

“ضوابط التقييم بالنقاط بين معايير الكفاءة الاقتصادية
وحدود السلطة التقديرية – دراسة مقارنة بين القانون
المصري رقم 182 لسنة 2018 ونظام المنافسات
والمشتريات الحكومية السعودي (1440هـ)”،

إعداد الدكتور علاء العناني

النقاط الأساسية

معايير القبول في التعاقدات العامة بين
الضبط الموضوعي والانحراف
الوظيفي

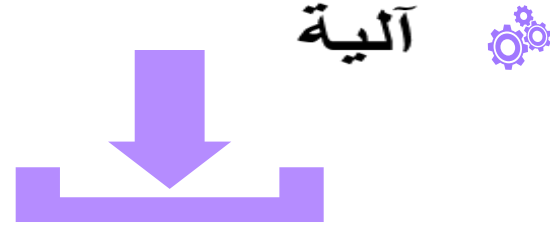
التقييم الفني وحدود الموضوعية

نظام النقاط – أداة قياس
موضوعية أم إطار شكلي؟

معايير الاختيار وبناء
الأوزان

نظام النقاط – أداة قياس
موضوعية أم إطار شكلي؟

الإطار المفاهيمي لنظام التقييم بالنقاط



تقوم على تحويل عناصر التقييم
(الفنية والمالية) إلى قيم رقمية مرجحة
يهدف ترتيب العروض واختيار العرض
الأفضل.



طبيعة
تقديرية

طبيعة قياسية

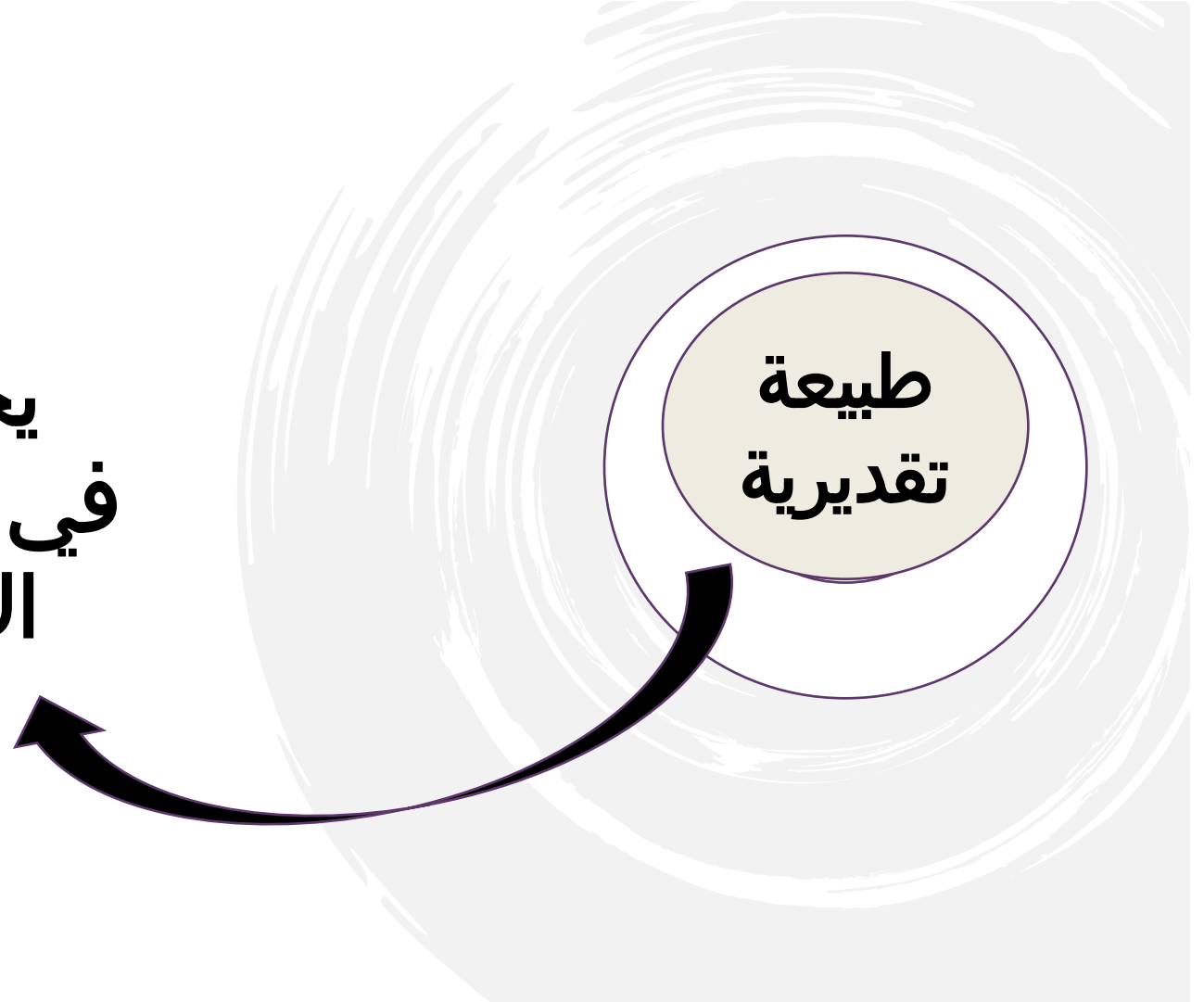
الطبيعة
المزدوجة
للنظام

طبيعة
قياسية

يعتمد على تحويل عناصر
قابلة للمقارنة إلى أرقام



يخضع لاجتهاد الإدارة
في تحديد المعايير توزيع
الأوزان منح النقاط



الطبيعة المزدوجة للنظام

تحويل المعايير الفنية والمالية
إلى درجات رقمية، بهدف ترتيب
العطاءات واختيار الأفضل
اقتصاديًا.

الطبيعة المزدوجة للنظام

ترتبط بثلاثة مفاهيم رئيسية

التقييم الفني


التقييم المالي

الترسية على أفضل

عرض اقتصادي

القانون المصري رقم 182 لسنة 2018 نص القانون ولائحته التنفيذية على استخدام "نظام النقاط" كآلية لتقييم العروض الفنية والمالية معاً، بدلاً من نظام (مقبول/مرفوض) التقليدي

.المادة (24) من القانون والمواد المرتبطة في اللائحة:آلية التقييم: يتم وضع عناصر تقييم فنية (مثل الخبرة، كفاءة الكوادر، الجدول الزمني) ويُعطى كل عنصر وزناً نسبياً (نقاط). التقييم المالي: يتم ربط النقاط الفنية بالسعر المقدم للوصول إلى "أفضل قيمة مقابل سعر". شرط النجاح: يجب أن يجتاز العرض الفني حداً أدنى من النقاط (يُحدد مسبقاً في كراسة الشروط) لكي يتم الانتقال لفتح المظروف المالي.

نظام النقاط لم يُنص عليه كنظام موحد صريح في
القانون، بل:
ورد بشكل ضمني في اللائحة التنفيذية 
(2019).

ليس قاعدة أمره
(بل "أداة تقديرية" يخضع لرقابة القضاء
الإداري



نظام النقاط في النظام السعودي (مرسوم 1440هـ)

- أن الجهة الحكومية تحدد معايير التقييم في وثائق المنافسة

الأهم:

وجود أدلة إجرائية تفصيلية ملزمة 🖱️

معايير أساسية

الالتزام بالمواصفات تقديم الضمان

النظام السعودي (مرسوم م/128 لعام 1440هـ) في المملكة،
يسمى هذا الأسلوب بـ "التقييم بالنقاط" أو "الوزن النسبي"، وهو
ركيزة أساسية لضمان كفاءة الإنفاق.

