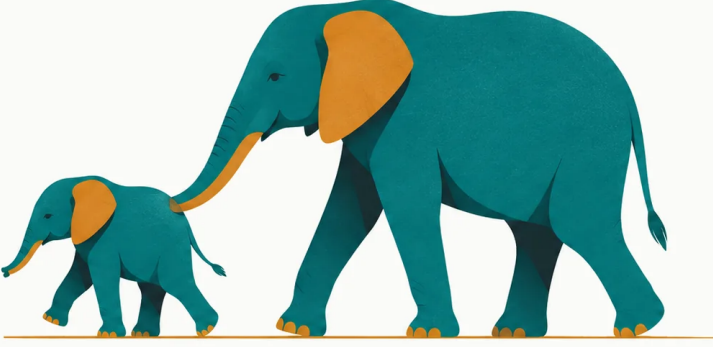


الوكزة

Nudge: The Final Edition

Richard H. Thaler & Cass R. Sunstein



كيف تُحسِّن قرارات الناس حول الصحة والمال والسعادة دون أن تمنعهم من شيء، ولماذا لا يوجد تصميم «محايد» أصلاً.

15 فصلاً + خاتمة 28 رسماً ومخططاً تفاعلياً مثال سعودي لكل مفهوم نحو 60 دقيقة قراءة كاملة

المسار السريع · 15 دقيقة

الفكرة الكبرى + «الفكرة في سطر»

اقرأ الفقرة التالية، ثم في كل فصل اقرأ الصندوق البرتقالي فقط. تكفي لتعرف ما يقوله الكتاب.

المسار الكامل · 60 دقيقة

الفصول الخمسة عشر بالترتيب

كل فصل: ملخص أمين، رسم يوضح الدليل، مثال من عالمك، والدراسات المذكورة باسم الباحث والسنة.

المسار العملي · 25 دقيقة

الجزء الثاني + الملاحق

الفصول 5 إلى 8 هي «صندوق الأدوات». اقرأها مع اختبار «وكزة أم لا؟» وقائمة فحص السلادج في الملاحق.

اشتريت «الوكزة» مرتين ولم أكمله مرة

ليس لأن الكتاب صعب، بل لأن الترجمة تشرح المفهوم بلا اسمه الإنجليزي الذي ستسمعه في كل اجتماع، وبلا مثال من سوقنا. هذا الكتيب هو النسخة التي تمثّيتها: 15 فصلاً في 50 صفحة، كل مفهوم باسمه العربي والإنجليزي، ورسم يمكنك تحريكه بنفسك، ومثال من سوق تعرفه: رف السوبرماركت، سلة المتجر الإلكتروني، فاتورة الجوال، صفحة الدفع. هو دليل قراءة، لا بديل عن الكتاب: إذا أعجبك فصل، ستجد في الملحق أي فصول تستحق العودة إلى النص الكامل. لمن؟ مدير التسويق أو المنتج الذي يريد أن يفهم لماذا يتصرف عملاؤه كما يتصرفون، وأن يصمّم بناءً على ذلك بلا تلاعب. كم يأخذ؟ 60 دقيقة كاملاً، أو 15 دقيقة للمسار السريع في أول صفحة.

الفكرة الكبرى في 5 جمل

1. نحن لسنا «إيكونز» (Econs) يحسبون كل شيء بدقة، بل «بشر» (Humans) يخطئون بطرق يمكن التنبؤ بها: نبالغ في الثقة، نكره الخسارة أكثر مما نحب الكسب، نلتصق بالوضع الراهن، ونقلّد الآخرين.
2. كل قرار يُتخذ داخل «هندسة اختيار» (Choice Architecture) صمّمها أحدهم: ترتيب الرفوف، الخيار الافتراضي في التطبيق، صياغة الرسالة. لا يوجد تصميم محايد، والسؤال الوحيد هو: هل صمّم لصالح الناس أم ضدهم؟
3. «الوكزة» (Nudge) هي أي تعديل في هندسة الاختيار يغيّر سلوك الناس بطريقة متوقعة دون منع أي خيار ودون تغيير كبير في الحوافز الاقتصادية. وضع الفاكهة في مستوى العين وكزة؛ منع الحلويات ليس وكزة.
4. الفلسفة وراءها اسمها «الأبوية التحررية» (Libertarian Paternalism): ادفع الناس نحو ما يخدم مصالحهم كما يحدّونها هم، مع إبقاء باب الخروج مفتوحاً ورخيضاً.
5. الطبعة النهائية تضيف عدوّاً جديداً: «السلادج» (Sludge) – الاحتكاك الذي يجعل الشيء الجيد صعباً: نماذج طويلة، اشتراكات يصعب إلغاؤها، أوراق لا نهائية. مهمة مهندس الاختيار الصالح: وكزات أكثر، سلادج أقل.

ملاحظة من المُلخّص

كل ما هو موسوم بـ«في عالمك» أو «ملاحظة من المُلخّص» ليس من الكتاب، بل إسقاط على سوق الصحة الاستهلاكية في السعودية أو تعليق على ما حدث بعد صدور الكتاب. الباقي ملخص أمين لما كتبه ثالر وسنستين.

خريطة الكتاب: أربع طبقات، كل طبقة تبني على التي قبلها Book map

اضغط أي مربع للانتقال إلى فصله. الطبعة النهائية مرتبة كحجة واحدة: لماذا نخطئ → ماذا نفعل → أين نجح ذلك → وما الاعتراضات.

الجزء 1 • لماذا نخطئ (البشر لا الإيكونز)

متى نحتاج وكزة؟

القطيع

الإغراء

الانحيازات



الجزء 2 • الأدوات (صندوق مهندس الاختيار)

الإفصاح الذي

اجعله سهلاً

هندسة الاختيار

(Smart disclosure) #السلادج الجزءان 3 و4 • التطبيقات (المال ثم المجتمع) الادخار السويد الاقتراض التأمين الأعضاء المناخ الجزء 5 • الاعتراضات، والقاعدة الأخلاقية الوحيدة اختبار العلانية: هل تدافع عنه علناً؟ الملاحق: اختبار، قاموس، خريطة

الطبقة الأولى تشرح المشكلة، الثانية الحل، الثالثة الدليل، والرابعة الحدود. إذا ضاق وقتك: الطبقتان الأولى والثانية هما الكتاب.

قبل البداية

تمهيد الطبعة النهائية

Preface to the Final Edition

مصطلحات الفصل

Nudge

Choice architecture

Libertarian paternalism

Econs vs Humans

Sludge

الفكرة في سطر

بعد 13 سنة على الطبعة الأولى، أعاد المؤلفان كتابة الكتاب: حذف ما شاخ، أضافا ما تعلّمناه، واعترفنا بأنهما أخطأ في مسألة واحدة كبيرة.

صدر الكتاب الأصلي عام 2008، قبل أن يحصل ثالر على جائزة نوبل في الاقتصاد (2017)، وقبل أن تتحول كلمة «وكزة» إلى مصطلح تستخدمه الحكومات. يشرح المؤلفان في التمهيد لماذا سقياها «النهائية»: لأنهما أعادا كتابتها بالكامل بدل أن يضيفا فصلاً هنا وهناك، ولا ينيوان تكرار ذلك.

ما الذي تغير؟ ثلاثة أشياء تهّمك وأنت تقرأ نسختك:

- **حذف فصول كاملة** من الطبعة الأولى كانت تعالج قضايا أمريكية بحتة (خصخصة الزواج، اختيار المدارس، إجبار المرضى على شراء «تذاكر يانصيب» تأمينية). لهذا يبدو الكتاب الجديد أقصر وأكثر تركيزاً.

- **إضافة فصلين جديدين** يمثلان أهم ما تعلّمناه: «الإفصاح الذكي» (Smart Disclosure) و«السلادج» (Sludge). الأخير هو الإضافة الأهم في الكتاب كله.
 - **تراجع صريح** عن موقفهما القديم بشأن التبرع بالأعضاء: في 2008 روجا لنظام «الموافقة المفترضة» (الجميع متبرع ما لم يرفض)، وفي 2021 يقولان إن هذا كان «وهم الحل الافتراضي». الفصل 13 يشرح لماذا.
- يذكر التمهيد أيضًا بأن ما بدأ فكرة أكاديمية أصبح صناعة: فريق «الرؤى السلوكية» في الحكومة البريطانية (2010)، وأكثر من 200 وحدة مشابهة حول العالم وفق إحصاء منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD). لكن الرسالة الأساسية لم تتغير: **الحرية أولاً، والتصميم الذكي ثانيًا، والإجبار آخر الحلول.**

المقدمة

كافثيريا كارولين: لا يوجد تصميم محايد

Introduction

مصطلحات الفصل

Choice architect

Default

Planogram

Mandate vs nudge

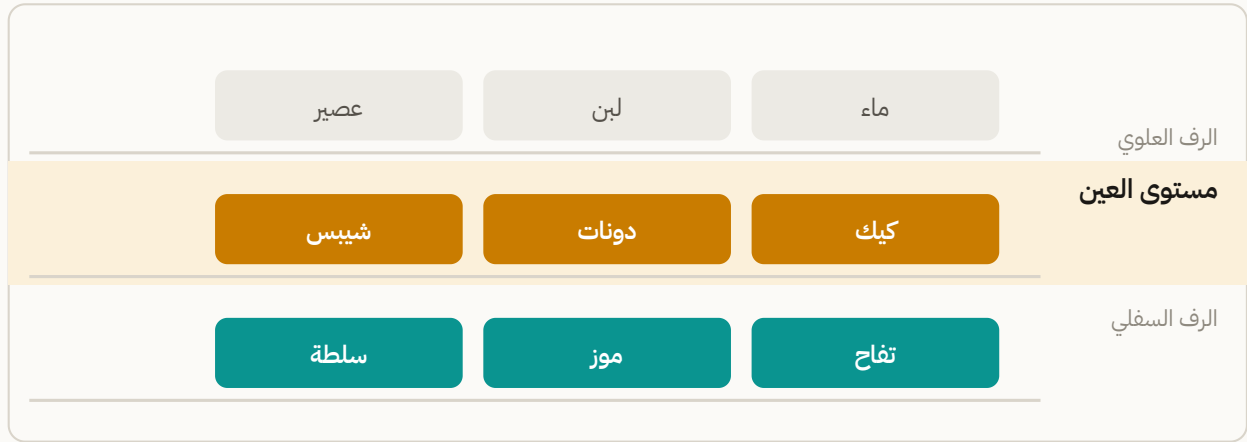
Libertarian paternalism

الفكرة في سطر

من يرتّب الخيارات يؤثر في القرار حتى لو لم يقصد؛ فالأفضل أن يؤثر عن قصد ولصالح الناس، مع ترك الحرية كاملة.

يفتح الكتاب بقصة كارولين، مديرة تغذية تشرف على كافثيريات مئات المدارس. اكتشفت صدفة أن ترتيب الطعام وحده يغيّر ما يأكله الأطفال بنسبة تصل إلى 25%: ضع الفاكهة أولاً وفي مستوى العين ترتفع مبيعاتها، ضع الحلوى في المقدمة ترتفع مبيعاتها. الآن عليها أن تختار: ترتّب لصالح صحة الأطفال؟ عشوائيًا؟ لصالح المورد الذي يدفع أكثر؟ ما يريد المؤلفان أن تلاحظه: «لا شيء» ليس خيارًا. الطعام سيُرتّب بطريقة ما، وكل طريقة تؤثر.

الكافيريا كارولين: الرفوف نفسها، الأصناف نفسها، ترتيبان مختلفان Choice architecture
اضغط الزر لتبديل الترتيب. الحزام الملون هو «مستوى العين»، أول ما تراه اليد والعين قبل أن يتدخل التفكير.
الترتيب الحالي: الحلويات في مستوى العين (ما يحدث «بلا قصد» في أغلب الكافيريات).



الرقم 25% هو التقدير الذي يذكره الكتاب لأثر إعادة الترتيب على استهلاك الأصناف في المدارس. لم يُمنع صنف ولم يتغير سعر: هذه وكزة.

التعريف الذي يدور حوله الكتاب Nudge · Choice architecture

الوكزة هي «أي جانب من هندسة الاختيار يغيّر سلوك الناس بطريقة يمكن التنبؤ بها، دون أن يمنع أي خيار، ودون أن يغيّر حوافزهم الاقتصادية تغييرًا كبيرًا». ولكي تُعدّ وكزة، يجب أن يكون تجنّبها سهلًا ورخيصًا. وضع الفاكهة في مستوى العين وكزة. منع الوجبات السريعة ليس وكزة. الضريبة الكبيرة ليست وكزة. الغرامة ليست وكزة.

طيف التدخل: أين تقف الوكزة؟ Libertarian paternalism

مرّر المؤشر على كل خانة. الوكزة تقع في المنطقة التي تحافظ على الحرية كاملة وتُبقي كلفة الخروج قريبة من الصفر.

افتراضي ذكي Default	ضريبة / غرامة Big incentive	حظر Mandate / Ban
«لا تدخل» Illusion	إفصاح وتغذية راجعة Disclosure	ترتيب وتأطير Framing

حرية كاملة

حرية أقل، إجبار أكثر

اختر خانة لقراءة تعريفها ومثالها.

المنطقة الملونة بالأخضر هي «الأبوية التحريرية»: تدخّل في التصميم، لا في الحرية. الحظر والضريبة قد يكونان قرارين صحيحين أحيانًا، لكنهما خارج موضوع الكتاب.

إيكونز وبشر Econs vs Humans

الاقتصاد التقليدي يفترض إنسانًا يفكر مثل ألبرت أينشتاين، يتذكّر مثل حاسوب، ويملك قوة إرادة المهاتما غاندي. يسمّيه المؤلفان «إيكون» (Econ). أما الإنسان الحقيقي، «هيومان» (Human)، فهو أقرب إلى هومر سيمبسون:

ينسى، يتسرّع، ويستسلم للإغراء. الكتاب كله مبني على هذه الفجوة: القوانين والمنتجات والخدمات تُصمّم غالبًا للإيكونز، ويستخدمها البشر.

افتراض خاطئ ومغالطتان

- **الافتراض الخاطئ:** أن كل إنسان يتخذ دائمًا القرارات التي تخدم مصلحته، أو على الأقل قرارات أفضل مما يتخذه غيره نيابة عنه. غير صحيح في القرارات الصعبة والنادرة التي لا تُعطي تغذية راجعة سريعة.
- **المغالطة الأولى:** أنه يمكن تجنّب التأثير في اختيارات الناس. مستحيل؛ كافتيريا كارولين تثبت ذلك.
- **المغالطة الثانية:** أن الأبوية تعني الإجبار دائمًا. لا؛ يمكن أن تدفع الناس في اتجاه دون أن تُغلق أمامهم أي اتجاه آخر.

● في عالمك: رف السوبرماركت وشاشة التطبيق هما كافتيريا كارولين

كل رف في سوبرماركت، وكل شاشة رئيسية في تطبيق توصيل، هي هندسة اختيار: ما يقف عند مستوى العين (Eye level)، ما يُوضع بجوار الكاشير، وما يظهر أولًا في قائمة «الأكثر طلبًا». لا يوجد ترتيب «محايد» للبلانوغرام (Planogram) ولا للشاشة الرئيسية (Home screen). السؤال الذي يطرحه الكتاب على مدير الفئة (Category manager) أو مدير المنتج (Product manager): هل الترتيب الحالي يخدم ما يريده العميل لنفسه لو فكّر بهدوء، أم يخدم من دفع رسوم العرض (Listing fee) الأعلى؟ الجواب الثاني قد يكون مربحًا هذا الربع، لكنه ليس وكزة، وستعرف في الفصل 15 لماذا سيكلفك الثقة على المدى الطويل.

دراسات ومراجع مذكورة

نظرية «الأبوية التحررية» صاغها ثالر وسنستين أولًا في مقال أكاديمي (Thaler & Sunstein, 2003, American Economic Review). فكرة «الإيكون مقابل الإنسان» امتداد لعمل هيربرت سايمون عن «العقلانية المحدودة» (Simon, 1955) وعمل كانمان وتفرسكي (Kahneman & Tversky, 1974; 1979).

البشر والإيكونز

Part I · Humans and Econs

أربعة فصول تشرح لماذا نخطئ بطرق منتظمة: عقل سريع يستخدم قواعد مختصرة، إرادة تضعف أمام الإغراء، وميل لتقليد الآخرين. ثم يحدّد الفصل الرابع متى تستحق هذه الأخطاء تدخلاً بوكزة ومتى لا تستحق.

الجزء الأول · الفصل 1

الانحيازات والأخطاء الفادحة

Biases and Blunders

مصطلحات الفصل

Automatic vs Reflective system

Heuristics

Anchoring

Availability

Representativeness

Overconfidence

Loss aversion

Status quo bias

Framing

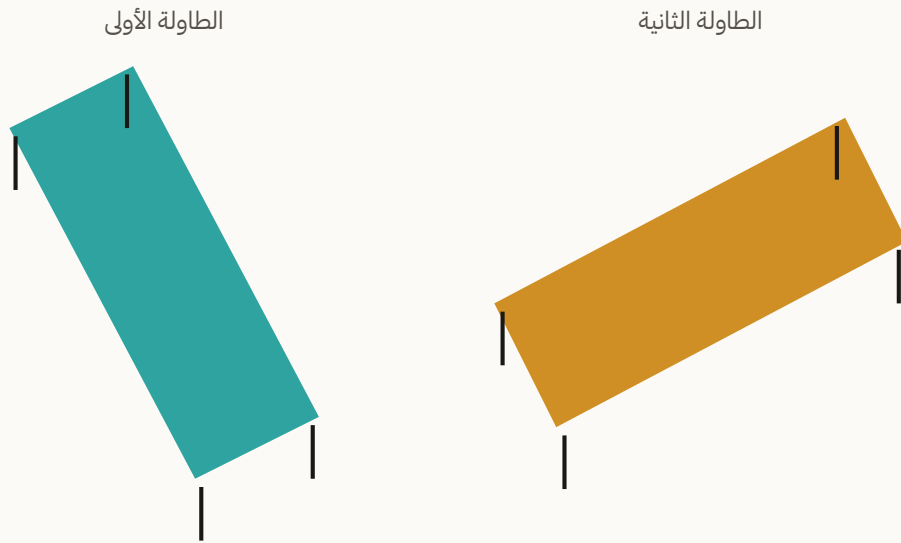
الفكرة في سطر

لدينا نظامان للتفكير؛ السريع منهما يستخدم قواعد مختصرة تنجح غالبًا وتفشل بطرق يمكن التنبؤ بها، وهذه القابلية للتنبؤ هي ما يجعل الوكزة ممكنة.

يبدأ الفصل بخدعة بصرية شهيرة: طاولتان تبدوان مختلفتين تمامًا في الشكل، وهما في الواقع متطابقتان (خدعة روجر شيبيرد). حتى بعد أن تعرف الحقيقة، تظل عينك تراهما مختلفتين. هذه هي النقطة: الأخطاء المنهجية ليست غباءً، بل نتيجة طريقة عمل الدماغ، وهي **منتظمة** بما يكفي لتصميم بيئة تتحسّب لها.

طاولتا شيبيرد: أي سطح أطول؟ Visual illusion (Shepard)

السطحان متطابقان تمامًا في الطول والعرض. اضغط الزر ليدور السطح الثاني فوق الأول وتؤكد بنفسك، ثم لاحظ أن عينك لا تزال تراهما مختلفين.



