

## استخدام نظرية الوكز في تحسين كفاءة القرارات في المنظمات العامة «رؤية تحليلية»

د. عبد الرحيم محمد عبد الرحيم

استشاري التخطيط الاستراتيجي وقياس الأداء المؤسسي  
أستاذ الإدارة العامة المساعد  
كلية المجتمع  
دولة قطر

### الملخص

تنطلق نظرية الوكز من خلال التركيز على الجانب السلوكي الذي يساعد في الاستجابة للتطوير، وتهدف هذه النظرية إلى تحسين نتائج الإختيار. تبين من تطبيق نظرية الوكز في بعض المنظمات أنها حققت نتائج أفضل في دفع الموظفين للمشاركة من خلال توجيههم ولكن دون الضغط عليهم أو إجبارهم. توضح التجارب التي طبقت هذه النظرية أنها ساهمت في تحسين جودة القرارات في عدة مجالات تم تطبيقها، فكان لها تأثير على سياسة التقاعد في المملكة المتحدة والتي نتج عنها زيادة في معدلات ادخار المعاش التقاعدي، كما كان لها تأثير على سياسة تحفيز الجمهور على التبرع بالأعضاء في أسبانيا، حيث زاد عدد المتبرعين، وكذلك في مجال الضرائب في المملكة المتحدة، عندما تم تطبيق هذه النظرية زادت حصيلة الدولة من الضرائب. وتم صياغة صياغة مشكلة الدراسة في تساؤل: إلى أي مدى تساهم نظرية الوكز في تحسين خيارات جودة القرارات في المنظمات العامة؟. ومن خلال تحليل الأدبيات في هذا المجال والاطلاع على بعض التجارب وتحليلها تم التوصل إلى بعض النتائج منها أن نظرية الوكز تساهم في تغيير وتحسين سلوك الموظف وتوجيهه إلى القرارات التي ترغب المنظمة من الموظف اتخاذها والتي تحقق هدفه وأهداف المنظمة. استخدام الأسلوب غير المباشر في التعامل مع الناس أو الموظفين يشجع على اتخاذ القرار وتعزيز السلوك الايجابي. كما أوصت الدراسة بضرورة تبني نظرية الوكز وتوعية الموظفين بمفهومها وتأثيرها في صناعة القرار.

الكلمات المفتاحية: نظرية الوكز، القرارات، المنظمات العامة، الأوبة التحريرية.

### المقدمة

عملية التحديث التطوير ضرورية لضمان نجاح المؤسسات واستمرار قدرتها على تحسين قراراتها وتطوير جودة الخدمة المقدمة، وتشير التوجهات الحديثة في الإدارة العامة إلى ضرورة مراعاة البعد البشري والنواحي الإنسانية في عملية التطوير، لأنه يمكن أن يتحقق نجاح التطوير إلا إذا اهتمت المنظمات بالجوانب الإنسانية. من هنا تنطلق نظرية الوكز التي هي موضوع هذا البحث من خلال التركيز على الجانب السلوكي الذي يساعد في الاستجابة للتطوير، وذلك من خلال الاعتماد على الحالة الافتراضية التي تفترض أن الإنسان يريد، وفي الوقت نفسه تعطيه حرية الإختيار في قبولها أو عدم قبولها، فهذه النظرية تفترض أن الإنسان يريد هذا الشيء وتجعله ضمن نظم العمل بها ولكنها لا تجبره على ذلك. فهي تتدخل في توجيه الناس إلى اختيارات محددة دون إجبارهم عليها. فنظرية الوكز تعمل على تحسين نتائج الإختيار، ويركز هذا البحث على تحليل الأفكار الرئيسة التي تم طرحها في نظرية الوكز وكيفية الاستفادة منها في تحسين صناعة واتخاذ القرارات في المنظمات العامة.

### مشكلة البحث

تبدل المؤسسات الكثير من الجهود لتوجيه العاملين بها نحو المشاركة في موضوعات محددة مثل المشاركة في صندوق التكافل أو المشاركة في التبرع بالأعضاء بعد الوفاة أو توجيه أصحاب الأعمال إلى دفع الضرائب أو غيرها، ولكن

\* تم استلام البحث في نوفمبر 2020، وقبل للنشر في يناير 2021.

دائمًا ما تكون الاستجابات ضعيفة، أو أن هناك عدم الرغبة في المشاركة، ولكن مع تطبيق بعض المنظمات لنظرية الوكز تحققت نتائج أفضل. مثال على ذلك تحسين جودة اتخاذ القرارات في ظل هذه النظرية، هو ما حدث في تطبيق سياسة التقاعد في المملكة المتحدة والتي نتج عنها زيادة في معدلات ادخار المعاش التقاعدي المنخفضة بشكل كبير ومثير للقلق بين العاملين في القطاع الخاص، حيث كلفت الحكومة أصحاب العمل بوضع نظام التسجيل التلقائي في عام 2012، وهذا يعني أنه سيتم وضع الأعمال تلقائيًا في مخطط الشركة وسيتم خصم الاشتراكات من رواتبهم ما لم يطلبوا إعفائهم رسميًا. في الواقع بدأ كثير من الناس بدفع المزيد من الأموال ولكنهم خافوا أن تكون هذه السياسة الجديدة سياسة معقدة، والفكرة هي أن التسجيل التلقائي من شأنه يسهل عليهم ما يريدون عمله بالفعل ورفع معدلات الادخار. ومنذ أن أدخلت الحكومة التسجيل التلقائي عام 2012 زادت العضوية النشطة في خطط معاشات القطاع الخاص من 2.7 مليون على 7.7 مليون في عام 2016. مثال آخر التبرع بالأعضاء يوضح سياسة التحفيز ومدى نجاحها. ولهذا قررت إسبانيا وضع نظامًا لتسجيل جميع المواطنين تلقائيًا للتبرع بالأعضاء مالم يختاروا خلاف ذلك. فالناس في داخلهم يريدون أن يكون متبرعين إذا ماتوا في حادث لإنقاذ حياة أشخاص آخرين ولكن لأسباب مختلفة لا يذهبون للتسجيل (Ben Chu, 2017).