المادة (45) من نظام المناقصات والمشتريات الحكومية: تنص المادة على
أنه يجوز للجهة الحكومية استخدام نظام النقاط لتقييم العروض في
المناقصات التي تتطلب مواصفات فنية معقدة أو عالية التقنية. المحتوى
المحلي: يتم إضافة نقاط إضافية للمنشآت التي تحقق نسبة أعلى في المحتوى
المحلي، مما يعزز فرصها في الفوز بالمناقصة حتى لو كان سعرها أعلى
قليلاً من المنافس الأجنبي

المادة (41) من اللائحة التنفيذية للنظام السعودي: توضح بالتفصيل كيف يتم توزيع النقاط: المعايير الفنية: (مثل الجودة، الاستدامة، الخبرة السابقة). المعايير المالية: (السعر، تكلفة الصيانة، تكلفة دورة حياة المنتج). طريقة الحساب: تُجمع نقاط التقييم الفني مع نقاط التقييم المالي وفق معادلة حسابية تُذكر بوضوح في كراسة الشروط.



الجودة الفنية مع السعر المناسب

الهدف الأساسي

كفاءة الإنفاق ودعم المحتوى المحلي

تلتزم اللجنة بذكر الأوزان في كراسة الشروط

تحديد المعايير

تلتزم الجهة بذكر الأوزان في منصة "اعتماد"



استبعاد من يقل عن الحد الأدنى للنقاط

الحد الأدنى

استبعاد من لا يجتاز التقييم الفني المشروط

التقييم الموزون

يتم حساب النتيجة النهائية

"النتيجة" = ("النقاط الفنية" × "وزن فني") + ("النقاط المالية" × "وزن مالي")

مثال توضيحي (بافتراض الوزن 60% فني و40% مالي):
إذا قدمت شركة (أ) وشركة (ب) العروض التالية:

1,200,000 ريال/جنيه

90 نقطة

شركة (أ)

1,000,000 ريال/جنيه (الأقل سعراً)

75 نقطة

شركة (ب)

الحساب لشركة (أ)

نقاط الفني

$$90 \times 0.60 = 54$$

نقاط المالي

$$\left(\frac{1,000,000}{1,200,000} \right) \times 40 = 33.3$$

المجموع الإجمالي لشركة (أ) = 87.3 نقطة

الحساب لشركة (ب)

نقاط الفني

$$75 \times 0.60 = 45$$

$$\left(\frac{1,000,000}{1,000,000} \right) \times 40 = 40$$

نقاط المالي

المجموع الإجمالي لشركة (ب) = 85 نقطة

النتيجة: رغم أن شركة (ب) هي الأرخص سعراً، إلا أن شركة (أ) هي الفائزة لأن "جودتها الفنية" رفعت مجموع نقاطها الكلي.

النظام السعودي يحدد نطاقات واضحة

مصر: نظام نقاط غير مقنن → مرن لكنه عرضة
للتلاعب

السعودية: نظام نقاط مقنن → منضبط لكنه أقل مرونة
الاتجاه الأمثل: نموذج هجين يجمع بين الاثنين





لأساس النظري - بين القياس والتقدير

الأساس النظري – بين القياس والتقدير

مفهوم القياس في التقييم الإداري

وجود معايير محددة

قابلية الظواهر للكمّ

إمكانية التحقق وإعادة التقييم

كثير من عناصر التقييم (الجودة – الابتكار) غير قابلة للقياس الدقيق

هل النقاط تعكس
القيمة الاقتصادية
الحقيقية؟

سؤال
التحليل
الاقتصادي
للنظام

يفترض أن كل
نقطة = قيمة

اقتصادية



نظرياً

عمليًا

لا توجد علاقة خطية واضحة بين

القيمة الاقتصادية
الفعلية

عدد النقاط



حدود الموضوعية
في نظام النقاط

استحالة الموضوعية
المطلقة

الموضوعية النسبية

موضوعية إجرائية

شروط تحقيق الحد
الأدنى من الموضوعية

التحليل المقارن (مصر - السعودية)

النظام السعودي

التقنين الإجرائي
المنصات الإلكترونية
محاولة تقليل التقدير
الفردى

السعودية تميل إلى تقييده إجرائيًا
مصر تميل إلى تركه مهنيًا

النظام المصري

المرونة توسيع السلطة
التقديرية الاعتماد على
لجان فنية ذات تقدير واسع

● بنية نظام النقاط

مراحل إنتاج القرار داخل النظام
كل مرحلة = نقطة تدخل تقديري
مستقلة

كيف يُستخدم النظام فعلياً؟

التضخيم الفني”


إشكاليات القياس

الخلاصة الحاسمة

نظام النقاط ليس أداة محايدة، بل هو بنية
قرار

**يمكن استخدامها لتحقيق الكفاءة... أو لإعادة إنتاج
الانحياز في صورة علمية.**





معايير القبول في التعاقدات
العامة بين الضبط
الموضوعي والانحراف
الوظيفي





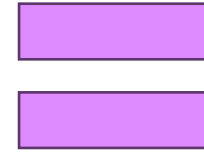
الطبيعة القانونية
المزدوجة لمعايير
القبول

الوظيفة الأصلية
(المشروعة)

