نتائج عكسية، مسببة ضرراً يفوق منافعها أو آثاراً جانبية غير

متوقعة (WHO 2024). لذا، يُعد الاختبار المسبق للتدخلات في بيئة تجريبية مُسيطر عليها إجراءً وقائياً هاماً لمنع حدوث أضرار محتملة وتجنب وصولها إلى باقي المجموعات المستهدفة.

٤- **مراجعة السياق الثقافي:** إن نجاح أي تدخل في مكان ما لا يعني بالضرورة نجاحه في السعودية. لذا، من الضروري إجراء تجارب للسياسات لاختبار مدى فاعلية أفضل الممارسات العالمية، ومعرفة ما ينفع وما لا ينفع في الواقع السعودي.

٥- **غرس ثقافة قائمة على البراهين:** إلى جانب الفوائد المباشرة، تكشف التجارب غالباً عن جوانب عميقة في سلوكيات الناس وطريقة تفكيرهم، بما في ذلك الاكتشافات المفاجئة التي تُلهم فرق العمل وصنع القرار. بهذا النطاق، تُشجّع التجارب على تقييم السياسات داخل المؤسسات بطريقة تُركز على الإنسان وتعتمد بشكل كامل على البراهين.

## ٠ لحنة عامة عن التجارب الشائعة

يُعد اختيار التجربة المناسبة ل مجال السياسة وأهدافه محورياً للاستفادة من تجارب السياسات. يبيّن هذا القسم المعايير الواجب الأخذ بها عند اختيار التجربة، مُقدّماً منهجية واضحة لتطوير سياسات قائمة على الأدلة.

اختيار التجربة، بشكل عام، يجب أن يعتمد على الأهداف المحددة وظروف تطبيقها. فالتجارب الميدانية، كأول نوع من التجارب التي تدرسها، تُعتبر مهمة جدًا عندما يحتاج صناع القرار لاختبار الحلول في بيئات حقيقية. وهي مناسبة لمعالجة تحديات ملموسة ومحليّة. فمن خلال مراقبة السلوكيات في البيئات الطبيعية، تُقدم التجارب الميدانية رؤىً يمكن ترجمتها مباشرةً إلى تدخلات عملية (جون ٢٠١٧).

عندما ترکز لتدخلات السياسات على السلوك الرقمي أو التواصل الإلكتروني أو المشاركة العامة عبر المنصات الرقمية، تُصبح التجارب عبر الإنترن特 (وهي النوع الثاني من التجارب) الخيار الأمثل، حيث تتميز بتكلفة أقل ونطاق أوسع من التجارب الميدانية. تُعد تجارب الاستبيانات، وهي النوع الثالث قيد البحث، مثالية لدراسة التصورات، والآراء، والسلوكيات المرتقبة. فهي تُستخدم غالباً في المراحل الأولى من وضع السياسات

لتقييم الرأي العام، واختبار معايير السياسات المختلفة، أو التنبؤ بردود فعل شرائح مختلفة من المجتمع على التدخلات الجديدة (مارتيني وأولاستروني، ٢٠٢١). القرارات في هذه التجارب افتراضية، أي لا توجد عواقب فعلية. ولا تنطوي هذه التجارب على أي أخطار نتيجة الآثار الجانبية السلبية أو ردود الأفعال السلبية في حال تصميم سياسة خاطئة<sup>(٢)</sup>.

---

(٢) تشير دراسات حديثة إلى أن صناع القرار ببالغون في تقدير عدم تثمين الجمهور للتجارب في السياسيات (دور وآخرون، ٢٠٢٤). بل على العكس من ذلك، يبين الباحثون أن المواطنين يفضلون إجراء التجارب على التنفيذ المباشر أو عدم التنفيذ نهائياً.

### الجدول ٣: ملخص لأنواع التجارب الشائعة في تقييم السياسات

دراسة استقصائية	تجربة عبر الإنترنت	تجربة ميدانية	تجربة ميدانية
<p>يُساهم المشاركون في تجربة عملية بإيجابتهم على أسئلة استبيان أو بتنفيذ مهام صغيرة، مع إدراكهم الكامل لطبيعة مشاركته</p>	<p>يُقدر الناس ويتصّرّفون في بيئتهم الرقمية المعتادة دون إدراك مشاركتهم في تجربة ما</p>	<p>يُقدر الناس ويتصّرّفون في بيئاتهم الحقيقة اليومية، دون إدراك مشاركتهم في تجربة المنهج</p>	<p>يُساهم المشاركون في تجربة عملية بإيجابتهم على أسئلة استبيان أو بتنفيذ مهام صغيرة، مع إدراكهم الكامل لطبيعة مشاركته</p>
<p>الهدف هو تجربة السياسات مسبقاً في بيئية آمنة ومحكمة، مثل اختبار جديات مختلفة لزيادة التأثير لحماية البيئة أو الآيات تشجيع مختلفة للخدمات الحكومية</p>	<p>يهدف إلى تقديم مختلف أساليب التدخل في سيارات رقمية محددة، كاختبار طرق اتصال متعددة عراقة التواصل الاجتماعي، أو من خلال تعديل محتوى صفحات الويب والتطبيقات، بعرض تعزيز الوعي بالرض</p>	<p>الهدف هو تجربة بعض التدخلات في بيئية حقيقة، مثل إرسال رسائل نصية ذكرية لزيادة نسبة الحصول، أو توزيع معلومات مختلفة على الآباء لتشجيع نمط تفكير إيجابي</p>	<p>الأهداف</p>
<p>يُدمج المعالجات في بعض أسلئلة أو سيناريوهات مُختلطة، وتوزع عشوائياً على المجموعات</p>	<p>يُعرف المعالجات بأنها عناصر رقمية مختلفة تُنشر عشوائياً عبر الإنترنت، مثل المشورات، وصفحات الويب، وأوجهات التطبيقات</p>	<p>يُنشر المعالجات على عينة فرعية من السكان المستهدفين في تجربة عشوائية محكمة</p>	<p>التصميم التجاري</p>

تجربة ميدانية	دراسة استقصائية	تجربة عبر الإنترنٌت
١. الصالحة	درجة عالية من المؤقّية الخارجيّة	<p>تحكم تجربتي منخفض إلى متوسط</p> <p>تحكم تجربتي منخفض إلى متوسط</p> <p>تحكم تجربتي منخفض إلى متوسط</p>
٢. العينة	يحتاج إلى عينات كبيرة لتحديد التأثيرات	<p>يحتاج إلى عينات متوسطة الحجم لقياس</p> <p>يحتاج إلى عينات كبيرة لتحديد التأثيرات</p>
٣. التفعيلية	يُجرى هذا عادةً باستخدام جميع العينات	<p>يُجرى هذا عادةً في موقع محدد كتجربة تطبيقية واحدة</p> <p>يُجرى هذا عادةً باستخدام جميع العينات</p> <p>يُجرى هذا عادةً باستخدام جميع العينات</p>
٤. الأداب	لا يمكن إجراء إحاطة المشاركين غير ممكّنة	<p>يمكن إلماح المشاركين غير ممكّنة</p> <p>يمكن إلماح المشاركين غير ممكّنة</p> <p>يمكن إلماح المشاركين غير ممكّنة</p>
٥. الموارد	غير ملائم للمواضيع الحساسة أو عاليّة	<p>غير مناسب لمواضيع حساسة أو عاليّة</p> <p>غير مناسب لمواضيع حساسة أو عاليّة</p> <p>غير مناسب لمواضيع حساسة أو عاليّة</p>
٦. المعايير الملاعنة	الصلة	<p>افتراضية نجاح العرض كبيرة إذا أثبتت التدخل</p> <p>افتراضية نجاح العرض كبيرة إذا أثبتت التدخل</p> <p>افتراضية نجاح العرض كبيرة إذا أثبتت التدخل</p>

