



## استراتيجية الشفافية ودورها في إدارة أزمات المنظمات

### Transparency Strategies and Their Role in Managing Organizations' Crises

فداء عبدالحميد قرمش<sup>1\*</sup>

Fida' A.Qarmash<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup>قسم إدارة اللوجستيات، كلية الاعمال والاقتصاد، جامعة فلسطين التقنية خضوري، طولكرم، فلسطين

<sup>1</sup> Department of Logistics Management, Faculty of Business and Economics

, Palestine Technical University, Kadoorie, Tulkarem: Palestine

تاريخ النشر: 31/12/2025

تاريخ القبول: 26/08/2025

تاريخ الاستلام: 05/02/2025

**المستخلص:** هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه استراتيجيات الشفافية في إدارة الأزمات الشركات، خاصة في ظل التحديات المتغيرة والمستمرة، بالإضافة إلى التحولات التي تشهدها البيئة الداخلية والخارجية لهذه الشركات ، سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية وغيرها، والتي قد تحد من قدرتها على التكيف مع هذه التحديات وقد تؤدي إلى أزمات على مستويات مختلفة من المنظمة مما يؤثر سلباً على كفاءة المنظمة وأدائها. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير أداة الدراسة، وهي الاستبانة، والتي تضمنت 30 فقرة. وقد تم اعتماد استراتيجية المسح الشامل، حيث شمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في شركة الحجاز. وقد أظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية ( $P \leq 0.05$ ) لاستراتيجيات الشفافية بأبعادها (شفافية المعلومات، وضوح آلية العمل، شفافية اتخاذ القرار) في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في شركة الحجاز للشوكولاتة. وأكّدت الدراسة على أهمية إشراك العاملين وتشجيعهم على تقديم المقترنات التي تساعد في حل المشكلات التي تواجهها الشركة.

**الكلمات المفتاحية:** استراتيجيات الشفافية، إدارة الأزمات، الشفافية الإدارية، شركة الحجاز للشوكولاتة.

**Abstract:** The study aimed to identify the role that transparency strategies play in crisis management within companies, particularly in light of ongoing and dynamic challenges, as well as the internal and external environmental transformations—whether economic, social, or otherwise—that may limit companies' ability to adapt and could lead to crises at various organizational levels, thereby negatively impacting performance and efficiency. To achieve the study's objectives, a questionnaire consisting of 30 items was developed as the primary research tool. A comprehensive survey approach was adopted, targeting all employees of Al-Hejaz Chocolate Company. The findings revealed a statistically significant effect ( $P \leq 0.05$ ) of transparency strategies—with their dimensions (information transparency, clarity of mechanisms, and decision-making transparency)—on crisis management across all its dimensions within the company. The study emphasized the importance of involving employees and encouraging them to propose solutions to the challenges faced by the organization.

**Keywords:** Transparency Strategies, Crisis Management, Administrative Transparency, Al-Hijaz Chocolate Company.

## المقدمة:

شهد مفهوم الشفافية تطويراً ملحوظاً، إذ لم يعد مقتصرًا على وضوح الإجراءات وأالية العمل، بل أصبح يُعد نهجاً إدارياً متكاملاً يعزز من تدفق المعلومات الموثوقة بين المستويات التنظيمية المختلفة، ويسهم في ترسیخ الم موضوعة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات (الثبيتي، 2016). ومن هنا المنطلق، أصبحت الشفافية أداة فعالة لمعالجة الفساد الإداري في المنظمات، حيث تساهم في توضيح الأدوار والمسؤوليات وتعزيز المسائلة داخل المؤسسات، مما يقلل من فرصة الممارسات غير النزهة ويزيد من الثقة بالإجراءات الإدارية (Alshrafat, 2023) كما أن إرساء الشفافية، خاصة من خلال سن القوانين والمعايير التي تعززها، يُسهم في خلق بيئة تنظيمية رادعة للفساد وتدعم ثقة الموظفين بالإدارة.

وفي المؤسسات البحثية، يؤدي الإفصاح الإداري الشفاف إلى تعزيز وعي العاملين وتبني شرعية السلطة الإدارية، مما يعزز الممارسة الديمocratية داخل المنظمة (Gang et al., n.d.). كذلك، فإن وضوح الأهداف والمهام من خلال الشفافية يحسن بيئة العمل، وهو عنصر أساسى في تعزيز كفاءة الأداء التنظيمي والتعامل الفعال مع الأزمات (Alshrafat, 2023).

وعلى مستوى الدولة، فإن تعزيز الشفافية والمساءلة في السياسات الإدارية، لا سيما أثناء حالات الطوارئ، ينعكس إيجاباً على كفاءة إدارة الأزمات وبناء الثقة المجتمعية (Waris, 2023). أما عالمياً، فإن الشفافية الإدارية تساهم في تقليل اختلال المعلومات الذي يُعد أحد الأسباب الجذرية لعدم كفاءة السوق، كما أنها ضرورية لبناء ثقة المستثمرين وتحقيق الاستقرار المؤسسي، خاصة في ظل الأزمات الاقتصادية مثل أزمة 2008 (Sharma, 2024). وفيما يلي عرض لأهداف الدراسة ومشكلة الدراسة ويليها الإطار النظري والدراسات السابقة التي استندت إليها الباحثة في تطوير نموذج الدراسة كما يتناول منهجية البحث ومن ثم يتم عرض النتائج ومناقشتها.

## أهداف الدراسة:

- التعرف إلى مدى ممارسة الشفافية الإدارية في شركة الحجاز للشوكولاتة.
- التعرف إلى الأهمية النسبية لادارة الأزمات في شركة الحجاز للشوكولاتة
- التعرف إلى أثر ممارسة استراتيجيات الشفافية في إدارة الأزمات في شركة الحجاز للشوكولاتة.

## مشكلة الدراسة:

تواجه الشركات العاملة في قطاع الصناعات الغذائية، خاصة في سوق الشوكولاتة، تحديات متزايدة في ظل بيئة تنافسية متغيرة تتطلب استجابات إدارية فعالة لضمان الاستمرارية وتعزيز الأداء المؤسسي. ومن بين هذه الشركات، تبرز شركة الحجاز للشوكولاتة، الواقعة في محافظة طولكرم بفلسطين، والتي تُعد من الشركات المتوسطة العاملة في إنتاج وتوزيع الشوكولاتة محلية. حيث بلغ عدد العاملين في هذه الشركة نحو 200 موظف، إلا أن إدارة الشركة قامت خلال العام الماضي بتخفيض هذا العدد إيشكل ملحوظ نتيجة للضغوط الاقتصادية والسياسية التي تمر بها المنطقة. وقد أثر هذا القرار بشكل مباشر على بيئة العمل الداخلية وزاد من التحديات المرتبطة بالحفاظ على الكفاءة والإنتاجية، مما يجعل من الضروري اعتماد آليات تنظيمية واضحة واستراتيجيات شفافة في الإدارة لضمان الاستقرار المؤسسي.

في هذا السياق، تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة فهم تأثير استراتيجيات الشفافية بأبعادها (شفافية المعلومات، وضوح آلية العمل، وشفافية اتخاذ القرار) على إدارة الأزمات داخل شركة الحجاز للشوكولاتة. إذ يشير الزكي (2024)

إلى أن غياب الشفافية واستمرار الغموض الإداري يُعدان من العوامل الرئيسية التي تؤدي إلى الفساد الإداري وضعف القدرة على مواجهة الأزمات. ومن هنا، تُصبح الشفافية الإدارية أداة محورية لتعزيز الفعالية التنظيمية، خاصة في بيئة تعاني من الضبابية والتحديات المستمرة.

### أسئلة الدراسة:

تتمثل الدراسة في السؤال الرئيس الآتي ما دور استراتيجيات الشفافية في شركة الحجاز للشوكولاتة بإدارة الأزمات؟ وينتبق التساؤلات الفرعية الآتية عن السؤال الرئيس:

- ما مدى ممارسة الشفافية الإدارية في شركة الحجاز للشوكولاتة؟
- ما درجة الأهمية النسبية لادارة الازمات في شركة الحجاز للشوكولاتة؟
- ما أثر ممارسة الشفافية الإدارية في إدارة الازمات في شركة الحجاز للشوكولاتة؟

### الاطار النظري / الدراسات السابقة

#### الشفافية الإدارية واستراتيجياتها

##### مفهوم الشفافية الإدارية :

تعتبر الشفافية مبدأً أساسياً في الإدارة العامة، فهي توجه إدارة الموارد وتضمن محاسبة المدراء العموميين أمام المواطنين، وهي أيضاً ضرورية لحسن سير الإدارة العامة وممارسة وظائف الرقابة (Tavares, 2024). حيث توجب الشفافية الإدارية على إدارة المنظمة الإفصاح للجمهور بما يحوزها من وثائق ومعلومات في حدود معينة، وإطلاعه على كيفية ادارتها لنشاطاتها، وكذلك تمكين الأفراد من معرفة كيف تصدر المنظمة قراراتها خاصة تلك التي تمس حقوقهم (عبد القادر، كشكول و البياتي، 2018). فالادارة بالشفافية تعبر من الطرق الهامة للإصلاح الإداري والتنمية وتمكن إدارة المنظمة من تحقيق الجودة الإدارية وتطوير أداء العاملين فيها (منصور، 2018). هنا بالإضافة إلى ان التواصل الشفاف يرتبط بتحسين الأداء التنظيمي، لأنه يشجع على التعاون والابتكار (Walter, 2024).