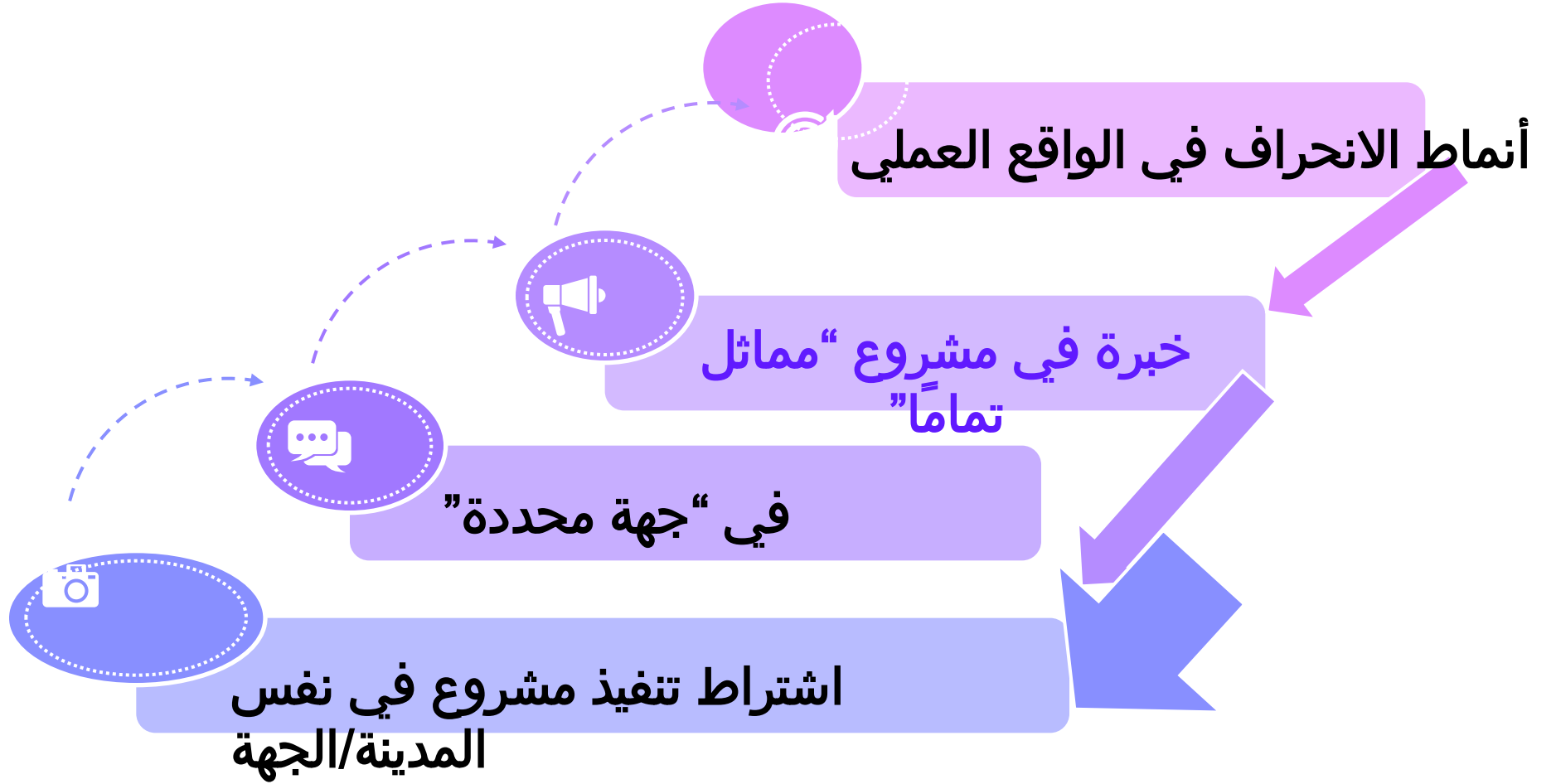


القدرة الفنية الملاعة المالية الجدية
القانونية

الوظيفة غير
المعلنة
(العملية)



التحول 
الخطير: من "فترة
موضوعية" إلى
"هندسة مسبقة
للسوق"



النمط التضخم في المتطلبات

- رفع سقف:
- رأس المال
- حجم الأعمال
- عدد المشاريع السابقة

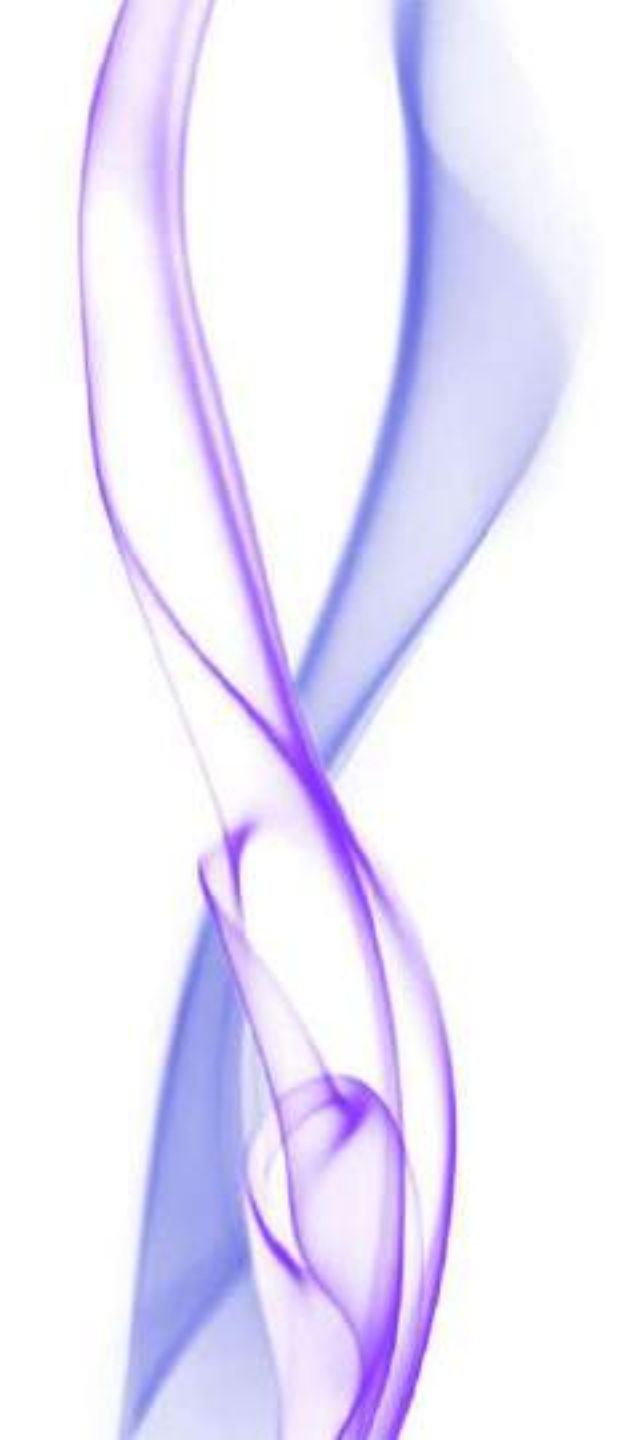
◆ النمط المعايير المبهمة

- مثل:
- "خبرة كافية"
- "قدرة فنية مناسبة"


فتح باب التفسير

التحليل الاقتصادي العميق •


أثر معايير القبول على السوق
تقليل المنافسة رفع الأسعار تقليل
الابتكار



“تمثل إجراءات طلب الاهتمام وطلب المعلومات وطلب التأهيل المسبق مراحل تمهيدية متدرجة في دورة التعاقد العام، تهدف إلى تحقيق كفاءة التصميم التعاقدية. غير أن مرحلة التأهيل المسبق تظل الأكثر حساسية من الناحية القانونية، نظرًا لقدرتها على إعادة تشكيل هيكل المنافسة ذاتها، بما قد يحولها – في حال إساءة استخدامها – من أداة لضبط السوق إلى وسيلة للإقصاء المقنن.”



لا يقتصر نظام النقاط على كونه آلية لتقييم العروض، بل يتشكل في
مراحله السابقة من خلال طلب المعلومات الذي يحدد بنيته الداخلية،
وطلب التأهيل الذي يحدد نطاق تطبيقه. ومن ثم، فإن أي انحراف في
هاتين المرحلتين ينعكس بالضرورة على حيادية التقييم، بما قد يحول
نظام النقاط من أداة موضوعية إلى وسيلة لإعادة تشكيل المنافسة
بشكل غير مباشر.



“يمثل التأهيل المسبق آلية حاسمة في تشكيل بنية المنافسة، إذ لا يقتصر دوره على تصفية المتقدمين، بل يمتد تأثيره إلى إعادة تشكيل فعالية نظام النقاط ذاته. فكلما زاد التداخل بين معايير التأهيل ومعايير التقييم، تراجعت القدرة التمييزية لنظام النقاط، وتحول من أداة موضوعية للمفاضلة إلى إطار شكلي يعكس نتائج تم تحديدها ضمناً في مرحلة سابقة.”

نظام النقاط

اسس التقييم العناصر - الوزن النسبي

السعر

الجودة الفنية

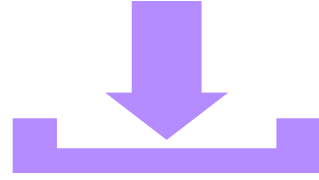
“نظام النقاط” في القانون (جوهر الموضوع)

تحويل كل عرض إلى “درجة رقمية”

$$\text{(نقاط فنية + نقاط مالية)} = \text{(Score)}$$



مكونات نظام النقاط بالتفصيل



التقييم الفني (Technical Score) 

يمثل عادة 60% إلى 80% من إجمالي التقييم



تحويل القرار من "مين الأرخص؟" إلى "مين الأفضل اقتصاديًا وفنيًا على المدى الطويل؟"

● هل كان نظام النقاط موجودًا في

قانون 89 لسنة 1998؟

الإجابة الدقيقة:

✓ نعم كان موجودًا بشكل محدود وغير

ممنهج

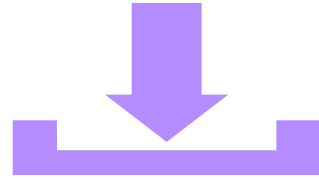
✗ لكن لم يكن فلسفة أساسية للتقييم

في قانون 89:

- الأساس كان:
- "الترسية على أقل الأسعار المطابقة فنيًا".
- التقييم الفني:
- كان غالبًا قبول / رفض