لكل من هذه الأساليب إيجابياتها وسلبياتها، ويجب الأخذ بعين الاعتبار عدة عوامل عند اختيار أحدها. سنوضح بإيجاز فيما يلي معايير القابلية للتطبيق الخمسة المذكورة أعلاه في الجدول.

١- المصداقية: تعتمد مصداقية التجربة على عاملين: المصداقية الخارجية والتحكم التجاري، أي مستوى المصداقية الداخلية. يكون التحكم التجاري عاليًا إذا تأكيناً من أن التدخل هو السبب المباشر للتغيير في السلوك المستهدف قيلسه (ويليامز ٢٠٢٠). مثلاً، إذا كانت تجربة ما تهدف إلى اختبار أسلوب تعليمي جديد، لكنها تقتصر على قياس رضا الطلاب فقط، فإنّ مدى دقة التجربة فيما يتعلق بنتائج التعلم سيكون منخفضاً. أمّا المصداقية الخارجية، فستكون عالية إذا توقناً ظهور نتائجها في ظروف مشابهة. لسوء الحظ، من الصعب جدًا تحقيق أقصى استفادة من العاملين معاً. في التجارب الميدانية والتجارب عبر الانترنت، تُعد النتائج قابلة للتطبيق على سياقات أخرى في العالم الحقيقي. لكن من ناحية أخرى، قد تؤثر عوامل أخرى، مثل سرعة استجابة فئة من السكان المستهدفين، على نتائج التجارب الميدانية، مما يقلل من التحكم التجاري. في تجارب الاستبيانات، يكون الوضع معكوساً، فبإمكان فريق البحث التحكم في المواد المعروضة على المشاركين، لكن في الحياة الواقعية، قد يتصرف الأفراد بشكل مختلف تماماً.

٢- حجم العينة: عدد المشاركين في التجربة يؤثر بشكل مباشر على مدى صحة نتائجها. فكلما كبرت العينة، زادت قدرتنا على رصد حتى أصغر تأثيرات التدخل. هذا مهم جدًا، خاصةً مع التدخلات البسيطة مثل التنببيات التي تُستخدم عادةً مرة واحدة فقط. تحتاج التجارب الميدانية عادةً إلى عينات أكبر للكشف عن تغيرات ذات دلالة إحصائية، لأن البيئات الواقعية معرضة للتشويش ويصعب التحكم فيها. أما التجارب عبر الانترنت أو الاستبيانات، فييمكنها أن تعمل بكفاءة مع عينات أصغر أو متوسطة الحجم، لكنها تستفيد أيضًا من زيادة عدد المشاركين كلما كانت متاحة.

٣- النطاق: يُشير مصطلح النطاق إلى مدى انتشار التدخل ومدى تأثيره. فالتجارب الميدانية عادةً ما تقتصر على تفاعل واحد مع الجمهور المستهدف في مكان

جغرافي أو مناسبة محددة. لكن التجارب عبر الإنترن特 أو الاستطلاعات، يمكن نشرها على الصعيد الوطني نظراً لسهولة تنفيذها. كما يمكن تكرار التجارب عبر الإنترن特 التي تستهدف مستخدمي الواقع أو التطبيقات المسجلين، أي على مراحل.

٤- الجانب الأخلاقي: يُعدّ الجانب الأخلاقي عاملًا حاسماً في تصميم تجارب السياسات. ففي التجارب الميدانية والإلكترونية، غالباً يفتقر المشاركون إلى معرفة أنهم مشاركون في التجربة. وفي حال تناول مواضيع حساسة كالصحة العامة أو الرعاية الاجتماعية، فإن عدم الحصول على موافقتهم أو عدم اطلاعهم على تفاصيل التجربة يُثير تساؤلات أخلاقية. فعلى سبيل المثال، يُعدّ تطبيق التدخلات الطبية أو المالية على جزء من المجموعة المستهدفة فقط أمراً غير أخلاقي، لأن الهدف من هذه التدخلات هو تحسين حالة جميع أفراد المجموعة. لذا، يمكن اللجوء إلى أساليب بديلة، مثل علاج المجموعة بأكملها بشكل تدريجي، على شكل مجموعات. تُعدّ عمليات التدقيق الأخلاقي جزءاً لا يتجزأ من استيفاء مواقف مجالس المراجعة المؤسسية (IRB) التي يتعين على الباحثين في الجامعات والمعاهد الأكاديمية الحصول عليها قبل نشر نتائج أبحاثهم التجريبية. وتُقدم الرابطة الألمانية لبحوث الاقتصاد التجاري عملية مراجعة عبر الإنترن特 مبسطة على هذا العنوان: <https://gfew.de/en-ethik>. لكن مركز دعم القرار، بالإضافة إلى وحدات الرؤى السلوكية الأخرى في المملكة، وضعت بالفعل قوائم تحقق أخلاقية خاصة بها، وهي في كثير من الأحيان أكثر صرامة.

٥- الموارد: تعتمد الموارد الازمة على مدة التجربة، وحجمها، وتعقيدها. فالتجارب الميدانية تحتاج عادةً إلى موارد مالية وبشرية كبيرة لإعدادها وتنفيذها ومتابعتها. تُعدّ التجارب عبر الإنترن特 وتجارب الاستبيانات أكثر فعالية من حيث الموارد بعد تهيئة البنية التحتية، بشرط أن يلتزم جمع البيانات بقوانين حماية البيانات وإدارتها. ويمكن أن تمت أختبارات A/B وتجارب الاستبيانات وتوسيع نطاقها بسرعة وبتكلفة قليلة نسبياً. فيما يلي، نستعرض نماذج مختارة من دراسات الحالة التي تبين أثر الرؤى السلوكية والتجارب العملية على عملية صنع القرار في المملكة لتعزيز فعالية برامجها وتدخلاتها.

٠ دراسة حالة ١: رفع نسبة المواظبة على فحوصات الأطفال

١- الهدف

دراسة فاعلية آلية إلغاء الحجز المسبق في تحسين نسبة المواظبة على فحوصات الأطفال الصحية.