وبالتالي يمكن صياغة مشكلة الدراسة في أنه على الرغم من الجهود المبذولة لدفع وتحفيز العاملين نحو خيارات معينة قد تكون في مصلحتهم الشخصية أو التطوعية للمصلحة العامة إلا أن الاستجابة تكون ضعيفة. بالتالي يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي إلى أي مدى تساهم نظرية الوكز في تحسين خيارات جودة القرارات في المنظمات العامة؟

### التساؤلات

- 1- ما هو المقصود بمفهوم وأبعاد نظرية الوكز؟
- 2- ما هي الركائز الأساسية في نظرية الوكز؟
- 3- كيف يساهم تطبيق نظرية الوكز في تطوير وتحسين جودة القرارات في المنظمات العامة؟

### أهمية البحث

- 1- توضيح إلى أي مدى يمكن أن تساهم نظرية الوكز في تحسين وتطوير الأداء في المنظمات العامة.
- 2- يتناول البحث موضوعًا جديدًا وهو "نظرية الوكز" وأهميتها في تحسين الأداء في المنظمات العامة.
- 3- يوضح البحث بشكل تحليلي أهمية الجانب السلوكي في توجيه اختيارات العاملين في المنظمة إلى صناعة واتخاذ القرارات بشكل أفضل.

### أهداف البحث

- 1- يوضح مفاهيم وأبعاد نظرية الوكز وكيفية الاستفادة منها وتطبيقها في المنظمات العامة.
- 2- كيفية تطبيق نظرية الوكز في المنظمات العامة من أجل تحسين الأداء.
- 3- الآثار المترتبة على جودة القرارات وتحسين الخدمة التي يمكن تحقيقها من تطبيق نظرية الوكز.

### منهجية البحث

يركز البحث على اتباع المنهج الوصف التحليلي، من خلال التركيز على دراسة الأدبيات التي تناولت هذا الموضوع وكيفية الاستفادة منها في صياغة رؤية مقترحة لتطبيق هذه النظرية في المنظمات العامة.

### مفهوم نظرية الوكز

تم بناء هذه النظرية بناء على نظرية الاستدلال "Heuristics" لكلا من Daniel Kahneman and Amos Tversky والتي ظهرت لأول مرة في بداية السبعينيات، وتركز الفرضية الأساسية في هذه النظرية على أن الناس يتصرفون بشكل متكرر بطريقة يصعب على النظرية الاقتصادية التنبؤ بها (Thaler and Sunstein, 2009). وهذا ينطلق أيضًا مما توصل إليه هيربرت سايمون والمعروف بالرشد المقيد، حيث الإنسان لا يتميز بالرشد المطلق لأنه ليس لديه القدرة على تخزين

المعلومات اللازمة في اتخاذ القرارات. وحصل سايمون على جائزة نوبل في هذا الموضوع الرشد المقيد في اتخاذ القرارات، أيضًا ما توصل إليه Dan Ariely وهو أن الناس يقومون بأشياء قد لا تحقق مصالحهم على الرغم من أنهم على دراية بذلك. أو أن الناس يفعلون ذلك لأنهم يعتبرون السلوك الخيري أكثر عدلاً من السلوك الأناني أو الذي يحقق المصلحة المحدودة.

والوكر هو مفهوم مرتبط بالعلوم السلوكية والنظرية السياسية والاقتصاد السلوكي، وكانت بداية ظهوره في الولايات المتحدة، وهذا المفهوم يركز على التعزيز الإيجابي والاقتراحات غير المباشرة كطرق للتأثير على سلوك اتخاذ القرارات من جانب الجماعات والأفراد. وتعود فكرة هذا الموضوع إلى عام 1995 حيث بدأت الفكرة في تطوير الصياغة الأولى للمصطلح والمبادئ المرتبطة به من قبل جيمس ويلك James Wilk. ومع صدور كتاب الوكر كانت هناك اهتمامات وردود فعل تتعلق بهذا الموضوع، ففي بريطانيا استحدثت حكومة كامبيرون فريق خاص يسمى فريق البصيرة السلوكية (Behavioural Insights Team - BIT)، داخل مكتب مجلس الوزراء في عام 2015، وأنشأت إدارة الرئيس الأمريكي باراك أوباما فريق للعلوم الاجتماعية والسلوكية في البيت الأبيض وأنشأت حكومة ترنبول في أستراليا فريق الاقتصاد السلوكي الخاص داخل مكتب رئيس الوزراء (Bergs and Davidson, 2017).

ويؤدي اتباع نظرية الوكر إلى اتخاذ قرارات أكثر فعالية مما يجعل الناس أكثر سعادة، كما تساعد النظرية على تقديم حلول منخفضة التكاليف وخاصة في ظل القيود المالية مما يساعد في حل بعض مشكلات الإدارة الأكثر تعقيدًا، وقد حققت في هذا المجال نجاحًا كبيرًا في كسب دعم حكومة الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة عند تطبيق هذه النظرية (Heijden and Koster, 2015).

نشر هذا المفهوم في 2008 في كتاب بعنوان *Nudge: Improving Decision about Health, Wealth and Happiness* «الوكر: تحسين القرارات المتعلقة بالصحة والثروة والسعادة»، هذا الكتاب نشره الاقتصادي ريتشارد تالر Richard Thaler والباحث القانوني كاس صنشتاين Taler Cass Sunstien من جامعة شيكاغو. وجاء في الكتاب "من خلال معرفتنا كيف يفكر الناس، حتى يمكننا أن نجعل من السهل عليهم اختيار ما هو أفضل لهم ولأسرهم ومجتمعهم". وبالتالي يعرف البعض الوكر أو الدفع أو التنبيه بأنه تحول سياسي بسيط نسبيًا يشجع الناس على اتخاذ القرارات التي تخدم مصالحهم. ولا يتطلب هذا التشجيع من الناس مبالغ مالية إذا تصرفوا بطريقة معينة. كما يساعد الناس في تسهيل اتخاذ قرار معين. الوكر هو تدخل في السياسات لإعادة توجيه الجمهور من خلال تغيير شروط اختياره قليلًا. فالسياسات التقليدية تعتمد بشكل كبير على العقلانية وهذا سبب الكثير من الإخفاقات في تحقيق الأهداف، وبالتالي تركز فكرة الوكر على التقليل أو التخلص منها من خلال التدخلات المناسبة لتحقيق الرفاهية. كما أن الوكر هو أي اختيار يمكن أن يغير سلوك الناس بطريقة يمكن التنبؤ بها بدون حظر أي خيار أو تغيير حوافزهم الاقتصادية بشكل كبير (Thaler and Sunstein, 2009). فالوكر هو مفهوم يهدف إلى أحداث تغيير مرن لفهم كيفية تفكير الناس، واتخاذ القرارات، والتصرفات، ومساعدة الناس على تحسين تفكيرهم وقراراتهم وتعديل التأثيرات غير المفيدة للناس، فالوكر هو نموذج فعال ومبتكر لإدارة التغيير.