يعني الادارة المتعاقدة بتسأل

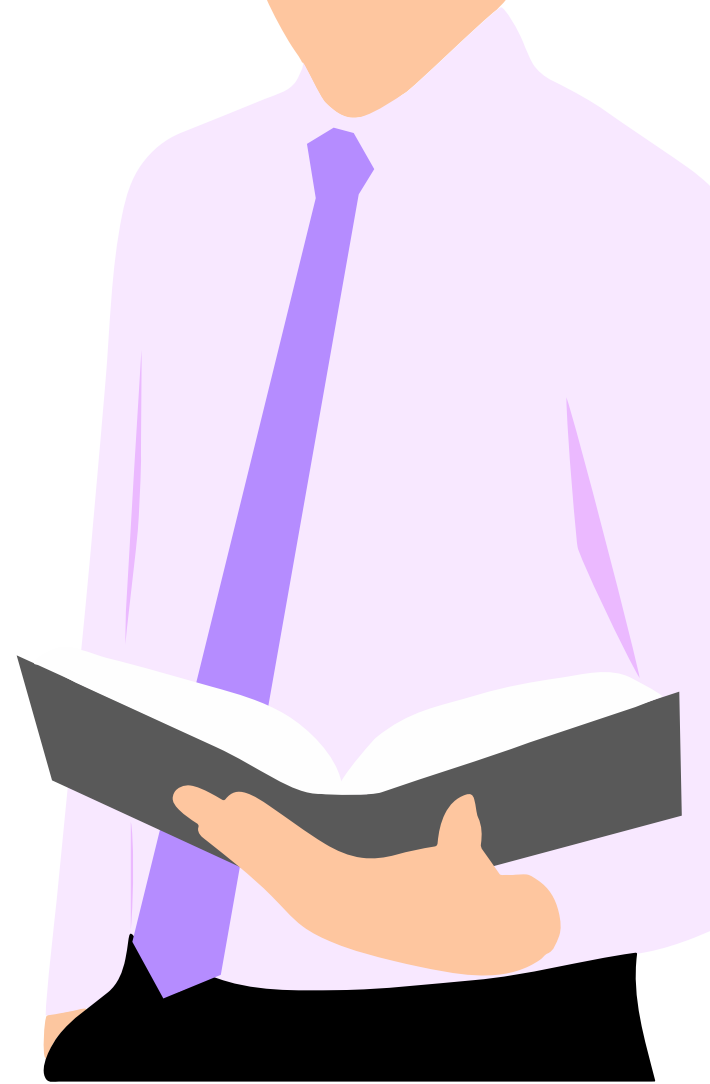
النظام
المصرى



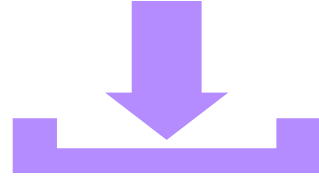
هل السعر ده هيجيب جودة؟

هل الشركة دي تقدر تنفذ؟

هل المشروع هينجح ولا هيفشل بعد سنة؟



كيف تفكر لجنة البت فعليًا؟



لجنة التقييم لا تفكر كالتالي:

"مين أقل سعر؟"

لكن تفكر:

"مين هيقق أقل تكلفة إجمالية على مدى

عمر المشروع؟"



نظم التقييم

تختلف من جهة الى
اخرى

تختلف من دولة الى اخرى

الاساس يضعها
صاحب المشروع

تقييم يكون مغطى النواحي
الفنية ويكون اقل سعر

معايير التقييم الخاصة بالعطاء

مظروف
مالى

تقييم فنى - تقييم مالى

مظروف
فنى

مظروف
فنى

هو الأساس- تقييم العناصر الفنية

مثال

نواحى فنية

سابقة الاعمال

الشركة المقدمة
مشتركة فى
الضريبة المضافة

الاشتراط
التي وضعتها الجهة المعلنه

A	80.6	1,763,000
B	83.6	2,100,000
C	96.2	2,552,300
D	79.1	1,450,000
E	84.8	2,291,500
F	91.1	1,890,000
G	83.5	1,804,000

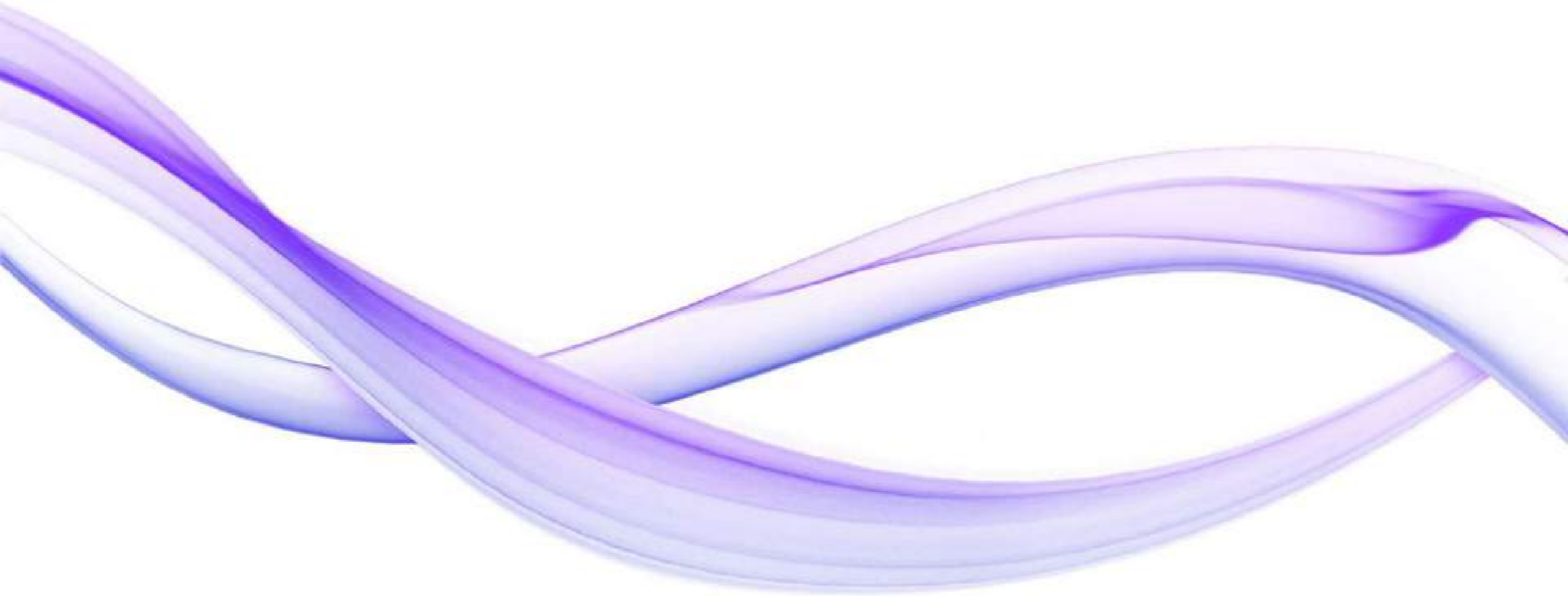
الشركات المتقدمة

الاولى A

80 محقق النقاط ةالسعر اقل بعد تحقيق المعدل

الرابعة D لم تحقق النقاط 80

النظام الآخر القسمة
السعر على تحصيل النقاط



BID EVALUATION SYSTEMS - EXAMPLES

- **Combined scoring (Price / Tech. score) Bidding**

Firm	Technical Score	Price	Price / Tech. Score
A	80.6	1,763,000	21,873
B	83.6	2,100,000	25,120
C	96.2	2,552,300	26,531
D	79.1	1,450,000	18,331
E	84.8	2,291,500	27,022
F	91.1	1,890,000	20,747
G	83.5	1,804,000	21,605