٢- الجهة المنفذة

وحدة التوجيه الصحي بوزارة الصحة

٣- نوع التجربة

تجربة ميدانية

٤- الوضع التجريبي

جرى تقسيم ٢٥٠ من الوالدين عشوائياً إلى مجموعتين:

١. المراقبة: لم يحصل الآباء في مجموعة المراقبة على مواعيد مجدولة تلقائياً

٢. التدخل: حُددت مواعيد تلقائية للآباء في مجموعة التدخل حسب تاريخ

ميلاد أطفالهم.

٥- السلوك المستهدف

معدلات الحضور في فحوصات الأطفال الأصحاء.

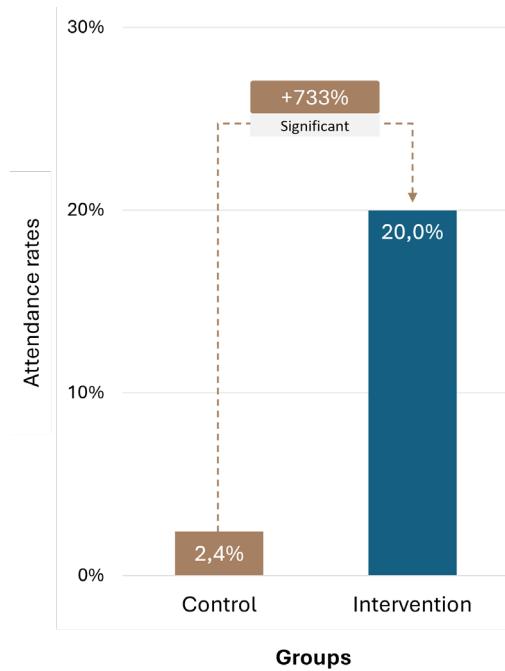
٦- النتائج

شهدت مجموعة التدخل حضوراً بنسبة ٢٠٪ لفحوصات صحة الطفل، مقارنة

بـ ١٢,٤٪ في مجموعة التحكم. وأظهر اختبار فيشر الدقيق أن هذه الزيادة

الكبيرة (٣٪٧٣٣٪) في حضور عيادات صحة الطفل تُشير إلى فرق كبير بين

المجموعتين ( $p < 0.00$ ; انظر الشكل ٢).



الشكل ٢. معدلات حضور فحص الأطفال الأصحاء حسب كل حالة.

٠ دراسة حالة ٢: زيادة الرغبة في التقدم للوظائف النموذجية

١- الهدف

معرفة إمكانية استخدام أساليب تحفيز بسيطة غير مباشرة لزيادة رغبة مختلف فئات الباحثين عن عمل في التقدم لوظيفة نموذجية معروضة.

٢- الجهة المنفذة

إدارة العلوم السلوكية في صندوق تنمية الموارد البشرية

٣- نوع التجربة

دراسة استقصائية

٤- الشروط التجريبية

أجرى صندوق تنمية الموارد البشرية استبياناً شارك فيه ٣١,٥٣٠ باحثاً عن عمل، تم تقسيمهم عشوائياً إلى ست مجموعات. عرض على كل مجموعة إعلاناً افتراضياً لكنه واقعي لوظيفة نموذجية على منصة جدارات للتوظيف التابعة للصندوق. بعد ذلك، طلب من جميع المشاركين إبداء رغبتهم في التقدم للوظيفة:

١. المراقبة: أطّلّع الباحثون عن عمل في هذه المجموعة على إعلان الوظيفة المعتمد، من دون أي حافز إضافي.

٢. البرهان الاجتماعي: أطّلّع الباحثون عن عمل في هذه المجموعة على إعلان الوظيفة المعتمد، مُضافاً إليه ملاحظة تفيد بأنَّ: «٣٤ شخصاً قدّموا طلباتهم لهذه الوظيفة».

٣. تنبية المطابقة: أبلغ الباحثون عن عمل في هذه المجموعة بأنَّ هناك أشخاصاً مؤهلين مثّلهم تقدّموا لهذه الوظيفة.

٤. نصيحة من قسم الموارد البشرية: أبلغ الباحثون عن عمل في هذه المجموعة بتقديم طلباتهم، حتى لو لم يستوفوا جميع الشروط المطلوبة.

٥. العد التنازلي: طرُح إعلان الوظيفة المعتمد على باحثي العمل في هذه المجموعة، مع إضافة عد تنازلي نصه: «أقل من سبعة أيام متبقية لهذا الإعلان».

٦. المهارات الشخصية: طلب من الباحثين عن عمل في هذه المجموعة الاطلاع على إعلان الوظيفة المعتمد الذي يتضمن تفاصيل أكثر حول المهارات

الشخصية المطلوبة، مثل مهارات العرض التقديمي، والعمل الجماعي، والقيادة.

## ٥- السلوك المستهدف

تشجيع الباحثين عن عمل للتقديم على الوظائف.

## ٦- النتائج

سنذكر هنا فقط الفروقات ذات الدلالة الإحصائية: أدى نصيحة قسم الموارد البشرية إلى زيادة رغبة جميع المتقدمين للوظيفة بنسبة ١,٦٦٪ مقارنة بمجموعة الوضع الضابط (القيمة الاحتمالية  $<0,05$ ). أما بالنسبة للفئات المختلفة، فقد زادت الأدلة الاجتماعية من رغبة المتقدمين ذوي الخبرة السابقة بنسبة ٢,١٤٪ ( $p < 0,05$ ). أدى تنبيه المطابقة إلى زيادة استعداد الرجال والباحثين عن عمل الأصغر سنا للتقديم بنسبة ٢,٠٢٪ و ١,٥٦٪ على التوالي ( $p < 0,05$ ، لكل مقارنة). لكن المهارات الشخصية خفضت رغبة النساء في التقديم بنسبة ١,١٥٪ ( $p < 0,05$ ). يرجى الرجوع إلى الشكل ٥ للمزيد من التفاصيل.

	All	Male only	Female only	No experience	With experience	25 years or below	Above 25 years
 Social proof	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	 + +2,14%	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
 Match alert	<input type="radio"/>	 + +2,02%	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	 + +1,56%	<input type="radio"/>
 HR tip	 + +1,66%	 + +2,93%	 + +1,35%	 + +1,51%	 + +1,86%	 + +2,05%	 + +1,66%
 Countdown	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
 Soft skills	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	 - -1,15%	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

الشكل ٥: التغيرات في استعداد مختلف فئات الباحثين عن عمل في صندوق تنمية الموارد البشرية للتقديم مقارنةً بالوضع الضابط.

## ٥- لحنة عامة عن وحدات وشبكات الرؤى السلوكية في المملكة

قامت المملكة العربية السعودية بترسيخ مفهوم الرؤى السلوكية في قطاعات متعددة، حيث أنشأت وحدات متخصصة للاستفادة من المناهج القائمة على الأدلة لتحسين السياسات العامة وتنفيذ البرامج. تُعد هذه الوحدات جزءاً لا يتجزأ من تحقيق رؤية ٢٠٣٠، حيث تستخدم العلوم السلوكية والأساليب التجريبية لتحسين تصميم وتنفيذ السياسات والبرامج في مختلف القطاعات.

