

## قالوا عن الكتاب...

”قراءة هذا الكتاب ضرورة لكل من يعمل في مجال تطوير المنتجات الرقمية، ويسعى إلى توليد تفاعل مع العملاء والمستخدمين. أحد الكتب التي أسهمت في تغيير طرق بناء المنتجات الرقمية وتحسينها، وبناء الشركات الريادية. ببساطة كتاب عظيم.“

حاتم الكامي - السعودية

متخصص في التسويق الإلكتروني،

مؤلف كتاب ”٣٦٠ درجة- التسويق على منصات التواصل الاجتماعي“

”أود أن أقول بدايةً إنني وقعت في حب هذا الكتاب. النسخة العربية منه سلسلة ومثيرة للإعجاب. وأقول أيضًا لكل مديري المنتجات إن هذا الكتاب هو مرجعكم الأساسي، وهو ضروري أيضًا لكل أعضاء الفريق، لا سيّما في الشركات التي يعتمد عملها على منتجات وخدمات إلكترونية. تفتح قراءة هذا الكتاب العيون على أفكار مهمة. وأعتقد أنه سيكون مرجعي كل بضعة أشهر بوصفي مؤسس منصة إلكترونية تعتمد على تفاعل المستخدمين.“

إيمان حيلوز، الأردن

المؤسسة والرئيسة التنفيذية،

أبجد

”عندما خططنا لإطلاق موقعنا التعليمي «ألف ستارت أب»، كان السؤال الأهم الذي طرحناه هو: «كيف ستمكّن من جعل المستخدمين يدمنون على استخدام موقعنا ليطلقوا مشاريعهم؟» كانت الطريقة الفضلى للتفكير في الحل هي باستخدام نموذج كتاب «استراتيجية التعلق» بنسخته الإنكليزية (Hooked)؛ حيث إن نموذج الكتاب هو أفضل نموذج يساعد على فهم الكيفية التي تجعلنا بها المواقع ندمن على استخدامها، كما أنه يساعد على تطبيق الطريقة على مواقعنا ومنتجاتنا. تواصلت مع الناشر قبل مدة لأقترح عليه أن يُترجم الكتاب نظرًا إلى أهميته للمكتبة العربية، ففوجئت بأن الكتاب في المراحل النهائية من الترجمة.“

د. أمجد الجنباز - سوريا

مدرب في ريادة الأعمال،

مؤلف كتاب ”ثاني لفة يمين“

”تمتدُّ خبرتي في مجال إنتاج الألعاب الإلكترونيَّة ونَشْرها على مدى أكثر من خمسةَ عشرَ عامًا. وقد وجدتُ فيها أنَّ التفكير في أساليب التعلُّق بصورةٍ صحيحةٍ هو المعيار الأساسيُّ لنجاح أيَّة لعبة. سيساعدك هذا الكتاب بكلِّ تأكيد على فَهْم عالم الألعاب الإلكترونيَّة وغيرها من المتَّجات الرقميَّة“.

حسام حمُّو، الأردن

المدير التنفيذي، شركة طهاطم للألعاب الإلكترونيَّة

”كثيرًا ما تتعلَّق بمنتجاتٍ رقميَّةٍ دون وعي، ونتاجها يوميًّا باستمرار. كنتُ دائمًا أتساءل عن السبب. بعد قراءة هذا الكتاب، اكتشفتُ الكثيرَ من الأسرار. وأرى أنَّه من أروع الكتب التي قرأتها في تصميم المتَّجات الرقميَّة، وقد أضاف إليَّ الكثير. أنصحُ باستخدام أفكاره وتجرِبتها عند تطوير منتج جديد“.

محمَّد أبو القمبز، فلسطين

مدرِّب ومستشار في التسويق الرقمي

”إنَّ كنتَ ترغبُ في تصميم منتجٍ يعملُ على تغيير قواعد الاستخدام لدى عملائك، لا بدَّ من قراءة هذا الكتاب؛ فهو دليلك لفهْم سلوك المستخدمين وطريقة تشكيل العادات لديهم بأسلوبٍ عملي“.

أحمد سكماني - سوريا

مدير منتجات ومصمِّم تجربة المستخدم

”هذا الكتاب هو أحد أعظم كتب علم تجرِبة المستخدم. له هيكلٌ واضحٌ تمامًا، وجميع المعلومات قيِّمة. هو كتابٌ قصيرٌ نسبيًّا وسهلُ القراءة، لكنَّه يوفرُ نظرةً شاملةً عن الموضوع. أكثر ما أحببته هو أنَّ المؤلِّف دعمَ أقواله بالأدلة. وفي نهاية الكتاب، أدرج الدراساتِ والمقالاتِ العلميَّة التي استندَ إليها. أنصحُ كلَّ شخصٍ يرغب في بناء منتجٍ باقتناء هذا الكتاب كي يفهم الحاجات النفسيَّة وراء أيِّ منتج“.

أحمد الحوار، الأردن

مدير قسم تصميم تجرِبة المستخدم،

شركة أورانج الأردنيَّة للاتِّصالات

# استراتيجية التعلق<sup>٣</sup>



# استراتيجية التعلق

كيف تبني منتجات تولد عادات في المستهلك

نير إيال وريان هوشر

ترجمة: ألان علم الدين

**Hooked: How to Build Habit Forming Products**  
Copyright ©2019 by Nir Eyal. All rights reserved.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted, in any form or by any means, without the prior written consent of the author, except in the case of brief quotations, embodied in reviews and articles.

Arabic Edition Copyright © 2022 by **Jabal Amman Publishers**.

All Rights reserved. No portion of this book may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in any form or by any means – electronic, mechanical, photocopy, recording or any other– except for brief quotations in printed reviews, without prior permission of the publisher.

### استراتيجية التعلُّق: كيف تبني منتجات تولّد عادات في المستهلك

الطبعة العربيّة الأولى ٢٠٢٢م

حقوق الطبع محفوظة

جبل عمّان ناشرون

ص.ب. ٣٠٦٢، عمّان ١١١٨١، الأردن

هاتف: ٥٥٥٩ ٤٦٤ ٦٤٦٢+

Email: info@JApublishers.com



رقم الإيداع: ٣٩٤٠ / ٧ / ٢٠٢١

ISBN: 978-9923-12-074-3

جميع الحقوق محفوظة، لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب، أو أي جزء منه، أو تخزينه في نطاق استعادة المعلومات أو نقلها، أو استنساخه بأي شكل من الأشكال، دون إذن خطي مسبق من الناشر.

رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية

المملكة الأردنية الهاشمية

٢٠٢١ / ٧ / ٣٩٤٠

٦٥٨,٨

نير،

استراتيجية التعلُّق: كيف تنمي منتجات تولّد عادات في المستهلك / نير ايال،

ريان هوفر؛ ترجمة آلان علم الدين - عمّان: جبل عمّان ناشرون، ٢٠٢١

( ) ص.

ر.ل.: ٢٠٢١ / ٧ / ٣٩٤٠.

الواصفات: / التسويق // تطوير المنتجات // المستهلك // ادارة الأعمال // تكنولوجيا المعلومات /

يحمّل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبر هذا المصنف عن رأي دائرة المكتبة الوطنية أو أي جهة حكومية أخرى.

## المحتويات

٩	ملاحظة مهمة من المؤلف
١١	المقدمة
٢٣	الفصل ١: حالة التعود
٤٣	الفصل ٢: المحفزات
٦١	الفصل ٣: التجاؤب العملي
٨٩	الفصل ٤: المكافأة المتغيرة
١٢٣	الفصل ٥: الاستئثار
١٤٧	الفصل ٦: كيف تستخدم هذه المعلومات؟
١٦١	الفصل ٧: حالة دراسية: تطبيق "فيتبود"
١٦٧	الفصل ٨: اختبار العادات واستغلال الفرص
١٨١	الملاحظات





## ملاحظة مهمة من المؤلف

منذ نُشر هذا الكتاب للمرّة الأولى (بالإنكليزية)، أذهلتني القصص الرائعة التي سمعتها من القراء الذين استخدموا هذه التقنيات لتطوير منتجات وخدماتٍ تُغيّر حياة الناس. ولا أخفي عليكم تأثري لا سيّما بالأساليب التي طبّقت بها الدروس المستمّدة من الكتاب، والتي تهدف إلى تحسين حياة مستخدمي المنتجات وصانعيها أيضًا.

مثلًا، هناك برنامج "كاهوت!" (*Kahoot!*) الذي أعدته شركة نرويجية ناشئة لإضفاء لمسات المرح والمشاركة على أساليب التعلّم في الصفوف الدراسية. وقد تقدّمت الشركة في الآونة الأخيرة بطلبٍ لطرح أوليٍّ عام. أمّا تطبيق "فيتبود" (*Fitbod*)، الذي يساعد المستخدمين في بناء عادات رياضيةٍ صحيّة في الصالات الرياضية، فيعودُ على مطوّريه بملايين الدولارات. وكذلك منصّة "پاغا" (*Paga*) التي استفاد منها ملايين الأفارقة ممّن لا يملكون حساباتٍ مصرفيّة؛ إذ تساعدهم على تنمية عاداتٍ جديدةٍ لتوفير المال وإدارته. وبحسب مؤسس الشركة، باتت هذه المنصّة "أكبر شبكة من المنافذ الماليّة" في البلاد. وما زالت قائمة الشركات التي تستخدم "استراتيجية التعلّق" (*Hooked Model*)، تزدادُ نموًّا حول العالم في مختلف القطاعات والصناعات.

صحيحٌ أنّ معظم أمثلة هذا الكتاب تتمحور حول الشركات الكبرى، مثل "غوغل" (*Google*) و"فيسبوك" (*Facebook*)، لكنّي لم أكتب هذا الكتاب من أجلهم، بل من أجلكم أنتم.

فعالمقة التكنولوجيا يعرفون هذه التقنيات أصلاً، أمّا هدي في فهو كَشَف أسرار نجاحهم لمصلحة الأعمال التجارية التي تريد مساعدة المستهلكين على تنمية عاداتٍ مفيدة.

لذا أردت إطلاعكم على الكثير من المعلومات. وحيث إنّه كان من الصعب أن تُذكر كلّها في هذا الكتاب، فأني أطلبُ إليكم قبل البدء بالقراءة تخصيص لحظاتٍ لتنزيل الموادّ الإضافيّة المتاحة مجّاناً (بالإنكليزيّة) من المدوّنة الإلكترونيّة:

<http://www.NirAndFar.com/Hooked>

أطلع بشوق إلى سماع قصصكم بينما تنمّون عاداتٍ صحيّةٍ ومفيدة.

