

جامعة بغداد – كلية الإدارة والاقتصاد

القسم:- الإدارة الصناعية

المادة:- دراسة العمل والهندسة البشرية

المرحلة:- الرابعة

اسم الأستاذ:- المدرس وداد موسى محمد

المحاضرة التاسعة

## قياس العمل وادارة الوقت

ترتكز دراسة طرق العمل وقياس العمل وفق آراء رواد الإدارة أمثال فردريك تايلر وفرانك كيلبرث على دراسة الوقت والحركة حيث لاحظا إذا ما ارادت المنظمة زيادة الانتاجية فما عليها الا استغلال الامثل للوقت المتاح للإنتاج وتقليص الحركات غير المنتجة يتناول هذا الفصل قياس العمل ودراسة الوقت التي تنشق منها كلاً حسب علاقته بعناصر الانتاج حيث زاد الاهتمام به في السنوات الاخيرة نظراً لتعقيد بيئة العمل.

### تعريف قياس العمل

من الأمور الأساسية لمعرفة الوقت يتم استخدام دراسة الحركة والوقت، لمعرفة الوقت بالثواني والدقائق او الساعات، لغرض تحديد معدلات الوقت القياسي اللازم لأداء الفرد العامل والذي تلقى تدريباً جيداً لإنجاز العمل المطلوب منه إنجازه، ضمن ظروف عمل عادية. كما ويعد الوقت القياسي عنصراً رئيساً في عملية تخطيط وجدولة الإنتاج وتقدير التكاليف للسيطرة على كلفة العمل، فضلاً عن استخدام الوقت في كمعيار في وضع خطط الحوافز المناسبة (١). ويعرف قياس العمل بأنه (تطبيق الأساليب لتحديد الوقت لأداء الفرد المؤهل لإنجاز عمل محدد) (٢)، او هو (مجموعة أساليب تستخدم لتحديد الوقت الذي بموجبه يتم انجاز العمل) (٣)، عليه فإن قياس العمل عبارة عن مجموعة إجراءات لتحديد الوقت الملائم لأداء عمل معين.

### اهداف قياس العمل

- يستخدم الأسلوب قياس العمل في تحقيق اهداف عديدة يمكن توضيحها بما يلي (٤):
١. تقييم الأداء للأفراد العاملين من خلال مقارنة الإنتاج الفعلي مع ما هو مخطط.
  ٢. تحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة.
  ٣. تحديد الطاقة المتاحة للمنظمة.
  ٤. تحديد تكاليف الإنتاج، حيث يعد قياس العمل احدى المقومات الأساسية في نظام التكاليف.
  ٥. اجراء مقارنة بين طرق العمل المستخدمة، خاصة عندما تكون هناك طر مختلفة لأداء عمل معين.
  ٦. يستخدم قياس العمل في جدولة الإنتاج، حيث يعد الزمن المحدد لأداء النشاط احدى البيانات المتعلقة بالمدخلات.
  ٧. إيجاد حوافز مادية من خلال مضاعفة الإنتاج
- ومن الجدير بالذكر ان اغلب التحسينات الناتجة من استخدام قياس العمل تعتمد بالأساس على دراسة طريقة أداء العمل، والتي تسبق عملية دراسة الوقت. وبالرغم من ان قياسات الوقت مطلوبة لأغراض السيطرة الإدارية الا ان المقاييس الزمنية، بمفردها غير كافية لتحسين كفاءة الأداء وتطويرها. حيث تعد دراسة طرق الأداء احدى اهم المصادر التي اعتمدت لتحسين الإنتاجية خلال هذا القرن (٥).

## # دراسة الوقت

### أولاً: مفهوم الوقت وأهميته

يعد مفهوم دراسة الوقت من أحدث أساليب قياس العمل من خلال ملاحظة وتسجيل الوقت المطلوب لأداء وانجاز المهام (٦) ويعتبر الوقت راس المال الحقيقي للأفراد فضلاً عن كونه واحد من الموارد النادرة المستخدمة في الانتاج وقد يطلق عليه تسمية الزمن وتعد بانها الفترة التي لا يحدد فيها اطاراً زمنياً او الغاية منه وعكسه يسمى وقتاً (٧). ويمتاز الوقت بعدم القدرة على خزنه او احلاله او بيعه او شراؤه او سرقة وهو متاح بشكل متساوي لجميع الافراد (٨) ويعد الوقت عنصر امن العناصر اللازمة لعمل الإدارات الناضجة، وإدارته لا تقتصر على الإداري من دون غيره أو مكان دون غيره وهو من المتطلبات اللازمة للارتقاء بالمستويات التنظيمية بشكل خاص والمجتمع بشكل عام (٩). ومما تقدم يمكن تحديد أهمية الوقت بالآتي:

(١٠)

١. تمنع الكثير من الاجهاد الذي يصيب العاملين اثناء تأديتهم لأعمالهم.
٢. تمكين الافراد من تحقيق اهدافهم في مختلف النواحي.
٣. زيادة الكفاءة مما تعود بالنفع على الفرد والمجتمع.
٤. تحقيق التوازن بين حاجات الافراد.
٥. يعد مهماً في الاوقات والمواقف الحرجة.