### ٠ وحدة التغيير السلوكى بوزارة الصحة

تُعنى وحدة التغيير السلوكى، التابعة لوزارة الصحة التي أُسّست عام ٢٠١٨، بتطبيق أساليب علمية قائمة على السلوكيات لتحفيز الأفراد على اتخاذ خيارات صحية، ورفع كفاءة البرامج الصحية العامة.

نظرًا لزيادة انتشار الأمراض غير المعدية، كالسكري وأمراض القلب والأوعية الدموية، والسمنة، ترتكز هذه الوحدة على التدخلات التي تشجع على الفحوصات المبكرة، والسلوكيات الصحية الوقائية. وتستخدم الوحدة استراتيجيات فاعلة كالخيارات الافتراضية، والمعايير الاجتماعية، والإشارات البصرية، وألعاب التفاعل لتعزيز الالتزام بالوصيات الصحية. مثلاً، تهدف الجدولة الآلية لمواعيد عيادات الأطفال الأصحاء، وحملات الصحة العامة التي تُركز على معدلات التطعيم المجتمعية، إلى تسهيل عملية اتخاذ القرار ورفع مستوى الالتزام. خلال جائحة كوفيد-١٩، تعاونت الوحدة بشكل مكثف مع جهات حكومية متعددة لنشر ثقافة الوقاية والتطعيم عبر حملات توعوية ورسائل تذكيرية موجهة، مما أسهم في نجاح استراتيجية المملكة العربية السعودية للصحة العامة.

### ٠ إدارة العلوم السلوكية بصندوق تنمية الموارد البشرية

تأسست إدارة العلوم السلوكية في هيئة تنمية الموارد البشرية (هدف) في عام ٢٠٢٢ بهدف تقديم حلول استباقية للتحديات التي تواجه سوق العمل السعودي. وترتكز على تمكين القوى العاملة السعودية في القطاع الخاص، مستخدمة أساليب الرؤى السلوكية لتحسين عملية صنع القرارات لدى الباحثين عن عمل وأصحاب العمل، وذلك من خلال

التوجيه الإيجابي والحاواز غير المباشرة، بهدف تعزيز تطوير المهارات وخفض معدلات البطالة. بفضل التجارب التي تجري في بيئات خاضعة للرقابة، توفر هذه الحلول رؤى وتوصيات مدعومة بالأدلة، مما يُسهم في تحقيق تقدم مستدام في سوق العمل السعودي.

#### ٠ وحدة الرؤى السلوكية في وزارة الثقافة

تأسست وحدة الرؤى السلوكية في وزارة الثقافة رسمياً في عام ٢٠٢٢، بهدف تنشيط الطلب والعرض الثقافي في المملكة العربية السعودية. وتقوم الوحدة، بالاستناد إلى نتائج استطلاعات رأي وطنية حول المشاركة الثقافية، بإجراء تجارب سلوكية عبر منصات متنوعة كوسائل التواصل الاجتماعي، والبريد الإلكتروني، والعمل الميداني، لتحديد أنجع السبل لتحقيق هذا الهدف. تشمل أهدافها الاستراتيجية إعداد توصيات للسياسات، وتعزيز التعاون مع جهاتٍ وطنية ودولية، ونشر فهمٍ أعمق للسلوكيات الثقافية بما يُسهم في إحداث تغييرٍ ثقافيٍّ واسع النطاق. كما تُركز على بناء قدرات الفريق من خلال برامج تدريبية متخصصة تهيئ لتطبيق هذه الرؤى في القطاع الثقافي.

#### ٠ وحدة التدخل السلوكى بوزارة البلديات والإسكان

تأسست وحدة التدخل السلوكى في وزارة البلديات والإسكان لمعالجة المشاكل السلوكية التي تؤثر على مستوى المعيشة في المدن والأرياف. بعد اندماج وزارة الإسكان مع وزارة الشؤون البلدية والقروية في عام ٢٠٢١، تولت هذه الوحدة مهمة التصدي لقضايا مثل التلوث البصري، وإدارة النفايات، وإعادة التدوير، والتواصل مع الجمهور عبر المنصات الرقمية. وتهدف أيضاً إلى تعزيز الالتزام بالقوانين التجارية، ودعم قضايا البيئة والاستدامة، ورفع مستوى الوعي العام بمبادرات الوزارة.

تُعد هذه الوحدة بمثابة مركزٍ رئيس لتنسيق المشاريع السلوكية في جميع أنحاء المملكة، والتي تضم ١٧ بلدية. فهذا الأسلوب اللامركزي لا يعزز الثقة على الصعيد المحلي فحسب، بل يُبرز أيضاً قيمة وأهمية العلوم السلوكية كأداةٍ عمليةٍ لتحقيق أهداف الوزارة. وتهدف الوحدة، من خلال التغييرات التدريجية، إلى بناء جسور الثقة مع البلديات المحلية، وإبراز فوائد عملها، ودمج الأفكار السلوكية في منهج الوزارة. تسعى وحدة التدخل السلوكى في وزارة البلديات والإسكان ، من خلال تطوير سياسات تراعي

السلوك الإنساني، للقيام بدور محوري في تحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠، المتمثلة في بناء بيئات معيشية مستدامة وعالية الجودة لكافحة المواطنين والمقيمين.

## ٠ مركز الرياض للسياسات السلوكية بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية

يُعدّ مركز الرياض للسياسات السلوكية، المنشأ تحت مظلة وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، الأول من نوعه على مستوى العالم، ويعنى بمعالجة تحديات سوق العمل باستخدام أساليب الرؤى السلوكية. وبهدف المركز بشكل أساسى إلى تحسين نتائج السياسات من خلال تطبيق حلول مبنية على الأدلة في مجال سياسات العمل والتوظيف. يتضمن هذا تنفيذ حلول سلوكية (مثل التدخلات)، وإدارة شبكة تبادل المعرفة حول الرؤى السلوكية لمجموعة العشرين (شبكة الرؤى السلوكية لمجموعة العشرين، انظر أدناه)، وتعزيز نظام بيئي قائم على الأدلة لسوق العمل في المملكة العربية السعودية.

ساهم مركز الرياض للسياسات السلوكية بشكلٍ فاعل في إدراج الخبرات السلوكية ضمن آليات صنع القرار في المملكة العربية السعودية. وقد ركز على قضايا مهمة كالتوظيف، والحماية الاجتماعية، والفنان المستهدفة، مجرياً العديد من التجارب السلوكية، مُقدماً توصيات عملية لصناعة القرار.. مثلاً، أظهرت التجارب التي سعت لزيادة استخدام تقييم جدية العمل، نتائج قيمة حول كيف يمكن أن تُحسن بعض التغيرات السلوكية البسيطة فرص العمل. هذه التدخلات لا تُفيد السياسات المحلية فقط، بل تُساهم أيضاً في الحوار والنقاش العالمي حول إمكانية استخدام الرؤى السلوكية في إصلاح سوق العمل.

