

علاقة ادارة الموارد البشرية بمؤشرات اداء شركات السياحة في فترة ما بعد جائحة الكورونا

د/ ريم فاروق النشار

معهد السياحة و الفنادق-الكلية التكنولوجية – وزارة التعليم العالي

مقدمة :

تعتبر الموارد البشرية ممثلة في العاملين بالقطاع السياحي و الفندقى من مختلف الفئات و المستويات و التخصصات هي الدعامة الحقيقية التي تستند اليها الشركات و الادارات لتحقيق اهدافها , فهم مصدر الفكر و التطوير و هم القادرون علي تشغيل و توظيف الموارد المتاحة للشركات السياحية و الفندقية. لذلك نجد ان الادارة الحديثة تولي اهتماما رئيسيا لدور و علاقة المورد البشرى بالاداء و الانتاجية من خلال البحث عن العوامل المؤثرة في الاداء و كفاءة العاملين ايجابا و سلبا و من المعلوم ان اهم اهداف ادارة الموارد البشرية في القطاع السياحي و الفندقى السعي و العمل بان يصل العاملون باداءهم الي اقصى كفاءة ممكنة , لذلك تعمل هذه الادارات علي توفير و توظيف العمالة الجيدة و المؤهلة و الحرص علي تدريبهم و اكسابهم المهارات المختلفة من اجل رفع كفاءتهم و قدراتهم في الاداء و العمل علي اثارة رغباتهم و توجيه السلوك الناتج عنها في الاتجاه الذي يحقق الاداء المرغوب و المطلوب.

هدف الدراسة:

يتلخص هدف الدراسة في تقصي أثر الموارد البشرية في أداء شركات السياحة بمدينة الاسكندرية عن طريق استقصاء آراء المديرين حول أثر عناصر رأس المال البشرى في أداء الأعمال فيها . و ذلك من خلال: الخروج بتوصيات حول قياس رأس المال البشرى وتأثيره في الأداء، للقطاع السياحي وصانعي القرارات به وخاصة بعد الجائحة التي مر بها العالم ككل واثرت علي القطاع السياحي و الفندقى بشكل ملحوظ

فرضية الدراسة:

تتبنى الدراسة الاجابة علي الفرضية الاتية:

هل يوجد أثر لرأس المال البشرى في معدلات أداء شركات السياحة بالاسكندرية؟

اهمية الدراسة:

يؤثر في إدارة الموارد البشرية العديد من التغيرات التي تفرض نفسها والتي تمارس بعض الضغوط على هذه الادارة ، وتؤثر على سياسات اداءهاوعلى إدارة الموارد البشرية دراسة هذه التغيرات وفهماها

والاستجابة لها بالاسلوب المناسب والاستفادة منها وأهم هذه التحديات علي سبيل المثال و ليس الحصر عولمة كل من المعلومات ، والفكر الاداري ، وتقنيات الاتصالات ، والاسواق المحلية ، والاتجاهات الجديدة في السياسات التسويقية والمالية وفي تعامل العمالة الماهرة مع المؤسسات الدولية، و التركيز على التدريب لتغيير الاتجاهات والاستعدادات بدلا من التركيز على المعارف والمهارت، حيث أصبح العاملون يتحملون مسئولية اكتساب تلك المهارت بأنفسهم، ظهور اتجاهات حديثة في مجال منظمات الاعمال والخدمات، تختلف تماما عن القديمة و تناقص عدد فرص العمل المتاحة مع تدهور اخلاقيات العمل نتيجة الزيادة المضطردة في عدد السكان والزيادة في متوسط الاعمار، التركيز على الابداع والسرعة والكفاءة الفردية في منظمات العمل التي تديرها فرق العمل و من هنا ظهرت اهمية الدراسة لانه كلما زادت معرفة المديرين بعناصر رأس المال البشري وأثره في الأداء، زادت قدرتهم على قياسه (Measured وادارته Managed) من أجل تحسين الأداء بشركاتهم في ظل المتغيرات و الازمات.

اسلوب جمع البيانات:

مجتمع الدراسة والعينة:

تكون مجتمع الدراسة من بعض شركات السياحة بمدينة الاسكندرية بمختلف انواعها و فئاتها حيث تم توزيع 150 استمارة على عدد من المديرين العاملين في الشركات بفئاتها الثلاثة (أ و ب و ج) و قد تم الحصول على البيانات والمعلومات بغرض تحقيق أهداف الدراسة من خلال الجانب النظري المتمثل في الكتب والدراسات والبحوث السابقة والرسائل الجامعية والانترنت ومقابلة ذوي الخبرات في مجال ادارة و تنمية الموارد البشرية وهذه البيانات والمعلومات قد ساعدت في تصميم استمارة الاستبيان التي اعتمدت عليها الدراسة.

الكلمات الدالة: ادارة الموارد البشرية - الاداء- راس المال البشري - شركات السياحة - جائحة كورونا

المحور الاول : تحديد المفاهيم الرئيسية للدراسة:

اولا: مفهوم الموارد البشرية:

يعتبر مصطلح الموارد البشرية مصطلحا حديثا، حيث حل محل الافراد الذي كان سائدا

أو القوى العاملة، ولقد كانت سنة 1970 نقطة التحول التدريجي، عندما قامت الجمعية

الامريكية لإدارة الافراد إلى اعتبار الافراد كأصول من أصول المؤسسة، وبالتالي فهم موارد كباقي الموارد التنظيمية الأخرى، وهذا ما أكدته البحوث و الدراسات في مجال العلوم السوسولوجية والسلوكية على اعتبار انهم موارد وليسوا مجرد أناس يتحركون ويتصرفون فقط على أساس مشاعرهم وعواطفهم. ومن أهم التعريفات للموارد البشرية نذكر ما يلي:

- الموارد البشرية هي المورد الوحيد الحقيقي، ويؤكد "بيتر دركر" "Drucker Peter" ذلك حيث يقول: "إن أي منظمة بها مورد واحد حقيقي هو الانسان".

- الموارد البشرية - كما يشير أحمد سيد مصطفى - هي تلك المجموعات من الافراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الاداء بشكل جاد وملتزم، وحيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم، وتزيد فرص الاستفادة الفاعلة لهذه الموارد عندما تتوفر نظم تحسين تصميمها وتطويرها بالتعليم والاختيار والتدريب والتقييم والتطوير والصيانة.

- الموارد البشرية هي جموع من الافراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الاعمال والراغبين في أداء تلك الاعمال بحماس واقتناع وتعرف أيضا: هي أهم عناصر العمل والانتاج، فعلى الرغم من أن جميع الموارد المادية ذات أهمية بالغة في بناء المؤسسات إلا أن المورد البشري يعتبر أهمها، ذلك لأنه هو الذي يقوم بعملية الابتكار والابداع وهو الذي يصمم العمل ويشرف على تأديته ورقابة جودته وهو المسؤول عن وضع الاهداف والاستراتيجيات التي تتناسب وطبيعة نشاط المؤسسة فبدون موارد بشرية فعالة لا يمكن اكتمال أهداف المؤسسة ورسالتها.

