

رأس المال الفكري ودوره في إستراتيجيات إدارة الأزمة خلال جائحة كورونا في الجامعات الخاصة الكويتية

## Intellectual Capital and its Role in Crisis Management Strategies During

### Corona Pandemic in Kuwaiti Private Universities

د. مشاري سعد الحربي / خبير محاسبي، وزارة العدل، دولة الكويت.

د. عبيد سعود المطيري / خبير محاسبي، وزارة العدل، دولة الكويت.

د. عمر محمد زريقات / استاذ مساعد، كلية الأعمال، جامعة جرش، الأردن.

omar.zraqat@jpu.edu.jo

### الملخص

هدفت الدراسة إلى قياس مستوى توافر رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلائقي) في الجامعات الخاصة الكويتية ودوره في إستراتيجيات إدارة الأزمة بأبعاده (الإستعداد للأزمة، تلطيف الأزمة، المواجهة والإستجابة للأزمة، التعلم من الأزمة) خلال جائحة كورونا. وتم إختيار عينة مكونة من (8) جامعات خاصة في دولة الكويت، فيما تكونت وحدة المعاينة من القيادات في هذه الجامعات، حيث تم إختيار مستجيبين هذه الدراسة من أعضاء مجالس الأمناء ورؤساء الجامعات ونوابهم وعمداء الكليات، وتم توزيع 240 إستبانة على المستجيبين، وتم إسترداد 217 إستبانة كان منها 209 إستبانة مكتملة وصالحة للتحليل. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة، توصلت الدراسة إلى أن رأس المال الفكري متواجد بمستوى مرتفع في الجامعات الخاصة الكويتية، كما تبين أن الجامعات الخاصة الكويتية طبقت إستراتيجيات إدارة الأزمة بمستوى مرتفع خلال جائحة كورونا، فضلاً عن وجود دور ذو دلالة إحصائية لكافة أبعاد رأس المال الفكري في تطبيق إستراتيجيات إدارة الأزمة خلال جائحة كورونا في الجامعات الخاصة الكويتية. وإستناداً إلى النتائج أوصت الدراسة بضرورة الإهتمام برأس المال الفكري بكافة أبعاده (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي ورأس المال العلائقي) لما له من دور في تعزيز قدرة الجامعات على تطبيق إستراتيجيات إدارة الأزمات، والسعي إلى تعزيز مقدراتها على مواجهة الأزمات من خلال تبني إستراتيجيات إدارة الأزمة.

الكلمات الدالة: رأس المال الفكري، إستراتيجيات إدارة الأزمة، جائحة كورونا، الجامعات الخاصة الكويتية.

تاريخ الاستلام: 2022/6/6

تاريخ القبول: 2022/10/9

### Abstract

*The study aimed to measure the level of availability of intellectual capital with its dimensions (human capital, structural capital, and relational capital) in Kuwaiti private universities and its role in crisis management strategies in its dimensions (crisis preparedness, crisis mitigation, confrontation and response to the crisis, learning from the crisis) during COVID-19 pandemic. A sample consisting of (8) private universities in the State of Kuwait was selected, while the sampling unit consisted of leaders in these universities, as respondents to this study were chosen from members of the boards of trustees, university presidents, their deputies, and deans of the colleges. 240 questionnaires were distributed to the respondents, and 217 questionnaires were retrieved, of which 209 were completed and valid for analysis. After conducting the analysis process for the study data, the study concluded that intellectual capital is present at a high level in Kuwaiti private universities, and it was also found that Kuwaiti private universities applied crisis management strategies at a high level during the COVID-19 pandemic. In addition, there is a statistically significant role for all dimensions of intellectual capital in implementing crisis management strategies during the COVID-19 pandemic in Kuwaiti private universities. Based on the results, the study recommended the need to pay attention to intellectual capital in all its dimensions (human capital, structural capital, and relational capital) because of its role in enhancing the ability of universities to implement crisis management strategies and strive to enhance their capabilities to face crises by adopting crisis management strategies.*

*Keywords: Intellectual Capital, Crisis Management Strategies, COVID-19 Pandemic, Kuwaiti Private Universities.*

### المقدمة

في ظل تفشي جائحة كورونا أصبح من الصعب تجاهل الازمات التي شهدتها مختلف جوانب الحياة، حيث أثرت الجائحة على حياة الأفراد الإجتماعية والتعليمية والمهنية، فقد أدت هذه الازمة الى إضافة تحديات كبيرة للأفراد والمؤسسات وصناع القرار، لذا فإن تبني استراتيجيات فعالة لمواجهة هذه الازمة ضرورية لتجنب التهديدات الخطيرة وغير المتوقعة التي من الممكن ان تؤثر على قدرة المؤسسات ومنها المؤسسات التعليمية على تحقيق أهدافها (Al Eid & Arnout, 2020). تشير الدلائل إلى تكرار الازمات عبر العصور في حياة الأمم والشعوب، فقد واجهت الحضارات تاريخياً العديد من الازمات، إذ يزخر التاريخ بالعديد من الازمات التي إعتمدت إدارتها على براعة صانعي القرار والقادة والفعالين خلال هذه الازمات. ويعتبر تفشي جائحة كورونا أحد الازمات التي تمر بها الشعوب والمؤسسات على مستوى العالم اليوم والتي بدورها أثرت

على مختلف القطاعات ومنها قطاع التعليم وتسببت في العديد من الآثار السلبية، مما استدعى الحاجة إلى وضع خطط وإستراتيجيات لمواجهة هذه الأزمة في جميع القطاعات (Arnout et al., 2020).

وعلى إعتبار أن جائحة كورونا هي حدث مفاجئ يقلل من فرص تقدم المؤسسات وتحقيق الأداء المتميز. فالإدارة السليمة للأزمة التي تتعرض لها المؤسسات على إختلاف أنشطتها وأنواعها تعتبر أمراً ضرورياً لمجابهة الأزمة والسيطرة عليها، إذ تتمثل إستراتيجيات إدارة الأزمة في الطرق والإجراءات التي يتم تطبيقها للحد من الحالات الطارئة المرافقة للأزمة، وآلية التعامل معها عند حدوثها بهدف الحد من أثارها السلبية المدمرة (Bryan et al., 2017). وبالتالي لا بد لهذه المؤسسات من إستخدام مجموعة من الأدوات والأساليب العلمية والعملية أثناء مراحل الأزمة المختلفة، بناء على خطة إستراتيجية خاصة يتم إعدادها مسبقاً للتصدي لمثل هذه الظروف، ومحاولة السيطرة عليها لتفادي أثارها السلبية والإستفادة من ايجابياتها.

وقد أصبح رأس المال الفكري هو رأس المال الحقيقي للمؤسسات بإعتباره الركن الذي يلعب الدور الرئيس في عمليات الإبتكار والتجديد، وهو القائد في عمليات التغيير والإبداع، لذا أصبح من متطلبات بيئة العمل الحالية التركيز على كيفية تنمية المؤسسات لرأس مالها الفكري لتحقيق عناصر تتفوق بها على منافسيها سواء كان ذلك على مستوى جودة الأداء أو الخدمات أو غيرها من إستراتيجيات التميز (Volna and Kohnova, 2014). فقد أصبح التركيز على المعلومات والمعرفة في ظل الإقتصاد المعرفي وعصر المعلوماتية والعولمة هو الحكم في القدرة على التكيف مع التحديات والأزمات، ولم يعد مفهوم الموارد التي تمتلكها الشركة مقتصرأ على الموجودات المادية، بل تعداه إلى الموجودات الفكرية غير الملموسة التي أصبحت تشكل النسبة الأكبر مما تمتلكه المؤسسات من أصول، بل أصبحت هذه الأصول من أهم مقومات البقاء والإستمرارية والنمو في المؤسسات. ولهذا يعتبر رأس المال الفكري الذي ينظر له على أنه مجموعة ما تمتلكه المؤسسة من مهارات ومعرفة تجعلها قادرة على التكيف مع الفرص والتحديات هو رأس المال الحقيقي للمؤسسات لكونه يلعب الدور الأساس في عملية الإبتكار والإبداع والتحديث (Pedro et al., 2020).

وفقاً لما أشار إليه (Chatterton and Goddard 2009) فإن الإستجابة للمتطلبات الجديدة تتطلب أيضاً أنواعاً جديدة من الموارد وأشكالاً جديدة من الإدارة للسماح لمؤسسات التعليم العالي بتقديم مساهمة أكثر ديناميكية في التنفيذ الفعال لعملية التنمية الخاصة بالمجتمع الذي تعمل به. وفي هذا السياق تم الإعتراف بمؤسسات التعليم العالي باعتبارها جهات فاعلة أساسية في أنظمة الإبتكار الوطنية للوفاء بإستراتيجيات بناء المعرفة (Pedro et al., 2019)، كما أصدر الإتحاد الأوروبي أيضاً توصية محددة لتعزيز تقارير التعاون الدولي في مؤسسات التعليم العالي ومؤسسات البحث (OEU, 2006).

وعليه فقد جاءت هذه الدراسة للتعرف على دور رأس المال الفكري في إستراتيجيات إدارة الأزمة في الجامعات الكويتية خلال جائحة كورونا.