## ٠ شبكة تبادل المعرفة حول الرؤى السلوكية لمجموعة العشرين (شبكة ذكاء الأعمال لمجموعة العشرين)

في عام ٢٠٢٠، وتحت رئاسة المملكة العربية السعودية لمجموعة العشرين ٢٠٢٠ وقمة مجموعة العشرين في الرياض، أُعلن وزراء العمل والتوظيف في مجموعة العشرين عن إنشاء شبكة تبادل المعرفة حول الرؤى السلوكية لمجموعة العشرين (المشار إليها

فيما يلي بشبكة مجموعة العشرين للرؤى السلوكية<sup>(٤)</sup>، حيث ترأستها المملكة العربية السعودية رسمياً، وقام مركز الرياض للرؤى السلوكية بتسهيل عملها (مركز معلومات مجموعة العشرين ٢٠٢١).

تلعب شبكة مجموعة العشرين للرؤى السلوكية دوراً محورياً في نشر المعرفة حول تطبيق الرؤى السلوكية في سوق العمل، كما تُشكل منصة افتراضية للتواصل والتعاون بين صناع السياسات المعندين بسوق العمل في دول مجموعة العشرين (مركز معلومات مجموعة العشرين ٢٠٢١<sup>(٥)</sup>). وتهدف الشبكة، من خلال تعزيز التعاون الدولي، إلى تطوير وتبادل أفضل الممارسات في هذا المجال. يهدف هذا التعاون إلى تشجيع الدول الأعضاء على استخدام و تطوير حلول سلوكية فاعلة لمواجهة التحديات في مجال العمل والتوظيف، مما يجعل من هذه الشبكة مرجعاً أساسياً لصانعي السياسات على الصعيد العالمي.

عقدت حتى اليوم أربع اجتماعات لشبكة تبادل المعرفة التابعة لمجموعة العشرين، ضمت أكثر من ١٣٠ مشاركاً من ١٧ دولة، بالإضافة إلى اجتماعات أخرى، منها حلقات نقاش مع خبراء وورش عمل لتبادل المعرفة. كما تم التعاون مع مؤسسات عالمية رائدة، مثل مركز بوسارا لاقتصاد السلوكيات ومخبر جميل لمكافحة الفقر، لإقامة شراكات استراتيجية مع شبكة مجموعة العشرين. ويُسعي مركز الرياض للرؤى السلوكية خلال السنوات المقبلة إلى تطوير قدرات شبكة مجموعة العشرين للرؤى السلوكية من خلال منصة رقمية متطورة، ومبادرات فاعلة تُفيد دول مجموعة العشرين والعالم أجمع.

## ٠ الجمعية السعودية للعلوم السلوكية

يُعد تأسيس الجمعية السعودية للعلوم السلوكية بقيادة مركز الرياض للرؤى السلوكية ونخبة من رواد هذا المجال، من أهم المبادرات التي برزت ضمن منظومة السلوكيات في المملكة، ما يدل على تطور وازدهار قطاع الرؤى السلوكية في السعودية. ستكون الجمعية السعودية للرؤى السلوكية، عند إنشائها، المنصة المهنية التي يلتقي

(٤) تُعد شبكة الرؤى السلوكية لمجموعة العشرين إحدى شبكتين تعملن تحت مظلة مجموعة عمل ملائمة عمل التوظيف التابعة لمجموعة العشرين، والأخرى هي شبكة السلامة والصحة المهنية لمجموعة العشرين (شبكة الصحة والسلامة المهنية التابعة لمجموعة العشرين).

(٥) أطلقت المنصة على موقع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، ويجري تزويدها بالتقارير حالياً

فيها أصحاب الخبرة والمهتمون ب مجال الرؤى السلوكية لتبادل الأفكار، بهدف تعزيز دورها في صنع القرارات القائمة على الأدلة، وتحقيق أثر إيجابي وتقديم ملموس على الصعيد الوطني. ولتحقيق ذلك، تسعى الجمعية السعودية للعلوم السلوكية إلى زيادة الوعي بأهمية الرؤى السلوكية، وتحث صناع القرار على اعتمادها، بالإضافة إلى بناء القدرات، وتبادل المعرفة، وتقديم الخدمات ذات الصلة، مع تشجيع البحث والتعاون بين العاملين في مجال العلوم السلوكية. ستعمل الجمعية السعودية للرؤى السلوكية على تنظيم فعاليات تواصل، وورش عمل لتعزيز القدرات، وحلقات نقاش لتبادل المعرفة، بهدف نشر الوعي ورفع مستوى تأثير العلوم السلوكية في صنع السياسات العامة والخدمات.

وتعمل الجمعية السعودية للعلوم السلوكية حالياً بالفعل على إعداد قائمة فعاليات التواصل وبناء القدرات لعام ٢٠٢٥، بهدف تعزيز الروابط الهدافة والتطوير المهني بين جميع الأعضاء.

## ٦- تطورات الرؤى السلوكية في السعودية مستقبلاً

نظرًا لاستمرار جهود المملكة العربية السعودية في دمج علم سلوكيات الأفراد في سياساتها لتحقيق رؤية ٢٠٣٠ والرؤية المقبلة ٢٠٤٠، فإن مستقبل هذا العلم في المملكة يبدو واعداً للغاية. فالحاجة المتزايدة لسياسات فعالة قائمة على الأدلة تجعل المرحلة القادمة من تطوير هذا المجال أمراً حتمياً وضرورياً. وبناءً على ذلك، نتوقع أن تحدد المواضيع والتحديات السبعة التالية مسار النقاشات والتوجهات خلال السنوات القادمة.

## ١- مواصلة الاعمال الجيدة والتحدث عنها

رغم إنشاء أولى الوحدات في المملكة، إلا أن تطبيق رؤى السلوك وتجاربها لا يزالان أدواتٍ جديدة في متناول صانعي السياسات. لذا، يبقى من الأهداف الرئيسية لكل وحدة من وحدات رؤى السلوك في السنوات المقبلة انتاج الأعمال ونشرها. هذا يعني ضرورة مواصلة تقديم مقتراحات قيمة لقياداتهم، والاستثمار في تسويقهم الداخلي (غيل، ٢٠٢٤). فيبدون مساهمة مستقلة فريدة، من المرجح دمج وحداتهم مع أقسام أخرى مستقرة، مثل الابتكار، والتميز المؤسسي، وتجربة المواطن.

## ٢- تقليل الفجوة بين البحث العلمي وصناعة القرار

لتحقيق تقدم ملموس على الصعيدين الوطني والدولي، لا بد من التركيز على تعزيز التعاون بين صناع السياسات، وخبراء السلوك، والباحثين الأكاديميين. فمع أن للرؤى السلوكية دوراً بارزاً في مواجهة تحديات السياسيات العالمية، إلا أن اندماجها الكامل في عملية صنع القرار، واستخدامها في تحديد المشكلات وأسبابها الجذرية، لا يزال أمراً يحتاج إلى تطوير.

غالباً ما يُبدي خبراء وباحثو الرؤى السلوكية تحفظاً في تقديم توصياتهم المتعلقة بالسياسات العامة، وذلك بسبب عدم التأكد من النتائج، بينما يجد صناع القرار صعوبة في تطبيق هذه الرؤى على أرض الواقع وعلى نطاقٍ واسع.

