كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية
MOHAMMED BIN RASHID SCHOOL OF GOVERNMENT

دائرة الموارد البشرية
Department of Human Resources

حكومة عجمان
Government Of Ajman

إذا كنت ترغب في تشجيع سلوك معين، فاجعله سهلاً وجذّابًا واجتماعيًّا وفي الوقت المناسب، وقائمًا على استخدام الاستبصار السلوكي للأشخاص.

15
العدد
2021

خلاصة

استخدام (النُّدج/ الاستبصار السلوكي) في إدارة الموارد البشرية

التنبيهات الذكيّة ذات المفعول الكبير

التعليم التنفيذي
Executive Education

«أحب أن أتعلم وأقرأ الكثير من ملخصات الكتب.. التعلم والقيادة هما مقدمة ونتيجة، ولا يمكن فصل المقدمة عن النتيجة»

صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم

القراءة = معرفة

المعرفة = قوة

القوة = احترام

الاحترام = نجاح

النجاح = سعادة

الفهرس

1 مقدمة 04
2 أنظمة التفكير لدى البشر 07
3 تعريفات الاستبصار السلوكي «النُّدج» 08
4 منهجيةُ استخدام الاستبصار السلوكي «النُّدج» 08
5 العلوم السلوكية والموارد البشرية 10
6 أهم الدروس التي يُمكن لإدارات الموارد البشرية الاستفادة منها في توظيف البصائر السلوكية 11
7 نصائح من معهد تشارترد للأفراد والتنمية (CIPD) في استخدامات البصائر السلوكية 12
8 الاستفادة من العلوم السلوكيَّة في وظائف الموارد البشرية 13
9 تنبيهات الموارد البشرية 14
10 بعض التعليمات المهمة للتنبيهات 15
11 تصميم التنبيهات الفعالة 16
12 جوجل وابتكار مفهوم «الهمس» 17
13 التنبيه في مكان العمل 18
14 تنبيهات شخصية في العمل 21

مقدمة

في ضوء الظروف المتباينة التي خاضها العالم في القرن الحادي والعشرين، ابتداءً بالثورة الصناعية الرابعة، أو تسارع عملية تجدد المعارف، والمستجدات المتلاحقة، وانتهاءً بظهور وباء كوفيد 19 واكتساحه سطحَ الأرض، اهتزَّت أركان الكثير من المفاهيم الإدارية والتي كانت تُعَدُّ سابقًا مسلمات لا يجوز المساس بها في مجال العمل، وبات لزامًا على الحكومات والدول أن تؤمن بأن الوسائل التقليدية لا تجدي نفعًا مع هذا العالم الجديد. ومن جانب آخر، تُحتِّم على إدارات الموارد البشرية أن تستبدِل أدواتها في عملية إدارة التغيير، وأن تصبح مرنةً ليُسمح لها تبنّي آليات رشيقة في مجال وضْع سياسات جديدة قادرة على مواجهة التحديات والمشاكل الطارئة، والمحافَظة على مستوى الأداء.

وعليه، نشأ مفهوم جديد في إدارة الموارد البشرية، وهو الاستبصار السلوكي «النُّدج»، كإحدى الأدوات التي يجب دمجُها في جميع وظائف الموارد البشرية؛ لتكون أكثر فاعلية وتحقِّق نتائجها المرجوة، إذ إن «النُّدج» يساعد على اكتساب فهم أكثر دقّةً للسلوك البشري، عبْر دراسة الاقتصاد السلوكي، وعلم النفس، والأنثروبولوجيا الاجتماعية، وتطبيق خلاصة هذه الدراسات والتحليل لمساعدة الأفراد على اتخاذ قرارات أفضل، سواءً على الصعيد الشخصي أو المؤسسي.

نود التنبيه هنا إلى أنه لا يوجد كلمة مرادفة تمامًا لمفهوم «NUDGE»، إذ استخدم أهل الاختصاص عدة مصطلحات لنقل مفهوم « النُّدج» إلى العربية منها: الحفز، والتنبيه، والدفع، والوكز، والرؤى السلوكية، والاستبصار السلوكي، والعلوم السلوكية، وقد ارتأينا هنا أن نستخدم مصطلح «الاستبصار السلوكي لتوضيح مفهوم «النُّدج»، والذي يقوم على تحليل شخصيات الناس واستبصار طرق تفكيرهم؛ لتحفيزهم نحو اتخاذ قرارات محددة بإرادتهم.

الاستبصار السلوكي «النُّدج» تنبِّهنا وتدفعُنا نحو اتخاذ قرارات شخصية، ومؤسسية أفضل، وبناءً على دراسات وأبحاث العلوم السلوكية المتقدمة تبيَّن أنّ «تصميم الخيارات» بعقلانية يدفع الناسَ إلى أفضل القرارات، دون تقييد لحرية اختيارهم.

وهناك ثلاثة مبادئ لاستخدام الاستبصار السلوكي كما حددها «ريتشارد إتش ثالر»:

يجب أن تكون الخيارات شفافة،
وغير مضللة أبدًا

يجب أن يكون إلغاء الخيار أمرًا سهلًا قدر الإمكان.

يجب أن يكون هناك سبب وجيه للاعتقاد بأن السلوك الذي يُشجِّع سيحسِّن رفاهية المعنيين.

