

# الدليل الاسترشادي لتقييم العبء الوظيفي

أبريل 2024

نوع الوثيقة	دليل استرشادي
تصنيف الوثيقة	عام
رقم الإصدار	1

رقم الوثيقة: EXP-AN0-GL-000004  
رقم الإصدار: 000

## إشعار هام وإخلاء مسؤولية

هذا المستند هو ملكية حصرية لهيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية، ويعد هذا الإشعار والشروط الواردة به جزءاً لا يتجزأ من ويتم قراءة هذا المستند بأكمله بما في ذلك شروط هذا الإشعار الهام.

يجوز للجهات الحكومية الإفصاح عن محتوى هذا المستند أو جزء منه لمستشاريها و/أو المتعاقدين معها شريطة أن يتضمن هذا الإشعار.

أي استخدام أو إجراءات تنبثق عن هذا المستند أو جزء منه من قبل أي طرف بما في ذلك الجهات العامة و/أو مستشاريها و/أو المتعاقدين معها، يكون على المسؤولية التامة لذلك الطرف، ويتحمل المخاطر المرتبطة به.

تخلي الهيئة مسؤوليتها أو تبعات من أي التزامات لأي طرف آخر مهما كانت طريقة نشوئها فيما يتعلق أو يتصل باستخدام هذا المستند (بما في ذلك الخسائر ولأضرار مهما كانت طبيعتها والتي يُرفع بها مطالبات بصرف النظر عن الأسس التي بُنيت عليها بما في ذلك الإهمال أو أخلافه). وتسري أحكام نظام المنافسات والمشتريات الحكومية الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/128) وتاريخ 1440/11/13 هـ واللائحة التنفيذية لنظام المنافسات والمشتريات الحكومية الصادرة بالقرار الوزاري رقم (1242) وتاريخ 1441/3/21 هـ، والمعدلة بالقرار الوزاري رقم (3479) وتاريخ 1441/8/11 هـ، في حال وجد تعارض في هذا الدليل.

- تسري صلاحية هذا المستند وما يتضمنه من محتويات وفق الشروط الواردة به واعتباره من تاريخ إصداره.

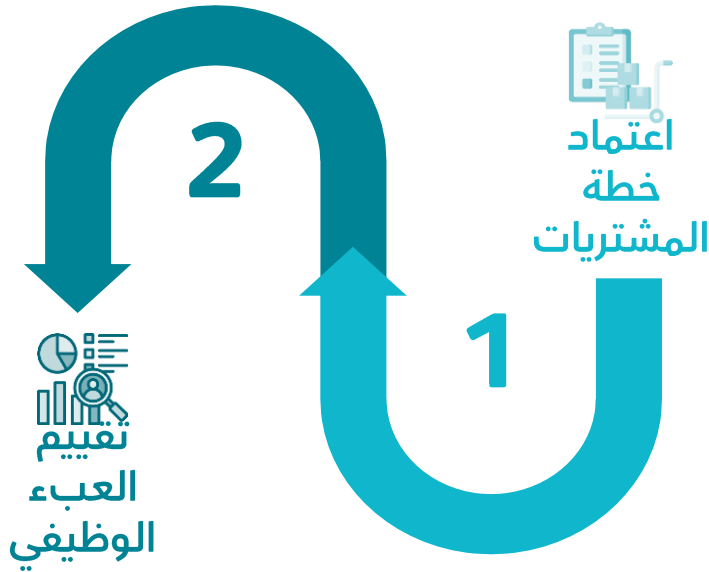


## يُقدم هذا الدليل من قبل هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية وفقاً لدورها في نظام المنافسات والمشتريات الحكومية

حسب المادة (الرابعة عشرة) من النظام دون إخلال باختصاص الهيئة العامة للصناعات العسكرية، وتنفيذاً لأحكام النظام؛ تختص الجهة المختصة بالشراء الموحد (هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية) بما يلي:

1. تحديد الأعمال والمشتريات التي تحتاج إليها أكثر من جهة حكومية، وتوحيد مواصفاتها الفنية، ومباشرة جميع إجراءات طرحها، وتلقي العروض ودراساتها واختيار أفضلها، وإبرام اتفاقيات إطارية في شأنها نيابة عن الجهات الحكومية وفقاً لأحكام النظام.
2. إعداد قوائم بالأعمال والمشتريات المبرم في شأنها اتفاقيات إطارية، وتمكين الجهات الحكومية من الإطلاع عليها وعلى ما تضمنته الاتفاقيات الإطارية من بنود من خلال البوابة.
3. مراجعة ما ترفعه إليها الجهات الحكومية من دراسات جدوى وتكاليف تقديرية للمشتريات والأعمال التي تتولى طرحها، وما يتعلق بها من وثائق للمنافسة ووثائق للتأهيل المسبق إن وجد- وإبداء الرأي في شأنها خلال مدة تحددها اللائحة.
4. إعداد نماذج ووثائق المنافسات ووثائق التأهيل المسبق، ونماذج للعقود، ونماذج تقييم أداء المتعاقدين، وأي وثيقة أخرى تتطلبها طبيعة الأعمال أو المشتريات؛ بما يتفق مع أحكام النظام واللوائح المنصوص عليها في المادة (السادسة والتسعين) من النظام.
5. إعداد البرامج التدريبية اللازمة لتطوير مؤهلات ومهارات القائمين على تطبيق أحكام النظام في الجهات الحكومية.

يتم تقييم العبء الوظيفي بعد اعتماد خطة المشتريات والخروج بعدد الساعات اللازمة للمنافسات المعنية حسب الوقت الافتراضي لإجراءات رحلة المنافسة بناء على الخدمات التي تقوم بها إدارة المشتريات



وتكمن مسؤولية توزيع الأعمال حسب عدد الساعات لدى مدير إدارة المشتريات بالشراكة مع مدير إدارة الموارد البشرية

## أهمية موازنة العبء الوظيفي

**عبء أكثر من اللازم:** في هذا السيناريو، يكون عدد الموظفين أقل من متطلبات العمل. هذا يؤدي إلى عدة مشكلات:

**الاحتراق الوظيفي:** يتعين على الموظفين العمل لساعات طويلة وتحمل ضغوطات عالية، مما يؤدي إلى الإرهاق والاحتراق الوظيفي.  
**جودة العمل السيئة:** نتيجة للضغط الكبير ونقص الوقت، قد تتأثر جودة العمل وتنخفض كفاءته.  
**ارتفاع معدل دوران الموظفين:** قد يؤدي هذا الضغط إلى رغبة الموظفين في ترك العمل، مما يزيد من معدلات تغيير العمالة ويؤثر على استقرار الجهة.

**عبء أقل من اللازم:** في هذه الحالة، يكون عدد الموظفين أكبر من الحاجة الفعلية للعمل. وهذا يؤدي إلى عدة تحديات:

**زيادة في التكاليف:** بما أن الجهة توظف عددًا أكبر من المطلوب، فإنها تتكبد تكاليف إضافية دون الحاجة إليها، مثل رواتب ومزايا إضافية.  
**انخفاض الكفاءة:** قد يؤدي وجود عدد كبير من الموظفين إلى تداخل في الأدوار وقلّة الفاعلية، حيث يمكن أن يشعر الموظفون بأنهم غير مستغلين بشكل كامل.  
**تأثير سلبي على المعنويات:** قد يشعر الموظفون بأن قيمتهم في العمل غير واضحة، مما يؤدي إلى انخفاض الدافع والرضا الوظيفي.



Microsoft Excel  
Worksheet

للاطلاع على نموذج إكسل لحاسبة ساعات العمل المطلوبة،  
اضغط على الايقونة

يتم تحديد العبء الوظيفي للموظفين في الإدارات والاقسام المختلفة من خلال منهجية مكونة من أربع خطوات رئيسية

## تحديد المهام وتفصيلها

تحديد وتوثيق جميع المهام التي يقوم بها موظفو إدارة المشتريات. يتم تحديد المهام من خلال الرجوع إلى النموذج التشغيلي للإدارة

## تحديد حجم العمل

يتعين تقدير حجم العمل الذي يقوم به موظفو إدارة المشتريات بناءً على عدد الطلبات التي يتم معالجتها وحجم العمليات الأخرى ذات الصلة. يجب أيضاً مراعاة عوامل مثل التغيرات الموسمية والظروف الخاصة التي قد تؤثر على حجم العمل.