### ثانياً: استعمالات دراسة الوقت

- يستخدم أسلوب دراسة الوقت للاستفادة منه في المجالات التالية: - (١١)
١. تحديد الوقت القياسي (المعياري) لمختلف العمليات والتي تساعد إدارة المنظمات الصناعية بتحديد معدلات الأجر والحوافز.
  ٢. يستخدم كأسلوب لتحديد تكلفة الإنتاج وبالذقة المطلوبة.
  ٣. تساعد دراسة الوقت في السيطرة على العمليات والفعاليات الإنتاجية.
  ٤. تساعد دراسة الوقت على تحديد الوقت لإنجاز العمل حيث بموجبه تستطيع إدارة المنظمات الصناعية تحديد موعد لانسباية استلام السلع المنتجة.
  ٥. ان استخدام أسلوب دراسة الوقت تسهل على الإدارة معرفة عدد المكائن التي يستطيع الفرد الواحد ادارتها والاشراف عليها.

### ثالثاً: أنواع الوقت

يصنف الوقت الى الانواع التالية: (١٢)

١. **الوقت الابداعي (Innovative Time)** : يمثل الوقت الذي يتم صرفه في عمليات التفكير والتحليل والتخطيط المستقبلي، فضلاً عن العمل وتقويم مستوى الإنجاز الذي يتم ، ويلاحظ إن كثيراً من النشاطات الإدارية تمارس بواسطة هذا النوع من الوقت ، وتتجلى عملية الإبداع في كيفية الاستفادة من الوقت والتخطيط له و تواجه في هذا النوع من الوقت المشكلات الإدارية من كافة جوانبها الإدارية والإحصائية بأسلوب علمي منطقي و تقديم حلول منطقية وموضوعية تضمن فاعلية القرارات ونتائجها التي تصدر بشأنها. هذا النوع يسعى إلى توجيه التجديد والابتكار والإبداع نحو توفير الوقت (١٣) .

### ٢. الوقت التحضيري (Preparatory Time):

يمثل لفترة الزمنية التحضيرية التي تسبق عملية البدء بالعمل ولتجنب الهدر في الأموال والتكاليف (١٤) او يعد الحقبة الزمنية المستغرقة في الإعداد أو التحضير للعمل، أو رسم خارطة طريق تؤدي إلى بلوغ الأهداف المنشودة (١٥) وقد يستغرق هذا الوقت في جمع البيانات والمعلومات وتجهيز كافة المستلزمات المكتبية والمعدات والآلات والتجهيزات قبل البدء بتنفيذ العمل ويستلزم من الإداري والمدير توفير الوقت اللازم لهذا النوع.

### ٣. الوقت الإنتاجي (Productive Time) :

تمثل المدة الزمنية التي تُستغرق وتستهلك في تنفيذ العمل الذي تمَّ التخطيط له في الوقت الإبداعي التحضير في الوقت التحضيري، وكلما كان الوقت يخصص لتنفيذ أعمال روتينية، كان الوقت المخصص للإبداع أو التحضير قليلاً، ولزيادة فاعلية استغلال الوقت يجب على الإداري إن يوازن بين الوقت الذي يستغرق في تنفيذ العمل والمهام، والوقت الذي يقضى في التحضير والإبداع (١٦)

### ٤. الوقت العام أو غير المباشر (Time public co indirect):

يمثل الوقت الذي يمارس فيه الإداري أنشطة فرعية عامة، لها تأثيرها الواضح في مستقبل المنظمة وعلى علاقتها داخل بيئتها وخارجها، كالمسؤولية الاجتماعية وارتباط المسؤولين بالمؤسسات التعليمية والبحثية والأكاديمية، وتلبية الدعوات، وحضور الندوات والمؤتمرات النوعية والدورات التدريبية وعلى المدير إن يوازن بين النشاطات والإعمال الرسمية وغير الرسمية الموكلة له وإبقاء جسور التعاون مع الآخرين (١٧).