لتحقيق أقصى استفادة من الرؤى السلوكية، يجب على كلا الطرفين مراجعة أساليبهم. فعلى الخبراء والباحثين تطوير توصيات عملية وقابلة للتطبيق على نطاق

واسع، وعلى صناع القرارأخذ وجهات النظر والحلول السلوكية بالحسبان لتعزيز تصميم السياسات وفعاليتها.

### ٣- ابتكار تدخلات قابلة للتطبيق: أكثر شمولاً وعمقاً وثراءً

في المملكة، غالباً ما تبدأ مشاريع الرؤى السلوكية كبرامج تجريبية صغيرة، مركزة على مشاكل محددة في بيئات مراقبة. لكن تأثير هذه البرامج التجريبية محدود ما لم يتم توسيع نطاقها. وتسعى المملكة العربية السعودية للتوسيع في تطبيق هذه التدخلات الناجحة على مستوى السياسات الوطنية.

سيتطلب الأمر أيضاً تدخلات أوسع نطاقاً وأكثر شمولاً: أوسع من حيث استهداف شرائح أكبر من السكان، لا سيما خارج المناطق الثلاث الرئيسية. وأكثر شمولاً من حيث الانتقال من مجرد محفزات تطبيق لمرة واحدة إلى رصد التغيرات السلوكية على المدى البعيد، أي بعد تكرار العلاج و/أو حزم العلاجات، وفي مناطق مختلفة لمعرفة أي آثار جانبية محتملة.

بالإضافة، فإن فهم السلوكيات البشرية لا يقتصر على مجرد التوجيهات، بل يمتد ليشمل مجموعة واسعة من الأدوات والتكنيات، مثل: تعزيز السلوكيات الإيجابية، وإزالة العوائق، وتصميم حوافز فاعلة، والتنبؤ بالسلوكيات المستقبلية، وغيرها.

### ٤- التدخلات المشتركة

تتطلب التدخلات الأكثر شمولاً وعمقاً تضافر جهود أكبر بين الجهات المعنية والسلطات المختصة، وهو ما قد يفرض تحديات جديدة على الهياكل والعمليات الداخلية. أجرى كل من صندوق تنمية الموارد البشرية ووزارة الثقافة تجارب مشتركة ناجحة، يمكن الاستفادة منها كأساس للعمل مستقبلاً. كما يتعاون الصندوق مع وزارة الصحة، ومركز الرياض للرؤى السلوكية، ووزارة الاقتصاد والتخطيط، ووزارة التعليم، من خلال شراكات ثنائية تهدف إلى معالجة قضايا السياسيات ذات الاهتمام المشترك.

يعمل مركز الرياض للرؤى السلوكية وصندوق تنمية الموارد البشرية على تطوير أنظمة حوكمة متينة لإدارة المشاريع التعاونية الضخمة، بدءاً من الفرق الفنية وحتى الإدارة العليا. يهدف هذا إلى ضمان التنسيق بين الجهات المعنية وتخصيص الموارد بكفاءة.

يضمن ذلك بناء إطار عمل يسمح بتطبيق الرؤى السلوكية بفعالية في مختلف الوزارات والقطاعات، ما يُسهم في إحداث تغييرات جوهرية في السياسات على الصعيد الوطني.

#### ٥- توحيد المعايير وإنجازات كبرى

نظرًاً للتزايد جهود المؤسسة وتراكم المعرفة في وحدات الرؤى السلوكية ومراكز المعرفة الأخرى، من المتوقع أن تتجه التدخلات السلوكية، أو الخدمات والمنتجات التي تقدمها هذه الوحدات بشكل عام، نحو المزيد من التعميم والتوحيد خلال السنوات القادمة. سُتُطُور فرق العمل، بمرور الزمن، أساليبها وأدواتها الخاصة لتعالج القضايا المحلية، والوطنية، والإقليمية بفاعلية أكبر، وذلك من خلال فهم عميق للسلوكيات السعودية. وتتوقع، ضمن هذه العملية، أن نشهد انخفاضاً في عدد محاولات التدخلات المتكررة التي أثبتت نجاحها في أماكن أخرى. من ثم، سنجني قريباً أولى ثمار تطبيق الرؤى السلوكية في المملكة، من خلال تدخلات سياسيات فاعلة تعتمد على رؤى سلوكية محلية.

#### ٦- تنمية المواهب

نظرًاً للشعبية المتزايدة لهذه التخصصات عالمياً، ازداد عدد السعوديين الذين يتخرجون في الخارج في مجال دراسات السلوك والعلوم ذات الصلة بشكل كبير، ويعود ذلك أساساً إلى نقص فرص التعليم في المملكة.

مع ذلك، تتوقع خلال السنوات القادمة ازدياداً ملحوظاً في عدد الجامعات والمؤسسات التي ستُنشئ برامج دراسية متخصصة في مجال الرؤى السلوكية، بما ينسجم مع أهداف الرؤية. وتقدم بعض الجامعات المحلية حالياً دورات وورش عمل أولية في هذا المجال، بالإضافة إلى دعمها لمشاريع بحثية ذات صلة. وتعاون وحدة التغيير السلوكى في وزارة الصحة ومركز دعم القرار مع جامعات وهيئات حكومية مختارة لتقديم برامج تدريبية وورش عمل للمواهب الشابة والكفاءات من ذوي الخبرة المتوسطة.

#### ٧- تنمية القطاع على المدى الطويل

يُعد تقديم توقعات طويلة الأمد لقطاع الرؤى السلوكية في المملكة أمراً صعباً. ففي النهاية، سيحدد مصيره إنما قطاع متخصص أو كأداة رئيسة من أدوات سياسات

رؤيه ٢٠٣٠ بحسب مدى دمج الرؤى السلوكية في تصميم السياسات على جميع مستويات الحكومة، أي ليس فقط في التجارب التحفيزية المخصصة، بل وأيضاً خلال مراحل صياغة وتنفيذ وتقدير السياسات الاعتيادية.

واجهت المفوضية الأوروبية تحدياً مماثلاً في الماضي ونجحت في تفعيل السياسة العامة السلوكية على مدى السنوات الماضية، أي دمج الرؤى السلوكية في عملية صنع السياسات (باجيو وآخرون ٢٠٢١). يمكن لمجتمع الرؤى السلوكية في المملكة العربية السعودية دراسة التجارب والأساليب المحددة التي ساهمت في ارتقاء الرؤى السلوكية إلى مكانة مرموقة في المفوضية الأوروبية. ويمكن لمركز الرياض للرؤى السلوكية أن يُساهم بشكلٍ فاعل في استعراض هذه الأساليب، وتطوير نماذج للحكومة، وبرامج بناء القدرات الازمة لدعم هذا التطور.