### 1-1 مشكلة الدراسة

أشارت العديد من الدراسات إلى أن جائحة كورونا كشفت عن ضعف المؤسسات في إدارة الأزمة عبر جميع دول العالم (Lai and Wong, 2020). ونظراً للظروف الحالية التي برزت في ظل تفشي جائحة كورونا زادت احتمالية تعرض كافة المؤسسات ومنها الجامعات الكويتية إلى تهديدات وأزمات قد تؤدي إلى التأثير على أداؤها. وتعتبر القدرة على الإستجابة للمواقف غير المتوقعة بفعالية التحدي الأكثر أهمية للمؤسسات (Dobrowolski, 2020a).

كما يمثل رأس المال الفكري مجموعة المعارف والأفكار الإبداعية والإبتكارية، التي تمتلكها المؤسسة، والتي تسهم في تعزيز مقدرتها على مواجهة الأزمات، ولذلك أدركت الجامعات أن القيمة الحقيقية لها تتعاضد فيما تمتلكه من رأس مال فكري متميز قادر على تقديم الآراء والأفكار التي تحسن من مقدرتها في التعامل مع الظروف الطارئة كما هو الحال في جائحة كورونا والتي تسهم بالنهاية في زيادة القدرات التنافسية للجامعة، كما يجب على الجامعات الإهتمام برأس مالها الفكري وتوجيهه نحو الإبتكار من أجل الإرتقاء بمستواها، إضافة إلى ذلك هناك منافسة حادة فيما بين الجامعات من أجل الفوز بحصة سوقية أكبر، فهذا تحدي يواجهه إدارة كل جامعة، ومن أجل مواجهة هذا التحدي لا بد أن تقوم الإدارة بتوجيه رأسمالها الفكري وحثه لرفع مقدرة الجامعة على تبني الإستراتيجيات التي تمكنها من إدارة الأزمة. وقد أشارت العديد من الدراسات مثل دراسة الزهيري (2020) ودراسة عابنة وعاشور (2018) إلى الدور الذي تلعبه الجامعات في إدارة الأزمات، وبينت دراسة (Pedro et al. (2019 ودراسة (Ibarra-Cisneros et al. (2020 الدور الذي يلعبه رأس المال الفكري في تعزيز المشاركة المجتمعية للجامعات. الأمر الذي يستدعي إجراء دراسة تساعد متخذي القرارات على إدارة الأزمة التي سببتها جائحة كورونا، وتبرز مشكلة الدراسة بالإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الرئيس: ما دور رأس المال الفكري بدلالة أبعاده (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلية، ورأس المال

العلائقي) في إستراتيجيات إدارة الأزمة خلال جائحة كورونا في الجامعات الخاصة الكويتية؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

ما دور رأس المال البشري في إستراتيجيات إدارة الأزمة خلال جائحة كورونا في الجامعات الخاصة الكويتية؟

ما دور رأس المال الهيكلية في إستراتيجيات إدارة الأزمة خلال جائحة كورونا في الجامعات الخاصة الكويتية؟

ما دور رأس المال العلائقي في إستراتيجيات إدارة الأزمة خلال جائحة كورونا في الجامعات الخاصة الكويتية؟

## 1-2 أهمية الدراسة

تتلخص أهمية الدراسة في تناولها لموضوع ذو أهمية كبيرة في الدراسات المحاسبية والإدارية الحديثة والتي تتلخص في رأس المال الفكري ودوره في إستراتيجيات إدارة الأزمة في الجامعات الكويتية، إذ تسلط الدراسة الضوء على واقع إستراتيجيات إدارة الأزمة من قبل الجامعات والتركيز على اشكال رأس المال الفكري المتمثل برأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلائقي. وكذلك من المؤمل أن تغيد الدراسة الحالية الباحثين في مجالي المحاسبة والإدارة وتفتح الأبواب أمامهم لإجراء بحوث مشابهة. كما من المؤمل أن تسهم هذه الدراسة في تقديم توصيات لأصحاب القرار والقيادات في الجامعات الكويتية تسهم في تعزيز إهتمامها برأس المال الفكري وتنميته مما سينعكس في مقدرتها على تبني إستراتيجيات إدارة الأزمة المناسبة في هذه الجامعات خاصة في ظل تفشي جائحة كورونا.

## 1-3 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيس إلى التعرف على دور رأس المال الفكري بدلالة أبعاده (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلائقي) في إستراتيجيات إدارة الأزمة خلال جائحة كورونا في الجامعات الخاصة الكويتية، وبشكل أكثر تحديداً تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف على دور رأس المال البشري في إستراتيجيات إدارة الأزمة خلال جائحة كورونا في الجامعات الخاصة الكويتية.
- التعرف على دور رأس المال الهيكلي في إستراتيجيات إدارة الأزمة خلال جائحة كورونا في الجامعات الخاصة الكويتية.
- التعرف على دور رأس المال العلائقي في إستراتيجيات إدارة الأزمة خلال جائحة كورونا في الجامعات الخاصة الكويتية.

## 1-4 فرضيات الدراسة

بعد أن تم صياغة مشكلة الدراسة وتحديدها في عدد من الاسئلة، وبالإستناد إلى نموذج الدراسة، فإنه تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:  $H_0$ : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لرأس المال الفكري بدلالة أبعاده (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلائقي) في إستراتيجيات إدارة الأزمة خلال جائحة كورونا في الجامعات الخاصة الكويتية.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

$H_{01}$ : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لرأس المال البشري في إستراتيجيات إدارة

الأزمة خلال جائحة كورونا في الجامعات الخاصة الكويتية.

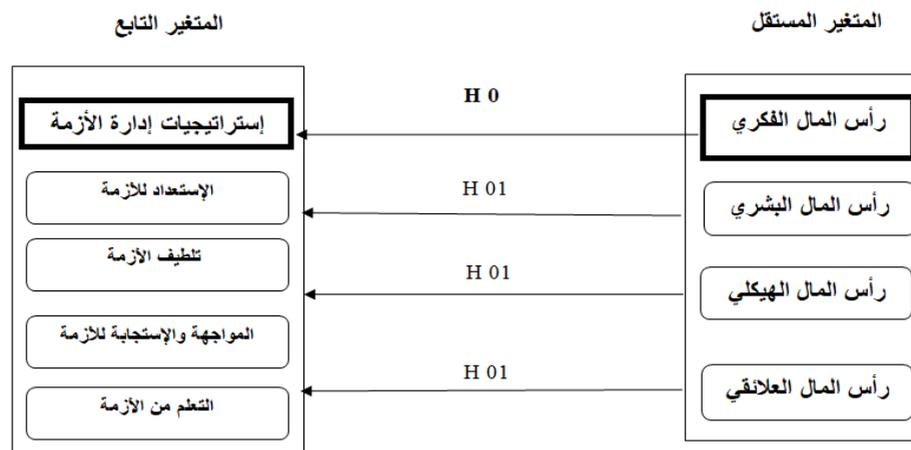
H02: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لرأس المال الهيكلي في إستراتيجيات إدارة

الأزمة خلال جائحة كورونا في الجامعات الخاصة الكويتية.

H03: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لرأس المال العلائقي في إستراتيجيات إدارة

الأزمة خلال جائحة كورونا في الجامعات الخاصة الكويتية.

### 5-1 نموذج الدراسة



الشكل رقم 1: انموذج الدراسة الإفتراضي

### 6-1 مصطلحات الدراسة

رأس المال الفكري: نظام متكامل معقد يشرك القدرات الفكرية والإبداعية والابتكارية وغيرها من القدرات للأفراد والتنظيم الذين يتحدون من خلال التفاعلات لتعظيم القيمة في المؤسسة (Curado et al., 2011).

إستراتيجيات إدارة الأزمة: وسيلة لمواجهة الأزمة والتغلب عليها، والتحكم في مسارها واتجاهها، وذلك للحد من الآثار السلبية لها، وبالتالي حماية المنظمة وأطراف المصلحة من الأذى، والاستفادة من إيجابياتها وتحقيق أقصى المكاسب في أقصر زمن، والحد من الخسائر لأقل مستوى ممكن (Coombs, 2007).

### الدراسات السابقة

تبين مراجعة الأدبيات المتعلقة بتأثيرات رأس المال الفكري على إستراتيجيات إدارة الأزمة وجود ندرة من الدراسات في هذا المجال، لذا سيتم إستعراض أكثر الدراسات صلة بأهداف هذه الدراسة والتي تناولت متغيرات الدراسة بشكل منفصل.