تتداخل أعمال الموارد البشرية باستمرار مع عوالم الأفراد والأعمال، ويحتاج ذلك إلى فهم كليهما. فعالم الأعمال يتطور وبسرعة باستخدام مجموعة من الأدوات، في المقابل هناك تطور كبير في فهم احتياجات الانسان، وكيفية توفير أفضل الظروف لتحفيزه وإيجاد البيئة المناسبة له؛ ما سيؤثر على زيادة الإنتاجية. إذ استفادت إدارة الموارد البشرية من مختلف حقول العلوم، ومنها السلوكية لتطوير العلوم، وتطوير قدرات ممارسي الموارد البشرية، كما أن الموارد البشرية يجب أن تقود الطريق، ومن واجباتها فهم وقياس وتشكيل الثقافة التنظيمية للمؤسسة بالتشارك مع الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة.

إن استخدام البصائر السلوكية «النُّدج» في إدارة الموارد البشرية ليس مجرد «دفع» الموظفين في الاتجاه الصحيح، بل يبني فهمًا لكيفية تفاعل الموظفين نفسيًا، وكيفية الاستجابة للتدخلات الخارجية لخلق مجموعة من المحفزات الداخلية، وبذلك تحصل المؤسسة على أفضل ما لدى الموظف بطريقة أكثر ذكاءً وفعالية.

لقد بات استخدام العلوم السلوكية أداة فاعلة للانتقال بموظفي الموارد البشرية من مجرد مُصدِّري ردود الفعل إلى تقديم الفعل الحقيقي بالمؤسسة. باستخدام أحدث التقنيات في تحليل البيانات، ومن الممكن استخدام الذكاء الاصطناعي أيضًا لنشر الاستبصار السلوكي بطريقة أكثر ذكاءً، وعلى على نطاق واسع، لمئات أو آلاف الموظفين.

في اقتصاديات السلوك، يُستخدم الاستبصار السلوكي للتأثير على السلوك بطرق خفية ومنخفضة التكلفة، ودون أن تطلب صراحةً من شخص ما اتخاذ قرار. كما هو الحال عند استخدام (GPS) والذي يوجِّه السائق في اتجاه معين، لكن يبقى للسائق الحرية في اختيار طريقه الخاص.

ظاهريًا، قد تبدو فكرة دفع الموظفين بناءً على الاستبصار السلوكي نوعًا من النظام الأبوي، ولكنه على أرض الواقع يدفع الناس للقيام باختيارات أفضل بدلًا من فرض السلوك الواجب عليهم في العمل، من أبسط الأمور إلى أكبرها.

لا تزال تقنية الاستبصار السلوكي حديثة العهد، ولم يتمكن سوى عدد قليل -نسبيًا- من المؤسسات استخدامها استخدامًا جيّدًا على نطاق واسع. هذا لأن بناء نظام خاص لها هي مسألة في غاية الصعوبة؛ لأنها ارتبطت بفهم توقعات النفس البشرية، وعليه فإن التنبيهات الناجمة عن الاستبصار السلوكي قد تكون خاطئة ومدمِّرة. ولكن مع إجراء المزيد من الاختبارات ومشاركة الأمثلة الناجحة للتطبيقات، نتعلم الكثير حول كيفية التنفيذ الفعال لهذه التقنية. كما نحتاج إلى دمج الرؤى السلوكية مع خبرتنا التنظيمية في إدارة الموارد البشرية وتجربتنا العملية، إذ لا ينبغي تجاهل فهم السلوك البشري في العمل بهدف صنع قرارات جريئة لكيفية تنظيم العمل وإدارة الناس.

الاقتصاد السلوكي، الذي يُعَدُّ مفهوم الاستبصار السلوكي جزءًا منه، يقدم رؤى رائعة حول كيفية تصرفنا واتخاذنا للقرارات، ستعمل الشركات جيدًا لتسخير هذه الأفكار بمنهجية، ودمجها في مكان العمل.

أنظمة التفكير

لدى البشر

1. **النظام التلقائي السريع:** هو نظام سريع وبديهي، ولا يتضمّن ما يرتبط لدينا عادةً بكلمةِ "التفكير"، فحين تخفض رأسك بغتة لأنّ هناك كرة قد قُذفت تجاهك فجأةً، أو تشعر بالتوتُّر عند اصطدام طائرتك بمطبٍ هوائي، أو تبتسم حين ترى جروًا لطيفًا، فأنت تستخدم في هذه الحالة نظامك التلقائي، (ريتشارد ثالر، 2008)، التفكير التلقائي السريع يتميز بأنه سريعٌ وتلقائي، بمجهود بسيط -غالبًا غير مسيطر عليه- دون مجهود يُذكَر أو إحساس بالرغبة في السيطرة (دانيال غولمان، 2011).

2. **نظام التفكير التأمُّلي البطيء:** هو نظام أكثر تأنيًا ووعيًا. ونستخدم هذا النظام حين نُسأل سؤالًا على غرار (ما حاصل ضرْب 37 في 411؟) وربما يستخدم معظم الناس النظام التأملي؛ لتحديد أيّ طريق يسلكون. يمكن تفسير ذلك باختصار بأنّ النظام التلقائي هو رد الفعل البديهي، في حين أن النظام التأملي هو التفكير المدروس، لذلك يمكن للمشاعر البديهية أنْ تكون دقيقة أحيانًا، ولكن غالبًا تكون خاطئة إذا ما اعتُمد عليها اعتمادًا مُبالَغًا فيه. ومثال ذلك: عندما تهتز الطائرة، ويشعر نظامنا التلقائي أننا على وشك الموت، يردُّ نظامنا التأملي قائلًا: «الطائرات آمنة للغاية».