- Abraham, L., Hallermeier, J., & Stein, A. (2024). Words matter: Experimental evidence from job applications. *Journal of Economic Behavior & Organization* 225: 348-391.
- Alhajji, M. H., Alzeer A. H., Al-Jafar, R., Alshehri, R., Alyahya, S., Alsuhaibani, S., Alkhudair, S., Aldhahiri, R., Alhomaid, A., Alali, D., Alothman, A., Alkhulaifi, E., Alnashar, M., Alalmaee, A., Aljenaidel, I., & Alsaawi, F. (2023). A national nudge study of differently framed messages to increase COVID-19 vaccine uptake in Saudi Arabia: a randomized controlled trial. *Saudi Pharmaceutical Journal* 31(9):101748.
- Andersen, S. C., & Nielsen, H. S. (2016). Reading intervention with a growth mindset approach improves children's skills. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America* 113(43): 12111-12113.
- Antinyan, A., & Asatryan, Z. (2024). Nudging for Tax Compliance: A Meta-Analysis. *The Economic Journal*: ueae088.
- Banerjee, S., & John, P. (2025). Behavioural public policy: past, present, and future. 10.13140/RG.2.2.22031.70560.
- Baggio, M., Ciriolo, E., Marandola, G., & van Bavel, R. (2021). The evolution of behaviourally informed policy-making in the EU. *Journal of European Public Policy* 1-19.
- Behavia. (2020). Behavioral Insights for Saudi Vision 2030 – Boosting Behavioral Change in the Kingdom.
- Behavioural Insights Team. (2017). The Behavioural Insights Team Update Report 2016-17.
- Behaviour Works (2021). The Method Book. <https://www.behaviourworksaustralia.org/resources/the-method-book>.
- Carlsson, F., Gravert, C., Johansson-Stenman, O., & Kurz, V. (2021). The Use of Green Nudges as an Environmental Policy Instrument. *Review of Environmental Economics and Policy* 15(2): 216–237.

- Coffman, L.C., Featherstone, C.R., & Kessler, J.B. (2017). Can social information affect what job you choose and keep. *American Economic Journal: Applied Economics* 9(1): 96-117.
- Damgaard, M. T., & Nielsen, H. S. (2018). Nudging in education. *Economics of Education Review* 64: 313-342.
- DellaVigna, S. (2009). Psychology and Economics: Evidence from the Field. *Journal of Economic Literature* 47(2): 315–72.
- Dur, R., Non, A., Prottung, P., & Ricci, B. (2024). Who's Afraid of Policy Experiments? *The Economic Journal*: ueae090.
- European Commission, Directorate-General for Justice and Consumers, Măsoreanu, M., Ulicna, D., Paetz, S., Pedobea, V., Schubert, M., Stauf, J., Renda, A., & Sipicki, A. (2022). Behavioural study on the link between challenges of artificial intelligence for Member States' civil liability rules and consumer attitudes towards AI-enabled products and services. Final Report. Publications Office of the European Union.
- Field, E. (2009). Educational Debt Burden and Career Choice: Evidence from a Financial Aid Experiment at NYU Law School. *American Economic Journal: Applied Economics* 1(1): 1–21.
- G20 Information Centre (2021). ANNEX 4: Behavioral Insights Knowledge Exchange Network Terms of Reference. <https://g20.utoronto.ca/2020/2020-g20-employment-0910.html#a4>.
- Gee, L.K. (2018). The More You Know: Information Effects on Job Application Rates in a Large Field Experiment. *Management Science* 65(5): 2077-2094.
- Gill, R. (2024). “There’s something special about Behavioural Public Policy” or “There’s nothing special about Behavioural Public Policy”. *BPP Blog*. <https://bppblog.com/2024/10/02/theres-something-special-about-behavioural-public-policy-or-theres-nothing-special-about-behavioural-public-policy/>.

- Gravert, C. (2024). Leveraging Field Experiments to shape Environmental Policy. *Nationaløkonomisk Tidsskrift*, 8.
- Hallsworth, M. (2023). A manifesto for applying behavioural science. *Nat Hum Behav* 7: 310–322.
- Hastings, J., Neilson, C., & Zimmerman, S. (2015). The Effects of Earnings Disclosure on College Enrollment Decisions. No 21300, NBER Working Papers, National Bureau of Economic Research.
- Hill, C., Corbett, C., & Rose, A. (2010). Why So Few? Women in Science, Technology, Engineering, and Mathematics. American Association of University Women.
- John, P. (2017). Field Experiments in Political Science and Public Policy. Routledge.
- Human Capability Development Program (HCDP) (2023). Achievements Report For 2023.
- Human Capability Development Program (HCDP) (2024). Human Capability Development Program 2021-2025. Media Document.
- Jukes, M., Jere, C., & Pridmore, P. (2014). Evaluating the provision of flexible learning for children at risk of primary school dropout in Malawi. *International Journal of Educational Development* 39: 181-192.
- Kerr, S. P., Pekkarinen, T., Sarvimäki, T., & Uusitalo, R. (2020). Post-secondary education and information on labor market prospects: A randomized field experiment. *Labour Economics* 66: 101888.
- Kettle, S., Hernandez, M., Ruda, S., & Sanderson, M. A. (2016). Behavioral Interventions in Tax Compliance: Evidence from Guatemala (7690; World Bank Policy Research Working Paper).
- Kingdom of Saudi Arabia (2016). Vision 2030.
- Kingdom of Saudi Arabia (2020). Vision 2030 Achievements 2016-2020.
- Kingdom of Saudi Arabia (2024). Vision 2030 Annual Report 2023.

- List, J., Samek, A., & Suskind, D.L. (2018). Combining behavioral economics and field experiments to reimagine early childhood education. *Behavioral Public Policy* 2(1): 1-21.
- Martini, S., & Olmastroni, F. (2021). From the lab to the poll: The use of survey experiments in political research. *Italian Political Science Review/Rivista Italiana Di Scienza Politica*, 51(2), 231–249.
- van der Meiden, I., Kok, H., & van der Velde, G. (2019). Nudging physical activity in offices. *Journal of Facilities Management* 17(4): 317–330.
- Ministry of Health (MoH) (2022). Behavioral Toolkit for Health. August 2022. Health Nudge Unit. Ministry of Health, Kingdom of Saudi Arabia.
- Naru, F. (2024). Behavioral public policy bodies: New developments & lessons. *Behavioral Science & Policy* 20(10): 1-17.
- de Neve, J.-E., Imbert, C., Spinnewijn, J., Tsankova, T., & Luts, M. (2021). How to Improve Tax Compliance? Evidence from Population-Wide Experiments in Belgium. *Journal of Political Economy* 129(5): 1425–1463.
- OECD (2017). Behavioural insights case studies: Education. In: Behavioural Insights and Public Policy: Lessons from Around the World, OECD Publishing, Paris.
- OECD (2018). Behavioural Insights. Observatory of Public Sector Innovation. <https://oecd-opsi.org/guide/behavioural-insights/>.
- OECD (2019). Tools and Ethics for Applied Behavioural Insights: The BASIC Toolkit, OECD Publishing, Paris.
- Ölander, F., & Thøgersen, J. (2014). Informing Versus Nudging in Environmental Policy. *Journal of Consumer Policy* 37(3): 341–356.
- O'Reilly, F., Chande, R., Groot, B., Sanders, M. and Soon, Z. (2017). Behavioural Insights for Education: A practical guide for parents, teachers and school leaders. London: Pearson.
- Ruggeri, K. (Ed.) (2019). Behavioral Insights for Public Policy: Concepts and Cases. Routledge.

