

استلام الموقع في المشاريع الإنشائية ومتابعة التسليم الإبتدائي والنهائي
وما يترتب على ذلك في المملكة العربية السعودية

Receipt the site in construction projects and follow-up of
initial and final delivery and the consequent in kingdom of
Saudi Arabia

إعداد الطلاب/

محمد الهديب ٢٢٢٠٠١٨٤٠

أحمد أبو العلا ٢٢٢٠٠٠٤٢٩

زياد الهديب ٢٢٢٠٠١٨٨٢

إشراف/

د. وليد سليمان

د. الفيصل عبد الحميد

العام الدراسي:

٢٠٢٣

الفهرسة:

Contents

٧	المقدمة:
٨	مشكلة الدراسة:
٨	أهمية الدراسة:
٨	أهداف الدراسة:
٩	أسئلة الدراسة:
٩	الدراسات السابقة:
١٣	الإطار النظري:
١٧	محاضر تسليم واستلام موقع
٢٥	المنهجية وطرق البحث:
٢٦	أدوات الدراسة:
٢٦	مجالات الدراسة:
٢٦	التبويب المقترح وفق الخطة الزمنية:
٢٨	قائمة المراجع والمصادر المبدئية:

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

إلى صاحب السيرة العطرة، والفكر المُستنير؛
فلقد كان له الفضل الأول بعد الله في بلوغنا التعليم العالي
(آبائنا)،

إلى من وضعنا على طريق الحياة، وجاهد من أجلنا ولا يفارقنا دعائهم،
وراعونا حتى صرنا كباراً
(أمهاتنا)،

إلى إخوتنا؛ من كان لهم بالغ الأثر في تذليل كثير من العقبات والصعاب.
إلى جميع أساتذتي الكرام؛ ممن لم يتوانوا في مد يد العون لنا
د. وليد سليمان و د. الفیصل عبد الحمید
نُهدي لكم ثمرة جهدنا المتواضع؛ ونسأل الله القبول والنفع.

فريق المشروع

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات ولا توفيق ولا سداد إلا بفضله جل وعلا،

وبعد ،، يسرنا أن نوجه شكرنا لكل من نصحننا أو أرشدنا أو وجهنا أو ساهم معنا في إعداد هذا البحث بإيصالنا للمراجع والمصادر المطلوبة في أي مرحلة من مراحلها، وأشكر على وجه الخصوص معلمنا الفاضل الأستاذ الدكتور وليد سليمان على مساندتنا وإرشادنا.

ونشكر الأستاذ الفاضل ناصر المحييميد قائدنا وملهمنا في هذه الجامعة الطيبة والذي له الفضل بعد الله في دراستنا في هذه الجامعة .

كما نشكر معلمينا وأساتذتنا الفضلاء في جامعة الجميع الذكية الذين لم يألون جهداً في إيصال العلم لنا طوال مسيرتنا العلمية والعملية أثناء الدراسة.

فريق المشروع

الفصل الأول

خطة مشروع التخرج (Proposal)

المقدمة:

في إطار التقدم المشهود للمملكة العربية السعودية على كافة الأصعدة وتطور المشاريع لتحقيق رؤية ٢٠٣٠، ونظراً للتكلفة المالية العالية لمكونات المشاريع التي تنفق من استلام الموقع حتى يتم التسليم النهائي للمشروع والتي تبلغ في معظم الأحيان مليارات الريالات، يظهر لنا في هذا البحث أهمية الاستلام والتسليم في المشاريع الإنشائية والمعوقات التي تواجه الجهة مالكة المشروع (العميل) والمتعهد (المقاول) فهذا المشروع تخصصي وتم التطرق له في الأنظمة الحكومية مثل: نظام المنافسات والمشتريات الحكومية الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/١٢٨) وتاريخه ١٣/١١/١٤٤٠ هـ الموافق ٢٠١٩/٧/١٦ م^[١] وأيضاً في العديد من القطاعات الخاصة. فهو عملية رسمية يتم من خلالها نقل ملكية المشروع من فريق المشروع إلى المستخدم النهائي أو العميل وفق وقت زمني متفق عليه. وتعتبر جزءاً مهماً من إدارة المشاريع لأنها تحدد نقطة التحول التي يتم فيها اعتبار المشروع مكتملاً بحيث تكون كافة الأعمال قد أنجزت بموجب الشروط والمخططات والمواصفات،

والمشكلة تكمن في بعض الأحيان بتجاهل الالتزام بالمواعيد المحددة لاستلام الموقع أو عدم تقيد المقاول بالضمان بعد إجراء الإستلام الإبتدائي حيث أنه من مسؤوليته صيانة المشروع وإصلاح ما يظهر فيه خلال سنة الضمان الأولى حتى يتم الإستلام النهائي للمشروع ، كما أنه سيظل مسئولاً عما قد يظهر فيه من عيوب مستترة لمدة معينة ومحددة يتفق عليها مسبقاً من تاريخ الإستلام النهائي وقد نص نظام المنافسات والمشتريات الحكومية على أنها عشر سنوات.

حيث أن بعض الدراسات السابقة تطرقت أن معظم المشاريع بعد أن يتم تسليمها تظهر فيها عيوب فاضحة وهذه العيوب قد تكون عيوباً هندسية من الصعب معالجتها أو أن هذه المعالجة تحتاج إلى مبالغ مالية كبيرة وقد سمعنا عن عشرات المدارس التي ظهرت بها عيوب كبيرة بعد تسليمها ولم يكن بعضها يصلح للدراسة فيه بسبب الغش في البناء وعدم التقيد بالمواصفات الهندسية الموضوعة في الشروط الخاصة بالعطاء. وما ينطبق على الأبنية ينطبق أيضاً على بعض الطرق التي يتم إنشاؤها من قبل بعض المتعهدين دون إلزام بالتسليم بالوقت المحدد أو بعد أن يتم تسليمها بفترة قصيرة تظهر بها عيوب لها أول وليس لها آخر خصوصاً بعد بدء فصل الشتاء وتساقط الأمطار.

وفي هذا البحث سوف نلقي الضوء على الطريقة الصحيحة لما يتعلق باستلام الموقع في بداية المشروع وأيضاً التسليمات الإبتدائية والنهائية للمشاريع الإنشائية والتي تضمن الحفاظ على حقوق ومصالح جميع الأطراف وما يواجهه الجهة مالكة المشروع (العميل) والمتعهد (المقاول) من معوقات والحل المناسب.

مشكلة الدراسة:

تنبثق مشكلة الدراسة من الأهمية القصوى لإستلام المشاريع وتسليمها في الوقت المتفق عليه وقلة البحوث التي تحدثت عن هذه المشكلة، ونظراً لوجود بعض المعوقات التي تواجه الجهات ذات العلاقة للمشروع (العملاء) و (المتعهدين) من معوقات مكانية كعدم تجهيز المواقع لبدء الأعمال أو عدم استعداد المتعهد للبدء لعدم القدرة المادية أو لعدم التقدير الصحيح لتكلفة المشروع وبالتالي لا يبدأ العمل، أو ما ينشأ من أحد الأطراف في فهم الأعمال المطلوبة والموضحة في كراسة الشروط والمواصفات واختلاف الآراء بخصوص ذلك وغيره من الأسباب التي سيتم مناقشتها وطرح الحلول التي نراها مناسبة وحفظ حق الطرفين بعد انتهاء المشروع في الوقت المخطط له دون أي تأخير لضمان تحقيق الهدف الذي أنجزت من أجله.