إن مساهمة كلا من Thaler and Sunstein في موضوع الوكر ليست إسهامات في نقل الأفكار العلمية الجديدة أو النتائج حول التحيزات والاستكشافات التي لم تكن معروفة من قبل، فهي منح قابل للتطبيق في صنع السياسة العامة للتأثير على سلوك المواطنين مع تجنب مشكلات ومخاطر المناهج التنظيمية التقليدية (Hansen and Jespersen, 2013). كما يشير إلى أن الوكر لا يؤثر بشكل كبير على التحفيز ولا يشكل أي تهديد لحرية الاختيار ولكنه يهدف إلى الحفاظ على الحرية وهذا عكس الكثير من التدابير التي تتخذها الحكومات بهدف تحقيق الرفاهية (Grill, 2014).

كما أضاف المؤلفان بعض الأمثلة لتوضيح مفهوم هذه النظرية، على سبيل المثال في حالة أن يطلب من الموظف في بداية التعيين خصم نسبة من راتبه شهريًا وادخارها واستثمارها والاستفادة منها بعد خمس سنوات، هنا يمكن أن يفكر الشخص في هذا ويتخذ قرار بالموافقة، فوضع هذه الخيار ضمن متطلبات التعيين بشكل تلقائي مع ترك الحرية للموظف أن يقبل هذا الخيار أم لا، يساهم في مساعدته في اتخاذ قرار مفيد له في المدى الطويل، هذا يكون أفضل من عدم توجيهه على الإطلاق لأنه ربما لا يفكر في هذا ويقتصر تفكيره في راتبه وما يحصل علميًا شهريًا دون الاهتمام بالنتائج التي تتحقق له في المستقبل.

## تعريف الوكز

صاغ هذا المصطلح كلا من Thaler and Sunstein في كتابها الوكز - تحسين القرارات المتعلقة بالصحة والثروة والسعادة، ولم يقدم تعريف محدد لهذه النظرية ولكن بصفة عامة يعرفونه بأنه التدخل في أي أوجه من أوجه الاختيار الذي يغير سلوك الأشخاص بطريقة يمكن التنبؤ بها دون حظر أي خيارات أو تغيير الحوافز الاقتصادية بشكل كبير. (Thaler and Sunstein, 2008: 6)

تم وصف كلمة Nudge في قاموس التراث الأمريكي بأنها دفعة لطيفة والوكز يقصد به منهج تغيير السلوك وهذا المصطلح له جذوره في الاقتصاد السلوكي والعلوم السلوكية لاستكشاف وفهم جوانب النفس البشرية والاستدلال في اتخاذ القرارات (Kahneman, 2012). ويعرفه البعض بأنه بدائل وطرق تعمل على التأثير على الاختيار دون الحد من مجموعة الاختيارات المتاحة أو جعل البدائل أكثر تكلفة بشكل ملاحظ من حيث الوقت أو التكلفة أو العقوبات الاجتماعية وغيرها (Hausman and Welch, 2010).

كما يُعرف بأنه التدخل الذي يجب أن يكون له الخصائص التالية: (Sunstein, 2014)

- حرية الاختيار Freedom of Choice: يجب أن يحافظ الوكز دائماً على إمكانية الاختيار.
- الشفافية Transparency: لا ينبغي استخدام الوكز كمنافرة لتلاعب ويجب السماح للجماهير بمراجعة الوكز بنفس طريقة مراجعة الإجراءات الحكومية.
- الفعالية Effectiveness: حماية الجمهور من الأذى الاقتصادي والمادي.
- الدليل Evidence: يجب أن يعتمد الممارسون على أدلة لبناء نموذج مناسب للاختيار.
- الاختبار Testing: عند تطبيق الوكز يجب اختبار النموذج الأولي معرفته وفهمه وتوقع أي عواقب ضارة ممكن أن تحدث.

## ركائز نظرية الوكز

تعتمد طريقة تفكير الناس وقرارتهم طبقاً لنظرية الوكز على ركيزتين أساسيتين ترتبط بالسلوك الإنساني وهما: (Kahneman, 2012)

### 1- التطور الاقتصادي والإنسان Homo Economicus and Humans

أكبر تمييز بين الاقتصاد السلوكي والاقتصاد الكلاسيكي الجديد، هو أن الاقتصاد السلوكي يتعلق بالطريقة التي يختارها البشر، في حين الاقتصاد الكلاسيكي الجديد هو الذي ينظر إلى الناس على أنهم عقلانيين قادرين على تعظيم المنفعة والعمل ويعملون بشكل مستقل على أساس المعلومات الكاملة. على العكس من ذلك يتجاهل الاقتصاد السلوكي مفهوم Homo Economicus ويدافع عن فكرة أن الأرض يسكنها البشر الذين هم مصدر المعاملات وأهم عاطفيون ونظرتهم ضيقة، وبالتالي هذا النقص يجعل الناس يتصرفون كالطيور الآلي معظم الوقت.

### 2- الأنظمة التلقائية والتأملي Reflective and Automatic Systems

طبقاً لنظرية العملية المزدوجة في علم النفس Dual-process Theory، ترى أن هناك وضعان للتفكير وهما التفكير التلقائي Automatic والتفكير التأملي Reflective. يعتمد الناس غالباً على الوضع التلقائي عندما يتعين عليهم التصرف بسرعة في ظل افتقارهم للمعلومات وردود الفعل الكافية وعدم الخبرة يجد الناس أنفسهم في حالات مزاجية غير متوقعة. على سبيل المثال، ربما يقرر شخص الاستيقاظ مبكراً لاستكمال أعمال مهمة وبالتالي يضبط المنبه على توقيت معين. ومع ذلك عندما يرن المنبه فجأة ويستيقظ يبدأ بالشعور بالنعاس (تفكير تلقائي) ويعود للنوم مرة أخرى ويؤثر ذلك على قراره الذي اتخذ في الليلة السابقة. كما تؤثر التحيزات المسبقة على قراراتنا بالتخلي عن شيء ما، عندما نكون تحت تأثير مجموعة متنوعة من الحالات الذهنية المثيرة للإزعاج، على سبيل المثال في حالة الغضب والإحباط أحياناً نرسل رسائل لزملائنا في العمل تجعلهم يشعرون كما إننا لا نحترم ما يقومون به من أعمال أو ما يقدمونه من أفكار. كما يؤثر هذا على القرارات التي نتخذها عندما نسترشد بالتأثيرات السلبية، كما يؤثر الوضع التلقائي على الأطعمة التي

نختارها عندما نكون في عجلة من أمرنا، كما يجعلنا نقلل بشكل غير مبرر من راتبنا الذي نحصل عليه عندما لا نحقق منه توفير أكبر (Selinger and Whyte, 2011).