Shepard, 1990. المثال الافتتاحي في الفصل 1: الخطأ ليس جهلاً، بل طريقة عمل الإدراك. وما ينطبق على العين ينطبق على الحكم والذاكرة والقرار.

النظام التلقائي والنظام التأملي Automatic vs Reflective system

النظام التلقائي Automatic

- سريع، غريزي، لا يشعر بأنه «تفكير»
- يعمل عندما تتفادى كرة مقذوفة أو تبتسم لجرو
- يستخدم قواعد مختصرة (Heuristics)
- هو الذي يشتري من الرف بلا تفكير

النظام التأملي Reflective

- بطيء، واعٍ، مجهّد
- يعمل عندما تحسب 12×347 أو تختار خطة تأمين
- يحتاج انتباهًا ووقتًا، وكلاهما محدود
- هو الذي يندم لاحقًا على ما اشتراه الأول

يستخدم المؤلفان هذين المصطلحين بدل «النظام 1 والنظام 2» عند كانمان، لكن الفكرة واحدة. الوكزة الجيدة إما تجعل النظام التلقائي يقع على الخيار الصحيح بلا جهد، أو توقظ النظام التأملي في اللحظة المناسبة.

ثلاث قواعد مختصرة، وثلاثة انحيازات ناتجة عنها **Heuristics and biases**

القاعدة	كيف تعمل	أين تخطئ
الإرساء (Anchoring)	تبدأ من رقم تعرفه ثم تعدّل. عدد سكان مدينة لا تعرفها؟ تبدأ من مدينة تعرفها.	التعديل يكون ناقصًا دائمًا. الرقم الأول يجزّ الإجابة نحوه حتى لو كان عشوائيًا.
التوافر (Availability)	تقدّر احتمال الشيء بسهولة استدعاء أمثلة عليه.	تبالغ في خطر ما ظهر في الأخبار مؤخرًا (حادث طائرة) وتستهيئ بما لا يُذكر (السكتة الدماغية).
التمثيلية (Representativeness)	تحكم بالتشابه مع الصورة النمطية.	تري أنماطًا في العشوائية: «اليد الساخنة» في كرة السلة، وقراءة معنى في تسلسل رميات عملة.

التفاؤل والثقة المفرطة (Overconfidence) **Optimism · Overconfidence**

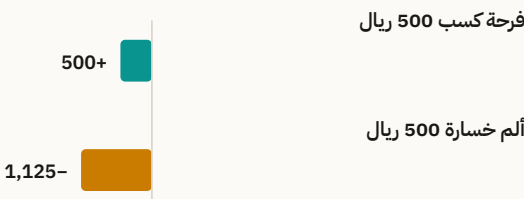
90% من السائقين يعتقدون أنهم أفضل من المتوسط. أغلب مؤسسي الشركات الجديدة يعرفون أن معظم الشركات تفشل، ويعتقدون أن شركتهم ستنجو. هذا التفاؤل غير الواقعي يفسر لماذا لا يشتري الناس تأمينًا كافيًا، ولماذا يؤجلون الفحوصات الطبية.

النفور من الخسارة **Loss aversion**

أهم انحياز في الكتاب: ألم خسارة شيء أكبر تقريبًا بمرتين من فرحة كسب الشيء نفسه. تجربة الأكواب: من يُعطى كوبًا يطلب لبيعه ضعف ما يعرضه من لم يُعط كوبًا لشراؤه (أثر التملك). النتيجة العملية: الناس يتمسكون بما لديهم، ويتجنبون التغيير، ويستجيبون لرسائل «ستخسر» أكثر من «ستكسب».

النفور من الخسارة: جرّب الرقم بنفسك **Loss aversion**

حرّك المؤشر. الشريط الأول هو «الفرحة» بكسب المبلغ، والثاني هو «الألم» بخسارته، بمعامل نفور من الخسارة يساوي 2.25 كما قدّره تفرسكي وكانمان (1992).



مثال ثابت: كسب 500 ريال يُشعرك بقيمة 500+، بينما خسارة 500 ريال تُشعرك بألم يعادل 1,125- تقريبًا.

الأرقام «شعورية» لا محاسبية: الوحدة هي شدة الإحساس، والمعامل 2.25 متوسط تجريبي يختلف من شخص لآخر ومن سياق لآخر.

انحياز الوضع الراهن والتأطير **Status quo bias · Framing**

«الكسل» أيضًا انحياز: نميل إلى إبقاء الأمور كما هي حتى عندما يكون التغيير مجانيًا (انحياز الوضع الراهن، صامويلسون وزيكهاوزر 1988). ولهذا فإن الخيار الافتراضي (Default) هو أقوى أداة في الكتاب: ما يحدث إذا لم تفعل شيئًا هو ما

سيحدث لأغلب الناس. أضف إلى ذلك **التأطير**: «90 من كل 100 مريض على قيد الحياة بعد 5 سنوات من العملية»
تقنع أكثر بكثير من «10 من كل 100 يموتون»، رغم أنهما الجملة نفسها.

التأطير: 100 مريض، البيانات نفسها، جملتان Framing

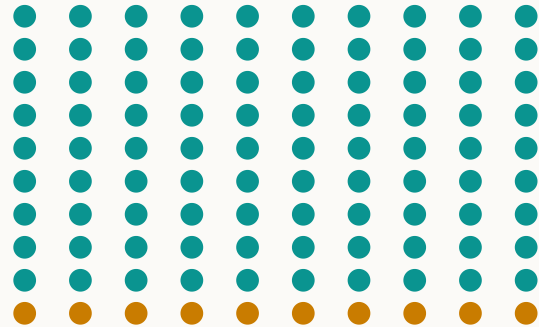
اضغط لتبديل الصياغة. النقاط لا تتغير أبدًا، وقرار الأطباء تغيّر.

«90 من كل 100 على قيد الحياة بعد 5 سنوات»

إطار البقاء (كسب)

84%

من الأطباء اختاروا الجراحة عند هذه الصياغة



McNeil, Pauker, Sox & Tversky, 1982: عند صياغة «10 من كل 100 يموتون» انخفضت نسبة الأطباء الذين يختارون الجراحة إلى نحو 50%. أطباء، لا مرضى.

● في عالمك: الإرساء في صفحة المنتج، والخسارة في المحفظة

الإرساء (Anchoring): سعر «كان 799 ريالاً، الآن 599» في متجر إلكتروني يعمل لأن الرقم الأول يثبت تقدير القيمة، حتى لو لم يُباع المنتج بـ799 يومًا. وباقات الإنترنت 10 و50 و100 غيغا تجعل الوسطى تبدو معقولة؛ هذا «الطعم» (Decoy).
النفور من الخسارة (Loss aversion): رسالة «رصيذك سينتهي خلال 7 أيام» في محفظة رقمية أو برنامج ولاء تحرك أكثر من «اكسب نقاطًا إضافية». **التأطير (Framing):** زبادي «خالٍ من الدهون بنسبة 97%» يبيع أكثر من «يحتوي 3% دهونًا»، و«استرداد نقدي 3%» (Cashback) يُقرأ غير «رسوم 3%». **التوافر (Availability):** بعد خبر واحد عن اختراق بيانات ترتفع اشتراكات تطبيقات الحماية بلا علاقة بالمخاطر الفعلية؛ خطط الحملات التي تتجاهل هذا تخطئ في الاتجاهين.

دراسات مذكورة

القواعد المختصرة والانحيازات: Tversky & Kahneman, 1974, Science. نظرية الاحتمال والنفور من الخسارة:
Kahneman & Tversky, 1979; Tversky & Kahneman, 1992. أثر التملّك وتجربة الأكواب:
Kahneman, Knetsch & Thaler, 1990. انحياز الوضع الراهن: Samuelson & Zeckhauser, 1988. الثقة المفرطة لدى السائقين:
Svenson, 1981. التأطير في القرارات الطبية: McNeil, Pauker, Sox & Tversky, 1982.

مقاومة الإغراء (Temptation)

Resisting Temptation

مصطلحات الفصل

Temptation

Hot-cold empathy gap

Self-control

Planner vs Doer

Commitment device

Mental accounting

Mindless choosing

الفكرة في سطر

بداخلك «مخطّط» بعيد النظر و«منفّذ» يعيش اللحظة؛ الوكزات الجيدة تعطي المخطّط أدوات يقيّد بها المنفّذ قبل أن تشتعل الرغبة.

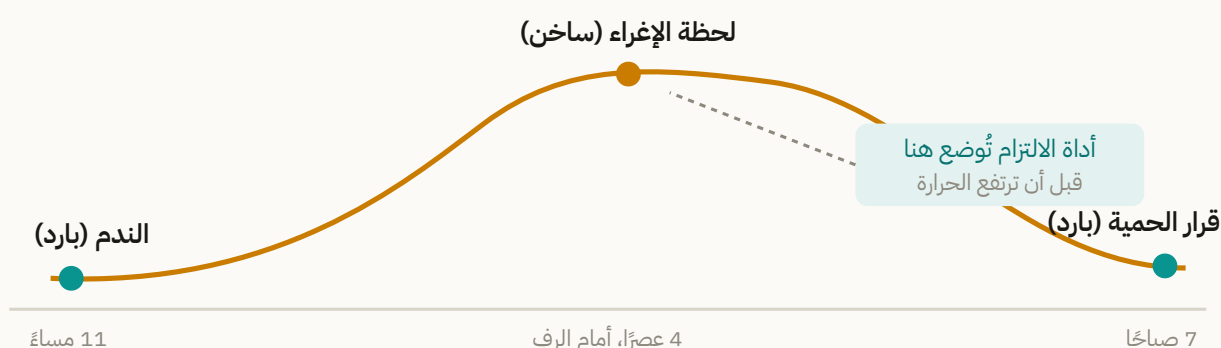
يبدأ الفصل بأوليسيس الذي أمر بخارته أن يربطوه إلى الصاري لكي لا يستجيب لغناء الحوريات. كان يعرف أن «ذاته المستقبلية» ستضعف، فقيّدها مسبقاً. هذا هو جوهر الفصل: الإغراء مشكلة توقيت، لا مشكلة معرفة.

الحالة الساخنة والحالة الباردة Hot-cold empathy gap

عندما تكون «بارداً» (شبعان، هادئ، بعيد عن المتجر) تقرّر بعقلانية أنك ستأكل أقل وتدّخر أكثر. وعندما تصبح «ساخناً» (جائع، متوتر، أمام العرض) تتصرّف كأن ذلك القرار لم يُتخذ. الأسوأ أننا في الحالة الباردة نستهن بقوة الحالة الساخنة، وهو ما يسمّيه لوينستين «فجوة التعاطف الساخن/البارد» (Loewenstein, 1996). لهذا فشل معظم الحميات ومعظم خطط الادخار: صُمّمت في البرد لتُنفّذ في الحر.

يوم واحد على ميزان الحرارة: أين تُتخذ القرارات وأين تُنفّذ؟ Hot-cold empathy gap

الخط هو شدة الرغبة خلال اليوم. القرارات «الباردة» تُتخذ في القاع، والاختبار الحقيقي يأتي في القمة.



فجوة التعاطف الساخن/البارد (Loewenstein, 1996): في القاع لا نصدّق كم ستكون القمة عالية. لذلك تُصمّم أدوات الالتزام في البرد لتعمل في الحر.

الاختيار بلا وعي Mindless choosing

كثير من سلوكنا لا يميّز بقرار أصلاً. نأكل أكثر عندما يكون الطبق أكبر، ونستمر في الأكل لأن الطبق لم يفرغ بعد، لا لأننا جائعون. الوكزة هنا بسيطة: صغّر الطبق، صغّر العبوة، ضع الحدود في التصميم بدل أن تعتمد على الإرادة.

المنفّذ Doer

يعيش في الحاضر. يريد الحلوى الآن، والشراء الآن، والنوم الآن. يتحكم فيه النظام التلقائي. ليس شريراً؛ هو فقط لا يرى بعيداً.

المخطّط Planner

يفكر في السنة القادمة. يريد وزناً أقل ورصيداً أكبر. يتحكم فيه النظام التأملي. مشكلته أنه ليس موجوداً في لحظة الإغراء.

نموذج ثالر وشيفرين (1981) يقول إن حياتك المالية والصحية صراع دائم بين الاثنين. الحلول ليست وعظ المنفّذ، بل تزويد المخطّط بأدوات التزم (Commitment devices):

- **المنبه الهارب (Clocky):** منبه يتدحرج ويختبئ فتُضطر إلى النهوض لإيقافه. المخطّط يشتريه ليقرر المنفّذ الصباحي.
- **العقود مع النفس (stickK.com):** تودع مبلغاً يذهب إلى جهة تكرهها إذا لم تحقق هدفك. الخسارة المحتملة (تذكر الفصل 1) أقوى من المكافأة.
- **نوادي الادخار الموسمية:** حساب لا يمكن السحب منه حتى موعد محدد، بلا فائدة تقريباً. «سيء» اقتصادياً، ممتاز سلوكياً.

المحاسبة الذهنية Mental accounting

الإيكون يرى المال قابلاً للاستبدال: الريال هو الريال. أما الإنسان فيضع المال في «حسابات ذهنية» منفصلة: راتب، مكافأة، «فلوس البيت» في الكازينو، ظرف الإيجار. ينفق بحريّة من حساب ويبخل من آخر رغم أن الرصيد واحد. يرى المؤلفان في هذا فرصة: إذا كان الناس سيصنعون حسابات ذهنية على أي حال، فلنساعدهم على صنعها بطريقة تخدمهم (حساب «للطوارئ» يُملأ تلقائياً من كل راتب).

● في عالمك: صمّم للمنفّذ، وبيع للمخطّط

الذي يشتري اشتراك النادي الرياضي السنوي في يناير هو المخطّط (Planner)؛ الذي لا يدخل النادي في مارس هو المنفّذ (Doer). أدوات الالتزام (Commitment devices) في صناعتك: خاصية «التقريب» (Round-up) في تطبيقات البنوك التي تحوّل فكة كل عملية شراء إلى حساب ادخار، فيصبح الادخار هو الافتراضي والتوقف يحتاج فعلاً؛ اشتراك الوجبات الأسبوعي (Meal plan) الذي يُحوّل «ماذا آكل الليلة؟» إلى قرار أُتخذ مرة واحدة يوم الأحد؛ وحدّ الإنفاق اليومي (Spending limit) الذي يضعه العميل لنفسه في حالته الباردة. وفي الحالة «الساخنة» لحظة الدفع، إضافات تطبيقات التوصيل («أضف حلوى بـ 9 ريالات») ومنطقة الاندفاع (Impulse zone) عند الكاشير مصمّمة للمنفّذ؛ الأسئلة الأخلاقية عنها في الفصل 15.

نموذج المخطط والمنفذ: Thaler & Shefrin, 1981, Journal of Political Economy. المحاسبة الذهنية: Thaler, 1985; 1999. فجوة التعاطف الساخن/البارد: Loewenstein, 1996; 2005. الحسابات الذهنية والإنفاق من «فلوس البيت»: Thaler & Johnson, 1990.

الجزء الأول · الفصل 3

اتباع القطيع

Following the Herd

مصطلحات الفصل

Social influence

Conformity

Social norms

Social proof

Pluralistic ignorance

Priming

Mere-measurement effect

Implementation intention

الفكرة في سطر

نقلد الآخرين لسببين: نظن أنهم يعرفون شيئاً لا نعرفه، ونخاف أن نبدو مختلفين؛ لذلك «أغلب الناس يفعلون كذا» هي أقوى جملة في علم الوكز، وأخطرها إذا استُخدمت بالعكس.

يفتح الفصل بتجارب سولومون آش (1951): يُطلب من المشاركين تحديد أي خطوط متساوية الطول. سؤال في غاية السهولة، لكن عندما يجيب المتواطئون خطأً بثقة، يوافقهم أكثر من ثلث المشاركين على الجواب الخاطئ. وقبله بيّن مظفر شريف (1937) أن الأشخاص يكوّنون «عُرفاً جماعياً» حتى حول وهم بصري، ويستمر هذا العرف حتى بعد أن يغادر من أسّسه.

تجربة آش: سؤال لا يخطئ فيه طفل، حتى تجيب المجموعة قبلك (Conformity (Asch)

أي خط يساوي الخط المعياري؟ الجواب الصحيح واضح (B). المتواطئون يقولون بثقة: A.



Asch, 1951/1956: نحو ثلث الإجابات وافقت المجموعة على الخطأ، وثلاثة أرباع المشاركين جاروا الأغلبية مرة على الأقل. الدرس للمسوّق: ما تقوله «الأغلبية» أقوى من الدليل الذي أمام العين.

نوعان من التأثير الاجتماعي Social influence

- **المعلومة:** إذا اختار الجميع هذا المطعم فربما يعرفون شيئاً. ينتج عنه ما يسمّيه الكتاب «المحافظة الجماعية»: استمرار عادات لأن أحداً لا يسأل لماذا.
 - **ضغط الأقران (Peer pressure):** لا تريد أن تبدو غريباً. حتى عندما تعرف أن الجواب خاطئ، توافق لتجنّب الإحراج.
- والنتيجة «الجهل التعددي» (Pluralistic ignorance): يستمر الجميع في شيء لا يؤمن به أحد لأن كلاً منهم يظن أن الآخرين يؤمنون به.

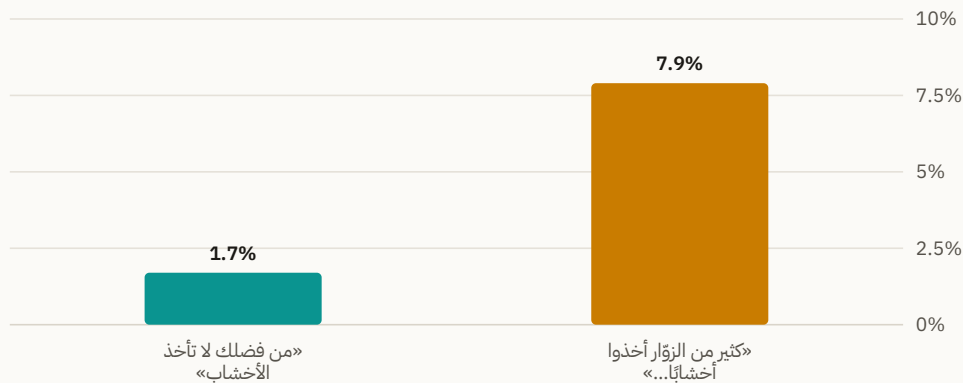
الأعراف الاجتماعية كوكزة Social norms

عندما أخبرت ولاية مينيسوتا دافعي الضرائب أن «أكثر من 90% من سكان الولاية يدفعون ضرائبهم كاملة» تحسّن الالتزام، بينما لم تُجدِ رسائل التهديد بالعقوبة ولا رسائل «أين تذهب ضرائبك» نفعا (Coleman, 1996). وتجربة أوباور (Opower): إرسال تقرير يقارن استهلاكك للكهرباء بجيرانك خفّض الاستهلاك بنحو 2% على نطاق ملايين المنازل، وهو ما يعادل أثر رفع السعر بنسبة كبيرة (Allcott, 2011).