#### استراتيجيات الشفافية الإدارية

##### 1. شفافية المعلومات:

تلعب نظم المعلومات دوراً هاماً في تعزيز الشفافية، كما تساهم في تمكين العاملين وتحقيق التفاعل المستمر بينهم وبين قيادة المؤسسة في كافة جوانب العمل (سعد، 2021). حيث يمكن للمنظمات التي تعتمد إطار اتصال شفافة نشر المعلومات بسرعة، مما يقلل من خطر المعلومات المضللة والذعر بين أصحاب المصلحة (Citrawijaya et al., 2024). ويتم تحديد شفافية الشركات من خلال المعلومات التجارية، أي المعلومات المالية وغير المالية وتعد شفافية المعلومات أحد العوامل الرئيسية التي تحكم مدى ثقة أصحاب المصلحة في الشركة، وأظهرت دراسات مختلفة أن الشركات التجارية تميل إلى الكشف فقط عن الأمور الإيجابية وإخفاء الغير جيدة منها (Kundeliene, & Leitoniene, 2015). ان ترسیخ مبدأ الشفافية يعد ضرورة لتحقيق الإصلاح الإداري سواء على مستوى الدولة او المؤسسات العامة والخاصة، فكلما زادت درجة الشفافية والمشاركة في إدارة الشؤون العامة وكشف المعلومات والإجراءات قلت فرص الفساد الإداري وارتفعت معدلات التنمية (الاحمدي، 2014).

## 2. وضوح آلية العمل:

ان وضوح آلية وإجراءات العمل وعلانيتها تعتبر من الأمور الهامة التي تسهم بشكل فعال في تحقيق شفافية العمل الإداري في المنظمة، حيث يعتمد الموظف او العامل عند القيام بعمله على آلية واضحة ومحددة لا تحتاج الى تأويل او تفسير من قبله، اما الغموض في آلية العمل فقد يؤدي الى اجهادات من قبل العاملين ذات نتائج وخيمة (سعد، 2021). ان تبسيط الإجراءات وجود دليل يوضح مهام وواجبات الموظف، يزيد من فاعلية هذه الإجراءات ويؤدي الى تقليل العشوائية والتزاعات في العمل، كما يوثق العلاقة بين الموظفين ويعزز من شعور العدالة والرضا بينهم (الشهري، 2020).

## 3. شفافية اتخاذ القرار:

ان فاعلية القرارات الإدارية يرتبط بشكل كبير بحجم الشفافية الإدارية وكذلك كيفية إيصال المعلومات الضرورية والمناسبة بناء على طلب الإدارة او المتعاملين معها في الوقت المناسب، والسرية قد تكون احدى مبررات تعسف السلطة الإدارية في استخدام صلاحياتها، بينما التزامها بالشفافية يعني خصوصيتها لرقابة علنية مباشرة من قبل الأطراف ذات العلاقة والذين قد يتضرروا من قراراتها، فالشفافية تعد احدى الادوات لصناعة القرارات السليمة (عبد القادر وآخرون، 2018). وإدارة المنظمة تأمل من خلال تبني الشفافية وتحقيقها في جميع أنحاء المنظمة الى تحسين جودة القرارات التي تتخذه، وزيادة قدرة الشركة على العمل بشكل أكثر ابتكاراً وكفاءة، والحد من التداخل والازدواجية في العمل، اما خارج المنظمة فهي تسعى لتحسين فهم الدور والتحديات التي تواجهها الشركة من قبل العملاء واصحاب المصلحة، واسراكم في القرارات الكبيرة لاتاحة الفرصة لهم لفهمها وتحسين جودتها (Network Rail، 2014). وغالباً ما يُنظر إلى المنظمات الشفافة على أنها أكثر خصوصاً للمساعدة، مما قد يعزز سمعتها. وذلك لأن أصحاب المصلحة يمكنهم رؤية وفهم عمليات صنع القرار، مما يؤدي إلى زيادة الثقة والمصداقية (Mastrogiovanni & Lattanzi، 2023).

## إدارة الأزمات

ان التعامل مع الأزمات وكيفية ادارتها من قبل المنظمات من اهم عوامل استمرارية ونجاح هذه المنظمات خاصة مع التطورات والتغيرات البالغة التعقيب على كافة المستويات سواء كانت اقتصادية، واجتماعية، وسياسية وغيرها، وتعرف الأزمة بأنها "حالة غير عادية تخرج عن نطاق السيطرة وتؤدي الى توقف حركة العمل او هبوطها الى درجة غير معتادة بحيث تهدد تحقيق الأهداف المطلوبة من قبل المنظمة وفي الوقت المحدد" (عبيق، 2013) اما إدارة الأزمة وفقاً لـ (نافع، 2017) في تلك العملية التي تشمل الاعداد والتخطيط والتقييم المنتظم لما يتوقع ان يحدث او قد لا يحدث من مشكلات او أزمات من خلال فريق عمل مدرب تدريباً جيداً. وتتضمن إدارة الأزمات الفعالة أدوات للوقاية والتشخيص والتغلب على الأزمات، بالإضافة إلى التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموظفين (Golubev، 2024).

ويرى (Raut, Das, Gochhayat, & Das, 2022) ان إدارة الأزمات هو الجهد المنظم والتعاون لمنع الأزمة او إدارتها، وان الأنواع المختلفة من الأزمات تولد تحديات متباينة للمؤولين، في بالكاد تعطي الكثير من الوقت للأفراد والمنظمات للاستعداد. مع انه يلاحظ ان معظم الأزمات يسبقها سلسلة من إشارات الإنذار المبكر، ولإدارة الأزمات بشكل فعال تحتاج المنظمات إلى تعلم قراءة إشارات التحذير في وقت مبكر والاستجابة لها بشكل أكثر فعالية (Mitroff, Udwadia, 1987).

## العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات

### 1. مدى التعقيد:

تنصف الأزمات بالتعقيد والتدخل سواء في أسبابها وعنصرها او في القوى المؤيدة والمعارضة لها، بالإضافة إلى حدوثها بشكل مفاجئ وغير متوقع مما يضعف إمكانية الفعل السريع لمواجهتها وقد تسود حالة من الصراع بين قادة المنظمة تصل إلى تقييد تفكيرهم وتضعف تركيزهم لمواجهة الأزمة (العجمي, 2019, 38). وتحدث الأزمات بشكل متكرر وبطرق معقدة للغاية، والاستجابة الروتينية لادارة هذه الأزمات قد لا تتناسب وتتوافق مع نمط الأزمات وطبيعتها وحدتها ونطاقها المتغير، كما ان خوف المسؤولين من الابتكارات التي تغير الروتين اليومي ونقص الوعي بالطبيعة المتغيرة للأزمات المعاصرة يشكل عقبة لادارة هذه الأزمات بشكل فاعل (Malesic, 2013). ان إعداد خطة استراتيجية لإدارة الأزمات يجب ان تتضمن إجراءات وقرارات محددة مسبقاً لإدارة الأزمات بشكل فعال، ويجب أن تكون هذه الخطة مرنة للتكييف مع الظروف المتغيرة (Kobets, 2024).

### 2. ضغط الوقت:

تواجه إدارة المنظمة عند حدوث الأزمة احداث متلاحقة ومفاجئة تنتهي على تهديد للمنظمة، مما يشعر متخد القرار في المنظمة بالتوتر وضيق الوقت اللازم لتقسيي الحقائق ومعالجة الموقف الطارئ الذي تتعرض له المنظمة، وكلما زاد تعقد المشكلة زاد الإحساس بالضغط النفسي وضغط الوقت الذي يؤثر بدوره على إدارة الأزمة (نافع, 2017). فالازمات التنظيمية تمثل تحدياً لقادة المنظمات مما يتطلب استجابة سريعة ودقيقة للأزمات إضافة إلى الحاجة الماسة للتفكير الابداعي ، فعندما تلوح الأزمات في الأفق وتكون حالة عدم اليقين عالية، لا يمكن تجنب الضغط، وتشير الأبحاث المتعلقة بالابداع ان ضغط الوقت يخنق الابداع، وعلى قادة المنظمات المكافحة لاتخاذ القرارات والإجراءات في وقت أقل ورؤيا واسعة وعامة (Pearson, & Sommer, 2011). تستجيب المنظمات عادة لضغوط الأزمات من خلال التخطيط الاستباقي وتقدير المخاطر والتواصل الفعال. وتأكد هذه الاستجابات على أهمية تعزيز الثقة والتعاون والتفاعل الشفاف وفي الوقت المناسب مع أصحاب المصلحة (Tiwari, 2024).