تعريفات

الاستبصار السلوكي: «النُّدج»

«**النُّدج:** هو أيُّ جانب من جوانب عملية تصميم الخيارات، تتبدل بفضله سلوكيات الناس بأسلوب متوقَّع، دون تقييد لاختياراتهم، أو تغيير كبير لحوافزهم الاقتصادية. (ريتشارد ثالر، أستاذ العلوم السلوكية في جامعة شيكاغو).

كما يمكن **تعريف «النُّدج»** أنه تعليم عملية صُنْعِ القرار بتحديد السياق المطلوب لاتخاذ قرارات مستنيرة، بدلًا من قرار تلقائي، يُحتمَل أن يكون غير مدروس. (روبي تيلارد)

ومن جانب آخر، فإن «النُّدج يجعل الشخص يتخذ خطوة صغيرة في الاتجاه الذي تريده المؤسسة أو الدولة؛ ما يزيد من احتمالية تحقيقه فعليًّا على المدى الطويل، إذ تُعَدُّ التنبيهات الصادرة عن الاستبصار السلوكي أداةً قويَّةً لتحسين الرفاهية. (روب بيكر، المؤسس والرئيس التنفيذي لشركة الاستشارات Tailored Thinking).

منهجيةُ

استخدام البصائر السلوكية «النُّدج»

ابتكر فريق التبصُّر السلوكي منهجية «إيست»؛ للمساعَدة على تصميم مشاريع التدخُّل السلوكي وتنفيذها. وهي تتضمن أربع مراحل مختلفة ومتصلة ببعضها، وتعكس إطار العمل الذي جرَّبته فِرَقٌ كثيرة في العالم مئات المرات، منذ أن طرحها فريق التبصُّر السلوكي في بريطانيا، وذلك على النحو التالي:

1. **الاستكشاف:** وتهدف هذه المرحلة إلى التعرُّف على الشريحة المستهدَفة، وسياق النظام بقدر الإمكان، حيث يُنصح باتباع الخطوات الخمس الآتية للوصول لخطة استكشاف مفصلة:

- إرساء الأسس
- مراجعة الدراسات السابقة.

- إجراء تحليل رفيع المستوى للبيانات والنظام.
- تحديد مجال الاستكشاف.
- إعداد خطة الاستكشاف: بطرح الأسئلة: (من، ماذا، متى، كيف).

2 **الحلول والتدخُّلات السلوكية:** والهدف من هذه المرحلة من المشروع استخدامُ الاستبصار السلوكي للخروج بأفكار وحلول جديدة -أحيانًا بديهية، وأحيانًا مفاجِئة- للمساعدة في حل التحدي المتعلق بالسياسة، وفي هذا السياق يُفضَّل إذا رغبت في تشجيع سلوك معين التأكد مما يلي:

- أن يكون الحلُّ سهلًا
- أن يكون الحلُّ جذَّابًا
- أن يكون الحلُّ اجتماعيًّا
- تقديم الحلِّ في الوقت المناسب

تعمل البصائر السلوكية على تحليلِ التحيُّزات المعرفية، عبر تضمين مجموعة واسعة من المعلومات المستقاة من علوم الاقتصاد والنفس والاجتماع، وتستخدِم العلوم السلوكية هذه المعلومات الشخصية (المعتقدات، والمواقف، والسلوكيات العاطفيّة)؛ لتصميم تدخُّلات يُمكن أنْ تغيّر سلوكيَّات الناس، ويمكن أنْ تأخذَ التدخُّلات السلوكية «دفعات تدريجيّة» (Nudges)؛ لتأثير على قرارات الموارد البشرية دون فرض قيودٍ عليهم، أو تغيير محفِّزاتهم، ما يسهم في الحفاظ على حرية الاختيار لديهم.

العلوم السلوكية

والموارد البشرية

التأثيرُ على سلوك النّاس ليس بالأمرِ الجديد على إدارات الموارد البشرية، فقد كان لديها وسائل وأدوات عديدة تستخدمها لتحقيق النتائج المنشودة، مثل اللوائح والسياسات الداخلية؛ ولكن تبيَّن أن الكثير من سلوكيات الناس تؤثِّر في تحقيق النتائج المخطط لها. وعليه، ظهرت الحاجة إلى أدوات إضافية تستخدمها إدارة الموارد البشرية؛ لتؤثِّر في سلوكهم، وتدفعهم إلى السير في الطريق الذي يحقِّق النتائج المنشودة. ومن هذه الأدوات، تبنَّت إدارات الموارد البشرية التدخُّل السلوكي، ودمج البصائر السلوكية في أعمالها.

يرتكز علم السلوك الإنساني أساسًا على دراسة سلوك الأفراد في محيط تنظيمي معيَّن؛ للتمكُّن من فهم هذا السلوك والتنبؤ به والسيطرة عليه، ودراسة العوامل المؤثرة في سلوك هؤلاء الأفراد، ومن هنا تبدأ أهمية الاستبصار السلوكي في فهم السلوك الإنساني، وتوجيهه توجيهًا مناسِبًا عبْر التدخُّل السّلوكي. وقد ظهرت نظريات عديدة تبحث في السلوك الإنساني، إلا أنها -على الرغم من تباينها- فإنه يمكن القول بوجود إجماع بينها على ما يلي:

1. يوجد تصرُّفات إنسانية غير هادفة.
2. السلوك الإنساني عمليةٌ مستمرةٌ ومتّصلةٌ، فليس هناك فواصل تحدِّد بدء كل سلوك، ولا نهايته، فكل سلوك جزء أو حلقة من سلسلة حلقات متكاملة مع بعضها ومنتمية لبعضها.
3. كثيرًا ما يؤدي اللاشعور دورًا في تحديد سلوك الإنسان، إذ إنه في الكثير من الحالات لا يستطيع الفرد أنْ يحدِّدَ الأسباب التي أدَّت إلى أنْ يسلكَ الإنسان سلوكًا معينًا.
4. السلوكُ الذي يقوم به الأفراد ليس سلوكًا منعزلًا وقائمًا بذاته، بل يرتبطُ بأحداثٍ وأعمالٍ تكون قد سبقته وأخرى قد تبعته.

