

أحمد ادب علوي



سلم أسئلة امتحان مقرر « إدارة الإنتاج والعمليات السياحية » - العام الدراسي 2023-2024 - الفصل الدراسي الأول - طلاب السنة الرابعة -  
قسمي الإدارة الفندقية والسياحية

تاريخ الامتحان: 20-02-2024  
عدد الاسئلة: 5  
اسم الطالب:  
مدة الامتحان: ساعتان (120 د)  
عدد الصفحات: 1  
العلامة القصوى: 80  
الرقم الجامعي:

أجب عن الأسئلة التالية:

**السؤال الأول:** انقل العبارات التالية الى ورقة الاجابة وضع اشارة صح أو خطأ بجانب كل منها و بين سبب الاجابة (تبرير الاجابة ان كانت نفيًا او ايجابا) ؟ (16 درجة)

A - يقصد بالقرارات الهيكلية بأنها قرارات ذات تأثير يومي أو تنظيمي و تكاليف الخطأ فيها غير مرتفعة (3 درجة).

**خطأ : التعليل :**

3 القرارات الهيكلية Structural Decisions: أي القرارات المؤثرة على المدى البعيد وذات تأثير جوهري على بنى المنظمة، وتكاليف الخطأ فيها مرتفعة جداً، وتشمل الاستثمارات في البنى التحتية وتكنولوجيا الإنتاج وتصميم المنتجات واختيار الموقع الجغرافي.

B - يمكن تلخيص أهداف ادارة الانتاج والعمليات على المدى الطويل بتحديد خصائص العمليات (3 درجة).

**خطأ : التعليل :**

3 أما على الأجل الطويل فإن ادارة الانتاج والعمليات تهدف الى استخدام المصادر المتاحة وبشكل يمكن المنظمة من مواجهة الطلب على المدى البعيد. وبافتراض تحقق هذا الهدف فإن ذلك سيؤدي على تحقيق الزموال اللازمة للحصول على الموارد الاضافية اللازمة للعملية الانتاجية وتطوير منتجات جديدة وامتلاك تكنولوجيا حديثة ومتطورة

C - تعتبر عولمة عمليات الأعمال من أهم الأفكار الهامة التي تبنى عليها استراتيجيات ادارة العمليات في المؤسسات السياحية و الفندقية (3 درجة).

**صح : التعليل :**

**عولمة عمليات الاعمال:**

3 انطلاقاً من الطبيعة المتسارعة لعالم الأعمال، فإنه يجب على نظام العمليات في المنظمة السياحية الاستجابة السريعة لهذا الاتجاه المتنامي. وتتم هذه الاستجابة من خلال وضع الاستراتيجية المناسبة لعمليات المنظمة السياحية أحده بعين الاعتبار البعد العالمي في ذلك وليس فقط الاهتمامات المحلية، ومن ثم اتخاذ القرارات التي تحقق تلك الاستراتيجية.

D - تعتبر انخفاض الربحية من أهم تأثيرات الانتاجية المنخفضة على العمل (4 درجة).

**صح : التعليل :**

**انخفاض الربحية**

ينتج عن انخفاض معدل العمل (أو الإنتاجية) ضعف أداء الموظفين مما يؤثر في النهاية على جودة الإنجازات. عندما لا يكون المستخدمون النهائيون راضين عن المنتج ، تنخفض الربحية.

4 علاوة على ذلك ، فإن الوقت والتكلفة اللذين يتم إنفاقهما على الموارد التي لا تؤدي أفضل أداء لها يقللان أيضًا من هوامش الربح. وذلك لأن تكاليف الإنتاج تتجاوز أو أقرب تقريبًا إلى تكاليف الفواتير. وبالتالي ، فإن الإنتاجية هي عامل حاسم رئيسي في هوامش الربح للمؤسسة.

E - تشمل عملية صياغة الاستراتيجية التنافسية على عامل أساسي واحد فقط يكمن في تحديد نقاط القوة و الضعف للمؤسسة (3 درجة).