### 3. قوة التأثير:

تعبر عن حدة الأزمة وحجم الخسائر الناجمة عنها ومدى تأثير المنظمة بها ، فهناك أزمات سطحية ومحدودة التأثير ولا تشكل خطراً على المنظمة خاصة اذا عولجت أسبابها ، وهناك أزمات عميقه وخطيرة على كيان المنظمة وقد تسفر عن أزمات لاحقة مما يشكل تهديداً حقيقياً وجوهرياً قد يؤدي بدوره إلى تدمير وفشل المنظمة اذا تم اهمالها (الحافي، 2017). فيبيئة الأعمال اليوم بحاجة إلى إدارة دائمة للأزمات ، حيث يتوجب على إدارة المنظمة وقادتها التعامل مع الأزمات بشكل استباقي لتجنّبها، والتقليل من الخسائر قدر الامكان في حال عدم القدرة على تفاديهما، فهناك ظروف لا تتمكن خلالها المنظمة من تفادي الأزمة على الرغم من التخطيط والتحليل الشامل للبيئة والتنبؤ الا انه بنفس الوقت مهم لكونه يسمح للشركة بالتعافي من الأزمة في أقصر وقت ممكن وبأقل الخسائر (Vašíčková, 2019).

## الدراسات السابقة

تمثل الشفافية الإدارية عنصراً محورياً في تحسين بيئة العمل وتعزيز الأداء المؤسسي، إذ كشفت دراسة الزكي (2024) عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الشفافية الإدارية والأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، مما يشير إلى أن تعزيز الشفافية داخل المؤسسات يساهم في رفع كفاءة الموظفين وتحسين إنتاجيتهم. ويتافق ذلك مع نتائج دراسة العبار (2021)، التي أظهرت وجود علاقة طردية بين الالتزام التنظيمي والشفافية الإدارية، حيث تبين أن مستوى الالتزام بأخلاقيات الوظيفة العامة يرتبط إيجابياً بمدى تطبيق ممارسات الشفافية داخل المؤسسة .

من جهة أخرى، تعد الشفافية الإدارية والذكاء الاستراتيجي وقيادة التكيفية من المفاهيم الحيوية في إدارة الأزمات وتحقيق الأداء الفعال داخل المنظمات، حيث أشارت العديد من الدراسات إلى دور هذه العوامل في تحسين القدرة المؤسسية على مواجهة التحديات. فعلى سبيل المثال، وجدت دراسة السلمي (2025) أن ممارسة القيادة التكيفية داخل المنظمات كان بمستوى مرتفع، حيث تعمد هذه القيادة على استراتيجيات علمية لتشخيص التحديات وتعزيز التنوع التنظيمي، مما يساعد المؤسسات على التكيف مع التغيرات المفاجئة. ويتناقض هذا مع ما أظهرته دراسة الاسمرى (2022) التي أكدت أن الذكاء الاستراتيجي له تأثير دال إيجابي على عملية صنع القرار في إدارة الأزمات، حيث يمكن القادة من اتخاذ قرارات أكثر وعيًا واستجابةً للمتغيرات غير المتوقعة.

أما فيما يتعلق بدور الشفافية في تسهيل عمليات التغيير، فقد أوضحت دراسة سعد (2021) أن إدراك العاملين لمفاهيم الشفافية الإدارية وإدارة التغيير كان بمستوى متوسط، إلا أن هناك ارتباطًا معنويًا قويًا بين الشفافية الإدارية ومراحل إدارة التغيير، حيث كانت "المشاركة" من أبرز العوامل المؤثرة. وهذا يعزز ما توصلت إليه دراسة العمد (2020)، التي أكدت أهمية إدارة الاتصالات الإدارية في المؤسسات الصحفية الأردنية، حيث وجدت أن استخدام وسائل اتصال فعالة يسهم في تحسين إدارة الأزمات، خاصة عند دمج إدارة المعرفة كمتغير وسيط.

تمثل الشفافية الإدارية والتواصل الفعال أثناء الأزمات عناصر رئيسية في بناء الثقة وتعزيز الأداء المؤسسي، وقد تناولت عدة دراسات في البيئة الأجنبية هذه الجوانب من زوايا مختلفة، مسلطًا الضوء على أهميتها وتأثيرها في الاستجابات التنظيمية.

على سبيل المثال، أوضحت دراسة (2024) Walter أن التواصل الشفاف يعزز ثقة الموظفين في الإدارة من خلال توفير معلومات واضحة ودقيقة في الوقت المناسب، مما يخلق بيئة من الانفتاح والصدق. ووجدت الدراسة أن الموظفين الذين يثقون في إدارتهم يكونون أكثر التزاماً وانخراطاً، وهو ما يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز ثقافة التعاون والابتكار. وأوصت الدراسة بضرورة اعتبار الشفافية قيمة أساسية في السياسات التنظيمية، لما لها من تأثير إيجابي على ثقافة العمل.

وفي سياق إدارة الأزمات، تناولت دراسة (2021) Santos & Lopes مدى جاهزية المنظمات غير الربحية في شمال البرتغال لمواجهة الأزمات، خاصة خلال جائحة كورونا. وأظهرت النتائج أن هذه المنظمات لم تكن مهيأة للأزمات، واعتمدت على توجيهات الهيئات الرسمية دون تخطيط مسبق. وقدمت الدراسة مقترنات لتعزيز الاستعداد للأزمات، مثل وضع خطط طوارئ واضحة لكل مرافق اجتماعي، وتشكيل فرق أزمات محددة المهام، مما يعزز الأمان المؤسسي والمساءلة والشفافية. أما دراسة (2021) Holland, Seltzer & Kochigina فقد ركزت على دور استراتيجيات الرسائل الشفافة في تشكيل تصورات الجمهور حول مصداقية المنظمات أثناء الأزمات. ووجدت أن الرسائل التي تتسم بمستويات عالية من الشفافية والوضوح تعزز التصورات الإيجابية تجاه المنظمة، وتزيد من مصداقيتها، وهو ما يدعم نظرية اتصالات الأزمات الظرفية (SCCT) من خلال تفسير تأثير الاستجابات التنظيمية المختلفة على الجمهور.

من جهة أخرى، تناولت دراسة (2018) Kim أهمية التواصل الداخلي أثناء الأزمات، مشيرةً إلى أن تعزيز سلوكيات التواصل بين الموظفين يمكن أن يساعد في تفسير الأوضاع خلال الأزمات بشكل أفضل. وأكدت الدراسة أن الاستماع لمخاوف الموظفين وتشجيعهم على المشاركة في عملية التواصل يعزز المساءلة التنظيمية، حيث يجب أن تتعامل المنظمة مع موظفها كحلفاء أساسيين في مواجهة الأزمات. كما أوصت الدراسة بضرورة تبني نهج تواصلي ثنائي الاتجاه يتبع للموظفين التفاعل مع الإدارة بشكل شفاف وفعال. ويوضح من هذه الدراسات أن الشفافية الإدارية والتواصل الفعال لا يقتصران فقط على تحسين بيئة العمل، بل يلعبان دورًا حيوياً في تعزيز المصداقية المؤسسية، والاستعداد للأزمات.

وتحقيق مشاركة أكثر فاعلية للموظفين. لذا، فإن تبني استراتيجيات اتصال واضحة وشفافة يمكن أن يكون أحد العوامل الحاسمة في نجاح المؤسسات، سواء في الظروف العادية أو أثناء الأزمات.

## نموذج الدراسة والفرضيات

### تطوير فرضيات الدراسة:

تُعد الشفافية في أعمال الإدارة ركيزة أساسية للتبني بالأزمات والتعامل معها بفعالية، إذ إن تحقيق المصلحة العامة وضمان حقوق الأفراد وحرياتهم لا يكون مستداماً إلا من خلال ترسیخ مبدأ الشفافية في مختلف أنشطة الشركات وأجهزتها الإدارية (الواكد، 2019). ومن هذا المنطلق، تسعى الإدارة الوعية إلى تعزيز الشفافية الإدارية بوصفها مؤسراً على وضوح التشريعات ودقة تنفيذ الأعمال، إضافةً إلى دورها في بناء هيكل تنظيمي قادر على مواجهة التحديات والأزمات بكفاءة (هواري، 2019). وقد ثبّتت الممارسات الحديثة أهمية تبني استراتيجيات التواصل الشفافة، خصوصاً في أوقات الأزمات، حيث تُعد سرعة نشر المعلومات وتحديها عاملاً جوهرياً في الحد من انتشار الشائعات والمعلومات المضللة، مما يساعد على احتواء الأزمات بدلًا من تفاقمها (Citrawijay et al., 2024; Okoro, 2023). مثال ذلك ما حدث في أزمة التسمم بدواء تايلينول عام 1982، حين ساهمت استجابة شركة جونسون آند جونسون السريعة والشفافة في استعادة ثقة الجمهور وتسلیط الضوء على الدور المحوري للشفافية في إدارة الأزمات. (Mwandembo, 2024). وبالاستناد إلى ما ورد في الدراسات السابقة، والركائز النظرية والتطبيقية لمفهوم الشفافية في السياق الإداري، تم تطوير الفرضية الرئيسية على النحو التالي :

**H01:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $P \leq 0.05$ ) لاستراتيجيات الشفافية بأبعادها (شفافية المعلومات ، وضوح المعايير، شفافية اتخاذ القرار) في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة (مدى التعقيد، ضغط الوقت، قوة التأثير) في شركة الحجاز للشوكولاتة.