ثانيا: تنمية الموارد البشرية:

"زيادة عملية المعرفة والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات والتي يتم انتقاؤها واختبارها في ضوء ما أجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الانتاجية لاقصى حد ممكن" كما يقصد بتنمية الموارد البشرية:

"هي مجموعة من البرامج والوظائف والانشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد والمنظمة والموارد البشرية اصطلاحا يعتبر حديثا: حيث اتخذ مضمون الموارد البشرية دلالات تختلف عما كان عليه مضمون إدارة الافراد وذلك لأنها الفلسفة الادارية الجديدة التي ينهض بها كل مجتمع اداري وتنظيمي

ثالثاً: أهمية الموارد البشرية في المؤسسة:

تمثل الموارد البشرية أهمية استراتيجية كبيرة لنجاح أي مؤسسة، فلا يمكن أن يتحقق الاستخدام الأمثل للموارد الأخرى إذا كانت المؤسسة تفتقر إلى الأفراد ذوي المهارات والمؤهلين والقادرين على أداء وظائفهم المطلوبة منهم. حيث يوضح "جيفري فيفر" "Pfeiffer Jeffrey" أن أهمية الموارد البشرية وكيفية إدارتها تزداد يوماً بعد يوم، لأن المنطلقات الأخرى للتنافس بدأت تفقد ميزتها من يوم لآخر، فأسس النجاح كالتيكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج، وحصص الشركة من السوق، ودرجة الحماية التي قد توفرها الدولة أو الاعتماد على مصادر التمويل المحلية الأقل تكلفة، لم يعد لها نفس التأثير الذي كانت تتمتع به في الماضي. هذا ما يؤكد بأن الموارد الثقيلة للمؤسسة لم تعد لها بالغ الأهمية بقدر ما توليه الموارد البشرية المؤهلة من قيمة. وعلى هذا الأساس يرصد "أحمد سيد مصطفى" أهمية الموارد البشرية داخل المؤسسة من خلال المحاور الرئيسية التالية:

- الموارد البشرية أساس الاستقلال والنفوذ الاقتصادي. - الموارد البشرية أداة تنافسية عالمية.
 - الموارد البشرية تعظم القيمة المضافة. - الموارد البشرية الفاعلة أداة لزيادة الصادرات.
 - الموارد البشرية تكمل الثروة القومية. - استقطاب العقول أصبح ساحة للصراع العالمي.
- ويؤكد "سيد الهواري" أن الموارد البشرية هي مصدر النجاح لأي مؤسسة أو مجتمع، وذلك إذا ما تم إدارتها بشكل جيد، إن سبب النجاح لا يكمن في وجود الموارد المالية، ولكن يكمن في إدارة الموارد البشرية. إن سبب النجاح هو في تلك الموارد التي لا تظهر في قوائم المركز المالي. وفي ضوء وظائف الإدارة حدد جاري ديسلر "Deshler Gary" وظيفة إدار الموارد البشرية في قيامها بمسؤولية تكوين وتنمية الكفاءات، حيث تقوم هذه الإدارة بتحديد نوعية الأفراد المطلوب تعيينهم بالمؤسسة وكيفية استقطاب ما يلزم المؤسسة من كفاءات، وكيفية المفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف لاختيار أكفئهم، ووضع معايير للاداء يلتزم بها كل فرد بالمؤسسة، وتحديد أفضل الطرق التي يمكن الاعتماد عليها في مكافأة أفراد قوي العمل وتقييم أدائهم، وتقديم ما يلزم من أنشطة النصح والمشورة بالإضافة إلى الاهتمام بأنشطة التدريب والتنمية. حيث يرى "دال هورد" "Hord Dale" أن وظائف إدار الموارد البشرية تتضمن الآتي: -العلاقات الصناعية -القوى العاملة -الاختيار والتعيين -التدريب والتنمية للموارد البشرية -الحوافز -التقييم والتقويم للموارد البشرية. أما صالح الشنواني يرى أن وظائف إدارة الموارد البشرية هي: -تخطيط الموارد البشرية. -الاستقطاب. -الاختيار والتعيين. -التدريب والتطوير. - تنمية المسار الوظيفي. -الاجور والحوافز. -تقييم الاداء. -تحسين بيئة العمل. -الرعاية والامن. وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد وظائف إدارة الموارد البشرية في الآتي: -استقطاب وتوظيف الموارد

البشرية.-تطوير وتنمية الموارد البشرية.-رعاية الموارد البشرية.-صيانة الموارد البشرية والمحافظة عليها.

رابعاً: نظرية رأس المال البشري:

يعتبر رأس المال البشري أحد مكونات رأس المال الفكري والذي يتصف بخاصية هامة، وهي أن المؤسسة تحصل على مساهماته في العمل بدون أن تمتلكه بشكل مباشر مما يضيف درجة من عدم التأكد بالنسبة لاستخدامه. ويقصد برأس المال البشري المعرفة والمهارات، بالإضافة إلى القدرات الذاتية لتحديد وإيجاد مصادر المعرفة والمهارات التي يمتلكها الأفراد حالياً، وهو ما يطلق عليه المديرون أحياناً المبادأة و الابتكار لرفع الاداء بالشركة. وعلى ذلك يظهر الاختلاف بين رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي، فالمعرفة والمهارات في عقول الافراد تمثل رأس المال البشري، وتتحول إلى رأس مال هيكلي فقط إذا تم نقلها وتحويلها في مستندات متنوعة بالمؤسسة. وعليه فإن رأس المال البشري يشمل مضامين واعتبارات الموارد البشرية بصورتها الواسعة، والتي تتضمن سوق العمل والموارد البشرية اللازمة لاداء الانشطة المختلفة، كما يشمل المضامين والمتطلبات المحددة الخاصة بالقدرات الفردية في مجالات المعرفة وخصائص المديرين وخصائص العاملين. ولبناء هذا النموذج المتكامل لرأس المال البشري ينبغي مراعاة عدة جوانب أهمها:- العلاقات مع العاملين.- الاعتبارات القانونية.- التخصص ومستوى الحاجة إليه.- مستوى توفير المهارات والقدرات المطلوبة.- اختيار الأشخاص المناسبين-اعتبارات وقضايا البيئة الداخلية والخارجية- الحاجة إلى الخلق والابداع قياساً بالاحتياجات الوظيفية التقليدية.- الخصائص والمواصفات الشخصية المطلوبة. إذن، فهذا النوع من الاستثمارات يتطلب - كغيره من الاستثمارات المادية الاخرى-تكاليف يتحملها كل من الفرد والمنظمة، فالفرد يصرف جزءاً معتبراً من وقته وجهده وماله لذلك، والمنظمة بدورها تبذل المال والوقت لتكوين الفرد وتنمية مهاراته ومعارفه. ولذلك لا بد لهذا النموذج أن يحقق عوائد مرضية على هذه التكاليف، تتمثل هذه العوائد في دخل إضافي أو أجر أعلى بالنسبة للفرد، أما بالنسبة للمؤسسة فهذه العوائد عبارة عن تحقيق أهدافها وتحسين وضعيتها ومكانتها، كمثال على ذلك يتمثل عائد المؤسسة في زيادة الانتاجية، خلق القيمة، تحسين الاداء والاستمرارية...، وبالنسبة للاسرة فالعائد هو تحقيق الرفاهية وتحسين مكانتها الاجتماعية و رفع مستواها الاقتصادي. وقد ازداد مفهوم رأس المال البشري كمصدر للميزة التنافسية في إطار التحول لعصر المعرفة، حيث أصبحت الموارد البشرية وطرق تسييرها من أهم ركائز الميزة التنافسية في السنوات الاخيرة، حيث أصبحت -حسب العديد من الدراسات- أهم أصول المؤسسة بل وثروتها الحقيقية. هكذا وبعد استعراض مختلف النظريات التي خضع لها مفهوم العنصر

البشري يمكن القول أن هذا المفهوم قد تغير جذريا، من اعتبار العنصر البشري مجرد عامل بسيط من عوامل الانتاج، محصورا في جانبه الفسيولوجي، إلى اعتباره موردا استراتيجيا كفيل بخلق القيمة وتحسين الاداء والتنافسية.