### 1-2 الدراسات المتعلقة برأس المال الفكري

هدفت دراسة المومني وآخرون (2018) إلى التعرف إلى درجة توفر مكونات رأس المال الفكري في الجامعات الأردنية من وجهة نظر القادة الأكاديميين، وقد خلصت الدراسة إلى توفر مكونات رأس المال الفكري في الجامعات الأردنية بدرجة عالية ولكل بُعد من أبعادها. كما هدفت دراسة (Pedro et al. 2019) إلى تقديم إقتراح تشغيلي مبتكر لقياس رأس

المال الفكري لمؤسسات التعليم العالي في الإتحاد الأوروبي، وأشارت النتائج التجريبية بأن رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال العلائقي تشكل المكونات الأساسية لرأس المال الفكري لمؤسسات التعليم العالي، وتلعب دوراً هاماً في تعزيز دور مؤسسات التعليم العالي في المجتمعات التي تعمل بها. وفي نفس السياق قام (Pedro et al. (2020 بتحليل العلاقة بين رأس المال الفكري لمؤسسات التعليم العالي في البرتغال وممارسات التنمية المستدامة الخاصة بها، وتقييم ما إذا كانت ممارسات التنمية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي مرتبطة بنوعية حياة أصحاب المصلحة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن رأس المال الفكري يؤثر على ممارسات التنمية المستدامة للجامعات البرتغالية بشكل مباشر وإيجابي، وأن تعزيز رأس المال الفكري يتيح المجال للتحسين في الجامعات من خلال مشاركة إجتماعية أفضل وأكثر كفاءة تكون موجهة بشكل أكبر إلى تحديات الإستدامة والتغيير الإجتماعي.

كما هدفت دراسة (Ibarra-Cisneros et al. (2020 إلى تحديد أثر رأس المال الفكري من خلال أبعاده وإدارة المعرفة على أداء الجامعات المكسيكية، وتوصلت الدراسة إلى أن رأس المال الفكري يلعب دوراً محورياً في أداء الجامعات ويعزز من مقدرتها على التفاعل مع إحتياجات المجتمع. وهدفت دراسة رليد وعثماني (2020) إلى التعرف على مدى تأثير مكونات رأس المال الفكري المتمثلة برأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات على أبعاد جودة الخدمة التعليمية بالمركز الجامعي مرسلي عبد هللا بتيبازة في الجزائر، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين رأس المال الفكري بمختلف أبعاده وتحسين جودة الخدمة التعليمية بالمركز الجامعي مرسلي عبد هللا بتيبازة. وكذلك هدفت دراسة نجم وقشطة (2021) إلى التعرف على درجة توافر متطلبات تطوير رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية، وبينت الدراسة أن درجة توافر متطلبات تطوير رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية جاءت بدرجة تقدير كبيرة بوزن نسبي (71.94%).

## 2-2 الدراسات المتعلقة بإستراتيجيات إدارة الأزمة

هدفت دراسة عضبيات (2020) إلى التعرف على واقع إدارة الأزمات في جامعة العلوم الإسلامية العالمية من وجهة نظر الطلاب، وأظهرت النتائج أن أهمية أبعاد واقع إدارة الأزمات في جامعة العلوم الإسلامية العالمية كانت بدرجة متوسطة، كما أوصت الدراسة بضرورة توفير فريق خاص مدرب ومؤهل بالجامعة لإدارة الأزمات. وهدفت دراسة الزهيري (2020) إلى التعرف على العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الأزمات بدلالة أبعادها المتمثلة بإدراك الأزمة والإستعداد للأزمة والتخطيط للأزمة ومواجهة الأزمة وتقييم الأزمة وبين المسؤولية المجتمعية لدى طلاب جامعة أسيوط في ظل جائحة كورونا، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين إستراتيجيات إدارة الأزمات وبين المسؤولية المجتمعية في

جامعة أسيوط. وهدفت دراسة محسن (2019) إلى التعرف على واقع إدارة الأزمات في الجامعة المستنصرية وعلاقتها بإتخاذ القرار الفعال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن عمداء الكليات يتمتعون بمستوى جيد بما يتعلق بإدارة الأزمات، فضلاً عن وجود علاقة ارتباطية قوية بين إدارة الأزمات في الجامعة المستنصرية وإتخاذ القرار الفعال.

كما هدفت دراسة عابنة وعاشور (2018) إلى التعرف على واقع إدارة الأزمات بدلالة أبعادها (التخطيط لإدارة الأزمة، والمعلومات في إدارة الأزمة، والاتصالات في إدارة الأزمة، وإتخاذ القرار في إدارة الأزمة) في الجامعات الحكومية في شمال الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وأظهرت نتائج الدراسة أن أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية يشيرون إلى تقديرات متوسطة لواقع إدارة الأزمات، وكان ترتيب الأبعاد كالتالي: الإتصالات ثم التخطيط ثم إتخاذ القرار ثم فريق إدارة الأزمة وأخيراً المعلومات. وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات من أهمها إنشاء فرق متخصصة في إدارة الأزمة في الجامعات تكون مهمتها التعامل مع الأزمات الجامعية وعمل خطط إجرائية مسبقة لإدارة الأزمة، وضرورة زيادة التواصل بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المحلي المختلفة فيما يتعلق بإدارة الأزمة من خلال وسائل الإعلام المختلفة. وأظهرت دراسة (Majli and Tamimi, 2018) وجود أثر لتطبيق إستراتيجيات إدارة الأزمات على أداء العاملين والشركة بشكل عام، وبالتالي لا بد من تضافر الجهود عبر المؤسسة للتوصل إلى الحلول المناسبة للتخفيف من الأزمات التي تواجهها، وضرورة توفير مركز لإعداد قادة ومديري المؤسسات لتمكينهم من التعامل مع الأزمات. كما أن لازمة أيضاً أوجه وجوانب إيجابية بناءة، هي عبارة عن فرص يمكن الإستفادة منها في خطط المؤسسة وسياساتها وبرامجها القادمة، فالإدارة السليمة للأزمة تساعد على البحث عن فرص جديدة للمؤسسة تكون بناءة وهادفة، وتجدد النسيج الإجتماعي، وتعمل على زيادة التماسك والتكاتف بين كافة العاملين والقيادة وفي كافة المستويات الإدارية، وتزيد التعاون بين الجميع، كما تعمل على اظهار أفكار خلاقة وإبداعية، وحلول مبتكرة، لم تكن لتظهر لولا وجود الأزمة، وكل ذلك من شأنه تحسين وتطوير الأداء بشكل عام (Lalonde, 2004). وهنا فلا بد من الإشارة إلى ضرورة إيلاء الإهتمام الكافي بالكوادر والأشخاص الذين يتعاملون مع الأزمات ويديرونها بنجاح، حيث أن هؤلاء الأفراد هم جوهر النجاح في مواجهة الأزمات، وبالتالي تحقيق أعلى مستويات الأداء، ذلك أن النجاح في إدارة الأزمات التي تمر بها المؤسسة يُعد مؤشراً على كفاءتها وتميزها وتطور أدائها، وبالتالي توجيه جهودها للتطوير والإبداع وليس لزيادة النفقات في حل المشكلات والتقليل من الآثار السلبية للأزمات التي تمر بها. وبما يتعلق بجائحة كورونا فقد أشار (Lai and Wong, 2020) إلى أهمية الاستعداد لأزمة جائحة كورونا حيث بين أهمية تهيئة الموارد البشرية وتطبيق إستراتيجيات الوقاية من الأوبئة في مرحلة الاستعداد للأزمة، وأنه في مرحلة

المواجهة والإستجابة للأزمة يجب المحافظة على إستراتيجيات الوقاية وتنظيم عمل الموظفين وعدم التركيز على المساعدات الحكومية لما له من دور في تحسين أداء المؤسسات الخدمية. ويرى (Milojevic and Katsadze, 2020) بأن المؤسسات لم تكن مستعدة لأزمة جائحة كورونا قبل بدايتها نظراً لعدم توقعها لهذه الأزمة، لذلك إقتصرت إدارة الأزمة في هذه الجائحة على فرض القيود لإحتواء الجائحة والأضرار المتعلقة بها فقط. وأشار (Dobrowolski, 2020b) إلى أن جائحة كورونا أبرزت نقاط الضعف في قدرة المؤسسات على إدارة الأزمات، وأبرزت كذلك ضرورة تطوير نظام إستجابة متطور لإدارة الأزمات داخل كل مؤسسة نظراً لعدم قدرة المؤسسات بشكل عام على التنبؤ بهذه الأزمات وأثارها. كما توصل (Harahsheh et al., 2021) إلى توسط مستوى تطبيق إستراتيجيات إدارة الأزمات في الجامعات الأردنية خلال أزمة جائحة كورونا بالإضافة إلى توسط مستوى تطوير الأداء وكذلك توسط مستوى ممارسة البراعة الإستراتيجية. وبينت نتائج إختبار فرضيات الدراسة عدم وجود أثر للإستعداد للأزمة ومواجهة الأزمة والإستجابة لها في تطوير أداء الجامعات الأردنية خلال جائحة كورونا. فيما كان لتلطيف الأزمة والتعلم من الأزمة تأثير في تطوير أداء الجامعات الأردنية.