## المقدمة

٧٩٪ من مالكي الهواتف الذكية يتفقدون هواتفهم كل صباح في غضون ١٥ دقيقة على الأكثر من استيقاظهم.<sup>١</sup> وما يثير الدهشة هو اعتراف ثلث الأميركيين أنهم يفضلون التخلي عن الجنس على ضياع هواتفهم النقالة.<sup>٢</sup>

وأفادت دراسة جامعية عام ٢٠١١م أن الناس يتفقدون هواتفهم أربعاً وثلاثين مرةً يومياً.<sup>٣</sup> لكنَّ المطلَّعين على الصناعة يعتقدون أن هذا الرقم أقرب إلى ١٥٠ مرةً يومياً.<sup>٤</sup>

لنواجه الأمر: نحن عالقون!

يتضح هذا الواقع عند تصفُّح تطبيقات "يوتيوب" (YouTube) و"تويتر" (Twitter) وفيسبوك بضع دقائق فقط، لنكتشف بعد ساعة أننا ما زلنا محذقين في الشاشة، نقرُّها ونمرُّها بإصبعنا. إنَّها الرغبة التي نشعر بها ربَّما طوال اليوم، لكننا بالكاد نلاحظها.

يُعرف اختصاصيو علم النفس الإدراكيَّ العادات بأنَّها "تصرُّفات تلقائية تحفُّزها تلميحات في البيئة المحيطة"، أي أنَّها أمورٌ نُؤدِّيها دون تفكير تقريباً.<sup>٥</sup> والخدمات والمنتجات التي نستخدمها عادةً تغيِّر سلوكنا اليومي، على حسب رغبة مصمِّمها.<sup>٦</sup> فهناك من يُبلي علينا أفعالنا.

كيف لشركات لا تقوم إلا بإنتاج كودات برمجية تعرض على الشاشة أن تتحكَّم كما يبدو في تفكير المستخدمين إلى هذا الحدِّ؟ ما الذي يجعلنا نعتادُ بعض المنتجات؟

إنَّ مبدأ التَعوُّد أمرٌ ضروريٌّ جدًّا من أجل استمراريّة الكثير من المتّجات. ففي حين تنهال علينا أمورٌ لا حصرَ لها لإلهائنا وشدَّ انتباهنا، تسعى الشركات إلى إتقان أساليبٍ جديدةٍ للبقاء على صلة بتفكير المستخدم. فتجميع ملايين المستخدمين لم يعد يفي بالغرض. تجد الشركات يومًا بعد يوم أنَّ قيمتها الاقتصادية دليل على مدى تعوُّد استخدام منتجاتها. ومن أجل كَسْب ولاء المستخدمين وبناء منتجات تُستعمل بانتظام، يجب ألاّ تكتفي بمعرفة ما يجبرُ المستخدم على النقر، بل إدراك ما يجعله يُعجب بما رآه، ويتعلَّق به.

رغم أنَّ بعض الشركات انفتحت حديثًا على هذا الواقع الجديد، فهناك شركاتٌ أخرى تستفيدُ منه بالفعل. فبواسطة تصميم منتجات سهلة الاعتياد، صارت سلعُ الشركات المذكورة في الكتاب سلعًا لا غنى عنها.

## ما يخطرُ على البالِ أوَّلاً، هو ما يربح

تتمتعُ الشركات التي اعتادَ المستخدمُ منتَجاتها بفوائدَ عدَّة تعود عليها بالأرباح؛ فهي تعتمد على "المحفِّزات الداخلية" (Internal Triggers) ليتعلَّق المستهلكُ بمنتَجاتها. وهكذا تريح المستخدمين دون الحاجة إلى محفِّزات خارجية.

فبدلَ الاعتماد على حملات التسويق باهظة التكلفة، تعملُ هذه الشركات على رَبْط خدماتها بالروتين اليوميِّ للمستخدمين وبمشاعرهم.<sup>٧</sup> فالعادة تفعلُ فعلها حين يشعر المستخدمون بالقليل من الملل ويفتَحون تويتر. أو يلجأون إلى تفقُّد فيسبوك حينما يشعرون بالوحدة. أو يتوجَّهون إلى غوغل حينما يخطرُ سؤالٌ على بالهم حتَّى قبل محاولة التفكير في الجواب. في هذه المعادلة، ما يخطر على البالِ أوَّلاً، هو ما يربح. وفي الفصل الأوَّل من هذا الكتاب، سنستكشف المزايا التنافسيَّة لمنتَجاتِ اعتادها المستهلكون.

لكن كيف يقدر منتجٌ ما أن يجعلَ المستهلكَ يعتاده؟ الإجابة في الآتي: أنشأت صناعة الإعلانات مرَّةً أيَّام العصر الذهبيِّ لماديسون أفينيو (Madison Avenue) ما يُسمَّى برغبة المستهلك، لكنَّ تلك الأيام وُلَّت؛ فالعالم الذي صارَ متعدِّد الشاشات ويعجُّ بمستخدمين يجترسون من الإعلانات، قد جعلَ غَسَلَ الدماغ بموازنةٍ كبيرةٍ حكراً فقط على أكبر العلامات التجارية.

واليوم، يمكن أن تُغيِّر الفرق الصغيرة الناشئة سلوكَ المستخدم بواسطة سلسلة تجارِب أدعوها شخصياً خطَّافات (Hooks). فكلَّمًا علِقَ المستخدمون هذه الخطَّافات، زادتِ احتماليَّة تعلقهم بالمنتجات.

## كيف أعلّق بتلك الخُطافات؟

عام ٢٠٠٨م، كنتُ ضمن فريق طلاب ماجستير إدارة الأعمال، في "جامعة ستانفورد" (Stanford University)، وكنتُ نعمل على بناء شركة مدعومة من أبرز المستثمرين في "سيليكون فالي" (Silicon Valley). وتمثّلتُ مُهمّتنا في إنشاء منصّة لوضع إعلانات في العالم المزدهر للألعاب الاجتماعيّة على الإنترنت.

كانت الشركات المهمّة تُنجي مئات الملايين جرّاء بيع الأبقار الافتراضيّة في المزارع الرقميّة، في حين كان المعلنون يُنفقون مبالغ ضخمة للتأثير في الناس لشراء ما يبيعونه. أعرّفتُ أنّي في البداية لم أفهم هذه الفكرة، وتساءلتُ حائرًا: "كيف يفعلون ذلك؟".

عند تقاطع هاتين الصناعتين اللتين تعتمدان على التلاعب بالعقل، بدأتُ رحلتي لاكتشاف الكيفيّة التي تقدر بها المنتجات أن تُغيّر أفعالنا، أو تجربتنا على تصرّفٍ ما أحيانًا. كيف تعمل هذه الشركات على تصميم سلوك المستخدم؟ ما التأثيرات الأخلاقيّة لتصميم منتج قد يسبّب الإدمان؟ والأهمُّ من ذلك، هل يمكن استخدام هذه القوى التأثيريّة لتصميم منتجات تحسّن حياة الناس؟

وكان السؤال المهمّ: أين سأجد إرشاداتٍ حول كيفيّة تنمية العادات؟ المؤسفُّ أنّي لم أجد شيئًا؛ فالشركات الماهرة في تصميم أنماط السلوك تُخفي أسرارها. ومع أنّي درستُ كلّ كتابٍ أو مدوّنةٍ أو مستندٍ يتعلّق مباشرةً بهذا الموضوع، فلم أجد إرشاداتٍ محدّدةً حول تصميم منتجات اعتادها المستهلك.

فبدأتُ بتوثيق ملاحظاتي عن مئات الشركات لكشف أنماط تصميماتٍ تجرّبة المستخدم ووظائفها. صحيحٌ أنّ كلّ عملٍ يتميّز بمزاياه الخاصّة، لكنني سعيّتُ إلى تحديد القواسم المشتركة ما بين الأعمال الناجحة، وفهم ما ينقصُ الخاسرة بينها.

لجأتُ إلى العلوم الأكاديميّة لسببٍ غور هذا الموضوع مركّزًا على علم نفس المستهلك، ودراسات تفاعل الإنسان والحاسوب، وبحوث الاقتصاد السلوكي. وفي عام ٢٠١١م، بدأتُ بمشاركة ما تعلّمته، وعملتُ مستشارًا للكثير من شركات سيليكون فالي، من الشركات الصغيرة إلى الشركات المدرجة ضمن قائمة "فورتن ٥٠٠" (Fortune 500)

لأكبر ٥٠٠ شركة. ومنحني كلَّ عميلٍ فرصةً لاختبار نظريّاتي، ورَسُم رؤى جديدة، وصَقَل تفكيري. وبدأتُ بتدوين الأفكار والمعارف التي اكتسبتها في مدوّنتي “NirAndFar.com”، كما نُشرت مقالاتي في مواقعٍ أخرى. وصارَ القُراء بدورهم يكتبون ملاحظاتهم، ويُدرجون بعض الأمثلة.

في خريف عام ٢٠١٢م، عملتُ مع الدكتور بابا شيف (Dr. Baba Shiv) على تصميم مقرِّ دراسيٍّ وتعليمه في أحد الصفوف الدراسيّة في “كلية ستانفورد للأعمال - برنامج الدراسات العليا” (Stanford Graduate School of Business) حول علم التأثير في السلوك البشري. وفي السنة التالية، اشتركتُ مع الدكتورة ستيفاني هايف (Dr. Stephanie Habif) لتدريس مقرِّ مائلٍ في “معهد هاسو پلاتنر للتصميم” (Hasso Plattner Institute of Design).

أدّت هذه السنوات الزاخرة في البحث المتعمّق والتجارب المبنية على وقائع حقيقيّة إلى الوصول إلى “استراتيجية التعلُّق”، التي تتناولُ عمليّةً استراتيجيّةً مؤلّفةً من أربع مراحل تتبّعها الشركات ليعتاد المستهلك منتجاتها.

بواسطة مراحل التعلُّق المتتالية (Hook Cycles)، تحقّق المنتجات الناجحة هدفها النهائي المتمثّل في المشاركة التلقائيّة من المستخدمين، والتي تُعيدهم إلى المنتج مرارًا وتكرارًا دون الاعتماد على الإعلانات المكلفة أو الرسائل المُلحّة.

في أثناء دراسة أمثلة عدّة من شركات التكنولوجيا، وذلك نظرًا إلى خلفيتي في هذا المجال، لاحظتُ أنّ الخطّافات التي تجعلنا نتعلّق بالمنتجات موجودةٌ في كلِّ شيء: التطبيقات، والأنشطة الرياضيّة، والأفلام، والألعاب، وحتى وظائفنا، وفي أيّة تجربة تخترق عقولنا (وعلى الأغلب محفظتنا). تتضمّنُ فصولُ هذا الكتاب شرحًا للخطوات الأربع التي تؤلّف “استراتيجية التعلُّق”.

## استراتيجيّة التعلُّق



### ١. المحفّزات

المحفّز هو محرّك السلوك، كالشرارة التي تُسهّم في تشغيل المحرّك الميكانيكيّ. وتأتي المحفّزات في صورتين: الخارجيّة والداخليّة.<sup>٨</sup> تبدأ مرحلة تعوّد المتّجّات بتّنيه المستخدم بواسطة محفّزات خارجيّة كالبريد الإلكترونيّ، أو رابط للموقع، أو أيقونة التطبيق على الهاتف.