خامسا: مفهوم التدريب وأهميته للموارد البشرية في شركات السياحة

يحدث تأثيره الإيجابي أو السلبي في كفاءة وفاعلية منظمات الأعمال وخصوصا في مجال السياحة، حيث أن المورد البشري يعتبر من العناصر المهمة التي تحيا بها تلك المنظمات والمحرك الأساسي لأي نشاط سياحي تقوم به، حيث يعتمد نجاح هذا النشاط على المورد البشري وكفاءته في الأداء لذلك نجد أن جميع المسؤولين عن شركات السياحة يهتمون بأداء العاملين بها، وذلك لأن الأداء لا يعد إنعكاسا لقدرات كل فرد فحسب وإنما هو إنعكاس لأداء تلك الشركات ودرجة فاعليتها، ومن هنا تأتي أهمية التدريب حيث أن للتدريب دور فعال في رفع كفاءة وقدرة ومهارات الموارد البشرية وتمكينهم من الإبداع والإبتكار وتقديم الجديد والأجود، الأمر الذي دفع بشركات السياحة إلى إهتمام برفع كفاءة العاملين لديها، وذلك من خلال تطبيق سياسة الإختيار الجيد للقوى العاملة بالإضافة إلى تنفيذ برامج تدريب مستمرة ومتخصصة لصقل مهاراتهم ولتحقيق التوافق بين متطلبات سوق العمل وبين شاغليه، وذلك من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى الشركة لتحقيقها وهي تحسين مستوى أداء الشركة ككل من خلال تحسين مستوى جودة الخدمات التي تقوم بتقديمها في سوق العمل السياحي، وقد أظهرت بعض الدراسات السابقة مدى قصور برامج التدريب في قطاع السياحة، بالإضافة إلى عدم الإهتمام بالتدريب المستمر، ونظرا لمحدودية الدراسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في قطاع السياحة سواء في الأجهزة الرسمية أو في شركات السياحة على إختلاف درجاتها، لذلك هدفت هذه الدراسة إلى القاء الضوء على أهمية تنمية الموارد البشرية بشركات السياحة وأثرها على تحسين أداء تلك الشركات، وتوضيح الوضع الحالي لمدى تطبيق تلك البرامج التنموية و التدريبية والإلتزام بها .

سادسا: مؤشرات الاداء

أداء الأعمال (Performance Business) من منظور (Akbar , et al. et.2013 :264) هو مؤشر لقياس جودة تحقيق أهداف الشركة. وقد تبين من خلال رأي (Kochan et al.و.2013 :5) أن الأداء العالي يمكن قياسه من عدة جوانب مهمة: تعزيز وتطوير رأس المال البشري ، و تخليق ميزة أداء عالية من خلال تطوير مهارات الموظفين، وتخصيص الموارد الإنتاجية. و من أجل تحقيق أداء أفضل ونتائج مذهله، أصبح لزاما على الشركات، رسم خريطة طريق ونظام متكامل يضمن

الوصول لتحقيقه . أما بالنسبة لقياس رأس المال البشري ومعرفة أثره في مستوى الأداء، فقد أشارت (Latif ,et al.,2012: 407) أن قياس الأصول الفكرية في أداء الشركات يكون من خلال الإنتاجية (Productivity)، والربحية (Profitability)، والقيمة السوقية (Value Marke) وقد عرف كل من (Bontis ,1998)، و(Sharabati ,et al.,2013) مكونات الأداء من خلال المؤشرات العشرة التالية: القيادة في الصناعة، و التطلعات المستقبلية، و الرد بشكل عام على المنافسة، ونسبة النجاح في تسويق المنتجات الجديدة، وأداء ونجاح أعمال الشركة و معدل إنتاج الموظف، و معدل إنتاجية العملية (الحركية)، و نمو الأرباح، و نمو المبيعات، والقيمة السوقية للشركة (قيمة الأسهم).

سابعاً: تأثير جائحة الكورونا علي اداء الشركات عالمياً

من الصعب التنبؤ بالتأثيرات بعيدة الأمد لوباء كورونا على اقتصاد الدول أو على الاقتصاد العالمي، لكن يمكن أن نتبع التأثيرات الحالية التي خلفها انتشار كورونا على اقتصاد العالم حتى الآن والتوقعات قريبة الأمد لأزمة كورونا المستجد كالاتي:

1- انخفاض نمو الناتج المحلي الإجمالي والانكماش: في تقرير نشرته شركة الاستشارات العالمية Roland Berger في نهاية مارس 2020، توقع التقرير انخفاض نمو الناتج المحلي الإجمالي العالمي بمعدل بين 3.1 و 5.2 نقطة مئوية، حيث سينخفض الناتج المحلي الإجمالي للصين بين 1.9 و 3.3 نقطة مئوية حسب مدة الاضطراب الاقتصادي، فيما توقع التقرير انخفاض نمو الناتج الإجمالي في الولايات المتحدة بين 4.2 و 7.1 نقطة مئوية -انكماش- وانخفاض نمو الناتج المحلي الإجمالي لأوروبا 3.4 و 5.8 نقطة مئوية.

2- انخفاض الطلب العالمي: يعتبر انخفاض الطلب من أكبر التحديات التي تواجهها الدول الصناعية مثل الصين، حيث انخفض الطلب على السيارات الصينية مثلاً حوالي 86% في شهر شباط/فبراير 2020، يمكن أن نرى نسب مشابهة في مختلف الصناعات والقطاعات الاقتصادية، حيث يعود انخفاض الطلب إلى تعطل الحركة وتوقف تدفق البضائع والأفراد من جهة؛ وإلى انخفاض مستويات الدخل وازدياد معدلات البطالة من جهة أخرى وتشير التوقعات أن الطلب على السلع غير الأساسية سيشهد انخفاضاً مستمراً حتى نهاية الأزمة والبدء بفترة الانتعاش.

3-تعثر الاستثمار: في ظل ظروف عدم التأكد وعدم اليقين التي يعيشها المستثمرون اليوم؛ هناك توقعات بتعثر الاستثمار حول العالم وإحجام الشركات عن الدخول في استثمارات جديدة ذات مخاطر مرتفعة، كما أن ظروف عدم التأكد وفقدان قدرة التنبؤ لدى الشركات والحكومات وحتى الأفراد من شأنه أن يضاعف المخاطر الاقتصادية لانتشار وباء كورونا المستجد

4-أزمة الرهونات والديون: من المتوقع أن يشهد الاقتصاد العالمي أزمة حادة نتيجة التخلف عن سداد الديون والقروض والوفاء بالرهون العقارية، أزمة شبيهة بالأزمة المالية العالمية عام 2008 لكن من المتوقع أن تكون أكثر شدة وقسوة وأطول أمداً، ليس على مستوى الأفراد والشركات فقط، بل ستتخلف الدول المدينة عن سداد ديونها.

