

يوليو

(تموز)

2001

السنة التاسعة

العدد الرابع عشر

العدد 206

www.edara.com

الشركة العربية

للإعلام العلمي

(شعاع)

القاهرة

ج.م.ع

للمشتركين فقط

رئيس التحرير: نسيم الصمادي

كتب المدير و رجل الأعمال

## إدارة الانتباه

### مورد اقتصادي جديد يستحق الانتباه

تأليف: توماس دافنبورت - جون بيك



اقرأ في «سري وعاجل»  
العدد 61

ماذا تفعل عندما تنتقل إلى  
عمل جديد؟

الايكيت وفن التعامل على  
الانترنت.

نصائح للإبداع الخطابي.

كيف تكتب لائحة إجراءات  
يمكن اتباعها؟

مبادئ التفويض الفعال.

هل من حق مديري أن  
يأمروني بالعمل خارج المكتب.

نصيحة لمستقبل المهني.

### النباهة من الانتباه:

كغيره من المصطلحات الإدارية الجديدة سنحتاج لتأصيل مصطلح «الانتباه» من الناحية اللغوية. فقد قرن العرب بين النابه والنيبه. فالنباهة تعني الجمع بين الشرف والشهرة. والنابه يكون - على خلاف الخامل - شخصاً عظيماً وشهيراً، فهو أحد النبهاء. والنباهة ترادف الفطنة واليقظة وتخالف الخمول والغباء. ويقال (أنبهه من النوم) أي أيقظه.

ويقول «توم بيترز» في واحدة من محاضراته الشهيرة مخاطباً حشداً من رجال الأعمال: «إذا لم تكونوا تشعرعون بالارتباك والحيرة، فأنتم لستم منتبهين». أي أن الاضطراب الذي يضرب أسواق اليوم يجعل أكثر الناس انتباهاً ووعياً بما يجري، أكثرهم حيرة واضطراباً بسبب إدراكهم لأبعاد الفوضى والضغط التي تعم الأسواق.

فمما يسترعي الانتباه هو أن أكثر الموارد ندرة وأهمية في عصرنا الحالي قد أضحت هي «الانتباه» نفسه. فهناك الملايين من الأفكار والتقنيات والمعلومات والمواهب ومصادر التمويل التي تتنافس على جذب انتباه جماهير العملاء والمنافسين. فأى منها سيشد الانتباه ويحظى بالانتشار والولاء وتكتب له الحياة؟ تلك هي المسألة الأساسية اليوم.

أنتخذ شركتك مثلاً: ففي كل يوم وكل لحظة تتلقى عشرات الأفكار والمعلومات وتصادفك عشرات المواهب والأساليب والفرص السانحة. فعلى أي منها يتركز انتباهك وانتباه مرءوسيك وزملائك؟ وهل تشعر بضرورة تغيير بؤرة تركيزك من إحداها إلى الأخرى؟ وهل من الضروري أن تصل أنت وموظفوك إلى إدراك نوع وقدر الانتباه الذي ينبغي أن تولوه لكل جديد؟ والسؤال الأهم: ما هي الأشياء التي لا يجب أن ينصرف إليها انتباهكم؟ وهل مثل هذه الأشياء موجودة في الواقع؟

## مورد اقتصادي جديد ..

إذا تخيرنا لكل عصر مرت به البشرية مورداً حيوياً وحيداً ليلعب فيه الدور الرئيسي، فسنختار الحجارة للعصر الحجري؛ والزراعة للعصر الإقطاعي وقوة العمل للعصر الثورة الصناعية؛ والمعلومات لعصر ثورة الاتصالات. والانتباه هو المورد الأساسي لعصرنا الحالي.

فعلى عكس ما كان متوقعا ومفترضا، ثبت أنه لا يمكن للنجاح أن يقوم على الأشياء، بل على الإنسان نفسه. والإنسان لا يملك سوى شيء واحد، وهو الوعي أو الانتباه لما يحيط به. فقد أصبحت قدرة المدير ورجل الأعمال على استيعاب وملاحظة وتركيز الانتباه على المعلومات التي يتعرض لها باستمرار هي التي تحدد فرصته في البقاء وقدرته على المنافسة.

وعلى ذلك فمن الأفضل لمديري اليوم أن يركزوا على اكتساب مهارات إدارة مورد «الانتباه» وطرق استخدامه، والإقلاع عن الاهتمام بالموارد المالية والطبيعية والمعلوماتية وحدها.

### التحديات الرئيسية للانتباه:

تقع المشاكل والتحديات التي تواجه رجال الأعمال في فئتين رئيسيتين:

1- كيفية توجيه الانتباه في مواجهة العدد الهائل من الاتجاهات والاختيارات.

2- جذب الموظفين والعملاء وحملة الأسهم الذين يجدون أنفسهم في مواجهة سيل عارم من المعلومات.

### ما هو الانتباه؟

«الانتباه هو تركيز الجهد الذهني على معلومة أو فكرة ما». يستقبل وعي الإنسان يومياً آلاف المعلومات والأفكار. لكن انتباه الشخص يتركز على بعضها دون بعضها الآخر. ويمكن تعريف «الانتباه» بشكل أكثر موضوعية بأنه المرحلة الوسيطة بين الوعي والفعل. فهو الجسر الذي يصل مرحلة الفهم والاستيعاب بمرحلة اتخاذ القرار والتنفيذ. لأن التنفيذ والتصرف يتمان وفقا لما تم تحديده مسبقاً. وحتى بعد مرحلة اتخاذ القرار والتنفيذ، يتم تعديل القرار وتصحيح مسار التنفيذ بناء

على التغذية الراجعة نتيجة تركيز «الانتباه».