وهناك حاجة إلى التمييز بين نظامين من التفكير، النظام الأول يعمل تلقائياً وبسرعة مع جهد ضئيل أو معدوم وبدون شعور بالتحكم التطوعي. والنظام الثاني هو توجيه وتخصيص الانتباه إلى أنشطة الجهود العقلية التي تتطلب ذلك. بما فيها الحسابات المعقدة وغالباً ما ترتبط عمليات النظام الثاني بالتجربة الذاتية للوكالة والاختيار والتركيز. ويشير Thaler and Sunstein إلى أنماط التفكير هذه بأنها التفكير التلقائي والتفكير التأملي، والتفكير التلقائي عادة لا يرتبط بالتفكير التلقائي لكونه سريعاً وعميقاً ومع ذلك هو وسيلة أبسط وطريقة متداولة لمعالجة المعلومات، والخصائص الرئيسة لهذين النوعين من التفكير موجودة في الجدول التالي:

التفكير التلقائي	التفكير التأملي
لا يمكن التحكم به	يمكن التحكم به
بدون مجهود	يحتاج مجهود
متربط	استنتاجي
سريع	بطيء
لا واعي	علم النفس self-aware
بارع skilled	يتبع قواعد rule following

### نظرية الوكز والتغيير:

أساليب الوكز	التغيير القسري
ترتيب الغرف مع الطفل	أمر الطفل بترتيب غرفته
توفير ووضع صناديق القمامة في أماكن واضحة	ضغ لافته تقوم ممنوع إلقاء المخلفات لأنه سوف يترتب عليها غرامة
استخدام الدرج لتخفيض الوزن	الانضمام إلى نادي رياضي
استخدام أطباق صغيرة لتقليل الوزن	حساب السعرات الحرارية
استخدام السلة في التسوق بدلا من عربة التسوق	الشراء أسبوعياً من المتجر

تعتمد نظرية الوكز على استخدام الأسلوب غير المباشر والتمكين في إحداث التغيير، وتتجنب التعليمات المباشرة أو الإكراه على التغيير. ويوضح الجدول التالي أمثلة على الفرق بين التغيير باستخدام الوكز والتغيير القسري. (BusinessBalla.com)

يتضح من هذه الأمثلة أن نظرية الوكز تركز

على الناس الذين لديهم مواقف واتجاهات ومعارف معينة، وتعتمد هذه النظرية على فهم واقع المواقف البشرية والسماح بها على عكس النظام التقليدي الذي يتجاهل في كثير من الأحيان واقع المواقف والناس. فهذه النظرية تعمل على تصميم خيارات للأشخاص الذين يشجعون القرارات الإيجابية المفيدة ويختارون القرارات التي تحقق الصالح العام للمجتمع والبيئة. وتقدم هذه النظرية منهجية واضحة لتحديد وتحليل وإعادة صياغة الخيارات والتأثيرات الحالية التي يقدمها الناس من قبل الحكومات والشركات والسلطات الأخرى، وهذه النظرية وثيقة الصلة بالقيادة والتحفيز وإدارة التغيير والعديد من جوانب التنمية الذاتية للشخصية.

"إن جعل شخص ما يتخذ خطوة صغيرة في الاتجاه الذي يريده

يجعله أكثر احتمالاً في الواقع على تحقيقه في المدى الطويل"

### الأبوية التحررية Libertarian Paternalism

تقع الأبوية التحررية بين التحررية والأبوية، وتحظى الأبوية التحررية بشعبية كبيرة ومتزايدة في الأوساط السياسية حيث ساهمت بشكل كبير في الاقتصاد في استهلاك الوقود وكفاءة الطاقة والرعاية الصحية في دول مثل المملكة المتحدة وفي الولايات المتحدة الأمريكية، وهي تساعد صانعي السياسات الذين يواجهون تحديات مثل الجريمة والسمنة والاستدامة البيئية لأنها تؤدي إلى طرق مختلفة لخفض التكلفة عن المواطنين. (Dolan et al. 2010)

لاقي هذا النهج اهتماماً متزايداً في السنوات الأخيرة لتطبيق مفهوم الوكز في القطاعين العام والخاص نظراً لأنه يضع أهداف محددة لتغيير السلوك دون التأثير على القيم والمواقف، وهي ما سماها مؤلفا كتاب الوكز الأبوية التحررية Libertarian Paternalism حيث يتم توجيه اتجاه السلوك وفي الوقت نفسه المحافظة على الاستقلالية والاختيار. (Goepel, 2015)

يشير مصطلح الأبوية Paternalism إلى تصرفات الحكومة لتحسين رفاهية الناس من خلال التأثير على اختياراتهم دون فرض تكاليف مادية على هذه الخيارات. فمنذ أن نشر كلا من تايلر وشنشتاين Thaler and Sunstein مفهوم (الوكز) Nudge وتحسين القرارات المرتبطة بالصحة والثروة والسعادة. وزاد لاهتمام بهذا الموضوع، ويتوجب على تصرفات الحكومة الأبوية أن تخمن تفضيلات المستهلك وتكاليف الفرصة البديلة، وبالتالي اتخاذ القرارات الخاصة بهذه

التفضيلات وربما استبدالها بتفضيلات مختلفة. وفي تنفيذهم لهذه التفضيلات غالباً ما يقعون في خطأين منهجيين، الأول زيف Demsetzian Nirvana والذي يحدد ثلاث مشكلات يصنعها المخططون وهي يفترضون الغذاء مجاني، ويفترضون أن العشب سيكون أكثر اخضراراً على الجانب الآخر، ويفترضون أن الناس ستكون مختلفة. الثاني تفترض الحرية الأبوية Libertarian Paternalists انهم يستطيعون مراقبة الخيارات التي يوجهها المستهلكون وتكاليف الفرصة البديلة اللاحقة لصنع القرار. (Bergs and Davidson, 2017)

وتعتبر الأبوية التحررية أكثر احتراماً للحكم الذاتي الفردي وللحرية، لأنهم يعتبرون أن الناس لديهم الحرية الكاملة في الخيارات التي كان بإمكانهم أخذها بدون الوكز. ومن الأمثلة التي قدمها Thaler and Sunstein أنه لتشجيع الأكل الصحي يمكن لمدير الكافتيريا أن يضع الأكل الصحي في مكان واضح ومميز، وبالتالي هو وضع الخيارات أمام الناس دون التوجيه بالإجبار نحو اختيار محدد، في حين وضع الأنواع غير الصحية في مكان بعيد، وترك للناس حرية الاختيار. فالتركيز هنا على سلوكيات الناس لإرشادهم للأكلات الصحية، ولكنه لم يمنعهم من الأكلات الأخرى غير الصحية. ومن الأمثلة أيضاً وضع السعرات الحرارية على المنتجات وبالتالي يكون للمستهلك حرية اختيار الأطعمة دون إجباره على اختيار معين. فقط تم توفير المعلومات له. وقد اتسع مفهوم الأبوية التحررية وأصبح أحد الوسائل التي يتم التركيز عليها بين صانعي السياسات العامة.

