

الدرس الأول : المعلومة في السياق الاستراتيجي

قبل الدخول في موضوع اليقظة الاستراتيجية يجب الوقوف عند مفهوم المعلومة ، ذلك أن مفهوم اليقظة في أوروبا مرتبط بالمعلومة التكنولوجية في حين أن المفهوم الآتي من الولايات المتحدة الأمريكية مرتبط بالمنافسة، فضلا عن ذلك فقد بين يورتز في الثمانينات أن الدور الأول لنجاح المؤسسات راجع لعملية اليقظة وتحليل أنشطة المنافسين ولقد أصبحت المعلومة تمثل مورداً اقتصادياً أساسياً بالنسبة للمؤسسة، حتى أصبح مفهوم التنافس مرتبط بالقدرة على اكتساب المعلومة و إنتاجها، فالمؤسسات تتنافس للنمو و تطوير حصصها السوقية، و يتم ذلك من خلال الحصول على المعلومة المناسبة في الوقت المناسب. المعلومة مصدر استمرار و فرض التسارع التكنولوجي بناء نظام متكامل لرصد المعلومة معالجتها و دمجها في عملية اتخاذ القرار. والمعلومات كمصطلح له دلالة كبيرة يهتم بالتعريف على خواص وسلوك المعلومات والقوى التي تتحكم في تدفقها، وطرق تجهيزها حتى تكون متاحة ومستخدمة بأقصى درجة من الكفاءة .

👉 تعريف المعلومات :

تعبر المعلومة عن حقيقة أو ملاحظة أو إدراك ، أو شيء محسوس أو غير محسوس يستخدم في تخفيض درجة عدم التأكد، بالنسبة لحالة أو حدث معين. المعلومة هي نتاج معالجة البيانات و التي تتمثل في المعطيات الخام، الأرقام، والأصوات والصور المرتبطة بالعالم الواقعي كما هو. وقد اختلط مفهوم المعلومات بمفهوم الإعلام والاتصال والدعاية نظرا للعلاقة الوثيقة فيما بينها، فعبارة إعلام بالإنجليزية INFORMATION وهي نفس دلالة المعلومة، وعندما نتأمل في جوهر العملية الاتصالية نرى أنها تتضمن الكثير من المشاركة في الأفكار والمعاني والمعلومات من خلال الاتصال اللفظي وغير اللفظي .

تعرف المعلومات على أنها التعبير الحقيقي أو الملموس للعمليات المعرفية التي تحدث في العقل الانساني . فالمعلومات بمدلولها اللفظي مرتبطة بعدة معاني منها : كالعلم ، والاحاطة ببواطن الأمور ، الوعي، الإدراك

، اليقين، الإرشاد، الإعلام، الشهرة، التمييز، التسيير، تحديد المعالم، المعرفة، والتعليم، التعلم، الدراية وغيرها من المعاني المرتبطة بوظائف العقل.

/خصائص المعلومة في المؤسسة:

حتى تكون المعلومة ذات فائدة لمستخدمها يجب أن تتصف بمجموعة من الخصائص من خلال ثلاث أبعاد:

البعد الزمني

1. التوقيت : بمعنى تقديم المعلومات في الوقت المناسب بحيث تكون متوافرة وقت الحاجة إليها حتى تكون مفيدة.

2. الحداثة : تؤثر الحداثة على جودة المعلومة، إذ تفقد قيمتها بتقادمها.

3. الفترة الزمنية : وهي المدة الزمنية التي تغطيها المعلومة، و امتداد المعلومة بين الماضي و الحاضر، و مساهماتها في رفع فعالية التقديرات المستقبلية .

بعد المحتوى :

4. الدقة : ويقصد بالدقة هنا أن تكون المعلومات صحيحة وحقيقية نسبة الخطأ أو عدم التأكد قليلة أو معدومة

5. الملاءمة: أن تتلاءم المعلومات مع الغرض الذي أعدت من أجله وأن يحدث توفرها لمستخدمها فرقا عند اتخاذ قرار معين.

6. الشمول : أن تغطي المعلومة كافة جوانب اهتمامات مستخدميها أو جوانب المشكلة المراد اتخاذ قرار بشأنها

البعد الشكلي:

7. الوضوح : أن تكون واضحة ومفهومة لمستخدميها، فالواجب أن تتضمن ألفاظا أو رموزا أو تعبيرات غير واضحة ومعروفة بحيث تعيق فهم المستخدم لها، فالمعلومة الغامضة لن تكون لها أي قيمة حتى ولو كانت ملاءمة ومقدمة في الوقت المناسب.
8. التناسق :أي تقديم المعلومة بطريقة منظمة و بترتيب منطقي وفق معايير واضحة.
9. المرونة : ويقصد أن تكون جاهزة استخدامها من طرف العديد من المستخدمين في عدة تطبيقات في نفس الوقت.

أنواع المعلومة:

- تصنف المعلومة وفق مجموعة واسعة من المعايير نذكر منه:
- المعلومات الرسمية والمعلومات الغير رسمية: المعلومات الرسمية هي المنتج الأول لنظام المعلومات الجيد، في حين تتضمن المعلومات غير رسمية الآراء والأفكار الإشاعات، الخبرات الشخصية، المصادر السرية للمعلومات...إلخ
- تصنيف المعلومات وفقا للزمن: وتكون المعلومات تاريخية تستخدم لمتابعة الأداء ومراقبته، ومعلومات مستقبلية تستخدم الاغراض التنبؤ والرقابة.
- تصنيف المعلومات وفقا لمصدرها: فقد تأتي المعلومة بالنسبة للمؤسسة من مصادر داخلية مثل حجم المبيعات، حجم الإنتاج وقد تكون من مصادر خارجية مثل أسعار الفائدة، مع دلالات التضخم، أسعار المنافسين.

تصنيف المعلومات حسب الصفة: تكون متوقعة تستخدم لتخفيض حالة عدم التأكد.

تصنيف المعلومات حسب الشكل: قد تكون ملخصة تستخدم في مستويات الإدارة العليا أو تفصيلية تستخدم في المستويات التشغيلية.

تصنيف حسب إتاحتها بالنسبة للمؤسسة: و تصنف إلى:

- معلومة بيضاء : و تمثل نسبة 85% من مجموع المعلومات و هي معلومات متاحة للجميع من خلال المصادر الرسمية المعلومة الرمادية :و هي معلومات متاحة و لكن لا تدرك المؤسسة أنها موجودة أي تتميز بصعوبة معرفة وجودها من عدمه، و تتطلب تقنيات خاصة للوصول إليها. و تمثل نسبة 15% من مجموع المعلومات المتاحة.
- المعلومة السوداء : و هي معلومات غير متاحة و سرية بالنسبة للمؤسسة و محمية بموجب القانون، و لا يمثل هذا النوع إلا نسبة 05% من المعلومات المتاحة.