علم السلوك مصطلحٌ شامل يتضمن مختلف التخصصات، منها على سبيل المثال:

- **الاقتصاد السلوكي:** يدرس تأثيرات السياسات التنظيمية والحوافز والقيود، على السلوك الفردي والجماعي.
- **علم النفس المعرفي:** يدرس عمليات السلوك، والتفكير، وكيفية استجابة الناس للمحفزات، فيُركِّز على الأفراد في بؤرٍ محددة أكثر من الأنظمة الاجتماعية.

أهم الدروس

التي يُمكن لإدارات للموارد البشرية الاستفادة منها كنتيجة للاستبصار السلوكي:

1. **قيمة الاختبار والتعلُّم:** لا ينبغي التقليل من قيمة التغييرات الهامشية والتحسينات الصغيرة الناجمة عن التجارب الصغيرة، ويُمكن توسيع نطاق ما يثبت نجاحه منها، وتُمثِّل هذه التجارب فُرَصًا ثمينة للتعلُّم.

2. **هناك نجاح في كل إخفاق:** قد تطبِّق بعض إدارات الموارد بشرية في العالم التجربة ذاتها، لكن ليس بالضرورة أن تنجح جميعها، وربما تجد بعضها أن نتائج هذه التجارب لم تُحدِث فرقًا يُذكر، ومع ذلك تظل لمثل هذه التجارب قيمتها، وتستفيد إدارات الموارد البشرية من وضع الخطط وقياس النجاح في تنفيذها، والنقاش حول سبل تحسين خدماتها، وفي الوقت نفسه لا تُعَدُّ هذه التجارب مكلِفة.

3. **التطلُّع إلى النتائج القريبة:** تُركِّز الكثير من تجارب البصائر السلوكية على تعديل الرسائل الموجَّهة للموارد البشرية وغيرها من أشكال الاتصال، ويرجع ذلك إلى أسباب، منها: أهمية الرسائل بمختلف صورها كوسيلة لتواصل الإدارة مع الموارد البشرية، إضافةً إلى أن تعديل صياغة الرسائل أو تصميمها لا يتطلب تكلفةً باهظة، فضلًا عن السهولة النسبية لقياس تأثير أي تغييرات. وإذا تمكَّنت التعديلات من إحداث تغيير إيجابي في النتائج، فإن ذلك يتمثَّل نجاحًا سريعًا وضروريًا، ويفيد في إثبات جدوى استخدام البصائر السلوكية، وطمأنة المتشككين في فاعليتها؛ ما يدفعهم لتقبُّل بذل الوقت والجهد في تطبيق الاستبصار السلوكي.

4. **تخصيص فريق مسؤول عن الاستبصار السلوكي:** من المهم وجود فريق منظَّم مسؤول عن الاستبصار السلوكي يقوم بالعمل، مع إعطائه الصلاحيات اللازمة؛ للتعاون مع مختلف الإدارات، مع تأكيد أن العمل في فريق الاستبصار السلوكي يُمثِّل نشاطًا إضافيًا، ولا يندرج ضمن خطط العمل الاعتيادية.

من الممكن أن تساعِد نظرية النُّدج في تغيير سلوك الموظفين حتى دون أن يدركوا

نصائح من معهد تشارترد

للأفراد والتنمية (CIPD) في استخدامات البصائر السلوكية

1. وضْع أنظمة خاصة للأجور والمكافآت تتوافق مع مختلف الاحتمالات وأنواع السلوك المتوقَّعة كنتيجة للاستبصار السلوكي، بحيث تُصمَّم مجموعة واسعة من مخططات المكافآت والتقدير، مثل: الأجر الثابت مقابل الأجر المتغير، والمكافآت الفردية مقابل الفريق، والعمولة، والمكافآت غير المالية، وخُطط الإشراك.

2. التركيز على علم الانتقاء السلوكي في التوظيف، التحدي الرئيس هو التعامل والتصرُّف المدروس نحو نقاط القوة والضعف في قرارات التعيين، والتعامل معها تعامُلًا مناسِبًا باستخدام تقنيات وأدوات مصممة، مثل القياس النفسي. ومن جانب آخر، يجب النظر في خبرة الموظفين العاملين في عملية التوظيف، والتحقُّق من عدم انبهار المرشحين بالعلامة التجارية لصاحب العمل، إضافةً إلى التأكد من عدم تعرض المرشحين للكثير من الضغوط التي قد تعيق مستوى صحة عملية التقييم الدقيق لأدائهم المحتمل في الوظيفة.

لا يحدث التعلُّم دائمًا في الفصل الدراسي، وتُظهِر الأبحاث أنه -حتى في غضون ساعة- يمكن للناس نسيان حوالي 50٪ من المعلومات.