5-قطاعات مهددة بالانهيار: أبرزها قطاع الطيران الذي تلقى ضربة مركزة بإلغاء الحجوزات وتوقف حركة الطيران في معظم مطارات العالم ما يهدد عمالقة صناعة الطيران بأزمة خانقة، إضافة إلى قطاع السياحة وما يتصل به من خدمات المطاعم والفنادق، وبكل تأكيد ستواجه البنوك أزمة خانقة لا يمكن التنبؤ بنتائجها النهائية.

6-البطالة بسبب أزمة كورونا: كل يوم ينضم أشخاص جدد إلى فئة العاطلين عن العمل بسبب تداعيات أزمة كورونا، ومن المتوقع أن يشهد العالم أكبر معدل للبطالة في التاريخ الحديث! في الولايات المتحدة الأمريكية وحدها يُعتقد أن عدد العاطلين عن العمل سيتضاعف ثلاث مرات على الأقل، وقد رصدت الحكومة الأمريكية ميزانية خاصة لإعانة المتضررين من البطالة بسبب أزمة كورونا، وسجلت مطلع أبريل/ نيسان أكثر من 6.6 مليون طلب إعانة من العاطلين عن العمل يأتي ذلك بعد وضع حوالي 95% من الأمريكيين بشكل من أشكال التوقف عن العمل والحجر الصحي، وتعطل أكثر من 80% من القطاعات في البلاد، ما دفع الحكومة الأمريكية لرفع تعويضات البطالة حتى 600 دولار أمريكي. هذا التزايد بمعدل البطالة لم يكن في الولايات المتحدة فقط، بل أصبح ظاهرة عالمية تتمثل بانخفاض فرص العمل وتعطل العمالة اليومية وإفلاس وإغلاق عدد كبير من المؤسسات والشركات والمصانع، ويعتقد حتى الآن أن دخل الفرد انخفض بنسبة 20% حتى بالنسبة للعاملين وعلى أقل تقدير.

7-التأثير الاقتصادي الناجم عن فيروس كورونا على السياحة والتحويلات المالية:عصفت التأثيرات الاقتصادية الناجمة عن أزمة فيروس كورونا المستجد بمعدلات متزايدة بالبلدان التي تندرج ضمن شريحتي الدخل المنخفض والمتوسط وكذلك البلدان الفقيرة. وأسفرت الضوابط التي جرى توقيعها على قطاع السفر الدولي فضلاً عن الإغلاق الكامل أو الجزئي المفروض على الشركات والصناعات في كل من آسيا وأوروبا وأمريكا الشمالية عن انهيار حركة السفر على النطاق العالمي، علماً بأنها من المتوقع أن تتسبب في تضائل معدل تدفق التحويلات المالية. وتشكل السياحة والتحويلات المالية مصادر هامة لتوفير فرص العمل وتوليد الدخل لصالح الشرائح الفقيرة، على التوالي. وقد تسببت في إيقاع خسائر اقتصادية فادحة. وعن كل شهر الذي يشهد استمرار أزمة فيروس كورونا المستجد تُشير نماذج المحاكاة التي أجراها بناء على النموذج المضاعف القائم على مصفوفة المحاسبة الاجتماعية في مصر المعهد الدولي لبحوث السياسات الغذائية إلى إمكانية تراجع الناتج المحلي الإجمالي على المستوى القومي بنسبة تتراوح بين ٠,٧٪ في المائة إلى ٠,٨٪ (بما يتراوح بين ستة وثلاثين (٣٦) إلى واحد وأربعين (٤١) مليار جنيه مصري، أو ما يوازي ٢,٣ إلى ٢,٦ مليار دولار). ومن المرجح أن تنخفض دخول الأسر المعيشية، ولاسيما بين الشرائح الفقيرة

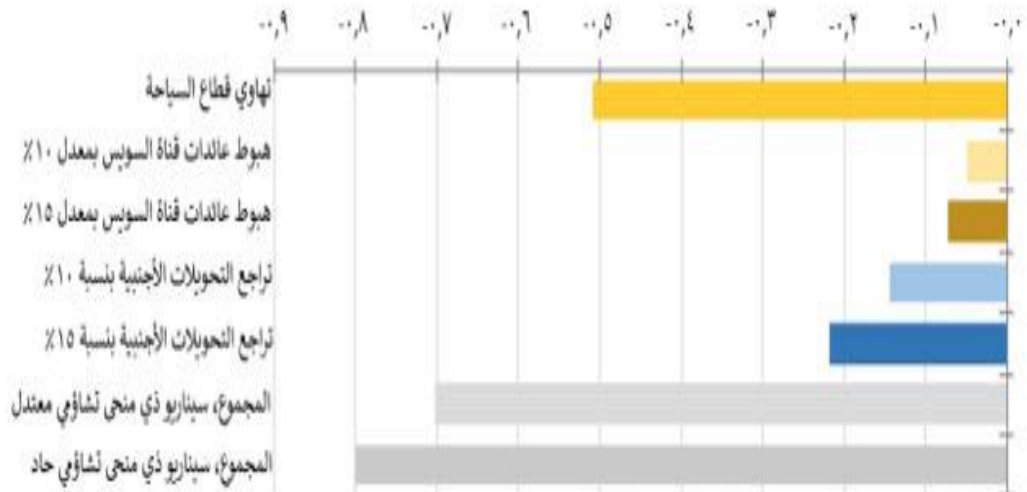
و على الرغم من تصاعد نجم مصر بين الاقتصادات الناشئة. وعلى الرغم من الاحتياج إلى استكمال العديد من الإصلاحات التي لم يتم الانتهاء منها بعد، أو شك برنامج الإصلاح الذي أُطلق في عام ٢٠١٦ على تحقيق النتائج المرجوة منه: أحرزت مصر معدل نمو اقتصادي يتجاوز خمسة في المائة (٥٪) على مدى العامين الماضيين. وسجل قطاع السياحة إيرادات غير مسبوقه في عام ٢٠١٨-٢٠١٩، وهو ما يُعد بمثابة مؤشر آخر يُدل على ارتفاع معدل الاستقرار. وكان من المرتقب أن تُفضي الجهود الحثيثة والرامية إلى النهوض بمناخ الأعمال في مصر إلى مزيد من النمو الراسخ على مستوى القطاع الخاص بالإضافة إلى تعزيز التنوع الاقتصادي في عام ٢٠٢٠ وما يتجاوز ذلك.