### خصائص نظرية الوكز

يتضح من نتائج الدراسات التي تمت في مجال الاقتصاد السلوكي وعلم النفس المعرفي، أن هناك احتمالية لأن يتخذ الأفراد في بعض الحالات قرارات أقل شأناً فيما يتعلق برفاهيتهم، ولكن هذه القرارات يمكن أن تتغير عندما يتوفر لهم المعلومات الكاملة والقدرات المعرفية غير المحدودة. هذا بالإضافة إلى أن تحقيق مفهوم الأبوية التحررية عند الناس يتحقق من خلال اتخاذهم قرارات تهدف للتغيير إذا كانت لديهم معلومات كاملة، وقدرات معرفية غير محدودة، بالإضافة إلى ذلك، يمكن استكمال مفهوم الأبوية التحررية بفكرة العمل الخيري، والتي من خلالها يتم وضع ميزات في الخطة وشكل التأثير ونقاط البداية التي تحقق مصلحة الطرف الثالث الأقل قوة. ومن هذا يتضح أن نظرية الوكز لها خاصيتين أساسيتين وهما: (Inou at al., 2016)

- أولاً: تتجنب هذه النظرية التركيز على إثارة الإعجاب والاقتراحات العامة التي تكون جذابة ولكنها خاطئة في بعض الأحيان. وتهدف النظرية إلى تطبيقها فقط على ظروف معينة يكون فيها الأشخاص عرضة بشكل واضح للخطأ المعرفي وعدم قدرتهم على التحكم في النفس. وبالتالي هي تعمل في حالة النقص الواضح في المعلومات ذات الصلة بالموضوع وعدم توافر القدرات المنطقية للاختيار هنا تعمل "كأداة إرشادية" في الحالات التي يتخذ فيها الناس اختيارات غير مواتية.
- ثانياً: ترى النظرية ضرورة دفع الناس إلى اتخاذ قرارات لتعزيز رفاهية الأطراف الضعيفة في المجتمع وذلك انطلاقاً من مفهوم الأبوية التحررية التي تعتمد عليها النظرية. تركز النظرية على أن الوكز يجب أن يتجاوز النطاق الضيق لمفهوم الأبوية وأن يعمل بطريقة تجعل الناس يعملون تجاه الأعمال الخيرية والأعمال التي تحقق رفاهية الآخرين.

### تجارب ناجحة في الوكز

تبين من الدراسات التي تناولت تطبيق الوكز أنها حققت نتائج إيجابية، فالدراسة التي تم تنفيذها لمقارنة ترتيبات التبرع بالأعضاء عبر الدول الأوروبية أظهرت الدراسة أن البلدان التي يسمح فيها للمتبرعين خيار الانسحاب من النظام التلقائي الذي اعتبرهم متبرعين زادت فيها نسبة المتبرعين فتراوحت النسبة 85%-90% في السويد، و98%-99% في النمسا، مقارنة بالدول التي يتم فيها منح المتبرعين خيار الاشتراك كانت النسبة 4.25% في الدنمارك و27.5% في هولندا.

كما تم تقييم تجربة BIT حول استخدام الرسائل النصية حول سداد الغرامات، ومن ذلك من خلال التركيز على أسلوب طريقة وصياغة الرسالة المقدمة، تبين أن الصياغة المختلفة للرسائل كانت لها نتائج مختلفة في نسبة الاستجابة. حيث وجدت التجربة أن المعلومات الشخصية بما فيها اسم الشخص أسفرت عن استجابة أعلى من رسالة قياسية (33% مقارنة بنسبة 25%)، وتسديدات أعلى بنسبة 30% تقريباً، ونظرية BIT هي أن المعلومات الشخصية تزيد من

ظهور الرسالة وبالتالي تحسن احتمال الاستجابة المطلوبة. كما تبين من دراسة في الولايات المتحدة على شركات التأمين السيارات أن وضع مربع التوقيع في بداية النموذج بدلا من نهايته أدى إلى زيادة نسبة الاستجابة وجعلت العملاء أكثر صدقا عندما طلب منهم الإبلاغ عن الأخطاء الزيادة في نموذج التأمين (حيث كلما زاد عدد الأخطاء زاد قسط التأمين)، أن الذين وقعوا على بداية النموذج، كان متوسط الأخطاء التي تمت إضافتها 10 أخطاء أكثر من الذين وقعوا على آخر النموذج. كما أوضحت نتائج إحدى الدراسات التي تم إجرائها على حث الأطباء بدفع الالتزامات الضريبية أن الحروف والكلمات المبسطة يمكن أن تزيد نسبة الاستجابة بشكل أكبر، فقد تبين أن وضوح الرسالة ساهم في زيادة 35% مقارنة بنتيجة الرسالة العامة التي كانت استجابتها 4%. وفي هذه الحالة تبين أن الرسائل التي تحث الأطباء على دفع الالتزامات الضريبية المستحقة أكثر فعالية إذا كانت عواقب عدم الدفع أكثر وضوحا. (Heijden and Koster, 2015). ومع تطبيق هذه التجربة في المملكة المتحدة استطاع فريق البصيرة السلوكية الذي تم تشكيله لهذا الغرض من خلال التعاون مع فريق HMRC لإدارة الديون على تشجيع المواطنين على سداد ديونهم الضريبية بسرعة أكبر، حيث قام الفريق بتوجيه مجموعة من الرسائل المتنوعة التي تتضمن بعض قواعد السلوك الاجتماعية إلى حوالي 140000 من دافعي الضرائب حيث كانت نسبة الضرائب غير المحصلة ما بين 7-8 مليار جنيه إسترليني، هذا حقق زيادة قدرها 15% زيادة عن المتحقق باستخدام الخطابات التقليدية والتي لم تتضمن قواعد السلوك الاجتماعية (OECD, 2017: 35).