### تطوير فرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية:

#### الفرضية الفرعية الأولى:

تُعد شفافية المعلومات من العناصر الأساسية التي تؤثر في تصورات أصحاب المصلحة وسمعة المؤسسة خلال الأزمات، إذ أظهرت الأبحاث أن الوضوح والصدق في نقل المعلومات يعزّزان ثقة الجمهور، ويُقلّلان من حالة الغموض والذعر لدى أصحاب المصلحة (Cheung & Leung, 2016). وتشير الدراسات الحديثة إلى أن تصميم استراتيجيات تواصل فعالة، تُركّز على الرسائل الفورية والشفافة والنبرة المتعاطفة، يُسهم في الحد من الضرر الذي قد تُلحّقه الأزمة بسمعة المؤسسة، وفي تعزيز قدرتها على الصمود (Citrawijaya et al., 2024). ومع ذلك، تبرز أهمية التوازن بين الشفافية وحماية المعلومات الحساسة، لا سيما في ظل الأزمات التي ترافق غالباً مع تحديات أمنية ومخاوف متعلقة بالخصوصية (Higgins & Freedman, 2013).

واستناداً إلى ما سبق، تم تطوير فرضية الفرعية الأولى التالية:

**H01-1:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $P \leq 0.05$ ) لشفافية المعلومات في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في شركة الحجاز للشوكولاتة.

**الفرضية الفرعية الثانية:**

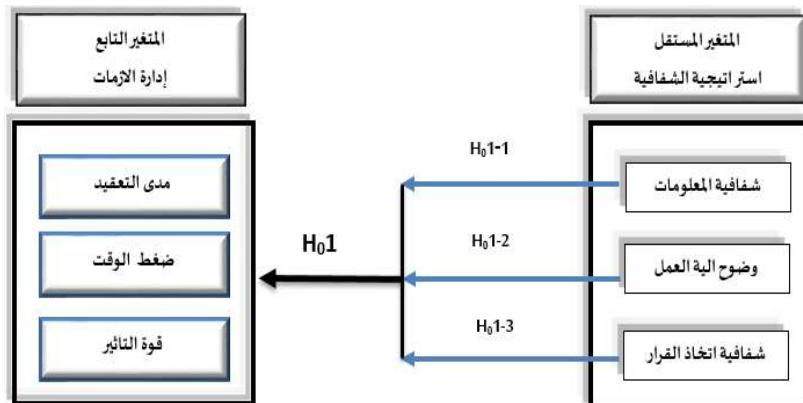
تُساهم وضوح المعايير في تعزيز فاعلية إدارة الأزمات، من خلال توفير إجراءات موحدة وأطر عمل منهجية تسهم في تسريع الاستجابة وتقليل الارتكاك أثناء الكوارث. (Amditis et al., 2023) كما يضمن وضوح هذه المعايير اتساق الرسائل والمعلومات المتبادلة بين الأطراف ذات العلاقة، مما يعزز من قدرة الجهات المسؤولة على تقييم احتمالية حدوث الكوارث، واتخاذ التدابير الوقائية اللازمة. وقد بيّنت الدراسات أن اعتماد بروتوكولات واضحة يُسهل تنسيق الاستجابات الطارئة، ويفصل من الأضداد، ويسهم في تحقيق تعافٍ أسرع وأكثر كفاءة في الحالات الطارئة (Heath et al., 2020).

**H01-2:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $P \leq 0.05$ ) لوضوح المعايير في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في شركة الحجاز للشكولاتة.

**الفرضية الفرعية الثالثة:**

تلعب الشفافية في اتخاذ القرار دوراً محورياً في نجاح إدارة الأزمات، لما لها من تأثير في بناء الثقة بين القيادة وأعضاء الفريق، وتسهيل التواصل المفتوح بشأن التحديات والدعاوى الكامنة وراء القرارات المتخذة (Ranjan & Rai, 2024). وهذا الوضوح يتبع فيما افضل مجالات صنع القرار ويفصل من حالة الغموض والقلق، ويسهم في تهيئة بيئة تنظيمية أكثر استعداداً للاستجابة السريعة والفعالة. كما تُعد الشفافية وسيلة لتجاوز معوقات اتخاذ القرار في البيانات المضغوطة، مما يسمح باتخاذ قرارات مدروسة وفي التوقيت المناسب (Higgins & Freedman, n.d.). وبناءً عليه، تم تطوير الفرضية التالية:

**H01-3:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $P \leq 0.05$ ) لشفافية اتخاذ القرار في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في شركة الحجاز للشكولاتة.



الشكل (1) نموذج الدراسة

المصدر: النموذج من تصميم الباحثة اعتماداً على: المتغير المستقل: ((العيار, 2021); (سعد, 2021); (Citrawijay et al., 2024)). المتغير التابع: ((نافع, 2017); (الحفي, 2017); (Kobets, 2024)).

## المنهجية / الطريقة والإجراءات

**نوع الدراسة:** تعد هذه الدراسة إيضاحية من حيث الغرض وذلك لكونها ترتبط بين السبب والأثر، حيث تهدف إلى دراسة دور استراتيجية الشفافية بأبعادها في إدارة الازمات بأبعادها مجتمعة في شركة الحجاز للشكولاتة.

**الاستراتيجيات المتبعة:** لقد اعتمدت الدراسة على استراتيجية المسح الشامل للإجابة على أسئلة الدراسة المختلفة وذلك لصغر حجم المجتمع ولضمان تمثيله.

**مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في شركة الحجاز للشكولاتة باقسامه المختلفة والبالغ عددهم (55) موظفا.

**عينة الدراسة:** قامت الباحثة باختيار مجتمع الدراسة كعينة ميدانية وذلك لصغر حجم مجتمع الدراسة وقد تم استرجاع (42) استبانة اي بنسبة بلغت 76% من مجموع الاستبانات التي تم توزيعها الكترونيا على مجتمع الدراسة.

**وحدة المعاينة:** تكون وحدة المعاينة من الموظفين العاملين في شركة الحجاز للشكولاتة

**صحة الأداة:** تم عرض أداة الدراسة على متخصصين في مجال الدراسة ، وذلك للتأكد من صحة أسئلة الإستبانة المستخدمة في الدراسة، و مدى قدرتها على قياس ما صممت من أجله حيث تم دراسة كافة الملاحظات واخذها بعين الاعتبار.

**ثبات الأداة:** تم إجراء اختبار كرونباخ الفا لمتغيرات الدراسة المختلفة وذلك للتأكد من ثبات الأداة ، ويوضح الجداول (1) قيم (الاتساق الداخلي) كرونباخ الفا لمتغيرات الرئيسية.

**الجدول (1) قيم كرونباخ الفا لمتغيرات الدراسة**

المتغيرات	كرونباخ الفا	عدد الفقرات
استراتيجية الشفافية	0.88	15
إدارة الازمات	0.927	15

يتضح من نتائج جدول(1) أن قيم معامل الاتساق الداخلي لفقرات متغير استراتيجية الشفافية (0.88) ، ومتغير إدارة الازمات (0.927) وجاءت جميعها اكبر من (0.70)، وهذا مؤشر على وجود اتساق داخلي عالي لفقرات متغيرات الدراسة وموثوقية الأداة، وإمكانية الاعتماد عليها لإجراء التحليل الإحصائي (النجار، النجار والزعبي، 2018، 151).

**اختبار ملائمة النموذج:**

لقد تم اختبار كل من اختبار الارتباط الخطي المتعدد ، و اختبار الارتباط الذاتي ، لمعرفة مدى ملائمة بيانات الدراسة لتحليل الانحدار الخطي، وجاءت نتائج اختبار كل من الارتباط الذاتي والارتباط الخطي المتعدد كالتالي:

**اختبار الارتباط الذاتي Autocorrelation**

يبين الجدول (2) نتائج اختبار (دورين-واتسون) للكشف عن مشكلة الارتباط الذاتي بين متغيرات الدراسة المستقلة. حيث بينت النتائج ان جميع قيم (D-W) تقع خارج القيم الدنيا والعليا مما يشير إلى خلو البيانات من مشكلة الارتباط الذاتي وصلاحيتها لنموذج الانحدار (Montgomery, Peck & Vining, 2006, 477)

الجدول (2) نتائج اختبار الارتباط الذاتي دورين واتسن

النتيجة	dl	Du	(D-W)	القيمة المحسوبة
	القيمة الجدولية الدنيا	القيمة الجدولية العليا		
لا يوجد ارتباط ذاتي	1.407	1.606	2.071	H <sub>0</sub> 1
لا يوجد ارتباط ذاتي	1.456	1.553	1.832	H <sub>0</sub> 1-1
لا يوجد ارتباط ذاتي	1.456	1.553	2.038	H <sub>0</sub> 1-2
لا يوجد ارتباط ذاتي	1.456	1.553	1.905	H <sub>0</sub> 1-3

## اختبار الارتباط الخطى

يبين الجدول (3) ان جميع قيم معامل تضخم التباين **VIF** هي أكبر من (1) وأن جميع قيم **Tolerance** هي أكبر من (0.10) مما يشير إلى عدم وجود ارتباط خطى بين متغيرات الدراسة (Sekaran & Bougei, 2010, 351).