أهمية الدراسة:

تسهم هذه الدراسة في معرفة الطرق المثلى الخاصة بإستلام الموقع في المشاريع وتسليمها وتفادي المعوقات التي تواجه أصحاب العلاقة وتجنب الأسباب التي تؤدي إلى التأخير وعدم إلزام الأطراف سواء العميل أو المتعهد بإكمال المشروع وإنجازه في الوقت المتفق عليه وما يترتب عليها من حقوق للطرفين في حال عدم الالتزام بالمتفق عليه (عدم دفع المقابل المادي في حينه، عدم الإلتزام بالضمان بعد التسليم الإبتدائي، وعدم الإلتزام بالضمان بعد التسليم النهائي).

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى وضع الحلول المناسبة لتفادي التأخر في استلام الموقع والبدء في المشاريع وتسليمها في وقتها والمعوقات التي تواجه الأطراف ذات العلاقة مع الأخذ بالإعتبار الحالات العملية التي واجهتنا كباحثين وما يحفظ حق الأطراف ذات العلاقة الناشئة من عدم إلزام أحدهم بالمتفق عليه.

أسئلة الدراسة:

- ١- هل السبب في التأخر في استلام الموقع والبدء في الأعمال هو العميل (مالك المشروع) أم المتعهد (المقاول)؟
- ٢- هل السبب في التأخر في التسليم الابتدائي أو النهائي هو العميل (مالك المشروع) أم المتعهد (المقاول)؟
- ٣- هل يوجد ما يحفظ حق العميل (مالك المشروع) أم المتعهد (المقاول) بعد انتهاء المشروع وتسليمه والانتفاء منه؟
- ٤- هل هناك خلل في مسألة الإشراف الهندسي في حال ظهور عيوب بعد التسليم؟ ولماذا لا يحاسب المهندس المشرف على المشروع إذا تبين وجود خلل بعد التسليم النهائي للمشروع؟
- ٥- ماهي المعوقات (الصعوبات) التي واجهت العميل أو المتعهد خلال فترة المشروع؟
- ٦- هل يوجد نموذج لمحضر تسليم الموقع (بدء الأعمال) وماذا يحتوي عليه؟
- ٧- هل يوجد نموذج لمحضر التسليم الابتدائي ومحضر التسليم النهائي وماذا يحتوي عليه؟

الدراسات السابقة:

نستعرض في هذا الجزء من الدراسة الجهود البحثية السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، خاصة تلك الدراسات التي تناولت استلام الموقع والتسليم للمشروع وأسباب التأخر في التسليم بوجه عام والصعوبات التي تواجه كلاً من المقاول والعميل على وجه الخصوص، وقد صنفت هذه الجهود البحثية إلى دراسات عربية وأجنبية، وجرى استعراضهم وفقاً للتسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم.

الدراسات العربية:

- ١- دراسة اسلام وريان (٢٠٢٣) بعنوان: " الجوانب التعاقدية لتسليم المشروع المتكامل " ركزت هذه الدراسة على تسليم المشاريع المتكاملة من خلال عرض ودراسة مختلف المفاهيم التعاقدية ذات الصلة بما في ذلك التسليم المتكامل والشراكة والتعاقد الارتباطي. ولتحقيق هذه الغاية، تم مناقشة الأسباب التي ساهمت في تطوره وشعبيته. وأيضاً العوائق والتحديات المرتبطة بتنفيذ المشروع.
- ٢- دراسة مهدي السالم (٢٠٢٣) بعنوان: "الإشراف والمتابعة واتخاذ القرار للمهندس – مرحلة التنفيذ" استكمالاً لسلسلة الدراسات تبدأ مرحلة التنفيذ من استلام كلاً من الطرفين (مشرف التنفيذ والمقاول) لتبليغ الجهة المالية باعتماد المشروع وبدء التجهيز له.

- ٣- دراسة وليد منصور بركات (٢٠٢٠) بعنوان: "إدارة ومتابعة عقود التشغيل والصيانة" جاءت هذه الدراسة بهدف وضع التصور الكامل لإدارة عقود التشغيل والصيانة طبقاً لنظام المنافسات والمشتريات الحكومية ولائحته التنفيذية بالإضافة إلى الغرامات والجزاءات في حال التقصير أو التأخير من قبل المقاول.
- ٤- دراسة أشرف عبدالمحسن وشريف ماهر (٢٠٢٠) بعنوان: "أسباب تأخير المشاريع الهندسية بدولة الكويت" هدفت هذه الدراسة للتعرف ودراسة أهم أسباب تأخر المشاريع الهندسية بدولة الكويت ومصادرها المختلفة، اتبعت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي حيث استخدم الباحثون البيانات المتوفرة لدى عدد من الدوائر الحكومية والاستبانة كأداة لجمع البيانات. ولخصت الدراسة إلى أن هناك عدد من السباب التي أدت إلى تأخر المشاريع الهندسية الحكومية في دولة الكويت وهي بالترتيب المالك ثم المقاول ثم المصمم أو الاستشاري ثم عوامل خارجية كما تبين أن من الأسباب الرئيسية لدى المقاول هي نقص الخبرات الفنية للطواقم، وسوء الإدارة التنظيمية وأوصت الدراسة ملاك المشاريع بضرورة التأكد من توفر المعلومات اللازمة عن المشروع وظروفه واحتياجاته قبل التعاقد على تنفيذه مع أي مقاول.
- ٥- دراسة ممدوح محمد ممدوح (٢٠١٨) بعنوان: "أسباب تعثر المشاريع الإنشائية بالمملكة الأردنية" هدفت هذه الدراسة لتحليل أسباب التعثر في المشاريع بشكل عام مع تحديد أسبابها وعلاقتها بعقد المقاولة. كما أن هذه الدراسة تهدف إلى إيجاد الحلول التي يمكن أن تقترح لتلافي هذه الصعوبات.
- ٦- دراسة باسل جبار والبدران وآخرون (٢٠١٧) بعنوان: "المهندس المقيم (المشرف) في عقد المقاولة الإنشائي" تعد عمليتا المراقبة والإشراف بعقد المقاولة الإنشائي، مستمدة من فطرة الإنسان (المالك) كنتيجة لتصرفه، عند تكليفه للمقاول في القيام باصطناع بناء معين مقابل ثمن، بغرض التأكد من أن يكون الثمن الذي يدفعه يقابله بناء يوازي في قيمته ذلك الثمن، وأن هاتين العمليتين تم التأكيد عليهما في دستوري الأردن والعراق وباقي الدول العربية والأجنبية على حد سواء، مما ترتب بموجبهما إصدار التشريعات والتعليمات الخاصة بمبدأ المراقبة والإشراف من قبل المالك. وجاء وحي هذا المبدأ دور المهندس المقيم ليؤدي هذا العمل نيابة عن رب العمل، بسبب توافر إمكاناته العلمية ومقدراته الفنية. وبسبب الضبابية التي أحاطت بشخصية المهندس المقيم وقلة البحوث والدراسات حوله وبغرض الوصول إلى رؤية قانونية واضحة له في كلا البلدين للإلتزام بالتسليم للمشروع، كما تم التطرق إلى حقوق المهندس المقيم وواجباته.