## أنواع الوكز

هناك عدة أنواع وهي: (Sunstein, 2104b)

- القواعد الافتراضية **Default Rules**: مثل تعيين شخص في برنامج محدد أو وضع الطابعة على الوضع الافتراضي بان تكون الطابعة على وجهي الورقة وليس وجه واحد لتقليل استخدام الورق.
- التبسيط **Simplification**: لتبسيط المعلومات من أجل سوء الفهم وتسهيل نقلها وجعل نقل المعلومات المعقدة أكثر سهولة.
- استخدام الأعراف الاجتماعية **Uses of Social Norms**: التركيز على ما يفعله الناس على سبيل المثال القيام بنظافة الشارع هذا بمثابة تحفيز لإشراك الناس في سلوك معين.
- زيادة في السهولة والراحة **Increases in Ease and Convenience**: الهدف من هذا النوع هو التحفيز على تسهيل الأمور على سبيل المثال جعل الأطعمة الصحية أكثر وضوحا مما يسهل إمكانية شرائها.
- الكشف/ الإفصاح **Disclosure**: جعل المعلومات من السهل الوصول إليها على سبيل المثال إظهار التكلفة البيئية المرتبطة على علب لمبات الإضاءة.
- تحذيرات ورسومات، وغير ذلك **Warnings, Graphic or Otherwise**: تعتبر من التحفيز الأكثر وضوحا في وصف مخاطر بعض السلوك مثل التحذيرات المكتوبة على علب السجائر.
- استراتيجيات ما قبل الالتزام **Pre-commitment strategies**: لتشجيع الناس على الانخراط في مسار معين من أجل تحقيق أهدافهم.
- تذكير **Reminders**: لتجنب المماثلة والنسيان من خلال تنبيه الناس بالتزاماتهم عبر البريد الإلكتروني أو الرسائل النصية.
- استنباط نوايا تكميلية **Eliciting Complementation Intentions**: وهي عند سؤال الناس عن نيتهم في فعل شيء معين على سبيل المثال هل تخطط لتطعيم طفلك.
- إعلام الناس بطبيعة وعواقب خياراتهم السابقة **Informing people of the Nature and Consequences of Their Own Past Choices**: توفير معلومات عن النتائج المتوقعة نتيجة قرار معين. على سبيل المثال زيادة استهلاك الفرد للكهرباء والماء.

## المبادئ الستة لنظرية الوكز

يمكن تحديد المبادئ الستة لنظرية الوكز فيما يلي: (Thaler and Sunstein, 2008)

## 1- التحفيز Incentives

ويقصد بالتحفيز توفير الحوافز المناسبة للأشخاص لتمكين عمليات اتخاذ القرارات الجيدة، ويجب ألا يقتصر التحفيز على الحوافز المادية بل يتعدى ذلك إلى الحوافز النفسية التي تحقق الاطمئنان والاستقرار للأشخاص والموظفين في المؤسسة. ويجب على الحكومات أن تركز على تحقيق الفائدة الأكبر للجمهور أكثر من أصحاب المصالح الخاصة المحدودة.

## 2- فهم مسارات القرار Understand Mappings

ويركز هذا المبدأ على كيفية ارتباط الناس بشكل أفضل بنتائج القرارات المختلفة. ويسمى هذا المنهج (RECAP) Record, Evaluate, and Compare Alternative Prices ويعتمد على تسجيل وتقييم ومقارنة الأسعار البديلة. على سبيل المثال في أسواق الهواتف المحمولة، لا ينبغي على الحكومات أن تنظم قيمة رسوم شركات الاتصالات مقابل الخدمات. بدلاً من ذلك، يجب عليهم تنظيم الممارسات الخاصة بهم، وبالتالي هذا يسهل على العملاء مقارنة ما يدفعونه بالفعل ومعرفة الرسوم المخفية التي تفرضها عليهم شركات الاتصالات.

## 3- الافتراضات Defaults

غالبًا يعتمد الناس القرار الافتراضي بشأن موضوع ما إذا كانوا كسولين جدًا لاتخاذ قرار. وتستخدم الأنظمة المتاحة على شبكة الإنترنت الوضع الافتراضي لدفع الناس إلى اتخاذ قرارات معينة، تأتي مثل هذه الافتراضات في شكل نصوص مكتوبة مسبقًا ومطالبات تنطلق من خوارزميات مدعومة بمحركات الذكاء الاصطناعي. وبالنسبة للحكومات يمكن لصانعي السياسات ضمان أن يكون وضعهم الافتراضي هو الموقف الذي يستفيد منه أكبر عدد ممكن من الناس. بعبارة أخرى الشيء الذي ترغب الحكومة توجيه الناس لاتخاذ قرار فيه تجعله على الوضع الافتراضي.

## 4- إعطاء ردود فعل Give Feedback

أفضل طريقة لمساعدة الناس على تحسين أدائهم هو إعطائهم ملاحظات. وهذا مهم بالنسبة للأشخاص الذين يفكرون فقط على أساس المنطق.

## 5- توقع الخطأ Expect Error

هناك القليل من البشر من يتبع التعليمات للوصول إلى الهدف. وهذا يتطلب وضع تعليمات تحذيرية للأفراد توجيههم قبل حدوث أخطاء كارثية، على سبيل المثال تناول الدواء مرة واحدة صباحًا بعد الفطار أفضل من تناوله ثلاث مرات يوميًا.

## 6- هيكل الخيارات المعقدة Structure Complex Choices

عندما تصبح الخيارات كثيرة للغاية، يميل الناس إلى إيجاد طرق لتبسيطها وتحليلها. وهذا يتطلب وضع طرقًا أكثر وضوحًا للتسهيل على الناس في اختياراتهم. فمثلاً عند اختيار الألوان فبدلاً من استخدام أسماء الألوان يمكن وضع الألوان المتشابهة بجانب بعضها البعض. هذا يمكن أن يساعد الناس على اختيار الظلال والألوان الصحيح.

## مفهوم وفلسفة القرار

تركز نظرية القرارات على القرارات التي ينبغي اتخاذها، وكيفية اتخاذها، وكيفية تقييم البدائل المتاحة وما هي المعايير التي ينبغي اتباعها لاتخاذ القرار. كما ارمز على ضرورة اتخاذ القرار الذي تراه أفضل عندما تسود حالة عدم التأكد على الموقف (Bradley, 2014).

وتنطوي عملية صنع القرار على دراسة وتحديد البدائل واختيارها بناءً على قيم وتفضيلات صانع القرار. كما يركز اتخاذ القرار على وجود خيارات بديلة يجب مراعاتها، والأمر لا يركز فقط على إنتاج أكبر عدد ممكن من هذه البدائل



ولكن أيضاً اختيار البديل الأنسب الذي يحقق الأهداف. ويعرف بيتر دراكر القرار بأنه العملية التي يتم من خلالها اختيار البدائل ومن ثم إدارتها من خلال التنفيذ لتحقيق أهداف العمل. والقرارات الفعالة تكون ناتجة عن عملية منهجية، من خلال عناصر محددة بوضوح، يتم التعامل معها من خلال مجموعة من الخطوات المتسلسلة (Druker, 1967).

ويمكن تعريف القرار انه الاختيار من بين بدائل، في ضوء المعلومات المتاحة وجودتها حيث تتوقف جودة القرار على جودة المعلومات المتوافرة. ومهماً كانت قدرة العقل البشري إلا إنها محدودة وبالتالي من الصعب الوصول إلى جميع البدائل المتعلقة بالقرار والمقارنة بينها للاختيار من بينها.