👉 قيمة المعلومات في مجال الاتصال :

تزداد قيمة المعلومات كلما ازداد حجم استخدامها، ولهذا السبب هناك ارتباط وثيق بين معدل استهلاك المجتمعات للمعلومات وقدرتها على توليد المعارف، وهذا ما يجعلها ترتبط بقدره صناع القرار على قراءة المعلومات واستكشاف محتواها المعرفي، لأن نوعية القرار المتخذ يعتمد على دقتها وموضوعيتها وقدره صناع القرار على تفسيرها وتوظيفها لاتخاذ القرار المناسب للحالة أو المشكلة المطروحة أمامه، ويعتمد مستوى الدقة في البيانات على طبيعة المعلومات والآلية المقترحة لاستخدامها، حيث يجب أن تكون بعض أنواع المعلومات دقيقة بنسبة 100% لأن صحة استخدامها يتطلب ذلك، كما في الأمور المتعلقة بصحة الإنسان أو المحركات الخاصة بالطائرات والسفن الفضائية بينما يقل تحري مستوى الدقة كما في الأمور المتعلقة بالحياة اليومية. كما أن ضم معلومات إلى معلومات من نوع آخر ربما ينتج عنه معلومات ذات قيمة عليا كما في الأمور العسكرية أو ما يخص السياسات الاستراتيجية المتبناة من طرف الشركات العالمية الكبرى.

الدرس الثاني : مفاهيم أساسية في اليقظة الإستراتيجية Strategic Vigilance

تمهيد

إن تحليل المنظمة لبيئتها الخارجية العامة هو أمر ضروري، ففي جميع القطاعات تبحث المنظمات عن أساليب وطرق لرصد وكشف بيئتها وعن وسائل لتدعيم مصادر معلوماتها وتدعيم إمكاناتها على الدفاع و الهجوم عن كيفية التفوق على المنافسين والحصول على حصة سوقية أكبر. ومن بين احد الوسائل التي توضع تحت تصرف المنظمة لمواجهة تحدياتها اليقظة الاستراتيجية التي توفر المعلومات للمنظمة التي تؤهلها لمواجهة المنافسين بإتباع أساليب علمية تعد المفتاح الأساسي للتنافس.

أولاً: مفهوم اليقظة The Concept of Vigilance

تعددت المفاهيم حول اليقظة فهناك من يعرفها من منطلق عملياتي والمقصود هنا أن يكون الشخص على تيقظ - حالة الوعي و الإحساس- وفي وضعية الاستقبال، و تلقي لكل ما يراه من محيطه الخارجي من إشارات, أفعال وأقوال دون معرفة ما هي بالضبط, و متى وأين تحدث. وهي تطابق حالة الوعي أي تكون حواسنا منفتحة على العالم من حولنا والانتباه لكل ما يحيط بنا واخذ الحيطة منه. وتعرف أيضا "بأنها النشاط الذي يمكننا من البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي نشغله".

ومما تجدر الإشارة إليه أن مفهوم اليقظة في أوروبا مرتبط بالمعلومة التكنولوجية في حين أن المفهوم الآتي من الولايات المتحدة الأمريكية فهو مرتبط بالمنافسة, فضلا عن ذلك فقد بين بورتر في الثمانينات أن الدور الأول لنجاح المنظمات راجع لعملية اليقظة وتحليل أنشطة المنافسين, **Bokamkam& Mesbah, (2010).**

إذا اليقظة عملية بحث وتحليل منظمة واختيار المعلومات المناسبة التي تسهم في تقديم مزايا تنافسية, كما أنها تعتبر كنشاط او عملية مرتبطة الحصول على المعلومة وتحليلها بهدف استغلالها لإحداث شيء جديد في المنظمة .

ثانياً: مفهوم اليقظة الإستراتيجية Concept of Strategic Vigilance

عرفت اليقظة الإستراتيجية من عدة جوانب كالآتي:

- هي "العملية الجماعية المستمرة التي يقوم بها مجموعة من الأفراد بطريقة تطوعية فيتبعون ويتعقبون ومن ثم يستخدمون المعلومات المتوقعة"
- هي تنظيم رسمي تعتمده المنظمة عن قصد يتضمن إدارة البحث عن المعلومات وجمعها ومعالجتها وبنائها واستغلالها من أجل ابقاءها في حالة حذر ومراقبة مستمرة للمحيط الذي تنشط فيه.
- هي "السياق المعلوماتي الذي بواسطته تتمكن المنظمة من الإصغاء المسبق والإرادي (الطوعي) إلى بيئتها الخارجية بغرض فتح منافذ على الفرص المناسبة لاستغلالها في وقتها او لمعرفة الأخطار وتفاديها والتقليل من أثارها وتتضمن تجميع وتوزيع وتحليل المعلومات الإستراتيجية ونشرها بغرض تغذية القرارات الإستراتيجية".
- تعرف أنها ذلك الإجراء الجماعي المستمر من خلال مجموعة أفراد التي تتولى جمع واستعمال المعلومات بشكل تطوعي واستباقي بما يتماشى والتغيرات المحتمل حدوثها في البيئة الخارجية من اجل خلق فرص أعمال والتخفيف من مخاطر عدم اليقين.
- هي "المراقبة والمتابعة العامة والذكية والمنظمة من خلال البحث عن المعلومات الواقعية والمستقبلية"
- اليقظة الإستراتيجية تتمثل في جمع ومعالجة وتخزين المعلومات وكل الإشارات القوية والضعيفة الصادرة عن المحيط الداخلي والخارجي للمنظمة.

ثالثاً: خصائص اليقظة الإستراتيجية Characteristics of Strategic Vigilance

تتسم اليقظة الاستراتيجية بمجموعة من الخصائص كما بينها (Lesca , 2004) وهي كالآتي :

1. الاستراتيجية : تتعلق بالقرارات غير المتكررة والتي ليس لها أي نموذج من النماذج القيمة بفعل التجربة, مع الأخذ بعين الاعتبار المعلومات الناقصة جدا ولكن بنفس الوقت يمكن أن تعبر عن القرارات التي لها تأثير كبير جدا على تنافسية وبقاء واستمرار المنظمة.