- ٧- دراسة محمد وخوله كاظم (٢٠١٤) بعنوان: "عجز المقاول عن تنفيذ المقاولة" هدفت هذه الدراسة لتحليل أسباب عجز المقاول عن تنفيذ المقاولة. وقد كان عدم دقة المقاول في تنفيذ الأعمال وإهمال المهندسين في الملاحظة والإشراف على التنفيذ وإمكان المقاول اللجوء إلى الغش والاحتيال وذلك باستخدام مواد غير مطابقة كل هذه الأسباب كانت سبب في عجز المقاول عن تنفيذ المشروع. وتناول البحث مفهوم عقد المقاولة ومفهوم عجز المقاول وتميزه عن السحب وكذلك أسباب عجز المقاول عن التنفيذ فهناك أسباب تعود إلى المقاول وأخرى تعود إلى المالك وأسباب تعود لظروف خارجية عن إرادة المقاول والتأخير في دفع استحقاقات المقاولة وعدم حسم الخلافات في الوقت المناسب، كما تناول ضمانات رب العمل لأنجاز العمل وتضمنت التأمينات الأولية والنهائية (ضمان التنفيذ) والاستقطاعات النقدية وهي مبلغ معين يتم استقطاعه من المبالغ المسحقة للمقاول يتم إعادة دفعه إلى المقاول بموجب شروط المقاول الاعمال الهندسية المدنية بمرحلتين أو يتم دفع النصف الأول منه عند صدور شهادة الاستلام ويتم دفع النصف الثاني منها عند صدور شهادة القبول النهائية للأعمال بأجمعها وبعد أن يقدم المقاول شهادات براءة الذمة الصادرة عن الهيئة العامة للضرائب.
- ٨- دراسة حسام محمد وزينة علي (٢٠١٣) بعنوان: "دراسة ميدانية لتقييم أداء المشاريع الإنشائية وآلية إدارة الوقت بين النظرية و تطبيقها في منطقة الفرات الأوسط" هدفت هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى معرفة وإيجاد السبل الكفيلة للإستغلال الأمثل للوقت في تنفيذ المشروعات وكذلك تحديد وتمييز مضيعات الوقت ومسببات تأخير المشاريع ووضع الحلول المناسبة لتجاوزها وذلك من خلال معايشة ومراجعة أدبيات الموضوع ودراسة ميدانية لمشروع كامل بشكل عملي.
- ٩- دراسة د. حسام البرملي (٢٠١٠) بعنوان: "تحليل إدارة المخاطر للمشروع اثناء عملية التنفيذ" هدفت الدراسة إلى الكشف عن المشاكل التي تحدث اثناء التنفيذ مما يؤدي الى عدم الالتزام بالبرنامج الزمني الموضوع.
- ١٠- مقال خالد عبدالله الرشيد (٢٠٠٨) بعنوان: "التأخر في إنجاز المشاريع" يهدف إلى توضيح أهم المسببات في النزاع بين المقاول والعميل وذلك لكبر حجم تبعات التأخير السلبية بالإضافة إلى وجود ظروف في بعض الأحيان خارجة عن إرادة المقاول.

الدراسات الأجنبية:

١- دراسة توغول وروبرت وآخرون (Tugrul and Robert Stewart, ٢٠١٨) بعنوان: "تسليم المشروع: بناء الطرق السريعة" لقد دفع الطلب على تسليم مشاريع النقل في وقت أقل بميزانيات محدودة إدارة النقل في كل ولاية إلى البحث وتطوير وتكييف أدوات الابتكار أو الأساليب أو العمليات أو البرامج لمشاريع البناء الخاصة بها. ونظراً لارتفاع مستوى المخاطر وعدم اليقين في معظم مشاريع النقل، وخاصة في المدن والبلدات التي لديها كثافة كبيرة من التلوث، فإن اختيار طريقة التسليم المناسبة بين المالك للمشروع والمتعهد كان أكثر صعوبة وينطوي على اتخاذ قرارات معقدة. علاوة على ذلك، تم إجراء بعض الأبحاث حول أداء طرق تسليم المشاريع في مجال النقل وأثبتت أن هناك نقصاً في مناهج المقارنة الشاملة مع التوجه المناسب للمستقبل لتوفير أساس كافٍ لاتخاذ القرارات الإستراتيجية لنجاح تسليم المشروع.

٢- دراسة اكس شيفامبو وويلينغتون (X. Shivambu and Wellington, ٢٠١٤) بعنوان: "أسباب التأخير في تسليم المشاريع الإنشائية" بحثت هذه الدراسة عن سبب وجود تأخيرات عديدة في تسليم المشاريع من قبل المقاولين الرئيسيين في مواقع البناء وكيف يمكن أن يلعب تخفيف التأخير دوراً في معالجة هذا التحدي. وقد أجريت الدراسة من خلال استخدام البيانات الثانوية في شكل مراجعة الأدبيات فقط. كشفت النتائج التي توصلت إليها الدراسة الاستقصائية أن الأسباب الرئيسية للتأخير في المشاريع الحكومية هي التخطيط غير السليم من قبل المقاول، وسوء إدارة موقع المقاول، وعدم كفاية خبرة المقاول، وعدم كفاية تمويل العميل والمدفوعات مقابل العمل المكتمل، والمشاكل مع المقاولين من الباطن، ونقص المواد، وتوريد العمالة، توافر المعدات وتعطلها، وعدم التواصل بين الأطراف، والأخطاء أثناء مرحلة البناء. يجب مشاركة الأشخاص الأكفاء في المشروع لتحسين التخطيط وإدارة الموقع وتقليل الأخطاء.

٣- دراسة كنوت (Knut Samset, ٢٠١٠) بعنوان: "المشاريع الناجحة" هدفت هذه الدراسة إن المشروع الناجح هو المشروع الذي يساهم بشكل كبير في تحقيق أهدافه المتفق عليها وتسليمه في الوقت المحدد. علاوة على ذلك ينبغي أن يكون لها آثار سلبية غير مقصودة طفيفة فقط؛ وينبغي أن تكون أهدافها متسقة مع احتياجات وأولويات المجتمع، وينبغي أن تكون قابلة للتطبيق بمعنى تحقيق الفوائد الطويلة الأجل المقصودة. تمت صياغة هذه المتطلبات لأول مرة في الستينيات ليتم تطبيقها من قبل الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID). وقد تم التصديق عليها لاحقاً من قبل الأمم المتحدة (UN)، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

(OECD)، وأخيراً المفوضية الأوروبية (EC). وهي تتلخص في خمسة متطلبات أو عوامل نجاح ينبغي الوفاء بها: الكفاءة، والفعالية، والملاءمة، والأثر، والاستدامة.