لكن هناك فحاً: **الرسالة التي تصف السلوك السيئ على أنه شائع تزيده.** في الغابة المتحجرة بأريزونا، لافتة تقول «كثير من الزوّار يسرقون الأخشاب المتحجرة» زادت السرقة مقارنة بلافتة تطلب ببساطة عدم أخذها.

لافتتان في غابة متحجرة: نسبة الزوّار الذين أخذوا قطعاً من الخشب Social norms

تجربة تشالديني وزملائه (2006). اللافتة «الوصفية» جعلت السرقة تبدو طبيعية فضاعفت معدلها تقريباً.



النسب تقريبية من الدراسة الأصلية (Cialdini et al., 2006). الدرس: صف السلوك الذي تريده على أنه الأغلبية، ولا تصف السلوك الذي تكرهه على أنه شائع.

أثر التلميح والقياس المجرد Priming · Mere-measurement effect

مجرد سؤال الناس «هل تنوي التصويت؟» يرفع احتمال تصويتهم. وسؤال «هل تنوي شراء سيارة خلال 6 أشهر؟» يرفع المشتريات (أثر القياس المجرد، Morwitz et al., 1993). والأقوى: طلب **خطة تنفيذ (Implementation intention)** («متى ستذهب؟ من أين ستبدأ؟») يحوّل النية إلى فعل. رسالة نصية بجملة «متى ستأخذ اللقاح؟» أثبتت فاعلية أكبر من مجرد التذكير.

● في عالمك: «الأكثر طلبًا» و«يستخدمه 12,000 متجر»

ملصق «الأكثر طلبًا» على قائمة مطعم في تطبيق توصيل هو وكزة عُرف اجتماعي (Social norm) خالصة: يقول للنظام التلقائي «الآخرون اختاروا هذا، فهم يعرفون». وجملة «يستخدمه أكثر من 12,000 متجر» على صفحة منصة تجارة إلكترونية (SaaS) تعمل بالآلية نفسها، بشرط أن تكون صادقة (سيحاسبك نظام حماية المستهلك وسيحاسبك الفصل 15). الفخ: حملة توعية تقول «60% من الناس لا يقرؤون الشروط» تُطبع عدم القراءة. الصياغة الصحيحة: «4 من كل 10 يقرؤون قبل التوقيع، كن منهم». وفي فرق المبيعات: لوحة تقارن أداء كل مندوب بمتوسط الفريق هي تقرير أوباور (Opower) نفسه، بما فيه أثر «الارتداد» (Boomerang effect): من هو فوق المتوسط قد يتراخى ما لم تُضف له إشارة تقدير (الوجه المبتسم في دراسة شولتز 2007).

دراسات مذكورة

الامتثال: 1956; Asch, 1951. الأعراف الجماعية: Sherif, 1937. ضرائب مينيسوتا: Coleman, 1996. تقارير الطاقة: Allcott, 2011؛ أثر الارتداد والوجه المبتسم: Schultz, Nolan, Cialdini, Goldstein & Griskevicius, 2007. الغابة المتحجرة: Cialdini et al., 2006. أثر القياس المجرد: Morwitz, Johnson & Schmittlein, 1993. خطط التنفيذ: Gollwitzer, 1999. حملة «لا تعبث مع تكساس» ضد النفايات (خفض بنحو 72% خلال ست سنوات).

الجزء الأول · الفصل 4

متى نحتاج إلى وكزة؟

When Do We Need a Nudge?

مصطلحات الفصل

Difficult choice

Infrequent choice

Feedback

Mapping

Market failure

الفكرة في سطر

لا تحتاج وكزة لاختيار نكهة آيس كريم؛ تحتاجها عندما يكون القرار صعبًا، نادرًا، بلا تغذية راجعة، ويصعب ترجمة خياراته إلى تجربة معاشة. والسوق لا يصلح هذه القرارات وحده.

الإيكونز لا يحتاجون وكزات. وحق البشر لا يحتاجونها في معظم القرارات: تتعلم أن القهوة الرديئة رديئة من أول رشفة. الفصل يحدّد أربع خصائص تجعل القرار «مشحونًا» ويستحق التدخل:

هل يحتاج هذا القرار وكزة؟ قيم قرارًا يتخذه عميلك When do we need a nudge?

حرك المؤشرات الأربعة من 0 (لا ينطبق) إلى 5 (ينطبق تمامًا). كلما ارتفع المجموع، زادت الحاجة إلى هندسة اختيار مدروسة.

المجموع من 20

12

أمثلة الكتاب على القرارات العالية

رهن عقاري • خطة تقاعد • تأمين صحي • علاج مزمن

أمثلة على أعلى الدرجات في الكتاب: اختيار رهن عقاري، خطة التقاعد، خطة التأمين الصحي، علاج مرض مزمن. أمثلة على أدنى الدرجات: نكهة آيس كريم، قناة تلفزيونية، وجبة غداء.

الخصائص الأربع بالتفصيل Difficult • Infrequent • No feedback • Poor mapping

- **صعوبة القرار:** مقارنة 20 خطة تأمين بمتغيرات مختلفة ليست كاختيار قميص.
- **ندرة التكرار:** تشتري بيتًا مرة أو مرتين في حياتك، وتختار تخصصًا جامعيًا مرة. لا يوجد «تدريب».
- **غياب التغذية الراجعة:** تعرف فورًا إن كانت الحلوى لذيذة، لكنك لا تعرف إن كانت حمية طويلة الأمد قد أضرت بك إلا بعد سنوات، وقد لا تربط النتيجة بالسبب أبدًا.
- **صعوبة الربط (Mapping):** تعرف ما يعني «شوكولاتة»، لكن ماذا يعني «خصم تحمّل 2,000 ريال» أو «كاميرا 24 ميغابكسل» في تجربتك اليومية؟

ألا يُصلح السوق ذلك؟ Market failure

الاعتراض الكلاسيكي: المنافسة ستعاقب الشركات التي تستغل أخطاء الناس. جواب الكتاب: أحيانًا، وأحيانًا تكافئها. إذا كان الناس يبالغون في الخوف من عطل الجهاز، فالشركة التي تبيع «ضمانًا ممتدًا» باهظًا تربح، والتي ترفض بيعه تخسر الزبون للمنافس. المنافسة تدفع الشركات إلى **خدمة الانحيازات، لا تصحيحها**، ما لم تكن هناك هندسة اختيار في الاتجاه المعاكس.

● في عالمك: أين يقع كل منتج على المقياس؟

فنجان القهوة قرار منخفض على المقياس الأربعيني: بسيط، متكرر، تغذية راجعة (Feedback) خلال دقيقة. لا يحتاج وكزة كبيرة؛ يحتاج قريبًا وسعرًا. باقة الجوال في المنتصف: تتكرر سنويًا، والربط (Mapping) ضعيف («100 غيغا» لا تعني شيئًا حتى تُترجم إلى «40 ساعة يوتيوب»). أما التمويل العقاري فمرتفع جدًا: خيارات كثيرة (ثابت، متغير، 15 أو 25 سنة)، والنتيجة تظهر بعد سنوات، ولا يستطيع العميل ربط «هامش ربح 1.2%» بما سيدفعه فعليًا. هنا تصبح الوكزة قيّمة: عرض افتراضي بسيط (Plain-vanilla default)، ترجمة كل خيار إلى «القسط كنسبة من راتبك» (تغذية راجعة مصنوعة)، ومقارنة على صفحة واحدة. والمنطق نفسه في التأمين الصحي للموظفين: قرار عالٍ على المقياس، يفترض لماذا يبقى معظمهم على خطة صاحب العمل الافتراضية، وهو ما ستراه في الفصل 12.

فكرة أن السوق قد يخدم الانحيازات بدل تصحيحها مبنية على أدبيات «السمات المحجوبة» (Gabaix & Laibson, 2006) ونقاش المؤلفين حول الضمانات الممتدة (يُفصّل في الفصل 12). التغذية الراجعة والتعلّم من الخبرة: Einhorn & Hogarth, 1978.

الجزء الثاني

أدوات مهندس الاختيار

Part II · The Tools of the Choice Architect

هذا هو «صندوق الأدوات». الفصل 5 يقدّم المبادئ الستة الأصلية، الفصل 6 يضيف ما تعلّمه المؤلفان في 13 سنة، الفصل 7 يشرح كيف تحوّل المعلومات إلى قرارات، والفصل 8 يقدّم المفهوم الجديد الأهم: السلاذج.

الجزء الثاني · الفصل 5

هندسة الاختيار

Choice Architecture

مصطلحات الفصل

NUDGES

Defaults

Expect error

Give feedback

Understand mappings

Structure complex choices

Incentives

Required choice

Saliency

الفكرة في سطر

مهندس الاختيار مثل مصمّم المباني: يحدّد أين يقف الناس وأين يمرّون؛ وأدواته الست هي الافتراضي، توقّع الخطأ، التغذية الراجعة، الربط، هيكله القرارات المعقّدة، والحوافز.

يستعير الفصل من دون نورمان (كتاب «تصميم الأشياء اليومية»، 1988) فكرة أن التصميم السيئ يلوم المستخدم على أخطاء صنعها المصمّم: باب لا تعرف هل تدفعه أم تسحبه، موقد لا تعرف أي مفتاح يشغّل أي عين. المنتج الجيد «يتحدث» إلى النظام التلقائي، فلا يحتاج المستخدم إلى تفكير. والشيء نفسه ينطبق على النماذج والخطط والتطبيقات والسياسات.

D الافتراضيات Defaults

أقوى أداة على الإطلاق. الافتراضي هو ما يحدث إذا لم يفعل الشخص شيئاً، وأغلب الناس لا يفعلون شيئاً. حاسوبك يأتي بإعدادات مصنعية، والاشترائك يتجدد تلقائياً، والنموذج فيه خانة مُعلّمة مسبقاً. الافتراضي يعمل بسبب الكسل وانحياز الوضع الراهن، وبسبب أن الناس يقرؤونه كتوصية ضمنية («لو لم يكن جيداً لما جعلوه الافتراضي»). البديل عندما لا يوجد افتراضي مقبول للجميع: **الاختيار المطلوب** (Required choice) حيث يجب أن تجيب قبل أن تُكمل.

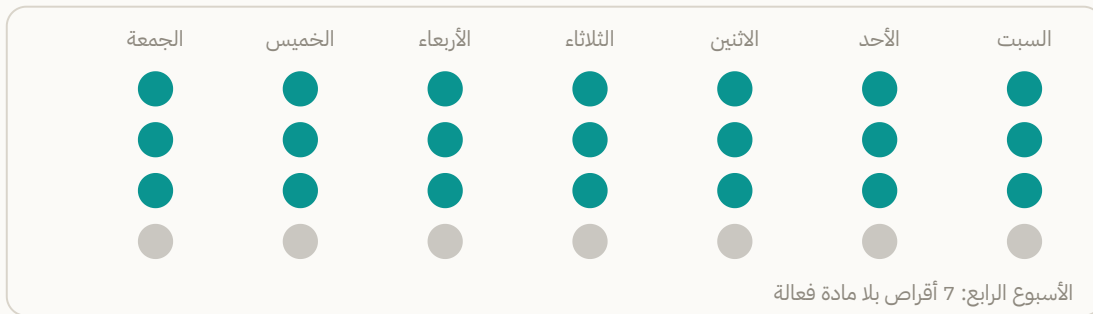
في عالمكم الكمية الافتراضية «1» في السلة، والتجديد التلقائي للاشتراك، و«المنتج الذي يقترحه البائع أولاً» هو الافتراضي البشري. اسأل: ما الذي يحدث لعميلك إذا لم يقرر شيئاً؟ ذلك هو منتجك الحقيقي.

E توقع الخطأ Expect error

البشر يخطئون، فصمم نظامًا يتسامح مع الخطأ أو يمنعه. مترو باريس يقبل التذكرة بأي اتجاه؛ سيارتك تصفّر إذا نسيت حزام الأمان؛ محطات الوقود تربط غطاء الخزان بالسيارة كي لا تنساه. «الوظيفة القسرية» (Forcing function): لا تستطيع سحب بطاقة الصراف قبل أن تأخذ بطاقتك في بعض الأجهزة. وأهم مثال في مجالك: أقراص منع الحمل تُباع في شريط 28 قرصًا رغم أن 7 منها لا تحتوي دواءً، فقط لتُبقي العادة يومية بلا فجوة.

في عالمكم التحقق من اسم المستفيد قبل تنفيذ التحويل البنكي، وزر «تراجع» لمدة 30 ثانية بعد إرسال الرسالة، وتنبيه «نسيت المرفق؟» في البريد، وتأكد العنوان على الخريطة قبل تثبيت طلب التوصيل.

شريط 28 قرصًا: 21 دواءً و7 بلا شيء Expect error



الأقراص الرمادية لا تحتوي مادة فعالة. وجودها «يتوقع الخطأ»: العادة اليومية لا تنقطع أسبوعًا فتنسى. أفضل مثال دوائي في الكتاب على تصميم يتحسّب للبشر لا للإيكونز.

F التغذية الراجعة Give feedback

أفضل طريقة لتحسين الأداء هي إخبار الناس بأثر ما يفعلون، فورًا. طلاء السقف الذي يبدو ورديًا وهو رطب ثم يصبح أبيض حين يجف يخبرك أين فاتك مكان. الكاميرا الرقمية أزالَت الحاجة لانتظار التحميص. الشاشة في السيارة الهجينة التي تُظهر استهلاك الوقود لحظيًا تُغيّر أسلوب القيادة.

في عالمكم عدّاد الاستهلاك في تطبيق شركة الكهرباء، و«تبقي 2 غيغا من باقتك»، ولوحة «اكتمل ملفك 70%» في تطبيق توظيف: كلها تغذية راجعة تُغيّر السلوك قبل الفاتورة لا بعدها.

M فهم الربط Understand mappings

الربط هو العلاقة بين الخيار وما ستعيشه فعليًا. اختيار نكهة آيس كريم ربط سهل؛ اختيار كاميرا بـ«ميغابكسل» ربط صعب لأن أحدًا لا يعرف كم ميغابكسل يلزم لطباعة صورة 20×30. مهمة المهندس: ترجمة الأرقام إلى تجربة («تكفي لطباعة بحجم ملصق»). سترى في الفصل 7 أفضل مثال: تحويل «ميل لكل غالون» إلى «غالون لكل 100 ميل».

في عالمك «100 غيغا» لا تعني شيئاً للمستخدم العادي؛ «تكفي 40 ساعة يوتيوب» هي الربط. و«هامش ربح 1.2%» على التمويل لا يعني شيئاً؛ «تدفع 380,000 ريال إضافية على 25 سنة» هو الربط.

S هيكلية القرارات المعقدة Structure complex choices

عندما تكثر الخيارات نتحول من «المقايضة» (موازنة كل السمات) إلى «الاستبعاد بالسمات»: نحذف كل شقة فوق سعر معين، ثم كل شقة أبعد من 20 دقيقة، وهكذا. التصميم الجيد يساعد على ذلك: كتالوج الدهانات يرتّب ألفي لون بتدرّجات بدل قائمة أبجدية؛ و«الترشيح التعاوني» (Collaborative filtering) في نتفليكس وأمازون يقول لك «أشخاص مثلك اختاروا...».

في عالمك 40 عرض تأمين سيارات على موقع مقارنة يصيب بالشلل؛ ثلاثة أسئلة (عمر السيارة، الاستخدام، هل تريد سيارة بديلة؟) تختصرها إلى 3 عروض. وقائمة 300 دورة تدريبية تصبح «3 مسارات» بسؤالين.

I الحوافز Incentives

الاقتصاد التقليدي يهتم بالحوافز، والكتاب لا يُنكر ذلك، لكنه يضيف بُعدين: أولاً، الحافز يجب أن يكون بارزاً (Salient) لكي يعمل؛ الناس لا يلاحظون تكلفة مكيف الهواء لأنها تأتي في فاتورة بعد شهر. ثانياً، اسأل أربعة أسئلة عن كل نظام: من يستخدم؟ من يختار؟ من يدفع؟ من يربح؟ عندما يكون الجواب أربعة أطراف مختلفة، توقّع مشكلات.

رف المتجر كهندسة اختيار: خمس مناطق، خمسة قرارات Planogram · Salience

مرّر على كل منطقة. لا يوجد ترتيب محايد؛ يوجد ترتيب يخدم الزبون وآخر يخدم من دفع رسوم العرض.



المناطق من الممارسة التجارية (Planogram)، وليست من الكتاب؛ لكن سؤال الكتاب ينطبق على كل منها: من يستخدم، من يختار، من يدفع، ومن يربح؟

مثال الكتاب نفسه هو سوق الدواء، لأن الأربعة فيه أشخاص مختلفون. طبق الأسئلة على سوقك قبل أن تقرأ الإجابات: في ألعاب الأطفال يستخدم الطفل، ويختار الأب، ويدفع الجد، ويربح المتجر؛ وفي برمجيات الشركات (B2B) يستخدم الموظف، ويختار المدير، وتدفع الشركة، ويربح البائع.

من يستخدم؟ المريض

يتحمل الأعراض الجانبية والنتائج، وغالبًا لا يفهم البدائل.

من يختار؟ الطبيب أو الصيدلي

يقرر بناءً على معرفة، وعلى عادة، وعلى ما تعرّض له من تسويق.

من يدفع؟ شركة التأمين أو الدولة

لا ترى المريض ولا تشعر بالأعراض، وتهتم بالسعر والكمية.

من يربح؟ الشركة والصيدلية

حواجزها قد تتفق أو تتعارض مع الثلاثة السابقين.

يقول الكتاب إن هذا الفصل بين الأطراف الأربعة هو ما يجعل الرعاية الصحية أرضًا خصبة للتصميم السيئ، ولذلك أرضًا خصبة للوكزات. وفي قطاع الأدوية التي لا تحتاج وصفة (OTC) يجتمع «المستخدم والمختار والدافع» في شخص واحد غالبًا، وهذا يجعل أدوات الفصل الأخرى (الافتراضي، الربط، الهيكل) أهم من الحواجز.

● في عالمك: اختبار الأدوات الست على منتج واحد

خذ فتح متجر على منصة تجارة إلكترونية (قرار متوسط الصعوبة، ضعيف التغذية الراجعة في البداية). الافتراضي (Default): الخطة المتوسطة مختارة مسبقًا مع زر واضح للتغيير، وقالب متجر جاهز بدل صفحة بيضاء. توقع الخطأ (Expect error): حفظ تلقائي للمسودة، وتنبيه قبل نشر منتج بلا صورة. التغذية الراجعة (Feedback): «اكتمل إعدادات متجرك 4 من 7» وأول تقرير مبيعات بعد 24 ساعة. الربط (Mapping): «رسوم 2% على كل عملية» تُترجم إلى «على 100 طلب شهريًا تدفع 300 ريال». الهيكل (Structure): سؤالان (تبيع منتجًا ماديًا أم رقميًا؟ محليًا أم دوليًا؟) يُخرجان خطة واحدة. الحوافز (Incentives): رسوم الدفع الإلكتروني بارزة على الفاتورة، لا مدفونة في الشروط.