و ادت الجائحة الي ان تتخذ الحكومة إجراءات تهدف إلى احتواء انتشار الفيروس - بما في ذلك تعليق الرحلات الجوية التجارية الدولية المخصصة لنقل الركاب، وإغلاق المؤسسات التعليمية والنوادي الرياضية، وفرض حظر التجوال في أوقات الليل عبر جميع أنحاء البلاد - وعلى الرغم من تدني أعداد حالات الإصابة بالعدوى التي تم الإبلاغ عنها في مصر بشكل نسبي في الوقت الحالي مقارنة بمثيلاتها في العديد من البلدان الأخرى، فقد ينجم عن تباطؤ الاقتصاد العالمي تداعيات مناوئة حادة على الوضع في مصر. ويتسبب تباطؤ الاقتصاد العالمي بالفعل في تقليص حجم السياحة الوافدة إلى البلاد. ويتسبب تباطؤ الاقتصاد العالمي على الأرجح في تراجع المتحصلات الواردة من قناة السويس

وكذلك تضائل التحويلات المالية القادمة من المصريين العاملين في الخارج. وتستأثر المصادر الثلاث المشار إليها بنسبة ١٤,٥% من الناتج المحلي الإجمالي لمصر. ومن هذا المنطلق، يؤدي اختلال مصادر الدخل الأجنبي المشار إليها إلى تداعيات واسعة النطاق وتبعات طويلة المدى على اقتصاد مصر وعلى الشعب المصري على حد سواء

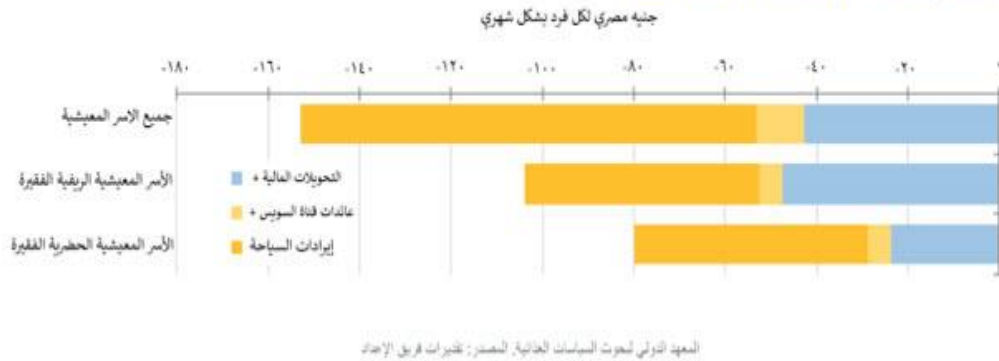
صنف الشكل التوضيحي رقم (١) الخسائر التقديرية الحادثة في الناتج المحلي الإجمالي، والتي قد ترقى إلى ٠,٨% بشكل شهري في ظل السيناريوهات ذات المنحى التشاؤمي الحاد. ولا يقتصر التأثير الناجم عن تراجع الإنفاق السياحي فحسب على الفنادق والمطاعم ومشروعات سيارات الأجرة والعاملين في مجال الإرشاد السياحي، وإنما يمتد أيضاً إلى صناعات تجهيز ومعالجة الأغذية وقطاع الزراعة. ومن المرجح أن يؤثر هبوط الإيرادات العامة المتحصل عليها من رسوم العبور في قناة السويس على الموازنة الحكومية. ومن المرجح أن يؤثر تراجع التحويلات المالية على معدل استهلاك الأسر المعيشية من السلع الاستهلاكية بما يُفضي إلى تضرر قطاعات إنتاج السلع الوسيطة. وتُشير التقديرات التي خلصنا إليها إلى أن غياب السياح في حد ذاته قد يتسبب في خسائر شهرية قدرها ٢٦,٣ مليار جنيه مصري، أو ما يوازي ١,٥ مليار دولار. وبناء على ذلك، تُشكل الخسارة الحادثة في عائدات السياحة حوالي ثلثي التأثير التقديري الكلي.

الشكل التوضيحي رقم (١): الخسارة التقديرية في الناتج المحلي الإجمالي بشكل شهري، في ظل سيناريوهات ذات منحى تشاؤمي حاد وأخرى ذات منحى تشاؤمي معتدل، النسبة من متوسط الناتج المحلي الإجمالي على أساس شهري عن عام ٢٠١٩



تشير التقديرات إلى تدهور مستويات دخول الأسر المعيشية بمعدل يتراوح بين مائة وثلاثة وخمسين (١٥٣) جنيه مصري (أو ما يوازي ٩,٧٠ دولار) (وفق السيناريو ذي المنحى التثاؤمي المعتدل) إلى مائة وثمانين (١٨٠) جنيه مصري (أو ما يُعادل ١١,٤٠ دولار) (وفق السيناريو ذي المنحى التثاؤمي الحاد)، لكل فرد بشكل شهري على مدى الأشهر التي تشهد استمرار الأزمة (ما يتراوح بين ٩,٠% إلى ١٠,٦% من دخل الأسرة المعيشية). ويشند التأثير الحاد الناجم عن التراجع المتوقع في قطاع السياحة على كافة الأسر مقارنة بالتأثير الناجم عن التراجع المتوقع في مصادر الإيرادات الأخرى، بما يشكل أكثر من نصف التأثير الاقتصادي على كافة أنماط الأسر المعيشية المُدرجة ضمن النموذج ليرجى الاطلاع على الشكل التوضيحي رقم (٢). وبالإضافة إلى ما سبق، تتأثر الأسر المعيشية بشكل مباشر وغير مباشر جراء انحسار التحويلات الأجنبية الواردة من الخارج.

الشكل التوضيحي رقم (٢): الخسارة التقديرية في معدل استهلاك الأسر المعيشية بشكل شهري في ظل السيناريو ذي المنحى التثاؤمي المعتدل، مع التصنيف وفق مصدر الخسارة



على الرغم من تضرر كافة الأسر المعيشية جراء تراجع نفقات السياح، تشتد معاناة الأسر المعيشية الفقيرة – ولاسيما تلك التي تقطن في مناطق ريفية – جراء تراجع التحويلات الأجنبية. ونظراً في المقام الأول إلى تزايد معدل تراجع التحويلات الأجنبية، تُشير التقديرات إلى فقدان الأسر المعيشية الفقيرة القائمة في مناطق ريفية في المجمل مبلغ يتراوح بين مائة وأربعة (١٠٤) إلى مائة وثلاثين (١٣٠) جنيه مصري (ما يتراوح بين ٦,٦٠ إلى ٨,٢٠ دولار) لكل فرد بشكل شهري، أو نسبة تتراوح بين ١١,٥% إلى ١٤,٤% من متوسط دخل الأسر المعيشية، بينما تشهد الأسر المعيشية الفقيرة القائمة في مناطق حضرية تراجع مستوى الدخل بمعدل منخفض إلى حد ما، بما يتراوح بين ثمانين (٨٠) إلى أربعة وتسعين (٩٤) جنيه مصري (ما يوازي خمسة (٥) إلى ستة (٦) دولارات) لكل فرد بشكل شهري، أو نسبة تتراوح بين ٩,٧% إلى ١١,٥% من متوسط الدخل.

المحور الثاني : التعريفات الإجرائية للدراسة

لغرض البحث، سوف تقوم هذه الدراسة باستخدام المصطلحات التالية :

1-رأس المال البشري في هذه الدراسة يعرف على أنه ما حصل عليه الأفراد من التعليم (Education)، والتعلم (Learning)، والخبرات (Expertise & Experience)، و الابتكار (Innovation)، والقدرة على التخيل (Creation). (التي تعود ملكيتها للموظفين وليست للشركة).