٤- دراسة زيدان ومارتن (Zedan Hatush and Martin Skitmore, ١٩٩٧) بعنوان: "معايير اختيار المقاول" هدفت هذه الدراسة بتحديد المعايير العالمية للتأهيل المسبق وتقييم العطاءات، والوسائل التي يمكن من خلالها استيعاب التركيزات المختلفة بما يتناسب مع متطلبات العملاء والمشاريع. يتم أخذ المعلومات والتقييم واستراتيجيات التقييم المستخدمة حالياً من قبل المشتريين لفحص المقاولين في الاعتبار، ويتم الإبلاغ عن نتائج مراجعة واسعة النطاق للأدبيات ودراسة مقابلة دلفي مع عينة صغيرة مختارة من محترفي البناء ذوي الخبرة الواسعة في عمليات التأهيل المسبق وتقييم العطاءات. تشير النتائج إلى أن المعايير الأكثر شيوعاً التي يأخذها المشترون في الاعتبار أثناء عملية التأهيل المسبق وتقديم العطاءات هي تلك المتعلقة بالسلامة المالية، والقدرة الفنية، والقدرة الإدارية، وأداء الصحة والسلامة للمقاولين. كما أوضحت الدراسة أن السبب الرئيسي للمشاكل في علاقة الجهة مع المقاول وفي المشاريع هي أعباء العمل الآتية للمقاولين في الوقت الذي سيمنح فيه عقداً جديداً مما يستدعي التحقق من ذلك بعناية لئلا يؤدي إلى مشاكل أخرى أكبر.

٥- دراسة سيلفين وبينتو (A.C. Pinto and D.P. Slevin, ١٩٨٨) بعنوان: "أثر ممارسة إدارة المشاريع على نجاح المشروع" حيث لخصت الدراسة إلى أن أفضل الممارسات في إدارة المشاريع يمكن أن تقلل من احتماليه فشل المشروع.

٦- دراسة لينجل ودافت (Lengel and daft, ١٩٨٨) بعنوان: "التحديات الرئيسية لإدارة المشاريع" حيث حدد الباحثان سبعة تحديات رئيسية لإدارة المشاريع وهي (عدم الوضوح -عدم كفاية الموارد-التغيرات الغير متوقعة-التفاعلات المعقدة-المخاطر-القيادة-التواصل).

الإطار النظري:

يأتي هذا القسم وهدفه تتبع ما توصل إليه الباحثون من خلال الدراسات العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بالبحث، وسيتم الإسهاب وذكر معوقات المشاريع والحلول وأيضاً ما يتعلق باستلام الموقع الخاص بالمشروع والتسليم الابتدائي والنهائي وإرفاق النماذج الخاصة بها وما يحتويه كلاً منها:

معوقات المشاريع: هي أي تحديات يمكن أن تواجهها المشاريع أثناء التنفيذ، مما قد يؤدي إلى التأخير أو تجاوز التكلفة أو فشل المشروع. وقد تكون هذه المعوقات داخلية، مثل عدم فهم أهداف المشروع أو ضعف مهارات الفريق، وقد تكون خارجية، مثل التغييرات في الأنظمة واللوائح أو الظروف الاقتصادية.

فيما يلي بعض أهم معوقات المشاريع:

- ١- عدم فهم أهداف المشروع: من أهم الأمور معرفة وفهم أصحاب المصلحة فهم واضح لأهداف المشروع ومخرجاته، ولكن إذا لم يكن هذا الفهم موجوداً، فقد يؤدي ذلك إلى سوء الإدارة واتخاذ قرارات غير صحيحة تؤثر على المشروع.
- ٢- ضعف مهارات الفريق: يحتاج أعضاء الفريق إلى أن يكونوا على دراية بالمهارات والقدرات اللازمة لإكمال المشروع بنجاح، ولكن إذا لم يكن هذا هو الحال، فقد يؤدي ذلك إلى تأخيرات أو جودة رديئة تخل بالعمل المطلوب.
- ٣- عدم الدقة في تقدير التكاليف: من المهم أن يكون لدى الفريق معرفة وفهم دقيق للتكاليف المتوقعة للمشروع، ولكن إذا لم يكن هذا الفهم موجوداً، فقد يؤدي ذلك إلى تجاوز التكلفة والخسارة للمتعهد (المقاول) مما يؤدي إلى الإخلال بجودة العمل.
- ٤- ضعف التواصل: من المهم وجود تواصل فعال بين جميع أصحاب المصلحة، إذا لم يكن هذا هو الحال، فقد يؤدي ذلك إلى سوء الفهم والصراعات بين الأطراف.
- ٥- الاعتماد على الموارد الخارجية: قد يحتاج المشروع إلى الاعتماد على موردين أو مقربين كالبנק أو المقاولين الخارجيين، ولكن إذا لم يتم إدارتها بشكل صحيح، فقد يؤدي ذلك إلى تأخيرات أو مشاكل تخل بالجودة.
- ٦- تغيير أهداف المشروع: قد تتغير أهداف المشروع أثناء التنفيذ، وفي حال عدم إدارة هذه التغييرات بشكل صحيح، فقد يؤدي ذلك إلى تأخيرات أو تجاوز التكلفة.
- ٧- تغيير أولويات المؤسسة: قد تتغير أولويات المؤسسة أثناء تنفيذ المشروع، وفي حال لم يتم إدارة هذه التغييرات بشكل صحيح، فقد يؤدي ذلك إلى إلغاء المشروع أو تأجيله.
- ٨- عدم دعم الإدارة العليا: تحتاج المشاريع إلى دعم من الإدارة العليا، وفي حال عدم توفر هذا الدعم، فقد يؤدي ذلك إلى تأخيرات أو مشاكل.

الحل:

يمكن التغلب على معوقات المشاريع من خلال الإدارة الفعالة والتخطيط الدقيق. ومن المهم أن يكون لدى الفريق فهم واضح للمخاطر المحتملة وأن يتخذ خطوات لتقليلها.

فيما يلي بعض النصائح للتغلب على معوقات المشاريع:

- ١- إجراء تحليل دقيق لأهداف المشروع ومخرجاته.
 - ٢- التأكد من أن أعضاء الفريق لديهم المهارات والقدرات اللازمة لإكمال المشروع بنجاح.
 - ٣- تقدير التكاليف بدقة بناء على معلومات مؤكدة من مشاريع سابقة أو من معرفة الأسعار الحالية في السوق.
 - ٤- بناء خطوط اتصال فعالة بين جميع أصحاب المصلحة.
 - ٥- وضع خطة للتعامل مع التغييرات المحتملة في أهداف المشروع.
 - ٦- الحصول على دعم من الإدارة العليا.
- تسليم الموقع (بدء الأعمال):
- استلام الموقع في المشروع هو عملية تسليم الموقع من صاحب العمل إلى المتعهد (المقاول)، ويتم ذلك عادةً بعد الانتهاء من جميع الأعمال التحضيرية للمشروع، مثل الحصول على الموافقات الحكومية كتوقيع العقد والتصاريح اللازمة.
- أهمية إستلام الموقع:
- يعد استلام الموقع من أهم المراحل في إدارة المشاريع، كما يساعد استلام الموقع على ضمان أن المتعهد (المقاول) لديه القدرة على الوصول إلى الموقع والمرافق اللازمة لإكمال المشروع بنجاح كما أنه يحدد المسؤولية عن أي أضرار أو خسائر قد تلحق بالموقع أثناء تنفيذ المشروع.
- خطوات إستلام الموقع:
- تختلف خطوات استلام الموقع حسب نوع المشروع وحجمه (إنشائي، تشغيل، صيانة، نظافة، إلخ). ومع ذلك فإن هناك بعض الخطوات العامة التي يتم اتباعها في استلام الموقع، وهي كالتالي:

١. تشكيل لجنة الاستلام: تتشكل لجنة الاستلام بممثلي الجهات ذات العلاقة وهم صاحب المشروع (العميل) والمتعهد (المقاول) وأي أطراف أخرى ذات علاقة مثل (الاستشاري أو المشرف).

