

جامعة 08 مايو 1945 قالمة

كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسويق والعلوم التجارية

قسم العلوم التجارية

المدة: ساعة ونصف

سنة ثانية ماستر تخصص تسويق فندقي وسياحي

إمتحان السادس الأول في مقياس إدارة الموارد البشرية السياحية

**تمرين 1: اختر الإجابة الصحيحة**

1. بناءً على نظرية ماكيلاند للحاجات المكتسبة، الوظيفة الأنسب لشخص لديه 'حاجة عالية للانتماء' هي:
  - الإجابة: ب. موظف علاقات عامة أو استقبال يرحب بالضيوف.
2. تحليل الوظيفة ينتج أساساً:
  - الإجابة: ب. بطاقة وصف وظيفي وبطاقة مواصفات.
3. وفقاً لنظرية التوقع لفيكتور فروم، يعني بمصطلح 'الوسيلة':
  - الإجابة: أ. إدراك الموظف للعلاقة الشرطية بين الأداء المتميز والحصول على المكافأة.
4. ما هو جوهر مفهوم 'التسويق الداخلي' في المؤسسات السياحية?
  - الإجابة: ب. معاملة الموظفين كعملاء داخليين وتسويق رؤية المؤسسة لهم لكتسب ولائهم.
5. وفقاً لنظرية التوقع، أهمية مفهوم 'القيمة' عند تصميم نظام المكافآت:
  - الإجابة: د. المكافأة يجب أن تكون 'مغربية' وذات قيمة للشخص نفسه (مثلاً مال للعامل، وترقية للإداري).
6. ماذا يقصد بمصطلح الجهد العاطفي في العمل السياحي?
  - الإجابة: ج. ضرورة إظهار مشاعر إيجابية محددة للزبون بصرف النظر عن المشاعر الحقيقية للموظف.
7. في نظرية هربنر، يُعتبر 'راتب الموظف وظروف العمل' من العوامل الوقائية. ماذا يعني ذلك?
  - الإجابة: د. غيابها يسبب الاستياء، لكن وجودها لا يحفز بقوة بل يمنع التذمر فقط.
8. ما هو الإجراء الذي يمثل 'التعزيز السلي' في إدارة سلوك الموظفين?
  - الإجابة: أ. إلغاء فترة 'المراقبة الصارمة' عن الموظف بعد التزامه بالحضور في الموعد.
9. ما هي استراتيجية 'الإطفاء' وكيف تستخدم في إدارة السلوك?
  - الإجابة: أ. تجاهل السلوك غير المرغوب وعدم تعزيزه حتى يتلاشى تدريجياً.

## التمرين الثاني: دراسة حالة (6 نقاط)

1. تفسير المشكلة باستعمال مفهوم الجهد العاطفي: (2 نقاط) يعاني الموظفون من حالة "الاحتراق الوظيفي" الناتج عن الجهد العاطفي في موسم الذروة، يُطلب منهم "تصنيع المشاعر" (ابتسامة والود) بشكل مستمر ومكثف، بينما يعانون داخلياً من الإرهاق الجسدي بسبب المناوبات الليلية وضغط العمل. هذا التناقض بين شعورهم الحقيقي (التعب) وما يظهرونه (الود) يستنزف طاقتهم النفسية و يؤدي لظهور الأسلوب غير الودود.

### 2. اقتراح 3 تدخلات تحفيزية: (3 نقاط - نقطة لكل مقترن)

- تحفيز مالي: صرف "بدل مناوبات ليلية" مجزٍ أو مكافأة مرتبطة بتقييم رضا العملاء خلال الموسم.
- تحفيز معنوي: تكريم الموظفين علنياً (موظفي الشهر) أو توجيه شكر خاص لهم من الإدارة العليا تقديراً لصمودهم في وقت الضغط.
- تحفيز تنظيمي: تطبيق "العدالة" في توزيع الجداول الزمنية (التدوير)، توفير فترات راحة قصيرة إضافية، أو توفير وجبات طعام صحية أثناء الليل.

3. الربط بمنطق التسويق الداخلي: (1 نقطة) تعتمد هذه التدخلات على فلسفة أن "لن يحب العملاء شركةً ما لم يُحبَّ الموظفون تلك الشركة أولاً". من خلال تلبية حاجات الموظفين (العملاء الداخليين) وتحفيض ضغوطهم، نرفع من ولائهم ورضاهما، مما ينعكس تلقائياً على جودة الخدمة المقدمة للضيوف (العملاء الخارجيين) ويفصل مشكلة الأسلوب غير الودود.

## التمرين الثالث: سؤال تحليلي (5 نقاط)

الشرح: يعتبر تحليل الوظيفة حجر الأساس لأنه يوفر المعلومات الدقيقة (الوصف والمواصفات)، وأي خلل فيه يؤدي لأنهيار باقى الوظائف كالتالي:

1. **الفشل في الاستقطاب والاختيار (1.5 نقطة)**: بدون بطاقة وصف ومواصفات دقيقة، لن تعرف الإدارة "من تبحث عنه". قد يتم تعيين أشخاص يفتقرن للمهارات الازمة (لأنها لم تحدد بدقة في التحليل)، أو استقطاب كفاءات لا تناسب مع طبيعة المهام، مما يهدى الوقت والمال.
2. **الفشل في التدريب (1.5 نقطة)**: تحديد الاحتياجات التدريبية يعتمد على الفجوة بين "ما هو مطلوب في الوظيفة" (من تحليل الوظيفة) و"أداء الموظف الحالي". إذا كان تحليل الوظيفة غامضاً، لن نتمكن من تصميم برامج تدريبية تعالج النقص الحقيقي في المهارات.
3. **الفشل في تقييم الأداء (1.5 نقطة)**: يتم تقييم الموظف بناءً على مدى إنجازه للمهام المحددة في "الوصف الوظيفي". إذا لم تكن هذه المهام واضحة ومؤثثة في التحليل، يفقد التقييم معاييره الموضوعية ويصبح خاصاً للأهواء الشخصية، مما يسبب شعوراً بالظلم.
- 0.5 نقطة (على جودة الصياغة والربط المنطقي بين الأفكار).