تصميم الأشياء اليومية: Norman, 1988. الاستبعاد بالسماوات: Tversky, 1972. كتالوج الدهانات والترشيح التعاوني كأمثلة على هيكلية القرارات. الاختصار الأصلي في الطبعة الأولى كان .NUDGES: iNcentives, Understand mappings, Defaults, Give feedback, Expect error, Structure complex choices

الجزء الثاني · الفصل 6

لكن انتظر، هناك المزيد

But Wait, There's More

مصطلحات الفصل

Curation

Choice overload

Make it easy

Make it fun

Personalized default

Reminders

Fun theory

الفكرة في سطر

ما تعلّمه المؤلفان بعد 2008: أفضل وكزة هي أن تجعل الشيء الصحيح سهلًا؛ وبعدها أن تجعله ممتعًا؛ وأن تنتقي بدل أن تُغرق الناس بالخيارات.

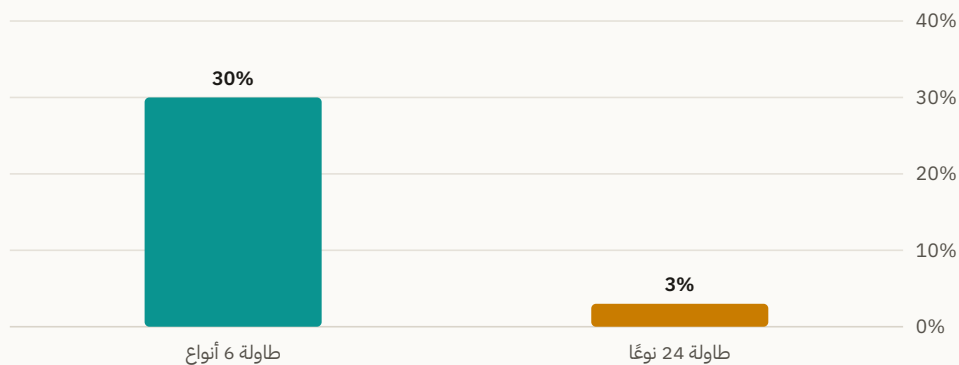
عنوان الفصل ساخر من إعلانات التسوّق التلفزيوني، لكنه يحمل أهم درس عملي في الطبعة الجديدة، ويلخصه المؤلفان في جملة قصيرة يكرّرها: «اجعله سهلًا» (Make it easy). إذا أردت أن يفعل الناس شيئًا، أزل العوائق. وإذا أردت أن يتوقفوا عن شيء، أضف عائقًا صغيرًا. معظم الوكزات الناجحة تختزل إلى هذه القاعدة.

الانتقاء بدل الإغراق (Choice overload) Curation vs choice overload

المتجر الجيد «يُنتقي» (Curation): لا يعرض كل ما في السوق، بل ما يستحق. تجربة المربي الشهيرة: طاولة تذوّق فيها 24 نوعًا جذبت زوّارًا أكثر، لكن طاولة فيها 6 أنواع باعت أكثر بكثير. الخيارات الكثيرة تجذب وتشلّ.

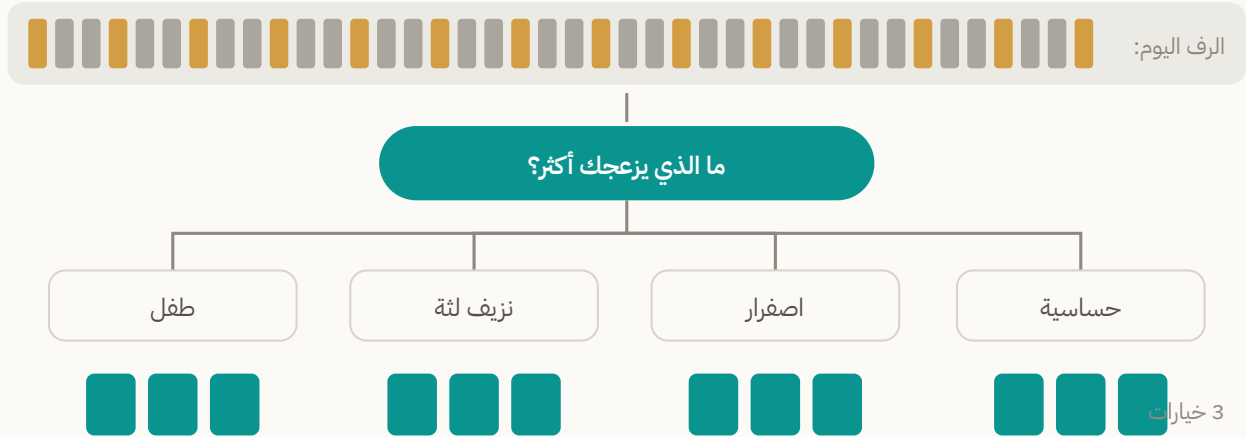
تجربة المربي: نسبة من اشترى من بين من توقّف عند الطاولة Choice overload

أينغار وليبر (2000)، متجر بقالة راقٍ في كاليفورنيا.



ملاحظة من المُلخّص: دراسات لاحقة أعادت الفحص ووجدت أن «شلل الخيارات» يظهر في بعض السياقات ولا يظهر في أخرى (Scheibehenne, Greifeneder & Todd, 2010). القاعدة الآمنة: خيارات أقل عندما يكون القرار جديدًا على الزبون، وأكثر عندما يكون خبيرًا.

من 40 معجون أسنان إلى 3: الانتقاء بشجرة قرار من سؤال واحد Curation
هكذا يُترجم «الانتقاء» و«هيكلية القرارات المعقدة» على رف حقيقي أو في تطبيق.



الزبون لا يقارن 40 منتجًا؛ يستبعد بالسمات (Tversky, 1972). التصميم الجيد يفعل الاستبعاد نيابة عنه ويُبقي له قرارًا صغيرًا يشعر أنه اتخذه.

اجعله ممتعًا Make it fun

حملة «نظرية المتعة» (Fun Theory): سلّم في محطة مترو في ستوكهولم حوّل إلى بيانو تُصدر درجاته نغمات، فارتفع استخدام السلّم بدل السلّم الكهربائي بنحو 66%. وكاميرا سرعة تُدخل من يلتزم بالسرعة في سحب على جوائز من غرامات المخالفين. المتعة وكزة لأنها تجعل السلوك الصحيح مكافئًا لنفسه فورًا، بدل مكافأة بعيدة لا يشعر بها المنفّذ.

66+%

زيادة استخدام السلّم في محطة أودنبلان بعد تحويله إلى بيانو
Volkswagen «The Fun Theory», 2009

6 بدل 24

عدد الخيارات الذي باع 10 أضعاف في تجربة المربي
Iyengar & Lepper, 2000

1 قاعدة

«اجعله سهلًا» — الجملة التي يقول المؤلفان إنها تلخّص نصف الكتاب
Thaler & Sunstein, 2021

افتراضيات شخصية وتذكيرات ذكية Personalized defaults · Reminders

الافتراضي الواحد للجميع كان أداة 2008. أداة 2021 هي الافتراضي الشخصي (Personalized default): يقترح النظام ما يناسبك أنت بناءً على بياناتك، كما تقترح نتفليكس ما تشاهده. وتذكير في الوقت المناسب (رسالة قبل موعد

اللقاح بيوم، لا بأسبوع) يعمل أفضل من عشرة تذكيرات عشوائية. ويضيف الفصل: البروز (Salience) – الشيء الذي يُرى يُفعل، ما يُخفى في القائمة الفرعية يُنسى.

● في عالمك: انتق، وسهّل، وامنح متعة صغيرة

الانتقاء (Curation): قائمة مطعم تعرض 12 «وجبة مقترحة» تباع أكثر من التي تعرض 120 صنفاً؛ ومندوب المبيعات الذي يقترح خيارين لا سبعة يُغلق الصفقة. **اجعله سهلاً (Make it easy):** «اطلب طلبك السابق» بضغطة واحدة، والدفع بـ Apple Pay بلا إدخال بطاقة، أزالا عائق «سأشتريه لاحقاً» الذي كان يقتل التحويل (Conversion). **الافتراضي الشخصي (Personalized default):** تطبيق قهوة يقترح «طلبك المعتاد» بناءً على تاريخك لا على قائمة عامة. **المتعة (Fun):** سلسلة الأيام المتتالية (Streak) في تطبيق تعلّم لغة، وشارات التقدم في تطبيق دفع، و«يانصيب كاميرا السرعة» في السويد، كلها تطبيق حربي لنظرية المتعة (Fun theory).

دراسات مذكورة

تجربة المرّبي: Iyengar & Lepper, 2000. المراجعة الشاملة لشلل الخيارات: Scheibehenne et al., 2010 (ملاحظة من المُلخّص). نظرية المتعة: حملة فولكس فاغن، 2009. التذكيرات النصية في الصحة: Milkman et al., 2021 (لقاح الإنفلونزا). الترشيح التعاوني والافتراضيات الشخصية: نقاش المؤلفين حول نتفليكس وأمازون.

الجزء الثاني · الفصل 7

الإفصاح الذي

Smart Disclosure

مصطلحات الفصل

Smart disclosure

RECAP

Choice engine

Open data

MPG illusion

الفكرة في سطر

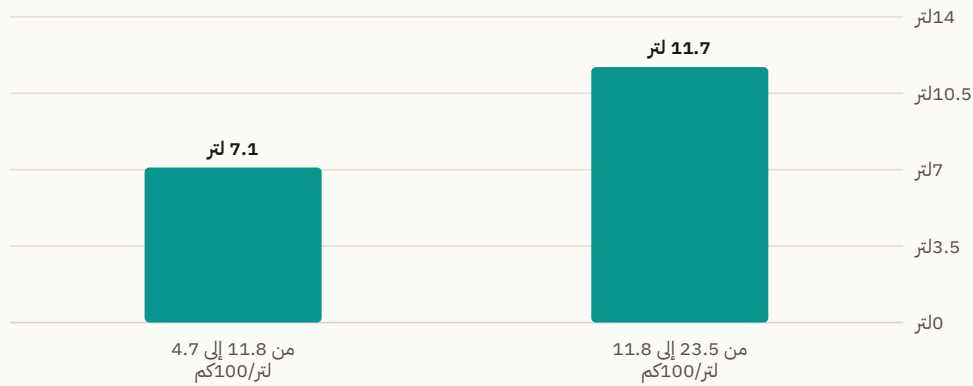
المعلومة لا تنفع ما لم تكن قابلة للفهم والمقارنة؛ أفضل إفصاح هو بيانات مفتوحة (Open data) قابلة للقراءة آلياً تبني عليها تطبيقات «محركات اختيار (Choice engines)» تقارن نيابة عن الناس.

الحكومات تحب «الإفصاح»: اطبع الشروط، اكتب التحذير، أرفق النشرة. المشكلة أن الإفصاح التقليدي مصمّم للإيكونز: 40 صفحة بخط صغير لا يقرؤها أحد. الفصل يقَدّم بديلاً من مستويين.

المستوى الأول: إفصاح مصمّم للبشر Human-friendly disclosure

بسيط، بارز، مقارن. مثال الكتاب المفضل هو ملصق استهلاك الوقود. الأمريكيون يقيسون بـ «ميل لكل غالون» (MPG)، وهذا مقياس مضلل رياضياً: الانتقال من 10 إلى 20 ميلاً للغالون يوفّر وقوداً أكثر من الانتقال من 20 إلى 50. لاريك وسول (2008) سمّوها «وهم الميل للغالون (MPG illusion)». الحل: اعرض «غالوناً لكل 100 ميل» (أو، كما في السعودية، لترًا لكل 100 كم)، فيصبح التوفير خطياً وواضحاً.

وهم الميل للغالون، بوحداتنا: كم لترًا توقّر كل 100 كم؟ MPG illusion
التحسين «الصغير» في سيارة شرهة يوقّر وقودًا أكثر من التحسين «الكبير» في سيارة اقتصادية.



الحالة الأولى تقابل «من 10 إلى 20 ميلًا للغالون» والثانية «من 20 إلى 50». بالمقياس الأمريكي تبدو الثانية أكبر بثلاثة أضعاف؛ بمقياس اللتر/100 كم تظهر الحقيقة. ملصق الوقود الأمريكي أُعيد تصميمه في 2013 ليعرض المقياسين.

المستوى الثاني: بيانات مفتوحة ومحركات اختيار Open data · Choice engines

الفكرة كانت تُسمّى في الطبعة الأولى RECAP، وتحمل الآن اسم «الإفصاح الذي». بدل أن تطلب من الناس قراءة الشروط، تلزم الشركة بنشر بياناتها (الأسعار، الرسوم، نمط استخدامك) بصيغة آلية، فتظهر تطبيقات طرف ثالث تقارن لك: مثلما تقارن مواقع السفر بين شركات الطيران. أمثلة الكتاب: «الزر الأزرق» لتنزيل سجلك الصحي، و«الزر الأخضر» لبيانات استهلاكك للطاقة، ومشروع Midata البريطاني.

بيانات مفتوحة

الشركة تنشر الأسعار والرسوم وبيانات استخدامك بصيغة آلية



محرك اختيار

تطبيق مستقل يقارن الخيارات وفق استخدامك الفعلي



قرار سهل

«الخطة الأنسب لك توقّر 640 ريالًا سنويًا» بضغط

أين ينجح الإفصاح وأين يفشل

- ملصقات الأسعار في المطاعم: أثرها على الطلبات صغير لكنه حقيقي، وأثرها الأكبر على المطاعم نفسها التي أعادت صياغة قوائمها.
- التحذيرات الطويلة على العقود: صفر أثر تقريبًا؛ الناس يوقعون دون قراءة.

- الإفصاح المقارن في لحظة القرار (رسوم بطاقتك مقابل بطاقة أخرى): أثر قوي.

● في عالمك: من فاتورة الجوال إلى «محرك اختيار» للتأمين

عندما يُلزم البنك المركزي البنوك بعرض «التكلفة الإجمالية» (APR) للتمويل في الإعلان نفسه، وهيئة الاتصالات شركات الجوال بفاتورة مفصلة، فهذا إفصاح من المستوى الأول. المستوى الثاني يبدأ عندما تُصبح هذه البيانات قابلة للقراءة آلياً (Machine-readable) فيبني عليها طرف ثالث محرك اختيار (Choice engine): مواقع مقارنة تأمين السيارات التي تعرض 30 عرضاً مرتبة بالسعر الفعلي هي بالضبط ما تخبّله الكتاب، وقد بُنيت لأن البيانات فُتحت. وملصق النجوم لكفاءة الطاقة على المكيف هو الإفصاح الذكي (Smart disclosure) في أنقى صوره: رقم تقني تُرجم إلى تقييم بصري يفهم في ثانيتين. أما عقد الاشتراك بخطه الصغير فهو مثال الكتاب على إفصاح صُمّم للإيكونز؛ نسخة من 5 أسطر «كم تدفع، متى يتجدد، كيف تلغي» هي الإفصاح الذكي.

دراسات مذكورة

وهم الميل للغالون: Science, 2008, Larrick & Soll. ملصقات الأسعار: مراجعات منها Bollinger, Leslie & Sorensen, 2011. مبادرات الرز الأزرق/الأخضر (الولايات المتحدة) Midata (المملكة المتحدة). الفكرة الأصلية RECAP: Thaler & Sunstein, 2008.

الجزء الثاني · الفصل 8

#السلادج

#Sludge

مصطلحات الفصل

Sludge

Friction

Dark patterns

Roach motel

Sludge audit

Mail-in rebate

الفكرة في سطر

السلادج هو الاحتكاك (Friction) الذي يمنع الناس من الوصول إلى ما يريدونه أو ما هو جيد لهم: نماذج، انتظار، شروط، ومكالمات إلغاء. إزالته وكزة بحد ذاتها، وأحياناً هي أفضل وكزة متاحة.

هذا أهم فصل جديد في الطبعة النهائية. الكلمة نحتها ثالر في مقال افتتاحي في مجلة Science عام 2018 بعنوان «وكزة، لا سلادج». الوكزة تجعل الشيء الجيد سهلاً؛ السلادج يجعل الشيء الجيد صعباً، أو يجعل الخروج من الشيء السيئ صعباً. وقد يكون متعمّداً (شركة تريدك أن تبقى مشتركاً) أو عرضياً (جهة حكومية لم يفكر أحد فيها في المستخدم).

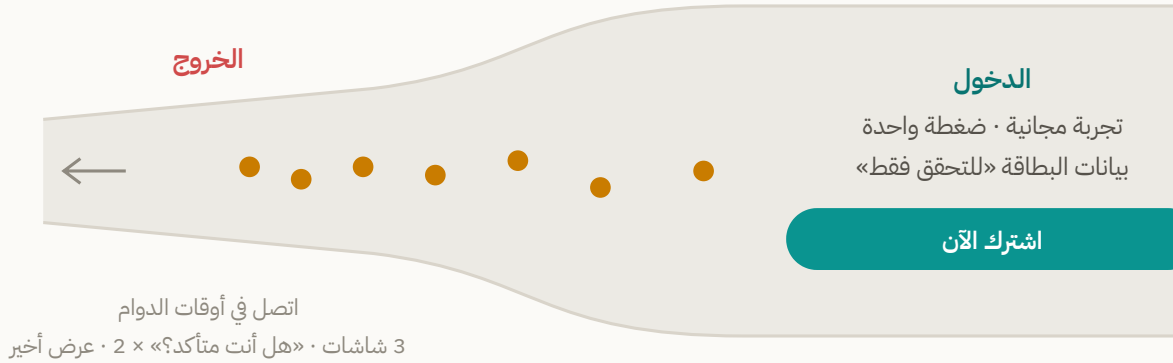
أشكاله المألوفة

- الاستردادات البريدية (Mail-in rebates): خصم 50 دولاراً بشرط إرسال الإيصال والباركود بالبريد خلال 30 يوماً. الشركة تعرف أن أغلب الناس لن يفعلوا؛ هذا سلادج مصمّم.
- فندق الصراصير (Roach motel): الاشتراك بضغطة، والإلغاء بمكالمة هاتفية في أوقات العمل.

- **النماذج الحكومية:** استمارة المساعدات الجامعية الأمريكية (FAFSA) كانت أكثر من 100 سؤال. عندما ساعد باحثون الأسر على تعبئتها في 10 دقائق، ارتفع الالتحاق بالجامعة 8 نقاط مئوية (بيتينجر وزملاؤه، 2012). لم يتغير شيء إلا الاحتكاك.
- **المصادقة الطويلة:** تراخيص مهنية وتصاريح تحتاج شهوًا بلا مبرر واضح.

«فندق الصراصير»: الدخول بضغط، والخروج عبر نفق Roach motel

شكل الرحلة كما يراها العميل. كل ضيق في النفق خطوة أضيفت لتبقيته في الداخل.



النقاط البرتقالية عملاء «يريدون» الخروج وعلقوا في النفق. الكتاب يقترح قاعدة بسيطة تتبناها جهات تنظيمية الآن: الخروج بسهولة الدخول نفسها.

8+ نقاط مئوية

زيادة الالتحاق بالجامعة عندما مُلئت استمارة FAFSA نيابة عن الأسر (من نحو 28% إلى 36%)

Bettinger, Long, Oreopoulos & Sanbonmatsu, 2012

≈ 10 مليار ساعة

تقدير الحكومة الأمريكية للوقت الذي يقضيه الأمريكيون سنويًا في تعبئة نماذج حكومية

يذكره سنستين، Office of Information and Regulatory Affairs

لماذا يصمم الناس سلاذج؟

ليس دائمًا شرًا. أحيانًا الاحتكاك مفيد: فترة انتظار قبل شراء سلاح، أو «هل أنت متأكد؟» قبل حذف ملف، أو سؤالان قبل صرف دواء يُساء استخدامه. الكتاب لا يطلب إزالة كل احتكاك، بل يطلب **تدقيق السلاذج** (Sludge audit): لكل خطوة في رحلة العميل، اسأل: من يدفع تكلفة هذا الاحتكاك؟ ومن يستفيد منه؟ وهل يمكن إزالته دون ضرر؟

وكزة، احتكاك حاف، نمط مظلم، سلاذج: مربّع واحد يفرز الأربعة Nudge vs Sludge

سؤالان فقط: هل يجعل التصميم الفعل أسهل أم أصعب؟ ولصالح مَنْ؟

يجعل الفعل ...