## بناء الهيكل الوظيفي

تصميم هيكل تنظيمي فعال يعكس توزيع المهام والمسؤوليات بين مختلف موظفي إدارة المشتريات بناءً على حجم العمل الذي تم تحديده

## المتابعة والتقييم

مرحلة المتابعة والتقييم هي خطوة حاسمة في منهجية تقييم العبء الوظيفي وتتضمن عدة جوانب رئيسية



يتم تحديد العبء الوظيفي للموظفين في الإدارات والاقسام المختلفة من خلال منهجية مكونة من أربع خطوات رئيسية

## تحديد المهام وتفصيلها

تحديد وتوثيق جميع المهام التي يقوم بها موظفو إدارة المشتريات. يتم تحديد المهام من خلال الرجوع إلى النموذج التشغيلي للإدارة

## تحديد حجم العمل

يتعين تقدير حجم العمل الذي يقوم به موظفو إدارة المشتريات بناءً على عدد الطلبات التي يتم معالجتها وحجم العمليات الأخرى ذات الصلة. يجب أيضاً مراعاة عوامل مثل التغيرات الموسمية والظروف الخاصة التي قد تؤثر على حجم العمل.

## بناء الهيكل الوظيفي

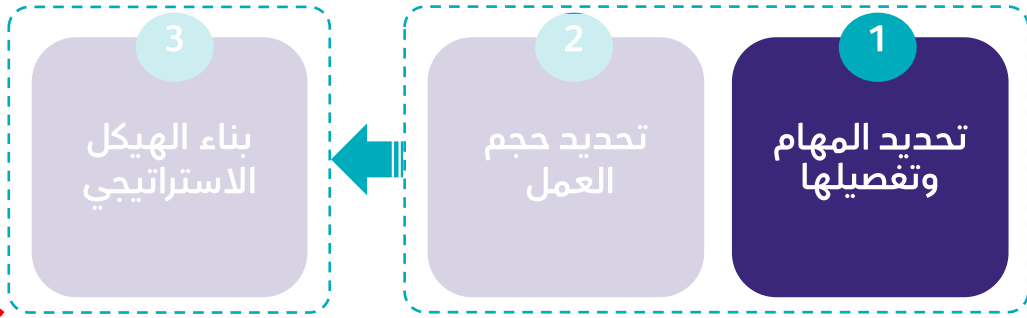
تصميم هيكل تنظيمي فعال يعكس توزيع المهام والمسؤوليات بين مختلف موظفي إدارة المشتريات بناءً على حجم العمل الذي تم تحديده

## المتابعة والتقييم

مرحلة المتابعة والتقييم هي خطوة حاسمة في منهجية تقييم العبء الوظيفي وتتضمن عدة جوانب رئيسية

# تحديد المهام وتفصيلها

بتحديد الهدف الرئيسي للإدارة يمكن استخلاص المهام الرئيسية لها كما يلي...



## الهدف الأساسي



تهدف الإدارة الى توفير موردين لتلبية احتياجات الجهة وطرح المنافسات وترسية العقود ومتابعتها

## المهام الرئيسية



1. بناء خطة المشتريات السنوية
2. تأهيل الموردين
3. الطرح
4. فتح وفحص العروض
5. الترسية

يتم تعريف هدف الإدارة الأساسي والذي هو دور الإدارة في تمكين الجهة من بلوغ أهدافها

يتم هنا تعريف المهام الرئيسية التي تقوم بها الإدارة بهدف الوصول إلى الهدف الأساسي للإدارة



يتم تحديد العبء الوظيفي للموظفين في الإدارات والاقسام المختلفة من خلال منهجية مكونة من أربع خطوات رئيسية

## تحديد المهام وتفصيلها

تحديد وتوثيق جميع المهام التي يقوم بها موظفو إدارة المشتريات. يتم تحديد المهام من خلال الرجوع إلى النموذج التشغيلي للإدارة

## تحديد حجم العمل

يتعين تقدير حجم العمل الذي يقوم به موظفو إدارة المشتريات بناءً على عدد الطلبات التي يتم معالجتها وحجم العمليات الأخرى ذات الصلة. يجب أيضا مراعاة عوامل مثل التغيرات الموسمية والظروف الخاصة التي قد تؤثر على حجم العمل.