### الأدب النظري

#### 1-3 رأس المال الفكري

يمثل رأس المال الفكري أهمية كبيرة ويساعد منظمات الأعمال للوصول إلى العالمية من خلال مجموعة الموجودات التنافسية التي تقوم عليها عملية التطوير الخلاق والإستراتيجي المعتمد على الإبتكار والتجديد، لذلك يعد الهدف المحوري لرأس المال الفكري كأحد عوامل النجاح هو دعم المركز التنافسي لمنظمات الأعمال وتمكينها من الإستمرار والنمو ويساعدها على إكتساب المعرفة وتجديد رصيدها المعرفي، والتخلص من المفاهيم التقليدية السائدة في بيئة العمل، كما يوفر القدرات الإبداعية والإبتكارية التي تسهم في حل المشكلات وتطوير أساليب الأداء في منظمات الأعمال (Abazeed, 2017). وقد حددت الشركات اليوم نوعين من الأصول يعتبران ذات أهمية للقياس، هما الأصول الملموسة والأصول غير الملموسة، حيث لا يتم تسجيل الأصول غير الملموسة في البيانات المالية ولكنها تشكل نسبة عالية كجزء من القيمة السوقية للمؤسسة. ويعد رأس المال الفكري أحد المفاهيم القريبة لمفهوم الأصول غير الملموسة (Christensen, 2018).

وبالرجوع إلى الأدبيات المحاسبية والإدارية المتعلقة بمفهوم رأس المال الفكري يلاحظ أن هناك مسميات متعددة للدلالة على هذا المفهوم منها: الأصول المعرفية، والأصول الفكرية، والأصول الذهنية، والأصول غير الملموسة، أو الأصول اللامادية، وبالعودة إلى الجهود البحثية حول إبراز رأس المال الفكري يلاحظ أنها بدأت من منتصف التسعينيات من القرن المنصرم (سليم، 2019). وقد أشار (Cabrita and Bontis, 2008) إلى أن رأس المال الفكري تم تقديمه لأول مرة

بواسطة كينيث جالبريث في عام 1969 الذي أكد أن رأس المال الفكري يشمل الفعل الفكري بإعتباره "استخدام" للمعرفة والمهارات. ويُعزى ترسيم بنيات رأس المال الفكري إلى الخيوط النظرية المتضمنة في نظرية رأس المال البشري ووجهة النظر القائمة على الموارد للشركة ونظرية رأس المال الاجتماعي (Leon, 2016). وقد قام (Bontis and Fizenz, 2002) بتعريف رأس المال الفكري على أنه مجموع كل شيء يعرفه كل فرد في شركة ما يمنحه ميزة تنافسية، وأشار إلى أن رأس المال الفكري هو تعاون جماعي يبرز التعلم المشترك بين الشركة وعملائها، والذي بدوره يصوغ رابطاً بين الطرفين.

ويتكون رأس المال الفكري من المعرفة والمهارات والخبرات العملية التي يتم تنفيذها من خلال النشاط الفكري (نجم وقشطة، 2021)، إذ أن أنشطة رأس المال الفكري قد تظهر في شكل مهارات فكرية وأخلاقية وثقافية تؤدي إلى إنشاء معرفة جديدة (Anggraini et al., 2018). كما يُنظر إلى رأس المال الفكري على أنه نظام متكامل معقد يشترك القدرات الفكرية والإبداعية والإبتكارية وغيرها من القدرات للأفراد والتنظيم الذين يتحدون من خلال التفاعلات لتعظيم القيمة في المؤسسة (Curado et al., 2011). كما يشمل رأس المال الفكري أيضاً الهيكل التنظيمي للشركة وتقنيات المعلومات المستخدمة وسمعتها التجارية بالإضافة إلى الأصول البشرية والبنية التحتية والملكية الفكرية (رليد وعثمانى، 2020).

يكن أساس نظرية رأس المال الفكري في حقيقة أن الأصول الملموسة في مؤسسات اليوم أقل قيمة من الأصول غير الملموسة، والتي قد لا يتم إثباتها بالضرورة في الدفاتر المحاسبية (الزهيري، 2020). وتقوم هذه النظرية على الإقتناع بأن ثروة المؤسسة تقوم على رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال العلائقي (نجم وقشطة، 2021)، إذ أن إنشاء القيمة يحدث كنتيجة للتفاعل بين عناصر رأس المال على مستوى المؤسسة (Abazeed, 2017). وقد أدى تداخل الدراسات لباحثين من تخصصات مختلفة مثل المحاسبة والاقتصاد والتمويل والإدارة الإستراتيجية والموارد البشرية إلى تعددية أبعاد قياس رأس المال الفكري بإستخدام نظريات مختلفة لتبرير قياس رأس المال الفكري (Anggraini et al., 2018). حيث أظهرت النتائج من الأبحاث السابقة أنه لكي تستخدم المؤسسات قاعدة معارفها بشكل فعال، يجب أن يكون هناك تفاعل مستمر بين رأس المال البشري والهيكلي ورأس المال العلائقي (Bhatti & Zaheer, 2014). وهو ما يعني أن المعرفة المعزولة الموجودة في أذهان الموظفين لا تؤثر على مسألة القيمة ما لم يتم دمجها في المنظمة. وبشكل عام فقد أجمعت الدراسات على ثلاثة مكونات لرأس المال الفكري، وهي:

### 3-1-1 رأس المال البشري:

يتكون رأس المال البشري من جميع السمات المتعلقة بالموارد البشرية في منظمات الأعمال، والتي تضم التجارب التي تعرض لها المورد البشري ومهاراته وقدراته الإبداعية والإبتكارية، بمعنى أنه يتضمن جميع المعلومات والمعارف غير

الملموسة لدى العقل الإنساني للمنظمة (Bhatti & Zaheer, 2014). ويعد رأس المال البشري قاعدة أساسية للإستدامة المبتكرة والإستراتيجية للمنظمة، إذ يرتبط رأس المال البشري المتفوق بتحسين إنتاجية المنظمة وتفوقها وتحسين أدائها، لذلك يجب على مديري الموارد البشرية السعي لتوظيف وإعداد أفضل فريق ممكن من أجل تحقيق ميزة تنافسية لمنظمتهم (Dahasha & Al-Dirawib, 2018). ويعرف رأس المال البشري بأنه مجموعة المهارات والخبرات والمعارف التي يمتلكها الأفراد والتي تتكون من قدرات إبتكارية وإبداعية (Di Bernardino & Corsi, 2018).

### 2-1-3 رأس المال الهيكلي:

ويشمل رأس المال الهيكلي تعلم المنظمة وتشاركها للمعارف في ممارساتها اليومية، ويتضمن تخزين المعرفة في المنظمة وعدم إعتداد هذه المعرفة على وجود عنصر بشري محدد، بمعنى عدم تأثر المنظمة بمغادرة الموظفين، وهو ما يشير إلى البنية التحتية المستدامة لرأس المال البشري للمنظمة، ويعكس جميع مرافق التخزين المادية المختلفة في المؤسسة، أي ثقافتها وعملياتها وقاعدة بياناتها وإجراءات التشغيل وأصولها الفكرية، فهي لا تخلق قيمة فحسب، بل تضيف أيضًا إلى القيمة المالية للمؤسسة (Bhatti & Zaheer, 2014). وقد أشار (الزبيدي وآخرون، 2017) إلى أن رأس المال الهيكلي يشمل الهياكل التمكينية التي تسمح للمنظمة بإستغلال رأس المال الفكري، وتتراوح الهياكل من العناصر الملموسة التي تقدمها المؤسسة مثل براءات الإختراع والعلامات التجارية وقواعد البيانات، إلى النجاح غير الملموس مثل الثقافة والشفافية والثقة بين الموظفين.

### 3-1-3 رأس المال العلائقي:

يستند رأس المال العلائقي على فكرة أن الشركات لا تعتبر أنظمة معزولة ولكن كنظم تعتمد إلى حد كبير على علاقاتها مع بيئتها (Hormiga et al., 2011)، واستنادًا إلى نموذج قياس وإدارة رأس المال الفكري يشير المستوى الأول إلى المعرفة وإدارتها، فيما يرتبط المستوى الثاني بالعلاقات التي يمكن للمنظمات الحفاظ عليها مع الوكلاء الذين يشكلون جزءاً من بيئتها الأقرب، وفي العادة تقدم البيئة الأقرب عدة وكلاء مثل العملاء أو الموردين أو المساهمين. وتعتمد قدرة الشركة على فهم وتحليل وإتخاذ القرارات بشأن صناعتها على دراسة العلاقات المذكورة سابقاً، والتي يمكن إعتبارها تأثيراً مباشراً على إمكانات الشركة في تحقيق الإنجازات (de Leaniz & del Bosque, 2013).

من ناحية أخرى، تعتبر سمعة الشركة عنصراً وسيطاً للعلاقات بين المؤسسات، إذ تُفهم سمعة الشركة على أنها مجموعة من التصورات التي يحملها الأشخاص داخل المؤسسة وخارجها، هذه الفكرة سوف تؤثر على العمليات العلائقية مع وكلاء البيئة الأقرب بإعتبارها إدراك أو تصور لسلوك المؤسسات من قبل أصحاب المصلحة (Walecka, 2021).

وعليه فإن رأس المال العلائقي يشير إلى طبيعة العلاقة مع الأفراد الذين تتعامل معهم المؤسسة من عملاء وعاملين، وتعمل على تحقيق رغباتهم وتوفير حاجاتهم مما يساهم في تحقيق رضا العملاء، وزيادة ولائهم وانتماؤهم للمؤسسة، وتحسين العلاقات التي تربط المؤسسة بعملائها، والتحالفات الإستراتيجية المقامة مع المؤسسات التي تؤدي نفس الدور.