أصعب

أسهل

احتكاك حاف

«هل أنت متأكد؟» قبل الحذف
سؤالان قبل صرف دواء يُساء استخدامه

وكزة

تذكير في وقته · تجديد بضغطة
افتراضي ذكي · روتين جاهز

لصالح
الشخص

سلاذج

إلغاء بالهاتف فقط · استرداد بريدي
نموذج من 12 حقلاً لعينة مجانية

نمط مظلم

اشتراك بضغطة مع رسوم مخفية
خانة «أوافق على العروض» معلّمة مسبقاً

لصالح
الجهة

الاحتكاك ليس شراً في ذاته (الربع الأيسر العلوي)، والسهولة ليست خيراً في ذاتها (الربع الأيمن السفلي). المعيار هو مصلحة من يُطبّق عليه التصميم.

تدقيق سلاذج سريع: علّم كل بند ينطبق على رحلة عميلك Sludge audit

كلما زاد عدد البنود المعلّمة، زاد احتمال أن تخسر عملاء «يريدون» منتجك ولا يصلون إليه.

☐ الاشتراك أو الشراء يحتاج خطوة واحدة، والإلغاء أو الاسترجاع يحتاج أكثر من خطوتين أو قناة مختلفة (مكالمة، زيارة).

☐ نموذج التسجيل أو الطلب يطلب معلومة يمكن للنظام معرفتها أصلاً (عنوان سبق إدخاله، رقم هوية موثّق).

☐ الخصم أو المكافأة تحتاج «استردادًا» لاحقًا بدل خصم فوري.

☐ الزبون ينتظر موافقة (تأمين، اعتماد) أكثر من يوم واحد دون معرفة الحالة.

☐ الشروط المهمة (التجديد التلقائي، الرسوم) مكتوبة بخط صغير أو في صفحة أخرى.

☐ أكثر من 20% من العملاء يبدؤون الرحلة ولا يكملونها (سلة متروكة، طلب غير مكتمل).

☐ الاحتكاك يقع على العميل، بينما الفائدة منه تعود إلى الشركة فقط.

☐ لا أحد في الشركة يملك رقمًا يقيس «الوقت من النية إلى الإتمام».

قائمة الفحص من إعداد المُلخّص بناءً على أمثلة الفصل وكتاب سنستين اللاحق «(2021) Sludge». قاعدة الكتاب: الاحتكاك مقبول عندما يحمي الشخص من نفسه أو من الغير، ومرفوض عندما يحمي الشركة من الشخص.

● في عالمك: السلاذج الذي تملكه أنت

أنت تعرف السلاذج (Sludge) جيدًا كعميل: اشتراك نادٍ رياضي يُلغى بالحضور شخصيًا فقط، وتخفيض باقة الجوال «عبر الاتصال بخدمة العملاء»، واسترداد تذكرة طيران بنموذج من 12 حقلًا. بعضه احتكاك مبرّر (Protective friction: منع الاحتيال، تأكيد الهوية)، وبعضه تراكم إداري بلا مالِك. لكن السلاذج الذي تملكه أنت هو ما يهيم: برنامج ولاء يشترط 5 خطوات لاستبدال النقاط، خصم «استرداد» (Rebate) يحتاج رفع فاتورة، عيّنة مجانية تُطلب بنموذج طويل، أو تجديد تلقائي (Auto-renewal) يُلغى فقط بالهاتف. ملاحظة من المُلخّص: الاتجاه العالمي اليوم (قواعد «انقر للإلغاء» في أكثر من سوق) يعاقب فندق الصراصير (Roach motel)، والأسلم أن تجعل الإلغاء بسهولة الاشتراك قبل أن يُفرض عليك.

دراسات ومراجع مذكورة

مقال «وكزة، لا سلاذج»: Thaler, 2018, Science. كتاب سنستين:

Sunstein, 2021, Sludge: What Stops Us from Getting Things Done and What to Do about It. استثمار FAFSA:

الجزء الثالث

المال

Part III · Money

أربعة فصول تطبق الأدوات على أربعة قرارات مالية «مشحونة»: الادخار للتقاعد، اختيار صندوق الاستثمار، الاقتراض، والتأمين. هنا أقوى الأدلة الرقمية في الكتاب، ومعظمها عن الافتراضيات.

الجزء الثالث · الفصل 9

ادّخر أكثر غدًا

Save More Tomorrow

مصطلحات الفصل

Automatic enrolment

Opt-in vs opt-out

Save More Tomorrow

Present bias

Inertia

Loss aversion

Auto-escalation

الفكرة في سطر

الناس يريدون الادخار ولا يفعلون؛ التسجيل التلقائي (Automatic enrolment) يحل مشكلة «البدء»، وبرنامج «ادّخر أكثر غدًا» يحل مشكلة «الزيادة» بربطها بالعلوة القادمة حتى لا يشعر أحد بخسارة.

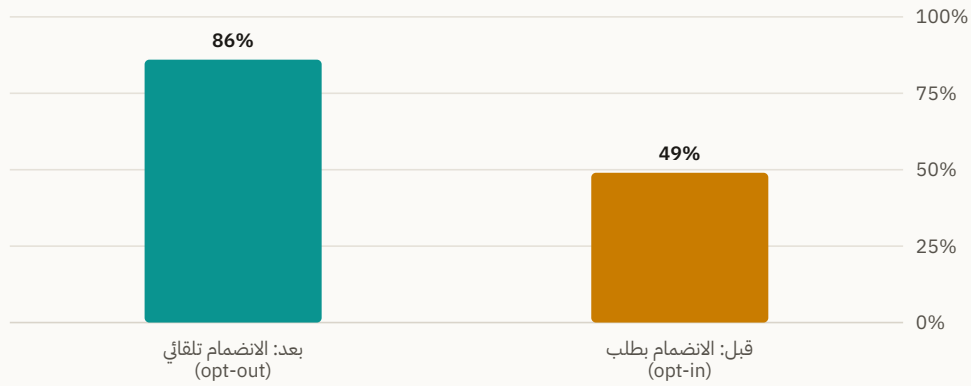
في أنظمة التقاعد الحديثة (المساهمة المحددة) على الموظف أن يقرر: هل يشترك؟ كم يدفع؟ أين يستثمر؟ قرار صعب ونادر وبلا تغذية راجعة (الفصل 4). النتيجة أن كثيرين لا يشتركون حتى عندما يضيف صاحب العمل مبلغًا مجانيًا مقابل كل ريال يدخرونه، أي أنهم يرفضون مألًا مجانيًا. السبب ليس الفقر ولا الجهل، بل الكسل (Inertia) والتأجيل: «سأسجل الأسبوع القادم».

الحل الأول: التسجيل التلقائي Automatic enrolment

بدل أن يملأ الموظف نموذجًا للانضمام، يُسجل تلقائيًا ويملاً نموذجًا إذا أراد الخروج. دراسة مادريان وشيا (2001) في شركة واحدة غيرت هذا الافتراضي، فقفزت المشاركة بين الموظفين الجدد من 49% إلى 86%. لم يتغير الراتب ولا الخطة ولا الحوافز؛ تغير الافتراضي فقط.

التسجيل التلقائي: نسبة المشاركة في خطة التقاعد بين الموظفين الجدد Automatic enrolment

الشركة نفسها، قبل وبعد تغيير الافتراضي من «الانضمام يحتاج طلبًا» إلى «الانضمام تلقائي والخروج يحتاج طلبًا».



Madrian & Shea, 2001. أُعيد إنتاج النتيجة في عشرات الشركات وفي المملكة المتحدة على مستوى وطني: نظام التسجيل التلقائي منذ 2012 يسجل نسبة انسحاب تقارب 9% فقط.

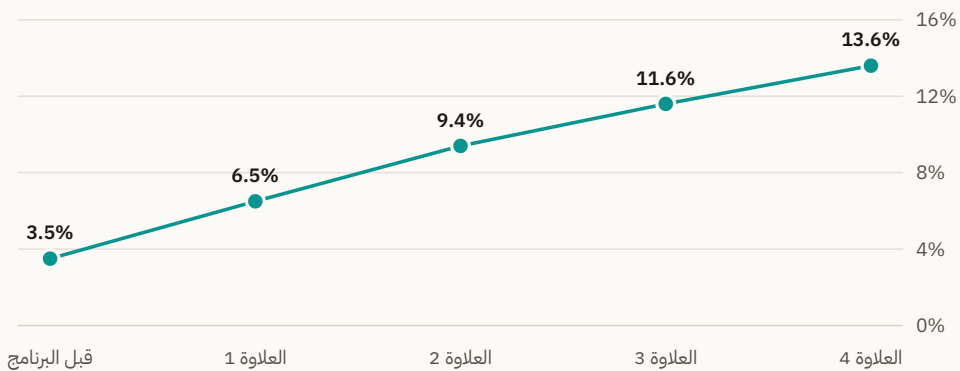
لكن التسجيل التلقائي كشف مشكلة جديدة: الافتراضي يلتصق حتى عندما يكون سيئًا. الشركة في الدراسة اختارت نسبة اشتراك افتراضية 3%، فبقي معظم الناس عند 3% رغم أن كثيرين منهم كانوا سيختارون 6% لو اختاروا بأنفسهم. الافتراضي الكسول يصنع نتائج كسولة.

الحل الثاني: ادّخر أكثر غدًا Save More Tomorrow

صمّم ثالر وبينارتزي (2004) برنامجًا يعالج ثلاثة انحيازات في وقت واحد: **انحياز الحاضر (Present bias)** (الناس يقبلون ادخارًا يبدأ في المستقبل لا الآن)، **النفور من الخسارة (Loss aversion)** (الزيادة تُقْطَع من العلاوة القادمة فلا ينخفض الراتب الصافي أبدًا)، و**الكسل** (الزيادات تلقائية حتى يوقفها الموظف). يوافق الموظف اليوم على أن ترتفع نسبة ادخاره مع كل علاوة قادمة.

«ادّخر أكثر غدًا»: نسبة الادخار لمن انضموا للبرنامج في أول شركة طُبّق فيها Save More Tomorrow

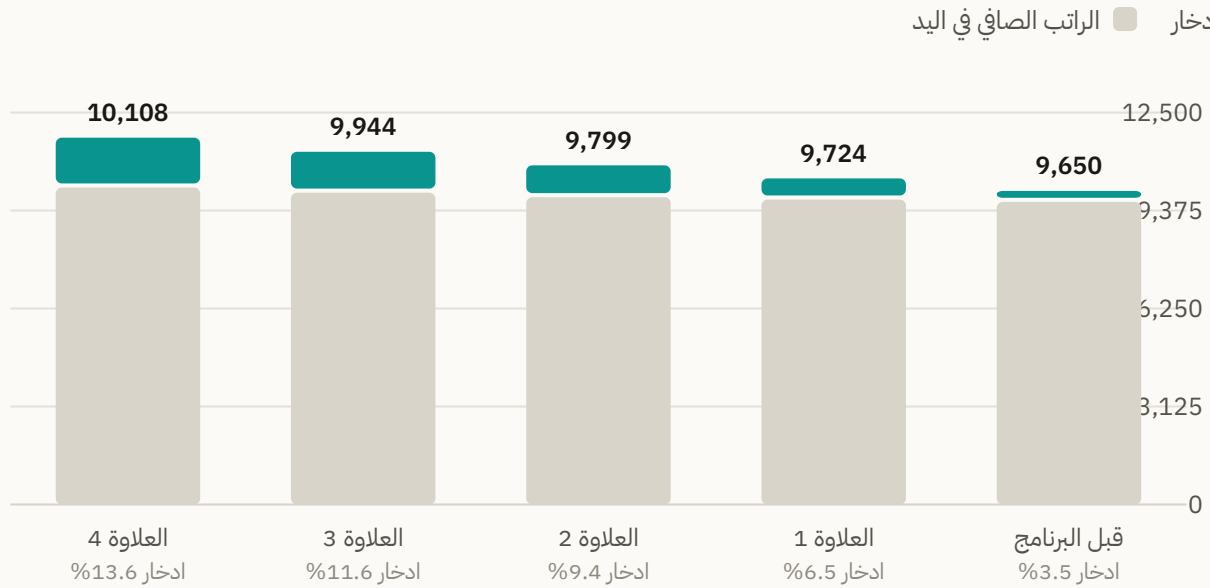
من 3.5% إلى 13.6% خلال أربع علاوات (نحو 40 شهرًا)، دون أن ينخفض راتب أحدهم الصافي مرة واحدة.



Thaler & Benartzi, 2004, Journal of Political Economy. انضم 78% ممن عُرض عليهم البرنامج، وبقي 80% منهم حتى العلاوة الرابعة. صار البرنامج جزءًا من قانون حماية المعاشات الأمريكي (2006).

لماذا لا يشعر أحد بالخسارة؟ الراتب الصافي لا ينخفض أبدًا Loss aversion • Take-home pay

مثال توضيحي: راتب 10,000 ريال يرتفع 4% مع كل علاوة، والادخار يرتفع بنسب البرنامج نفسها. الجزء الأخضر ادخار، والرمادي ما يصل إلى الحساب.



الأرقام للتوضيح من إعداد المُلخّص وليست من الكتاب؛ الآلية هي آلية Thaler & Benartzi (2004): النفور من الخسارة لا يُستثار لأن ما في اليد لا ينقص، والزيادة تأتي من علاوة لم تُلمس بعد.

ماذا عن الاعتراض «هذا ادخار على حساب الدين»؟

يناقش الفصل أدلة على أن الادخار الإضافي لا يأتي كله من تقليل الإنفاق بل جزء منه من اقتراض أكثر أو ادخار أقل في مكان آخر. الجواب الصادق في الطبعة النهائية: الأثر الصافي إيجابي لكنه أصغر من الأثر الظاهر، ولا تزال الافتراضيات الجيدة أفضل من الافتراضيات السيئة.

● في عالمك: التسجيل التلقائي خارج صناديق التقاعد

لا يملك معظم موظفي القطاع الخاص خطة ادخار تكميلية اختيارية (التأمينات الاجتماعية إلزامية وليست وكزة). لكن الآلية نفسها تُطبّق في كل صناعة. **التسجيل التلقائي (Automatic enrolment)**: عميل اشترى القهوة نفسها ثلاث مرات يُعرض عليه «اشتراك شهري بخمسة عشر %» كخيار افتراضي في صفحة الدفع، مع إلغاء بضغطة. **ادّخر أكثر غدًا (Save More Tomorrow)** في نسخته التجارية: عميل يبدأ بخطة برمجية (SaaS) أساسية يوافق اليوم على الترقية التلقائية عندما يتجاوز 500 طلب شهريًا، أي بالتزامن مع «علاوته» هو، فلا يشعر أن الاشتراك قفز من 99 إلى 399 ريالاً دفعة واحدة. وفي إدارة فريقك: برنامج ادخار داخلي يبدأ بنسبة صغيرة ويرتفع مع كل علاوة تلقائيًا (Auto-escalation) هو الطريقة الوحيدة المثبتة لجعل الموظفين يدخرون فعليًا.

دراسات مذكورة

التسجيل التلقائي: Madrian & Shea, 2001, Quarterly Journal of Economics؛ Choi, Laibson, Madrian & Metrick, 2004. ادّخر أكثر غدًا: Thaler & Benartzi, 2004. التسجيل التلقائي الوطني في المملكة المتحدة (2012) وأرقام الانسحاب من وزارة العمل والمعاشات البريطانية. الأثر الصافي على الثروة: Chetty, Friedman, Leth-Petersen, Nielsen & Olsen, 2014 (الدنمارك).

هل تدوم الوكزات إلى الأبد؟ ربما في السويد

Do Nudges Last Forever? Perhaps in Sweden

مصطلحات الفصل

Default fund

Active choice

Stickiness of defaults

Choice overload

الفكرة في سطر

السويد شجعت الناس بحملة ضخمة على «الاختيار بأنفسهم» من مئات الصناديق، فاختار أغلبهم بشكل سيئ؛ ومن بقي في الصندوق الافتراضي (Default fund) كان أفضل حالاً، وبعد 20 سنة لا يزال الجميع حيث وضعتهم أول وكزة.

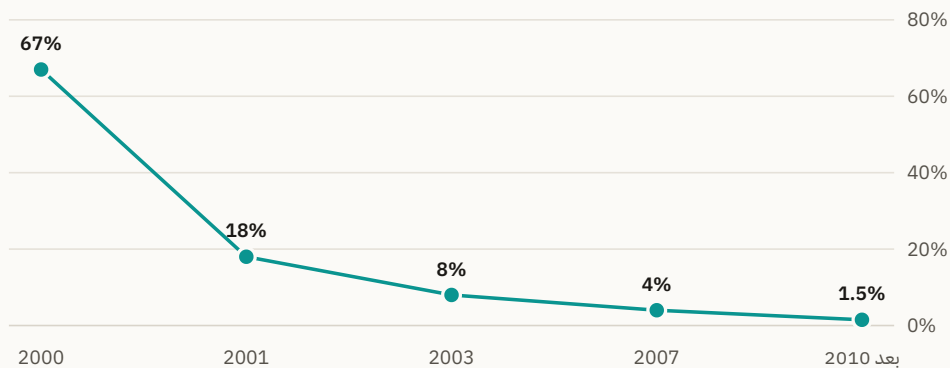
عام 2000 أطلقت السويد نظام معاشات يستثمر فيه كل مواطن جزءاً من اشتراكاته في صناديق يختارها من قائمة بلغت 456 صندوقاً. الحكومة صممت صندوقاً افتراضياً جيداً (رسوم منخفضة، تنوع عالمي)، لكنها أنفقت على حملة إعلانية ضخمة تحث الناس على «الاختيار بأنفسهم». والشركات أنفقت أكثر على إعلانات صناديقها.

ماذا حدث؟ Default fund · Active choice

- اختار نحو 67% من المشاركين الأوائل صناديقهم بأنفسهم. الحملة نجحت.
- الصناديق المختارة كانت أسوأ: رسوم أعلى بكثير، تركيز على الأسهم السويدية (انحياز محلي)، وتركيز على قطاع التقنية الذي كان في قمة فقاعته عام 2000. أكثر صندوق اختير كان قد ارتفع 534% في السنوات الخمس السابقة، ثم خسر معظم قيمته. الناس اشتروا الماضي.
- الصندوق الافتراضي تفوّق على متوسط الصناديق المختارة يدويّاً في السنوات التالية، وبفارق واضح.
- بعد أن توقفت الحملة الإعلانية، انهارت نسبة الاختيار الذاتي بين الملتحقين الجدد: نحو 8% عام 2003، وأقل من 2% بعد عشر سنوات. الافتراضي انتصر بمجرد أن سكنت الإعلانات.