الجدول (3) نتائج اختبار معامل تضخم التباين وتوليرنس للمتغيرات المستقلة

قيمة توليرنس Tolerance	معامل تضخم التباين VIF	
0.326	3.065	شفافية المعلومات
0.423	2.362	وضوح آلية العمل
0.493	2.027	شفافية اتخاذ القرار

## عرض النتائج:

## تحليل متغيرات الدراسة والفرضيات:

يتضح من الجدول (4) أن غالبية أفراد العينة من الإناث، حيث بلغ عددهن 40 مشاركة بنسبة 95.2% ، وقد يعود ذلك إلى سياسة التوظيف المتبعة وطبيعة الوظائف التي قد تجذب إناثاً أكثر ، مقابل 2 من الذكور وبنسبة 4.8% ، أما فيما يتعلق بالمؤهل العلمي، فإن أكثر المشاركين يندرجون تحت فئة "غير ذلك" 24 مشاركاً بنسبة 57.1 ، يليهم حملة البكالوريوس (16.7%) ، ثم حملة البكالوريوس (23.8%) ، وأخيراً الماجستير بنسبة 2.4% فقط. 1.5. الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة

الجدول (4) توزيع العينة حسب الجنس والمؤهل العلمي

الجنس	النكرار	النسبة التراكمية %	النكرار	النسبة التراكمية %	المؤهل العلمي
ذكر	2	4.8	10	23.8	دبلوم
أنثى	40	95.2	7	16.7	بكالوريوس
			1	2.40	ماجستير
			24	57.1	غير ذلك

تشير البيانات الواردة بالجدول (5) إلى أن القسم الأكبر من المشاركين يعملون في قسم التغليف والتعبئة وهو الأكثر استيعاباً للعمالة (64.3%) حيث الوظائف روتينية ولا تتطلب مهارات متخصصة ، يليه قسم الإنتاج (21.4%) ، ثم قسم الخدمات والمبيعات بنسبة متساوية لكل منها (7.1%).

الجدول (5) توزيع العينة حسب القسم(الوظيفة)

النسبة التراكمية%	النكرار	القسم
64.3	27	التغليف والتعبئة
71.4	3	الخدمات
92.9	9	الانتاج
100.0	3	مبيعات

### الاهمية النسبية لمتغيرات الدراسة

#### الاهمية النسبية للمتغير (المستقل)

الجدول (6) الاهمية النسبية لاستراتيجية الشفافية

الاهمية النسبية	الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
مرتفعة	2	0.752	4.1667	شفافية المعلومات	1
مرتفعة	1	0.659	4.314	وضوح الية العمل	2
مرتفعة	3	0.682	3.842	شفافية اتخاذ القرار	3
مرتفعة			4.107	استراتيجية الشفافية	

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS

#### الاهمية النسبية للمتغير (التابع)

الجدول (7) الاهمية النسبية لإدارة الازمات

الاهمية النسبية	الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
مرتفعة	2	0.675	4.157	مدى التعقيد	1
مرتفعة	3	0.859	4.123	ضغط الوقت	2
مرتفعة	1	0.758	4.176	قوة التأثير	4
مرتفعة			4.152	إدارة الازمات	

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً لمخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS

### اختبار فرضيات الدراسة

#### الفرضية الرئيسية الأولى:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $P \leq 0.05$ ) لاستراتيجيات الشفافية بأبعادها (شفافية المعلومات ، وضوح الية العمل ، شفافية اتخاذ القرار) في إدارة الازمات بأبعادها مجتمعة (مدى التعقيد ، ضغط الوقت ، قوة التأثير) في شركة الحجاز للشوكولاتة.

وقد تم تحليل الفرضية بالاستناد إلى تحليل الانحدار الخطي المتعدد المتردج:

يبين جدول (8-أ) وفي النموذج الأول أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.376$ ) عند مستوى ( $F = 24.069$ ) وان قيمة ( $F = 24.069$ ) عند مستوى ( $P = 0.069$ ) وهذا يعني أن استراتيجيات الشفافية قد فسرت ما نسبته (37.6%) من التباين في إدارة الازمات، كما يتبع في النموذج الثاني أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.464$ ) وان قيمة ( $F = 16.854$ ) عند مستوى ( $F = 16.854$ ) عند مستوى ( $P = 0.000$ ) وهذا يعني أن شفافية اتخاذ القرار ووضوح الية العمل معاً قد فسراً ما نسبته (46.4%) من التباين في إدارة الازمات ، وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ( $P \leq 0.05$ ) في النماذجين.

**الجدول (8-أ) نتائج ملخص النموذج وتحليل التباين للفرضية الرئيسية الأولى**

تحليل التباين					ملخص النموذج	النموذج	الرقم
SigF*	Df	F	R <sup>2</sup>	R			
0.000	1	24.069	0.376	0.613	شفافية اتخاذ القرار	1	
0.000	2	16.854	0.464	0.681	شفافية اتخاذ القرار، وضوح آلية العمل	2	

\* دالة عند مستوى دلالة ( $P \leq 0.05$ )

كما يتبيّن من نتائج جدول المعاملات (8-ب) في النموذج الأول والثاني أن جميع قيم بيتاً، عند قيم (t) المختلفة معنوية وتتراوح بين (0.016- 0.000) وهذا يثبت معنوية المعاملات. وبناء على ما سبق لا يمكن قبول الفرضية الرئيسية الأولى ونقبل الفرضية البديلة القائلة: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $P \leq 0.05$ ) لاستراتيجيات الشفافية بأبعادها (شفافية المعلومات، وضوح آلية العمل، شفافية اتخاذ القرار) في إدارة الازمات بأبعادها مجتمعة (مدى التعقيد، ضغط الوقت، قوة التأثير) في شركة الحجاز للشكولاتة .

**الجدول (8-ب) نتائج المعاملات للفرضية الرئيسية الأولى**

جدول المعاملات			النموذج	الرقم
Coefficients	T المحسوبة	B	Model	
0.000	4.906	0.613	شفافية اتخاذ القرار	1
0.010	2.719	0.395	شفافية اتخاذ القرار	2
0.016	2.529	0.368	وضوح آلية العمل	

\* دالة عند مستوى دلالة ( $P \leq 0.05$ )

وبنّيّق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية: الفرضية الفرعية الأولى:

$H_01-1$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $P \leq 0.05$ ) لشفافية المعلومات في إدارة الازمات بأبعادها مجتمعة في شركة الحجاز للشكولاتة.

توضّح نتائج الجدول (9) ان قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) لبعد شفافية المعلومات للعاملين في شركة الحجاز للشكولاتة قد بلغ (0.254) وهذا يعني ان بعد شفافية المعلومات قد فسر ما مقداره (25.4%) من التباين في إدارة الازمات ، ومن جدول تحليل التباين تبيّن ان قيمة F تساوي (13.630) عند مستوى ثقة (0.001) و درجة حرية (1) ، وهذا يؤكد معنوية الإنحدار عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ). كما يتبيّن من جدول المعاملات ان قيمة B تساوي (0.504) وان قيمة t تساوي (3.692) عند مستوى ثقة (0.001) وهذا يؤكد معنوية المعامل عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ).

جدول رقم (9) نتائج تحليل الإنحدار الخطى البسيط للفرضية الفرعية الاولى

جدول المعاملات Coefficients			تحليل التباين ANOVA				ملخص النموذج Model Summary			المتغير التابع
SigT*	T	$\beta$	المتغير المستقل	SigF*	Df	F	معامل $r^2$	معامل الإرتباط	معامل التحديد	
0.001	3.692	0.504	الدلاله المحسوبة الإرتباط الحربيه البيانات المعلومات	0.001	1	13.630	0.254	0.504	ادارة الازمات	

\* دالة عند مستوى دلالة ( $P \leq 0.05$ )

وبناء على ما سبق، نرفض الفرضية العدمية الفرعية الاولى ونقبل الفرضية الفرعية البديلة التي تنص على انه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $P \leq 0.05$ ) لشفافية المعلومات في إدارة الازمات بأبعادها مجتمعة في شركة الحجاز للشكولاتة"

#### الفرضية الفرعية الثانية:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $P \leq 0.05$ ) لوضوح الية العمل في إدارة الازمات بأبعادها مجتمعة في شركة الحجاز للشكولاتة.