مثلاً، ترى الشابّة سارة صورةً في صفحة أخبار فيسبوك، التقطها أحد أفراد عائلتها في منطقة ريفيّة. لا شك أنّ الصورة التي شاهدتها جميلة. وما دامت تخطّط لرحلة إلى هناك برفقة أخيها، يدفعها المحفّز الخارجيّ (بلغة التسويق) إلى التجاوب العمليّ، فتقرّر



على الصورة. وهكذا، حين يتعرّض المستخدمون لخطّافاتٍ عدّة متتالية، يبدأون بتكوين صلةٍ مع المحفّزات الداخلية المرتبطة بالسلوك والمشاعر الحالية.

حين يبدأ المستخدمون بالإقدام تلقائياً على سلوكهم التالي، تصيرُ العادةُ الجديدةُ جزءاً من روتينهم اليوميّ. وبمرور الوقت، تصير سارة تربط تطبيق فيسبوك بحاجتها إلى التواصل الاجتماعيّ. وبيحث الفصل الثاني المحفّزات الخارجية والداخلية، ويجب عن السؤال: كيف يحدّد مصمّمو المنتجات المحفّزات الأكثر فعاليةً؟

## ٢. التجاوب العمليّ

بعد مرحلة المحفّزات، يأتي دور التجاوب العمليّ. حيث يؤدّي المرء سلوكاً ما ترفُّباً للمكافأة. فالتجاوبُ البسيط من سارة، والمتمثّل في النقر على تلك الصورة الجميلة، سيأخذها إلى موقع يُدعى "بينترست" (Pinterest)، وهو "منصّة اجتماعية لحفظ الاهتمامات على لوح افتراضيّ في حساب المشترك"<sup>٩</sup>.

تعتمد هذه المرحلة من "خطّاف التعلّق"، وفقاً للشرح في الفصل ٣، على فنٍّ وعلمٍ للتصميم سهل الاستخدام، وذلك لمعرفة الكيفية التي يمكن أن تدفع بها المنتجات المستخدم إلى التجاوبِ بأفعالٍ محدّدة. تستفيد الشركات من عاملين أساسيين للسلوك البشريّ يسهمان في زيادة احتمالية التجاوب العمليّ: سهولة عمليّة التجاوب، والدافع النفسيّ لأدائه.<sup>١٠</sup> فحينما تكملُ سارة الفعل البسيط المتمثّل في النقر على الصورة، ستنبهر بما تراه بعد ذلك.

## ٣. المكافأة المتغيّرة

ما يميّز "استراتيجية التعلّق" عن الحلقات البسيطة للآراء الواردة هو القدرة على تكوين الرغبة الشديدة؛ فحلقات الآراء الواردة موجودة حولنا، لكنّ ما يمكن توقُّعه لا يولّد الرغبة؛ فالصوّء الذي يظهر حين تفتح باب الثلاجة لا يدفعك إلى فتحه مراراً وتكراراً؛ فأنت توقُّعه أصلاً. والآن فلنُصنّف بعض المتغيّرات إلى هذه العمليّة. تخيّل أنّك كلّما فتحت باب الثلاجة، رأيتَ أمامك حلوى مختلفة. من هنا تنشأ المصيدة.

تُعدُّ المكافآت المتغيّرة من أقوى الأساليب التي تستخدمها الشركات لتعلُّق المستخدمين بالمنتجات. ويستفيض الفصل ٤ في شرح تفاصيل هذا الموضوع؛ حيث تُظهرُ البحوث أنّ مستويات الدوپامين تزيد حينما يكون الدماغ في حالة توقعٍ لمكافأةٍ ما.<sup>١١</sup> وغالبًا ما يُصنّف الدوپامين خطأً على أنّه مادةٌ تُشعرنا بالرّضى، لكنّ إدخال عنصر التنوع يُكوّن حالةً من التركيز تثبُطُ مناطق الدماغ المرتبطة بالمنطق، في حين تُنشِطُ الأجزاء المرتبطة بالرغبة والحاجة.<sup>١٢</sup> صحيح أنّ الأمثلة الكلاسيكيّة على ذلك تشملُ أجهزة البيع التلقائيّ واليانصيب، لكنّ فكرة المكافآت المتغيّرة تسودُ في كثير من المنتجات التي تعودُ المستخدم أن تستعملها.

مثلاً، حين تدخل سارة تطبيق بينترست، سترى ليس فقط الصورة المقصودة، بل أيضًا أمورًا كثيرةً أخرى تلفتُ نظرَها. والصور التي سترها تتعلّقُ عمومًا باهتماماتها، كالأمر التي تُرى لدى زيارة مناطق ريفيّة. لكنّ هناك أمورًا أخرى ستلفتُ نظرَها؛ فالطريقة المذهلة لعرض الصور على نحوٍ متجاورٍ، بصرف النظر عن علاقتها بالموضوع، مثل عرّضها بصورةٍ واضحةٍ وجَميلةٍ ومألوفةٍ - يضعُ كلُّ ذلك نظامَ الدوپامين في دماغها في حالة ترقّبٍ للمكافأة. وهكذا، تُمضي المزيّد من الوقت في تصفّح هذا الموقع، بحثًا عن المزيد من الأمور الرائعة. ودون أن تدري، تمرُّ خمسة وأربعين دقيقة.

علاوةً على ذلك، يبحثُ الفصل ٤ في سببِ فقدان بعض الناس اهتمامهم بمنتجاتٍ معيَّنة، والطريقة التي يؤثّر بها مبدأ التغيير والتنوع في الحفاظ عليه.

#### ٤. الاستثمار

في المرحلة الأخيرة من "استراتيجيّة التعلُّق"، يؤدّي المستخدم بعض العمل. تزيدُ مرحلة الاستثمار احتماليّة أن يُقدّم المستخدم على خطواتٍ أخرى في المستقبل. ويبدأ هذا الاستثمار حين يمنح المستخدم شيئاً للمنتج، كالوقت أو البيانات أو الجهد أو رأس المال الاجتماعيّ أو المال.

لكنّ مرحلة الاستثمار لا تعني أن يدفع المستخدمون المال ويُتابعوا يومهم؛ إذ يتضمّن الاستثمار هنا فعلاً يحسّن الخدمات للانتقال إلى الجولة الثانية. إنّ دعوة الأصدقاء، وتحديد التفضيلات، وتعلّم استخدام الميزات الجديدة- جميعها استثمارات يؤدّيها المستخدمون لتحسين تجربتهم. ويمكن الاستفادة من كلّ ذلك لتحسين المحفّز، وتسهيل التجاوب، وزيادة رونق المكافأة مع كلّ تمريرة في أثناء "استراتيجية التعلّق". ويشرح الفصل ٥ الكيفية التي تُسهّم بها الاستثمارات في تشجيع المستخدمين على التنقل ما بين الخطّافات المتتالية.

وبينما تستمتع سارة بتصفّح الكمّ الهائل من محتوى بينترست، تُنمّي رغبةً في الاحتفاظ بما يُسعدّها. وكلّما جمعتُ محتوى أكبر، أعطتِ الموقعِ بياناتٍ عن تفضيلاتها. فهي ستتابع الألواح الافتراضية التي تعجبها، وتثبتها في حسابها، وتكرّر ذلك، علاوةً على غيره من الاستثمارات التي تساعد في زيادة تعلّقها بالموقع، وتحضيرها للحلقات المستقبلية من خطّافات بينترست.

## قوى خارقة جديدة

إنّ التكنولوجيا التي تعتمد على مبدأ التعود موجودة بالفعل، وتُستخدم لتشكيل حياتنا. فعندما أصبح الوصول إلى الإنترنت أسهل، وبواسطة أجهزة عدّة، كالهواتف الذكية والأجهزة اللوحية والتلفاز، ووحدات التحكم في الألعاب، والتكنولوجيا القابلة للارتداء- انفتحت أمام الشركات فرصٌ كثيرةٌ يمكن أن تستغلّها لتؤثّر في سلوكنا.

في حين تستمرّ الشركات في ربط اتّصالها المتزايد بالمستهلكين بالقدرة على جمع بياناتهم واستخراجها ومعالجتها بأقصى سرعة، لا شك أنّنا أمام مستقبلٍ يعتمد على نهج التعود. يقول المستثمر الشهير في سيليكون فاللي، پول غراهام (Paul Graham): "إنّ لم تخضع أشكالُ التقدّم التكنولوجي التي أنتجت هذه الأشياء لقوانين تختلف عن التقدّم التكنولوجي عموماً، سيُصبح عالمنا مدمناً في السنوات الأربعين المقبلة أكثر ممّا كان عليه في السنوات الأربعين الماضية".<sup>١٣</sup> يبحث الفصل ٦ هذا الواقع الجديد، ويناقش أخلاقيّات التلاعبِ الفكريّ.

منذ مدّة قريبة، أرسل إليّ أحدُ قرّاءِ مدوّنتي بريدًا إلكترونيًا يذكرُ فيه الآتي: "إنّ لم تُستخدمَ المنتجات لمكافحة الشّر، فهي ليست استثنائيةً". معه حقّ! بموجب هذا التعريف، فإنّ القدرة على تصميم منتجات سهلة الاعتياد هي استثنائيةٌ أو خارقة. لكنّ إذا استُخدمتْ دون مسؤوليّة، فستحدرُ العادات السيئة وتصيرُ إدمانًا طائشًا عند بعض المستخدمين، ويصيرون كالزومبي (الموتى الأحياء).

لا شك أنّك لاحظتَ مدى انتشار مواضيع وحوش الزومبي على مدى السنوات الماضية؛ فالألعاب مثل "Resident Evil"، وبرامج التلفزيون مثل "The Walking Dead"، والأفلام مثل "World War Z"، كلّها تشهدُ على مدى افتتان العالم بهذه المواضيع. لكنّ لم أحدثتْ وحوش الزومبي فجأةً كلّ هذه الضجّة؟ لعلّه التقدّم غير المحدود للتكنولوجيا، ومدى انتشارها وقدرتها الإقناعيّة، والذي أوقَعنا في خوفٍ من فكرة سيطرة قوى مجهولة على تصرّفاتنا.

ورغم حقيقة وجود هذا الخوف، فنحن كالأبطال في أفلام الزومبي الذين يتعرّضون للخطر، لكنهم أقوياء جدًا. لقد خلصتُ إلى أنّ المنتجات سهلة الاعتياد قد تحقّق فوائد أكثر بكثيرٍ من الأضرار. تُقدّم "هندسة الاختيار" (Choice Architecture)، وهو مفهوم وصفه العلماء المشهورون ثالر (Thaler) وسانشتاين (Sunstein) وبالز (Balz) في بحوثهم التي تحمل العنوان نفسه، تقنيات للتأثير في قرارات الناس وفي النتائج السلوكيّة. وفي النهاية، يلزم "استخدام هذه الممارسة لدفع الناس إلى اتّخاذ خياراتٍ أفضل (وفق حكمهم)".<sup>١٥</sup> انسجامًا مع ذلك، يعلم هذا الكتاب المبتكرين تصميم منتجات تساعد الناس أن يفعلوا ما يريدونه في الواقع، لكنهم يعجزون عن فعله لعدم توافر حلّ جيّد التصميم.