وتزداد أهمية القرار اليوم في ظل البيانات الضخمة Big Data حيث يصف هذا المصطلح الكم الهائل من البيانات الرقمية التي أصبحت متاحة اليوم أمام المدراء وأما من يريدون اتخاذ قرار والتحدي الأكبر الذي يواجهه صانعي ومتخذ القرارات هو كيفية تحليل هذه البيانات (Power, 2016). وهذا يتطلب التوجيه والإرشاد لصانعي ومتخذي القرار لمساعدتهم في اختيار القرار الذي يتناسب مع مصالحهم، وتظهر هنا أهمية نظرية الوكز من خلال دورها في التوجيه دون التدخل في الإيجار نحو اتخاذ قرار معين.

ومن المعروف أن موارد الناس ووقتهم وقدراتهم المعرفية محدودة، لهذا يعتمدون على التبسيط في كثير من الأحيان في اتخاذ قراراتهم. وتتمثل عملية التبسيط أما في استخدام استراتيجيات لتبسيط اتخاذ القرارات على سبيل المثال اختيار القرار الذي تم اختياره في آخر مرة بدلا من استخدام استراتيجيات أكثر تعقيدا مثل حساب الفائدة من كل بديل واحتمال تحقيقه واختيار البديل الذي يحقق أعلى قيمة، ومن الطرائق المستخدمة لتبسيط القرارات هي تقليل كمية المعلومات التي يبني عليها القرار أو التقدير المبدئي للمعلومات بدلا من التقدير المتعمق التفصيلي (Hagman, 2018). ومن هذا يتضح إلى أن هناك حاجة إلى تبني نظرية الوكز لسد النقص في معلومات ومعارف والأفراد وخاصة أن الإنسان ليس لديه الرشد الكامل ولكن لديه الرشد المقيد في اتخاذ القرارات كما أشار إلى ذلك هيرت سايمون.

## تأثير الوكز على اتخاذ القرار

تشير مجموعة من السياسات العامة التي استخدمت في مال دراسة نظرية الوكز إلى تحيز الناس لتحسين قراراتهم. على سبيل المثال: (Schmidt, 2017)

- التقاعد Retirement عند توجيه سؤال حول طرح العديد من خيارات خطط التقاعد المختلفة وهل الموظف لدية إحدى هذه الخطط، غالبا ما تكون الإجابة عن السؤال عدم وجود خطة على الإطلاق. وهذا ما يؤدي على جعل التسجيل في خطة ما افتراضيا يزيد من معدلات التغطية لأن الناس غالبا ما يرتبطوا بالوضع الافتراضي.
- الجراحة الاختيارية Elective Surgery من خلال تقديم معلومات المخاطر بشكل مختلف يمكن تغيير قرارات الناس على سبيل المثال عندما يقول للمريض أن "من بين مائة مريض خضعوا لهذه الجراحة فإن تسعين منهم على قيد الحياة بعد خمس سنوات من إجراء العملية، بدلا من أن يقول للمريض إن من بين كل مائة مريض خضعوا لهذه الجراحة عشرة منهم يموتون، هذا يجعل الأمر أكثر ترجيحاً لأن يختار المريض إجراء العملية الجراحية.
- الالتزام الضريبي Tax Compliance يمكننا التأثير في سلوك الناس من خلال إعطائهم معلومات حول سلوك الآخرين، على سبيل المثال إعطاء معلومات عن آخرين دفعوا الضرائب المستحقة عليهم بالفعل، أو تسليط الضوء على الخسارة التي تكبدها الخدمة العامة نتيجة عدم دفع الضريبة من الممكن أن تجعل الناس يهتموا بدفع ما عليهم من ضرائب.

وبالتالي يطلق Thaler and Sunstein على ذلك الأبوية التحريرية أي أن هناك تحرر في اتخاذ القرار، لأن ذلك لا يؤثر على حرية اختيار الأشخاص في اختيار طريقة بعينها، وغالبا ما يكون التوجيه أبويا لأنه يهدف على زيادة رفاهية الناس من خلال محاولة حث الأفراد على اختيار طريقة معينة، ويرى أن الرفاهية المطلوب تعزيزها هي أمر شخصي وبالتالي تتشكل من خلال اهتمامات وتفضيلات الشخص الذي يتم العمل على وكزه (Thaler and Sunstein, 2008)

## كيف تساهم نظرية الوكز في تحسين جودة القرار؟

يود الإنسان دائمًا أن يكون قائد مصيره ويتخذ القرارات بطريقة مستقلة، ولكن هل هذا يحدث في الواقع؟ يرى المتخصصون في علم النفس أن الإنسان يتخذ بعض القرارات من خلال اللاوعي الذي لا علاقة له بالتفكير في الأشياء بطريقة منطقية. ولكن في كثير من الأحيان يميل الإنسان إلى اتخاذ خيارات غير عقلانية تستند إلى تحيزات عميقة مثل ضغط الأقران أو الخوف من الضياع أو عدم الرغبة في الحصول على البيانات وتحليلها.

تهدف نظرية الوكز إلى تحسين القرار من خلال إجراء تعديلات بسيطة في كيفية تقديم الخيارات للأفراد، وذلك من خلال دمج عمليات صنع القرار غير المنطقية للإنسان للمساعدة في توجيه الناس نحو القرارات التي ستفيدهم. يشرح الخبير الاقتصادي السلوكي جوردان بيرنباوم أن السبب الكامن وراء خياراتنا غير المنطقية هو الميل إلى اتخاذ الاختصارات. يقول: "يحدد كتاب دانيال كانيمان الصادر في عام 2011 بعنوان "التفكير والسرعة والبطء، Thinking Fast and Slow أن هناك نظامين الفكر الذي نشارك فيه جميعًا. النظام الأول سريع وعاطفي ومدفع ويديهي. النظام الثاني بطيء، عاكس، منطقي، مدروس. ومعظمنا دائمًا يتمسك بالنظام الأول، وهذا ليس كسلا ولكن توفير للطاقة. إنه ليس كسولاً - إنه موفر للجهد. أما استخدام النظام الثاني لكل قرار، فسيكون مرهقاً" (Vaughan, 2019).