توضح نتائج الجدول (10) ان قيمة معامل التحديد ( $r^2$ ) لبعد وضوح الية العمل للعاملين في شركة الحجاز للشكولاتة قد بلغ (0.362) وهذا يعني ان بعد وضوح الية العمل قد فسر ما مقداره (36.2%) من التباين في إدارة الازمات، ومن جدول تحليل التباين تبين ان قيمة F تساوي (22.686) عند مستوى ثقة (0.000) وعند درجة حرية (1) وهذا يؤكد معنوية الإنحدار عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ). كما يتبيّن من جدول المعاملات ان قيمة  $\beta$  تساوي (0.602) وان قيمة t تساوي (4.763) عند مستوى ثقة (0.000) وهذا يؤكد معنوية المعامل عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ). وبناء على ما سبق، نرفض الفرضية العدمية الفرعية الثانية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $P \leq 0.05$ ) لوضوح الية العمل في إدارة الازمات بأبعادها مجتمعة في شركة الحجاز للشكولاتة"

الجدول رقم (10) نتائج تحليل الإنحدار الخطى البسيط للفرضية الفرعية الثانية

جدول المعاملات Coefficients			تحليل التباين ANOVA				ملخص النموذج Model Summary			المتغير التابع
SigT*	T	$\beta$	المتغير المستقل	SigF*	Df	F	معامل $r^2$	معامل الإرتباط	معامل التحديد	
0.000	4.763	0.602	وضوح الية العمل	0.000	1	22.686	0.362	0.602	ادارة الازمات	

\* دالة عند مستوى دلالة ( $P \leq 0.05$ )

## الفرضية الفرعية الثالثة:

H01-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $P \leq 0.05$ ) لشفافية اتخاذ القرار في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في شركة الحجاز للشكولاتة.

توضح نتائج الجدول (11) ان قيمة معامل التحديد ( $r^2$ ) بعد شفافية اتخاذ القرار للعاملين في شركة الحجاز للشكولاتة قد بلغ قد بلغ (0.376) وهذا يعني ان بعد شفافية اتخاذ القرار قد فسر ما مقداره (37.6%) من التباين في إدارة الأزمات ، ومن جدول تحليل التباين تبين ان قيمة F تساوي (24.069) عند مستوى ثقة (0.000) ودرجة حرية (1) وهذا يؤكد معنوية الإنحدار عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ).

الجدول رقم (11) نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

جدول المعاملات			تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary			المتغير التابع
Coefficients						معامل التحديد	$r^2$	معامل الارتباط	
SigT*	T	$\beta$	المتغير المستقل	SigF*	Df	درجة الحرية	المحسوبة	معامل التحديد	إدارة الأزمات
مستوى الدلالة المحسوبة	الدلالية	المحسوبة	شفافية اتخاذ القرار	0.000	1	24.069	0.376	0.613	

\* دلالة عند مستوى دلالة ( $P \leq 0.05$ )

كما يتبيّن من جدول المعاملات ان قيمة  $\beta$  تساوي (0.613) وان قيمة F تساوي (4.906) عند مستوى ثقة (0.000) وهذا يؤكد معنوية المعامل عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ).

وبناء على ما سبق، نرفض الفرضية العدمية الفرعية الثالثة ونقبل الفرضية الفرعية البديلة التي تنص على انه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $P \leq 0.05$ ) لشفافية اتخاذ القرار في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في شركة الحجاز للشكولاتة .

## مناقشة النتائج:

تشير نتائج الدراسة إلى أن الأهمية النسبية لاستراتيجيات الشفافية جاءت بدرجة عالية، بمتوسط حسابي (4.107)، وجاء متغير وضوح آلية العمل في المرتبة الأولى وبأهمية نسبية عالية، وهذا يعني أن العاملين في الشركة يعرفون أدوارهم ومسؤولياتهم وما هو متوقع منهم، مما يقلل بدوره من احتمالية التداخل وسوء الفهم بين العاملين ويعزز الثقة في الأداء. أما متغير شفافية اتخاذ القرار فقد جاء في المرتبة الأخيرة، مما يدل على ضعف الانفتاح في اتخاذ القرار، مما يعكس سلباً الثقة بين العاملين والإدارة.

- كما تشير نتائج الدراسة إلى أن الأهمية النسبية لإدارة الأزمات كانت مرتفعة، بمتوسط حسابي (4.152)، وجاءت قوة تأثير الأزمة في المرتبة الأولى وبأهمية نسبية عالية، وهذا يدل على أن قوة تأثيرات الأزمة على الشركة تلعب دوراً كبيراً في كيفية إدارتها للأزمات والاستجابة لها وطريقة تواصلها مع العاملين وأصحاب المصلحة لإعلامهم بالتطورات والإجراءات

المتخذة. في المقابل، جاء ضغط الوقت في المرتبة الأخيرة، ولكن بأهمية نسبية عالية، وهذا يعني أن إدارة الشركة قادرة على التصرف والتكيف مع التطورات الناشئة في العمل. ومع ذلك، هناك حاجة إلى جهود أكبر.

- أما بالنسبة للفرضيات، فإن النتائج تؤكد التأثير الكبير للشفافية على فعالية إدارة الأزمات في الشركة، حيث تعد الشفافية في عمليات صنع القرار وأدوات العمل الواضحة أمراً بالغ الأهمية في التعامل مع الأزمات. من خلال استخدام هذه الاستراتيجيات، تعزز الشركة قدرتها على الاستجابة بكفاءة للتحديات المختلفة وهو ما يتفق مع دراسة (Viso, 2013) التي أكدت أن الشفافية تلعب دوراً حاسماً في إدارة الأزمات وان الافتقار لها من شأنه اعاقة جهود إدارة الأزمات. بالإضافة إلى ذلك، فإن الحفاظ على قنوات اتصال مفتوحة ومستدامة مع جميع أصحاب المصلحة وتنفيذ تدابير الرقابة العادلة والشفافية يسمح لأصحاب المصلحة بمراجعة القرارات وتحسينها. هذا النهج يبني الثقة ويعزز الجهود المنسقة. إن ممارسة استراتيجيات الشفافية المتنوعة أمر ضروري لتعزيز قدرة المنظمة على إدارة الأزمات بكفاءة وفعالية وهو ما يتفق أيضاً مع دراسة (Citrarwijaya et al., 2024) التي تؤكد أنه من خلال إعطاء الأولوية للشفافية، يمكن للمنظمات تعزيز قدرتها على الصمود في الأزمات ومواءمة استراتيجيات الاتصال الخاصة بها مع توقعات أصحاب المصلحة، مما يؤدي في النهاية إلى استعادة الثقة بشكل أسرع.

### الاستنتاجات :

تقدّم نتائج الدراسة رؤى مهمة حول ممارسات إدارة الشركة فمن المأذن على إدارة الشركة أن الموظفين يشعرون بأنهم غير مشاركون بشكل كافٍ في عملية صنع القرار، مما يشير إلى الحاجة إلى إشراكهم بشكل أكبر خاصة في القرارات المتعلقة بالعمل. وبحسب لإدارة الشركة أنها أحرزت تقدماً في تحديد واجبات الموظفين وتوفير إرشادات واضحة حول قوانيين العمل واللوائح، مما يقلل من الارتباك ويضمن لهم الجميع مسؤولياتهم. كما أن الالتزام بتحديث المعلومات المتعلقة بالعمل بانتظام يضمن بقاء الموظفين على اطلاع بالتغييرات في أهداف الشركة أو استراتيجياتها، مما يساعدهم على مواءمة جهودهم مع الأهداف التنظيمية. ومع ذلك، فإن جميع الأقسام بحاجة إلى المشاركة بشكل أكثر نشاطاً في هذه العمليات. حيث تُعد قدرة الإدارة على تشخيص ومعالجة الأضرار الناجمة عن الأزمات أمراً بالغ الأهمية في تسهيل العودة إلى العمليات الطبيعية.

وتنسجم نتائج هذه الدراسة مع ما أكدته الأدبيات السابقة حول الدور الجوهري للشفافية في تعزيز الأداء المؤسسي وفعالية إدارة الأزمات؛ فقد بيّنت دراسة الزي (2024) وجود علاقة إيجابية بين الشفافية والأداء الوظيفي، وأظهرت دراسة العبار (2021) أن الالتزام التنظيمي يرتبط طردياً بـممارسات الشفافية. كما تدعم النتائج ما أشار إليه السلمي (2025) من أن القيادة التكيفية المعتمدة على الشفافية تسهم في رفع الجاهزية المؤسسية. وقد أوضحت الدراسة الحالية أن وضوح آلية العمل كان الأكثر تأثيراً، مما يعكس فهماً واضحاً للأدوار وتقليلآ للتدخلات، بينما جاء ضعف شفافية اتخاذ القرار كأحد مواطن القصور التي تتطلب مزيداً من التطوير.

### الوصيات:

تؤكد الدراسة على عدة توصيات منها أهمية إشراك الموظفين في صنع القرار، وتعزيز الروح المعنوية، مما يؤدي إلى عمليات أكثر انسجاماً وكفاءة في العمل، فتشجيع الموظفين على تقديم مقتراحات لحل أزمات الشركة يمكن أن يعزز مشاركتهم ويساهم في إدارة الأزمات بشكل أكثر فعالية. بالإضافة إلى ذلك، يجب على الشركة إعطاء الأولوية لتعزيز الشفافية في عمليات صنع القرار. إن الافتقار إلى الشفافية قد يؤثر سلباً على الموظفين وبيئة العمل. فالموظفون الذين لا يفهمون قرارات الإدارة بشكل كامل قد يكونون أقل ميلاً إلى المساهمة بأفكار أو تحسينات جديدة، وغير متأكدين مما إذا كانت جهودهم ستحظى بالتقدير أو الاعتراف، وكذلك ضرورة تقبل الانتقادات والإراءات المعارضية لبعض سياسات وقرارات إدارة شركة الحجاز للشوكولاتة، والاستعانة باقتراحات واراء الموظفين لتطوير بدائل حلول للمشاكل المختلفة

في العمل. وهم الباحث بعرض النتائج التي توصل لها ويناقشها من خلال ربطها بالدراسات السابقة من حيث التشابه والاختلاف مع الدراسات السابقة. ويقوم أيضاً بوضيح دوره في تفسير هذه النتائج.