٢. إجراء فحص الموقع: يقوم أعضاء لجنة الاستلام بفحص الموقع للتأكد من عدم وجود معوقات تمنع من الاستلام والتأكد من أنه يلبي متطلبات المشروع.

٣. إعداد تقرير الاستلام: يقوم أعضاء لجنة الاستلام بإعداد تقرير يوضح نتائج الفحص من جميع الأطراف ذات العلاقة مدون به التاريخ والمكان والوقت.

٤. توقيع محضر استلام الموقع: يقوم صاحب المشروع (العميل) والمتعهد (المقاول) وأي أطراف أخرى ذات علاقة مثل (الاستشاري أو المشرف) بالتوقيع على محضر الاستلام، والذي يمثل قبول الموقع من المتعهد (المقاول).

نتائج استلام الموقع:

يكون استلام الموقع بمحضر الاستلام ويتضمن محضر الاستلام عادةً قائمة بالشروط التي يجب على المقاول الوفاء بها قبل البدء في أعمال المشروع وأي ملاحظات أخرى من المقاول على الجهة صاحبة المشروع.

شروط إستلام الموقع:

عادةً ما تتضمن شروط استلام الموقع التالي:

١- خلو الموقع من أي موانع أو عيوب أو عوائق.

٢- توفر جميع المرافق اللازمة لإكمال المشروع، مثل الكهرباء والمياه والصرف الصحي وغيره.

٣- وجود جميع الموافقات الحكومية والتصاريح اللازمة.

أخطاء شائعة في إستلام الموقع:

هناك بعض الأخطاء الشائعة التي قد تحدث في استلام الموقع، مثال ذلك:

١- عدم فحص الموقع بعناية من قبل لجنة الاستلام.

٢- عدم توقيع محضر الاستلام من قبل جميع الأطراف ذات العلاقة.

٣- عدم الوفاء بشروط استلام الموقع من قبل المتعهد (المقاول).

٤- توقيع محضر الاستلام قبل توقيع العقد من جميع الأطراف أو احدهما وعدم وجود الموافقات اللازمة.

نصائح لإستلام الموقع بنجاح:

فيما يلي بعض النصائح لإستلام الموقع بنجاح:

١- الحرص على فحص الموقع بعناية من قبل لجنة الاستلام.

٢- أعداد لجنة الاستلام لتقرير مفصل لنتائج الفحص.

٣- التأكد من توقيع محضر الاستلام من قبل جميع الأطراف ذات العلاقة.

٤- موافقة المتعهد (المقاول) على شروط استلام الموقع.

(مرفق أدناه نموذج تسليم الموقع)

محضر تسليم واستلام موقع

(يكتب هنا اسم المشروع)

بين كل من :-

١- شركة (المقاول السابق).

٢- شركة (المقاول الجديد).

المكان: (يدون هنا)

التاريخ : ١٤٠٠/٠٠/٠٠ هـ الموافق ٢٠٠٠/٠٠/٠٠ م، الوقت: (يدون هنا الوقت)

الحاضرون:

ممثل الجهة مالكة المشروع:

(المقاول السابق)

(المقاول الجديد)

تمهيد:

قامت الجهة بترسية مشروع (يكتب اسم المشروع) على شركة (اسم المقاول) بموجب خطاب الترسية رقم (.....) وتاريخ ١٤٠٠/٠٠/٠٠ هـ والمقرر البدء في تشغيله اعتباراً من بداية يوم ١٤٠٠/٠٠/٠٠ هـ الموافق ٢٠٠٠/٠٠/٠٠ م وبناءً على ما تم من إجراءات التسليم والتسلم بين المقاول السابق شركة والمقاول الجديد شركة تحت إشراف وتنسيق مقام (يكتب اسم الإدارة المختصة بالجهة)، فقد استعرض الحاضرون ما تم تنفيذه من إجراءات فحص واستلام الأنظمة والمعدات وكذلك المخططات والكتيبات الخاصة بالتشغيل والصيانة وتم إقرار ما يلي:

(تدون الملاحظات في حال وجودها كالتالي):

١. قامت شركة بفحص جميع الأنظمة والمعدات ووجدتها في حالة سليمة وصالحة للعمل وبدون ملاحظات عدا عدد (٢٨) ملاحظة وفق الكشف المرفقة يتم إصلاحها من قبل المقاول السابق على أن توفر الجهة قطع الغيار اللازمة لذلك.

٢. قامت شركة (المقاول القديم) بعمل تسليم الموقع والغرف الخاصة بإدارة العقد مع مفاتيحها إلى طاقم شركة (المقاول الجديد) دون أي عوائق أو ملاحظات على ذلك.

وبناءً على ما ذكر أعلاه فقد تم تسليم المشروع إلى شركة (المقاول الجديد) اعتباراً من بداية يوم ١٤٠٠/٠٠/٠٠ هـ الموافق ٢٠٠٠/٠٠/٠٠ م وأصبحت بذلك شركة (المقاول الجديد) هي المقاول لعقد (يكتب اسم المشروع) ومسؤولة مسؤولية كاملة أمام الجهة عن تنفيذ هذا العقد.

والله الموفق ،،،

وعلى ذلك جرى التوقيع :

المقاول الجديد

المقاول السابق

(شركة —)

(شركة —)

أ/ —

م/ —

مدير الشؤون الإدارية والمالية بالجهة

مدير إدارة التشغيل والصيانة بالجهة

أ/ —

م/ —

ختم المقاول الجديد

ختم المقاول السابق

الاستلام الابتدائي للمشروع:

الاستلام الابتدائي للمشروع هو عملية فحص المشروع من قبل صاحب المشروع (العميل) مع حضور المتعهد (المقاول) للتأكد من تلبية المشروع لجميع المتطلبات والشروط المنصوص عليها في العقد ويتم إجراء الاستلام الابتدائي بعد الانتهاء من جميع الأعمال الرئيسية للمشروع وقبل بدء التشغيل الكامل.

أهداف الاستلام الابتدائي:

يهدف الاستلام الابتدائي إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- ضمان جودة المشروع: يساعد الاستلام الابتدائي على ضمان أن المشروع يلبي جميع المتطلبات والشروط المنصوص عليها في العقد وبحسب نظام المنافسات والمشتريات الحكومية فإنه يلزم الضمان على المشروع لمدة سنة من التسليم الابتدائي (خاص بالتعاقدات مع الجهات الحكومية).
- ٢- تقليل مخاطر المشروع: يساعد الاستلام الابتدائي على تقليل مخاطر المشروع من خلال تحديد ومعرفة أي عيوب أو نواقص في وقت مبكر.
- ٣- تحسين رضا العملاء: يساعد الاستلام الابتدائي على تحسين رضا العملاء من خلال ضمان أن المشروع يلبي الاحتياج.