يهدف هذا الكتاب إلى إطلاق العنان للقوى الجديدة التي يملكها المبتكرون والرياديون للسيطرة على الحياة اليوميّة لبلايين البشر. وأنا أومنُ بأنّ ثلوث الوصول والبيانات والسرعة يقدّم فرصًا لا سابق لها لتوليد عاداتٍ إيجابية.

حين تُستخدم التكنولوجيا بطريقة صحيحة، فإنّها تحسّن حياة الناس بأنّها  
صحيّةً للسلوك تُسهّم في تعزيز علاقاتنا، وتطوير ذكائنا، وزيادة إنتاجيّتنا.

يشرح هذا الكتاب الأساس المنطقيّ وراء تصميم الكثير من المنتجات والخدمات الناجحة التي اعتدنا استخدامها يوميّاً. ورغم أنّ هذا العمل لا يُعدُّ شاملاً من منظور المؤلّفات الأكاديمية المتاحة حول هذا الموضوع، فهو أداة عمليّة (وليست نظريّة) في يد المبتكرين والرياديين لاستخدام العادات بطريقةٍ صالحة. وقد جمعتُ في هذا الكتاب معظم البحوث ذات الصّلة، والرؤى القابلة للتنفيذ، كما وضعتُ إطاراً عمليّاً أُعدّ إعداداً خاصّاً لزيادة فرص نجاح المبتكرين.

تعمل الخطّافات إذاً بصورةٍ متكرّرة على الملاءمة ما بين مشكلة المستخدم والحلّ المقدم، حتّى يصبح استخدام هذا الحلّ عادةً لديه. وهدفي هو تزويدكم بفهمٍ أعمقٍ لقدرة بعض المنتجات على تغيير أفعالنا وما نحن عليه.

### طريقة استخدام هذا الكتاب

تجد في نهاية كلّ قسم عدداً من النقاط الموجزة. أنصحك بمراجعتها، أو تدوينها في دفتر، أو مشاركتها على مواقع التواصل الاجتماعيّ. فهذا يساعدك أن تتأمّل في ما قرأته لتستفيد منه إلى أقصى حدّ.

هل تريد أن تصمّم منتجاتٍ سهلة الاعتقاد؟ في هذه الحال، تساعدك الأجزاء بعنوان "تطبيق عمليّ" في نهاية الفصول اللاحقة في توجيه خطواتك المقبلة.

### للتذكير والمشاركة

- تُعرّف العادات على أنّها "تصرّفاتٍ نؤدّيها دون تفكيرٍ تقريباً".
- يُسهّمُ ثلوثُ الوصول والبيانات والسرعة في تنمية العادات لدى الناس.

- تكتسبُ الشركاتُ التي تعمل على جعلِ المستهلكين يعتادونَ منتجاتها ميّزةً تنافسيّةً كبيرةً.
- يشرُحُ هذا الكتابُ تجربةً مصمّمةً للملاءمة بصورةٍ متكرّرة ما بين مشكلة المستخدم وحلّ الشركة، حتّى يصبح هذا الحلُّ عادةً لديه.
- تشمل "استراتيجية التعلُّق" أربع مراحل: المحفّزات، والتجاوُب العمليّ، والمكافأة المتغيّرة، والاستثمار.

## الفصل ١

### حالة التَعُودُ

عندما أركض لا أعود أفكّر في ما يحدث حولي، ولا في ما يفعله جسدي، بل تسبح أفكاري في أماكن أخرى. عادةً ما أمارس رياضة الركض صباحًا ثلاث مرّاتٍ في الأسبوع، ويشعرنني ذلك بالراحة والانتعاش. لكنني اضطررتُ في الآونة الأخيرة إلى إجراء اتّصال مع عميل خارج البلاد بدل وقتِ الركض الصباحي. ففكّرتُ: «لا مشكلة، سأركض في المساء». غير أنّ تغيير الوقت أدّى إلى حدوث تصرّفات غريبة في ذلك المساء.

تركتُ منزلي عند حلول الظلام، وكنتُ قريبًا من امرأةٍ تُخرجُ النُفَايات من منزلها. نظرتُ إليّ وابتسمتُ. فحيّيتها بأدبٍ قائلاً: «صباح الخير»، ثمّ صحّحتُ ما قلته: «أعني مساء الخير». أدركتُ أنّه مرّت عشر ساعات على الصبح. عقدتِ المرأةُ حاجبيها مستغربةً، وبالكداد ابتسمتُ.

شعرتُ بالقليل من الإحراج، ولاحظتُ أنّ عقلي كان غافلاً عن الوقت. وعزمتُ ألاّ أُعيد الكرّة. وبعد دقائق قليلة، التقيتُ عداءً آخر، قلتُ دون تفكير: «صباح الخير». ما الذي كان يحدث معي يا ترى؟

حين عدتُ إلى المنزل؛ وبينما كنتُ أستحمّ، أخذتُ الأفكارُ تطوف في ذهني كما يحدث دائماً في أثناء الاستحمام. رحّتُ أفعلُ تلقائياً ما أفعله في روتيني اليوميّ دون وعي. لم أنتبه إلى ما كنتُ أفعله حتّى شعرتُ بشفرة الحلاقة تجرّحُ وجهي. عندئذٍ، أدركتُ أنّي دهنتُ وجهي بالرغوة وبدأتُ أحلق. مع أنّي أحلقُ ذقني كلّ صباح، فقد ألمتني تلك الحلاقة غير الضرورية في المساء. والمدهشُ أنّي مارستُ ذلك دون وعي.

لقد أدتِ النسخةُ المسائيّةُ من الركض الصباحيِّ إلى إنشاءِ برجةٍ سلوكيّةٍ أعطتُ تعليماتٍ لجسدي لتنفيذ مهمّاتي المعتادة بعد كلّ جولةٍ ركضٍ صباحيّةٍ، وكلُّ ذلك دون إدراكٍ فكريّ. هذه هي طبيعة العادات المتأصّلة، أي أنواع السلوك التي نوذّيها بالقليل من التفكير أو دون تفكيرٍ واعٍ، والتي توجّه نصفَ سلوكنا اليوميّ تقريباً، بحسب بعض التقديرات.<sup>١</sup>

العادات هي أحد الأساليب التي يتعلّم بواسطتها الدماغ أنواع السلوك المعقّدة. ويعتقد علماء الأعصاب أنّ العادات تمنحنا القدرة على تركيز انتباهنا على أمورٍ أخرى بواسطة تخزين الاستجابات التلقائيّة في "العقد العصبية القاعدية" (Basal Ganglia)، وهي منطقة من الدماغ مرتبطة بأفعالٍ لاإراديّة.<sup>٢</sup>

تشكّل العادات حين يتخذ الدماغ طرقاً مختصرةً، ويتوقّف عن تحليل التصرف التالي الذي يلزم أدائه.<sup>٣</sup> ثمّ يتعلّم سريعاً حفظ السلوك الذي يوفّر حلاً للمواقف التي تنشأ.

مثلاً، قضمُ الأظفار هو سلوكٌ شائعٌ يحدث دون وعي تقريباً. في البداية، قد تقضمُ فتاةً أظفارها للتخلّص من جلدٍ مزعج. لكن، حين يحدث هذا التصرف دون وعي، بوصفه ردّ فعل تلقائياً على وضع ما، فهو يُسمّى العادة. ويرى كثيرون ممّن لديهم عادة قضم الأظفار، أنّ هذا السلوك غير الواعي يحدث عندما يشعرون بالتوتر. وكلّما ربّط المرء قضم الأظفار بالشعور بالراحة الوقتيّة، يصعب تغيير الاستجابة المشروطة.

على غرار عادة قضم الأظفار، نتخذ قراراتٍ عدّة في حياتنا اليومية بناءً على حلولٍ مارَسناها في مواقفٍ ماضية. فيستنتج الدماغ أنّ القرار الذي كان نافعاً أمس، لا بدّ أن ينفَع اليوم أيضاً. ومن هنا، ينشأ التصرف الروتينيّ.



بالعودة إلى جولة الركض، يتضح أن دماغى ربطاً التواصلَ البصريَّ مع الآخرين في أثناء الركض بتحيّة: "صباح الخير". وهكذا تفوّهتُ تلقائياً بهذه الكلمات رغم أنه لم يكن الوقت المناسب لها.

### فوائد العادات في العمل

إذا كان لسلوكننا المبرمج، أو عاداتنا الأساسية، تأثيرٌ بالغٌ في توجيه تصرّفاتنا اليومية، فالمؤكد أن تسخير القدرة ذاتها على الاعتياد، في مجال النشاط التجاري، يجلبُ فوائدَ جمّة. في الواقع، تنعكسُ خاصيّة الاعتياد بالإيجاب على الأرباح لمصلحة مَنْ يُحسن استخدامها بطريقةٍ فعّالة.

إنّ المنتجات التي تقوم على مبدأ الاعتياد تغيّر سلوكَ المستخدم بحيث يتعلّق بها تلقائياً. فالهدفُ هنا هو دَفْعُ العملاء إلى استخدام منتجك من تلقاء أنفسهم، دون الحاجة إلى حثّهم على ذلك صراحةً باستخدام الإعلانات أو العروض الترويجيّة. فحين يعتاد المستخدم استخدام منتجٍ ما، سيندفع تلقائياً إلى استخدامه في أثناء الأحداث الروتينيّة ليومِهِ، مثل انتظار دَوْرِهِ في صفٍّ طويل.

لكن تجدرُ الإشارة هنا إلى أنّ الأطرَ والممارساتِ التي يبيحُها هذا الكتاب قد لا تناسبُ كلَّ أنواع الأعمال التجارية أو جميع القطاعات. لذا يتحتّم على الرياديين تقييمَ كفيّة تأثير عاداتِ المستخدم في أهدافهم ونهاج عملهم. ففي حين يعتمدُ نجاحُ بعض المنتجات واستمراريتها على مبدأ الاعتياد، فهذا لا ينطبقُ على حالاتٍ أخرى.

مثلاً، لا تحتاج الشركات التي تبيع منتجات أو خدماتٍ لا تُشتري أو تُستخدم بصورةٍ متكرّرة، إلى وجود مستخدمين يُنمّون عادةً، على الأقلّ ليس إلى درجة الالتزام اليوميّ. مثلاً، تعتمد شركات التأمين على

الحياة على تأثير مندوبي المبيعات والإعلانات والتوصيات أو التسويق الشفهيِّ لِحَثِّ المستهلكين على شراء بوليصة التأمين. لكن بعد شراء البوليصة، ينتهي دور المستهلك.