السويد: نسبة الملتحقين الجدد اختاروا صناديقهم بدل الافتراضي Default stickiness

الحملة الإعلانية رفعت النسبة في سنة الإطلاق، ثم عاد الجميع إلى الافتراضي.



الأرقام تقريبية من الكتاب ومن Cronqvist, Thaler & Yu (2018). الفاصل الزمني على المحور غير متساوٍ عمدًا لعرض المسار الكامل.

الأول: «شجّع الناس على الاختيار بأنفسهم» ليس حيادًا، بل وكزة في اتجاه سيئ عندما تكون الخيارات معقّدة والاختيار الذاتي يعتمد على الإعلانات. الثاني، وهو الجديد في الطبعة النهائية: **الوكزات تدوم**. من اختار في 2000 لا يزال في الصندوق نفسه بعد عقدين، حتى بعد أن أغلق بعض تلك الصناديق ودُمجت. الكسل الذي جعل الافتراضي قويًا يجعل الاختيار الأول، جيدًا أو سيئًا، دائمًا. لذلك فإن مسؤولية مهندس الاختيار عند «لحظة الإطلاق» أكبر مما تبدو.

● في عالمك: لحظة الإطلاق تحدّد العشر سنوات التالية

عند تجديد التأمين الصحي للموظفين، يبقى أغلبهم على الخطة الافتراضية لصاحب العمل سنة بعد سنة، حتى لو تغيّرت احتياجاتهم. وعند إطلاق علامة تجارية بـ 12 نكهة أو متغيرًا (Variants) دفعة واحدة مع حملة تقول «اختر ما يناسبك»، سيختار المستهلك المتغير الأكثر إعلانًا لا الأنسب له، وسيلتصق به. المعادل السويدي في التسويق: اجعل «المنتج البطل» (Hero SKU) هو الافتراضي الواضح على الرف وفي التطبيق وفي لسان البائع، وأطلق المتغيرات لاحقًا لمن يعرف ما يريد. والقاعدة نفسها في المنتجات الرقمية: إعدادات الإشعارات الافتراضية في تطبيقك هي ما سيبقى عليه 90% من المستخدمين إلى الأبد. وما دام العميل يلتصق بأول اختيار، فإن كسب الاستخدام الأول (Onboarding) بعينة أو تجربة مجانية أثمن مما تقوله حسابات الربحية قصيرة المدى.

دراسات مذكورة

Cronqvist & Thaler, 2004, American Economic Review (Papers & Proceedings): «خيارات التصميم في أنظمة الضمان الاجتماعي المخصصة: دروس من التجربة السويدية». Cronqvist, Thaler & Yu, 2018, AEA Papers & Proceedings: «عندما تدوم الوكزات إلى الأبد: الجمود في نظام المعاشات السويدي».

الجزء الثالث · الفصل 11

اقترض أكثر اليوم: الرهون العقارية (Mortgages) وبطاقات الائتمان (Credit cards)

Borrow More Today: Mortgages and Credit Cards

مصطلحات الفصل

Mortgage

Teaser rate

Plain-vanilla default

Credit card

Minimum payment

Anchoring

Smart disclosure

الفكرة في سطر

سوق الاقتراض مصمّم ليخفي التكلفة الحقيقية خلف رسوم وأسعار تشويقية وحد أدنى مغرٍ؛ الحل ليس المنع بل الإفصاح الذي وافتراضيات تحمي المقرض من نفسه.

الرهن العقاري كان قبل جيل منتجًا بسيطًا: فائدة ثابتة و30 سنة. ثم تحول إلى غابة: فوائد متغيرة، «نقاط» تُدفع مقدمًا، أسعار تشويقية (Teaser rates) تنخفض سنتين ثم تقفز، غرامات سداد مبكر، ورسوم وسطاء. يبيّن الكتاب أن

المقترضين الأقل تعليمًا وأصحاب الأقليات دفعوا أكثر مقابل القروض نفسها، وأن الوسطاء كانت لهم حوافز لبيع أعلى قرض لا أنسبه. أزمة 2008 هي هذا الفصل مضروبًا في ملايين.

ما يقترحه الكتاب للرهون Plain-vanilla default · Smart disclosure

- **إفصاح ذي:** كل مُقرض ينشر شروطه بصيغة آلية موحدة، فتقارنها تطبيقات مستقلة بناءً على وضعك أنت، لا على «المعدل السنوي» وحده.
- **قرض افتراضي «عادي»:** يمكن للمُقرض أن يعرض أي منتج، لكن عليه أن يعرض أولاً نسخة بسيطة قابلة للمقارنة، والخروج منها يجب أن يكون قرارًا واعيًا.

بطاقات الائتمان والحد الأدنى Credit cards · Minimum-payment anchor (Minimum payment)

كشف الحساب يعرض «الحد الأدنى للسداد». الغرض ظاهريًا معلومة، لكنه **مرساة (Anchor)**: أظهر ستيوارت (2009) أن مجرد وجود رقم الحد الأدنى يخفّض ما يسدده الناس ممن لا يدفعون كامل الرصيد، لأن الرقم الصغير يصبح نقطة البداية. وتضيف الشركات رسوم تأخير وسعر فائدة عقابيًا، ثم تجعل «السداد التلقائي للكامل» خيارًا مدفونًا. الإصلاح الأمريكي في 2009 ألزم البطاقات بأن تعرض: «إذا دفعت الحد الأدنى فقط ستسدد الرصيد خلال X سنة وستدفع Y فائدة». إفصاح ذي بسيط.

حاسبة الحد الأدنى: كم تكلفك «المرساة» Minimum-payment anchor

أدخل رصيد بطاقتك وسعر الفائدة السنوي. الحد الأدنى في السعودية عادة 5% من الرصيد بحد أدنى 100 ريال. قارن بين سداد الحد الأدنى وسداد 15% شهريًا.

سداد الحد الأدنى (5%، بحد أدنى 100 ريال)

7.8 سنة

إجمالي الفوائد ≈ 9,542 ريال

سداد 15% من الرصيد شهريًا

2.3 سنة

إجمالي الفوائد ≈ 2,032 ريال

مثال ثابت: رصيد 10,000 ريال بفائدة 32% سنويًا. سداد الحد الأدنى (5%) يستغرق نحو 8 سنوات ويكلف نحو 9,500 ريال فوائد، أي ما يقارب رصيد البطاقة نفسه؛ سداد 15% شهريًا يستغرق نحو سنتين وثلاثة أشهر ويكلف نحو 2,000 ريال.

حساب تقريبي من إعداد المُلخّص (فائدة شهرية مركّبة، سداد في نهاية كل شهر). الرقم الدقيق يختلف حسب طريقة احتساب البنك، لكن الفارق في الحجم هو الدرس.

● في عالمك: «اشتر الآن وادفع لاحقاً» في سلة الأزياء

خدمات التقسيط (BNPL) في متاجر الأزياء والإلكترونيات هي هذا الفصل حرفياً: «4 دفعات بلا فوائد» تُؤطّر طلباً بـ1,200 ريال على أنه 300 ريال، وتخفي رسوم التأخير في صفحة أخرى. وإعلان السيارة الذي يقول «999 ريالاً شهرياً» هو المرساة (Anchor) نفسها التي وصفها الكتاب في الحد الأدنى لبطاقة الائتمان: يجعل السؤال «هل أتحمّل 999؟» بدل «كم أدفع في المجموع؟». الكتاب لا يقول امنعها؛ يقول: إفصح ذكي (Smart disclosure) (المبلغ الكلي ورسوم التأخير في الشاشة نفسها بحجم الخط نفسه) وافتراضي يحمي (السداد التلقائي (Auto-pay) (مفعّل افتراضياً). وعلى مستوى التمويل العقاري: صفحة مقارنة واحدة تعرض التكلفة الإجمالية على 25 سنة لكل عرض هي «RECAP» بالعربية.

دراسات مذكورة

الحد الأدنى كمرساة: Stewart, 2009, Psychological Science. الفروق في أسعار الرهون حسب المجموعات: Woodward & Hall, 2012. قانون بطاقات الائتمان الأمريكي (CARD Act, 2009) وأثره: Agarwal, Chomsisengphet, Mahoney & Stroebel, 2015. «السمات المحجوبة» في الأسعار: Gabaix & Laibson, 2006.

الجزء الثالث · الفصل 12

التأمين: لا تقلق بشأن الأشياء الصغيرة

Insurance: Don't Sweat the Small Stuff

مصطلحات الفصل

Deductible

Premium

Dominated option

Loss aversion

Extended warranty

Curation

الفكرة في سطر

الناس يشتركون تأميناً زائداً على الخسائر الصغيرة (ضمان ممتد، تحمّل منخفض) وتأميناً ناقصاً على الكوارث؛ القاعدة: ارفع التحمّل إلى أعلى ما تستطيع دفعه، ولا تؤمّن ما تستطيع تحمّل خسارته.

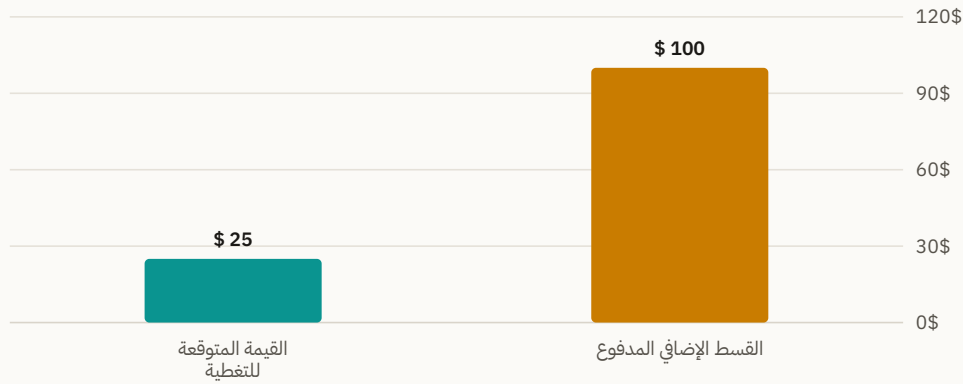
الغرض من التأمين حمايتك من خسارة لا تستطيع تحملها: احتراق البيت، مرض مكلف. لكن النفور من الخسارة (Loss aversion) يدفع الناس إلى تأمين كل شيء صغير: ضمان ممتد على هاتف، تأمين على شاشة، تحمّل (Deductible) منخفض في تأمين السيارة مقابل قسط أعلى. الشركات تحب هذا لأن هوامشه ضخمة.

الدليل: التحمّل في تأمين المنازل Deductible

درس سيدنور (2010) بيانات شركة تأمين على المنازل: العملاء الذين اختاروا تحملاً 500 دولار بدل 1,000 دولار دفعوا في المتوسط نحو 100 دولار إضافية سنوياً في القسط (Premium). لكن احتمال تقديم مطالبة في السنة نحو 5%، أي أن القيمة المتوقعة للتغطية الإضافية (500 دولار × 5%) هي 25 دولارًا. دفعوا 100 ليحصلوا على 25.

تخفيض التحمل من 1,000 إلى 500 دولار: ما تدفعه مقابل ما تتوقع استرداده Deductible

سنة واحدة، عميل نموذجي في دراسة سيدنور (2010).



الأرقام تقريبية من الدراسة. القاعدة العملية في الكتاب: إذا كنت تستطيع دفع التحمل الأعلى دون أن ينقلب حالك، فاختره دائماً، وضع الفرق في حساب طوارئ.

خطط التأمين الصحي: خيارات «مهيمن عليها» Dominated options

عندما عرضت شركة كبيرة على موظفيها عشرات الخطط بمزيج من الأقساط والتغطيات، اختار معظمهم خطأً أسوأ من غيرها في كل الحالات (Dominated): قسط أعلى وتغطية ليست أفضل. الناس يعجزون عن حساب «القسط + التحمل المتوقع» ويستخدمون قاعدة «التحمل المنخفض آمن» (بارغافا ولوينستاين وسيدنور، 2017). وكزة الفصل: انتقاء (احذف الخطط المهيمن عليها) وربط (اعرض «تكلفتك السنوية المتوقعة» لكل خطة بدل الأرقام الخام).

القاعدتان

1. لا تؤمن ما تستطيع خسارته: الضمان الممتد (Extended warranty) على الأجهزة، تأمين السفر على رحلة رخيصة، حماية الشاشة.
2. آمن ما لا تستطيع خسارته، بأعلى تحمل ممكن: الصحة، السكن، المسؤولية تجاه الغير.

خريطة التأمين: ماذا تؤمن وماذا تدفع من جيبك؟ Insurance map

المحور الرأسي هو حجم الخسارة، وهو الوحيد الذي يهم. الاحتمال يغيّر السعر العادل، لا القرار.

خسارة لا تستطيع تحملها → آمن، وبأعلى تحمّل تستطيعه

● مسؤولية تجاه الغير

● مرض مكلف

● حريق أو انهيار منزل

خسارة مزعجة لكنك ستنجو → لا تؤمن، ادّخر الفرق

● تأمين رحلة رخيصة

● حماية الشاشة

● ضمان ممتد للهاتف

تخفيض التحمّل من 1,000 إلى 500 يقع في الصف السفلي: تدفع 100 لتسترد 25 (Sydnor, 2010)

قاعدة الفصل بكلمتين: لا تقلق بشأن الأشياء الصغيرة. الشركات تربح من الصف السفلي لأن النفور من الخسارة يجعل «الخسارة الصغيرة» تبدو كبيرة.

● في عالمك: الضمان الممتد على الهاتف، والخطة الافتراضية في العمل

الضمان الممتد (Extended warranty) عند شراء هاتف أو جهاز من متجر إلكترونيات هو مثال الكتاب حرفيًا: هامش مرتفع للبائع، قيمة متوقعة منخفضة للمشتري، وتُباع في «الحالة الساخنة» لحظة الشراء. وتأمين السيارة «الشامل» مع تحمّل (Deductible) منخفض لسيارة عمرها 8 سنوات هو الخيار المهيمن عليه (Dominated) نفسه. أما في عملك: عند تجديد التأمين الصحي للموظفين، لا يقرأ أحد جدول المنافع. الوكزة الصحيحة: خطة افتراضية معقولة للأغلبية، وصفحة واحدة تترجم كل خطة إلى «التكلفة السنوية المتوقعة لعائلة من 4 أفراد»، وحذف الخطط التي لا يختارها إيكون عاقل. وفي التسويق الاستهلاكي: بيع «حماية الشاشة» أو «الضمان» على منتج رخيص هو استغلال للنفور من الخسارة (Loss aversion)؛ سينجح هذا الربع، وسيراه الفصل 15 على أنه سلاج أخلاقي.

دراسات مذكورة

التحمّل في تأمين المنازل: Sydnor, 2010, American Economic Journal: Applied Economics. الخطط المهيمن عليها: Bhargava, Loewenstein & Sydnor, 2017, Quarterly Journal of Economics. الضمانات الممتدة كسوق للانحيازات: نقاش المؤلفين مع الإحالة إلى Gabaix & Laibson, 2006. نقص التأمين ضد الفيضانات: Kunreuther et al., 1978.

المجتمع

Part IV · Society

فصلان عن قرارات لا تخص الفرد وحده: التبرع بالأعضاء والمناخ. الأول يحتوي على أشهر تراجع في الكتاب، والثاني يحدّد بصرحة حدود الوكزة عندما تكون المشكلة أكبر منها.

الجزء الرابع · الفصل 13

التبرع بالأعضاء: وهم الحل الافتراضي

Organ Donation: The Default Solution Illusion

مصطلحات الفصل

Presumed consent

Explicit consent

Mandated choice

Prompted choice

Opt-out default

Default illusion

الفكرة في سطر

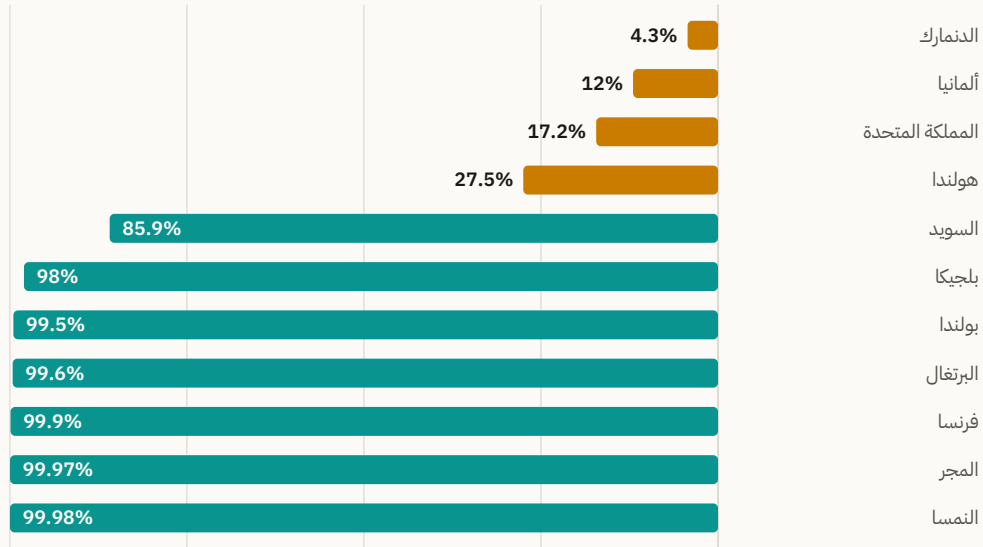
الافتراضي «الجميع متبرع ما لم يرفض» يرفع نسبة «الموافقة المسجلة» إلى 99%، لكنه لا يرفع عدد الأعضاء المتبرّعين بها فعلياً؛ ما يرفعها هو نظام يسأل الناس بوضوح ويحترم الأسر ويُدَار جيداً.

في الطبعة الأولى كان هذا الفصل «الدليل الأنصع» على قوة الافتراضيات. عرض جونسون وغولدستاين (2003) على أشخاص نموذجاً افتراضياً: عندما كان الخيار الافتراضي «لست متبرّعاً» وافق 42%؛ وعندما كان «أنت متبرع» وافق 82%. ثم قارنا بين دول أوروبية فوجدا الفجوة نفسها في الواقع.

نسبة «الموافقة الفعلية» على التبرع بالأعضاء حسب نوع الافتراضي في القانون Presumed consent

دول تشترط التسجيل للتبرع (opt-in) مقابل دول تفترض التبرع ما لم يُسجّل الرفض (opt-out).

■ التبرع يحتاج تسجيلًا (opt-in) ■ التبرع افتراضي، الرفض يحتاج تسجيلًا (opt-out)



Johnson & Goldstein, 2003, Science: «هل تُنقذ الافتراضيات أرواحًا؟». هذا هو الرسم الذي جعل الحكومات تتسابق إلى «الموافقة المفترضة» (Presumed consent).