خطوات الاستلام الابتدائي:

تختلف خطوات الاستلام الابتدائي حسب نوع المشروع وحجمه. ومع ذلك، هناك بعض الخطوات العامة التي يتم اتباعها في الاستلام الابتدائي، بما في ذلك:

١. تشكيل لجنة الاستلام الابتدائي: تتشكل لجنة الاستلام الابتدائي بممثلي الجهات ذات العلاقة وهم صاحب المشروع (العميل) والمتعهد (المقاول) وأي أطراف أخرى ذات علاقة مثل (الاستشاري أو المشرف).
٢. إجراء فحص المشروع: يقوم أعضاء لجنة الاستلام بفحص المشروع من الناحية المادية والفنية والتشغيلية ومدى مطابقته للمواصفات المطلوبة.
٣. إعداد محضر الاستلام الابتدائي: يقوم أعضاء لجنة الاستلام بإعداد المحضر موضحاً به نتائج الفحص.

٤. حل مشكلات التسليم الابتدائي: يفترض أن المفاوض يحل أي عيوب أو نواقص تم تحديدها في الاستلام الابتدائي لتفادي ذكرها في الاستلام النهائي مما يترتب عليه غرامات وحسومات.

نتائج الاستلام الابتدائي:

ينتج عن الاستلام الابتدائي قائمة بالمشكلات ويلزم حلها من قبل المفاوض وتتضمن قائمة المشكلات عادةً بالعيوب أو النواقص التي تم كشفها في المشروع.

أهمية الاستلام الابتدائي:

يعد الاستلام الابتدائي مرحلة مهمة في إدارة المشاريع كما يساعد الاستلام الابتدائي على ضمان جودة المشروع وتقليل المخاطر وتحسين رضا العملاء.

(مرفق نموذج التسليم الابتدائي للمشروع)

محضر استلام ابتدائي

			اسم المشروع
			اسم المفاوض
			مدة العقد
			قيمة العقد
			تاريخ استلام الموقع
			التمديدات
			تاريخ الاستلام الابتدائي

وحيث أفاد المفاوض بخطابه رقم (.....) وتاريخ ٠٠/٠٠/٠٠٠٠ بشأن اكتمال تنفيذ المشروع وطلب استلامه استلاماً ابتدائياً، وبناءً على القرار الإداري لرئيس الجهة رقم (.....) وتاريخ ٠٠/٠٠/٠٠٠٠ بشأن تكوين لجنة الاستلام الابتدائي لمشروع (يكتب اسم المشروع هنا)، فقد اجتمعت اللجنة المشكلة من:

١- ممثلي الجهة:

م/	
----	--

/م	
/م	

٢ - المفاوض (ممثلي المفاوض).

وعليه فقد اجتمعت اللجنة بكامل أعضائها عدة اجتماعات وقامت بالإطلاع على العقد ومستنداته من المخططات والشروط والمواصفات وجدول الكميات ووقفت على المشروع ميدانياً ثم قامت اللجنة بتأليف لجان متخصصة حسب الآتي:

- لجنة الأعمال المدنية. - لجنة الأعمال الميكانيكية.

- لجنة الأعمال المعمارية. - لجنة الأعمال الكهربائية.

وتتكون كل لجنة من أعضاء من الجهة والمفاوض، وقامت كل لجنة مختصة بمعاينة الأعمال وفحصها وإجراء الاختبارات اللازمة والتأكد من مطابقتها لمستندات العقد ورفع تقارير عن أعمالها للجنة الاستلام. وبعد أن عقدت لجنة الاستلام عدة اجتماعات درست فيها تقارير اللجان المختصة وتوصلت إلى التوصيات المدونة في آخر المحضر.

كما تبين للجنة الاستلام أنه طبقاً للعقد فإنه على المفاوض تقديم مستندات وأعيان للجهة.

حيث تم تسليم إدارة الدراسات والتصاميم ما يلي:

١. المستندات الرئيسية للمشروع.

٢. جميع المخططات (كما نفذ As built) للمشروع بعدد (٦) نسخ رقمية (Auto cad)، وعدد (٦) نسخ ورقية

مقاس (A٠) وكذلك تقديم عدد (٦) نسخ (A٣).

٣. شهادات الضمان للمشروع وكتيبات التشغيل والكتالوجات .

٤. جميع طلبات أدونات الأعمال موقعة من الجهة المشرفة والمستفيدة والتشغيل والصيانة والأمن والسلامة.

وبناء على ما ذكر أعدت اللجنة التوصيات التالية :

١. تم تنفيذ المشروع وفق العقد ومستنداته مع وجود ملحوظات لا تمنع من الاستفادة منه.
٢. ملاحظات تعلق قيمتها البالغة (٠٠٠,٠٠٠/٠٠) ريال من مستحقات المقاول حتى يتم إصلاحها كما في الملحق (أ).
٣. ملاحظات تخصم قيمتها البالغة (٠٠٠,٠٠٠/٠٠) ريال من مستحقات حيث لم يقوم بتنفيذها أو توريدها حسب الأصول الفنية والمصنعية كما في الملحق (ب).
٤. قام المقاول بتسليم المستندات والأعيان الخاصة بهذا المشروع إلى الجهات المعنية بها في الجهة حسب ما تمت الإشارة إليه في هذا المحضر.
٥. توصي اللجنة بإستلام المشروع إستلاماً إبتدائياً وإعتبار يوم ٠٠/٠٠/٠٠ هـ هو تاريخ إكتمال تنفيذ المشروع وإستلامه إستلاماً إبتدائياً.

واللجنة اذ ترفع هذا المحضر لصاحب الصلاحية في الجهة للاطلاع والاعتماد والتوجيه بما يراه، والحمد لله رب

العالمين.

الاسم	التوقيع	الاسم	التوقيع

يعتمد ،،، رئيس الجهة: —

الاستلام النهائي للمشروع:

الاستلام النهائي للمشاريع هو عملية تسليم المشروع من المتعهد (المقاول) إلى صاحب المشروع (العميل) بعد حل جميع مشكلات التسليم الابتدائي وبدء التشغيل الكامل للمشروع، في هذه المرحلة يوافق صاحب العمل على استلام المشروع ويتم إصدار شهادة الإنجاز.

أهداف الاستلام النهائي:

يهدف الاستلام النهائي إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- تأكيد أن المشروع يلي جميع المتطلبات والشروط المنصوص عليها في العقد.

٢- توثيق قبول المشروع من قبل صاحب العمل.

٣- بدء فترة الضمان للمشروع. وتم تقييده في نظام المنافسات والمشتريات الحكومية بأنه يمتد إلى عشر سنوات وسعي الضمان العشري. (خاص بالجهات الحكومية).

خطوات الاستلام النهائي:

تختلف خطوات الاستلام النهائي حسب نوع المشروع وحجمه. ومع ذلك، هناك بعض الخطوات العامة التي يتم اتباعها في الاستلام النهائي، بما في ذلك:

١. تشكيل لجنة الاستلام النهائي: تتشكل لجنة الاستلام النهائي بممثلي الجهات ذات العلاقة وهم صاحب المشروع (العميل) والمتعهد (المقاول) وأي أطراف أخرى ذات علاقة مثل (الاستشاري أو المشرف).