### أهمية الدراسة / Research implications

تبعد أهمية هذه الدراسة من أهمية الشفافية الإدارية في تحقيق أهداف المنظمات وحل المشكلات التي تواجهها، وما تلعبه من دور في حل الأزمات في هذه المنظمات، ، لذا فقد تسهم هذه الدراسة في تشجيع إدارة المنظمات للسعي إلى ممارسة الشفافية الإدارية فيما وتبنيه كنبع ، مما ينعكس إيجاباً على كفاءة المنظمة و يؤدي إلى تعزيز موقعها وتفوقها في مواجهة المنظمات المنافسة لها. وهذه الدراسة يمكن أن ينتج عنها توصيات ومقترنات تفيد كلاً من المنظمات والباحثين في هذا المجال.

**التداعيات العملية:** تشير نتائج الدراسة إلى أن وضوح المعلومات وتبادل البيانات بشكل مفتوح وشفاف يسهمان في فهم أعمق للمشكلات ويعززان القدرة على معالجتها بكفاءة، مما يقلل من سوء الفهم ويسهل التنسيق. كما يمكن ذلك الموظفين من الاستجابة السريعة لحالات الطوارئ، وتعزيز العلاقات مع أصحاب المصلحة، وتنمية الروابط الداخلية بين العاملين. علاوة على ذلك، تؤدي الشفافية إلى تحسين الأداء العام، وتعزيز السمعة الخارجية للمنظمة، وتطوير عملية صنع القرار من خلال ضمان تدفق سلس وغير مقييد للمعلومات عبر جميع المستويات. وهذا يضمن أن القرارات تستند إلى بيانات دقيقة وشاملة، وهو عامل حاسم في نجاح المنظمة وكفاءتها وقدرتها على مواجهة الأزمات والتحديات المختلفة. بناءً على ذلك، قد تشجع هذه الدراسة الشركات العاملة في المنطقة على تبني مبدأ الانفتاح، مما له من أثر إيجابي على كفاءة الإدارة المؤسسية، وتعزيز مكانتها، وزيادة قدرتها التنافسية في السوق.

### التحديات والآفاق البحثية المستقبلية

تناولت دراسة الحالات عمال شركة الجهاز للشوكولاتة، الواقعة في محافظة طولكرم بفلسطين، حيث بلغ عدد العاملين فيها حوالي 200 عامل، ومع ذلك، انخفض هذا العدد إلى 55 عاملاً فقط خلال العام الماضي بسبب الظروف الاقتصادية والسياسية الصعبة التي تمر بها المنطقة، مما أثر بشكل مباشر على الدراسة، وعلى الرغم من اعتماد العينة الشاملة، التي تضمنت جميع العاملين البالغ عددهم 55 عاملاً لضمان تمثيل مختلف الآراء والخصائص، إلا أن ذلك قيد إمكانية تعميم النتائج نظراً لعدم توفر بيانات للمقارنة مع شركات مشابهة. لذا، توصي الباحثة بإجراء دراسات مستقبلية تعتمد على المقارنة مع شركات مماثلة، لا سيما في مدينتي القدس والخليل.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- الأحمدى، بهاء أحمد (2014). الشفافية الإدارية في تحقيق التنمية الإدارية. *المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية*، 1371-000-044-01، 254-243، جامعة محمد الخامس، المغرب. <https://doi.org/10.33953/1371-000-044-01>
- الاسمري، عبد الرحمن علي فراج (2022). أثر الذكاء الاستراتيجي على إدارة الازمات في ظل انتشار جائحة كورونا بالتطبيق على القطاع المصرفي السعودي بمنطقة عسير. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 125-102، (3)، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية.
- الثبيتي، خالد عوض (2016). الشفافية الإدارية لمديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض وعلاقتها برضاء المعلمين. *المجلة التربوية*، 30(120). 361-406، جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية، السعودية.
- الحفني، سامح أحمد (2017). إدارة الازمات. *مجلة البحوث المالية والتجارية*، 23-1، (2)، جامعة بور سعيد، مصر.
- الزكي، شيماء مصطفى (2024). الشفافية الإدارية وعلاقتها بالاداء الوظيفي. *مجلة بحوث التربية النوعية*، 83(1)، 682-722، جامعة المنصورة، مصر.
- سعد، محمد علي (2021). العلاقة بين الشفافية الإدارية وإدارة التغيير في المنظمات العامة: دراسة ميدانية على مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، 655-704، جامعة عين شمس، مصر. <https://doi.org/10.21608/JSEC.2021.158117>
- السلعي، مفلج بن حامد (2025). القيادة التكيفية ودورها في إدارة الازمات في المنظمات. *المجلة العربية للادارة*، 45(6)، 1-26، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.
- الشهري، شيخة (2020) واقع الشفافية الإدارية في الادارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك. *مجلة التربية*، 1(187)، 347-400، كلية التربية، جامعة تبوك، السعودية.. <https://doi.org/10.21608/jsrep.2020.109955>
- عبد القادر، تغريد، كشكول، يمامه، والبياتي، وائل (2018). الأساس الدستوري لالتزام الإدارة بالشفافية. *مجلة الكوفة للعلوم القانونية والسياسية*، 11(34)، 213-242، جامعة الكوفة، العراق. <https://doi.org/10.5465/ame.1987.4275639>
- الubar، بشير محمد (2021). الالتزام التنظيمي وعلاقته بالشفافية الإدارية: دراسة تطبيقية بشركة البريقه لتسويق النفط في مدينة بنغازي. *مجلة الدراسات الاقتصادية*، 4(1)، 138-164، جامعة سرت، ليبيا.
- عتيق، عائشة (2013). استراتيجيات إدارة الازمة. *دراسات استراتيجية*، 18(1)، 127-146، الجزائر.
- العجمري، عدنان (2019). علاقة تصميم الهيكل التنظيمي بإدارة الازمات: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
- العمد، مجد (2020). أثر إدارة الاتصالات الإدارية في إدارة الازمات: إدارة المعرفة متغيرة وسيطاً: دراسة ميدانية في المؤسسات الصحفية الأردنية. *مجلة رماح للبحوث والدراسات*، 44(4)، 287-342، عمان، الأردن.
- نافع، سعيد عبده (2017). استراتيجيات إدارة الازمات والکوارث: بين العلمية والتقلدية. *المجلة العربية للدراسات التربوية والاجتماعية*، 5-55، معهد الملك سلمان للدراسات والخدمات الاستشارية، السعودية.
- النجار، فايز جمعه، النجار، نبيل جمعه، والزعبي، ماجد راضي (2018). اساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي. الأردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- هواري، حسام (2019). دور الشفافية الإدارية في إدارة الازمات في بعض الاتحادات الرياضية. *مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية البدنية*، 49-1، 47-48، (48)، <https://doi.org/10.21608/JPRR.2019.71874>
- الواكد، لينا هاشم (2019). إدارة الازمات والشفافية الإدارية. *مجلة مقال*، 5(عدد خاص)، 749-768، جامعة العلوم الإسلامية، الأردن.