** Min. Technical Score: 80

• Bidder (D) is disqualified

• Min. Price / Tech. Score is for Bidder (E)

تحديد معايير قبول الاختيار



الاستقرار
المالى

الخبرة
الادارية
الخاصة

القدر فى
التنفيذ

معايير الاختيار

الفدرة الفنية
والمعلوماتية

اقل الاسعار

الاداء السابق
للمقاول

الغاء المناقصة

نقطة مرجعية

السعر التقديري



تقييم المظاريف

تقييم بناء على المعايير التي وضعت

مقارنة بين السعر التقدير

"مين هيقق أقل تكلفة إجمالية على مدى عمر
المشروع؟"

وده مرتبط بمفهوم مهم جدًا:

Total Cost of Ownership

Total Cost of Ownership

يعني:

- تكلفة الشراء
- تكلفة التشغيل
- تكلفة الأعطال
- تكلفة المخاطر

لتقييم الفني = "تقليل المخاطر"

كل نقطة فنية = تقليل احتمال الفشل

اللجنة تسأل:

هل الشركة دي هتسلم في الوقت؟

هل عندها خبرة حقيقية؟

هل الفريق قوي؟

تفكير نظام النقاط

التقييم المالي = "تحقيق الكفاءة"

مش الهدف أرخص سعر، بل:
أفضل سعر مقابل القيمة

لذلك السعر يتم "تطبيعته"

العلاقة بين الفني والمالي

$$\text{القرار} = (\text{الثقة} \times \text{الجودة}) + (\text{كفاءة السعر})$$



التحليل المقارن (مصر - السعودية)

في التطبيق المصري

- مرونة واسعة في
- صياغة الشروط
- رقابة لاحقة أكثر من سابقة



في التطبيق السعودي

- اتجاه نحو
- توحيد النماذج
- التصنيف المسبق للمقاولين

مجال التقدير قائمًا



نتيجة المقارنة

- كلا النظامين يواجه:
 - نفس الإشكالية
 - **الاختلاف في:**
- درجة الضبط وليس الجوهر

الشركات:

شركة A

- سعر: منخفض جدًا
- خبرة: ضعيفة
- فريق: متوسط

شركة B

- سعر: متوسط
- خبرة: قوية
- فريق: ممتاز



شركة C

- سعر: عالي
- خبرة: ممتازة جدًا
- حلول مبتكرة

التفكير الحقيقي للجنة: !

A: اتجاه شركة

- خطر عالي
- احتمال فشل
- تكلفة مستقبلية كبيرة

تجاه شركة A

➡ (a) رغم إنها الأرخص... لكنها "مخاطرة"

تجاه شركة C:

➡ ممتازة فنيًا لكن السعر مبالغ فيه

تجاه شركة B:

➡ توازن مخاطرة منخفضة سعر معقول

➡ ده الفوز الحقيقي في نظام النقاط

الخلاصة الذهنية المهمة:

نظام النقاط لا يكافئ:

- الأرخص ✗
- ولا الأفضل فنيًا فقط ✗

بل يكافئ

أفضل توازن بين المخاطر والتكلفة

الشركات القوية تعمل الآتي:

ترفع الفني جدًا

- ✓ تضيف خبرات
- ✓ تضيف شهادات
- ✓ تعرض منهجية قوية
- لا تنزل بالسعر جدًا
- ✓ تحافظ على هامش ربح
- ✓ تعتمد على قوة الفني

أهم نقطة المديرين يغفلوا فيها

يفتكروا إن:

السعر عنصر مستقل

لكن الحقيقة:

السعر مرتبط بالنقاط الفنية

لأن: 

• كل ما الفني يزيد → تقدر ترفع

السعر

• كل ما الفني ضعيف → لازم تحرق

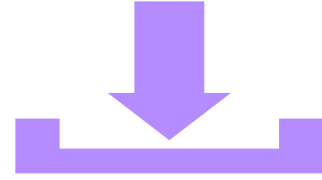
السعر

الربح

(التنازل
السعري)

(قوة العرض
الفني)

نظام النقاط هو "نظام إدارة
مخاطر" أكثر من كونه نظام
تقييم



ربط مباشر بالإدارة العليا
كـرئيس شركة أو مدير عام، دورك مش:

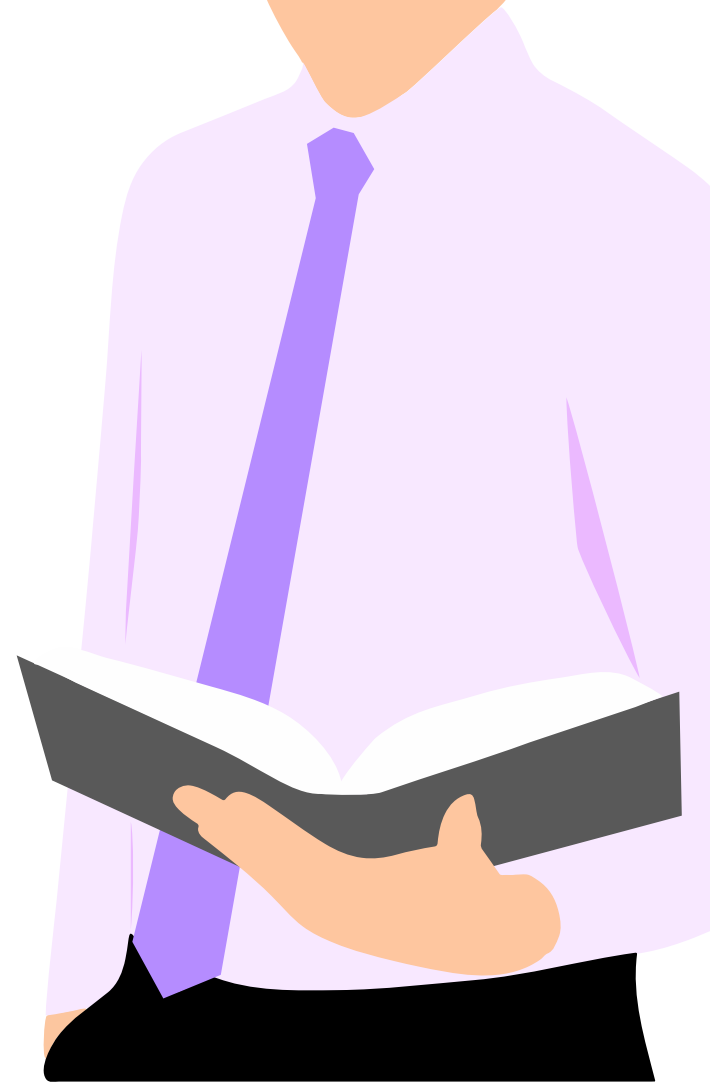
✗ كتابة العرض

✗ حساب النقاط

لكن دورك الحقيقي:

✓ تحديد استراتيجية الفوز:

- هل نلعب على الفني؟
- ولا السعر؟
- ولا التوازن؟





معايير الاختيار وبناء الأوزان

انحياز في المواصفات أو التقييم لصالح علامة تجارية
أو مورد معين بشكل مباشر أو غير مباشر

- **Brand Bias?**

الانحياز الصريح

الانحياز الضمني (الأخطر)

الانحياز عبر الكatalog

الانحياز عبر معايير التقييم

Value for Money (القيمة مقابل المال)

سيناريو عملي كامل

شركة حكومية تريد

توريد وتنفيذ نظام صيانة رقمي

(Maintenance System)

نظام التقييم:

- التقييم الفني = 70%
- التقييم المالي = 30%

معايير التقييم الفني

البند	الدرجة
الخبرة السابقة	20
كفاءة الفريق	15
المنهجية الفنية	20
الجودة والابتكار	10
الجدول الزمني	5
الإجمالي	70