٢. إجراء فحص المشروع: يقوم أعضاء لجنة الاستلام بفحص المشروع من الناحية المادية والفنية والتشغيلية والتأكد من استيفاء المقاول للملاحظات المذكورة في الاستلام الابتدائي (في حال وجدت).

٣. إعداد محضر الاستلام النهائي: يقوم أعضاء لجنة الاستلام بإعداد محضر يوضح نتائج الفحص.

٤. إصدار شهادة الإنجاز: يصدر صاحب المشروع شهادة الإنجاز بعد حل جميع مشكلات التسليم الابتدائي وفي حال وجود ملاحظات لم يتم معالجتها فيتم حسمها من المبالغ المعلقة في الاستلام الابتدائي مع فرض غرامات.

نتائج الاستلام النهائي:

ينتج عن الاستلام النهائي شهادة الإنجاز وتتضمن شهادة الإنجاز عادةً تأكيداً من صاحب المشروع على أن المشروع يلبي جميع المتطلبات والشروط المنصوص عليها في العقد.

أهمية الاستلام النهائي:

يعد الاستلام النهائي مرحلة من أهم المراحل في إدارة المشاريع ويساعد الاستلام النهائي على تأكيد أن المشروع يلبي جميع المتطلبات والشروط المنصوص عليها في العقد. كما أنه يوثق قبول المشروع من قبل صاحب المشروع وتبدأ فترة الضمان للمشروع.

الفرق بين الاستلام الابتدائي والنهائي:

فيما يلي بعض الاختلافات الرئيسية بين الاستلام الابتدائي والنهائي للمشاريع:

١- التوقيت: يتم إجراء الاستلام الابتدائي بعد الانتهاء من جميع الأعمال الرئيسية للمشروع، ولكن قبل بدء التشغيل الكامل بينما يتم إجراء الاستلام النهائي بعد حل جميع مشكلات التسليم الابتدائي وبدء التشغيل الكامل للمشروع.

٢- المحتوى: يركز الاستلام الابتدائي على فحص المشروع من الناحية المادية والفنية. يركز الاستلام النهائي على فحص المشروع من الناحية التشغيلية والوظيفية.

٣- النتائج: ينتج عن الاستلام الابتدائي قائمة مشكلات يتم حلها من قبل المفاوض كما ينتج عن الاستلام النهائي شهادة إنجاز المشروع.

(مرفق نموذج الاستلام النهائي للمشروع)

محضر استلام نهائي

اسم المشروع			
اسم المفاوض			
مدة العقد			
قيمة العقد			
تاريخ استلام الموقع			
التمديدات			
تاريخ الاستلام الابتدائي			
تاريخ الاستلام النهائي			

وحيث أفاد المفاوض بخطابه رقم (.....) وتاريخ/../. بشأن اكتمال تنفيذ المشروع وطلب استلامه استلاماً نهائياً، وبناءً على القرار الإداري لرئيس الجهة رقم (.....) وتاريخ/../. بشأن تكوين لجنة الاستلام النهائي لمشروع (يكتب اسم المشروع)، فقد اجتمعت اللجنة المشكلة من:

١- ممثلي الجهة:

/م	
/م	

٢- ممثلي المقاول (شركة).

وذلك في يوم ٠٠/٠٠/٠٠ الموافق ٠٠٠/٠٠/٠٠ لاستلام المشروع استلاماً نهائياً، سبق ذلك قامت اللجنة بزيارة جميع المواقع والاطلاع على العقد والمخططات ودفتر الشروط والمواصفات لجميع أعمال المشروع بما في ذلك الأعمال الإضافية ومدى مطابقة ذلك على الأعمال المنفذة على الطبيعة ومحضر الاستلام الابتدائي.

وقد وجدت اللجنة أن جميع الأعمال قد تم تنفيذها طبقاً للمخططات والشروط والمواصفات وتوصي اللجنة باستلام المشروع استلاماً نهائياً واعتبار اليوم ٠٠٠/٠٠/٠٠ الموافق ٠٠٠/٠٠/٠٠ هو تاريخ الاستلام النهائي للمشروع.

واللجنة إذ ترفع هذا المحضر لصاحب الصلاحية في الجهة للإطلاع والاعتماد والتوجيه بما يراه، والحمد لله رب

العالمين.

الاسم	التوقيع	الاسم	التوقيع

يعتمد وفق الأنظمة واللوائح والتعليمات ،،،

رئيس الجهة:

المنهجية وطرق البحث:

منهجية البحث تعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال الإعتماد على الدراسات السابقة في الجانب النظري والقيام بإستبيان لجمع بيانات ميدانية، ويشير عليان وآخرون (٢٠٠٨م) إلى أن المنهج الوصفي يستخدم في دراسة الأوضاع الراهنة للظواهر من حيث خصائصها وأشكالها والعوامل المؤثرة عليها، وفي ذات السياق يؤكد فان دالين (Vandalen, ١٩٩٤) إلى أن المنهج الوصفي لا يقتصر فقط على الوصف والتبويب، بل يتعداها إلى جمع الأدلة وتلخيص البيانات بعناية ومن ثم تحليلها بعمق في محاولة لإستخلاص تعميمات ذات مغزى تؤدي إلى تقدم المعرفة. وهذا يؤكد مناسبة المنهج الوصفي للدراسة الحالية تحقيقاً لهدفها، وبالتالي يقوم هذا المنهج على الجميع بين الدراسة المكتبية والدراسة الميدانية كما موضح أدناه:

-بالنسبة للدراسة المكتبية: جمع كل ما يتعلق بالاستلام والتسليم الابتدائي والنهائي للمشاريع والمعوقات التي تواجه كلاً من المتعهد (المقاول) أو العميل خلال المشروع وذلك من خلال الإطلاع على الكتب والمقالات والمراجع والنشرات وغيرها من مصادر أولية أو ثانوية..

-وفيما يخص الدراسة الميدانية: من خلال جمع البيانات بواسطة استبيان لإستطلاع آراء عينة البحث ومن ثم تحليلها وتفسيرها.

أدوات الدراسة:

أداة الدراسة كما تم التوضيح أعلاه، من خلال جمع البيانات بواسطة استبيان فهو يستخدم للحصول على معلومات من عدد كبير من الأفراد، وهو وسيلة مناسبة للحصول على بيانات موضوعية، وتحفيز المستجيبين لإعطاء معلومات موثوقة وصحيحة، وتعطي وقتاً كافياً للتفكير في الإجابة مما يقلل الضغط على الفرد، ويدفعه إلى التدقيق في معلوماته. وبالتالي سيتم الاعتماد على الإستبيان لإستطلاع آراء عينة البحث المستهدفة وهم موظفي عدة جهات حكومية وقطاعات خاصة بمدينتي الرياض وجدة ونظراً لتوفر التقنية المناسبة لتوزيع الإستبيان إلكترونياً، سيتم الاعتماد في بناء أداة الدراسة على "Google forms survey" ومن ثم تحليل البيانات وفرزها في برنامج Excel للوصول لنتائج مطلوبة وصحيحة.