### 2-3 إستراتيجيات إدارة الأزمة

تعرف الأزمة بأنها حدث مفاجئ يقلل من فرص تقدم المؤسسة وتحقيق الأداء المتميز، وقد يؤدي إلى انهيار كامل المؤسسة وزوالها (Fener & Cevik, 2015). وهي حالة أو حدث يؤدي إلى تغير مفاجئ وحاد في النتائج والأهداف المخطط لها مسبقاً، فهي وضع استثنائي تتلاحق فيه الأحداث وتختلط معه الأسباب بالنتائج، ويفقد معه المسؤولون ومخذي القرار في المؤسسة قدرتهم على السيطرة عليها أو على اتجاهاتها المستقبلية (Alves et al., 2020). وعرف (Al-Dabbagh, 2020) الأزمة على أنها نقطة تحول في موقف مفاجئ، يؤدي إلى أوضاع غير مستقرة، ونتائج غير مرغوب فيها، ما يهدد المصالح والبنية الأساسية للمؤسسة، ويحدث كل ذلك في وقت قصير يتطلب ضرورة اتخاذ القرار الموحد والمناسب لمواجهتها. وتتميز الأزمة بأنها مجموعة من الأحداث المتداخلة والمتراصة مع بعضها البعض تتعدد أسبابها والعوامل والعناصر المرتبطة بها، والتي ينتج عن ترابطها ظروف جديدة، غير متوقعة النتائج، فهي تمثل نقاط تحول يصعب على المؤسسة تحملها لفترة زمنية طويلة (Aljuhmani & Emeagwali, 2017)، وبالتالي يمكن أن تززع استقرارها بصورة قد تؤدي إلى نهايتها وزوالها إذا استمرت طويلاً. كما أن ما يميز الأزمة ويعتبر من أبرز خصائصها أنه يسود فيها ظروف عدم التأكد وندرة المعلومات والشك والغموض وعدم وضوح الرؤية، إضافة إلى وجود درجة عالية من الشك في الخيارات والبدائل المتاحة للحل، وبالتالي يتطلب مواجهة الأزمة اتخاذ قرارات مهمة وسريعة وحاسمة في فترة زمنية قصيرة (Wishah, 2016).

وتُعد الإدارة السليمة للأزمة التي تتعرض لها المؤسسات على إختلاف أنشطتها وأنواعها أمراً ضرورياً لمجابهتها والسيطرة عليها، إذ تتمثل إدارة الأزمات في الطرق والإجراءات التي يتم تطبيقها لحد من الحالات الطارئة المرافقة للأزمة، وآلية التعامل معها عند حدوثها بهدف الحد من أثارها السلبية المدمرة (Bryan et al., 2017). وإدارة الأزمة تشير إلى مقدرة المؤسسة على التعامل بسرعة وكفاءة مع الأزمات التي تمر بها، بهدف تقليل المخاطر والآثار السلبية للأزمة أو منعها من خلال تحديد وتشخيص الأزمة والتخطيط لها ومواجهتها (Taneja et al., 2004). ومن وجهة نظر (Arnout et al., 2020) فإن إدارة الأزمة تعرف بأنها: عملية التخطيط المسبق لحدث سلبي غير متوقع للحد أو التقليل من أضراره على المؤسسة وذلك بوضع إستراتيجيات أو مجموعة من السيناريوهات المتوقعة الحدوث وإقتراح الحلول المناسبة لكل منها في

حال حدوثه. وهي أيضاً وسيلة لمواجهة الأزمة والتغلب عليها، والتحكم في مسارها وإتجاهها، وذلك للحد من الآثار السلبية لها، وبالتالي حماية المؤسسة وأطراف المصلحة الآخرين من الأذى، والاستفادة من إيجابياتها وتحقيق أقصى المكاسب في أقصر زمن، والحد من الخسائر لأقل مستوى ممكن (Coombs, 2007).

هناك اتفاق بين الباحثين والمختصين في مجال إدارة الأزمات على عدد من الإستراتيجيات الخاصة بإدارة الأزمة، وهي على النحو الآتي:

### 3-2-1 إستراتيجية الإستعداد للأزمة

تتمثل هذه الإستراتيجية بوضع الأساليب الكافية للوقاية من الأزمات ومحاولة منع حدوثها أو التقليل من حدتها، وذلك من خلال تطوير سيناريوهات مختلفة لأحداث الأزمة المتوقعة وتوزيع الأدوار بشكل يتحقق معه الهدف الأساسي من إدارة الأزمات وهو التعامل مع الأزمة بكفاءة وفاعلية (Pearson & Mitroff, 1993). كما تتضمن إستراتيجية الإستعداد للأزمة إكتشاف إشارات الإنذار من خلال رصد وتحليل المؤشرات الأولية التي تنبئ وتوقع حدوث الأزمة، حتى يتم دراستها والإعتماد عليها في المراحل القادمة، حيث يقوم المختصون في إدارة المؤسسة برسم الخطط المناسبة لمجابهة الأزمات المتوقعة، والتي تم رصد مؤشراتها وبوادرها، وذلك لتفادي وقوعها، أو على الأقل لوضع وتجهيز الحلول المناسبة لمواجهتها، تجنباً لوقوع أكبر قدر من الخسائر (Vardarlier & Zafer, 2020). ومن وجهة نظر (Alkharabsheh et al., 2014) فإنه في هذه المرحلة يتم التركيز على تحليل النقاط الحرجة، من خلال كشف الأسباب المحتملة للأزمات، ووضع نظام للتحذير والإنذار المبكر، الذي يزود الإدارة بمراجعة دورية للأداء الإداري والمالي والتنظيمي على مستوى المنظمة.

### 3-2-2 إستراتيجية تلطيف الأزمة

تهدف إستراتيجية تلطيف الأزمة إلى منع حصول الأزمة قبل وقوعها، وتتضمن هذه المرحلة الإجراءات الهادفة إلى إزالة مسببات الأزمة وتقليل احتمالية حدوثها وتأثيرها على الإنسان والبيئة (Fener & Cevik, 2015). وهنا يتم اللجوء أيضاً إلى ما يسمى بإحتواء الضرر، فبعد وضع الخطط والإجراءات المناسبة في المرحلة السابقة، يتم ترجمتها ووضعها موضع التنفيذ في حال وقوع الأزمة، أو يتم تطبيقها في محاولة لمنع وقوع الأزمة المتوقعة أو منعها من الإنتشار (Vichova et al, 2017).

### 3-2-3 إستراتيجية المواجهة والإستجابة للأزمة

ووفقاً لهذه الإستراتيجية يتم تطبيق خطة إدارة الأزمات والتعامل مع الأزمة وفق ما خطط لها سابقاً (Thumiki et al., 2019). حيث تعد هذه الإستراتيجية اختباراً حقيقياً للخُطط المعدة سلفاً، وللتجهيزات والتدريب الذي سبق الأزمة، فكلما كان الجهد المبذول في المرحلة السابقة كافياً أدى ذلك إلى نجاح إدارة الأزمة في مرحلة المواجهة (Oplachko et al., 2019).

#### 3-2-4 إستراتيجية التعلم من الأزمة

تعتبر هذه الإستراتيجية بمثابة فرصة للمؤسسة، وذلك عن طريق الاستفادة من الأزمات التي واجهتها في الماضي في رفع قدرتها وكفاءتها في التعامل مع الأزمات التي يمكن أن تحدث في المستقبل (Johnston & Stepanovich, 2001). حيث تقوم إدارة المؤسسة بدراسة الأزمة وأسباب حدوثها وتقييم آثارها وانعكاساتها على أداء المؤسسة، وذلك لجمع المعلومات اللازمة التي تفيد بمنع تكرار حدوث الأزمة مرة أخرى (Vichova et al, 2017). ومن وجهة نظر Hur (2020) and Kim فإن هذه الإستراتيجية تتضمن قيام المؤسسة بإتباع كافة الإجراءات اللازمة لأخذ الدروس والعبر من حدوث الأزمة وتقييم الإجراءات المتبعة لمعرفة نقاط القوة والضعف في إدارة الأزمة.

#### منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بهدف وصف الظاهرة موضوع الدراسة، والتي تتمثل في وصف رأس المال الفكري ودوره في إستراتيجية إدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا لدى الجامعات الخاصة الكويتية، وقد اعتمدت الدراسة على إستراتيجية جمع البيانات من المصادر الثانوية، وذلك من خلال الرجوع الى الكتب، والمقالات، كما وقام الباحثون بإستخدام الإستبانة لجمع بيانات الدراسة الأولية، إذ تم بتصميم إستبانة كأداة للدراسة، وتم جمع البيانات من عينة الدراسة من خلال إستخدام هذه الأداة، وبعدها تم تحليل البيانات بإستخدام برنامج (SPSS).

#### 4-1 مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة بجميع الجامعات الخاصة الكويتية، والتي يبلغ عددها (14) جامعة، وقد إستخدمت الدراسة العينة الطبقية العشوائية، وتم إختيار عينة مكونة من (8) جامعات خاصة في دولة الكويت، فيما تكونت وحدة المعاينة من القيادات في هذه الجامعات، حيث تم إختيار مستجيبين هذه الدراسة من أعضاء مجالس الأمناء ورؤساء الجامعات ونوابهم وعمداء الكليات، وتم توزيع 240 إستبانة على أفراد عينة الدراسة، وتم إسترداد 217 إستبانة كان منها 209 إستبانة مكتملة وصالحة للتحليل.