لماذا يسمّيه المؤلفان الآن «وهمًا»؟ Presumed consent • Default illusion

لأن الرسم أعلاه يقيس الموافقة على الورق، لا الأعضاء المزروعة. وعندما ننظر إلى عدد المتبرعين المتوفين الفعليين لكل مليون نسمة، تختفي الفجوة:

- في دول «الموافقة المفترضة»، الأطباء عمليًا يسألون الأسرة على أي حال، ولا ينتزعون عضوًا من متوفي رفضت أسرته. والأسرة، عندما لا يكون المتوفي قد سجّل شيئًا، ترفض بنسبة أعلى.
- الافتراضي يلغي «الإشارة»: عندما يكون الجميع متبرعًا تلقائيًا، لا تعرف الأسرة ما كان يريد المتوفي حقًا. أما التسجيل الصريح (Explicit consent) فهو رسالة واضحة من المتوفي إلى أسرته.
- إسبانيا، رائدة العالم في التبرع، لديها قانون موافقة مفترضة منذ 1979، لكن أرقامها لم تقفز إلا بعد 1989 عندما أنشأت منظمة وطنية للزراعة (ONT) وضعت منسقين مدربين في كل مستشفى يتحدثون مع الأسر ويحسنون اكتشاف المتبرعين المحتملين. النجاح إداري، لا افتراضي.

من «موافقة على الورق» إلى «عضو مزروع»: الافتراضي يعمل في خطوة واحدة فقط Consent funnel
كل مستوى أضيق من الذي قبله. لاحظ أين يقع تأثير القانون الافتراضي، وأين يقع تأثير النظام الإسباني.



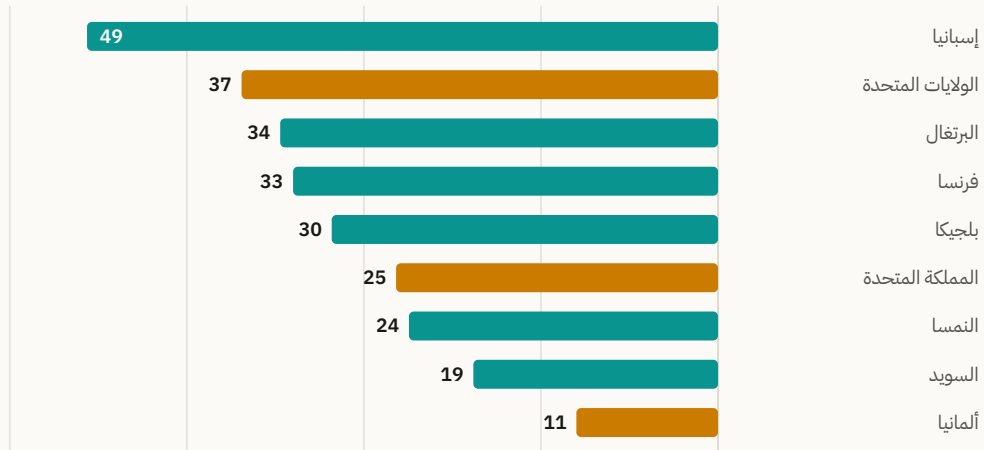
الموافقة المفترضة ترفع المستوى 1 إلى 99%، وتُضعف المستوى 4 لأن الأسرة لا تعرف ما أراده المتوفي فعلاً

التسجيل الصريح («تفويض الشخص الأول») يُصغّر المستوى 1 لكنه يقوّي المستوى 4. والمنسق المدرب في المستشفى يوشع 3 و4 معًا. لذلك تفوّقت إسبانيا، وتفوّقت الولايات المتحدة على دول افتراضية كثيرة.

المتبرعون المتوفون الفعليون لكل مليون نسمة (تقريبي، 2019) Actual donors

لو كان الافتراضي هو الحكاية، لتجمّعت الدول الخضراء في الأعلى والبرتقالية في الأسفل. لم يحدث.

■ التبرع يحتاج تسجيلًا (opt-in) ■ التبرع افتراضي (opt-out)



ملاحظة من المُلخّص: أرقام تقريبية من قاعدة IRODaT لعام 2019 لتوضيح حجة الكتاب، لا من الكتاب نفسه. الولايات المتحدة (opt-in) تتفوق على أغلب دول الموافقة المفترضة.

ما يقترحه المؤلفان الآن Prompted choice • Mandated choice

1. الاختيار المحفّز (Prompted choice): عند تجديد رخصة القيادة أو الهوية، يُسأل الشخص بوضوح: هل تريد أن تكون متبرعًا؟ نعم / لا / لاحقًا. لا افتراضي، بل سؤال في لحظة مناسبة، مع تسجيل الإجابة كرسالة ملزمة للأسرة (ما يُسمّى «تفويض الشخص الأول»).

2. **تسهيل التسجيل:** إزالة السلاذج (تسجيل بضغطه من الهاتف بدل نموذج ورقي).

3. **الاستثمار في النظام:** منسقون مدربون في المستشفيات على الطريقة الإسبانية.

4. ويذكران فكرة إسرائيل (2008): من يسجل متبرعًا يحصل على أولوية إذا احتاج هو عضوًا يومًا ما. حافز، لكنه يقوّي المعنى الأخلاقي للتسجيل بدل أن يشتريه.

● في عالمك: السعودية تختار الطريق الثاني، ودرس لكل من يقيس

نظام التبرع في السعودية قائم على التسجيل الصريح (Explicit consent) مع دور محوري للأسرة، وهو ما يتوافق مع توصية الطبعة النهائية. الكوزة الأنسب إذن ليست تغيير الافتراضي، بل «الاختيار المحفّز» (Prompted choice) وإزالة السلاذج: التسجيل أصبح متاحًا من تطبيقات حكومية على الهاتف بضغطات قليلة، والخطوة التالية بالمنطق نفسه هي سؤال واضح عند تجديد الهوية أو الرخصة، مع رسالة تشرح للأسرة أن هذا كان قرار المتوفى. ولك درس أوسع من الأعضاء: لا تخط بين «مؤشر السطح» (Vanity metric) و«النتيجة» (Outcome). 99% موافقة مسجلة تشبه 99% «وعي بالعلامة» (Brand awareness) في استبيان، أو 100,000 تنزيل لتطبيق، أو 40,000 مشترك في برنامج ولاء: أرقام جميلة لا تعني تبرعًا ولا شراءً ولا استخدامًا. اسأل دائمًا عن العضو المزروع، أي عن المستخدم النشط أسبوعيًا (WAU)، والنقاط المستبدلة، والطلب الثاني.

دراسات مذكورة

Johnson & Goldstein, 2003, Science. النموذج الإسباني: Matesanz & Domínguez-Gil, 2007. تأثير الموافقة المفترضة على قرارات الأسر: Arshad, Anderson & Sharif, 2019 (ملاحظة من المُلخص: إحدى الدراسات التي دعمت التراجع). قانون الأولوية الإسرائيلي: Lavee et al., 2010. أرقام المتبرعين الفعليين: قاعدة IRODaT (ملاحظة من المُلخص).

الجزء الرابع · الفصل 14

إنقاذ الكوكب

Saving the Planet

مصطلحات الفصل

Tragedy of the commons

Present bias

Salience

Feedback

Green default

Carbon pricing

Social norms

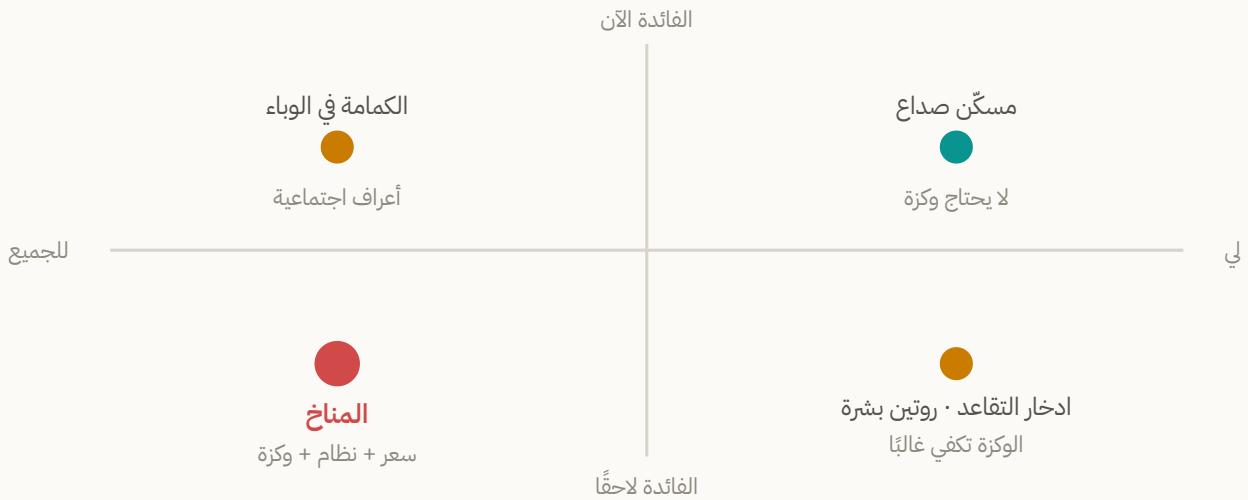
الفكرة في سطر

المناخ هو أصعب مشكلة سلوكية ممكنة: الضرر بعيد وغير مرئي ويسببه الجميع؛ الكوزات تساعد (افتراضيات خضراء، تغذية راجعة، إفصاح) لكن الحل الأول هو تسعير الكربون، وهذا ليس وكزة.

الفصل نادر في الكتاب لأنه يبدأ بالاعتراف بحدود الكوزة. تغير المناخ يجمع كل ما يُعجز البشر: **مأساة المشاعات (Tragedy of the commons)** (كل فرد يستفيد من التلويث ويدفع الجميع الثمن)، **انحياز الحاضر (Present bias)** (الكلفة الآن والفائدة بعد عقود)، **غياب البروز (Salience)** (لا ترى ثاني أكسيد الكربون)، و**غياب التغذية الراجعة (لا تشعر بأثر رحلتك الجوية)**. ولذلك يقول المؤلفان بوضوح: الحل الأول هو **سعر على الكربون (Carbon price)** (ضريبة أو نظام تداول حصص)، لأن الحوافز تعمل على الإيكونز والبشر معًا. والكوزات تكمل.

خريطة الصعوبة السلوكية: أين تقع المشكلة التي تحاول حلها؟ Behavioural difficulty map

كلما ابتعدت الفائدة عني وعن الآن، ضعفت الوكزة وحدها واحتجت إلى حوافز ونُظم.



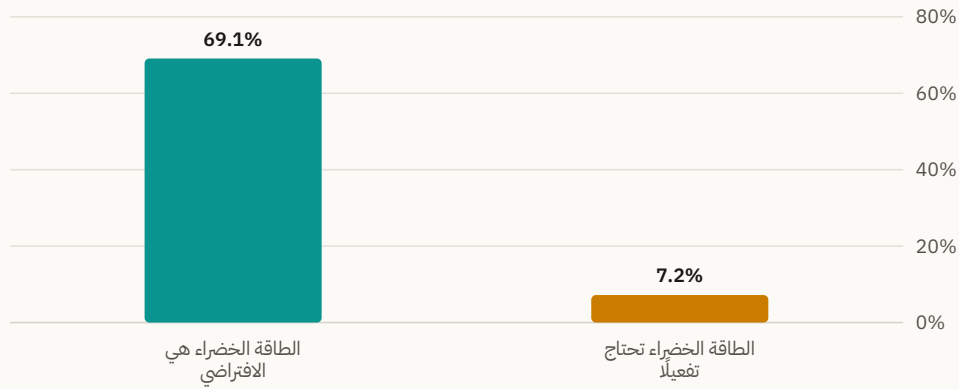
إسقاط من المُلخّص لحجة الفصل: المناخ يجمع انحياز الحاضر ومأساة المشاعات في الركن نفسه، ولهذا يبدأ المؤلفان بتسعير الكربون قبل أي وكزة.

ما تفعله الوكزات هنا Green defaults · Feedback · Social norms

- **الافتراضي الأخضر (Green default):** عندما جعلت شركة كهرباء ألمانية عقد «الطاقة المتجددة» هو الافتراضي (بسعر أعلى قليلًا)، بقي عليه أغلب العملاء، بينما لم يختره إلا قلة عندما كان يحتاج تسجيلًا.
- **التغذية الراجعة:** «الكرة الملونة» (Ambient Orb) التي تتوهج أحمر عندما يرتفع سعر الكهرباء أو الاستهلاك خفّضت الاستهلاك في أوقات الذروة؛ وتقارير أوباور (الفصل 3) تعمل هنا أيضًا.
- **الإفصاح:** إلزام المصانع الأمريكية بنشر انبعاثاتها السامة (1986) خفّض الانبعاثات دون فرض حدود، لأن أحدًا لا يريد أن يتصدّر قائمة الأسوأ. وملصقات كفاءة الطاقة على الأجهزة تعمل بالمنطق نفسه.
- **الأعراف الاجتماعية (Social norms):** حملات «الأغلبية يعيدون التدوير» تعمل، بينما حملات «الكارثة قادمة» تُنتج عجزًا لا فعلًا.

الافتراضي الأخضر: نسبة العملاء الذين انتهى بهم الأمر في عقد الطاقة المتجددة Green default

تجربة ميدانية على موقع شركة كهرباء ألمانية (إيبلينغ ولوتز، 2015).



Ebeling & Lotz, 2015, Nature Climate Change. الفارق تسعة أضعاف رغم أن العقد الأخضر كان أعلى قليلًا.

وماذا عن الرسوم الصغيرة؟ Carbon pricing · Incentives

يذكر الكتاب رسم 5 بنسات على الأكياس البلاستيكية في إنجلترا (2015) الذي خفّض استخدامها بأكثر من 80%. رسم بهذا الصغر ليس «حافزًا اقتصاديًا كبيرًا» بل وكزة تعمل بجعل الكيس **قارًا واعيًا** بدل عادة تلقائية. الدرس: أحيانًا لا تحتاج إلى سعر مرتفع، بل إلى كسر التلقائية.

● في عالمك: من ملصق كفاءة الطاقة إلى الوعود الخضراء على العبوة

ملصق كفاءة الطاقة بالنجوم على المكثفات في السعودية هو وكزة إفصاح تعمل لأنها تترجم رقمًا تقنيًا إلى تقييم بصري لحظة الشراء، وهي نموذج لأي «ادعاء أخضر» (Green claim) تريد وضعه على عبوة: الادعاء ينفع فقط إذا كان مقارنًا وبارزًا (Salient) وقابلًا للفهم في ثانيتين. وتطبيق شركة الكهرباء الذي يقارن استهلاكك بجيرانك هو تقرير أوباور نفسه، بالأثر نفسه والارتداد نفسه. وفي المتاجر، تحوّل الكيس البلاستيكي من افتراضي إلى «هل تريد كيسًا؟» يكرّر تجربة إنجلترا بلا رسوم أصلًا. أما الدرس الأكبر للمسوَّق: عندما يكون السلوك المطلوب مكلفًا للناس (استهلاك أقل، تغيير عادة عميقة)، لا تكتفِ بالوكزة وتلمّ المستهلك؛ الوكزة تنجح حيث تكون الكلفة صغيرة والتلقائية كبيرة.

دراسات مذكورة

الافتراضي الأخضر: Ebeling & Lotz, 2015؛ وقبلها Pichert & Katzenstein, 2008. تقارير الطاقة: Allcott, 2011. سجل الانبعاثات السامة الأمريكي (Toxics Release Inventory, 1986). رسم الأكياس في إنجلترا: تقارير وزارة البيئة البريطانية. تسعير الكربون كحل أول: نقاش المؤلفين بالإحالة إلى الاقتصاد البيئي المعياري.

الاعتراضات

Part V · Complaints

فصل واحد يجمع كل ما قيل ضد الكتاب في 13 سنة، ويردّ عليه. هنا أيضًا القاعدة الأخلاقية الوحيدة التي يطلب المؤلفان من كل مهندس اختيار الالتزام بها.

الجزء الخامس · الفصل 15

ضجة كبيرة حول الوكز

Much Ado About Nudging

مصطلحات الفصل

Slippery slope

Publicity principle

Manipulation

Transparency

Easy opt-out

Libertarian paternalism

الفكرة في سطر

الاعتراضات الجديّة على الوكز تدور حول المنحدر الزلق (Slippery slope) والتلاعب (Manipulation) و«من يراقب المهندس»؛ والجواب واحد: الشفافية (Transparency)، واختبار العلانية، وتذكّر أن البديل ليس «لا تصميم» بل «تصميم بلا تفكير».

1 المنحدر الزلق: اليوم وكزة، وغدًا إجبار

الاعتراض: إذا سمحنا للحكومة بتصميم الاختيارات، فستنتقل من الوكز إلى الإلزام.

الرد: الأبوية التحريرية (Libertarian paternalism) تضع حدًا واضحًا: الخيار محفوظ والخروج رخيص. من يريد الإلزام يستطيعه بلا وكزات أصلًا. والوكزات غالبًا **بديل** للإلزام لا مقدمة له: بدل منع المشروبات الغازية، ترتيب الرف.

2 التلاعب: أنتم تستغلون أخطاء الناس

الاعتراض: الوكزة تعمل لأنها تلتف على العقل الواعي، وهذا احترام ناقص للإنسان.

الرد: ليس كل وكزة تلتف على الوعي؛ التذكير والإفصاح والتغذية الراجعة تُخاطب النظام التأملي. أما الافتراضيات فتعمل لأن الناس لا يريدون التفكير في كل شيء، وهذا اختيار مشروع. والاختبار الحاسم هو **مبدأ العلانية (Publicity principle)** (جون رولز): لا تستخدم وكزة لا تستطيع الدفاع عنها علنًا أمام من تُطبّق عليهم. الوكزة التي تنهار إذا عرف الناس بها تلاعب؛ والتي تظل مقبولة (بل يشكرها الناس عليها) وكزة.

3 الحكومة ليست أذكى من الناس

الاعتراض: الموظفون الحكوميون بشر أيضًا، بانحيازاتهم ومصالحهم. لماذا نثق بأنهم يعرفون ما هو «الأفضل» لنا؟

الرد: صحيح، ولهذا بالذات الوكزات أفضل من الإلزام: إذا أخطأ المهندس، يستطيع الناس الخروج بكلفة صفر. الوكزة تدفع نحو ما **يريده الناس لأنفسهم** عند التأمل (الادخار، الصحة)، لا نحو ما يفرضه المسؤول. وحيثما لا يوجد إجماع، الحل هو الاختيار المطلوب لا الافتراضي.

4 الحق في الخطأ: الناس يتعلمون من أخطائهم

الاعتراض: إذا حميت الناس من أخطائهم لن يتعلموا أبدًا.

الرد: التعلّم يحتاج تكرارًا وتغذية راجعة (الفصل 4). لا أحد «يتعلم» من اختيار خطة تقاعد سيئة بعد 30 سنة. الوكزات تتركز في القرارات التي لا يوجد فيها تعلّم.

5 الشركات تستخدم الوكزات للشّر

الاعتراض: الأنماط المظلمة (Dark patterns)، والاشتراكات الخفية، والإعلانات، كلها «وكزات».

الرد: نعم، وهذا سبب إضافي لفهم الأدوات لا لتجاهلها. الكتاب يقترح أن المنافسة وحدها لا تكفي (الفصل 4)، فتلزم قواعد تمنع السلاذج (الفصل 8) وتفرض الإفصاح الذي (الفصل 7). والفرق بين الوكزة والتلاعب هو اختبار العلانية نفسه.

6 الوكزات صغيرة الأثر، وتشبّت عن الإصلاح الحقيقي

الاعتراض (من اليسار هذه المرة): ملصق سعرات لن يحل السمنة، وتقرير طاقة لن يحل المناخ؛ الوكزات تُريح السياسيين من القرارات الكبيرة.