الشركات المتقدمة
شركة

A

- فني: متوسط
- سعر: منخفض

شركة

B

- فني: قوي
- سعر: متوسط

شركة

C

- فني: ممتاز
- سعر: مرتفع

التقييم الفني

البند	A	B	C
لخبرة	12	17	19
الفريق	10	13	14
المنهجية	11	18	19
الجودة	6	9	10
الزمن	3	4	5
الإجمالي	42	61	67

الأسعار

السعر مليون

الشركة

100

A

120

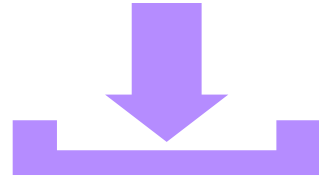
B

150

C

📌 أقل سعر = 100

حساب النقاط المالية



النقاط المالية = (أقل سعر ÷ سعر الشركة) × 30

$$(100 \div 100) \times 30 = 30$$

$$(100 \div 120) \times 30 = 25$$

$$(100 \div 150) \times 30 = 20$$



A

42

30

72

B

61

25

86



C

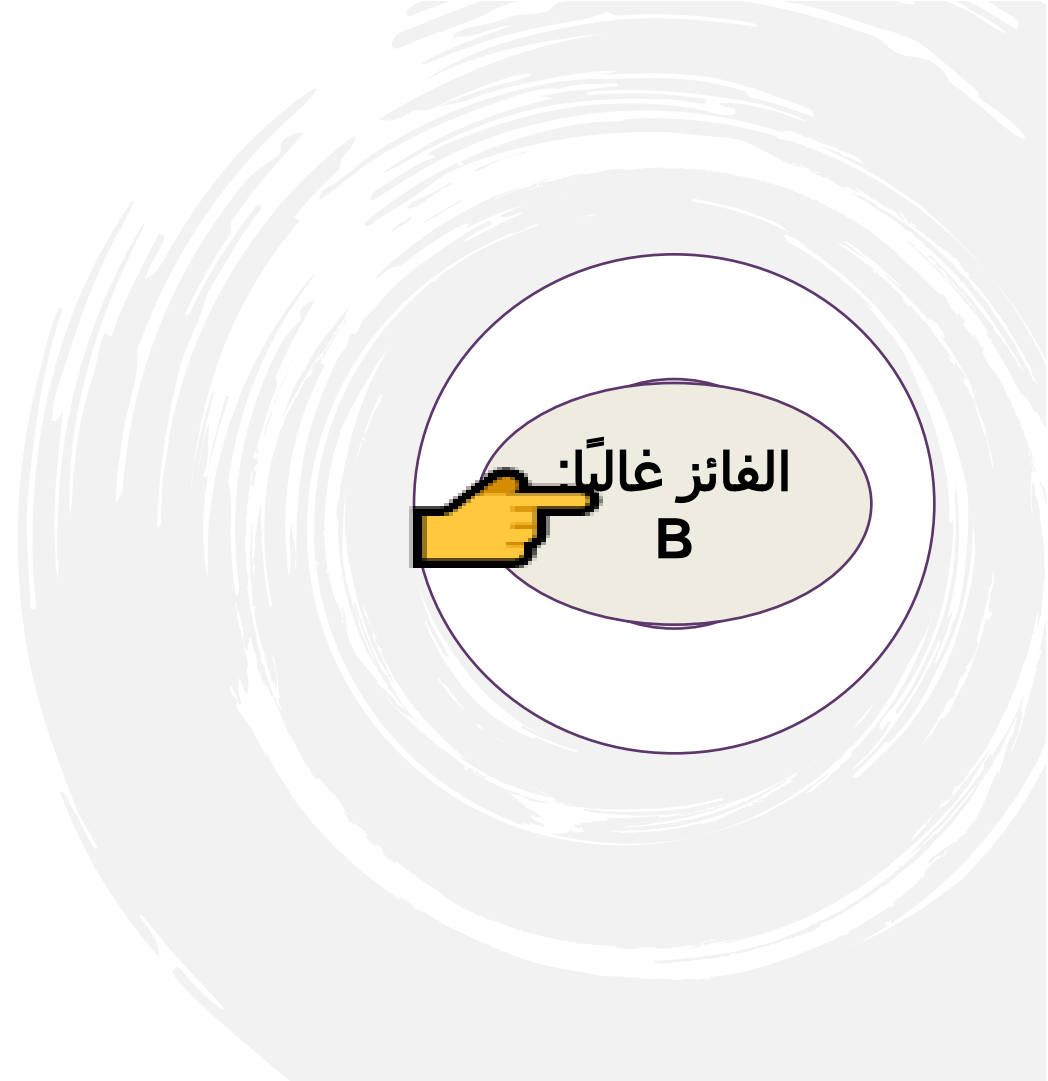
67

20

87



- رغم أن
- أعلى فنياً C
 - أرخص A



لماذا قد تفوز B

Value for Money

رغم أن C أعلى

لأن:

الفرق الفني بين • 6 نقاط فقط

الفرق المالي = 30 مليون جنيه •

أفضل نتيجة ممكنة مقابل كل جنيه يتم إنفاقه

Value for Money

● شركة A

((خطأ شائع))

- اعتمدت على السعر
- خسرت بسبب ضعف الفني
- استراتيجية فاشلة 🙅

● شركة C

((خطأ احترافي))

- زودت الفني زيادة عن اللازم
- رفعت السعر أكثر من المقبول

🙅 Over Engineering

شركة B

(الاحتراف الحقيقي))

- فهمت التوازن
- استثمرت في الفني
- لم تبالغ في السعر

دي الشركة لها استراتيجية
هادفة

شركة لديها مبنى إداري كبير وتريد توفير خدمة نظافة

(التشغيل الداخلي In-house)

(التكاليف المخفية (وهنا الكارثة

الغياب والدوران الوظيفي

مخاطر قانونية

انخفاض الإنتاجية

جودة منخفضة = تكلفة غير مباشرة

الخلاصة التنفيذية

المدير التقليدي

يرى "الرقم"

المدير المحترف

يرى

"النظام + المخاطر + القيمة"

أخطر جزء في التعاقد: تصميم معايير التقييم (كيف تفصل “
العقد على شركة معينة بدون ما حد يلاحظ)” – وده جزء
حساس جدًا 🎯

المعنى البسيط ✓

هو تصميم الشروط أو معايير التقييم بشكل يخدم
شركة معينة مسبقًا حتى تبدو المنافسة قانونية في
الشكل... لكنها موجهة في الحقيقة.

الفرق بين "تفصيل" و "تحديد احتياج حقيقي"

هل هذا تفصيل؟	الحالة
لا ❌	تحديد مواصفات دقيقة لخدمة مطلوبة
نعم ✓	وضع شرط لا ينطبق إلا على شركة واحدة
لا ❌	طلب خبرة مناسبة لطبيعة المشروع
نعم ✓	طلب خبرة نادرة جداً بدون مبرر


كيف تكتشف "التفصيل"؟

1 كم شركة يمكنها تحقيق الشرط؟

2 هل الشرط له مبرر حقيقي؟

3 هل يمكن قياسه بوضوح؟

4 هل الوزن عادل؟

كيف تختار بين (مناقصة – ممارسة – إسناد مباشر) بقرار “ استراتيجي وليس قانوني فقط”

● الحقيقة التي لا تُقال كثيرًا
اختيار

(مناقصة – ممارسة – إسناد مباشر)

ليس مجرد “تطبيق مادة قانون”

بل هو قرار يحدد: السعر + الجودة + المخاطر + الوقت

الربط بالقانون ⚖️

القانون 182 يضع:

• المناقصة = الأصل

• الممارسة = استثناء مبرر

• الإسناد المباشر = استثناء مشدد

لكن: 📌

القانون لا يقول "اختر عشوائياً"...