وهذا فبدون «انتباه» لا يوجد تنفيذ، ولا حتى تعديل. (أنظر الرسم أسفل الصفحة)

## أنواع «الانتباه»:

الانتباه أنواع. فهناك «الانتباه» الذي يتولد لدى العملاء عندما يصادفون إعلانك؛ وهناك «الانتباه» الذي يجذب المدير إلى تتبع فرصة معينة أو توجه معين في السوق. و«انتباه» آخر هو الذي يمتلكه الموظفين في توجيههم نحو التركيز على أداء مهام معينة دون غيرها.

فإذا ما قمنا بتصنيف «الانتباه» فسنجده ينقسم إلى ثلاثة محاور أساسية، يضم كل منها نوعين متضادين من الانتباه مثل:

### 1. «الانتباه» الاختياري مقابل الإجمالي:

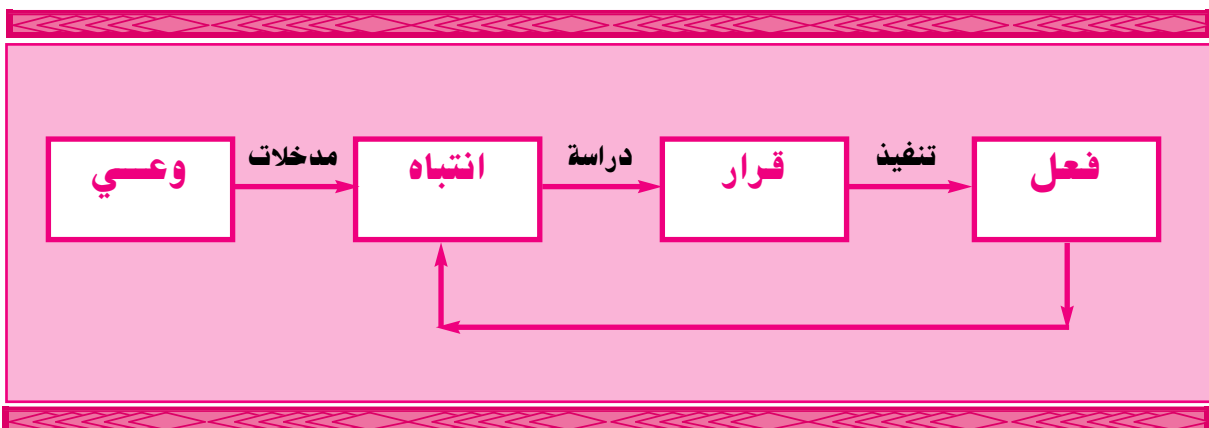
يمكن أن ينبع «الانتباه» إما عن المتعة أو عن الألم. ف«الانتباه» الاختياري ينبع من الفضول والرغبة البريئة في الفهم كمتعة تجتذب الإنسان نحو تنمية وتوسيع مداركه. أما «الانتباه» الجبري فينبع من محاولة تجنب الألم، مثل «الانتباه» للخطر ومتطلبات البيئة القاسية والتحسب لتكاليف المعيشة.

### 2. «الانتباه» الجميل مقابل الانتباه الأليم:

ينبع «الانتباه» المرح من السعي وراء المشاعر الإيجابية مثل التعرف إلى الشخصيات الجميلة ونشوة الانتصار وحب الآخرين. ويقابله «الانتباه» الأليم والبغض الذي ينبع من الرغبة في الهرب من الآلام والمشاعر الأليمة مثل تجنب الكوارث والموت أو الهزيمة.

### 3. «الانتباه» الواعي مقابل اللاواعي:

كثيراً ما تركز «انتباهك» عند كتابتك لتقرير هام لمديرك أو عند قراءتك لتقرير الأداء أو لنتائج الشركة السنوية، وهذا هو ما يسمى بالانتباه الواعي. وهناك أيضاً «الانتباه» اللاواعي وهو الذي يلم بكل التفاصيل الثانوية المحيطة بك دون أن يركز عليها بشكل مباشر، مثل رائحة الدخان الصادرة عن المنزل المجاور أو ملاحظتك تغيير مكان الملفات التي



الاتصال في الشركات على الاستيعاب والإدارة. فقد أصبح الانتباه موردا نادرا يسيطر بالفعل على عوامل نجاح أي شركة. ولا بد لتحقيق النجاح في أسواق اليوم من الاعتراف بأن الانتباه قد أضحي مورداً حيوياً هاماً وأنه يمكن إدارته مثل أي مورد آخر من الموارد والسلع القيمة. فإذا استعرضنا العوامل التي تؤثر على إدارة عنصر الانتباه كمورد اقتصادي أساسي في عصرنا الحالي والتالي، فيمكننا أن نستشرف ما يلي :

### التكنولوجيا:

ستحدث زيادة ملحوظة في سعة نقل واستيعاب أجهزة الإعلام والوسائط المتعددة، وهو الأمر الذي سيتيح للأفراد الحصول على كميات هائلة من المعلومات بشكل فوري، مما سيؤدي إلى انتعاش سوق الأجهزة التي ستقوم بغرلة وتصنيف هذا الخضم الزاخر من المعلومات وحماية انتباه العملاء والمستهلكين، وستصبح مراقبة الانتباه والتحكم فيه أحد الأنشطة الضرورية لكل الناس.