وفي هذا الكتاب، الإشارة هي إلى المنتجات في سياق الأعمال التي تتطلب التزامًا تلقائيًا مستمرًا من المستخدم. ومن هنا، تنشأ الحاجة إلى العمل على بناء عادات المستخدم. ولا نتحدث هنا بشأن الشركات التي تفرض على المستهلكين اتِّخاذ إجراءٍ باتباع وسائل أخرى.

لكن قبل الخوض في آليات تنمية العادات، علينا أولاً أن نفهم أهميَّتها عمومًا، وأهميَّة الفوائد التنافسيَّة للأعمال. ولنبق في بالنا أن العمل على تنمية العادات مفيدٌ للأعمال التجاريَّة بأساليب عدَّة.

### زيادة القيمة الدائمة للمستهلك

يتعلَّم طلاب ماجستير إدارة الأعمال أن قيمة العمل هي في مجموع أرباحه المستقبلية. وفقًا لهذا المعيار، يحسبُ المستثمرون السعر العادل لأسهم الشركة.

يجري تقييم الرؤساء التنفيذيين ورفقهم الإداريَّة وفقًا لقدرتهم على زيادة قيمة أسهمهم، ومن ثمَّ يهتمُّون كثيرًا بقدرتهم شركاتهم على توليد التدفُّق النقديِّ الحرِّ. وتتمثَّل مهمَّة الإدارة، في نظر المساهمين، في تنفيذ استراتيجيَّاتٍ لزيادة الأرباح المستقبلية بواسطة زيادة العائدات أو تقليل النفقات.

يعدُّ تعزيز عادات المستهلك طريقةً فعَّالةً لزيادة قيمة الشركة بزيادة القيمة الدائمة للعميل (Customer Lifetime Value [CLTV]): أي مقدار المال الناتج عن الزبون قبل توقُّفه عن استخدام المنتج، أو تحوُّله إلى استخدام منتجٍ مُنافس، أو وفاته. وتؤدي عادات المستخدم دورًا في زيادة مدَّة استخدامه للمنتج بصورةٍ متكرِّرة، ما يؤدي إلى ارتفاع القيمة الدائمة للعميل.

تتميز بعض المنتجات بقيمتها الدائمة المرتفعة جدًا. مثلًا، يحتفظ مستخدمو بطاقات الائتمان بولاء لهذا المنتج مدّة طويلةً تعادل وِزَنَهُمْ ذهبًا. لذا، تكون شركات بطاقات الائتمان مستعدّةً لإنفاق مبالغٍ ماليّةٍ ضخمةً لكسب عملاء جُدُد. ويفسّر هذا سببَ تلقّيها الكثيرَ من العروض الترويجيّة التي تهدف إلى إغرائنا بشراء بطاقةٍ أُخرى، أو تحديث بطاقاتنا، وذلك في صورة هدايا مجانيّةٍ أو رِبْحِ أميالِ السّفَر. فالقيمة الدائمة للعميل تسوّغُ الاستثماراتِ التسويقيّة التي تؤدّيها شركات بطاقات الائتمان.

## المرونة في الأسعار

ذات مرّة، ذكرَ وارن بافيت (Warren Buffett)، المستثمرُ الشهيرُ والرئيسُ التنفيذيُّ لشركة “بيركشاير هاثاوي” (Berkshire Hathaway)، الآتي: “يمكنك تحديد مدى قوّة عملٍ ما بناءً على مدى معاناة الشركة عند رَفْعِ أسعارِ منتجاتها”.<sup>٤</sup> فقد أدرك بافيت وشريكه تشارلي مَنغر (Charlie Munger) أنّه حين يُعتاد العملاء استخدامَ منتجٍ ما ويتعلّقون به، لا يعودون يركّزون كثيرًا على مسألة السّعر. كما أشار الثنائيُّ إلى عِلْمِ نفس المستهلكِ حاسبين إيّاه الأساسَ المنطقيَّ وراء استثماراتهم الشهيرة في شركات مثل “سيز كانديز” (See’s Candyes) و”كوكا كولا” (Coca-Cola).<sup>٥</sup> فهما يدرّيان أنّ تَعَوُّدَ المستهلكِ يمنحُ الشركة مقدارًا كبيرًا من المرونة لزيادة الأسعار.

مثلًا، في أعمال ألعاب الفيديو المجانيّة، من الشائع أن يؤخّر مطوِّرو اللعبة طلبَ المال مقابل اللعب حتّى يعتاد الشخصُ اللعبة. وبينما تزيد الرغبة في متابعة اللعبة والتقدّم فيها، يصبح تحويل المستخدمِ من مرحلة اللعب المجانيّ إلى المدفوع أسهل بكثير؛ فالمألُ الحقيقيُّ يكمنُ في بَيْعِ عناصرٍ افتراضيّة - حياةٍ إضافيّة، أو قوى خاصّة.

ابتداءً من كانون الأوّل/ديسمبر ٢٠١٣م، عملَ أكثر من ٥٠٠ مليون شخصٍ على تنزيل لعبة “كاندي كرش ساغا” (Candy Crush Saga) التي تُلعَبُ غالبًا على الأجهزة النّقالة. ومن خصائص هذه اللعبة أن تحوّل بعض المستخدمين من النسخة المجانيّة جزئيًّا (Freemium) إلى النسخة المدفوعة، ما يعود على صانع اللعبة بأرباح تقارب مليون دولار يوميًّا.<sup>٦</sup>

## تعزيز النموّ

حين يلمس المستخدمُ باستمرار مدى فعالية منتج ما، يبدأ بإخبار الآخرين عنه. من هنا، يولّد الاستخدام المتكرّر فرصاً إضافية لترويج منتج ما بواسطة التحدّث بشأنه إلى الأصدقاء، وتشجيعهم على استعماله ومشاركته على مواقع التواصل الاجتماعيّ. وهكذا يمارس هؤلاء المستخدمون الدعاية والترويج، ويجلبون مستخدمين جددًا دون كلفة إضافية، أو بكلفة قليلة.

تتمتّع المنتجات التي تحظى بالاهتمام الدائم للمستخدمين بإمكانية النموّ أسرع بكثيرٍ من المنتجات المنافسة. مثلاً، تمكّن فيسبوك من تجاوز منافسيه، بما في ذلك "مايسبيس" (MySpace)، و"فريندستر" (Friendster)، رغم انطلاقه في وقت متأخر نسبياً في مجال شبكات التواصل الاجتماعيّ. ورُغم أنّ المنافسين تمّتّعوا بمعدّلات نموّ مرتفعة، وملايين المستخدمين في الوقت الذي أطلق فيه مارك زوكربيرغ (Mark Zuckerberg) موقعه من خلف أبواب المعاهد الأكاديميّة، فقد تمكّنت شركته من الهيمنة على هذا القطاع.

أرى شخصياً أنّ نجاح فيسبوك هو انعكاس للمبدأ القائل: "كلّما زاد الشيء، زادت منافعه"؛ فالاستعمال المتكرّر يؤدّي إلى المزيد من النموّ على نطاق واسع. يقول ديفيد سكوك (David Skok)، رياديّ التكنولوجيا الذي صار أحد مستثمري رأس المال الجريء: "إنّ العامل الأهمّ في زيادة النموّ هو... الدورة الزمنية لانتشار المنتج (Viral Cycle Time)".<sup>٧</sup> تشير الدورة الزمنية لانتشار المنتج إلى الوقت الذي يأخذه المستخدم لدعوة مستخدمٍ آخر، وقد يكون لها تأثير هائل. يضيف سكوك: "بعد ٢٠ يوماً من دورة زمنية مقدراها يومان، يصبح لديك ٤٧٠, ٢٠ مستخدماً. لكنّ إذا اختصرت هذه الدورة إلى النصف، أي إلى يومٍ واحد، يصير لديك أكثر من ٢٠ مليون مستخدم. فالمنطقيّ إذاً أن تكون الزيادة في عدد الدورات أمراً مفيداً، لكن لا يتّضح بعد مقدار تلك الإفادة".

تؤدّي الزيادة في نسبة المستخدمين اليوميّين، الذين يستعملون الخدمة بصورة كبيرة، إلى تخفيض الدورة الزمنية لانتشار المنتج، وذلك لسببين: أولاً، غالباً ما يقوم المستخدمون اليوميّون بنشر الخطّافات (مثل الإشارة إلى صديق [Tagging a Friend] في

صورة على فيسبوك)، ثانياً، إنَّ المزيدَ من المستخدمين اليوميين الفاعلين يعني المزيدَ من التجاؤب والتفاعل مقابل كلِّ دعوة؛ فالدورة تُسهَّم ليس فقط في استمرارية العملية، بل تسرّعها أيضاً.

## شَحْذُ الجَانِبِ التَّنَافُسِيِّ

تُعدُّ عادات المستخدم مِيَزَةً تنافسيةً؛ فالمنتجات القادرة على تغيير روتين العملاء، هي أقلُّ عرضةً للهجمات من الشركات الأخرى.

يقع الكثير من الرياديين في فخِّ صناعة منتجات هي أفضل بصورة هامشية من الحلول المتاحة، على أمل أن تكون ابتكاراتهم جيّدة بما يكفي لسحب العملاء من المنتجات القائمة. لكن عندما يتعلق الأمر بزِعْزعة العادات المتأصلة للمستهلك، غالباً ما يكتشف رياديُّ الأعمال قليلو الخبرة حقيقة أن المنتجات الأفضل لا تفوز دائماً، لا سيّما إذا كان عددٌ كبيرٌ من المستخدمين يعتمدون أصلاً منتجاً منافساً.

تذكرُ مقالةً مهمّةً لجون غورفيل (John Gourville)، أستاذ التسويق في "كلية هارفرد للأعمال" (Harvard Business School): "إنَّ السببَ في فشل ابتكارات عدّة هو أن المستهلكين يُبالغون في تقدير قيمة المنتج القديم، في حين تبالغ الشركات في تقدير قيمة المنتج الجديد".<sup>٨</sup> وبنوّه غورفيل بأنّه لا يكفي أن يكون المنتج المطروح أفضل من غيره كي يأخذ المنافسون الجدد فرصتهم، بل يجب أن يكون أفضل من غيره بتسع مرّات. ولماذا هذا المستوى المرتفع لازم؟ لأنّه يصعب التخلّي عن العادات المتأصلة، ويلزم أن تقدّم المنتجات والخدمات الجديدة تحسيناتٍ مُبهره كي تززع الروتين القديم للمستهلك. كما يشير غورفيل إلى أن مصير المنتجات الجديدة التي تتطلّب درجةً كبيرةً من تغيير السلوك هو الفشل، حتّى لو كانت فوائدها جوهريةً وواضحةً وضوح الشمس.