2-أداء الأعمال (Performance Business): في هذه الدراسة سوف يتم قياس الأداء من خلال سبعة مؤشرات هي: القيادة في مجال السياحة، و التطلعات المستقبلية، و الميزة التنافسية للشركة، ونسبة النجاح في تسويق المنتجات والبرامج السياحية الجديدة، وأداء ونجاح أعمال الشركة بشكل عام، و معدل إنتاج الموظف، و نمو الأرباح.

3-متغيرات الدراسة: المتغير المستقل (Variables Independent): (هي مكونات رأس المال البشري: التعليم والتعلم (Education&Learning) ، والخبرات (Experience) (والابتكار والقدرة على التخيل (Creation & Innovation).

المتغير التابع (Variable Dependent) هو أداء الأعمال، ويتكون من المؤشرات السبعة التالية: القيادة في مجال السياحة و التطلعات المستقبلية، و الميزة التنافسية للشركة، ونسبة النجاح في تسويق المنتجات والبرامج السياحية الجديدة، وأداء ونجاح أعمال الشركة بشكل عام، و معدل إنتاج الموظف، و نمو الأرباح.

4-استمارة الاستبيان (Questionnaire): تم استخدام استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية التي اعتمدت علي الدراسات السابقة، وقد تضمنت الاستمارة ثلاثة أجزاء، وهي على النحو التالي:

- الجزء الأول: الخصائص الديموغرافية وتتكون من ست فقرات : العمر، و الجنس، و الشركة ، و القسم في الشركة و الخبرة ، والمؤهل العلمي.

- الجزء الثاني : رأس المال البشري ويتكون من 3 محاور: المحور الأول هو التعليم والتعلم للموظفين، والمحور الثاني خبرات الموظفين المحور الثالث الابتكار والقدرة علي التخليق.

- الجزء الثالث: أداء الأعمال، تم قياسه من خلال المؤشرات العشرة التالية: القيادة في مجال السياحة، و التطلعات المستقبلية، و الرد بشكل عام على المنافسة، و نسبة النجاح في تسويق الخدمات الجديدة في الشركة و أداء ونجاح أعمال الشركة بشكل عام، معدل إنتاج الموظف، ، نمو الأرباح، نمو المبيعات و القيمة السوقية للشركة .

و قد تم استخدام مقياس ليكرت (Scale Likert) (ذو النقاط الخمسة [1 = غير مطبق إطلاقاً، 5 = مطبق بشكل ممتاز]، وذلك من أجل استقصاء آراء المديرين في شركات السياحة بالاسكندرية. و تم الاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات التي شملت الأوساط الحسابية والاحرفات المعيارية

5-ثبات أداة الدراسة: (Test Reliability) من أجل التأكد من الثبات و الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا (Alpha s'Cronbach) ، حيث كانت قيم كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة و استمارة الاستبيات بشكل عام أعلى من (60%) وهي نسبة مقبولة في اليحوث والدراسات الإدارية (Sharabati ,et al.,2013) حيث تراوحت قيم الثبات للمتغيرات ما بين (0.63 – 0.88). و يوضح الجدول رقم (1) قيم معاملات الثبات

جدول رقم (1) قيم معاملات الثبات لاستخدام اختبار كرونباخ ألفا

المتغيرات	قيم معاملات الثبات
تعليم وتعلم الموظفين	63.0
خبرات الموظفين	82.0
ابتكار الموظفين وقدرتهم على التخليق	75.0
أداء شركات السياحة	88.0

و يوضح الجدول رقم (2) توزيع افراد العينة وفقا للبيانات الديموغرافية
جدول رقم (2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الديموغرافية

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
---------	---------	----------------

العمر		
29-20	77	65.3
30-39	39	33.1
40-49	2	1.7
الجنس		
ذكر	89	75.4
أنثى	29	24.6
القسم في الشركة		
الحجز والمبيعات	79	66.9
الحسابات	8	6.8
IT	2	1.7
الموارد البشرية والعلاقات العامة	29	24.6
الخبرة بالسنوات		
اقل من 5 سنوات	66	55.
6-10 سنوات	44	37.3
11-15 سنوات	7	5.9
اكثر من 15 سنة	1	.,8
المؤهل العلمي		
بكالوريوس	73	61.8
ماجستير	35	29.6
دكتوراه	10	8.4
المجموع	118	100

المحور الثالث: عرض نتائج الدراسة:

تم استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على استجابات أفراد عينة الدراسة حول: " أثر رأس المال البشري في أداء شركات السياحة في الاسكندرية وفيما يلي الإجابة عن أسئلة الدراسة التالية:

فرضية الدراسة: هل يوجد أثر لرأس المال البشري في مؤشرات أداء شركات السياحة في الاسكندرية؟

و للإجابة عن الفرضية، يوضح الجدول رقم (3) وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. عن العلاقة بين رأس المال البشري وأداء الأعمال بشركات السياحة

جدول رقم (3) الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لفرضية الدراسة

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المحور
1	0.69	3.47	تعليم و تعلم الموظفين
2	0.76	3.43	ابتكار الموظفين وقدرتهم علي التخليق
3	0.81	3.29	خبرات الموظفين
	0.64	3.40	المتوسط العام

يتضح من الجدول رقم (3) أن الأوساط الحسابية لمستوي "تطبيق رأس المال البشري في أداء شركات السياحة في الاسكندرية تراوحت ما بين (3.29/3.47)، حيث حاز المحور على وسط حسابي إجمالي (3.40)، وهو من المستوي المتوسط ، وقد حاز المحور رقم (1) "تعليم وتعلم الموظفين" على أعلى وسط حسابي، حيث بلغ (3.47، و انحراف معياري 0.69، وهو من المستوي المتوسط وفي المرتبة الثانية جاء محور " ابتكار الموظفين وقدرتهم على التخليق" بوسط حسابي 3.43، و انحراف معياري 0.76، وفي المرتبة الثالثة جاء محور "خبرات الموظفين" بوسط حسابي 3.29، و انحراف معياري (0.81)، وهو من المستوي المتوسط.