**خطأ : التعليل :**

khlouf

3

- نقاط القوة والضعف المؤسسة؟

- القيم الشخصية لمسيرو المؤسسة (حاجات المسيرين الرئيسية)؛

- الفرص والتهديدات؛

- التوقعات الاجتماعية ( ما يطلبه المجتمع من المؤسسة وتتاثر بسياسة الدولة والوعي الاجتماعي)

**السؤال الثاني: (10 درجة)**

وضح المصطلحات العلمية الادارية السياحية التالية:

☆ الكفاءة ☆ جودة الخدمة ☆ التحسين المستمر ☆ ادارة الجودة الشاملة

- الكفاءة: هي مقياس لتخفيض تكاليف الموارد بما ينسجم مع تحقيق الأهداف وتشير إلى تنفيذ المهام

2

بشكل صحيح، وأيضاً تُعرف على أنها تنفيذ الأشياء بشكل صحيح.

- تعريف جودة الخدمة:

هي درجة إلتفاء حاجات ورغبات ومتطلبات العملاء مع المنفعة التي تقدمها الخدمة من خلال تسليم العملاء

مستوى مناسب من الخدمة بناءً على توقعاتهم، أي درجة تطابق الأداء الفعلي للمنتج مع توقعات العملاء.

3 التحسين المستمر: Continuous Improvement عملية تهدف إلى تطوير مختلف نشاطات الإنتاج، إضافة إلى تطوير عناصر الإنتاج من مواد وآلات وأفراد، على أن يتم الأمر بشكل مستمر، وذلك ضمن عملية إدارة الجودة التي تتضمن تلبية الحوافز المادية والمعنوية المناسبة لهذه العملية.

3

إدارة الجودة الشاملة (احدى مبادئ الإدارة الحديثة) وهو نظام شامل ومتكامل من اجل الوصول الى أعلى مستويات رضا العملاء عن طريق الأنشطة المستمرة بين الإدارة والعاملين لتحقيق مستوى الجودة في جميع أنشطة الشركة أو المؤسسة.

**السؤال الثالث: (16 درجة)**

لماذا ندرس ادارة الانتاج والعمليات في المؤسسة السياحية؟ وضح علاقة ادارة الانتاج والعمليات مع كل من ادارة التسويق و ادارة الموارد البشرية في المؤسسات الخدمية بشكل عام؟ وضح العوامل التي تساعد على زيادة الانتاجية و تحسين بيئة العمل؟

**لماذا ندرس ادارة الانتاج والعمليات**

ندرس ادارة الانتاج والعمليات لعدة أسباب منها أن العمليات الانتاجية تقع في قلب الأنشطة للمنظمة، وأن هنالك استخداماً للمصادر لخلق السلع أو الخدمات والتي قد تؤدي إلى جعل المؤسسة ناجحة وفي موقع تنافسي جيد أو قد تؤدي الى فشلها، وأن وظيفة الانتاج هي عبارة عن ذلك الجزء التنظيمي المسؤول عن انتاج السلع التي تستهلك، كذلك فإننا ندرس العمليات الانتاجية لأنها تمثل الجزء المكلف في المنظمة أن لم تدار بشكل جيد، وبسبب الكلفة المصاحبة للانتاج فإن هناك تركيزاً كبيراً على زيادة الانتاجية.

4

4

## علاقة إدارة الإنتاج والعمليات مع الإدارات الأخرى

2 - إدارة التسويق: تعتمد وظيفة الإنتاج والعمليات على وظيفة التسويق في تغيير مواصفات المنتج على ضوء التغيير في أذواق المستهلك النهائي وفي تحديد الاسعار وتحديد العلامة التجارية. 4

2 - إدارة الموارد البشرية: يعمل الكثير من العاملين في إدارة الإنتاج والعمليات والمطلوب التنسيق بين الموارد البشرية وإدارة الإنتاج في تحديد الاحتياجات من القوى العاملة وتحديد احتياجات تدريبها. عوامل تساعد على زيادة الإنتاجية وتحسين بيئة العمل