### الموارد البشرية:

سيتولد ما يطلق عليه ذكاء الانتباه كإحدى المهارات

كنت تقرأها بالأمس. هذه الأشياء الثانوية قد لا تلفت النظر أو «الانتباه» إلا إذا حدث ما يدخلها إلى بؤرة تركيزك بشكل مباشر.

### جاذبات «الانتباه» attention-getters:

هي الأشياء أو الأنشطة التي تتركز فيها أنواع مختلفة من «الانتباه». فمثلاً تتركز في الأنشطة الرياضية الخطرة، مثل سباق السيارات وتسلق الجبال، الأنواع الست من «الانتباه». وعلى مستوى الأعمال يمكنك أن تحكم على درجة نجاح أو فشل أية فكرة أو مشروع بمجرد تعداد وإحصاء أنواع «الانتباه» المتضمنة فيه.

### مؤشرات إدارة الانتباه في المستقبل:

في عصر المعلومات كانت المعرفة هي القوة فكلما زادت معرفتنا، زادت فرصتنا في النجاح. ولكن تغير الأمر في العصر الحالي نتيجة تدفق كم هائل من المعلومات غير الضرورية وبشكل يفوق قدرة عقول الموظفين ووسائل

## المفاهيم الأساسية لإدارة الانتباه:

هناك عدة قوانين تحكم عملية إدارة «الانتباه»، ومنها ما يلي :

- تحديد العوامل التي تؤدي إلى استنزاف ونضوب الانتباه كمورد داخل شركتك. لأن «الانتباه» هو العامل الأساسي لزيادة الإيرادات والمبيعات والابتكارات في الشركة. فإذا ما لاحظت نضوب هذه البنود فابحث عن أسباب نضوب مورد الانتباه.
- النقص في مورد الانتباه داخل شركتك يجعل الأفراد يعانون من ضغط المعلومات الأمر الذي ينتهي بهم إلى العجز عن الإنجاز.
- ينتج عن ندرة الانتباه كمورد ظهور أسواق لهذا المورد. داخل هذه الأسواق تنطبق قوانين العرض والطلب. وعليك أن تعطي قيمة كبيرة للمتميزين في الانتباه لأن لانتباههم قيمة تتطلب وجود مقابل (سواء أكان هذا المقابل مكافآت أو ترقية).
- تركز إدارة الانتباه على الابتكار، لا على الالتزام الأعمى.
- يسبق الانتباه دائما الفعل الهادف. فمثلاً يجدر بك تحديد بنود أجندة الاجتماعات مثلاً طبقاً لقدرة الانتباه المطلوب منحه لكل بند داخل هذه الأجندة، وليس فقط طبقاً لقدرة الوقت المخصص لكل بند.
- يجب أن تتغير أنظمة الحوافز والتشجيع داخل الشركة لتتم مكافأة العاملين ليس وفقاً للوقت الذي يستغرقونه في العمل، بل وفقاً للأفكار والأفعال الإبداعية التي يقدمونها. وهذا سيغير تنظيم شركتك فبدلاً من أن تبقى مؤسستك معتمدة على الوقت ستعتمد على الانتباه.
- في العصر الصناعي، ساد اعتقاد بأنه طالما توفر لديك الوقت الكافي فيمكنك إنتاج أي شيء. فقد كان الوقت مورداً للإنتاج. لكن الأمر اختلف في النظام الاقتصادي الحالي، حيث تقل أهمية الوقت والإنتاج إذا ما قورنت بأهمية الأفكار والانتباه. فمن المتوقع أن يستفيد المستثمرون ورجال الأعمال من تركيز الانتباه على فكرة وتطبيقها، أكثر من استفادتهم بالوقت كمورد مطلق.
- تتطلب إدارة الانتباه تحديد الأولويات. فهناك دائماً من المعلومات ما هو أكبر من قدرة أذهان الناس على الاستيعاب والانتباه. ويشهد هذا الاختلال في عصر ثورة المعلومات الحالي حيث لا تتلقى أية معلومة الانتباه الجدير بها، إلا على حساب الانتباه المخصص لغيرها من المعلومات. إن إدارة الانتباه هي أكثر الأنشطة التجارية أهمية على الإطلاق في عصرنا الحالي.

عن ذلك ظهور وسائل تكنولوجية لقياس الانتباه. وسوف يتسابق المعلنون على فهم ما يجذب وما لا يجذب الانتباه الحقيقي للجمهور. وستنفق الشركات على التسويق أكثر مما تنفق على الإنتاج. كذلك يمكن أن يتغير النظام الاقتصادي بأسره وفقاً لما تمليه أساليب التسويق الجديدة التي تهدف إلى غاية واحدة، هي: جذب الانتباه.

وهكذا، لن تعود الشركات ولا الأفراد يتفاخرون بدرجة كثافة البيانات وتعقيدها وتنوعها، ولكنها ستتفاخر بمدى قدرتها على استغلال هذه المعلومات في تحقيق أهداف محددة.