2. التطوعية : تعد اليقظة عملية تطوعية باشرط النظر إلى المعلومات المتوقعة مع الانتباه الحاد وتنشيط كل الحواس. وهي ليست عملا سلبيا محدود بالمراقبة والمراقبة البسيطة للمحيط لكونها هدف إبداعي.
3. الذكاء الجماعي :هو وجود مجموعة من الأفراد يقومون بملاحظة العلامات او الإشارات في المحيط ومقارنتها لإعطائها معنى معين.
4. المحيط: محيط المنظمة ليس مفهوم مجرد او شيء إحصائي فهو مجموعة العوامل المؤثرة لذا سيتم تأثيرها بطريقه عملية, خصوصا عند استهداف اليقظة الإستراتيجية.
5. إنشاء الإبداع: تتضمن تفسير إشارات الإنذار المبكرة التي يمكن استخلاصها واستنباطها من المعلومات المتحصلة والتي ترتبط بعنصر الإبداع ، فالمعلومات لا تصف أيا من الأحداث والأعمال المنفذة سابقا, ولكنها تسمح بصياغة الفرضيات لرؤية مستقبلية إبداعية.
6. التوقع: هو عبارة عن المعلومات للبحث عن المميزات الحدسية إذ يجب أن تزود المنظمة بالتوضيحات كإضاءة عن المستقبل, وليس أن تعبر عن الماضي او الحاضر فقط..

رابعاً: أهداف اليقظة الإستراتيجية Objectives of Strategic Vigilance

تسعى اليقظة الاستراتيجية إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التنبؤ بالفرص وحسن استغلالها وتجنب التهديدات وأثارها .
2. تشخيص وتحديد أفضل الممارسات التي تخدم المنظمة واستراتيجياتها وتضمن لها مواجهة المنافسة في مجال النشاط .
3. تحقيق الكفاءة الشاملة لنظام المعلومات الاستراتيجية في المجال التسويقي والتجاري.
4. تحليل البيئة العملية, التقنية والتكنولوجية للمنظمة.
5. مقارنة أداء المنظمة مع منافسيها ومحاولة تطويره من أجل اكتسابها ميزة تنافسية .
6. التقييم الموضوعي لموقعها التنافسي الحالي والمستقبلي واتجاه المنافسين .
7. تحقيق رؤية واضحة للأعمال والممارسات الحالية والمرتبقة للمنافسين والتنبؤ بنواياهم وتوجهاتهم .

8. اختيار المشروع المناسب في قطاع النشاط الملائم والسوق المناسب .
9. الاهتمام المستمر بالتطوير,التجديد التكنولوجي, شراء وبيع براءات الاختراع .
10. تحقيق مستوى عال لمعالجة المعلومات ويمكن أن يختلف حسب الأوضاع والحالات وتوفير المواد الأولية الخام والمعلومات الدقيقة بعد معالجتها وإلحاقها بتعليق, ووضعها في منظور خاص للمساعدة على اتخاذ القرار .
- 11.زيادة أرباح المنظمة بزيادة حجم مبيعاتها, تطوير منتجاتها, تحسين جودتها والتغلغل في أسواق جديدة لكسب زبائن جدد وضمان توسيع حصتها السوقية .
12. تحسين تطوير وتوسيع نشاط المنظمة.
13. تدفع المنظمة إلى المساهمة في التغيير بدلاً عن الاقتصار على ردة الفعل .
14. فعل إرادي جماعي يعتمد بالأساس على تبادل واقتسام المعلومات سواء على مستوى التحصيل او التحليل.
15. مصدر للابتكارات من خلال تحفيز البحث عن أفكار جديدة و تطويرها.

الدرس الثالث : أساسيات وظيفية في اليقظة الإستراتيجية functional basics of Strategic

Vigilance

يعد تنظيم خلية اليقظة عملية مهمة فهي تجيب عن الأسئلة بمن هم المتعاملون الذين يقومون بهذه العملية، وما هي المعلومات الواجب تحصيلها باعتبارها مورد أساسي يساعد المنظمة على التنبؤ ومعرفة التغيرات التي تحدث في محيطها الخارجي مما يساعدها على اغتنام الفرص وتلافي التهديدات.

فالمتيقظ احد ممثلي اليقظة وهو شخص يجيد الاستماع لما يحدث خارج المنظمة، مهمته الأساسية هي كشف الفرص والتنبيه عن المخاطر المحدقة بالمنظمة ، والتيقظ لا يعمل وحده، بل هو ينتمي لشبكة من المشاركين في هذه العملية إذ تقوم العملية على أساس العمل الجماعي.

✓ أولا : متطلبات اليقظة الإستراتيجية: Requirements of Strategic Vigilance

متطلبات بشرية : تتمثل في ممثلو اليقظة الاستراتيجية والموضحة في الجدول أدناه

الخصائص	الدور	ممثلو اليقظة
<ul style="list-style-type: none">● تحديد جيد لأهداف المنظمة .● معرفة جيدة للتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية	<ul style="list-style-type: none">● يعرض على جماعه اليقظة الأهداف المستهدفة ذات الأولوية بالنسبة للمنظمة.● تحليل نتائج اليقظة التي قدمت لهم في شكل سيناريوهات .● البحث عن الإبداع , أي خلق أفضل المزايا التنافسية للمنظمة .	متخذو القرارات الاستراتيجية
<ul style="list-style-type: none">● منشط جماعة اليقظة مع القدرة على العمل الجماعي.● مهارات إدارية كالقدرة على إدارة الموارد البشرية .	<ul style="list-style-type: none">● همزة وصل بين متخذي القرارات الاستراتيجية و جماعة اليقظة.● إعداد الإشراف على دفتر الشروط.● مسئول عن تنظيم و سير عملية اليقظة .	المدير
<ul style="list-style-type: none">● القدرة على العمل الجماعي وعلى التفكير استراتيجيا .● القدرة على التحليل و التركيب وبشكل خاص القدرة على الرؤية المستقبلية● المعرفة التامة بمجمل عملية اليقظة.	<ul style="list-style-type: none">● تحليل , تركيب و ترجمة المعلومات المجمعة .● المساهمة الجماعية في إعداد السيناريوهات● تصحيح الخطوات المتبعة مقارنة مع المخطط و التحقق من صحة السيناريوهات مقارنة مع البيئة الخارجية	المتيقظون الكبار