#### 4-2 تحليل البيانات وإختبار الفرضيات

أولاً: وصف اجابات افراد العينة

تم الإعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتب والأهمية النسبية في وصف إجابات أفراد

العينة عن فقرات الإستبانة، ومحاورها، وكانت النتائج كما يلي:

أبعاد رأس المال الفكري

وتضمنت هذه الأبعاد كل من: رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلية، ورأس المال العلائقي.

جدول (1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والأهمية النسبية لأبعاد رأس المال الفكري

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
رأس المال البشري	3.832	0.522	2	مرتفعة
رأس المال الهيكلية	3.771	0.636	3	مرتفعة
رأس المال العلائقي	4.196	0.497	1	مرتفعة
رأس المال الفكري	3.933	0.435		مرتفعة

يشير الجدول (1) إلى أن اتجاهات أفراد العينة كانت نحو الأهمية النسبية المرتفعة لأبعاد رأس المال الفكري،

حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.933)، وانحراف معياري (0.435)، كما احتل (رأس المال العلائقي) المرتبة الأولى،

بمتوسط حسابي (4.196)، وانحراف معياري (0.497)، وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين جاء (رأس المال الهيكلية)

بالمرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.771)، وانحراف معياري (0.636)، وبأهمية نسبية مرتفعة أيضاً. وهو ما يشير إلى

إهتمام الجامعات الكويتية برأس المال الفكري وتنميته.

أبعاد استراتيجيات إدارة الأزمة

وتضمنت هذه الأبعاد كل من: الإستعداد للأزمة، تلطيف الأزمة، المواجهة والإستجابة للأزمة، التعلم من الأزمة.

جدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والأهمية النسبية لأبعاد إستراتيجيات إدارة الأزمة

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
الإستعداد للأزمة	3.848	0.566	3	مرتفعة
تلطيف الأزمة	3.705	0.594	4	مرتفعة
المواجهة والإستجابة للأزمة	3.882	0.664	2	مرتفعة
التعلم من الأزمة	3.955	0.522	1	مرتفعة
إستراتيجيات إدارة الأزمة	3.848	0.458		مرتفعة

يشير الجدول (2) إلى أن اتجاهات أفراد العينة، كانت نحو الأهمية النسبية المرتفعة لأبعاد إستراتيجيات إدارة

الأزمة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.848)، وانحراف معياري (0.458)، كما احتل بعد (التعلم من الأزمة) المرتبة

الأولى، بمتوسط حسابي (3.955)، وانحراف معياري (0.522)، وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين جاء بعد (تلطيف

الأزمة) بالمرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.705)، وانحراف معياري (0.594)، وبأهمية نسبية مرتفعة أيضاً. وهو ما يشير إلى أن الجامعات الكويتية تستطيع إزالة مسببات الأزمة وتقليل احتمالية حدوثها، وكذلك تبرز النتائج دور الجامعات في إحتواء الضرر الذي قد ينتج عن وقوع الأزمة.

#### 3-4 مصفوفة الارتباط

اعتمدت الدراسة في إختبار الفرضيات على تحليل الإنحدار المتعدد، وتحليل الانحدار المترج، وذلك للإجابة على أسئلة الدراسة، وقبل الشروع بإجراء التحليل، تم التأكد من خلو البيانات من ظاهرة الارتباط المتعدد، حيث تشير هذه الظاهرة إلى وجود ارتباط خطي شبه تام بين متغيرين أو أكثر، يعمل على تضخيم قيمة معامل التحديد  $R^2$  ويجعله أكبر من قيمته الفعلية، ولهذا تم إحتساب معامل الارتباط الخطي، وقيمة معامل التباين عند كل متغير من المتغيرات التي تم إختبارها، وقد كانت النتائج كما يلي:

جدول (3) مصفوفة الارتباط للمتغيرات المستقلة

المتغير	رأس المال البشري	رأس المال الهيكلي	رأس المال العلائقي
رأس المال البشري	1		
رأس المال الهيكلي	0.378**	1	
رأس المال العلائقي	0.584**	0.361**	1

يبين الجدول (3) أن أعلى قيمة لمعامل الارتباط ظهرت بين المتغيرين المستقلين (رأس المال البشري) و(رأس المال العلائقي)، والتي بلغت (0.584)، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة الأخرى أقل من ذلك، وهذا يدل على عدم وجود ظاهرة الارتباط الخطي المتعدد بين متغيرات الدراسة المستقلة، حيث أن قيم معامل الارتباط الخطي التي تتجاوز (0.80) قد تعتبر مؤشراً لوجود ارتباط خطي متعدد، وعليه فإنه يمكن القول بخلو عينة الدراسة من مشكلة الارتباط الخطي العالي المتعدد (Guajarati, 2004, 359).

#### 4-5 نتائج اختبار الفرضيات

نتائج إختبار فرضية الدراسة الرئيسية  $H_0$ : لا يوجد دور ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوافر أبعاد رأس المال الفكري بإبعاده (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلائقي) على إستراتيجيات إدارة الأزمة بأبعاده (الاستعداد للأزمة، تلطيف الأزمة، المواجهة والاستجابة للأزمة، التعلم من الأزمة) في الجامعات الخاصة الكويتية خلال جائحة كورونا.

ولإختبار هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول (4) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية  $H_0$

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	جدول المعاملات Coefficients
----------------	--------------------	-----------------------------

Sig t* مستوى الدلالة	T المحسوبة	الخطأ المعياري	B		
0.013	2.515	0.070	0.177	رأس المال البشري	إستراتيجيات إدارة الأزمة
0.000	7.997	0.050	0.402	رأس المال الهيكلي	
0.048	1.999	0.073	0.147	رأس المال العلائقي	
	<b>0.751</b>				معامل الارتباط R
	<b>0.564</b>				معامل التحديد R <sup>2</sup>
	<b>46.659</b>				قيمة F المحسوبة
	<b>0.000</b>				Sig. F*

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

تشير نتائج الجدول (4) إلى أن معامل الارتباط ( $R = 0.751$ ) يشير إلى العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، كما أن أثر المتغيرات المستقلة (أبعاد رأس المال الفكري) على المتغير التابع (استراتيجيات إدارة الأزمة) هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث كانت قيمة F المحسوبة هي (46.659)، وبمستوى دلالة ( $Sig=0.000$ ) وهو أقل من 0.05، وقد تبين أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.564$ ) وهي تشير إلى أن (56.4%) من التباين في (استراتيجيات إدارة الأزمة) يمكن تفسيره من خلال التباين في (أبعاد رأس المال الفكري) مجتمعة.

أما جدول المعاملات فقد أظهر أن قيمة B عند بعد (رأس المال البشري) قد بلغت (0.177) وأن قيمة t عنده هي (2.515)، وبمستوى دلالة ( $Sig=0.013$ )، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي. أما قيمة B عند بعد (رأس المال الهيكلي) قد بلغت (0.402) وأن قيمة t عنده هي (7.997)، وبمستوى دلالة ( $Sig=0.000$ )، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي. وقد بلغت قيمة B عند بعد (رأس المال العلائقي) (0.147) وقيمة t عنده هي (1.999)، وبمستوى دلالة ( $Sig=0.048$ )، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي.

وبناء على ما سبق، نرفض الفرضية العدمية الرئيسة ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

"يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوافر أبعاد رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلائقي) على استراتيجيات إدارة الأزمة بأبعاده (الاستعداد للأزمة، تلطيف الأزمة، المواجهة والاستجابة للأزمة، التعلم من الأزمة) في الجامعات الخاصة الكويتية خلال جائحة كورونا. وتظهر نتائج اختبار الفرضية الرئيسة أهمية أبعاد رأس المال الفكري في استراتيجيات إدارة الأزمة، حيث تبين أن جميع الأبعاد تؤثر في الإستراتيجيات المتبعة في الجامعات الخاصة الكويتية لإدارة الأزمة. ولتحديد أي من أبعاد رأس المال الفكري كان له الدور الأبرز في استراتيجيات إدارة الأزمة، تم استخدام تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي، وكانت النتائج كما هي في الجدول (5).

جدول (5) نتائج تحليل الإنحدار المتدرج للفرضية الرئيسة H0

النموذج	رأس المال الفكري	B	قيمة t المحسوبة	Sig*	R <sup>2</sup>	F	Sig*

مستوى الدلالة	معامل التحديد	مستوى الدلالة					
0.000	101.059	0.479	0.000	10.053	0.498	رأس المال الهيكلي	الأول
0.000	66.172	0.548	0.000	8.407	0.421	رأس المال الهيكلي	الثاني
			0.000	4.097	0.250	رأس المال البشري	
0.000	46.659	0.564	0.000	7.997	0.402	رأس المال الهيكلي	الثالث
			0.013	2.515	0.177	رأس المال البشري	
			0.048	1.999	0.147	رأس المال العلائقي	

\*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$

تبين نتائج تحليل الانحدار التدريجي ترتيب دخول المتغيرات في نموذج الانحدار الذي يمثل أثر أبعاد رأس المال الفكري على استراتيجيات إدارة الأزمة، حيث تبين أن (رأس المال الهيكلي) جاء في المرتبة الأولى، وفسر ما نسبته (47.9%) من التباين في المتغير التابع، وعند إضافة (رأس المال البشري) ارتفعت نسبة التفسير لتصل إلى (54.8%)، كما وأدى إضافة (رأس المال العلائقي) إلى ارتفاع نسبة التفسير لتصل إلى (56.4%). ونلاحظ أن أثر جميع المتغيرات المستقلة، كان أثراً معنوياً عند مستوى دلالة أقل من 0.05.