- 2 • تحديد الأهداف: المشاركة في تحديد الأهداف بشكل غير رسمي بين الموظف والمشرف، كجزء من إدارة العمل للمؤسسة.
- 2 • ردود الفعل حول الأداء: من خلال إبراز ردود فعل إيجابية حول عمل الموظف وتقديم النصائح للأفضل بشكل موضوعي، مع توزيع المهام بين الأشخاص.
- 2 • التحكم بأعباء العمل: فالدرهاق والمسؤولية الكبيرة تسبب ضعف العمل وتهدد الإمكانات، لذلك من الأفضل تفاسم المهام والإنتاج من قبل الإدارة، بحيث يكون لكل شخص عمله المحدد بتوزيع العمل بين الموظفين على أساس منظم، لتجنب العشوائية والمساعدة في تحقيق الأهداف.
- 2 • نظام الحوافز: تعمل الحوافز المادية أو المعنوية على زيادة إنتاجية العامل وثقته بإمكانياته.
- 2 • دعم المشرفين: على المشرفين دفع العمال من خلال تعزيز ثقتهم بأنفسهم والإثابة على عملهم وتشجيعهم وتوفير الدعم الإيجابي وإشراكهم في المسؤوليات.
- 2 • التوجيه والتدريب: توجيه الموظفين من خلال خبراتهم وتنبههم إلى الأخطاء والتهفوات في العمل، وتزويدهم بالخبرة الكافية.
- 2 • فرصة التطبيق: منح العمال المتطلبات اللازمة والموارد الضرورية لتمكينهم من تطبيق المهارات واكتساب المعارف.
- 2 • سلامة العمال: من خلال تأمين أماكن عمل خالية من المخاطر، ووضع رجال أمن في كل شركة، والقيام بالتنشيط المستمر لمعرفة التزام العمال بالقوانين في حال كان هناك لباس محدد لحماية العمال، بالإضافة إلى تدريب العمال لحمايتهم أثناء أداء المهن الخطيرة.

ملاحظة: يكتفى بتوضيح أي 4 نقاط من النقاط ال 8 السابقة (العوامل التي تساعد على زيادة الإنتاجية و تحسين بيئة

$$\text{العمل}) = ((4 + 4 + (8 = 2 * 4))) = 16$$

**السؤال الرابع: (19 درجة)**

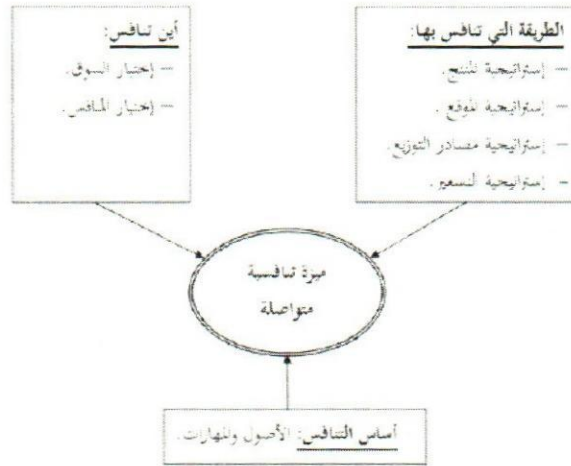
كيف عرف بورتر (Porter) الاستراتيجية التنافسية؟ ووفقا لبورتر ماهي مكونات الاستراتيجية التنافسية؟ ماذا يقصد باستراتيجية التركيز كإحدى أهم الاستراتيجيات التنافسية العامة؟ و بماذا تكمن مخاطر تطبيقها؟

2 أما Porter فيعرفها على أنها بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية، أو إيجاد موقع في الصناعة أين

لكل مؤسسة استراتيجية تنافسية شاملة، و التي تمثل خليط من الأهداف المستخدمة من قبلها و وسائلها لتحقيق هذه الأهداف . و على أنها مجموعة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة و مستمرة عن المنافسين

وهذه الاستراتيجية تتحدد من خلال ثلاث مكونات أساسية، وهي طريقة التنافس، حلبة التنافس و افس . كما هو موضح في الشكل الآتي:

10



### 3- إستراتيجيه التركيز:

تتركز هذه الإستراتيجية على فئة معينة من العملاء أو جزء معين أو قطاع معين من السوق، بحيث تعمل الشركة على تحديد هدفها التسويقي بشكل دقيق، وتقوم على إرضاء حاجاته سواء كانت عن طريق قيادة التكلفة أو عن طريق التمايز أو كلاهما معاً. وتقوم هذه الإستراتيجية على الاعتقاد بأن التركيز على خدمة جزء معين من السوق بشكل كفاءة وفاعلية أكثر في حالة خدمة السوق بالكامل أي أن الشركة لا تستطيع تحقيق تميز في التكلفة أو تميز في المنتج في حال قامت بخدمة السوق ككل، إلا أنه باستطاعتها ذلك في حال ركزت على أهداف سوقية معينة بحيث يتم تقديم سلعها إما متميزة أو تنمى بأسعار منخفضة تخدم قطاعاً محدداً من السوق، مما يعني تمنع الشركة بحماية من القوى التنافسية مع ضرورة أن تدرس الشركة السوق المستهدف بعناية، والذي يجب أن تقل فيه المنافسة.