الاستفادة

من العلوم السلوكية في وظائف الموارد البشرية

من الجيد أن تستخدِم إدارات الموارد البشرية العلومَ السلوكية –منها الاستبصار السلوكي- في وظائفها كافة، ويشمل مدخل العلوم السلوكية من ذلك المنظور:

تُسلِّط العلوم السلوكية الضوء على فحص العوامل البيئية التي تؤثر في النجاح المؤسسي، والعلاقات الإنسانية القائمة داخل المؤسسة وخارجها على حد سواء، وكيفية عمل الدماغ، والأخذ بذلك في عدة مجالات في العمل؛ لفهم واستيعاب سلوك الموظفين.

لخَّصت منظمة (CIPD) -التي ذكرناها سابقًا- مجموعة من التطبيقات للعلوم السلوكية في الموارد البشرية:

1. **إدارة الأداء:** لا يجوز التعويل على النقد الشخصي، والتغذية الراجعة لتحفيز الموظفين، إذ إنه قد يُعطِي صورةً مغلوطة ونتيجة عكسية تؤثّر على الأداء.

2. **الفعالية الشخصية والعمل الأذكى:** إن إحاطتنا علمًا بقدرتنا المحدودة على تنفيذ مهام متعددة من ناحية، والكيفية التي يمكننا بها زيادة قدراتنا العقلية من ناحية أخرى، يمكنه مساعدتنا على أن نصبح أكثر فعالية كأفراد.

3. **السلوك الأخلاقي:** أظهرت الأزمة الاقتصادية أنه يمكن لنُظُم المكافآت خلْقَ حوافز ضارة تقوِّض الأخلاقيات المهنية. يمكن استخدام علم السلوك في خلق نُظُم تشكِّل السلوك الأخلاقي بإيجابية، عبْر رسائل تذكيريةٍ عقلية.

4. **مشاركة الموظفين:** إضافةً إلى الموضوع المتعلِّق بمحفزات العمل، يمكن لعلم السلوك مساعدتنا على فهم بعض العوامل، مثل: كيفية تكوين ارتباطات مع المؤسسات، بوصفنا كيانات اجتماعية، كما يمكن أيضًا استخدام علم السلوك في تشجيع السلوكيات الإدارية المعروفة بأنها تعزِّز مشاركة الموظفين، عبْر خَلْق نُظُمٍ إيجابية.

تنبيهات الموارد البشرية

الناجمة عن الاستبصار السلوكي:

تُعَدُّ التنبيهات تقنيةً تحويلية يمكنها تعزيز رضا الموظفين، وتحسين أداء المؤسسة في نهاية المطاف إذا صُمِّمت بعناية. لقد أصبحت التنبيهات موضوعًا ساخنًا بين المسؤولين عن الموارد البشرية والذين يعملون بِطُرقٍ جديدة لدفع التغيير، غير أن العديد من المؤسسات كانت بطيئة في تنفيذها على نطاق واسع، بسبب التعقيدات التي تنطوي عليها، والمخاوف بشأن ما إذا قَبِلها الموظفون أم لا.

مع تزايد عدد التجارب والمشاريع الواقعية، يزداد فهمنا أيضًا لكيفية تصميم أنظمة فعالة لتنفيذ التنبيهات على نطاق واسع، فيمكنها توجيه المديرين لاتخاذ الإجراءات التي تُساعِد على تعزيزٍ أفضل لعلاقات الفريق، وتعزيز تجربة الموظف، وأخلاقيات الموظف، وفعالية المدير والكفاءة التنظيمية. عند تصميم تنبيهات ذات مغزى بهدف نشْر السعادة الوظيفية، يجب التركيز على ما يلي:

1. **المحافظة على حرية الاختيار:** من المهم أن يدرك الموظفون أن الهدف من التنبيهات العديدة هو جَعْل الحياة أبسط وأكثر أمانًا، ويُسهِّل على الأشخاص التنقل بينهما.

2 **الشفافية والفعالية:** يجب أن يكون أي تنبيه رسمي شفافًا ومفتوحًا، وليس خفيًّا أو سِرًّا.

3 **الاعتماد على الأدلة وليس الحدْس:** بخصوص التنبيهات، من المهم للغاية الاعتماد على الأدلة بدلًا من الحدْس، أو الحكايات، أو التمنِّي، أو العقائد.

التحكُّم في البريد الإلكتروني

وضعت مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG) سياسةً خاصةً بالبريد الإلكتروني؛ لتمكين القادة من أن يكونوا أكثر مراعاة لحياة الموظفين خارج العمل. تؤدي السياسة إلى ظهور نافذة عندما يحاول القادة إرسال رسالةً بعد ساعات العمل. تحتوي النافذة على الرسالة:

«أنت تحاول إرسال بريد إلكتروني إلى مستخدمي BCG خارج ساعات العمل العادية، الرجاء اختيار أحد الخيارات التالية:

- وضع علامة على البريد الإلكتروني كأولوية منخفضة.
- تأجيل الإرسال حتى يوم العمل التالي.
- إرسال بريد إلكتروني كما هو.
- إلغاء.

التنبيه هو استخدام جميل للتكنولوجيا لكبح جماح القادة في تخطي حدود حياة الموظفين خارج العمل.