مثلاً، تُعدُّ التكنولوجيا التي أستخدمها في تأليف هذا الكتاب أقلَّ شأنًا من البدائل الموجودة حالياً من نواحٍ عدّة. أتحذّثُ هنا بشأن لوحة المفاتيح التقليدية التي جرى تطويرها أوّل مرة في سبعينيات القرن التاسع عشر لاعتمادها في الآلة الكاتبة. جرى

تصميم هذه اللوحة بأحرفٍ شائعة الاستخدام متباعدة بعضها عن بعض، ما ساعد في عدم حَسْرِ القُضبان المعدنيّة في الآلات القديمة.<sup>٩</sup> تُعدُّ هذه المحدوديّة الماديّة مفارقةً تاريخيّةً عتيقةً في العصر الرقمي. لكن ما زالت لوحة المفاتيح التقليديّة (QWERTY Keyboard) هي المقياس الأساسي رغم اختراع تصميمات أفضل بكثير. مثلاً، وضع البروفيسور أوغست دفوراك (August Dvorak) الحروف الساكنة (حروف العلة) في الصفّ الأوسط في تصميمه للوحة المفاتيح بهدف زيادة الدقّة وسرعة الطباعة. ومع أنّه حصل على براءة اختراع عام ١٩٣٢م، فقد شُطب هذا التصميم المبسّط للوحة المفاتيح. نجح التصميم التقليديّ بسبب الكلفة الباهظة لتغيير سلوك المستخدم. حين بدأنا باستعمال هذا التصميم، كنّا ننظرُ إلى لوحة المفاتيح ونستخدم إصبعي السبابة للضغط على المفاتيح. وبعد شهورٍ من الممارسة، تعلّمنا تلقائيّاً تشغيل كلِّ أصابعنا استجابةً لأفكارنا دون جهدٍ واعٍ تقريباً. وصارت الكلمات تتدفّق من عقولنا إلى الشاشة دون جهد. لكنّ الطباعة باستخدام تصميم آخر للوحة المفاتيح، سيُجبرنا على تعلّم الطباعة من جديد، وهذا ليس بالأمر المستحبّ، حتّى لو كان التصميم الجديد أسهل وأكثر فعاليّة.

وسوف نتعلّم في الفصل الخامس أنّ المستخدمين يعتمدون كثيراً على المتّجات التي يُخزّنون فيها قيمةً. ويُقلّل هذا احتماليّة التحوّل إلى منتجٍ بديل. مثلاً، يحتفظ "جيميل" (Gmail)، من متّجات غوغل، بكلِّ بريدٍ إلكترونيّ يجري إرساله أو استقباله بواسطة إلى أجل غير مُسمّى، ما يوفرّ للمستخدمين مخزناً دائماً للمحدّثات السابقة. ويُسهّم المتابعون الجدد على تويتر في زيادة نفوذ المستخدمين وقدرتهم على نقل الرسائل إلى مجتمعاتهم. وتُضاف الذكريات والتجارِب التي تلتقط بواسطة إنستغرام إلى السجّل الرقمي للصّور الخاصّ بالمستخدم. من هنا، يصبح الانتقال إلى خدمات أو متّجات أخرى من البريد الإلكترونيّ أو شبكة التواصل الاجتماعيّ أو تطبيق مشاركة الصّور، أمراً أصعب كلّما زاد عدد مُستخدِمِها؛ فالقيمة المخزّنة وغير القابلة للنقل التي جرى إنشاؤها داخل هذه الخدمات لا تشجّع المستخدمين على تركها.

في النهاية، تزيد عادات المستخدم من عائد استثمار النشاط التجاري؛ فالقيمة الدائمة المرتفعة للمستهلك، والمرونة الفائقة في الأسعار، والنمو الكبير، والجانب التنافسي المشحود، تشكل كلها قوة كبيرة تعود بالأرباح الوفيرة على الشركة.

## الاحتكار الفكري

في حين تُعدُّ عادات المستخدم نعمةً للشركات المحظوظة التي أنشأتها، فإنَّ وجودها بطبيعته يجعل فرص النجاح قليلةً أمام الابتكارات الجديدة والشركات الناشئة التي تحاول طرْح عاداتٍ جديدةٍ على المستخدم. لكنَّ النجاح في تغيير عادات المستخدم المتأصلة هو أمرٌ نادرٌ جدًا، وقلما يتحقق.

يتطلبُ تغيير السلوك ما هو أبعد من مجرد فهم كيفية إقناع الناس بتجاوبٍ عمليٍّ ما، ربَّما مثلًا عند دُخولهم صفحةً معينةً على موقع إلكترونيٍّ للمرة الأولى؛ فهو يستوجب دفعهم إلى تكرار هذا التجاوب مدَّةً طويلة، لبقية حياتهم قدر المستطاع.

غالبًا ما يرتبطُ نجاح الشركات في صناعة عادات المستخدم بقدرة الابتكار الجديد على تغيير اللعبة تغييرًا واسع النطاق. لكنَّ على غرار أيِّ تخصصٍ آخر، يتضمَّنُ تصميم العادات قواعدَ وتحذيراتٍ تشرحُ السبب الذي يجعلُ منتجاتٍ معينةً قادرةً على تغيير حياة الناس، في حين تفشل منتجاتٌ أخرى في ذلك.

في الواقع، لا يدوم السلوك الجديد طويلاً؛ لأنَّ عقلنا يميل إلى العودة إلى الطريقة القديمة التي نفضَّح فيها ونعمل بحسبها. وتُظهِرُ التجاربُ أنَّ حيوانات المختبر التي تعودتِ اتباعَ سلوكٍ جديد، تعود بمرور الوقت إلى السلوك الذي تعلَّمته أولاً.<sup>١٠</sup> ولوصف هذه الحالة، سأستعيرُ جملةً من ميدان المحاسبة تقول إنَّ "الداخل أخيراً يخرج أولاً" (LIFO) Last In, First Out). بكلماتٍ أخرى، العادات التي تكتسبها حديثاً هي الأكثر عرضةً للزوال في أقرب فرصة.

وهذا دليلٌ واضحٌ يفسِّرُ سببَ ندرة أن يغيِّرَ الناسُ عاداتٍ أتبعوها على مدى زمنٍ طويل. مثلاً، يعودُ ثلثا مدمني الكحول، الذين أنهوا مرحلة إعادة التأهيل، إلى عادات

الشُّرب القديمة في غضون سنة.<sup>١١</sup> وتفيد البحوث أنّ كلّ الذين يخسرون الوزن تقريباً نتيجةً أتباع حمية ما يسترجعون الوزن الزائد في غضون ستين.<sup>١٢</sup>

ما من عدوٍّ للعادات الجديدة إلا العادات القديمة. وتؤكدُ البحوث مدى صعوبة التخلي عن العادات المتأصلة. حتّى عندما نغيّر روتين حياتنا، تبقى المسارات العصبية (Neural Pathways) مترسّخة في دماغنا، وجاهزةً لاستئناف نشاطها حالما نفقد تركيزنا.<sup>١٣</sup> ويمثّل هذا تحدياً صعباً، لا سيّما لمصممي المنتجات الذين يريدون تصميم خطوطٍ مختلفة لأعمالهم، أو مشاريع جديدة تتطلب تنمية عاداتٍ جديدة.

حتّى يترسّخ السلوك الجديد، يلزمُ تكرّره بكثرة. في دراسة حديثة في "جامعة كوليدج لندن" (University College London)، أخذ الباحثون يتابعون مجموعةً من المشاركين في محاولتهم تنمية عادة تنظيف أسنانهم بالخطّ.<sup>١٤</sup> وخلصت الدراسة إلى أنّه كلّما تكرّر حدوث السلوك الجديد، ترسّخ أكثر وصارَ عادةً ثابتة. ومثل عادة تنظيف الأسنان بالخطّ، فإنّ استعمال منتج ما مراراً وتكراراً، لا سيّما في غضون مدّة زمنيّة قصيرة، يزيد من احتماليّة تكوين روتين جديد.

يضربُ بحثُ غوغل مثلاً على وتر الخدمات القائمة على سلوكٍ متكرّر، والتي تعودها المستخدمون. إذا كنت تشكُّ في أنّ غوغل يعود المستخدمون أن يستعملوه (وأنّ غالباً مستخدم دائمٌ له)، فجرّب استخدام موقع "بينغ" (Bing) بدلاً منه. وإذا أردنا أن نقارن مباشرةً الفعاليّة الخفيّة للبحث، فهذان المنتجان متطابقان تقريباً.<sup>١٥</sup> ومع أنّ عباقرة غوغل أطلقوا خوارزمية أسرع، فإنّ فرق الوقت الذي يجري توفيره ضئيلٌ جداً.

لماذا إذا لا ينتقل كثيرون من مستخدمي غوغل إلى بينغ؟ لأنّ العادات تجعل المستخدم مُخلصاً للمنتج. مثلاً، إذا اعتادَ مستخدم استخدام واجهة عرض غوغل، فالانتقال إلى بينغ يتطلّب جهداً إدراكياً. ومع أنّ بينغ وغوغل متشابهان في جوانب عدّة، فالتغيير الطفيف حتّى في موضع البيكسل (Pixel) يستلزم من المستخدم المحتمل أن يتعلّم طريقةً جديدةً للتفاعل مع الموقع. ومسألة التكيّف مع الاختلافات في واجهة



بينغ هي ما يؤخر مسألة انتقال مستخدمي غوغل المنتظمين إلى بينغ، ويعطي الانطباع أنه أقل شأناً، فليس الأمر إذاً مرتبطاً بجودة بينغ.

تحدث عمليات البحث على الإنترنت بصورة متكررة، حتى إنها أتاحت لغوغل أن يتربّع على عرش مواقع البحث بوصفه الحلّ الوحيد في عقل المستخدم الذي اعتاده. فلم يعدّ المستخدمون يحتاجون إلى التفكير ما إذا كانوا سيستخدمون غوغل أم لا؛ فهم يفعلون ذلك تلقائياً. وكلّما تمكّنت الشركة من تحديد المستخدم بواسطة تقنية التتبّع، صار في وسعها أن تحسّن نتائج البحث بناءً على سلوك سابق، فتقدّم تجربة أكثر دقّة وتخصيصاً، ما يعزّز اتصال المستخدم بمحرّك البحث. وكلّما زاد استخدام المنتج، تحسّنت الخوارزمية، ومن ثمّ زاد استخدامه. والنتيجة هي دورة فعّالة من السلوك المدفوع بالعادة تنجم عنها هيمنة غوغل على السوق.<sup>١٦</sup>

### العادة في قالب الاستراتيجية

لا يتكرّر أحياناً السلوك بنسبة تكرار تنظيف الأسنان بالحيط، أو البحث باستخدام غوغل، لكنه يكون عادةً لدى فاعله. وحتى يتحوّل سلوك لا يتكرّر بكثرة إلى عادة، يجب أن يعود على المستخدم بفائدة كبيرة تتمثّل إمّا باكتساب المتعة، وإمّا بإزالة المتاعب.