2

مخاطر تطبيق هذه الإستراتيجية  
ومن مخاطر تطبيق هذه الإستراتيجية هو ضالة فرق التكاليف بين المنافسين الذين يخدمون السوق الكامل، الشركة التي تطبق على خدمة جزء معين من السوق، وعدم وضوح الفرق بين سلع الشركة و سلع المنافسين الذين يخدمون السوق بالكامل.

### السؤال الخامس: (19 درجة)

بماذا تكمن أهمية قياس الانتاجية في المؤسسة السياحية؟ كيف يمكن قياس انتاجية خدمة العملاء؟ عدد الأهداف التي يجب أن تكون قادرة على تحقيقها ادارة المبيعات الناجحة في المؤسسة السياحية أو الفندقية؟

### أهمية قياس الإنتاجية:

يعد قياس الإنتاجية خطوة أساسية على طريق تحسين الإنتاجية. وتمثل أهمية قياس الإنتاجية بأية منظمة

سياحية بالتالي:

2

١. إبراز مدى مساهمة كل عنصر من عناصر الإنتاجية كعنصر العمل وبقية العناصر الأخرى من رأس مال وإدارة في الإنتاجية الكلية للمنظمة السياحية.

2

٢. يساعد في عملية تقويم أداء العاملين من خلال مقارنة إنتاجية العامل من فترة زمنية لأخرى، ومعرفة مدى التحسن الذي طرأ على أدائه.

2

٣. يساعد في تحديد أسباب ضعف الإنتاجية الكلية للمنظمة السياحية وانخفاضها، ومن ثم يمكن التعرف على مواطن الخلل والقصور ووسائل العلاج التي يمكن من خلالها رفع الإنتاجية.

2

٤. إن نتائج قياس الإنتاجية وتحليلها تتخذ كأساس لتحديد الكفاءة والفعالية في قطاعات وإدارات المنظمة السياحية المختلفة، ومن ثم تتخذ أساساً للتقويم الموضوعي للقيادات الإدارية في مختلف المواقع الإدارية.

٥. يساعد قياس الإنتاجية في تصميم برامج الحوافز لدفع العاملين على الارتقاء بإنتاجيتهم من خلال برامج 2 ربط الأجر بالإنتاجية.

5

ويمكن قياس إنتاجية خدمة العملاء بطرق عديدة مثل:  
- المدة التي تستغرقها خدمة العميل (مثل أوقات انتظار المكالمات)  
- المدة المستغرقة لإنجاز طلب العميل.  
- معدلات الاحتفاظ بالعملاء (النسبة المئوية للعملاء الذين يعودون ولو مرة واحدة على الأقل).

- عدد مرات إرجاع المنتجات.  
- عدد شكاوى العملاء التي يتم تلقيها خلال فترة معينة.

ولكن إدارة المبيعات الناجحة هي تلك التي تكون قادرة على تحقيق عدد من الأهداف، وأبرزها:

- زيادة إيرادات المبيعات والربحية.
- تحسين موثوقية توقعات المبيعات.
- تقليل تقلب الإيرادات.
- تحقيق رضا وولاء أفضل من العملاء والموظفين.
- خفض معدل دوران الموظفين وبالتالي خفض تكاليف التوظيف والاحتفاظ بهم.
- زيادة الإنتاجية الخاصة لكل موظف.

ملاحظة: يكتفى بتوضيح أي 4 نقاط من النقاط ال 6 السابقة (الأهداف التي يجب أن تكون قادرة على تحقيقها إدارة المبيعات الناجحة)  $19 = (4+5+10)$

انتهت الأسئلة

مدرس المقرر: الدكتور أعيد أديب مخلوف

6.