## أدوات إدارة الانتباه:

لتكون قادرة على إدارة الانتباه بصورة فعالة، تحتاج الشركات لتطوير الوسائل الأربع التالية:

### 1- طرق قياس الانتباه وتوجيهه داخل الشركة:

تحتاج الشركة إلى تطبيق طرق منهجية وشاملة لقياس انتباه موظفيها حتى تستطيع إدارة هذا الانتباه وتوجيهه إلى المجالات التي يؤدي فيها أفضل ثماره، ومن المؤكد أن هذه العمليات ستتحسن مع مرور الوقت لأن الانتباه أضحي موضوعاً مطروحاً للبحث والدراسة.

### 2- مراعاة العامل النفسي

\* حتى الآن كان هدف عصر المعلومات هو إغراق الناس بفيض هائل من المعلومات، وقد ثبت أن لهذا أثراً عكسياً فلم يستطع الناس تحمل هذا الكم الهائل من المعلومات ولم يعودوا قادرين على استيعاب سوى القليل منها. ولهذا ..

\* ستتم فهرسة المعلومات وفقاً للتدرج الأساسي للاحتياجات البشرية، وهذا التدرج الذي وضعه أبراهام ماسلو في عام 1950 يوضح أن الإنسان لن ينتبه إلى تحقيق حاجة تقع في أعلى سلم الاحتياجات الإنسانية في حالة وجود خطر يحيق بحاجة أخرى تقع في مستوى أقل من سلم الاحتياجات الإنسانية. لذا فسيتم تصميم أغلب رسائل التسويق لمخاطبة الاحتياجات الأساسية كوسيلة لتوليد انتباه العملاء.

\* سيكتشف المديرون أن نصيباً كبيراً من انتباه موظفيهم ينصرف إلى أنشطة اجتماعية وليس إنتاجية مثل الحديث في السياسة والمجادلة ونشر الإشاعات والثروة على الإنترنت واستخدام بيئة العمل بما يحقق المتعة لا بما يحقق الربحية.

\* سيصبح الأفراد أكثر انتقاءً في الأصناف التي تشد انتباههم خلال أوقات فراغهم، وهم في الأساس ينتبهون للعناصر التي تؤثر عليهم شخصياً أو تلك التي ترتبط بموضوع يجذبه شيقاً على المستوى الشخصي.

الضرورية للحصول على وظيفة. وستساعد الشركات الموظفين على تعلم طريقة إدارة الانتباه بصورة أفضل والانتفاع به بأكبر قدر ممكن. كذلك ستظهر العديد من الطرق والناهج التي تبين كيف يمكن إدارة الانتباه داخل الشركات.

## الحياة اليومية:

سيشتت انتباه الأفراد خلال محاولاتهم إنجاز مهام وأعمال متعددة ومتضاربة في ذات الوقت. ولن يرى الجيل القادم أية حواجز بين المهارات والمعلومات التي يكتسبونها بشكل شخصي والمعلومات التي يتعلمونها في العمل. وبناء على ذلك ستصبح المعلومات والمهارات العملية أكثر ترويحاً وترفيهاً وخاصة في طرق التدريب، وستصبح طرق اكتساب المهارات والمعلومات الشخصية عملية وفاعلية، حتى ولو كانت في المجال العاطفي والنفسي للإنسان.

## قيمة العميل:

في الماضي، كان انتباه العميل يعتبر أمراً مسلماً به بينما كانت السلع والخدمات هي الأكثر قيمة وأهمية. ولكن هذا الوضع سينعكس تماماً في المستقبل. فالشركات لن تولي منتجاتها وخدماتها نفس القدر من الاهتمام الذي ستمنحه لجذب انتباه العميل. وعلى هذا الأساس يمكن أن تمنح السلع والخدمات للعملاء على سبيل الهدايا ولأغراض التسويق والتأثير في العميل أكثر مما سيحدث بغرض البيع فقط.

## الأعمال

مع ازدياد كمية المعلومات ستنشأ صناعة تدور حول تمكين الأفراد من إدارة الانتباه بشكل أفضل وذلك من خلال إكساب العملاء مهارات الانتقاء والتصنيف والتحليل والترتيب.

## التعليم

ستحتل تكنولوجيا الانتباه دوراً هائلاً في تطوير المواد والوسائل التعليمية. وسيصبح المعلمون أكثر انتباهاً لتعليم التلاميذ طرق إدارة الانتباه. كما سيقوم المدرسون بإعادة هيكلة الخبرات التعليمية بشكل يجعلها تتوافق مع قدرة كل طالب على الانتباه وستخصص الخبرة التعليمية وتصبح أكثر تركيزاً على مجالات محددة بدلاً من التشتت في دراسة مجالات متعددة.

## الحياة الاقتصادية

ستحدد إدارة الانتباه طريقة كسب كل فرد لقوت يومه. فتزايد المنافسة سيجعل السوقين يمنحون العملاء السلع والخدمات مجاناً مقابل الحصول على انتباههم. فيمكن أن يدفع منظمو المؤتمرات الأموال والحوافز للأفراد مقابل حضورهم وتشريفهم المؤتمرات. أما الشركات فيمكن أن تقدم عروضاً مجانية لرحلات بحرية وحوافز أخرى بغرض تجميع أفراد ينتمون إلى فئات واتجاهات معينة، وسينتج



\* ستزداد درجة اهتمام الأفراد بأساليب التأمل والراحة الذهنية لتصفية رؤوسهم من زخم المعلومات القاسي.