<ul style="list-style-type: none"> ● الملاحظة الجيدة فضلا عن روح المغامرة. ● الحفاظ على مصادر المعلومات الاستراتيجية مع القدرة على مشاطرة المعلومات فيما بينهم 	<ul style="list-style-type: none"> ● تحديد مصادر المعلومات المجمعمة. ● استكشاف البيئة مع انجاز ترجمة و تصفية أولية لها . 	<p>المتيقظون المشركون</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● نشاط حيوي دائم في العمل ● روح عمل جماعية عالية. 	<ul style="list-style-type: none"> ● من بين العمال يوجد مستخدمين دورهم هو دعم اليقظة حيث يقومون بترتيب الملفات، إدخال المعلومات في الموزع و يعتبرون كداعمين لمرحلة جمع و معالجة المعلومات 	<p>العمال</p>

جدول رقم (01) يوضح ممثلو عملية اليقظة الإستراتيجية

إن الممثلين المذكورين في الجدول لهم علاقة مباشرة بعملية اليقظة، ويعتبرون مطلب اساسي لتحقيق أهدافها لكن نتائج هذه العملية لا تبقى حكرا عندهم وإنما لجميع العمال الحق في معرفة تلك النتائج ، و هو ما يجعل من المتطلبات المادية والثقافية والتنظيمية محركات أساسية لضمان القدرة على المراقبة والرصد التحليل والكفاءة في اتخاذ القرارات الرشيدة وبناء استراتيجيات محكمة.

✓ ثانيا : دور اليقظة الإستراتيجية The Role of Strategic Vigilance

- التوقع : يتمثل بالتوقعات حول نشاط المنافسين او بالتغيرات في البيئة الخارجية المحيطة .
- الاكتشاف : يشمل تطوير واكتشاف الفرص السوقية واكتشاف المنافسين الجدد او المحتملين للمنظمات التي يمكن شراءها او التي يمكن إقامة شراكة معهم.
- المراقبة: مراقبة ومتابعة التطور المتعلق بعرض المنتجات في السوق والتطورات التكنولوجية وطرق الإنتاج
- التعلم: تعلم خصائص ومداخل الأسواق الجديدة ونجاح المنافسين لتسهيل وضع وأتباع أسلوب للإدارة و بناء نظرة موحدة للمدراء .

✓ ثالثا: مزايا اليقظة الإستراتيجية Advantages of Strategic Vigilance

إن أهم المزايا يمكن أن تحققها اليقظة الاستراتيجية تتمثل بالاتي:

1. من الجانب المالي تحقق الوفرة، لان المعلومات التي تم جمعها قادرة على تحسين الخصائص التقنية للمنتج .

2. تسمح بتداول المعلومات وانتقالها عبر كل المستويات التنظيمية في المنظمة , كما تسمح لها أيضا بالمراقبة المستمرة والمتواصلة لبيئاتها .
3. تسمح بالتنبؤ بالمعضلات والمشكلات المستقبلية التي يمكن أن تواجهها المنظمة وبالتالي القدرة على التحذير وإمكانية معالجتها .
4. وسيلة استراتيجية تساعد الإدارة في الكشف عن التهديدات والفرص المحتمل أن تستفاد منها المنظمة والتي من خلالها تغير المنظمة استراتيجيتها ووضعها التنافسي.

ثامنا : شروط فاعلية اليقظة الإستراتيجية Conditions of Effective Strategic Vigilance

لكي تكون عملية اليقظة الإستراتيجية فعالة يجب ان تتوفر على الشروط التالية:

1. اعتبار اليقظة وظيفة إدارية .
2. اتصالات فاعلة في المنظمة تسمح بانتقال وتداول المعلومات عبر المستويات التنظيمية المختلفة دون احتكارها بيد شخص أو جهة واحدة لان اليقظة عمل جماعي وليس عمل فردي .
3. الحد الأدنى من الهياكل, فالمعلومات تعطى لها قيمة عندما يكون للمنظمة تأطير مهيكمل من طرف إطارات وظائف محددة.
4. روح جماعية قوية.

👉 الدرس الرابع : أنواع اليقظة الإستراتيجية Kinds The Strategic Vigilance

اتفق اغلب الباحثين ومنهم كل على أن أنواع اليقظة الإستراتيجية تتمثل بالاتي:

أولا اليقظة التكنولوجية: لقد أصبحت التكنولوجيا متغيرا إستراتيجيا هاما كونها يمكن أن تشكل

عنصرا دائما للتمييز مما يفرض على المنظمة معرفة نقاط قوتها وضعفها بما تملكه من تكنولوجيا،

ولهذا من المهم أن تبحث المنظمة عن الطريقة التي تستطيع من خلالها مراقبة المحيط التكنولوجي لكي

تتمكن من تحقيق معرفة مستدامة من أجل تطوير معرفتها التكنولوجية على المستوى العالمي والمحلي

لحماية مستقبلها، ولذا توجب عليها إعداد جهاز لليقظة التكنولوجية يمكنها من ترقب مختلف

التغيرات التكنولوجية.:

ثانيا. اليقظة التنافسية: التي من خلالها تتعرف المنظمة على منافسيها الحاليين والمحتملين وتهتم أيضا

بالمحيط الذي تتطور فيه المنظمات المنافسة عن طريق جمع المعلومات من تحليل البيئة الخاصة

والمنافسة ومراقبة نشاطات المنافسين من خلال جمع معلومات ضرورية لفهم سلوكياتهم من أجل

الاستعداد لمواجهة تصرفاتهم المستقبلية وتحديد الطريق الواجب إتباعها في حالة ظهور أي خطر من

قبل المنافسين.

ثالثا. اليقظة التجارية: تركز بشكل خاص على الزبائن والموردين من أجل تطوير المنتجات والخدمات

والمعلومات، وتأخذ بنظر الاعتبار رغبات المستهلكين وأذواقهم وتطور ارتباطهم بالمنظمة، وتركز على

متابعة عروض الموردين للمنتجات الجديدة. وبالتالي فهي تهتم بالمتابعة المستمرة لتطور احتياجات

الزبائن ومدى ولائهم، كما تهتم بموردي المنظمة من حيث التزامهم على توفير المادة الأولية.

رابعا. اليقظة البيئية: تهتم بمكونات البيئة الخارجية العامة أي العوامل غير المرتبطة مباشرة بعمل

المنظمة، وتشمل اليقظة الاجتماعية، اليقظة الاقتصادية، اليقظة السياسية والتشريعية واليقظة

الثقافية.