مجالات الدراسة:

المجالات المكانية: عدة جهات حكومية وقطاعات خاصة بمدينتي الرياض وجدة.

المجالات البشرية: موظفي عدة جهات حكومية وقطاعات خاصة بمدينتي الرياض وجدة.

المجالات الزمنية: الفصل الدراسي الثالث للعام الهجري ١٤٤٤هـ - ١٤٤٥هـ الموافق ٢٣/٢٠م.

التبويب المقترح وفق الخطة الزمنية:

هذه الفقرة تعد روح الخطة، وعادة ما يقسم البحث إلى أبواب بحسب الكبر، وفي الباب الواحد فصول، وفي الفصل مباحث، وفي المباحث مطالب، وهكذا..

الباب الأول: الإطار العام للدراسة.

الباب الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري.

الباب الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها.

الباب الرابع: عرض نتائج الدراسة وتحليلها.

الباب الخامس: أهم النتائج والتوصيات.

الجدول الزمني لتنفيذ البحث:

اسم المشروع	مدة البحث	تاريخ بداية البحث	تاريخ التسليم النهائي
استلام الموقع في المشاريع الإنشائية ومتابعة التسليم الإبتدائي والنهائي وما يترتب على ذلك في المملكة العربية السعودية	٧٩	4-Oct-2023	٢٢-Dec-2023

	م	المهام	المدة	تاريخ البداية	تاريخ النهاية	4-Oct-2023	9-Oct-2023	12-Oct-2023	16-Oct-2023	21-Oct-2023	24-Oct-2023	28-Oct-2023	31-Oct-2023	3-Nov-2023	7-Nov-2023	12-Nov-2023	17-Nov-2023	22-Nov-2023	27-Nov-2023	2-Dec-2023	8-Dec-2023	11-Dec-2023	15-Dec-2023	18-Dec-2023	22-Dec-2023
Proposal	1	عنوان البحث	5	4-Oct-2023	9-Oct-2023																				
	2	المقدمة	3	12-Oct-2023	15-Oct-2023																				
	3	مشكلة الدراسة	5	16-Oct-2023	21-Oct-2023																				
	4	أهمية الدراسة	5	16-Oct-2023	21-Oct-2023																				
	5	أهداف الدراسة	5	16-Oct-2023	21-Oct-2023																				
	6	أسئلة الدراسة	5	16-Oct-2023	21-Oct-2023																				
	7	الدراسات السابقة	7	21-Oct-2023	28-Oct-2023																				
	8	الإطار النظري	7	22-Oct-2023	29-Oct-2023																				
	9	المنهجية وطرق البحث	3	28-Oct-2023	31-Oct-2023																				
	10	أدوات الدراسة	2	29-Oct-2023	31-Oct-2023																				
	11	مجالات الدراسة	1	30-Oct-2023	31-Oct-2023																				
	12	قائمة المراجع والمصادر المبدئية	1	31-Oct-2023	1-Nov-2023																				
	13	تسليم خطة المشروع في الموعد	2	1-Nov-2023	3-Nov-2023																				
	14	مراجعة على الدراسات والإطار النظري	8	5-Nov-2023	13-Nov-2023																				
	15	عمل الإستبيان	2	6-Nov-2023	8-Nov-2023																				
	16	جميع الإستبيان وفرزه	5	12-Nov-2023	17-Nov-2023																				
	17	تحليل البيانات لعينة الدراسة	15	17-Nov-2023	2-Dec-2023																				
	18	عرض نتائج الدراسة	5	3-Dec-2023	8-Dec-2023																				
	19	توصيات	4	8-Dec-2023	12-Dec-2023																				
	20	ملخص الدراسة بالإنجليزي	3	13-Dec-2023	16-Dec-2023																				
	21	التسليم النهائي للبحث	8	14-Dec-2023	22-Dec-2023																				

قائمة المراجع والمصادر المبدئية:

- ١- المملكة العربية السعودية، مجلس الوزراء، نظام المنافسات و المشتريات الحكومية، (٢٠١٩).
- ٢- نصير ، ابراهيم عبد الرشيد. (٢٠٠٧)، اداره مشروعات التشيد، دار النشر للجامعات-مصر - (ص ٣١ – ٣٥).
- ٣- المملكة العربية السعودية، وزارة الاعمار والإسكان. (٢٠١٠)، دليل المهندس المقيم للمشاريع الانشائية. الطبعة الاولى.
- ٤- الرشيدات ، ممدوح محمد. (٢٠١٨)، أسباب التعثر في المشاريع الانشائية. مجلة كلية الشريعة ، العدد (الثالث والثلاثون) – الجزء الأول.
- ٥- القسوس ، نزيه. (٢٠١٩)، استلام المشاريع الحكومية، المجلة الناشرة الدستور- نشر في: الثلاثاء ٧ أيار / مايو ٢٠١٩.
- ٦- عبد الجواد، أشرف، ابراهيم، شريف (٢٠٢٠). أسباب تأخير المشاريع الهندسية بدولة الكويت، مجلة الأبحاث الهندسية، مجلد ١ ، ٢٠٢٠. ص ٧١.
- ٧- مسلم، عمرو، (٢٠٢٣). فن إغلاق المشاريع، المعرفة اللامحدودة للنشر -مدينة نصر القاهرة، مجلد ١ ، يناير ٢٠٢٣.
- ٨- مجلة الدراسات الإدارية عام ١٩٨٨.
- ٩- العبدالله، عبد الرحمن، (٢٠٢١). معوقات نجاح المشاريع وسبل التغلب عليها، دار الفقه العربي.
- ١٠- العامري، سعيد، (٢٠٢١). التحديات والمعوقات التي تواجه إدارة المشاريع، ندوة الأمير سلطان للأمن السيبراني.
- ١١- شيفامبو، اكس، (٢٠١٤). أسباب التأخير في تسليم المشاريع الانشائية، الندوة الدولية ١٧ للنهوض بإدارة التشيد والعقارات، الفصل ٧٤.
- ١٢- يكه، (٢٠٢٣). معوقات إدارة المشاريع: أهم المشاكل والصعوبات وأنوعها، مقالات ٢٣ أكتوبر-٢٠٢٣.
- ١٣- دعاء، (٢٠١٩). مهام مراقب الإنشاءات، المرسال ١٨ مارس-٢٠١٩.
- ١٤- الجناحي، عبدالله (٢٠٢٠). تحليل معوقات نجاح المشاريع في المؤسسات العربية، مجلة إدارة المشاريع العربية.

١٥- جامعة الملك عبدالعزيز، (٢٠١١). الاستلام الابتدائي للمشروع، الإدارة العامة للمشاريع.

١٦- بينتو، سيلفين، (١٩٨٧). عوامل النجاح الحاسمة في المشروع، إدارة التكنولوجيا، الفصل ١. ص ٣١-٣٥.

١٧- جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، (٢٠٢٣). محضر تسليم الموقع، الإدارة العامة للمشتريات

والمنافسات.

١٨- جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، (٢٠٢٣). الاستلام الابتدائي للمشروع، الإدارة العامة للمشتريات

والمنافسات.

١٩- جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، (٢٠٢٣). الاستلام النهائي للمشروع، الإدارة العامة للمشتريات

والمنافسات.