خذ مثلاً موقع "أمازون" (Amazon). فهو يهدف أمازون لأن يصبح الموقع الأوّل عالمياً في مجال البيع الإلكتروني بالتجزئة في محطة واحدة (One-Stop Shop). ويثبّط كلّ الثقة بقدرته على تنمية عادة استخدامه لدى المستخدمين، بحيث يجري عمليات البيع، ويضع إعلانات لمنتجات متناسبة مباشرة على الموقع.<sup>١٧</sup> غالباً ما يرى العملاء الغرض الذي ينوون شراءه مدرجاً بسعر أرخص من المعتاد، وفي وسعهم إجراء بضع نقرات لإتمام الصفقة في مكان آخر. ويرى بعض الأشخاص في ذلك وصفاً للدّمار الذاتي، أمّا لأمازون، فهذا يعدّ استراتيجيةً محنّكةً لإنجاز الأعمال التجارية.

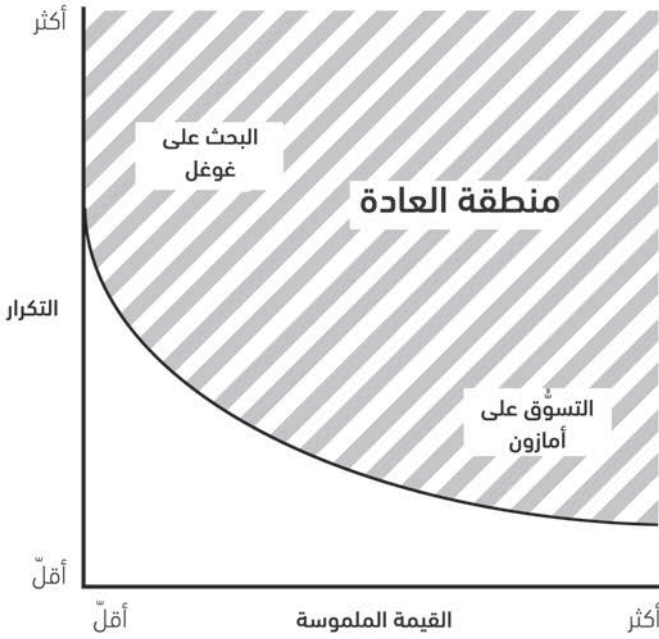
لا يقتصر الأمر على جنِّي أمازون للأموال من الإعلانات من الشركات التنافسة، بل يستخدم أيضًا أموال التسويق للشركات المعلنة كي يعتاد المتسوق استخدام أمازون. كما يسعى لأن يكون الحلّ الأمثل لمشكلة المستهلك: العثور على ما يريده.

ولأنَّ أمازون انتبهت إلى قلق المتسوقين حيال الأسعار، اكتسب ثقتهم وولاءهم حتّى لو لم تتمّ الصفقة. وتدعمُ هذا التكتيك دراسة أُجريت عام ٢٠٠٣م، مفادها أنَّ المستهلكين يمنحون الأولويّة لبائع دون آخر على الإنترنت حين يعرضُ عليهم أسعارًا تنافسيّة.<sup>١٨</sup> وقد استخدمت هذه التقنية أيضًا من قِبَل شركة تأمين السيّارات، «بروغريسيف» (Progressive)، فقفز مجموع مبيعات عقود التّأمين إلى ١٥ بليون دولار سنويًّا بعد أن كان ٤, ٣ بليون دولار فقط قبل اعتماد الشركة هذا التكتيك. علاوةً على ذلك، قدّم موقع أمازون إلى مستخدميه قيمةً ملموسةً حين أتاح لهم أن يقارنوا أسعار السلع من داخل موقعه. صحيح أن الشراء بواسطة أمازون لا يتكرّر كثيرًا، مثل البحث على غوغل، لكنّ الشركة تحافظُ على مكانتها بصفقتها حلًّا تلقائيًّا للحاجات التلقائيّة للمستهلكين في كلّ صفقة ناجحة. في الواقع، يطمئنُّ الناس كثيرًا بمقارنة الأسعار على أمازون حتّى إنهم يستشيرون التطبيق على أجهزتهم النقالّة للتحقُّق من الأسعار، بينما يقفون في ممرّات المتاجر الحقيقيّة، ليشتروا على الأغلب سلعًا من داخل متجر منافس.<sup>١٩</sup>

### دخول مرحلة التعلُّق

في وُسع الشركة أن تعرف مدى قدرة أن يعتاد الناس منتجها بتحديد عاملين: التكرار (كم مرّة يتكرّر السلوك؟) والقيمة الملموسة (كم كان هذا السلوك نافعًا ومفيدًا بحسب المستخدم مقارنةً بالحلول البديلة؟).

ربّما نبحثُ على غوغل مرّاتٍ عدّة في اليوم، لكنّ المهمّ أنّ أيّ بحثٍ قد نُجرّيه على غوغل هو أفضل، ولو بقليل، من الخدمات التي يقدّمها المنافسون مثل بينغ. في المقابل، صحيحٌ أنّ استخدامَ أمازون لا يتكرّر بالقدر عينه، لكنّ المستخدمين يَنالون قيمةً كبيرةً؛ لأنّهم يعرفون أنّهم سيَجِدون ما يحتاجون إليه في "متجر كلِّ شيء" الوحيد والفريد.<sup>٢٠</sup>



الشكل ١

كما نلاحظ في الشكل ١، السلوك الذي يشتمل على عددٍ وافٍ من التكرار، وعلى القيمة الملموسة للمنتج يدخلُ مرحلةَ التعود، ما يساعد في جعله سلوكًا تلقائيًا. وفي حال تعدُّر أيّ من هذين العاملين، يبقى هذا السلوك دون المستوى المطلوب، ويقلُّ احتمال أن يصيرَ عادةً.

لاحظُ أنّ الخطَّ ينحدر، لكنّه لا يبلغُ حقًا محور القيمة الملموسة. فبعض أشكال السلوك لا تتحوّل بتاتًا إلى عادات؛ لأنّها لا تتكرّر عددًا كافيًا من المرّات. ومهما بلغ

حدُّ القيمة المقدّمة، فالسلوك غير المتكرّر كثيرًا يبقى أعمالًا يفعلها المستخدم عن وعي ودراية، ولا يولّد ردّ الفعل التلقائيّ التي يميّز العادات. أمّا على المحور الثاني، فحتّى السلوك الذي يقدّم مقدارًا زهيدًا من الفائدة الملموسة قد يصيرُ عادةً؛ لأنّه يحدثُ بتكرار. تذكرُ أنّ استراتيجيّة التعلُّق لا تدفعُ الناس إلى فعلٍ لا يرغبون فيه. ففي النهاية، يجب أن يكونَ منتجك مفيدًا. وليست حالة التعلُّق سوى نظريّة للاسترشاد بها، لذا تُركتِ القيم على المحورين السبينيّ والصاديّ فارغةً عمدًا. والمؤسفُ أنّ البحوث لم تكتشفْ حتّى الآن المدّة الزمنيّة المعترف بها عالميًا حتّى يصيرُ السلوكُ عادةً. وجدتُ دراسةً أُجريت عام ٢٠١٠م أنّ بعض العادات تتكوّن في غضون أسابيع، في حين تستغرقُ أخرى أكثر من خمسة أشهر. ٢١ كما وجد الباحثون أيضًا أنّ التعقيد في السلوك وأهميّة العادة للشخص هما عاملان يؤثّران كثيرًا في سرعة تكوين روتينٍ معيّن.

هناك بعض القواعد التي يجب اتباعها حين يُطرح السؤال: "كم مرّة يجب أن يتكرّر السلوك؟"، والجواب على الأرجح يتعلّق بكلّ منتج وتصرف. لكننا نعرفُ أنّ الدرجات المكثّفة من التكرار هي الأفضل حسبما كشفتها الدراسة التي تناولناها آنفًا عن تنظيف الأسنان بالخطّيط.

فكّر في المنتجات والخدمات التي يمكن أن تحسبها سهلة الاعتياد؛ فمعظمها نستخدمه يوميًا، وربّما مرّات عدّة في اليوم. لنر الآن سبب استخدامنا هذه المنتجات مرارًا وتكرارًا.

### الغيتامينات مقابل المسكّنات

إطلاق منتج أو خدمات جديدة هو أمرٌ غايةً في السهولة، لكنّ معظم المحاولات الجديدة لا تُفلح. لماذا تفشل المنتجات؟ لأسباب مختلفة: تخسرُ الشركات تمويلها؛ تدخل المنتجات الأسواق إمّا بأكرا جدًّا وإمّا متأخرةً جدًّا؛ لا تحتاج الأسواق إلى ما تقدّمه الشركات؛ يستسلم المؤسسون بكلّ بساطة. وكما أنّ وراء الفشل أسبابًا كثيرة، فإنّ وراء النجاح عواملٌ متنوّعة أيضًا. لكنّ المهمّ هو أنّ هناك وجهًا واحدًا مشتركًا بين جميع

الابتكارات الناجحة: أمَّا تحلُّ المشكلات. قد يبدو ذلك بديهياً، لكن إدراكَ نوع المشكلة التي يحلُّها المنتج الجديد هو مثيرٌ جدلٍ واسع.

”أتصمُّ فيتامينات أم مسكِّنات؟“، سؤالٌ شائعٌ بعضُ الشيء يطرحه مستثمرون كثيرون على المصمِّمين، وفي داخلهم توقُّ لأن يحصلوا أوَّل مبلغ من رأس المال الجريء. والجوابُ الصحيحُ من وجهةِ نظرِ غالبيةِ المستثمرين هو: المسكِّنات. على نحوٍ مشابه، يُطلب دائماً من المبتكرين في الشركات الكبيرة والصغيرة على حدِّ سواء أن يُثبتوا أنَّ فكرتهم عظيمةٌ بحيث تستحقُّ الوقت والمال اللازمين لتصميمها. فحراس البوابات، أي المستثمرون والمديرون، يريدون أن يستثمروا في حلِّ مشكلاتٍ حقيقية، أو إشباع حاجاتٍ فوريَّةٍ بدعْمهم ”المسكِّنات“. تسدُّ المسكِّنات حاجةً بديهيةً بتخفيف ألمِّ ما، وغالباً ما تكون أسواقها قابلةً للقياس الكميِّ.

فكَّر في ”تايلينول“ (Tylenol)، الاسم التجاريُّ لمادَّة ”أسيامينوفين“ (Acetaminophen)، ووعد المنتج بإزالة ألمِّ المستهلك. إنَّه نوعٌ من الحلول الجاهزة التي يُسرُّ الناسُ في دَفْع ثمنها وشرائها.

في المقابل، لا تحتاجُ الفيتامينات بالضرورة إلى حلٍّ مشكلةٍ واضحة. عوض ذلك، هي تسدُّ حاجاتِ المستخدمين العاطفيَّة وليس الوظيفيَّة.