#### الاستنتاجات

استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي خرجت الدراسة بالإستنتاجات الآتية:

أن إتجاهات أفراد العينة كانت نحو الأهمية النسبية المرتفعة لأبعاد رأس المال الفكري في الجامعات الكويتية، وقد احتل رأس المال العلائقي المرتبة الأولى، في حين جاء رأس المال البشري في المرتبة الثانية، وجاء رأس المال الهيكلي بالمرتبة الأخيرة، وهو ما يشير إلى إهتمام الجامعات الكويتية برأس المال الفكري وتميمته.

أن اتجاهات أفراد العينة كانت نحو الأهمية النسبية المرتفعة لأبعاد إستراتيجيات إدارة الأزمة في الجامعات الكويتية، وقد احتل بُعد التعلم من الأزمة المرتبة الأولى، وجاء بُعد المواجهة والإستجابة للأزمة في المرتبة الثانية، وبُعد الإستعداد للأزمة في المرتبة الثالثة في حين جاء بعد تطيف الأزمة في المرتبة الرابعة والأخيرة. وهو ما يشير إلى الدور الهام الذي لعبته الجامعات الكويتية في مواجهة أزمة جائحة كورونا.

وجود دور هام إحصائياً لتوافر رأس المال الفكري بابعاده (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلائقي) في إستراتيجيات إدارة الأزمة بأبعادها (الإستعداد للأزمة، تطيف الأزمة، المواجهة والإستجابة للأزمة، التعلم من الأزمة) في الجامعات الخاصة الكويتية خلال جائحة كورونا.

أشارت نتائج تحليل الإنحدار التدريجي ترتيب دخول المتغيرات في نموذج الانحدار الذي يمثل أثر أبعاد رأس المال الفكري على إستراتيجيات إدارة الأزمة، حيث تبين أن رأس المال الهيكلي جاء في المرتبة الأولى، وفسر ما نسبته (47.9%) من التباين في المتغير التابع، وعند إضافة رأس المال البشري ارتفعت نسبة التفسير لتصل إلى (54.8%)، كما وأدى إضافة رأس المال العلائقي إلى ارتفاع نسبة التفسير لتصل إلى (56.4%). ونلاحظ أن أثر جميع المتغيرات المستقلة، كان أثراً معنوياً.

تشير الإستنتاجات أعلاه إلى أن الجامعات الخاصة الكويتية تعتمد إلى تطوير معارف مواردها البشرية كأولوية إستراتيجية، وتحرص على إمتلاك خطط للإحتفاظ بالعاملين ذوي الكفاءة المتميزة وتعمل على إيجاد خططاً تدريبية لتطوير قدرات جميع العاملين بصورة مستدامة وخصوصاً الموظفين الجدد، كما تحرص على تطوير برامج للقادة من خلال إيجاد برامج فعالة لتطويرهم بالإستفادة من التجارب الدولية، وتحاول أن تربطهم بعلاقات علمية بحثية واسعة مع مراكز البحوث بشكل يعزز من مقدرتها على تعزيز دورها في خدمة المجتمع وخاصة خلال فترات الأزمات كما هو الحال خلال جائحة كورونا، حيث تعتبر الجامعات أن العلاقات التي تمتلكها تمثل دعائم تركيزها على تطبيق مبدأ المسؤولية الاجتماعية، وتطوير قيمة مضافة من خلال التحالفات مع الجامعات الأخرى والمفاضلة بين هذه التحالفات الإستراتيجية بشكل يحقق أفضل إنجاز لأعمالها.

### التوصيات

إستناداً إلى ما توصلت اليه الدراسة من نتائج، فإنها توصي بما يلي:

ضرورة الإهتمام برأس المال الفكري بكافة أبعاده (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي ورأس المال العلائقي) لما له من دور في تعزيز مقدرة الجامعات على تطبيق إستراتيجيات إدارة الأزمات، والسعي إلى تعزيز مقدراتها على مواجهة الأزمات من خلال تبني إستراتيجيات إدارة الأزمة الملائمة. الإستمرار في السياسة التي تتبناها الجامعات الكويتية في إستخدام إستراتيجيات إدارة الأزمات بشكلها الحالي، والعمل على تطويرها وفقاً للظروف والمتغيرات في البيئة الخارجية، خاصة مع الظروف الطارئة التي فرضتها جائحة كورونا على دولة الكويت وغيرها من دول العالم هذه الأيام، وما يتطلب الأمر من مواجهة الأزمات المترتبة على هذه الظروف الصعبة.

إجراء دراسة مقارنة مع مؤسسات أخرى في دولة الكويت وغيرها من الدول، ومقارنة نتائجها مع نتائج هذه الدراسة،

للإلمام بدور رأس المال الفكري ودوره في إستراتيجيات إدارة الأزمات في هذه الدول.

## المراجع

### المراجع باللغة العربية

- رليد، عبد الكريم وعثماني، مصطفى، (2020). رأس المال الفكري كألية لتحسين جودة الخدمة التعليمية بمؤسسات التعليم العالي بالجزائر-دراسة حالة المركز الجامعي مرسلبي عبد الله بتبيازة، مجلة دراسات العدد الإقتصادي، 11(2)، 143-159. DOI. 10.5281/zenodo.3898755
- الزبيدي، غني دحام، محمود احمد عبد وحسين وليد حسين، (2017). تحليل ابعاد راس المال الفكري في المؤسسات التعليمية باستخدام تقنية (SWOT)، مجلة جامعة بابل، 25(1)، 215-238.
- الزهيري، فاطمة مصطفى أحمد، (2020)، إدارة الأزمات وعلاقتها بالمسؤولية المجتمعية لدي طلاب الجامعة في ظل جائحة كورونا، المجلة المصرية للاقتصاد المنزلي، 36(2)، 187-230.

سليم، أحمد عبد السلام، (2019). موقع راس المال الفكري بين نظريات الاقتصاد والإدارة، مجلة قضايا سياسية، 56، 33-64.

عابنة، سعيد محمد سعيد وعاشور، محمد علي، (2018). واقع إدارة الأزمات بالجامعات الأردنية الحكومية في شمال الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 26(3)، 715-742.  
<http://dx.doi.org/10.33976/iugjeps.v26i3.2927>

عضيات، أنس عدنان، (2020)، واقع إدارة الأزمات في جامعة العلوم الإسلامية العالمية من وجهة نظر الطلاب، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 4(34)، 1-15.  
<https://doi.org/10.26389/AJSRP.A290420>

محسن، منتهى عبد الزهرة، (2019). إدارة الأزمات لعمداء الكليات في الجامعة المستنصرية وعلاقتها باتخاذ القرار الفعال من وجهة نظر التدريسيين، مجلة كلية التربية، 34(1)، 518-548.  
<https://doi.org/10.31185/eduj.Vol1.Iss34.807>

المومني، حازم عيسى، الحراشنة، فواز ياسين، وهياجنة، وليد سليمان هياجنة، (2018). درجة توفر مكونات رأس المال الفكري في الجامعات الأردنية من وجهة نظر القادة الأكاديميين في ضوء بعض المتغيرات، دراسات العلوم التربوية، 45(4-7)، 207-224.

نجم منور عدنان وقشطة، آمال نبيل، (2021). درجة توافر متطلبات تطوير مكونات رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 29(1)، 106-131.  
<https://doi.org/10.33976/IUGJEPS.29.1/2021/5>

المراجع باللغة الإنجليزية

Abazeed, R. A. M. (2017). The Impact of Intellectual Capital Dimensions on Organizational Performance of Public Hospitals in Jordan. *Global Journal of Management And Business Research*, 17(5-A), 42-52.

Al Eid, N. A., & Arnout, B. A. (2020). Crisis and disaster management in the light of the Islamic approach: COVID-19 pandemic crisis as a model (a qualitative study using the grounded theory). *Journal of Public Affairs*, 20(4), e2217. <https://doi.org/10.1002/pa.2217>

Al-Dabbagh, Z. S. (2020). The Role of Decision-maker in Crisis Management: A qualitative Study Using Grounded Theory (COVID-19 Pandemic Crisis as A Model). *Journal of Public Affairs*, 20(4), e2186. <https://doi.org/10.1002/pa.2186>

Aljuhmani, H. Y., & Emeagwali, O. L. (2017). The roles of strategic planning in organizational crisis management: The case of Jordanian banking sector. *International Review of Management and Marketing*, 7(3). 50-60.