### 3- الحصول على الأساليب التقنية التي تتيح شحن انتباه الموظفين في الاتجاه المرغوب وتنميتها:

من المتوقع ظهور تقنية جديدة تحل مشكلة زخم المعلومات التي خلفتها التقنيات السابقة. ومع ظهور كل هذه التقنيات التي تحمي الانتباه سيستغرق الأفراد والموظفون وقتا طويلا للتدريب على نوعية المعلومات المطلوب نقلها والمعلومات التي يجب فرزها ومنعها. كذلك ستتطلب هذه الأجهزة ارتفاع طاقة تشغيل وسعة الكمبيوتر وسرعة المعالجات وقدرتها على التخزين.

لكن التقنية في حد ذاتها ليست هي الحل لحماية الانتباه، ولأن أفضل التقنيات لن تعرف رغباتك في المعلومات بدون استثمار بعض من وقتك وانتباهك ستحتاج دائما إلى التدخل في اختيار هذه التقنيات، ولأن أفضل الأفراد القائمين على حماية البيانات دائما بشر - فما زالت السكرتارية والمساعدون التنفيذيون يلعبون دورا كبيرا في فرز المعلومات وتحديد الرسائل التي تستحق انتباه رؤسائهم. وهم بذلك ما زالوا أفضل من أي تقنية في مجال حماية المعلومات وفرزها وتصنيفها ولا يبدو في الأفق ما يبشر بإزالة هذا الدور أو حتى تهميشه، لذلك نتوقع زيادة دور الإدارة الوسطى بعد

تقلصه لفترة من الوقت خلال عقد التسعينيات.

### 4- طرق إكساب الموظفين مهارات إدارة وتنمية الانتباه:

الصناعات المتخصصة في جذب الانتباه مثل الإعلانات والأفلام والتليفزيون والنشر مصادر ممتازة للأفكار في مجال إدارة الانتباه، وقد واجهت هذه الصناعات وتناولت تقريبا كل مشكلة من المشاكل التي سيواجهها مديرو الانتباه في المستقبل، ويمكنك أن تستعير من استراتيجيات ووسائل صناعة الانتباه في هذه الصناعات تطبيقات عملية مفيدة لشركتك.

### التطبيقات الرئيسية للانتباه

تضع الشركات التي تتعلم مهارات وتقنيات إدارة الانتباه اليوم نفسها في مكان يؤهلها للنجاح في المستقبل لأن الاقتصاد القائم على الانتباه يزداد نموا وتوسعا في كل يوم. وهذه أبرز مجالات وتطبيقات الانتباه القائمة والمتوقعة :

#### 1- التجارة الإلكترونية

العلاقة التي تربط بين النجاح والانتباه واضحة في كل تطبيقات التجارة الإلكترونية، فإذا لم تستطع الشركة الإلكترونية أن تجذب الزوار عبر الإنترنت فلن تحقق أي نجاح على الإطلاق، ويطلق على هذا الأسلوب «جذب

## انتبهوا لما يلي:

\* يستحوذ التليفزيون على الانتباه لأنه يستخدم أسلوب السرد المختصر والتوقيت المناسب والشخصيات الثابتة وحسن اختيار الفقرات وما زال التليفزيون هو أكثر أداة تجذب الانتباه وتستحوذ عليه في التاريخ فهو يستهلك حوالي ٣,٥ ساعات يوميا في المتوسط من وقت كل شخص في الولايات المتحدة الأمريكية كما أنه يمتاز في عرض المعلومات عرضا مختصرا ومقطعا بشكل أنيق وجذاب بتصويرها في المواقف المختلفة.

\* تركز دور النشر المختلفة على موضوعات معينة لزيادة أرباحها، والناشر الجيد هو الذي يطرح موضوعا لم يتطرق إليه أحد من قبل ثم يبدأ في تقديم جريدة أو مجلة أو كتاب لعرض المعلومات التي تهم الأفراد المهتمين بهذا الموضوع ومع مرور الوقت تزيد قاعدة قرائهم بإضافتهم المزيد من المعلومات.

\* أما وكالات الإعلان والتسويق فتستخدم تقنيات جذب الانتباه المختلفة لسلعهم وخدماتهم من خلال:

\* تأكيد فكرة «المنتج الجديد المحسن» دائما.

\* استخدام التكرار لتذكير الناس بضرورة شراء المنتج أو الخدمة.

\* استخدام قنوات انتباه متعددة.

\* عرض الإعلان على لسان شخص يثق فيه الناس وله شعبية لديهم.

\* بيع الدوافع وليس المنافع.

\* جذب الانتباه بالعزف على أوتار المشاعر والعواطف.

ففي اقتصاد الانتباه القادم ستتصرف الشركات مثل الشركات الرائدة في الصناعات الإعلامية المتخصصة في جذب انتباه الجمهور.

انتباه الزائرين شيئاً طيباً ومطلوباً ولكن لا تنس أن الهدف الأساسي لأي مشروع - سواء أكان إلكترونياً أم لا - هو تحويل انتباه العملاء إلى إيرادات. وحتى يشترى الزوار فعلاً إحدى منتجاتك أو خدماتك وحتى تقدم شيئاً يدفع الآخرون أموالهم للحصول عليه، سيظل موقعك الإلكتروني مجرد أداة إعلانية. فلا يجب أن تتخدد بالأرقام الإحصائية الشائعة التي تصف المواقع الإلكترونية فهي غالباً ما تركز على مقدار الانتباه (الذي يقاس بعدد الزائرين أو الأفراد) بدلاً من التركيز على معدل تحويل هذا الانتباه إلى عمليات شراء - والتي تقاس دائماً بمقدار الإيرادات المتولدة عن كل زيارة للموقع.