- Ruggeri, K. (Ed.) (2021). *Psychology and Behavioral Economics: Applications for Public Policy* (2nd ed.). Routledge.
- Sanders, M., Chande, R., & Selley, E., (2017). Encouraging People into University. Research report. March 2017. Department for Education, UK.
- Sparks, S. D. (2017, October 18). Small “Nudges” Can Push Students in the Right Direction. [www.edweek.org](http://www.edweek.org).
- Thaler, R.H., & Sunstein, C.R. (2008). *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*. Yale University Press.
- van Tulleken, D., & White, M. (2021). Is Obesity Policy in England Fit for Purpose? *Analysis of Government Strategies and Policies, 1992–2020*. The Milbank Quarterly 99.
- Turk, T., Alhajji, M. H., & Alsuhaimani, S. A. (2022). Mainstreaming NUDGES in public health behavioural sciences in Saudi Arabia – seven steps to success. *International Journal of Scientific Research Updates* 3(2): 107–119.
- Werner, K., Alsuhaimani, S. A., Alsukait, R. F., Alshehri, R., Herbst, C. H., Alhajji, M., & Lin, T. K. (2023). Behavioural economic interventions to reduce health care appointment non-attendance: a systematic review and meta-analysis. *BMC Health Services Research* 23(1).
- Williams, M. J. (2020). External Validity and Policy Adaptation: From Impact Evaluation to Policy Design. *The World Bank Research Observer*, 35(2), 158–191.
- World Health Organization (2022). Nudges to promote healthy eating in schools: policy brief.
- World Health Organization (2024). Evaluating the impact of interventions addressing health behaviour: considerations and tools for policy-makers. Copenhagen: WHO Regional Office for Europe.

## نبذة عن الكتاب

- ٠ د. مانويل شوبرت، المدير العام لشركة بهافيا السعودية، المملكة العربية السعودية؛ أستاذ مساعد في الاقتصاد السلوكي، جامعة باساو، ألمانيا
- ٠ الدكتور محمد الحاجي، حائز على درجة الماجستير والدكتوراه في الصحة العامة، يشغل منصب مدير وحدة الرؤى السلوكية والتوجيه بوزارة الصحة السعودية، وهو أيضاً أستاذ مساعد في كلية الطب بجامعة الفيصل بالرياض.
- ٠ محمد الكعبور، مدير مركز الرياض للمناهج السلوكية لسياسات سوق العمل، وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، المملكة العربية السعودية
- ٠ الدكتور علي الحكمي، رئيس مؤسسة إنماء للتعليم، المملكة العربية السعودية. أستاذ مشارك سابق في علم النفس
- ٠ ربي اليوسفى، مدير أول لسياسات والتأثير، شركة تكامل القابضة، المملكة العربية السعودية
- ٠ الدكتورة منيرة محمود، مديرية قسم العلوم السلوكية، صندوق موارد التنمية البشرية، الرياض، المملكة العربية السعودية
- ٠ الدكتورة كاميليا الإبراهيم، رئيسة وحدة الرؤى السلوكية، وزارة الثقافة، المملكة العربية السعودية
- ٠ أحمد عنقاوي، مدير أول، شركة هُوّز للاستشارات، المملكة العربية السعودية
- ٠ وئام حسنين، استراتيجيات التغيير السلوكي، شركة كيرني، المملكة العربية السعودية
- ٠ الدكتور عليان الحربي، حاصل على درجة الدكتوراه، يعمل في وحدة التدخلات السلوكية بوزارة البلديات والإسكان، المملكة العربية السعودية، وهو أيضاً أستاذ مساعد بقسم نظم المعلومات بكلية علوم الحاسوب والمعلومات بجامعة المجمعة، المملكة العربية السعودية.
- ٠ شذى أبو ضاهر، الرئيس التنفيذي للعمليات، شركة الوثبة للاستشارات، المملكة العربية السعودية
- ٠ مي الباز، مختصة في علم سلوك، مركز دعم القرار، المملكة العربية السعودية
- ٠ دانييل أهربنسن، باحث، بيهافيا، ألمانيا



مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية

مؤسسة غير حكومية مستقلة مقرها مدينة الرياض، بالملكة العربية السعودية. وقد تأسس المركز عام ١٤٠٣هـ/١٩٨٣م، من قبل مؤسسة الملك فيصل من أجل الحفاظ على إرث المخفور له الملك فيصل ومواصلة رسالته النبيلة في نشر العلم والمعرفة بين المملكة وبقية دول العالم. يُعدُّ المركز منصة للبحوث والدراسات الإسلامية والمعاصرة، تجمع الباحثين ومراكم الأبحاث من المملكة وحول العالم، من خلال المؤتمرات وورش العمل والمحاضرات، وإنتاج ونشر الأعمال الأكاديمية، وأيضاً من خلال الحفاظ على المخطوطات الإسلامية. وبهدف المركز إلى توسيع نطاق المؤلفات والبحوث الحالية لتقديمها إلى صدارة النقاشات والاهتمامات الأكاديمية، مُتتيحاً إسهامات المجتمعات الإسلامية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، والفنون، والآداب قديماً، وحديثاً.

تضم إدارة البحوث بالمركز مجموعة من الباحثين المرموقين والواعدين الساعين إلى إنتاج أبحاث وتحليلات متعمقة في مختلف المجالات، كالدراسات الثقافية، وعلم الاجتماع الاقتصادي، والدراسات الإفريقية، والدراسات الآسيوية، بالإضافة إلى الدراسات اليمنية.

يحتوي المركز على المكتبة التي تحتفظ بمخطوطات إسلامية نفيسة، وقواعد بيانات ضخمة في مجال العلوم الإنسانية، كما يضم إدارة المصحف التي تحتوي على ست مجموعات قيمة يحفظها المركز، ويحتوي كذلك على متحف الفن العربي الإسلامي. ويضم المركز «دار الفيصل الثقافية»، وهي ذراعه التنفيذية فيما يتصل بصناعة النشر؛ حيث تقوم الدار بإصدار الكتب والمجلات الثقافية والمحكمة، كما يضم «دار آآ، فيصل»، التي تُعنى بتوثيق سيرة الملك فصلاً وأبنائه، وحفظ تراثه.

لزيـد من المـعلومات يـرجـى زـيـارـة مـوـقـع الـرـكـز <https://kfcris.com/ar>



مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية  
King Faizal Center for Research and Islamic Studies

សំគាល់រៀបចំសំណង់សំគាល់ ២០៤៣ នៃ — នៅឯ៉ា ៤១ ៤១

الكتاب الإلكتروني: [research@kfcris.com](mailto:research@kfcris.com)