تصميم

التنبيهات الفعالة

تحدَّث السيد «فيليب آركول» في مقال له عام 2019 عن مجموعة من الدروس التي من الممكن الاستفادة منها عن تصميم التنبيهات وتنفيذها، كما هو مبين أدناه:

1. **التوقيت هو كل شيء:** قد يكون إرسال تنبيه في الوقت المناسب هو الفرق بين الرؤية المفيدة والتطفُّل المزعج. وكلما اقترب التنبيه من الحدث أو السلوك الذي تحاول تغييره أو تعزيزه، زادت احتمالية قبول الدرس وفهمه وإدماجه، وهذا أمر أصعب مما يبدو عليه، لأنه يتطلب وجود رؤية موثوقة في الوقت المناسب حول المشكلات المحتملة داخل مؤسستك.

2. **الإطار كفرصة تعلُّم:** تكون بعض التنبيهات أكثر فاعلية إذا كانت توصيات بسيطة لمقالات أو محتوى مفيد تابع لجهة خارجية يحث الأفراد على معرفة المزيد حول موضوع ذي صلة.

3. **التعزيز الإيجابي:** إن تعزيز السلوك الإيجابي يكون أكثر فعالية من التركيز على التنبيهات التي تُركِّز على تغيير السلوكيات السلبية أو منعها. الحقيقة هي أن إرسال عدد كبير جدًا من التنبيهات السلبية يجعل الأشخاص يشعرون بأنهم غير مرغوب فيهم ويقلِّل احتمال قبولهم للتوصيات المستقبلية.

4. **الأقل هو الأكثر:** كلما كان عدد التنبيهات أقل، كانت جودتها عالية وفعاليتها أكبر.

5. **جمْع الملاحظات وتتبُّع النتائج:** نوصي دائمًا ببناء قناة للتعليقات؛ لتشجيع التواصل، ونضمِّن رابط التعليقات بسؤال حول جدوى وفائدة التنبيه مع كل تنبيه يُرسَل، ويوفر هذا للفِرَق العمل في إدارة الموارد البشرية ثروةً من المعلومات قادمة من المستخدمين النهائيين، يمكنهم استخدامها لتحسين النظام باستمرار.

تصميم التنبيهات الفعالة

جوجل

وابتكار مفهوم «الهمس»

دورة الهمس هي سلسلةٌ من رسائل البريد الإلكتروني أو أي وسيلة أخرى، تحتوي كل منها على اقتراح بسيط، أو «الهمس»، لكي يجربها المدير في اجتماعاته الفردية أو اجتماعات الفريق، على مدار عشرة أسابيع، يمكن للمديرين بناء أمان نفسي أفضل لفريقهم بتجربة هذه الاقتراحات الهمسية.

يجب أن تكون هذه الرسائل أو الهمسات قصيرة حتى يجربها المشاركون. يمكن أن تكون دورة الهمس وسيلةً تعليمية قائمة بذاتها، أو سلسلة بريد إلكتروني بعد الدورة التدريبية؛ لمساعدة المتعلمين على تطبيق المفاهيم التي تعلموها في دورة مباشرة.

في رسائل البريد الإلكتروني «الهمس» يذكِّر المديرون بأهمية إظهار التقدير الحقيقي والصريح لأعضاء فريقهم بانتظام، كان الدرس مصحوبًا بمثالَيْن ملموسَيْن لكيفية القيام بذلك، مثل: قل للموظف «لقد لاحظت، وأقدِّر الطريقة التي فعلت بها كذا»، أو «هذه نقطة مثيرة للتفكير حقًّا».

كما تشجِّع المديرين على استخدام جزء من اجتماعاتهم الفردية مع أعضاء الفريق ليسألوهم عن تفضيلاتهم بخصوص تقديرهم والاعتراف بإنجازاتهم -على سبيل المثال- علنًا أو سرًّا، أو عبْر البريد الإلكتروني، كما تقدِّم نصائح أخرى حول كيفية المشاركة الفعالة في أثناء الاجتماعات، وتنمية الثقة، ومشاركة الملاحظات مع أعضاء الفريق.

وكما يقول جوني جيفورد، كبير مستشاري السلوك التنظيمي فيCIPD»» هذا غير ممكن بدون فهم واضح لأمرين مرتبطين:

أولًا: كيف يُدرِك الناس ويستجيبون لمختلف البيئات والحوافز والتهديدات.

ثانيًا: كيف يمكن أن تعمل التدخُّلات السلوكية ضد بعضها، وتقوَّض دون قصد.

ووفقًا لريتشارد تالر -الأب الروحي لنظرية الاستبصار السلوكي والمؤلف المشارك لكتاب «Nudge» -إن التنبيهات ذات قيمة في تحسين القرارات حول الصحة والثروة والسعادة؛ لأن الناس يتصرفون بطُرُقٍ غير عقلانية في كثير من الأحيان.

التنبيه

في مكان العمل

تاليًا بعض الأمثلة على التنبيهات التي يمكن استخدامها في مكان العمل، والناجمة عن الاستبصار السلوكي، والتي قدَّمها الكاتب (توم هاك، نوفمبر 2020):

1 استخدام لوحات أصغر.

السلوك المرغوب: تناول كميات أقل.

التنبيه: امنح الناس أطباقًا أصغر وسيأكلون أقل. وغالبًا يكون التطبيق سهلًا في مطعم المؤسسة.

2 تصميم المكاتب: تصميم جزر بصرية.

السلوك المرغوب: ابتعد.

التنبيه أو الرسالة الضمنية: ضع محطات العمل على سجادة داكنة، يميلُ الناس إلى عدم الدَّوس على السجادة المظلمة، وعليه سيحافظون على المسافة المطلوبة تلقائيًّا، وخصوصًا في هذه الفترة إذ إن التباعد الجسدي مطلوب.