ويتم تطبيق اليقظة الاستراتيجية وفقا لمراحل متعددة فهناك من الباحثين من يكتفي بذكر سيرورة جمع

المعلومات ومعالجتها والتي تتكون من اربع مراحل أساسية : رصد وجمع المعلومات وتحليلها وتركيبها

وبعد ذلك استخراج النتائج والتي تتحول في شكل قرارات استراتيجية تتم في أعلى هرم السلطة الإدارية

وهناك من يقسمها إلى عدة مراحل على النحو الآتي :

1. تحديد الأهداف
2. اختيار مصادر المعلومات المناسبة
3. مراقبة التكنولوجيا بالتكنولوجيا
4. مرحلة الفرز_التنظيم التحليل والتركيب
5. تحديد اتجاه اليقظة
6. تجميع ومشاركة المعلومات في قوالب مرئية
7. نتائج اليقظة_اتخاذ القرار_

الدرس الخامس : اليقظة الاستراتيجية في مجال الاتصال (اليقظة الاتصالية):

أولا اليقظة الاتصالية:

ترتكز هذه اليقظة على أشكال الاتصال المباشر وغير المباشر، واللفظي وغير اللفظي. وهي ضرورية داخل المؤسسات للحفاظ على التماسك، كما تُعد أساسية في إدارة الأزمات لتنظيم تدفق المعلومات وتتضمن اليقظة الاتصالية أنواعا مرتبطة اساسا باتجاه تداول المعلومات داخليا او خارجيا كاليقظة الإعلامية والمعلوماتية التي تهدف للتعرف المستمر على المعلومات ذات الصلة وتحليلها من أجل استشراف الاتجاهات وإدارة السمعة مع دراسة مضمون وسائل الاعلام وفقا لما تحدده عناصر اليقظة. ونوع اخر متعلق بإتصال الأزمة والذي يُعنى بالبحث عن تقنيات للحد من الآثار السلبية لحدث غير متوقع وتعتبر البيئة الداخلية لليقظة هي المؤشر الأساسي لفعالية اليقظة في البيئة الخارجية و ونقصد بها في مجال العلاقات العامة بيقظة الاتصال الداخلي والذي يهدف لضمان اتساق الرسائل، والشفافية، والتوافق بين الخطاب وممارسات الإدارة .

كما تعتبر اليقظة الخاصة بالسمعة او السمعة الرقمية من أهم الأبعاد الوظيفية التي تركز عليها اليقظة الاستراتيجية في مجال العلاقات العامة و هي عملية مستمرة لمراقبة صورة العلامة التجارية على الإنترنت، وتُبنى على خمس مراحل أساسية: تحديد الأهداف ، تحديد المصادر (وسائل التواصل الاجتماعي، المنتديات)، إعداد أدوات اليقظة (مثل Google Alerts وMention، تحليل المحتوى (إيجابي/سلبي)، ثم التفاعل بطريقة مناسبة.

➤ تحديد الأهداف والمجال :تحديد ما يجب مراقبته مثل اسم المؤسسة، العلامات التجارية،

المنتجات، المسؤولين، والمنافسين .

➤ تحديد مصادر المعلومات : معرفة أين يتم الحديث عن العلامة، مثل شبكات التواصل الاجتماعي

(LinkedIn)، (Twitter، المدونات، المنتديات، تقييمات العملاءGoogle)، (Trustpilot، ووسائل

الإعلام الإلكترونية .

- إعداد أدوات اليقظة : استخدام أدوات لتسهيل جمع المعلومات منها أدوات تقليدية (أدوات البحث المعروفة في دراسة البيئة والجمهور) و أدوات رقمية ذكية على سبيل المثال : Google Alerts تنبيهات عبر البريد الإلكتروني Social Searcher بحث فوري
 - الجمع وتحليل المعلومات: تقييم طبيعة المحتوى (إيجابي، سلبي، محايد)، وتحديد مواضيع النقاش للتنبؤ بالأزمات الإعلامية المحتملة
 - التفاعل والتعديل: التفاعل مع الجمهور، والرد على التقييمات خاصة السلبية لتحسين الصورة.
- و اليقظة الفعالة للسمعة الإلكترونية تهتم بمراقبة العناصر الأساسية: حجم التفاعلات ، طبيعة المحتوى (إيجابي/سلبي). (مصدر المعلومة وهوية المؤثرين و تُمكن من تحويل عملية المتابعة والرصد إلى استراتيجية اتصال مدروسة .

ثانيا: اليقظة الاتصالية للموظفين

يوميًا، يعمل آلاف الموظفين في بيئات عمل تُشكل فيها مخاطر الحوادث خطراً حقيقياً. ورغم أن الشركات غالباً ما تُطبق قواعد السلامة، إلا أن فعاليتها تعتمد بشكل كبير على كيفية إيصال هذه القواعد. فالقاعدة، مهما كانت أهميتها، لا تُوفر الحماية لأحد إن لم يتم فهمها وتذكرها والالتزام بها.

ولا تقتصر سلوكيات السلامة على معرفة القواعد فحسب، بل تعتمد على اليقظة الفعّالة، أي القدرة على تحديد المواقف الخطرة ، توقع المخاطر المحتملة والتصرف بشكل مناسب مع ذلك، فإن هذه اليقظة ليست تلقائية ولا دائمة، بل تتطور وتُحافظ عليها من خلال تواصل واضح ومتكرر ومُصمم وفقاً لعقلية الجمهور الداخلي وبيئتهم التنظيمية، لذا فإن التواصل الفعال يتجاوز مجرد نقل المعلومات أو تعليق التعليمات على الحائط فهو يشمل أيضاً شرح المخاطر بشكل ملموس، مع تقديم أمثلة ذات صلة و إضفاء معنى على القواعد: لماذا وُضعت، ومن تحمي؟ مع استخدام وسائل متنوعة: ملصقات، مقاطع فيديو، ألعاب، مناقشات جماعية، جلسات تقييم وكلها تسعى لخلق بيئة من الثقة تجعل الموظفين يشعرون بالراحة في طرح الأسئلة، والإبلاغ عن المخاطر، أو الاعتراف بجهلهم بشيء ما. وتجدر الإشارة إلى أنّ بيئة العمل متربط بشكل كبير بعقلية الموظفين ، بحيث تتميز بتنوع الشخصيات والخلفيات الثقافية

والفكرية وطبائع متباينة للموظفين والمديرين، ويختلف باختلاف البيئة الاجتماعية التي تنشط فيها المؤسسة ككل، فهناك أنماط مختلفة وتراكيب مختلفة وطرق أيضاً مختلفة في التعامل مع كل واحد منهم. وقد نجد على سبيل المثال موظف متملق يحاول العمل أكثر من الآخرين لنيل رضا المديرين، وفي أحيان أخرى يعمل بمعدل طبيعي بل أقل من المتوسط، لكن في كلتا الحالتين فهو يميل إلى التحدث كثيراً عن إنجازاته وتهويلها ويقوم بمداهنة القيادات، وغالباً ما ينبع هذا التصرف من ضعف الثقة بالنفس، فيحاول الشخص تعويض ذلك بالإطراء والتملق. وقد يكون الموظف كسولاً لا ينجز المهام في الوقت المطلوب ويستغل كل فرصة لإضاعة الوقت في غير أغراض العمل. وقد يستغرب الكثيرون وجود صنف من الموظفين يتسمون بالنشاط والعمل والحيوية، فجميع المديرين يتمنون وجود المنجزين ضمن فريق عملهم، فهم يقدمون أفكاراً عظيمة ويساعدون على إنجاز المشروعات، كما أنها تثير غيرة وحقد الموظفين الآخرين الأقل قدرة على الإنجاز.