كما يوضح الجدول رقم (4) استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوي و مؤشرات أداء شركات السياحة بالاسكندرية

الجدول رقم(4) (الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابيات أفراد عينة الدراسة عن " مستوى و مؤشرات أداء شركات السياحة بالاسكندرية

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب التقدير
الرد على المنافسين بشكل أخلاقي و ايجابي.	3.86	0.96	1 مرتفع
2سيكون للشركة دور أكبر في المستقبل مقارنة بالشركات المنافسة الأخرى.	3.83	1.03	2 مرتفع
سبة النجاح عالية في تسويق الخدمات و المنتجات الجديدة للشركة	3.80	0.83	3 مرتفع
تعتبر الشركة رائدة في مجال الخدمات السياحية	3.74	1.11	4 مرتفع
. مبيعات الشركة تنمو باضطراد (زيادة أعداد العملاء)	3.71	0.86	5 مرتفع
تعتبر الشركة ناجحة في أعمالها مقارنة بشركات منافسة اخرى.	3.70	0.88	6 متوسط
يزداد ربح الشركة كل عام مقارنة بالشركات المنافسة الأخرى.	3.63	0.77	7 متوسط
معدل إنتاج موظفي الشركة أعلى من معدل إنتاج موظفي الشركات المنافسة	3.48	0.91	8 متوسط
تزداد القيمة السوقية للشركة (قيمة الأسهم)	3.38	0.91	9 متوسط
معدل إنتاج كل حركة (نشاط) في الشركة أعلى من معدل أنشطة	3.42	0.87	10 متوسط

يتضح من الجدول رقم (4) أن الأوساط الحسابية لمستوي متغير "أداء شركات السياحة بالاسكندرية تراوحت ما بين (3.86 - 3.38) حيث حاز المحور على وسط حسابي إجمالي 3.66 وهو من المستوي المتوسط ، فقد حازت الفقرة رقم (3) على أعلى وسط حسابي، حيث بلغ (3.86) ، و انحراف معياري (0.96) ، وهو من المستوي المرتفع، وقد نصت الفقرة على " الرد على المنافسين بشكل أخلاقي و ايجابي . "وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (10) بوسط حسابي (3.83) و انحراف معياري (0.91) ، وهو من المستوي المتوسط ، حيث نصت الفقرة على "تزداد القيمة السوقية للشركة (قيمة الأسهم) بشكل متواصل و هذايفسر أن تطبيق أداء الأعمال لشركات السياحة في الاسكندرية كان متوسط المستوي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة .

اختبار الفرضية الرئيسية : يوجد أثر لرأس المال البشري في مؤشرات أداء شركات السياحة بالاسكندرية

يوجد أثر لرأس المال البشري في أداء شركات السياحة بالاسكندرية عند مستوي 0.05 لاختبار الفرضية الرئيسية، تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد التدريجي للتعرف على أثر كل عنصر من عناصر المتغير ال مستقل "رأس المال البشري" : تعليم وتعلم الموظفين، و خبرات

الموظفين، و ابتكار الموظفين وقدرتهم على التخليق ، في المتغير التابع: " مؤشرات أداء الأعمال لشركات السياحة بالاسكندرية ، ويوضح الجدول رقم (5) النتائج التالية:

الجدول (5)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر عناصر رأس المال البشري في مؤشرات أداء شركات السياحة

عناصر رأس المال البشري	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T	مستوي دلالة T
تعليم و تعلم الموظفين	.112	.096	.120	1.162	.247
خبرات الموظفين	.178	.081	.222	2.193	.030*
ابتكار الموظفين و					
قدرتهم علي التخليق	.280	.086	.326	3.255	.001*

*ذات دلالة إحصائية عند مستوي (0.05 α).

يتضح من الجدول (5) وبمتابعة قيم اختبار (t -) ن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ " خبرات الموظفين، ابتكارا لموظفين وقدرتهم على التخليق ان لها تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية في أداء شركات السياحة حيث بلغت قيم المحسوبة 2.193 و 3.255 على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوي دلالة (0.05)

المحور الرابع: مناقشة النتائج والتوصيات:

خلصت الدراسة إلى أن أثر تعليم وتعلم الموظفين في أداء شركات السياحة كان متوسط المستوي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث كانت الشركة تحصل على أفضل المخرجات حينما يعمل الموظفون كفريق واحد، بالإضافة إلى توظيف مستويات تعليمهم في استناد بعضهم من بعض الأمر الذي يرفع من مستويات أداء الشركات عينة الدراسة. كما خلصت الدراسة إلى أن أثر خبرات الموظفين في أداء الشركات كان متوسط المستوي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث أثبتت النتائج امتلاك الموظفين خبرات كبيرة و احترافهم في أداء المهام المنوطة اليهم، الأمر الذي يعزز من مستويات الأداء في الشركات عينة الدراسة. وقد بينت النتائج أن أثر ابتكارات الموظفين وقدراتهم على التخليق في أداء شركات السياحة كان متوسط المستوي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث ثبت مدي تفو الخدمات الجديدة لكل شركة مقارنة بمنافسيها، وكذلك تحقيق

الإبداع لموظفي الشركات عينة الدراسة، الأمر الذي يرفع من مستويات أداء الشركات . أما بالنسبة لأداء الأعمال في الشركات عينة الدراسة ، فقد تبين أن مستوى الأداء كان متوسطا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث كان رد الشركات علي . منافسيها بأخلاق ايجابية اضافة إلى ريادة كل منها في مجال الخدمات السياحية و كذلك نمو العلاقة بين رأس المال البشري وأداء الأعمال. وزيادة مبيعات كل شركة الأمر الذي يؤدي إلى زيادة أرباح كل منها. و أشارت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية لعناصر رأس المال البشري الثلاثة مجتمعة (التعليم والتعلم – الخبرات – الابتكار والتخليق) إلى أن لها أثر معنوي في المتغير التابع مؤشرات الاداء وذلك من خلال جدول تحليل التباين للانحدار الخطي المتعدد.

وبينت نتائج اختبارات الفرضيات الفرعية الـ ثلاث لرأس المال البشري وجود آثار معنوية (ذات دلالة إحصائية) لكل منها في المتغير التابع أداء الأعمال، وهذه النتائج كانت قد اتفقت مع نتائج دراسة (Bontis et al., 2000) . Seleim et al., 2004) و (Sutia et al., 2013) ., من حيث أهمية ومدى امتلاك واستثمار الشركات لعناصر ومقومات رأس المال البشري التي يمكن قياسها، كما اتفقت الدراسة مع نتائج دراسة (Crook, et., al. 2011) من حيث العلاقة بين رأس المال البشري والأداء كما اتفقت النتائج مع دراسة كل من (al. et Seleim 2007) ., و (Sharabati et al ., 2010) .) و (من حيث وجود أثر معنوي لرأس المال البشري في الأداء، كما اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (Diez et al. 2010) ., من حيث وجود علاقة إيجابية بين رأس المال البشري ونمو المبيعات. كما اتفقت النتائج مع دراسة (Dujaili- Al 2012) ., و (الكساسبة، 2012) ، حيث كانت أهم النتائج وجود العلاقة ما بين رأس المال البشري والابتكار وفاعلية العمليات الإبداعية و من حيث وجود التأثيرات للخبرات الوظيفية للعاملين في الأداء. كما اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة كل من (Sidek and Rosli, Samad (2013) , من حيث التأثير المعنوي للابتكار والقدرة على التخليق في مستويات الأداء . كما اتفقت مع نتائج دراستي (Sharabati (2013) و (Nour and Sharabati (2013) , حيث أظهرت النتائج تأثيراً ايجابياً ذو دلالة معنوية لرأس المال البشري في أداء الأعمال .

توصيات الدراسة:

1 - زيادة تفعيل دور إدارة الموارد البشرية من الناحية الاجتماعية لضمان مسار وظيفي لائق

الموارد البشرية حتى يتسنى لها التركيز في المهام الموكلة إليها من أجل نشر ثقافة التعليم و التعلم والتدريب ونقل الخبرات والتخليق.