3 أزِل جميع سلال النفايات باستثناء واحدة.

السلوك المرغوب: تحرُّك الناس بانتظام.

التنبيه أو الرسالة الضمنية: أزِل جميع سلال النفايات باستثناء واحدة من الأرض، ضع سلة نفايات في الزاوية البعيدة، بحيث يضطر الجميع إلى المشي عندما يريدون رمي شيء ما بعيدًا. سيُنتِج الأشخاص نفايات أقل، وهذا أيضًا جيّدًا بالطبع.

4 خُذ الدَّرج من فضلك.

السلوك المرغوب: مزيد من المشي.

التنبيه أو الرسالة الضمنية بجانب المصعد: ضع لوحةً تشير إلى الدرج مع عبارة محفِّزة، مثل: «رياضة مجانية»، أو «صعود السلالم يحسِّن الصحة»، أو «استخدم الدرج»، أو «صعود الدرج يحسِّن الصحة»، أو « هل ستصعد السُّلم؟» من الممكن تجريب هذه العبارات والتعرُّف على النتيجة.

في مستشفى الشارقة، لوَّنوا الدَّرج وتغيَّر شكله ليصبح على شكل حديقةٍ بألوان زاهية؛ ما استقطب الكثيرين من الصعود على الدرج

5 عرض صور القادة ذوي الأخلاق العالية.

السلوك المرغوب: السلوك الأخلاقي.

التنبيه أو الرسالة الضمنية: ضع صور الأشخاص الذين يُنظر إليهم على أنهم قادة أخلاقيون على الجدران، أو على سطح مكتب الكمبيوتر. أظهرت الأبحاث أن هذا سيحفِّز الأشخاص على التصرُّف بأخلاقية بدرجة أكبر.

6 جعْل الطباعة صعبة.

السلوك المرغوب: طباعة أقل، مشي أكثر.

التنبيه أو الرسالة الضمنية: أزِل جميع الطابعات باستثناء واحدة من الأرض أو المكتب. يمكن للجميع استخدام هذه الطابعة، ما يؤدي إلى تقليل الطباعة، وزيادة مشي الموظفين.

7 طباعة ورق أقل.

السلوك المرغوب: التخفيف من كمية الورق المطبوع.

التنبيه أو الرسالة الضمنية: وضْع الطابعات على خيار الطباعة على الوجهين.

8 الفاكهة على مستوى العين.

السلوك المرغوب: تناول وجبات خفيفة صحية (مثل الفاكهة).

التنبيه أو الرسالة الضمنية: ضع الفاكهة والوجبات الخفيفة الأخرى، حيث يسهل الوصول إليها ويمكن رؤيتها بوضوح. ضع الوجبات الخفيفة غير الصحية في مكان مرتفع أو منخفض في الخزانة. لا يزال أمام الناس خيار، ولكن هناك تنبيه وُدّي في الاتجاه المطلوب.

9 توفير مكاتب مرنة تسمح بالعمل على الو اقف.

السلوك المرغوب: جلوس أقل، وقوف أكثر.

التنبيه أو الرسالة الضمنية: وفِّر للأشخاص مكتبًا مرنًا يمكن تغيير وضعيته، إذ يمكنك من التناوب بين الجلوس والوقوف.

10 ارتدِ بدلةً رياضية.

السلوك المطلوب: مزيد من التمرين.

التنبيه أو الرسالة الضمنية: اطلب من بعض موظفيك ارتداء ملابسهم الرياضية في المكتب أو في أثناء مكالمات الفيديو. وتُعَدُّ فكرةً جيدة، خاصة إذا أعطى قادة الرأي مثالًا جيدًا.

11 غسل اليدين.

السلوك المرغوب: غسل اليدين بانتظام.

التنبيه أو الرسالة الضمنية: ضع صورة أيدٍ مغسولة في بداية عروضك التقديمية، باستمرار أو اجعلها خلفية / Zoom Teams الخاصة بك.

12 وضْع صورةً إيجابية خلف المكتب أو صورةً لفريق العمل في لحظات سعيدة.

السلوك المرغوب: المزيد من الابتسامات.

التنبيه أو الرسالة الضمنية: ضع صورةً إيجابية خلف المكتب أو صورةً لفريق العمل في لحظات سعيدة، وممكن خلفية في الاجتماعات على Zoom / Teams الخاصة بك.

تجربة مصابيح التدفُّق

أجرت جامعة زيوريخ في إحدى الدراسات تجربةً أشرف عليها مجموعةٌ من الباحثين باستخدام نظام يساعد الموظفين في تحديد ما إذا كان زميلهم مشغولًا أم لا. يتكون النظام من تركيب مصابيح في محطات عمل الموظفين، والتي من شأنها أن تشير إلى مستوى تقييمهم لانشغال الزملاء، حيث يعني اللون الأحمر «مشغول»، في حين يعني اللون الأصفر «وسط»، ويعني اللون الأخضر «متاح».

أُجريت التجربة على 550 مشاركًا من 12 دولة خضعوا لاختبار التأثير، وأظهرت النتيجة أن عدد الانقطاعات عن العمل انخفض بنسبة 46%. إضافةً إلى ذلك، أعرب 85% من العمال عن سعادتهم بالنظام لدرجة أنهم استمروا في التطبيق حتى بعد انتهاء التجربة.