بل يترك مساحة للتقدير الإداري المسؤول

“القانون يعطيك الإطار...
لكن القرار يصنعه فهمك للسوق والمخاطر”

الخلاصة التنفيذية ←

المدير المحترف لا يسأل: 

“هل هذا قانوني؟”

بل يسأل:

- هل هذا القرار يحقق أفضل قيمة؟
- هل يقلل المخاطر؟
- هل يمكن الدفاع عنه رقابياً؟

. دور لجنة المواصفات الفنية

الهدف: 

- إعداد وصياغة المواصفات الفنية بدقة وموضوعية.
- مراجعة متطلبات الاحتياجات مع جميع أصحاب المصلحة.
- التأكد من أن المواصفات لا تُفصل "تفصيلاً" لشركة محددة (منع التوجيه).
- ضمان شمول المواصفات لكل الجوانب الفنية والتشغيلية.


مهام اللجنة: ✖

- جمع المعلومات الفنية من السوق والموردين
 - (قد تستعين بطلب معلومات
 - وضع المواصفات التفصيلية.
 - مراجعة وتعديل المسودات.
- تقديم توصيات واضحة للإدارة بشأن المواصفات.
 - التحقق من التوافق مع القوانين واللوائح
 - (مثل قانون 182 واللائحة التنفيذية).

⚠️ إشكاليات شائعة في لجنة

المواصفات:

- صياغة مواصفات عامة جدًا تؤدي إلى عروض غير مناسبة.
- تفصيل شروط فنية لخدمة أو منتج معين مما يوجه المنافسة.
- إغفال متطلبات مهمة مثل الصيانة أو التوافق.
- عدم التنسيق مع الجهات الفنية الأخرى داخل المؤسسة.




هل تعكس معايير الاختيار والأوزان
القيمة الحقيقية للعروض، أم أنها تمثل
“هندسة مسبقة للنتيجة” من خلال
التحكم في بنية التقييم؟

معايير الاختيار

مجموعة العناصر التي يتم
على أساسها ترتيب العروض
المقبولة لاختيار العرض
الفائز.

2. عناصرها الأساسية

- السعر
- الجودة الفنية
- الكفاءة التشغيلية
- المخاطر
- الابتكار



الفكرة الجوهرية:
الأوزان لا تعكس القرار... بل
تصنعه

كيف تعمل الأوزان؟ كل معيار *
وزن معين النتيجة النهائية = مجموع
مرجح

أنماط الانحراف في بناء الأوزان
النمط (1): توجيه النتيجة عبر الأوزان
رفع وزن معيار يخدم عرضاً معيناً •

مثال: 📌

شركة قوية فنياً وضعيفة مالياً •
◆ → رفع الوزن الفني إلى 70%

الأوزان الرمزية

- وضع معيار بوزن ضعيف جداً (5%)
رغم أهميته
النتيجة:
• وجود شكلي فقط 📌

النمط (3): تضخيم معيار

غامض

- مثل:
- "المنهجية"
- "جودة العرض"
- الخطر: ●
- توسيع مساحة التقدير ◆

◆ نموذج مبسط:

لدينا 3 عروض:

العرض	فني (100)	مالي (100)
a	80	90
B	90	70
C	75	95



الحالة (1): وزن فني 50% /
مالي 50%

- A = 85

- B = 80

- C = 85

→ تعادل ◆



الحالة (2): فني 70% / مالي
30%

•A = 83

•B = 84

•C = 81

→ B يفوز ♦



الحالة (3): فني 30% / مالي
70%

•A = 87


•B = 76

•C = 89

→ يفوز C ◆



هذا يعني
القرار "غير مستقر حسابيا"



العلاقة بين الأوزان والكفاءة الاقتصادية


1. هل الأوزان تعكس القيمة
الاقتصادية؟

نظرياً:

• نعم

عملياً:

- غالباً لا، لأنها:
- غير مبنية على نماذج
اقتصادية دقيقة




المقارنة (مصر –
السعودية)
في التطبيق المصري

- حرية واسعة في:
 - تحديد الأوزان
- الاعتماد على خبرة اللجان

التطبيق السعودي

- اتجاه نحو:
 - نماذج أكثر تنظيمًا
 - إرشادات معيارية
- لكن:
- لا يزال التقدير قائمًا.



معايير الاختيار لا تعمل كمرآة
تعكس جودة العروض، بل
كبنية هندسية تحدد كيف
سيتم إدراك هذه الجودة.



A	80	90
B	90	70
C	75	95

الحالة (1): وزن 50% فني / 50% مالي
الحساب:

- $A = (80 \times 0.5) + (90 \times 0.5) = 85$
- $B = (90 \times 0.5) + (70 \times 0.5) = 80$
- $C = (75 \times 0.5) + (95 \times 0.5) = 85$

النتيجة 


• متساويان (85) C و A

• لا يوجد فائز واضح

ماذا تفعل الإدارة هنا؟

تلجأ إلى:

• معيار ترحيحي إضافي 

- 
- مثل:
- → يفوز A الأعلى فنيًا
 - → يفوز C أو الأقل سعرًا

الحالة (2): وزن 70% فني / 30%

مالي

•A = 83

•B = 84

•C = 81

الفائز 🍒

👉 B

السبب 📌

- لأنه الأعلى فنيًا (90)
- والنظام "فضل الجودة" على السعر

حالة (3): وزن 30% فني / 70%

مالي

•A = 87

•B = 76

•C = 89

الفائز: 

 C

السبب: 

- لأنه الأفضل ماليًا (95)
- والنظام "فضل السعر"



50/50

غير محسوم

تعاادل → تدخل
تقديري

70/30

B

النظام يفضل
الفني

30/70

C

النظام يفضل
المالي

لا يوجد "أفضل مطلق" ... بل يوجد "أفضل وفقاً
للأوزان"

الموصفات الفنية لشراء

تجنب الاشارة الى علامة نجارية

مراعاة طبيعة الاصناف لتشمل المعايير

تضمن تفصيل الموصفات فى الطرح

الاعداد

مثال عملي

شركة س للصيانة والاعمال الفنية ترغب في
تطوير منظومة عمرات المحركات

تجتمع اللجنة في شهر مارس قبل السنة المالية
الجديدة

تراجع سجلات الصيانة المتوقع دخولها العمرة في
2026- 20 27

القرار نتوقع الى الحاجة شراء وحدات تحكم الكترونية
لعدد 10 محركات طراز س-س

يتم ادرج هذه الاحتياجات في الخطة السنوية المرفوعة
لرئيس مجلس الادارة لاعتمادها ماليا

لجنة التنبؤ صمام امان الموازنة والسياسات

هذه اللجنة ليست فنية بالمعنى الهندسى بل هي
لجنة اقتصادية ادارية

هى المسئولية عن منع الهدر الاستباقى فى ش س للصيانة اذا قررت
شراء قطع غيار لمحركات طراز س فهذ يعد خطأ كارثيا فى التنبؤ
يحاسب عليه القانون

الارتباط بالقانون تجعل التنبؤ شرطاً لصحة خطة التعاقدات
البدء فى اجراءات دون وجودها فى خطة التنبؤ

البطلان الاجرائى

اللجنة الفنية حارس الجودة والمعايير

هذه اللجنة الفنية هي لجنة تخصصية
بجته

العمق التحليلي دورها هو تحويل الرغبة الى مواصفة

اللجنة التنبؤ تحدد وقود اللجنة الفنية تحدد درجو اللزوجة الكثافة
نقطة الوميض

الارتباط بالقانون هي المسؤولة عن صياغة
التوصيف في كراسة الشروط

التحليل القانوني: 🔍

1. من حيث النص:

بعد الطرح:

• تنتقل العملية إلى:

• اللجنة الفنية

• لجنة البت

👉 لجنة التنبؤ ينتهي دورها

رسمياً

من حيث الواقع العملي:
يوجد 3 مستويات من الارتباط:

المستوى الأول: ارتباط غير مباشر (طبيعي)