2- العمل على تكوين فرق عمل خالقة مبدعة يكون التفاعل الاجتماعي السمة البارزة بينهم داخل محيط المؤسسة

3 -ينبغي لشركات السياحة الالتفات جيدا لتعزيز عنصر "التعليم والتعلم" لموظفيها مما سيؤثر إيجابا في تحسين مستويات الأداء فيها، وذلك من خلال التعرف على نقاط الضعف الحرجة المتعلقة بالتعليم والتعلم. كاسلوب مناسب لقياس مدي فاعلية وكفاءة رأس المال البشري

4 -أن يتم تصميم دورات تدريبية للموارد البشرية بواسطة التقنيات الرقمية في القطاع السياحي بشكل تزامني للرفع من مستوى أدائها وفعاليتها لما يمكنها من استثمار معطيات التطورات التقنية الحديثة في كافة المجالات.

5- استقطاب كوادر بشرية مؤهلة قادرة على القيام بمهام ومسؤوليات وأنشطة إدارة الموارد البشرية على مستوى من الكفاءة والفاعلية في ضوء التقدم العلمي والتطور التقني

6-تعزيز الادوار الاستراتيجية لادارة الموارد البشرية ونقلها من أداء الاعمال الروتينية او مزود المعلومات الي المشاركة في عملية التخطيط لرفع مستوى اداء راس المال البشري المعين في الشركة
7-تكوين لجنة لادارة الازمات بالشركة يمكن من خلالها الاهتمام بالدعم المعنوي لراس المال البشري الموجود بها حفاظا علي ادائه اثناء وقوع الازمات.

8- تبني ادارة الموارد البشرية سياسة تدوير العاملين بين الاقسام الداخلية ليكتسبوا الخبرات المتنوعة و بالتالي عند حدوث الازمات يتمكن الموظف من اداء اكثر من مهمة لرفع مستوى الاداء.

المراجع

اولا: المراجع العربية

1. الكساسبة، صالح محمد. (2012). قياس تأثير رأس المال البشري في فاعلية العمليات الإبداعية في شركات الاتصالات الأردنية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، عمان ، الأردن: جامعة مؤتة.

2. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي. (2003). (تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام 2003" نحو إقامة مجتمع المعرفة"، عمان، الأردن: المكتب الإقليمي للدول العربية.
3. عبد العزيز النجار (2021) الادارة الذكية للموارد البشرية، القاهرة .
4. يريقي، حسين؛ طارق هزرشي؛ وعطا الله بن مسعود. (2011). (إدارة التحول، التحسين، في منظمات رأس المال الفكري"، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر.

ثانبا المراجع الاجنبية

1. Abdolahi, S.; P.H. Eidehlou; N.B. Bousari; S. Mehrabi; M. Maleki and S. Abdinzadeh .(2013) ,The Relationship between Knowledge Management and Human Capital with Performance,"International Journal of Business and Behavioral Sciences, Vol. 3, No. 11, pp. 71-78 .
2. Adegoke, A.J. and O.K. Samson. (2013). "Management of Human Capital Change, its Implications for Business Growth and Survival in Nigeria", International Journal of Business and Social Science, Vol. 4, No. 10, pp. 231-235 .
3. Adel, B.H. (2013). "ICT, Organizational Innovations, Human Capital and Performance of Tunisian Firms of Eeha Sector", Journal of Science and Technology, Vol. 3, No. 3, pp. 319-331 .
4. Akbari, P.; R. Rostami and Veismoradi. (2013). "The Analysis Impact of Human Resource Management and Intellectual Capital on Organizational Performance in Physical Education Organization of Iran (Case Study: Physical Education General Department of Kermanshah) ,"International Journal of Sport Studies, Vol. 3, No. 3, pp. 263-273 .
5. Allameh, S.M.; S. Abbasi and S.A.R. Shokrani. (2010). "The Mediating Role of Organizational Learning Capability between Intellectual Capital and Satisfaction"European Journal of Social Sciences, Vol. 17, No. 1, pp. 125-136 . .
6. Enyi, P.E. and A.O. Akindehinde. (2014). "Human Resource Accounting and Decision Making in Post-Industrial Economy", American international Journal of Contemporary Research, Vol. 4,
7. F-Jardon, C.M. and M. Gonzalez-Loureiro. (2013). "Human Capital as Source for Sustained Competitive Advantages in SMEs: A Core Competencies Approach. Economía. Seria Management", Vol. 16,

8. Imran, M.; S. Bano; M. Azeem; Y. Mehmood and A. Ali. (2012). “Relationship between Human Capital and Economic Growth: Use of Co-integration Approach”, Journal of Agriculture & Social Sciences, Vol. 8, No. 4, pp. 135-13
- 9-Seleim, A.; A. Ashour and N. Bontis. (2004). “Intellectual Capital in Egyptian Software firms ,”The Learning Organization, Vol. 11, No. 4/5, pp. 332-346 .
- 10 -Seleim, A.; A. Ashour and N. Bontis. (2007). “Human Capital and Organizational Performance: A Study of Egyptian Software Companies”, Management Decision, Vol. 45, No. 4, pp. 789-801 .
- 11-Seo, J. and Y. Choi. (2013). “The Role of Human Capital in Entrepreneurial Process of IT Ventures in Korea”, International Journal of Smart Home, Vol. 7, No. 1, pp. 199-208 .
- 12 -Sharabati, A.A.; S.N. Jawad and N. Bontis. (2010). “Intellectual Capital and Business Performance in the Pharmaceutical Sector of Jordan”, Management Decision, Vol. 48, No. 1, pp .
- 13 -Sharabati, A.A.A. (2013). “The Relationship Between Human Capital and Jordanian Pharmaceutical Organizations' Business Performance”, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 3, No. 1, pp. 260-279 .
- 14-Sharabati, A.A.A. and A.N.I. Nour. (2013). “The Relationship between Human Capital Development and University’s Business Performance”, European Journal of Business and Management, Vol. 5, No. 6, pp. 104-120 .
- 15-Sharabati, A.A.A.; A.N.I. Nour and N.S. Shamari. (2013). “The Impact of Intellectual Capital on Jordanian Telecommunication Companies' Business Performance”, American Academic & Scholarly Research Journal, Vol. 5, No. 3, pp. 32-46.

ABSTRACT :

The purpose of the study is to investigate the influence of Human Capital (HC) on travel agencies in Alexandria (Business Performance (BP), through examining the managers’ perceptions regarding significance and potential use of HC indicators to leverage travel agencies. The study was considered as a causality study, it investigated the effect of independent variables: Learning and Education, Experience and Expertise, and Innovation & Creation on dependent variable i.e. BP. The study surveyed the managers working at the tourism sector through travel agencies . To approach the aim of the study, practical data were used in the empirical analysis collected from 118 managers out of 150 managers, by means of a questionnaire. Several statistical techniques are used. The results of the study indicated a positive

significant Impact of HC on travel agencies BP. Through having a stronger HC within agencies, the managers can manage and leverage the present HC to achieve further performance improvement in the future. The results also indicated that the managers in were almost similar in their preference of the Innovation & creation, followed by Experience & expertise. Such results suggest that there is a need to adopt a more comprehensive approach to manage all the three types of HC together. However, the Innovation & creation indicators are the most important indicators to distinguish the agencies from one another, followed by experience & expertise, while still they have a lot of work to improve Learning and Education.