## بناء الهيكل الوظيفي

تصميم هيكل تنظيمي فعال يعكس توزيع المهام والمسؤوليات بين مختلف موظفي إدارة المشتريات بناءً على حجم العمل الذي تم تحديده

## المتابعة والتقييم

مرحلة المتابعة والتقييم هي خطوة حاسمة في منهجية تقييم العبء الوظيفي وتتضمن عدة جوانب رئيسية



## تحديد حجم العمل

الخطوة الثانية تتمثل في تحديد حجم العمل في الإدارة العامة للعقود والمشتريات...



افتراضات	الوقت السنوي (ساعات)	التكرار السنوي	المدة (ساعات)	ساعات الإجازات العامة (Non-Working Hours)
• معدل الغيابات: 1 أيام	7	1	7	الغيابات
• معدل تدريب الموظفين: 6 أيام في السنة	42	6	7	التدريب
• اجازة عيد الفطر: 8 أيام • اجازة عيد الاضحى: 8 أيام • اجازة اليوم الوطني: يوم واحد	119	17	7	الإجازات الحكومية
• معدل الإجازات المرضية: 5 أيام في السنة	35	5	7	الإجازات المرضية
• معدل الإجازات السنوية: 23 يوم	161	23	7	الإجازات السنوية
• معدل الاستراحة: ساعة في اليوم وتحديث يوميا	208	208	1	فترات الراحة

يتم وضع افتراضات بناء على المثال المذكور حسب الجهة لتحديد ساعات العمل المتاحة لكل موظف



## تحديد حجم العمل

ثم يتم تحديد مدة كل مهمة تفصيلية ومدى تكرارها السنوي بناء على افتراضات مبنية على خبرات فريق العمل السابقة...

مثال توضيحي



افتراضات	الوقت السنوي (ساعات)	التكرار السنوي	المدة (ساعات)	المهمة التفصيلية
5 ساعات كراسة في الشهر	3,000	600	5	مراجعة الكراسات واعتمادها
ساعتين 50 كراسة في الشهر	1,200	600	2	طرح المنافسة (الإعلان)
ساعتين 8 منافسات في الشهر	200	100	2	إلغاء المنافسة قبل فتح المظاريف
ساعتين 8 منافسات في الشهر	200	100	2	تأجيل المنافسة قبل فتح المظاريف
ساعتين 75 معاملة في الشهر	1,800	900	2	التمديد والإفراج ومصادرة الضمانات البنكية
6 ساعات عقد في الشهر	3,600	600	6	ترسية العقود

يتم وضع افتراضات بناء على المهام التفصيلية لكل إدارة يتم من خلالها بناء توقعات للمدة الزمنية المطلوبة لكل مهمة وتكرارها السنوي



## تحديد حجم العمل

ملخص احتياج الموظفين لكافة العمليات المشمولة في الإدارة العامة للعقود والمشتريات ...

إدارة 4	إدارة 3	إدارة 2	إدارة 1	عمليات إدارة العقود والمشتريات
إدارة 4	إدارة 3	إدارة 2	إدارة 1	عمليات إدارة العقود والمشتريات
6,300	11,253	248	10,000	ساعات العمل المطلوبة
1,248	1,248	1,248	1,248	ساعات عمل الموظف الواحد
500%	900%	20%	800%	تحديد حجم العمل
5	9	1	8	العدد المطلوب من الموظفين
4 مدراء إدارات + 23 موظف حديث الخبرة = 27				الإجمالي

بعد ذلك يتم تحديد كل موظف مطلوب لكل إدارة بناء على قسمة ساعات العمل المطلوبة وساعات عمل الموظف الواحد لتحديد الاحتياج لكل إدارة



## متوسط عدد الساعات لتنفيذ عمليات الشراء

تم حساب متوسط ساعات العمل التي تطلب عمل مباشر من موظفي المشتريات من استقبال طلب الشراء حتى التعاقد او إصدار التعميد

222 ساعة عمل  منافسات عامة  
ومحدودة مظروف واحد

239 ساعة عمل  منافسات عامة  
ومحدودة مظروفين

125 ساعة عمل  شراء مباشر أقل من 30  
ألف ريال

135 ساعة عمل  شراء مباشر أكثر من 30  
ألف ريال

يتم تحديد العبء الوظيفي للموظفين في الإدارات والاقسام المختلفة من خلال منهجية مكونة من أربع خطوات رئيسية

## تحديد المهام وتفصيلها

تحديد وتوثيق جميع المهام التي يقوم بها موظفو إدارة المشتريات. يتم تحديد المهام من خلال الرجوع إلى النموذج التشغيلي للإدارة

## تحديد حجم العمل

يتعين تقدير حجم العمل الذي يقوم به موظفو إدارة المشتريات بناءً على عدد الطلبات التي يتم معالجتها وحجم العمليات الأخرى ذات الصلة. يجب أيضاً مراعاة عوامل مثل التغيرات الموسمية والظروف الخاصة التي قد تؤثر على حجم العمل.