تنبيهات شخصية

في العمل ناجمة عن الاستبصار السلوكي

1 أوقِف تشغيل التنبيهات غير الضرورية

يمكن أن يلفت إشعارٌ من بريد إلكتروني انتباهَ الموظفين، فيمضون عدة دقائق في الرد على رسالة بريد إلكتروني كان من الممكن أن تؤجَّل. لذلك، لذا يجب التأكُّد من إيقاف تشغيل أي تنبيهات غير ضرورية.

2 أشِر إلى أنك مشغول

يجب على الموظف أن ينبِّه زملاءه إلى عدم الإزعاج عندما يكون مشغولًا، ويمكن القيام بذلك- على سبيل المثال- بوضع علامة معيَّنة على المكتب مع إخبار زملائك بهذه العلامة عندما تكون مشغولًا، وإزالتها عند انتهاء الانشغال.

3 حدِّد وقتًا للمحادثات القصيرة

هناك أنواع مختلفة من الأحاديث القصيرة، مثل: الأحاديث الخاصة، أو المتعلقة بالعمل. يمكن أن تكون هذه الأحاديث عنصرًا مهمًا في إستراتيجية الاحتفاظ بالموظفين، فيُحدِث قدرًا كبيرًا من التعلُّم وتحسين العمل عندما يتحدث الموظفون مع بعضهم في أثناء اليوم. ومع ذلك، فإن الموظفين الذين يسعون لحديث قصير قد لا يفكِّرون بالضرورة في كيفية تأثيره على الزميل الذي يقاطعونه. تتمثل إحدى طُرُق حل هذه المشكلة في تحديد فترات راحة قصيرة لإجراء محادثات صغيرة. ستخلُق هذه الفواصل وقتًا محدَّدًا لأولئك الذين يسعون لمحادثة قصيرة، وفي نفس الوقت تحُدُّ من الانقطاعات غير الضرورية.

4 لديك مفكرة بجانبك

يحدث أحيانًا أن تلمع في أذهاننا فكرة جديدة، ونشعر برغبة كبيرة في مشاركة الفكرة. أو سؤال نودُّ الحصول على إجابة عنه. وخوفًا من نسيان الفكرة أو السؤال قد نسعى على الفور لجذب انتباه الزملاء. في هذه الحالة، ستكون المفكرة أفضل صديق لك، فبدلًا من مقاطعة زميل، يمكنك كتابة الأسئلة والأفكار وحفظها لوقت لاحق. سيقلل ذلك من عدد المقاطعات، ويساعدك أيضًا في الحصول على أفكارك في الكتابة بدلًا من محاولة تذكرها.

الخاتمة

تُعَدُّ العلوم السلوكية «النُّدج» منهجًا جديدًا في إدارة الموارد البشرية، وتحظى في الآونة الأخيرة باهتمام زائد لدى مديري المؤسسات، إذ يُمكن أن يساعد تطبيق التدخُّلات السلوكية بناءً على الاستبصار السلوكي في تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية، إضافةً إلى تنفيذ الوظائف الرئيسة تنفيذًا لافتًا، إذ يُمكن أن تساعد التدخُّلات السلوكية في جعْل بيئة العمل أكثر إيجابية، وأن تساهِم في إسعاد الموظفين ورضاهم، وبالتالي إسعاد المتعاملين، ورفع إنتاجية المؤسسة.

المراجع

1. الدفعة (Nudge)، نحو سعادة وقرارات صحية ومالية أفضل، صدر عام 2008 ريتشارد إتش.ثالر – كاس أر. سونستين
2. التفكير، بسرعة وببطء، صدر في 2011 لدانيال كانمان الحائز على جائزة نوبل في الاقتصاد.
3. منشورات معهد تشارترد للأفراد والتنبية (CIPD)
4. مقال «فيليب آركول» منشور عام 2019.
5. مقال «توم هاك» منشور عام 2020.
6. كتاب البصائر السلوكية، صالح الحموري، احمد باخادم، محمد الملكاوي، تحت النشر.

جميع الحقوق محفوظة 2021© كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية

يمنع نسخ أو حفظ أو إعادة إنتاج أي جزء نت هذه المطبوعة أو إرسالها بأي شكل أو طريقة (إلكترونيا، بالتصوير أو التسجيل أو بأي طريقة أخرى) من دون الموافقة الخطية من الكلية. يستثنى من ذلك الاقتباسات الموجزة التي يتم تضمينها في البحوث والمراجعات وبعض الاستخدامات غير التجارية الأخرى المسموح بها بموجب قوانين حقوق النشر

المجتمع القارئ هو مجتمع متحضر، ومن يدعم القراءة يدعم صناعة حضارة، ويدعم اقتصاد معرفة، ويدعم بناء أجيال تبني مستقبل الإمارات

صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم

اشراف ومراجعة

عائشة سلطان الشامسي

مديرة إدارة التعليم التنفيذي

إعـــداد

صالح سليم الحموري

خبير التدريب والتطوير

كلية محمد بن راشد للإدارة الكومية

موزة عبيد الشامسي

مدير إدارة سياسات الموارد البشرية

دائرة الموارد البشرية-إمارة عجمان

كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية - التعليم التنفيذي

دولة الإمارات العربية المتحدة - دبي - شارع المستقبل،

برج المؤتمرات، الطابق السابع

كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية

MOHAMMED BIN RASHID SCHOOL OF GOVERNMENT

+971-4-3293290

execed@mbrsg.ac.ae

www.mbrsg.ae

/mbrsg

/mbrsg

/mbrsgae

mbrsgae

/+mbrsgae

/company/mbrsg