## النتائج

يتضح من تحليل ما جاء في النظرية والركائز التي تعتمد عليها ما يلي:

- 1- توجيه الجمهور سواء داخل المنظمات أو خارجها نحو خيارات معينة من خلال التسهيل عليهم. هذه الخيارات تساهم في تحسين جودة القرار التي يتم اتخاذها.
- 2- تبين أن تحديد الموضوعات التي ترغب المنظمة توجيه الموظف أو الشخص في اتخاذ قرار بشأنها بشكل واضح ومتاح للموظف ضمن الحالة الافتراضية وترك حرية الاختيار للموظف في القبول أو الرفض.
- 3- إن القرارات التي يتم اتخاذها تتأثر بشكل كبير بنمط التفكير وتختلف من شخص لآخر وأن القرارات لا تتصف بالرشد المطلق ولكن بالرشد المقيد وبالتالي توفير المعلومات وتوجيه الشخص يحسن من جودة القرار.
- 4- تطبيق نظرية الوكز يعالج النقص في المعلومات لدى الموظف لأن إدارة المنظمة تساعد من خلال توفير هذه المعلومات وتسهيل عملية اتخاذ القرار.
- 5- تساهم نظرية الوكز في تغيير وتحسين سلوك الموظف وتوجيهه إلى القرارات التي ترغب المنظمة من الموظف اتخاذها والتي تحقق هدفه وأهداف المنظمة.
- 6- استخدام الأسلوب غير المباشر في التعامل مع الناس أو الموظفين يشجع على اتخاذ القرار وتعزيز السلوك الإيجابي.

## التوصيات

يمكن تطبيق هذه النظرية في المنظمات العامة من خلال:

- 1- قيام المنظمات بتحديد المجالات التي تريد أن تحدث فيها تغييرا من خلال الاستفادة من قدرات الموظفين وأحداث تغيير في المنظمة.
- 2- تغيير أنظمة العمل في المنظمة وجعل هذه المجالات على الحالة الافتراضية أي تفترض أن الموظف يرغب في هذا وتجعله النظام الأساسي ولكن في الوقت نفسه يكون لديه الحرية في اختيار هذا الشيء أو رفضه.
- 3- تدريب وتوعية الموظفين والعاملين في المنظمة بأهمية نظرية الوكز وأهميتها في تحسين وتطوير الأداء.
- 4- تعريف الموظف بالنتائج الإيجابية التي تحققت من هذا التوجه وتأثيرها عليه في الوضع الحالي وفي المستقبل.

## المراجع

- Ben Chu. (2017). "What is Nudge Theory and Why Should we Care? Explaining Richard Thaler's Nobel Economics Prize Winning Concept", *INDEPENDENT*, 9 October.
- Bergs, Chris and Davidson, Sinclair. (2017). "Nudging, Calculation and Utopia", *Journal of Behavioral Economics for Policy*, Vol. 1, Special Issue, 49-52.
- Bradley, Richard. (2014). *Decision Theory: A Formal Philosophical Introduction*. London School of Economics and Political Science, March 9, 2014
- BusinessBall.com.
- Dolan, Paul; Michael Hallsworth; David Halpern; Dominic King; Robert Metcalfe and Ivo Vlaev. (2010). *MINDSPACE: Influencing Behaviour Through Public Policy*. London: Institute for Government.
- Drucker, P. F. (1967). The Effective Decision. *Harvard Business Review*, January/ February, Vol. 45, Issue 1, pp 92-98.
- Goepel, Nell. (2015). **Strategic Recommendations for the Design of Nudges towards a Sustainable Society**, Master's Degree Thesis, Bleking Institute of Technology, Karlskrona, Sweden.
- Grill, Kalle. (2014). "Expanding the Nudge: Designing Choice Contexts and Choice Contents", *RMM* Vol. 5, 139–162, <http://www.rmm-journal.de/>
- Hagman, William. (2018). "When are Nudges Acceptable? Influences of Beneficiaries, Techniques, Alternatives and Choice Architects", *Master Thesis*, Department of Behavioural Sciences and Learning, Linköping University.
- Hansen, Pelle G. and Jespersen, Andreas, M. (2013). *Nudge and the Manipulation of Choice*, EJRR, [www.cambridge.org](http://www.cambridge.org).
- Heijden, Jeroen Van and Kosters, Mark. (2015). *From Mechanism to Virtue: Evaluating Nudge Theory*, Working Paper, Regulatory Institutions Network. <http://lssrn.com>
- <http://oecd.org/gov/regulatory-policy/behavioural-insights.htm>
- Inoue, Akira; Shimizu, Kazumi; Udagawa, Daisuke and Wakamatsu, Yoshiki. (2016). "How Broad is the Scope of Sunstein's and Thaler's Theory?", *Australian Journal of Legal Philosophy*, No. 41.
- Kahneman, Daniel. (2012). *Thinking, Fast and Slow*. London: Penguin.
- Power, D. J. (2016). "Data Science: Supporting Decision Making", *Journal of Decision-making System*, No. 25, Vol. 4, 345-356.
- Schmidt, Andreas T. (2017). "The Power to Nudge", *American Political Science Review*, No. 111, Vol. 2, 404–417
- Selinger, Evan and Whyte, Kyle. (2011). "Is There a Right Way to Nudge? The Practice and Ethics of Choice Architecture", *Sociology Compass*, 5/10, 923–935.
- Sunstein, Cass R. (2014b). *Why Nudge?: The Politics of Libertarian Paternalism*. USA. Yale University Press
- Thaler R. and Sunstein, C. (2009). *Nudge*. Yale University Press, Updated Edition, New York.
- Vaughan, Anna. (2019). *How to Use Nudge Theory' to Improve Decision-making at Work?*, <https://www.siliconrepublic.com/advice/nudge-theory-decision-making-work>

## Using Nudges Theory to Improve the Efficiency of Decisions in Public Organizations Analytical Vision

**Dr. Abdelrahim Mohamed**

Strategic Planning and Institutional Performance Consultant

Associate Professor, Community Collage of Qatar

drabdo68@yahoo.com

### ABSTRACT

The nudge theory is launched by focusing on the behavioral aspect that helps in responding to development. This theory aims to improve the selection results. In the current reality, the institutions make a lot of efforts to direct their workers towards participation in many matters that are often in the interest of workers, but the responses are always weak or unwilling to participate.

The experiences that applied this theory show that it contributed to improving the quality of decisions in several areas that were applied, which had an impact on the retirement policy in the United Kingdom, which resulted in an increase in pension savings rates, and had an impact on the policy of motivating the public to donate organs in Spain As the number of donors increased, as well as in the area of taxation in the United Kingdom, when this theory was applied, the country increased tax revenues.

The formulation of the study problem was formulated in a question: To what extent does the nudge theory contribute to improving the quality options of decisions in public organizations? By analyzing the literature in this field and examining some experiences and analyzing it, the theory contributes to changing and improving employee behavior toward the decisions that the organization wants to take to achieve its goals. The study recommended the necessity of adopting nudging theory and educating employees about its concept and its impact on decision making.

**Keywords:** *Nudge, Libertarian Paternalism, Decision Making*