## بناء الهيكل الوظيفي

تصميم هيكل تنظيمي فعال يعكس توزيع المهام والمسؤوليات بين مختلف موظفي إدارة المشتريات بناءً على حجم العمل الذي تم تحديده

## المتابعة والتقييم

مرحلة المتابعة والتقييم هي خطوة حاسمة في منهجية تقييم العبء الوظيفي وتتضمن عدة جوانب رئيسية

## بناء الهيكل الوظيفي

ويمكن تلخيص حجم العمل وتحديد الموارد لكل إدارة من إدارات العقود والمشتريات على النحو التالي...

### الإدارة العامة للعقود والمشتريات



يتم بناء الهيكل الوظيفي بعد تحديد حجم العمل الخاص بكل إدارة وتحديد الشواغر الوظيفية بناءً على خطة التوظيف بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية في الجهة



يتم تحديد العبء الوظيفي للموظفين في الإدارات والاقسام المختلفة من خلال منهجية مكونة من أربع خطوات رئيسية

## تحديد المهام وتفصيلها

تحديد وتوثيق جميع المهام التي يقوم بها موظفو إدارة المشتريات. يتم تحديد المهام من خلال الرجوع إلى النموذج التشغيلي للإدارة

## تحديد حجم العمل

يتعين تقدير حجم العمل الذي يقوم به موظفو إدارة المشتريات بناءً على عدد الطلبات التي يتم معالجتها وحجم العمليات الأخرى ذات الصلة. يجب أيضاً مراعاة عوامل مثل التغيرات الموسمية والظروف الخاصة التي قد تؤثر على حجم العمل.

## بناء الهيكل الوظيفي

تصميم هيكل تنظيمي فعال يعكس توزيع المهام والمسؤوليات بين مختلف موظفي إدارة المشتريات بناءً على حجم العمل الذي تم تحديده

## المتابعة والتقييم

مرحلة المتابعة والتقييم هي خطوة حاسمة في منهجية تقييم العبء الوظيفي وتتضمن عدة جوانب رئيسية





### مراقبة الأداء

متابعة الأداء اليومي للموظفين في تنفيذ المهام المحددة. يمكن إجراء ذلك من خلال تقارير الأداء الدورية أو من خلال نظام لتتبع الوقت يسجل الوقت المستغرق في كل مهمة.



### جمع البيانات وتحليله

جمع البيانات المتعلقة بحجم العمل وكيفية تعامل الموظفين مع المهام. يمكن أن تشمل هذه البيانات الإحصائيات حول الإنتاجية، معدلات الأخطاء، والمدة الزمنية لإكمال العمل.



### تقييم الأداء

بناءً على البيانات المجمعة، يتم تقييم أداء كل موظف. يمكن أن يشمل هذا تقييم مدى كفاءة الموظف في إكمال المهام ومدى توافقه مع الأهداف العامة للمؤسسة.



### التغذية الراجعة والتحسين المستمر

التغذية الراجعة الراجعة للموظفين بناءً على تقييمات الأداء. هذا يساعد في تحديد مجالات القوة والضعف ويوجه الجهود نحو التحسين المستمر.



### تعديل الهيكل الوظيفي إذا لزم الأمر

بناءً على نتائج المتابعة والتقييم، قد يكون من الضروري إجراء تعديلات على الهيكل الوظيفي لتحسين الكفاءة ومواءمة الأدوار مع متطلبات العمل الفعلية.



### إعادة التقييم الدوري

يجب أن تكون عملية المتابعة والتقييم مستمرة، مع إعادة التقييم الدوري لضمان التكيف مع التغيرات في بيئة العمل وأهداف المؤسسة.



شكرا