## ثانياً: المراجع العربية المترجمة

- Al-Ahmadi, B. A. (2014). Administrative transparency in achieving administrative development. *Moroccan Journal of Local Administration and Development*, (118), 243–254. Mohammed V University, Morocco. <https://doi.org/10.33953/1371-000-044-01>
- Al-'Abbar, B. M. (2021). Organizational commitment and its relationship to administrative transparency: An applied study at Al-Brega Oil Marketing Company in Benghazi. *Journal of Economic Studies*, 4(1), 138–164. Sirte University, Libya.
- Al-'Ajrami, A. (2019). The relationship between organizational structure design and crisis management: A field study on Palestinian universities in Gaza governorates (Unpublished master's thesis). Al-Azhar University, Gaza.
- Al-Asmary, A. A. F. (2022). The impact of strategic intelligence on crisis management during the spread of the coronavirus pandemic: An application on the Saudi banking sector in the Asir region. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 6(3), 102–125. King Khalid University, Saudi Arabia.
- Al-Fayez, J. J., Al-Najjar, N. J., & Al-Zu'bi, M. R. (2018). Methods of scientific research: An applied perspective. Amman, Jordan: Dar Al-Hamed for Publishing and Distribution.
- Al-Hafni, S. A. (2017). Crisis management. *Journal of Financial and Commercial Research*, (2), 1–23. Port Said University, Egypt.
- Al-'Amd, M. (2020). The effect of administrative communication on crisis management: Knowledge management as a mediating variable—A field study in Jordanian press institutions. *Rimah Journal for Research and Studies*, (44), 287–342. Amman, Jordan.
- Al-Naafi, S. A. (2017). Crisis and disaster management strategies: Between scientific and traditional approaches. *Arab Journal of Educational and Social Studies*, (10), 5–55. King Salman Institute for Studies and Consulting Services, Saudi Arabia.
- Al-Thubaiti, K. A. (2016). Administrative transparency among secondary school principals in Riyadh and its relationship to teachers' satisfaction. *The Educational Journal*, 30(120), 361–406. Imam Muhammad Ibn Saud Islamic University, Saudi Arabia.
- Al-Waked, L. H. (2019). Crisis management and administrative transparency. *Methqal Journal*, 5(Special Issue), 749–768. Islamic Science University, Jordan.
- Al-Zaki, S. M. (2020). Administrative transparency and its relationship to job performance. *Journal of Qualitative Education Research*, (83), 682–722. Mansoura University, Egypt.  
(ملاحظة: سنة 2420 مصححة إلى 2020 لأنها غير صحيحة)
- Hoary, H. (2019). The role of administrative transparency in crisis management in some sports federations. *Assiut Journal for Physical Education Sciences and Arts*, 3(48), 1–49. <https://doi.org/10.21608/JPRR.2019.71874>
- Kaswani, J. (not included—no reference provided; (إن أردت إضافته أرسلني بيانته)
- Saad, M. A. (2021). The relationship between administrative transparency and change management in public organizations: A field study on directorates of services in Dakahlia Governorate.

- Scientific Journal for Economics and Commerce, (2), 655–704. Ain Shams University, Egypt.  
<https://doi.org/10.21608/JSEC.2021.158117>
- Shahri, S. (2020). The reality of administrative transparency in the General Administration of Education in Tabuk. *Journal of Education*, 1(187), 347–400. University of Tabuk, Saudi Arabia.  
<https://doi.org/10.21608/jsrep.2020.109955>
- 'Atiq, 'A. (2020). Crisis management strategies. *Strategic Studies*, (18), 127–146. Algeria.
- Abdulqader, T., Kshkool, Y., & Al-Bayati, W. (2018). The constitutional basis for obligating the administration to transparency. *Kufa Journal of Legal and Political Sciences*, 11(34), 213–242. University of Kufa, Iraq. <https://doi.org/10.5465/ame.1987.4275639>
- Al-Sulami, M. H. (2020). Adaptive leadership and its role in crisis management in organizations. *Arab Journal of Administration*, 45(6), 1–26. Arab League—Arab Organization for Administrative Development, Egypt.

### ثالثاً: المراجع الأجنبية

- Alshrafat, F. S. M. (2023). Transparency and Its Contribution to Reducing Administrative Corruption. *International Journal of Humanities & Social Studies*.  
<https://doi.org/10.24940/theijhss/2023/v11/i6/hs2306-015>.
- Amditis, A. J., Ouzounoglou, E., Michalis, P., Misichroni, F., Perlepes, L., & Sdongos, E. (2023). Interoperability and standardisation supporting preparedness and response to disasters. In *Innovation in crisis management* (pp. 291-303). Routledge.
- Cheung, F. S.-L., & Leung, W.-F. (2016). Transparency for crisis communication in the digital age: cases from food safety disasters. *Journal of Business Management*, 4(1), 51–61.  
<https://doi.org/10.15604/EJBM.2016.04.01.006>
- Citrawijaya, O. R., Susanto, B.k., & Amalia, D.A. (2024). The role of communication strategies in crisis management: A comparative analysis across industries. *The Journal of Academic Science*, 1 (6), 748-761. DOI: <https://doi.org/10.59613/cej49p88>.
- Heath, R. L., Horsley, J. S., Guest, G., & Glazier, C. (2020). Disaster and emergency crisis management communication. In *Advancing crisis communication effectiveness* (pp. 92-109). Routledge.  
<https://doi.org/10.4324/9780429330650-10>.
- Golubev A. S. (2024). Evolution of anti-crisis management of the organization in modern conditions. *Journal Of Regional And International Competitiveness*. (2), 48-56. DOI: <https://doi.org/10.52957/2782-1927-2024-5-2-48-56> Retrieved from (Date of access 29.01.2025).
- Higgins, G., & Freedman, J. (2013). Improving decision making in crisis. *Journal of business continuity & emergency planning*, 7(1), 65-76. <https://doi.org/10.69554/ayck9571>.
- Holland, D., Seltzer, T., & Kochigina, A. (2021). Practicing transparency in a crisis: Examining the combined effects of crisis type, response, and message transparency on organizational

- perceptions. Public Relations Review, 47(2), 102017. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102017>.
- Kim, Y. (2018), "Enhancing employee communication behaviors for sense making and sense giving in crisis situations: Strategic management approach for effective internal crisis communication", Journal of Communication Management, 22(4), 451-475. <https://doi.org/10.1108/JCOM-03-2018-0025>.
- Kobets, Y. (2024). Grounding the anti-crisis development strategy of the enterprise. Publishing House "Baltija Publishing".<https://doi.org/10.30525/978-9934-26-417-7-7>.
- Kundeliene, K., & Leitoniene, S. (2015). Business information transparency: Causes and evaluation possibilities. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 213, 340-344. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.548>.
- Mitroff, I. I., Shrivastava, P., & Udwadia, F. E. (1987). Effective crisis management. Academy of Management Perspectives, 1(4), 283-292.
- Montgomery, D.C., Peck, E.A., & Vining, G.G. (2006). Introduction to linear regression analysis (3rd ed.). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Malesic, M (2013). The Management Of Complex (Security) Crisis. Innovative Issues and Approaches in Social Sciences, 6(1), 6-19. DOI: 10.12959/issn.1855-0541.IIAS-2013-no1-art01.
- Mastrogiovio, A. and Lattanzi, N. (2023), "Opaque decision-making in organizations", International Journal of Organizational Analysis, 31 (5), 1243-1256. <https://doi.org/10.1108/IJOA-12-2022-3523>.
- Mwandembo, F. (2024). Navigating the Storm; Effective Crisis Communication Strategies. International Journal of Innovative Science and Research Technology. <https://doi.org/10.38124/ijisrt/ijisrt24mar2080>.
- Network Rail (2014). Retrieved June 6, 2024, from: <https://www.networkrail.co.uk/?s=Transparency+Strategy>
- Okoro, Y. O. (2023). Examining How Transparency and Timeliness of Crisis Response Via Social Media Impact Crisis Outcomes and Organizational Reputation: A Case Study of Meta Platforms, Inc. And Slack Technologies. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4579557>.
- Pearson, C. M., & Sommer, S. A. (2011). Infusing creativity into crisis management. Organizational Dynamics, 40(1), 27. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2010.10.008>.
- Ranjan, A., & Rai, P. (2024). A Study of Leadership during Crises: Strategies for Effective Decision Making and Organizational Resilience. International Journal For Multidisciplinary Research, 6(5). <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2024.v06i05.27688>.
- Raut, P. K., Das, J. R., Gochhayat, J., & Das, K. P. (2022). Influence of workforce agility on crisis management: Role of job characteristics and higher administrative support in public administration. Materials Today: Proceedings, 61, 647-652. <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2021.08.121>.

- Santos, L., & Lopes, L. (2021). The level of preparedness and response of nonprofit Organizations in A Pandemic Crisis: an exploratory qualitative research. *Journal of Administrative Sciences and Technology*, 1-11. DOI:10.5171/2021.472658.
- Sekaran, U. Bougie, Roger (2010). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*, (5thed) edition, John Wiley & Sons.
- Sharma, A. (2024). From obscurity to clarity: the transformative impact of market transparency on financial crisis prevention. *International Journal of Advanced Research*, 12(08), 876–886. <https://doi.org/10.21474/ijar01/19323>.
- Tavares, J. F. (2024). Transparency and accountability in public managemen. *Accounting and Management Review (AMR)*, 28(1), 199-220. DOI:10.55486/amrrcg.v28i1.6.
- Tiwari, R. (2024). Crisis management in hospitality. *International Journal of Advanced Research*, 12(05), 850–862. <https://doi.org/10.21474/ijar01/18793>
- Vašíčková, V. (2019). Crisis management process-a literature review and a conceptual integration. *Acta Oeconomica Pragensia*, 27(3-4), 61-77. <https://doi.org/10.18267/j.aop.628>
- Viso, T. (2013). Examining Transparency in Crisis Management. [https://scholarlyrepository.miami.edu/oa\\_theses/410/](https://scholarlyrepository.miami.edu/oa_theses/410/).
- Walter, E. (2024). Effects of Transparent Communication on Employee Trust in Management in Tunisia. *American Journal of Public Relations*, 3(2), 29–39. <https://doi.org/10.47672/ajpr.2364>.
- Waris, A. (2023). Societal Trust, Transparency and Accountability in Fiscal Policy During National Emergencies: A Reflection on the Unfolding Global Corona Virus Pandemic in Africa. *The African Review*, 1–14. <https://doi.org/10.1163/1821889x-bja10058>.