- المواصفات التي وضعتها لجنة

التنبؤ

→ هي التي تعمل عليها اللجنة

الفنية

بمعنى: 

لجنة التنبؤ تتحكم في القرار

“مسبقاً”

المستوى الثاني: ارتباط رقابي (مسموح)

- قد يتم الرجوع للجنة التنبؤ في:
 - تفسير المواصفات
 - توضيح احتياج الجهة
- ✓ هذا مقبول إذا:
 - لم يؤثر على المنافسة
 - لم يغير شروط الطرح

المستوى الثالث: ارتباط غير قانوني (خطر)

يحدث عندما: ✖

- يتم تعديل المواصفات بعد
الطرح
- أو توجيه اللجنة الفنية
- هذا يعتبر: 🙌
- إخلال بمبدأ تكافؤ الفرص
- وقد يدخل في نطاق الفساد
الإداري



مهام اللجنة بالتفصيل في مرحلة ما قبل الطرح تحليل الاحتياجات

- عقد اجتماعات مع المستخدمين النهائيين لتحديد المواصفات.
- جمع وتحليل بيانات الاستخدام والتشغيل السابقة.
- تحديد المعايير الفنية والعملية المطلوبة.

جمع معلومات السوق

- صياغة طلب معلومات

واضح.

- التواصل مع المورد

لجمع معلومات فنية.

- تقييم المعلومات

وإستخدامها لتحسين

المواصفات

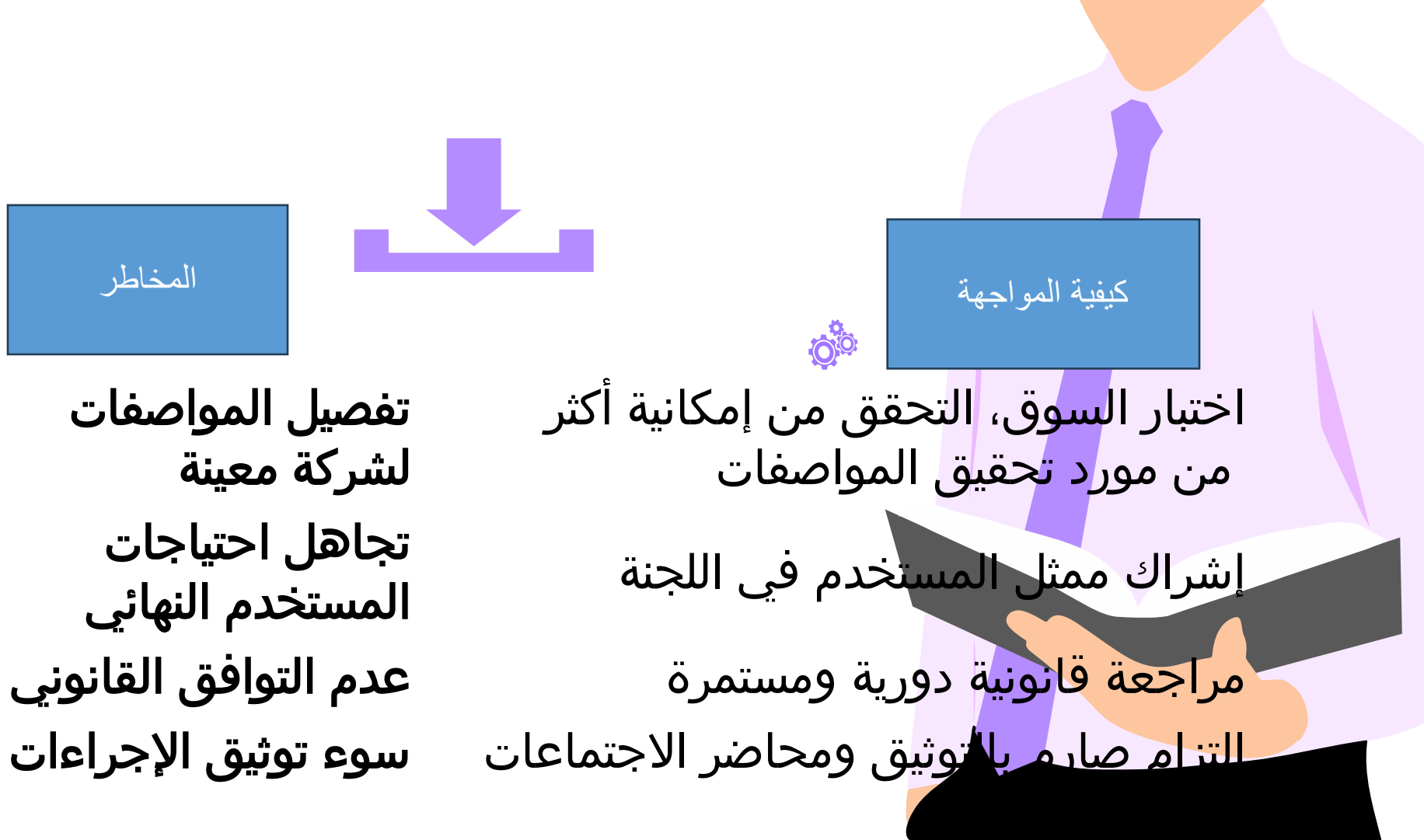
صياغة المواصفات الفنية

- كتابة المواصفات بطريقة واضحة، دقيقة، وغير قابلة للتأويل.
- تضمين متطلبات الأداء والجودة والسلامة.
- مراعاة المعايير المحلية والدولية.
- ضمان شمول الصيانة.

مراجعة قانونية

- التنسيق مع ممثل الشؤون القانونية لمراجعة المواصفات.
- التأكد من عدم وجود شروط مخالفة للقانون أو قد تفضي إلى تفصيل المنافسة.
- مراجعة وتعديل المواصفات بناءً على التعليقات من المستخدمين أو الشؤون القانونية.
- تحديث الوثائق واعتماد النسخة النهائية.

مخاطر محتملة وكيفية مواجهتها





إعداد المواصفات الفنية قبل الطرح”

الجهة:

قطاع الخدمات الأرضية – شركة س طيران

الهدف:

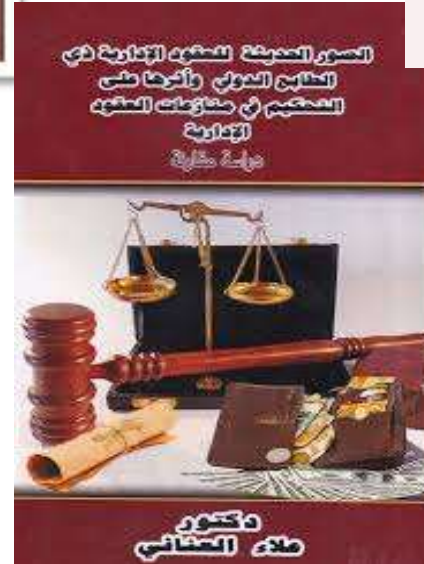
التعاقد على:

توريد أو تأجير معدات نقل ركاب

داخل المطار

الوضع الحالي ⚠️

الحافلات الحالية: قديمة (10+ سنوات) أعطال متكررة شكاوى: تأخير نقل الركاب تأثير على سمعة الشركة ضغط من الإدارة العليا: “عايزين حل سريع”





إعداد الدكتور علاء العناني



	المراجع	Dr
01	تطور فكرة العقد الإداري وأثرها على التحكيم في منازعات العقود الإدارية	علاء العناني
02	أثر الشروط الحديثة على العقد الإداري ذات الطابع الدولي	
03	الصور الحديثة للعقد الإداري	
04	العقود الإدارية الحديثة ذات الطابع الدولي والتحكيم فيها المرسوم الملكي 1440 للملكة العربية السعودية واللائحة التنفيذية	



THANK YOU

دكتور علاء العناني