Alkharabsheh, A., Ahmad, Z. A., & Kharabsheh, A. (2014). Characteristics of crisis and decision-making styles: The mediating role of leadership styles. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 129, 282-288 .<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.678>

Alves, J. C., Lok, T. C., Luo, Y., & Hao, W. (2020). Crisis management for small business during the كورونا outbreak: Survival, resilience and renewal strategies of firms in Macau. *Research Square* .Posted 11 Jun 2020. DOI: <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-34541/v1>

Anggraini, F., Abdul-Hamid, M. A., & Azlina, M. K. A. (2018). The Role of Intellectual Capital on Public Universities Performance in Indonesia. *Pertanika Journal of Social Sciences & Humanities*, 26(4).

Arnout, B., Al-Dabbagh, S., Al Eid, N., Al Eid, M., Al-Musaibeh, S., AlMiqtqi, M., ... Al-Zeyad, G. (2020). The effects of corona virus (COVID19) outbreak on the individuals' mental health and on the decision makers: A comparative epidemiological study. *International Journal of Medical Research & Health Sciences*, 9(3), 26–47.

Bhatti, W. A., & Zaheer, A. (2014). The role of intellectual capital in creating and adding value to organizational performance: A conceptual analysis. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 12(3), pp185-192.

Bontis, N. & Fizenz, J. (2002). Intellectual capital ROI: A Current Map to Human Capital Antecedents and Consequences. *Journal of Intellectual Capital*, 3(3), 223-247.

Bryan, C. J., Mintz, J., Clemans, T. A., Leeson, B., Burch, T. S., Williams, S. R., ... & Rudd, M. D. (2017). Effect of crisis response planning vs. contracts for safety on suicide risk in US Army soldiers: a randomized clinical trial. *Journal of affective disorders*, 212, 64-72 .

<https://doi.org/10.1016/j.jad.2017.01.028>

Cabrita, M.R. & Bontis, N. (2008). Intellectual Capital & Business Performance in the Portuguese Banking Industry. *International Journal of Technology Management.*, 43(13), 212-237. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2008.019416>

Chatterton, P., & Goddard, J. (2000). The response of higher education institutions to regional needs. *European Journal of Education*, 35(4), 475-496 .  
<https://www.jstor.org/stable/1503633>

Christensen, B. (2018). The process of creating value with intellectual capital Practice as an intangible asset in communities of practice in the SME: An empirical case study. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 16(2), 73-83.

Coombs, W. T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate reputation review*, 10(3), 163-176 .<https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049>

Curado, C. Henriques, L. & Bontis, N. (2011). Intellectual Capital Disclosure Payback. *Journal of Management Decision*, 49(7), 1080-1098. <https://doi.org/10.1108/00251741111151154>

Dahash, Q., & Al-Dirawi, A. (2018). Investment in intellectual capital and achievement of the competitive advantage in hotel sector. *Management Science Letters*, 8(7), 795-804 .DOI: 10.5267/j.msl.2018.5.007

de Leaniz, P. M. G., & del Bosque, I. R. (2013). Intellectual capital and relational capital: The role of sustainability in developing corporate reputation. *Intangible Capital*, 9(1), 262-280 .<http://dx.doi.org/10.3926/ic.378>

Di Bernardino, D. & Corsi, C. (2018). A quality Evaluation Approach to Disclose Third Mission Activities & Intellectual Capital in Italian Universities. *Journal of Intellectual Capital*, 19(1), 178-201. <https://doi.org/10.1108/JIC-02-2017-0042>

Dobrowolski, Z. (2020a). After كورونا: reorientation of crisis management in crisis. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(2), 799-810 .<https://jssidoi.org/jesi/article/730>

Dobrowolski, Z. (2020b). The supreme audit institutions readiness to uncertainty. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(1) .513-525 .([http://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.1\(36](http://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.1(36)

Fener, T., & Cevik, T. (2015). Leadership in crisis management: Separation of leadership and executive concepts. *Procedia Economics and Finance*, 26, 695-701 . [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00817-5](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00817-5)

Fener, T., & Cevik, T. (2015). Leadership in crisis management: Separation of leadership and executive concepts. *Procedia Economics and Finance*, 26, 695-701 . [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00817-5](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00817-5)

Gujarati, D.N. (2004). *Basic Econometrics*. (4thed.), UNA, New York: McGraw Hill.

Harahsheh, A., Alharafsheh, M., Zraqat, O. M., Houssien, A. H. M. A., & Shajrawi, A. (2021). Crisis Management Strategies During the كورونا Pandemic and its Impact on Performance Developing of Jordanian Universities: The Mediating Role of Strategic Ambidexterity. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 18(4), 3985-4007.

Hormiga, E., Batista-Canino, R. M., & Sánchez-Medina, A. (2011). The role of intellectual capital in the success of new ventures. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7(1), 71-92.

Hur, J. Y., & Kim, K. (2020). Crisis learning and flattening the curve: South Korea's rapid and massive diagnosis of the كورونا infection. *The American Review of Public Administration*, 50(6-7), 606-613 .<https://doi.org/10.1177/0275074020941733>

Ibarra-Cisneros, M. A., Vela Reyna, J. B., & Ríos Nequis, E. I. (2020). Intellectual capital, knowledge management and performance in universities. *Investigación administrativa*, 49(126) .(<https://doi.org/10.35426/iav49n126.06>)

Johnston, W. P., & Stepanovich, P. L. (2001). Managing in a crisis: Planning, acting, and learning. *American Journal of Health-System Pharmacy*, 58(13), 1245-1249 .  
<https://doi.org/10.1093/ajhp/58.13.1245>

Lai, I. K. W., & Wong, J. W. C. (2020). Comparing crisis management practices in the hotel industry between initial and pandemic stages of كورونا. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* .3135-3156 ,(10)32 .<https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2020-0325>

Lalonde, C. (2004). In search of archetypes in crisis management. *Journal of Contingencies and Crisis management*, 12(2), 76-88 .<https://doi.org/10.1111/j.0966-0879.2004.00437.x>

Leon, R. D. (2016). Intellectual capital-Source of competitiveness. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 13(2-3), 149-166 .  
<https://doi.org/10.1504/IJLIC.2016.075695>

Majli, A. Y. A., & Tamimi, H. F. (2018). The Impact of Crisis Management Strategy on the Performance of the Employees of Arab Potash Company" an Applied Study". *International Journal of Scientific Research and Management*, 6(04) .(DOI: 10.18535/ijssrm/v6i4.em13)

Milojevic, D., & Katsadze, B. (2020). Social Sustainability in كورونا Crisis: The Case of the Hotel Industry .Master Thesis. Uppsala University, Gotland. URL: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1441677/FULLTEXT01.pdf>

OEU (2006), Methodological Guide, PRIME, ed., Observatory of the European University, Lugano.

Oplachko, I., Malchyk, M., & Popko, O. (2019). Organizational support of the crisis management mechanism of the industrial enterprises activity on the basis of reflexive approach. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio H-Oeconomia*, 53(1), 49-58 .DOI:10.17951/h.2019.53.1.49-58

Pearson, C. M., & Mitroff, I. I. (1993). From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management. *Academy of Management Perspectives*, 7(1), 48-59 .  
<https://doi.org/10.5465/ame.1993.9409142058>

Pedro, E., Alves, H., & Leitão, J. (2020). In search of intangible connections: intellectual capital, performance and quality of life in higher education institutions. *Higher education*, 1-18 .<https://doi.org/10.1007/s10734-020-00653-9>

Pedro, E., Leitão, J., & Alves, H. (2019). The intellectual capital of higher education institutions. *Journal of Intellectual Capital*. 20(3), 355-381. <https://doi.org/10.1108/JIC-07-2018-0117>

Taneja, S., Pryor, M. G., Sewell, S., & Recuero, A. M. (2014). Strategic crisis management: A basis for renewal and crisis prevention. *Journal of Management Policy and Practice*, 15(1), 78-85.

Thumiki, V. R. R., Jovancai-Stakić, A., & Al, B. R. S. S. (2019). Resultant effect of crisis-driven HR strategies applied during current economic crisis in Oman: An HR manager's perspective. *The European Journal of Applied Economics*, 16(1), 77-98 .DOI: 10.5937/EJAE15-19262

Vardarlier, P., & Zafer, C. (2020). Social Media and Crisis Management: The Case Study of Cambridge Analytica. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(Özel Sayı), 31-44 .<https://doi.org/10.18026/cbayarsos.491147>

Vichova, K., Hromada, M., & Rehak, D. (2017). The use of crisis management information systems in rescue operations of Fire Rescue Service of the Czech Republic. *Procedia engineering*, 192, 947-952 .<https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.06.163>

Volna, J., & Kohnova, L. (2014). Intellectual capital of the organization as the source of its innovation activity. *Comenius Management Review*, 8(1), 5-14.

Walecka, A. (2021). The Role of Relational Capital in Anti-Crisis Measures Undertaken by Companies—Conclusions from a Case Study. *Sustainability*, 13(2), 780 .<https://doi.org/10.3390/su13020780>

Wishah, R. H. (2016). The Impact of Organizational Effectiveness on Crisis Management from the Standpoint of Supervisory Leadership Working in Jordan Industrial Companies. *International Business and Management*, 12(3), 31-40 .DOI: <http://dx.doi.org/10.3968/8488>