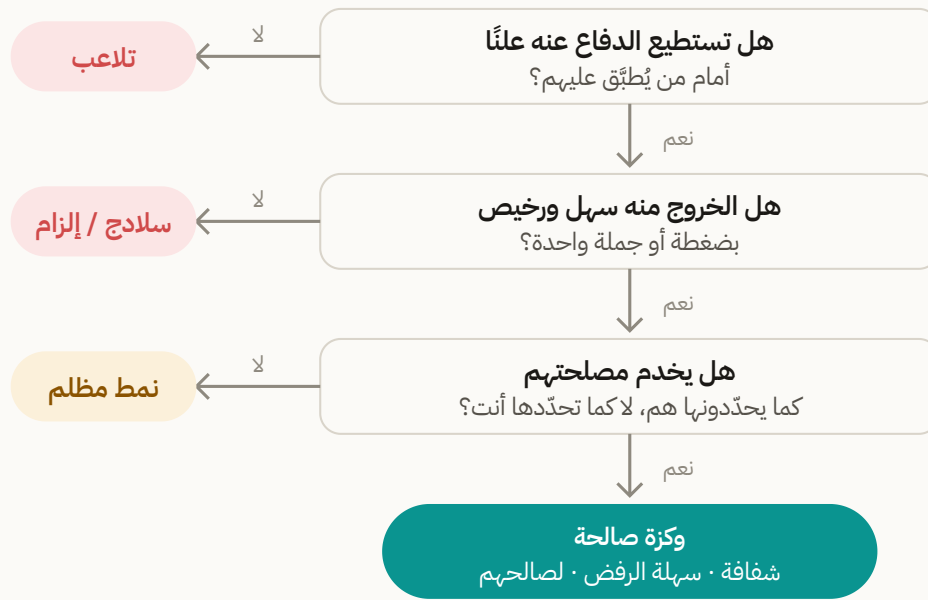
الرد: المؤلفان يوافقان جزئيًا؛ الفصل 14 يقول صراحة إن تسعير الكربون أولًا. الوكزات لا تحل محل السياسة، بل تجعل كل سياسة تعمل أفضل. وكونها رخيصة يعني أن أثرًا صغيرًا في النسبة قد يكون ضخماً في العدد. ملاحظة من المُلخّص: بعد صدور الكتاب، وجدت دراسة لمئات التجارب داخل وحدات حكومية أن متوسط أثر الوكزة الفعلي أصغر مما تشير إليه الدراسات الأكاديمية المنشورة (DellaVigna & Linos, 2022)؛ ما يزال إيجابيًا، لكن التوقعات يجب أن تكون متواضعة.

القاعدة التي يخرج بها القارئ **Publicity principle**

يختصر المؤلفان أخلاقيات الفصل في ثلاثة شروط لأي وكزة: **شفافة** (لا تُخفى)، **سهلة الرفض** (بضغطة أو جملة)، **ولصالح من تُطبّق عليهم** بمعيارهم هم لا بمعيار المصمّم. أي تصميم يفشل في شرط منها هو تلاعب أو سلاذج، حتى لو سمّاه صاحبه وكزة.

اختبار العلانية في ثلاثة أسئلة Publicity principle

مرّر أي تصميم (حملة، شاشة دفع، رف، نموذج) على الأسئلة الثلاثة بالترتيب.



وإذا كان التصميم يغيّر السعر كثيرًا أو يمنع خيارًا، فهو حافز أو إلزام: قد يكون صحيحًا، لكنه خارج الكتاب

الأسئلة الثلاثة هي الشروط الثلاثة في نهاية الفصل 15 مرتبة كمسار. الأول من رولز (1971)، والثاني والثالث من تعريف الأبوية التحررية نفسه.

● في عالمك: اختبار العلانية لكل حملة

قبل اعتماد أي وكزة في التسويق أو التصميم، اطرح سؤال رولز: لو نشرت صحيفة كيف صمّمنا هذا، هل يشكرنا العميل أم يغضب؟ «الأكثر طلبًا» الصادق، وتذكير التجديد قبل موعده، وقالب البداية المبسط، والاشتراك مع إلغاء بضغطة: كلها تجتاز الاختبار. أما الخصم المشروط باسترداد لن يُطلب، و«الضمان» على منتج رخيص، والاشتراك الذي يُلغى بالهاتف فقط، وادعاء «يوصي به الخبراء» بلا دراسة: كلها تفشل، وستنكشف. ملاحظة من المُلخّص: في سوق يحكمه نظام حماية المستهلك وهيئة الاتصالات والبنك المركزي، وحيث تنتشر أي لقطة شاشة في ساعة، صار اختبار العلانية (Publicity test) حسابًا تجاريًا لا أخلاقيًا فقط.

دراسات ومراجع مذكورة

مبدأ العلانية: Rawls, 1971, A Theory of Justice. نقد الأبوية التحررية:

Glaeser, 2006; Rebonato, 2012; Hausman & Welch, 2010. نقد «الوكزة كشتيت»: Loewenstein & Ubel, 2010. أحجام

الأثر في الوحدات الحكومية: DellaVigna & Linos, 2022, Econometrica (ملاحظة من المُلخّص). الأنماط المظلمة:

.Mathur et al., 2019

الفكرة في سطر

كلنا مهندسو اختيار، شئنا أم أبينا؛ الفرق الوحيد هو بين من يهندس بوعي ومن يهندس بالصدفة.

يستعرض المؤلفان ما حدث منذ 2008: فريق الرؤى السلوكية في بريطانيا (2010) الذي بدأ بسبعة أشخاص وتحول إلى شركة عالمية، وحدات مماثلة في البيت الأبيض وأستراليا وسنغافورة وعشرات الدول، وتطبيق الأدوات في جائحة كوفيد-19 (تذكيرات اللقاح، الأعراف الاجتماعية حول الكمادات، وأيضاً سلاسل مواعيد اللقاح الذي أعاق الفئات الأضعف).

200+

وحدة رؤى سلوكية حول العالم في مؤسسات حكومية ودولية
إحصاء OECD المشار إليه في الكتاب

2017

جائزة نوبل في الاقتصاد لريتشارد ثالر «لإسهاماته في الاقتصاد السلوكي (Behavioural economics)»
الأكاديمية الملكية السويدية للعلوم

3 شروط

شفافة، سهولة الرفض، لصالح من تُطبَّق عليهم: ميثاق مهندس الاختيار
الفصل 15

الخاتمة تنتهي ببناء بسيط: «وكزة من أجل الخير» (Nudge for good). المؤلفان لا يدَّعيان أن الوكزات ستحل مشكلات العالم، بل أن كل من يصمم نموذجاً أو رقفاً أو تطبيقاً أو سياسة يُمسك بأداة قوية، وأن الاختيار الحقيقي ليس بين التدخل وعدمه، بل بين التصميم الرديء والتصميم الذي يحترم البشر كما هم: مشغولين، ناسين، كسالى أحياناً، ويستحقون مع ذلك نتائج جيدة.

اختبر نفسك، ثم عُد إلى كتابك

Appendices

اختبار قصير يثبت الفرق بين الوكزة والحافز والسلادج، قاموس يربط المصطلح العربي بالإنجليزي، خريطة تدلّك على الفصل في نسختك، وخطة عودة إلى الكتاب لا تتجاوز 90 صفحة.

الملاحق 1

وكزة، أم حافز، أم سلادج؟

Nudge, incentive, or sludge?

لكل حالة اختر تصنيفًا واحدًا. التصنيف يعتمد على تعريف الكتاب: الوكزة لا تمنع خيارًا ولا تغيّر الحوافز الاقتصادية تغييرًا كبيرًا؛ الحافز/الإلزام يفعل ذلك؛ والسلادج احتكاك يعرقل الوصول إلى الشيء الجيد أو الخروج من الشيء السيئ.

1. وضع الفاكهة عند مستوى العين في مقصف مدرسة، والحلويات في الرف السفلي.

الإجابة:

وكزة.

كل الخيارات موجودة وبالسعر نفسه؛ تغيّر الترتيب فقط. هذا مثال الكتاب الافتتاحي.

2. ضريبة سلعية 50% على المشروبات الغازية.

الإجابة:

حافز اقتصادي.

تغيير كبير في السعر يعمل على الإيكونز والبشر معًا. قد يكون قرارًا صحيحًا، لكنه ليس وكزة.

3. رسالة نصية من «صحتي» قبل موعد اللقاح بيوم: «موعدك غدا الساعة 10. متى ستغادر المنزل؟»

الإجابة:

وكزة.

تذكير في التوقيت المناسب مع سؤال «خطة تنفيذ». لا إجبار ولا مال.

4. اشتراك تجريبي مجاني يتحول تلقائيًا إلى مدفوع، والإلغاء لا يتم إلا بمكالمة هاتفية في أوقات الدوام.

الإجابة:

سلادج.

افتراضي يخدم الشركة، مع احتكاك مقصود على طريق الخروج. «فندق المراسير» في الفصل 8.

5. عرض عدد السعرات الحرارية بجوار كل صنف في قائمة المطعم.

الإجابة:

وكزة (إفصاح).

معلومة في لحظة القرار دون تغيير الأسعار أو الخيارات. أثرها الأكبر على المطاعم لا على الزبائن (الفصل 7).

6. «اشترِ عبوتين والثالثة مجانًا».

الإجابة:

حافز اقتصادي.

خصم 33% تغيير كبير في السعر الفعلي. (صيagته «الثالثة مجانًا» بدل «خصم 33%» فيها عنصر تأطير، لكن جوهره سعر).

7. ملصق «الأكثر مبيعًا في فئته» على صنف في تطبيق توصيل، بناءً على طلبات حقيقية.

الإجابة:

وكزة (غرف اجتماعي).

تستخدم ميل الناس لاتباع القطيع. تجتاز اختبار العلانية ما دامت صادقة.

8. خصم 20% يُستردّ بعد الشراء بشرط رفع صورة الفاتورة في موقع خلال 14 يومًا.

الإجابة:

سلادج.

الشركة تعرف أن أغلب الناس لن يكملوا الخطوات. الاسترداد البريدي بنسخته الرقمية (الفصل 8).

9. عند تجديد الهوية، شاشة تسأل: «هل تريد التسجيل متبرعًا بالأعضاء؟ نعم / لا / ذكّرني لاحقًا» ولا يمكن المتابعة قبل الإجابة.

الإجابة:

وكزة (اختيار محفّز).

المؤلفان يعدّان «الاختيار المطلوب» متوافقًا مع الأبوية التحررية لأن كل الإجابات متاحة ولا يُفرض جواب. هذه توصيتهما الجديدة في الفصل 13.

10. منع بيع مشروبات الطاقة لمن هم دون 16 سنة.

الإجابة:

إلزام (حظر).

يزيل الخيار كليًا لفئة. خارج نطاق الكتاب، حتى لو كان مبررًا صحيًا.

الملحق 2

قاموس المصطلحات

Glossary

هذه هي المصطلحات التي تجعل الترجمة العربية ثقيلة. العمود الأول كما ستجده تقريبًا في نسختك (قد تختلف الصياغة بحسب المترجم)، والثاني المصطلح الإنجليزي كما يستخدمه المؤلفان، والثالث معناه بجملة.

بالعربية	بالإنجليزية	المعنى في جملة
الوكزة	Nudge	تعديل في بيئة القرار يغيّر السلوك دون منع خيار أو تغيير كبير في الحوافز.
الأبوية التحررية / الليبرتارية	Libertarian paternalism	توجيه الناس نحو ما يخدمهم مع إبقاء حرية الرفض كاملة وريضة.
هندسة الاختيار / مهندس الاختيار	Choice architecture / architect	تصميم السياق الذي يُتخذ فيه القرار، ومن يصمّمه.
الإيكونز والبشر	Econs & Humans	الإنسان النظري الكامل العقلانية مقابل الإنسان الحقيقي.
الخيار الافتراضي	Default	ما يحدث إذا لم تفعل شيئًا.
السلادج (الوحد / العرقلة)	Sludge	احتكاك يمنع الوصول إلى الجيد أو الخروج من السيئ.
النظام التلقائي / التأملي	Automatic / Reflective system	التفكير السريع الغريزي مقابل البطيء الواعي.
القواعد المختصرة / الاستدلالات	Heuristics	اختصارات ذهنية: الإرساء، التوافر، التمثيلية.
النفور من الخسارة	Loss aversion	ألم الخسارة أكبر من فرحة الكسب المساوي.
انحياز الوضع الراهن	Status quo bias	الميل لإبقاء الأمور كما هي.
التأطير	Framing	الصياغة نفسها بكلمات مختلفة تُنتج قرارات مختلفة.
المحاسبة الذهنية	Mental accounting	معاملة المال بحسب «الحساب» الذهني الذي وضعناه فيه.
المخطّط والمنفّذ	Planner & Doer	الذات بعيدة النظر والذات التي تعيش اللحظة.
أدوات الالتزام	Commitment devices	قيود تضعها اليوم على نفسك الغد.

بالعربية	بالإنجليزية	المعنى في جملة
الأعراف الاجتماعية / الدليل الاجتماعي	Social norms / social proof	«أغلب الناس يفعلون كذا» كمحرك للسلوك.
التغذية الراجعة	Feedback	معرفة أثر فعلك بسرعة.
الربط (الخريطة بين الخيار والنتيجة)	Mapping	القدرة على تخيل ما يعنيه الخيار في التجربة الفعلية.
الاختيار المطلوب / المحفّز	Required / prompted choice	سؤال صريح يجب الإجابة عنه بدل افتراضي.
الإفصاح الذكي	Smart disclosure	بيانات مفتوحة قابلة للقراءة آلياً تبني عليها أدوات مقارنة.
محرك اختيار	Choice engine	تطبيق يقارن الخيارات نيابة عنك (كمواقع حجز الطيران).
مبدأ العلانية	Publicity principle	لا تستخدم وكزة لا تستطيع الدفاع عنها علناً.
البروز	Salience	ما يُرى ويُلاحظ يُفعل.
الانتقاء	Curation	عرض خيارات أقل وأفضل بدل كل الخيارات.
الموافقة المفترضة	Presumed consent	الجميع متبرع ما لم يسجل رفضه.

الملحق 3

خريطة الفصول في نسختك

Chapter map — Final Edition (2021)

نسختك هي الطبعة النهائية، فالترتيب أدناه هو ترتيب فهرسها. استخدم العمود الأخير لتقرر أين تعود إلى النص الكامل.

#	الفصل في الكتاب	في هذا الملخص	هل يستحق العودة إلى النص الكامل؟
—	تمهيد الطبعة النهائية + المقدمة	التمهيد · المقدمة	نعم. المقدمة (نحو 15 صفحة) أهم 15 صفحة في الكتاب.
1	Biases and Blunders	الانحيازات والأخطاء	نعم إن لم تقرأ كانمان من قبل؛ لا إن قرأته.
2	Resisting Temptation	مقاومة الإغراء	اختياري. الملخص يغطيه.
3	Following the Herd	اتباع القطيع	نعم للمسوّق: أمثلة كثيرة قابلة للتطبيق.
4	When Do We Need a Nudge?	متى نحتاج وكزة؟	اختياري. المقياس الأربعيني هو كل ما نحتاجه.
5	Choice Architecture	هندسة الاختيار	نعم. الفصل المرجعي للأدوات.
6	But Wait, There's More	لكن انتظر	نعم. قصير وعملي.
7	Smart Disclosure	الإفصاح الذكي	اختياري؛ أمثلته أمريكية تنظيمية.
8	Sludge#	#السلادج	نعم. أهم فصل جديد.
9	Save More Tomorrow	ادّخر أكثر غدًا	اختياري؛ الأرقام هنا تكفي، والنص مليء بتفاصيل نظام 401(k) الأمريكي.
10	Do Nudges Last Forever? Perhaps in Sweden	السويد	اختياري؛ قصة جيدة، والدرس في الملخص.
11	Borrow More Today	اقترض أكثر اليوم	لا؛ تفاصيل السوق الأمريكية.
12	Insurance: Don't Sweat the Small Stuff	التأمين	اختياري؛ القاعدتان في الملخص تكفيان.
13	Organ Donation: The Default Solution Illusion	التبرع بالأعضاء	نعم إن أحببت مثالاً على تراجع علمي صادق.

#	الفصل في الكتاب	في هذا الملخص	هل يستحق العودة إلى النص الكامل؟
14	Saving the Planet	إنقاذ الكوكب	اختياري.
15	Much Ado About Nudging	الاعتراضات	نعم إن كنت ستدافع عن وكزة أمام إدارة أو جهة تنظيمية.
—	Epilogue	الخاتمة	لا؛ قصير والملخص يغطيه.

الملحق 4

خطة العودة إلى الكتاب: 90 صفحة لا 350

A reading plan for your copy

ما جعلك تتوقف في محاولتك السابقة ليس ضعف الفهم، بل أن الكتاب مصمّم كأطروحة يتلوها ملفّ أدلة، والترجمة الحرفية للمصطلحات تزيد الحمل. الاقتراح:

- الأسبوع الأول:** المقدمة كاملة في نسختك، بعد قراءة ملخصها هنا. ستجد أن الصفحات تُقرأ أسرع بمرتين لأنك تعرف إلى أين تتجه.
- الأسبوع الثاني:** الفصلان 5 و6 (الأدوات). اقرأهما وقلمك بجوارك واكتب بجانب كل أداة منتجًا من محفظتك.
- الأسبوع الثالث:** الفصل 8 (السلادج) ثم الفصل 3 (القطيع). طبّق قائمة فحص السلادج على رحلة عميل واحدة في عملك.
- الأسبوع الرابع:** الفصل 15 (الاعتراضات). هذه حجّتك عندما يسألك أحدهم: «أليس هذا تلاعبًا؟»
- ما تبقى** (الفصول 1، 2، 4، 7، 9-14): مرجع تعود إليه عند الحاجة من خلال هذا الملخص، لا قراءة متسلسلة.

اقتراح للقراءة التالية

إذا وجدت هذا الملخص ممتعًا وأردت كتابًا كاملاً يُقرأ بسهولة أكبر من «الوكزة»، فكتاب ثالر «سوء السلوك» (Misbehaving, 2015) هو سيرة الاقتصاد السلوكي بأسلوب قصصي، وكتاب كانمان «التفكير السريع والبطيء» (Thinking, Fast and Slow, 2011) هو الأساس النظري للفصل الأول كله. كلاهما مترجم إلى العربية.

عن الكتاب: Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2021). *Nudge: The Final Edition*. Penguin. هذا الكتيب عمل مستقل من إعداد شريف القاضي، غير مرتبط بالمؤلفين أو الناشر، وهو دليل قراءة وتعليق لا بديل عن الكتاب. كل الرسوم مرسومة من بيانات الدراسات المذكورة تحت كل رسم، لا منقولة من الكتاب. الأمثلة الموسومة بـ«في عالمك» و«ملاحظة من المُلخّص» من المُعدّ لا من المؤلفين.

كتيب من سلسلة «كتيبات مفيدة» على sherifalkady.com، إعداد شريف القاضي بمساعدة Claude، سبتمبر 2026، عن: Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2021). *Nudge: The Final Edition*. Penguin. كل ما هو موسوم بـ«في عالمك» أو «ملاحظة من المُلخّص» إسقاط أو تعليق وليس من نص الكتاب. الأرقام في الرسوم مأخوذة من الدراسات الأصلية المذكورة، وقد رُفعت بعض الكسور للعرض.