وتتشكل هته الأصناف حسب نمط الشخصية التي يتسم بها الفرد والتي تؤثر بشكل كبير على المهارات الاتصالية وأداء المهام إما ايجابيا أو سلبيا .

الدرس السادس: القيادة الاستراتيجية كألية لتحقيق اليقظة الاستراتيجية

وتبرز القيادة الاستراتيجية من خلال دورها في مواجهة حالات عدم التأكد وخاصة في البيئات التي تتسم بالغموض المتفاقم والتعقيد المتزايد في المعلومات وكونها مصدراً للابتكارات وكسر الجمود التنظيمي بالاعتماد على القدرات المعرفية والابداعية وما تملكه من رؤية مستقبلية ومساهماتها في تعاظم وتزايد الاداء العالي للمؤسسة مما يساعد على بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير والتحديث في المؤسسات وانعكاسه على فاعلية الاداء وتوجه انماط السلوك التنظيمي لدى العاملين بما يخدم اهداف المنظمات وتوجهاتها مع الاخذ بالحسبان العوامل الاجتماعية التي تتعلق بمنظومة قيم المجتمع وعادات الناس وسلوكياتهم وثقافتهم.

أولاً: مفهوم القيادة الإستراتيجية:

ت	الباحث	المفهوم
1	(Hill & Jones, 2001: 15)	أنها القدرة على بيان الرؤى الاستراتيجية للمنظمة بشكل عام أو جزء منها بالإضافة الى القدرة على تحفيز الآخرين وتوجيههم إلى الإيمان بها وفهمها.
2	(Guillot, 2003 : 4)	هي قدرة القائد المتمرس الذي يتمتع بالحكمة والرؤية لإنشاء وتنفيذ الخطط واتخاذ القرارات المترتبة على ذلك في بيئة استراتيجية متقلبة وغير مؤكدة ومعقدة وغامضة.
3	(Hitt et al , 2007 : 375)	القدرة على التوقع والتصور والحفاظ على المرونة والتي تمكن من أحداث تغيير استراتيجي ضروري ومطلوب من قبل المنظمة.
4	(ثابت , 2013 : 10)	هي إمكانية تنوير المستقبل برؤية أكثر ابداعاً ووضوحاً في تجسيدها واستثمار الفرص الخارجية لتحقيق الكفاءة والفاعلية في المنظمة .
5	(Kising'u, 2017 : 12)	قدرة فريق الإدارة العليا على خلق رؤية ورسالة المنظمة، والتفكير والتصرف بشكل استراتيجي، وخلق القدرة التنافسية التنظيمية بشكل مستدام. تشمل القيادة الاستراتيجية القدرة على توصيل رؤية المنظمة وتحفيز المتابعين على تنفيذ الأهداف الاستراتيجية.

ثانياً: أهمية القيادة الاستراتيجية :

إن القيادة الاستراتيجية في منظمات الاعمال توصف بأنها مورداً رئيساً ونادراً للمؤسسات ، حيث ان بناء استراتيجية وخلق حالة من الانسجام بينها وبين السياسات الوظيفية والفعاليات والأنشطة المختلفة وبما يتناسب مع الإمكانيات والمواقف والثقافات المختلفة للتأثير في تحديد توجهات المنظمة نحو

الغايات العليا , وبما يتلاءم مع ظروف المنافسة كل ذلك يتطلب وجود قادة استراتيجيين فاعلين في المنظمة. ولقد ذكر جملة من الباحثين أهمية القيادة الاستراتيجية وهي من خلال الآتي :

القيادة الاستراتيجية تتضمن تغيير تنظيمي مهم جدا لكونها تؤدي الى تغيير في الأدوار والهياكل والخطط لتحقيق الهدف الاستراتيجي للمنظمة

1. تسهم القيادة الاستراتيجية في تعظيم وتزايد الأداء العالي للمنظمات في ظل متطلبات البيئات الداخلية والخارجية والسعي للحصول على الميزة التنافسية المستدامة
2. تكمن أهمية القيادة الاستراتيجية من خلال دورها في التوافق بين متطلبات الأطراف المختلفة من خلال ما تتضمنه من مؤهلات وقدرات للتعامل مع هذه المهام
3. القيادة الاستراتيجية تدعم وتحافظ على الجهد الجماعي في جميع مستويات المنظمة ، حيث يمكن ان تأخذ القيادة اشكالا مختلفة طبقا للمراحل المختلفة من التنمية للمنظمة
4. تتميز القيادة الاستراتيجية باهتمام شامل للمنظمة بأكملها وتطورها وأهدافها المتغيرة بالإضافة إلى اختيار وتطوير وصيانة الموارد والقدرات اللازمة لتمكينها من المنافسة

ثالثا: أبعاد القيادة الاستراتيجية :

هناك العديد من البحوث والدراسات تناولت فيما يخص الممارسات والافعال أو العوامل المؤثرة في القيادة الاستراتيجية ،

نموذج كأبعاد رئيسية والذي يتكون من ستة أبعاد تبين الممارسات الفاعلة للقيادة الاستراتيجية وهي كالآتي : (تحديد الاتجاه الاستراتيجي ، استثمار الكفاءات الجوهرية والمحافظة عليها ، تطوير رأس المال البشري ، الحفاظ على ثقافة تنظيمية فاعلة ، التأكيد على الممارسات الاخلاقية ، وضع ضوابط تنظيمية متوازنة) . حيث تم استبعاد بعد تطوير رأس المال البشري لكونه مشابه لبعده المتغير التابع التدريب والتطوير لتعزيز مصداقية العلاقة والتأثير بين المتغيرين. وفي ما يلي توضيح تلك الأبعاد :

1. تحديد الاتجاه الاستراتيجي : تعمل المنظمات في عالم سريع التغير مع بيئة تنافسية للغاية، ولا يمكن التنبؤ بها، وبالتالي ظهرت الحاجة إلى فهم بيئة المنظمة بشكل أفضل، الامر الذي يتطلب تكوين الاتجاه