ومع ذلك فإن جذب الانتباه يعد شيئاً أساسياً وسابقاً لتحويل انتباه العملاء إلى إيرادات. فكثير من المواقع الإلكترونية تعتمد على الإعلانات فقط لتحقيق الإيرادات. ولكن الإعلانات زادت بشكل فاق عدد الأفراد الذين يشاهدونها أو حتى يهتمون بها، ولم تصبح الإعلانات عبر الإنترنت بعد قوة اقتصادية في حد ذاتها. لذا فمن الضروري إجراء الموازنة بشكل دقيق أي بقدر من تركيز الانتباه.

## 2- القيادة:

هناك علاقة مباشرة بين القادة الناجحين والانتباه. فهم يبحثون دائماً عن الطرق والوسائل التي تساعدهم على إدارة وتركيز انتباههم وانتباه مرءوسيههم على المهام المطلوبة. باختصار، المدير الناجح هو الذي يشجع الآخرين ويحفزهم على أن يقتدوا به ويفعلوا مثله.

وتتطوي قيادة الانتباه على أربع مهارات أساسية هي :

### 1- قدرة القائد على تركيز انتباه الأفراد: لا بد

أولاً وقبل أي شيء أن يضرب المدير مثلاً يحتذى به لكل من حوله، وهذا يعني أنه لا بد أن يكون :

- ملاماً بما يريد تحقيقه، أي صاحب رؤية.

العمل، فالواقع الإلكتروني الجذابة هي التي تغري الزوار وتستحوذ على انتباههم وتشجعهم على العودة إليها مراراً وتكراراً.

**يطبق الموقع الجذاب أربعة تقنيات لجذب الانتباه، هي :**

**1- ملائمة المعلومات للجماهير:** تقديم المعلومات المناسبة والمفيدة للزائرين والتي يتم تحديثها باستمرار وتقديم مزايا عديدة مستمرة يستفيد منها الأفراد.

**2- مخاطبة الحواس:** تحتفظ المواقع الإلكترونية بانتباه زائريها عندما تقدم لهم ما يشد حواسهم باستخدام التقنيات المناسبة. مثل استخدام الأحاديث التفاعلة وإجراء المسابقات المسلية وتعظيم القيم الأخلاقية التي يؤمن بها الزوار ويؤيدونها.

**3- سهولة التعامل:** يحتوي الموقع الجذاب على أسلوب تصفح بسيط جداً مع تقديم خدمة التحميل السريع لبعض البيانات والملفات المفيدة والمجانبة من هذا الموقع. وكلما زادت سهولة تعامل الزوار مع الموقع كلما زادت جاذبية الموقع للأفراد وكلما زادت فرص عودة الزوار إلى زيارة الموقع مرة أخرى.

**4- شعور الانتماء إلى جماعة:** يولد الموقع الجذاب لدى الأفراد إحساساً عالياً بالانتماء إلى جماعة تضمهم عبر الإنترنت وينمو هذا الإحساس ليصبح شعوراً بالملكية المشتركة لهذا الموقع، وأكثر الأساليب شيوعاً لبناء هذا الإحساس بالانتماء هي :

- \* إتاحة الفرصة للزوار للتعبير عن آرائهم وأفكارهم الشخصية والحميمة.
- \* السماح للزوار بالاحتفاظ بأماكن خاصة داخل الموقع تلائم رغباتهم.
- \* تقديم الاقتراحات الشخصية.
- \* منح الزوار الإحساس بأنك تعرفهم وتعزز بهم وتقدر قيمتهم.

## تحذير:

بالطبع يعد بناء موقع إلكتروني جذاب يستحوذ على

## العلاقة بين الانتباه والهيكل الوظيفي

\* إذا لم تجذب شركتان من شركاتك (أو قسمان من أقسام شركتك) الانتباه وحدها فلا بد من دمجهما معاً، والسبب في هوس الاندماج والتكامل بين الشركات حالياً هو أن أسعار الأسهم ترتفع في البورصة (وكذلك رواتب الموظفين) عند إعلان أي اندماج جديد. وبعبارة أخرى ترى طبيعة السوق أن الشركة ذات الهوية الأكبر ستجذب انتباه أكبر بدلاً من الشركتين الصغيرتين. كما أن الشركات المندمجة تستحوذ على اهتمام وسائل الإعلام والسوق.

\* إذا كان الانتباه داخل شركتك مشتتاً أو متشعباً فإما إن تقسم الشركة إلى اثنتين أو تحول جزءاً من نشاطها إلى شركة أخرى. فالشركة التي تفتقر إلى القدرة على إدارة الانتباه بشكل جيد عليها أن تنقسم إلى شركتين لتحقيق المزيد من الأرباح. وغالباً ما تضيق دائرة تركيز الانتباه في الشركات المنفصلة، بمعنى أنها تزداد تركيزاً وانتباهاً على نشاطها مما يعني أنه من السهل فهمها وتنميتها.