عندما نتناولُ الأقراص متعدِّدة الفيتامينات كلَّ صباح، لا نكون واثقين إن كانت حقاً تُحسِّنُ صحتنا. في الواقع، تُظهرُ الأدلَّة الحديثة أنَّ مساوئ تناول هذه الأقراص تفوق حَسَناتها.<sup>٢٢</sup>

لكننا لا نأبه كثيراً، أليس كذلك؟ فنحن لا نتناولها لأجل فعاليتها، بل لأنَّ هذا السلوك يوازي قول: ”احذِفه من قائمة واجباتك اليوميَّة“، حيث إنَّه يُرِجئنا من الناحية النفسية لا الجسديَّة. عندئذٍ، نشعرُ بالرضى لأنَّنا نُفيدُ أجسامنا، وإن لم ندرِك مقدار استفادتنا.

على خلاف المسكِّنات التي من دونها لا يمكننا أن نعمل، لن نعاني أيَّة مشكلات إن نسينا تناول الفيتامينات على مدى بضعة أيَّام، لنقل مثلاً إلى حين عودتنا من إجازتنا مثلاً.

فهل المديرون والمستثمرون هم أفضل مَنْ يفهمون في هذا المجال؟ ربّما تقول مثلهم إنّ تصميم المسكّنات، لا الفيتامينات، هو دائماً الحلُّ الملائم. لكن تمهل! لا تستعجلِ الاستنتاج.

لنتأمّل في بعض شركات التكنولوجيا الأكثر رواجاً اليوم: فيسبوك وتويتر إنستغرام وبينترست. هل تبيعُ هذه الشركات الفيتامينات أم المسكّنات؟ قد يجيبُ غالبيةُ الناس بالفيتامينات، ظناً منهم أنّ كلّ ما يفعله المستخدمون هو ربّما البحث عن القليل من الدعم الاجتماعيّ، وأنّ ذلك ليس بالأمر المهمّ. وليس هذا مستغرباً. عدّ بالزمن إلى الوقت الذي سبق استخدامك لهذه الخدمات. في ذلك الزمن، لم يكنْ أحدٌ يستيقظُ في منتصف الليل ويصرخ قائلاً: ”عليّ بسرعةٍ أن أحدثَ حالتي على التطبيق“.

لكننا لم نعلّم بحاجتنا إليها، حالها حال الكثير من الابتكارات، إلى أن باتت جزءاً من حياتنا اليوميّة. وقبل أن تحسمَ أمرَك في جدل الفيتامينات مقابل المسكّنات المرتبط ببعض شركات التكنولوجيا الأكثر نجاحاً في العالم، إليك هذه الفكرة: التعود هو أن ننزعج قليلاً إذا لم نفعلْ أمراً ما.

يُشبهُ هذا الإحساس الحكّة، وهي شعورٌ يتطوّر في الدّهن إلى أن نشعرَ بالرضى؛ فالمنتجات سهلةُ الاعتياد التي نستخدمها موجودةٌ ببساطةٍ كي نشعرَ بنوعٍ من الراحة. واستخدام تكنولوجيا أو منتجٍ ما كي نحكّ جلدنا يريئنا أكثر من تجاهلنا الشعور بالحكّة. وحالما نتعودُ استخدامَ أداةٍ ما، يصير الانتقالُ إلى أداةٍ أخرى أمراً مجهداً.

أمّا جوابي عن سؤال الفيتامينات مقابل المسكّنات فهو الآتي: التكنولوجيا التي تعتمد على التعود تجمعُ كلا الأمرين. وتبدو هذه الخدمات في البداية كما لو أنّها فيتامينات من الجيّد أن تكونَ لدينا. وحالماً تتشكّل لدينا العادة، تصيرُ مسكّناتاً مستمرّاً للألماً.

تجنّبُ الوجد دافعٌ أساسيٌّ لدى جميع الكائنات الحيّة، أيّاً كانت. فحين نشعرُ بالألم، نسعى إلى الفرار من الإحساس بالانزعاج. لذا، سنكتشف في الفصل المقبل الكيفيّة التي تحفزها المشاعر السلبيّة المستخدمين ليبلغوا حلوّاً. أمّا في الوقت الحاضر، فمن المهمّ ألاّ تنسى أنّ المنتجات سهلةُ الاعتياد تولّد ارتباطاتٍ في أذهان المستخدمين، وأنّ الحلّ لألمهم قد يكون في منتجك.

ستأمل في أخلاقيات التلاعبِ الفكريِّ في الفصل ٨، لكنْ تجدرُ الإشارةُ إلى أنَّ العادة ليست هي نفسها الإدمان مع أنَّ بعضَ الناسِ يستخدمون هاتين الكلمتين بالتبادل؛ فالإدمانُ يصفُ الاعتقادَ بإصرارٍ وإكراهٍ على سلوكٍ أو مادَّةٍ تُضُرُّ بالمستخدم. وهو، بحسب تعريف الكلمة، يدمرُ صاحبه. ومن ثمَّ، يُعدُّ أمرًا عديمَ المسؤوليةِّ تصميمُ منتجاتٍ تعتمدُ على توليدِ إدمانٍ لدى المستخدم؛ لأنَّ ذلك يعني أننا نَعْمَدُ إلى أذيةِ الناسِ.

من ناحيةٍ أخرى، العادة هي سلوكٌ قد يحملُ تأثيرًا إيجابيًا في حياة الشخص. ربَّما تكونُ عاداتٍ صحيَّةٍ أو غيرها، ومن المرجحُ أنَّ لديكِ عاداتٍ عدَّة مفيدة تتبَّعها في يومك. هل نظَّفتِ أسنانك اليوم؟ هل استحَمَّمتِ؟ هل عبَّرتِ عن شكرِكَ لأحدهم؟ أو في حالتِي، هل استخدمتِ التَّحِيَّةَ الصباحيَّةَ في أثناء الركضِ كَيْلاً؟ هذا سلوكٌ شائعٌ نؤدِّيهِ تلقائيًا بعدَ القليلِ من التفكيرِ أو حتَّى دونِ تفكيرٍ نهائيًّا، ويُعرَفُ بالعادة.

على نحوٍ مشابه، هناك فرصٌ كثيرةٌ تساعدُ الناسَ على تطويرِ عاداتٍ صحيَّةٍ جديدة. تخيِّلِ لو أنَّك قادرٌ على إبقاءِ الناسِ مخلصينَ لمنتجك أو خدمتك بقدرِ ما يتفقَدون تطبيقاتهم المفضَّلة على هواتفهم الذكيَّة بحماسةٍ وولاء. وماذا لو تعلَّم الناسُ أن يتمرَّنوا أكثر، أو أن يكونوا أكثر إنتاجًا في العمل، أو يبقوا على تواصلٍ مع أحبائهم بأساليبٍ تسعدُهم، وكلُّ ذلك بفضْلِ قدرةٍ منتجك على جعلهم يعودون من تلقاءِ ذواتهم إلى طلبِ المزيد، ودون الاستعانة بإعلانات باهظة الثمن أو رسائل إلكترونيَّة غير مرغوبٍ فيها؟

أنا لم أضعُ هذا الكتاب لشركات التواصل الاجتماعيِّ، ولا لصانعي ألعاب الكمبيوتر؛ لأنَّه هؤلاء يعرفون هذه الأساليب أصلاً. لقد ألفتُه من أجلك أنت. ألفتُه حتَّى يقدرَ كلُّ شخصٍ أن يصمِّمَ منتجًا يساعدُ الناسَ أن يفعلوا ما يريدونه حقًّا، لكنَّهم لا يفعلونه لافتقارِ السوقِ إلى منتجٍ حسنِ التصميمِ.

## الغوص في استراتيجية التعلُّق

هل أنت جاهزٌ للتعلُّم أكثر عن كيفية تنمية عاداتٍ جيّدة لدى المستخدمين؟ واصلِ القراءة إذاً لتكتسبَ فهمًا أعمقَ لاستراتيجية التعلُّق، وهي طريقةٌ بسيطةٌ، لكنّها فعّالةٌ تساعد عملاءك على تنمية عاداتٍ تمثّل ملاءمةً ما بين مشكلتهم وحلّك.

في الفصول المقبلة سنغوصُ في كلّ مرحلةٍ من مراحل هذه الاستراتيجية. وسوف أَسْتَعْرِضُ أمثلةً عدّةً يمكنكُ الاحتذاء بها في تصميم منتجك أو خدمتك. وحين تفهمُ المبادئ التي يعمل وَفَقْها دماغنا، ستزيد من احتمال أن تصمّم المنتج المناسبَ بطريقةٍ أسرع، وأخيرًا ستُحسِّنُ حياةَ مستخدمي منتجك.

### للتذكير والمشاركة

- إنّ تنمية العادات عاملاً ضروريًّا للنجاح لبعض الشركات، لكن لا تتطلبُ كلُّ الشركات التزامًا من المستخدم يولّد عادةً.
- عندما تنجحُ شركاتٌ مختلفةٌ أن تعودَ المستخدم أن يستخدمَ منتجاتها، تحصدُ فوائدَ كبيرةً منها: القيمة الدائمة المرتفعة للمستهلك، والمرونة الفائقة في الأسعار، والنموُّ الكبير، والجانبُ التنافسيُّ المشحوذ.
- لا يمكن أن تتشكّل العادات خارجَ إطارِ مرحلةِ التعودِ حيث يلتقي السلوكُ المتكرّرُ عددًا كافيًا من المرّات مع القيمة الملموسة.
- غالبًا ما تبدأ المنتجاتُ سهلةَ الاعتياد في صورة منتجاتٍ من الجيّد أن تكون لدينا (الفيثامينات)، لكن حينًا تتشكّل العادةُ لدى المستخدم، تصبح منتجاتٍ من الضروريّ أن تكون لدينا (مسكّنات).
- المنتجاتُ سهلةُ الاعتياد تُخفّفُ الانزعاجَ لدى المستخدمين بتلطيف الحِكّة التي يعانونها (بجازيًا).



- إنَّ تصميم منتجاتٍ سهلة الاعتياد هو نوعٌ من التلاعب. يستفيدُ مصمِّمو المنتج إذا أُجروا فحصًا ذاتيًا قبل أن يحاولوا أن يعلِّقوا المستخدمين، وهكذا يتيقنون أنَّهم يُنمِّون عاداتٍ صحيَّة، وليس إدمانًا مضرًا (ترقَّب المزيد عن هذا الموضوع في الفصل ٨).

### تطبيق عملي

- إذا كنتِ تصمِّمُ منتجًا سهلَ الاعتياد، فدوِّن إجاباتك عن الأسئلة الآتية:
- ما العادات التي يتطلَّبها نموذج منتجك؟
  - ما المشكلة التي يتوقَّع المستخدمون أن يحلَّها منتجك؟
  - كيف يحلُّ المستخدمون حاليًّا مشكلتهم؟ ولماذا يحتاجون إلى الحلِّ الذي يوفره منتجك؟
  - كم مرَّةً تتوقَّع أن يستخدم المستهلكون منتجك بعد أن يعتادوه؟
  - أيُّ سلوكٍ تريدُ أن تجعله عادةً لدى المستخدم؟