الاستراتيجي طويل المدى المثالي من جزأين (أيدولوجية أساسية ومستقبل متصور)، تحفز الأيدولوجية الأساسية للموظفين من خلال تراث المنظمة، لكن المستقبل المتنبئ به يشجع الموظفين على تجاوز توقعاتهم للإنجاز ويتطلب إحداث تغيير كبير وتحقيق تقدم . يعرف الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة بأنه عملية تستلزم تحديد رسالة المنظمة ورؤيتها والأهداف والمسح البيئي وصياغة الاستراتيجية وتنفيذ الاستراتيجية وتقييم الاستراتيجية ومراقبتها، وبالتالي فإن الهدف الأساسي للقائد الاستراتيجي هو الحصول على فهم أفضل للأعمال بشكل كلي أي فهم ظروف العمل والبيئة وجميع الجوانب الأخرى التي تحدد تحديات المستقبل ويتضمن تحديد الاتجاه الاستراتيجي تحديد الرؤية والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الرؤية مع مرور الوقت ويتم وضعهما في إطار الظروف التي يتوقع القادة الاستراتيجيون أن تواجهها المنظمة خلال 3 إلى 5 سنوات القادمة ،

2. استثمار الكفاءات الجوهرية والمحافظة عليها : الكفاءات الجوهرية هي الموارد والقدرات التي تمنح المنظمة ميزة تنافسية على منافسيها. حيث تتعلق الكفاءات الجوهرية بالمهارات الوظيفية للمنظمة الأساسية ، مثل التصنيع والتمويل و التسويق والبحث والتطوير، و يجب على القادة الاستراتيجيين التأكد من فهم الكفاءات الأساسية للمنظمة عند اختيار الاستراتيجيات في مرحلة صياغة الاستراتيجية ثم التأكيد عليها عند تنفيذ الاستراتيجيات المختارة . حيث أن القادة الاستراتيجيون يمتلكون قدرات متنوعة تدعم تنسيق وتنفيذ استراتيجية المنظمة

. وتظهر القدرات التنظيمية عندما تقدم المنظمة الكفاءات والقدرات المشتركة لأفرادها قد يكون الموظف متعلمًا تقنيًا أو يُظهر مهارة قيادية على سبيل المثال ، لتحديد الاتجاه ، أو توصيل الرؤية ، أو تحفيز الأفراد ، وينطوي استكشاف الكفاءات الجوهرية على مشاركة الموارد في المنظمة، وهو دور يحدد القادة الاستراتيجيين الفعالين، وأن الكفاءات الجوهرية القائمة على الموارد غير الملموسة أكثر فاعلية لأنها أقل وضوحًا من حيث صلتها بمعرفة ومهارات الموظفين .

3. الحفاظ على ثقافة تنظيمية فاعلة : تعرّف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة معقدة من الأيدولوجيات والرموز والقيم الأساسية التي يتم مشاركتها في جميع أنحاء المنظمة وتؤثر على طريقة

إدارة الأعمال ، نظراً لأن الثقافة التنظيمية تؤثر في كيفية إدارة المنظمة لأعمالها وتساعد على تنظيم سلوك الموظفين والتحكم فيه ، يمكن أن تكون مصدراً للميزة التنافسية ، وكما تعد الموارد غير الملموسة أكثر أهمية من الموارد الملموسة لمنح ميزة تنافسية لأنها تميل إلى أن تكون نادرة ويصعب تقليدها لذلك تعد الثقافة من ضمن الموارد غير ملموسة ، لذلك يحتاج المديرون إلى تكييف ممارساتهم مع ثقافة تكمل الاستراتيجية المختارة . وعندما تتماشى الثقافة التنظيمية مع استراتيجية العمل ستعمل الموارد البشرية وتتصرف بطرق تدعم تحقيق أهداف العمل ، لذا من واجب القائد دعم قيم وثقافة المنظمة من خلال أفعالهم وقراراتهم والتي بدورها ستمكن من تنفيذ الاستراتيجية . يمكن أن تشجع الثقافة التنظيمية (أو تثبط) القادة الاستراتيجيين وزملائهم من متابعة فرص تنظيم المشاريع التي تعد مصدراً حيويًا للنمو والابتكار، وبالتالي يشجع القادة الاستراتيجيون الابتكارات ويعززوها من خلال متابعة فرص تنظيم المشاريع إلى جانب كبار القادة ، فإن للمديرين تأثيرًا كبيرًا على التغيير الذي يؤثر على أداء المنظمة بشكل ايجابي ، من خلال دمج وتنسيق العمل الابتكاري للآخرين وتنشيط الثقافة وتعزيز التوافق مع رؤية المنظمة ورسالتها.

4. التأكيد على الممارسات الأخلاقية : يمكن تعريف الأخلاقيات التي هي فرع من الفلسفة بأنها تحقيق فلسفي في طبيعة الأخلاق وأسسها . تزداد فعالية العمليات المستخدمة لتنفيذ استراتيجيات المنظمة عندما تستند إلى الممارسات الأخلاقية، حيث تمكن المنظمات الأخلاقية من تشجيع الأفراد على جميع المستويات التنظيمية من التصرف بشكل أخلاقي في مرحلة تنفيذ الاستراتيجية والتي بدورها تخلق رأس المال الاجتماعي في المنظمة ، والملاحظ أن التفكير الأخلاقي الجماعي الذي ينعكس في المناخ الأخلاقي سوف يترجم إلى سلوك أخلاقي عندما يظهر أعضاء وحدة العمل مشاعر أخلاقية جماعية ويتم تمكين المجموعة من خلال الفعالية الأخلاقية الجماعية للعمل وفقاً لهذا المنطق . من ناحية أخرى عندما تتطور الممارسات غير الأخلاقية ، فقد تصبح مقبولة والأفراد أكثر عرضة للانخراط في ممارسة غير أخلاقية لتحقيق أهدافهم عندما تكون الجهود الحالية لمواجهة غير كافية ، وذكر أن الأخلاقيات تلعب دورًا داخليًا وخارجيًا أساسيًا في زيادة الإنتاجية وإنقاذ المنظمة من الأزمة .

5. وضع ضوابط تنظيمية متوازنة: تعتبر الضوابط التنظيمية أساسية لأي نظام ولطالما تم اعتبارها جزءًا مهمًا من عمليات تنفيذ الاستراتيجية وضرورة للمساعدة في ضمان تحقيق المنظمات لنتائجها المرجوة. وتعرّف الضوابط على أنها الإجراءات الرسمية القائمة على المعلومات التي يستخدمها المدبرون للحفاظ على أنماط الأنشطة التنظيمية أو تغييرها ، و تستخدم المنظمات كل من الضوابط الاستراتيجية والضوابط المالية لدعم تنفيذ استراتيجياتها.