- معتاد إلى تحديد الطريقة التي ينبغي عليها أن تؤدي بها نشاطها التجاري في المستقبل. وتتلخص الاستراتيجية في المفاضلة بين الخيارات الممكنة وتقرير ما ينبغي التركيز عليه في المستقبل. ويجب أن تتوافر للإستراتيجية الصحيحة السمات التالية :

- تنتقل وتنتشر عبر الشركة كلها وتشملها.

- \* تجمع بين الإبداع والأصالة معاً.
- \* تكون بسيطة وغير معقدة ويمكن تلخيصها في عبارات موجزة ومفهومة.
- \* تتضمن أساليب تركيز الانتباه على الأهداف الإستراتيجية، ولا تسمح بالانحراف عنها.
- وكلما زادت تقنيات الاتصال تقدماً وأصبح العالم أكثر ترابطاً واتصلاً ستزدهر الشركات التي لديها استراتيجية لجذب انتباه كل موظفيها رغم الحدود الجغرافية التي تفصل بينهم. ولا بد أن تدرك كل شركة أن عنصر الانتباه مورد نادر وأن أرباحها المستقبلية ستعتمد مباشرة على قدرتها على الاستفادة من هذا المورد.
- وتتعلق الاستراتيجية في جانب كبير منها بالانتباه، حيث تشمل الأسئلة المعتادة لأي إستراتيجية :
- \* طريقة تركيز الانتباه على خطة العمل بدلا من العمليات اليومية.

- \* وعلى الأمور الاستراتيجية بدلا من الأمور التكتيكية.
- \* وعلى الأفراد الذين لديهم أفكار استراتيجية.
- \* وعلى طريقة تفاعل العالم وشركتك مع هذه الاستراتيجية.

وتستفيد الشركات الناجحة من الاتصالات الفعالة لتركيز الانتباه على الاستراتيجية التي تم تطويرها. ويجب أن نوضح هنا أن الاستراتيجية التي تنجح في تركيز الانتباه ربما تبقى معرضة للفشل. فقد يكون الانتباه مركزا في الاتجاه الخطأ. فإن لم تركز استراتيجيتك على شيء البتة فستصل إلى نفس النتيجة وهي الفشل. ولكن الفشل هنا يكون مؤكدا. كما أن أفضل الاستراتيجيات وأسوأها لن تؤدي إلى أي تغيير إن لم تجذب انتباه أحد.

#### 4- الهيكل التنظيمي

يركز الهيكل التنظيمي انتباه الموظفين وحملة الأسهم ويوجهه. وعندما يحدث تغيير في الهيكل التنظيمي فإنه

- معلماً للأفراد بما يريد تحقيقه وبمعايير الإنجاز التي يعتمدها.
- محدداً للأهداف التي ستركز عليها الانتباه اليوم وفي المستقبل.
- منقحاً ومتفتحاً للنقد والتقييم والتغذية الراجعة من الأفراد الموثوق بهم.

**2- جذب اهتمام وانتباه الآخرين:** جزء من مهارات المدير الناجح أن يعرف كيف يحصل على الاهتمام المناسب في الوقت المناسب وطريقة تجنب الانتباه والاهتمام غير المثمر أو غير الفعال، والقادة الأكفاء يشعرون بمتطلبات كل موقف فكأنهم يشعرون بالفطرة متى يجب عليهم أن يشجعوا الآخرين على شحذ انتباههم ومتى لا يجب أن يدققوا في كل شيء.

**3- جذب انتباه العاملين في الشركة:** القائد الفذ هو الذي يخلق بيئة عمل يركز فيها العاملون على المهم فقط. ولتحقيق هذا الهدف فإنه يقيم توازنا مذهلا بين الحماس وضغط العمل. ولا بد للقائد الحق أن يكون لديه إدراك دقيق للحافز الذي يدفع الأفراد لإنجاز المهام الكبرى، ويعمل المديرون باستمرار لتغيير تركيز انتباه الشركة أو المؤسسة من المسائل غير المهمة إلى الأمور التي تهم العملاء. القائد الفذ هو الذي يعرف كيف يضفي الحماس والأهمية على الأمور والمسائل التي يريد أن يقنع الشركاء والعاملين بتركيز انتباههم عليها ويبدأ ذلك بتركيز المدير أو القائد نفسه على القضايا المهمة وينتقل هذا المعنى في جميع أنحاء الشركة عبر القصص والحوافز والمخططات في الشركة وهكذا حتى يصبح مؤكدا للموظفين أن هناك أمورا أهم من غيرها، وهذه هي لحظة مولد ثقافة المؤسسة أو الشركة.

#### المؤلفان

##### توماس ديفنپورت

مدير معهد «اسنشور» للتغيير الاستراتيجي، ومؤلف كتاب آخر مشهور بعنوان «المعرفة القابلة للتطبيق»

##### جون بك

باحث أول في معهد «اسنشور» للتغيير الاستراتيجي، ومساعد لمدير المعهد

#### AUTHOR:

Thomas H. Davenport,  
John C. Beck

#### TITLE:

The Attention Economy :  
Understanding the New  
Currency of Business

**Publisher:** Harvard

Business School Pr., June

2001

ISBN:157851441X

Pages: 256.

#### 4- الاستجواز على انتباه العملاء:

القائد الإداري الحق هو الذي يجعل منتجاته وخدماته في أذهان العملاء دائما، وإذا نجح في الاحتفاظ بهذا الاهتمام فمن المؤكد أن هؤلاء العملاء سيزداد تعاملهم التجاري مع شركته، وإذا أخفق في ذلك سيكون تعامل المشتري معه قليلاً للغاية.