والأهم من ذلك أن الضوابط توفر معايير لتنفيذ الاستراتيجيات بالإضافة إلى الإجراءات التصحيحية الواجب اتخاذها عندما تكون التعديلات المتعلقة بالتنفيذ مطلوبة ، وتعتمد الضوابط الاستراتيجية بشكل أساسي على المعايير الذاتية التي تهدف إلى التحقق من أن المنظمة تستخدم الاستراتيجيات المناسبة بالنظر إلى الظروف في البيئة الخارجية وكفاءات المنظمة الأساسية وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية ، ومساعدة المنظمة على تغيير المسار خاصة عند الحاجة إلى تغيير استراتيجي . بينما تستند الضوابط المالية بشكل أساسي إلى معايير موضوعية وتستخدم لقياس أداء المنظمة مقابل المعايير الكمية التي تم وضعها، وتشمل الضوابط المالية الشائعة هي التدبير المحاسبي ، العائد على الأصول ، حيث تقوم المنظمة بتوظيف كل من الضوابط الاستراتيجية والضوابط المالية و يؤدي الجمع بينهما الى تحقيق التوازن الذي يجعل الهيكل أكثر فعالية

يخلق القائد الاستراتيجي الثروة من خلال مواجهة التأثير المقيد بالضوابط المالية ومواجهة ممارسة الضوابط الاستراتيجية والمالية ، مع التركيز على الضوابط الاستراتيجية . كما أن القائد الاستراتيجي يضمن وجود آليات للضوابط الاستراتيجية المتوازنة والتي تساعد على بناء المصداقية وإظهار قيمة الاستراتيجيات لأصحاب المصلحة وتعزيز ودعم التغيير الاستراتيجي .

القيادة الرقمية هي نهج جديد للقيادة يركز على استخدام التكنولوجيا الرقمية والبيانات لتحسين أداء المنظمات وتحقيق أهدافها، وتتضمن القيادة الرقمية استخدام البيانات والتحليلات لاتخاذ القرارات، وتعزيز التواصل والتعاون عبر الوسائط الرقمية، وتعزيز الابتكار وتطوير القدرة على التكيف مع التغيرات

التكنولوجية. وتمثل أهمية في القيادة الرقمية في تحسين الأداء وزيادة الكفاءة وتعزيز التواصل والتعاون القيادة الرقمية تعزز التواصل والتعاون داخل المنظمة عبر الوسائط الرقمية، بالإضافة إلى تشجيع ثقافة التواصل المفتوح وتبادل المعرفة. كما تحفز على الابتكار والإبداع وتشجيع الموظفين على تقديم الأفكار الجديدة والاستفادة من التكنولوجيا بشكل مبتكر. وتهتم بتحسين تجربة العملاء وتحقيق ميزة تنافسية في السوق. وتوسيع الحصة السوقية والوصول إلى عملاء جدد باستخدام قنوات التسويق الرقمي للوصول إلى عملاء.

وبالتالي يهدف القادة الرقميون إلى إدارة التحول الرقمي بفعالية، وتعزيز الابتكار والإبداع، وتحسين تجربة العملاء وتحقيق النمو والنجاح في عصر التكنولوجيا الرقمية.

الدرس السابع: الاعتبارات الأخلاقية لممارسة اليقظة الاستراتيجية لدى العاملين

أخلاقيات استراتيجية اليقظة - والتي تُعرّف غالبًا بأنها المراقبة المستمرة للبيئات لتحديد المخاطر ومنع الضرر و تتمحور هذه المبادئ حول تحقيق التوازن بين أمن المؤسسة وحقوق الأفراد وسلامتهم وكرامتهم. ورغم أهمية اليقظة في مكافحة الفساد والصحة العامة والاستدامة، إلا أنها تنطوي على مخاطر تتجاوز المراقبة ونقل الأعباء بشكل غير عادل. وتشمل الاعتبارات الأخلاقية الرئيسية ما يلي:

العناصر الأخلاقية الأساسية

اليقظة الوقائية والمسؤولية: تركز اليقظة الأخلاقية على العمل الاستباقي لوقف الضرر، مثل التدمير البيئي، وانتهاكات حقوق الإنسان، أو الأزمات الصحية، بدلاً من مجرد رد الفعل عليها.

الشفافية والمساءلة: يجب أن تكون أطر اليقظة الفعالة عامة ومتاحة للجميع، مما يتطلب، على سبيل المثال، أن تنشر الشركات خطط اليقظة التي تحدد المخاطر وإجراءات المراقبة وخطوات.

حماية المبلغين عن المخالفات: تشجع الأنظمة الأخلاقية الإبلاغ عن سوء السلوك من خلال ضمان السرية وحماية المخبرين من الانتقام.

التحديات والمخاطر الأخلاقية

المسؤولية ونقل العبء: يحدث مأزق أخلاقي كبير عندما تقوم الحكومات أو الشركات الكبيرة بنقل عبء

إدارة المخاطر إلى الأفراد، مثل العمال أو الجمهور، الذين لديهم أقل قدر في السلطة والامكانيات .

المراقبة مقابل الخصوصية: يمكن أن تتجاوز المراقبة المستمرة الخط الفاصل إلى مراقبة متطفلة، مما

يقوض الثقة وينتهك حقوق الخصوصية .

الظلم في التطبيق: دون تصميم دقيق، يمكن أن يثقل اليقظة كاهل الفئات المهمشة بشكل غير متناسب،

بينما تفشل في معالجة الأسباب الهيكلية الجذرية للمخاطر .

الإرهاق المؤسسي: غالباً ما تتبع اليقظة الأزمات ويمكن أن تتحول إلى تراخي بمجرد زوال الخطر المباشر،

مما يخلق حلقة خطيرة من اللامبالاة .

باختصار، يجب أن تولى اليقظة الأخلاقية الأولوية لحقوق الإنسان والرعاية البيئية على الربح،

وأن تضمن الشفافية من خلال ضبط مفهوم السيادة المهنية والتوازن بين التوجيه والتمكين و

خلق الثقة الاستراتيجية بين الموظفين بالإضافة إلى السيادة على النتائج وتحمل المسؤولية تلك

النتائج من طرف القادة والموظفين على حد سواء وكذا الشجاعة المهنية وقول الحقيقة للإدارة

العليا .