#### 3- الاستراتيجية:

من منطلق الانتباه تبدأ استراتيجية العمل عندما تغير إدارة الشركة اهتمامها من القيام بنشاطها التجاري كما هو



## خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال

نشرة نصف شهرية تصدر عن:  
الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)

ص.ب 4002 - القاهرة  
مدينة نصر: 11727 - ج.م.ع  
تليفون: 2633897 2 20  
تليفون: 4036657 2 20  
فاكس: 2612521 2 20  
مكتب الاسكندرية: 03 4254353

الأردن- شعاع ت: 5510492  
5534291 - 5515636 عمان  
السعودية - الرياض ت: 4765105  
اليمن - سكاى نت ت: 206949 صنعاء  
الإمارات - إكومان ت: 6263326 أبو ظبي  
الكويت - المجموعة للاستشارات ت: 2439291  
السعودية - مصادر ت: 6504053 - 6521147 جدة

## للاشتراك في (خلاصات)

لكم أو لمؤسستكم أو لإهدائها لرئيس أو مرءوس  
أو لتقديمها لزميل أو عميل يمكنكم الاتصال  
بإدارة خدمات المشتركين على العنوان أعلاه



تصدر (خلاصات)

منذ مطلع عام 1993 وتلخص باللغة العربية، أفضل الكتب العالمية الموجهة للمديرين ورجال الأعمال، مع التركيز على الكتب الأكثر مبيعا، والتي تضيف جديداً للفكر الإداري. تهدف (خلاصات) إلى سد الفجوة بين الممارسات والنظريات الإدارية الحديثة في الدول المتقدمة، وبيئة الإدارة العربية. حيث توفر لهم معرفة إدارية مجربة وقابلة للتطبيق

رقم الإيداع: 6454  
ISSN: 110/2357

تصدر عن « شعاع » أيضا دورية:  
**(سري وعاجل)** وهي نشرة  
شهرية متخصصة في القيادة والنجاح  
والفاعلية الشخصية والإدارة المكتبية.

يعيد تنظيم الأمور بحيث يدفع بالأولويات إلى المقدمة ويبقى ما هو أقل أهمية في المؤخرة. فكل هيكل تنظيمي يرسل رسالة مفادها أن هناك أمورا أهم من الأخرى. (أنظر العلاقة بين الانتباه والهيكل التنظيمي - ص 6)

## 5- إدارة المعرفة

يقوم العاملون في مجال معالجة المعلومات بهذه المهمة، فقط لأن هذه هي وظيفتهم. لكنهم لا يفعلون ذلك بدافع الفضول أو الرغبة في الاطلاع أو إشباع نهمهم الشخصي للمعرفة. فإذا تشتتوا بسبب تعدد الخيارات المعرفية وفشلوا في التركيز على المعلومات الهامة، وركزوا على المعلومات الشائعة أو الممتعة لهم، فستنجم عن ذلك مشاكل خطيرة. والسؤال هو: كيف يمكنك معادلة مقدار اهتمام وانتباه هؤلاء الموظفين مع كم ونوع الانتباه الذي تطلبه منهم؟

لا توجد حتى الآن استراتيجية عامة تنطبق على كل الحالات ولكن الأفكار والمبادئ التالية ربما تساعدك على تحقيق هدفك:

\* **كن دقيقا وحازما في المراقبة والتقييم:** في الغالب يكون إجمالي مقدار انتباه كل فرد ثابتا. ولهذا يقوم المديرين بتوزيع وتوجيه الانتباه على المجالات الهامة واستئصال المعلومات والبيانات غير الضرورية، حتى لا يتشتت ذهن الموظف.

\* **اجذب الانتباه للمعلومات المهمة:** عليك بصياغة مضمون المعنى الذي تنقله إلى الموظفين والعملاء بطريقة ماهرة. حاول أن تعرف ما الذي يجذب انتباههم وضمن معلوماتك أفكارا تخاطب اهتمامات الموظفين والعملاء وأربط المعلومات بالعاطفة بطريقة تجعلهم ينتبهون لها ويستوعبونها بسهولة.

\* **قلل كم المعلومات:** لا تجعل الموظفين يصلون إلى درجة التشبع من المعلومات وحاول أن تستغل احتياطي انتباههم وتستخدمه على فترات متفرقة وربما يتطلب ذلك بعض الحساسية في التعامل مع الموظفين لديك.

\* **ابتعد عن المشتتات:** تستنزف التقنية الجديدة والانحرافات عن أسلوب الحياة اليومي المعتاد وكميات الرسائل الإلكترونية الهائلة انتباهها هائلا ووقتا ثميناً، كان من الأجدر استغلالهما في أنشطة أخرى أكثر إنتاجية. قلص مشتتات الانتباه هذه حتى تزيد فرص استغلال الانتباه في أنشطة أخرى مفيدة.

\* **التدريب والتعليم:** وجه الموظفين ودرهمهم على طريقة استخدام التقنيات الجديدة وعلى التكيف معها وعلى التعامل الأمثل مع كل معلومة جديدة. فهذا يدعم قدرتهم على الانتباه ويوجه انتباههم نحو الهدف الذي يسعون وتسعى إليه.



