

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/

222001840 محمد الهديب

222000429 أحمد أبو العلا

222001882 زياد الهديب

إشراف/

د. وليد سليمان

د. الفيصل عبد الحميد

العام الدراسي:

2023

فهرس المحتوى:

6.....	إهداء
7.....	شكر وتقدير
8.....	المستخلص (عربي وإنجليزي):
10.....	الفصل الأول
10.....	الإطار العام للدراسة
11.....	المقدمة:
12.....	مشكلة الدراسة:
12.....	أهمية الدراسة:
12.....	أهداف الدراسة:
13.....	أسئلة الدراسة:
14.....	الفصل الثاني
14.....	الدراسات السابقة والإطار النظري
15.....	الدراسات السابقة:
15.....	الدراسات العربية:
17.....	الدراسات الأجنبية:
19.....	الفجوة البحثية :
19.....	الإطار النظري:
19.....	معوقات المشاريع:
20.....	فيما يلي بعض أهم معوقات المشاريع:
21.....	فيما يلي بعض النصائح للتغلب على معوقات المشاريع:
21.....	تسليم الموقع (بدء الأعمال):
21.....	أهمية إستلام الموقع:
21.....	خطوات إستلام الموقع:
21.....	نتائج استلام الموقع:
21.....	شروط إستلام الموقع:
22.....	أخطاء شائعة في إستلام الموقع:
23.....	نصائح لإستلام الموقع بنجاح:
23.....	محضر تسليم واستلام موقع

24	الاستلام الابتدائي للمشروع:
24	أهداف الاستلام الابتدائي:
24	خطوات الاستلام الابتدائي:
25	نتائج الاستلام الابتدائي:
25	أهمية الاستلام الابتدائي:
26	محضر استلام ابتدائي
28	الاستلام النهائي للمشروع:
28	أهداف الاستلام النهائي:
29	خطوات الاستلام النهائي:
29	نتائج الاستلام النهائي:
29	أهمية الاستلام النهائي:
29	الفرق بين الاستلام الابتدائي والنهائي:
30	محضر استلام نهائي
32	الفصل الثالث
32	منهجية الدراسة وإجراءاتها
33	المنهجية وطرق البحث:
33	أدوات الدراسة:
34	مجالات الدراسة:
34	إجراءات تطبيق أداة الدراسة:
35	صدق أداة الدراسة:
37	الفصل الرابع
37	عرض نتائج الدراسة وتحليلها
38	نتائج الدراسة:
44	الفصل الخامس
44	أهم النتائج والتوصيات
45	أولاً: نتائج الدراسة
45	ثانياً: التوصيات
47	قائمة المراجع والمصادر
49	الملاحق
49	استبانة الدراسة
54	ملخص بالإنجليزي

فهرس الجداول

م	عنوان الجدول	ص
1	جدول (1): مخطط جانت بخطوات مشروع البحث	33
2	جدول (2): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس	36
3	جدول (3): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر	36
4	جدول (4): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير التخصص	37
5	جدول (5): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لإدارة المشاريع	37
6	جدول (6): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للسؤال الأول والثالث	38
7	جدول (7): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للسؤال الرابع والتاسع	38
8	جدول (8): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لكيفية الحفاظ على حق العميل والمتعهد	39
9	جدول (9): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لعدم محاسبة المهندس المشرف على المشروع	40
10	جدول (10): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للصعوبات التي تواجه مالك المشروع أو المقاول	40
11	جدول (11): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لأهم العناصر لمحضرتسليم الموقع ومحضرتسليم الابتدائي والنهائي للمشروع	41
12	جدول (12): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً مدى رضا مالك المشروع بعد الإستلام النهائي	42

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. الفيصّل عبد الحميد

نُهدي لكم ثمرة جهدنا المتواضع؛ ونسأل الله القبول والنفعة.

فريق المشروع

شكر وتقدير

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

وبعد ،، يسرنا أن نوجه شكرنا لكل من نصحنأ أو أرشدنا أو وجهنا أو ساهم معنا في إعداد هذا البحث بإيصالنا للمراجع والمصادر المطلوبة في أي مرحلة من مراحلہ، 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

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن تسليم المواقع والإستلامات الابتدائية والنهائية في المشاريع وأسباب التأخر في تسليم المواقع والإستلامات الابتدائية أو النهائية للمشاريع الإنشائية وما يترتب على ذلك وآلية ذلك والنتائج والتوصيات التي وصل إليها الباحثون بهذا الخصوص وأثرها على مستوى تسليم المشاريع في المملكة العربية السعودية. ولغرض الدراسة ولتحقيق أهدافها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، ومع توفر التقنية المناسبة لتوزيع الاستبانة إلكترونياً استخدم الباحثون البرامج الحديثة في بناء أداة الدراسة ومن ثم تم إرسالها لعينة عشوائية مكونة من الموظفين والموظفات العاملين في القطاعات الحكومية والخاصة، عن طريق البريد الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي، حصلنا على عدد 50 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي وتحليل البيانات.

كشفت الدراسة عن تأكيد أفراد عينة الدراسة على أن السبب عادة في التأخر في استلام الموقع والبدء في الأعمال

وذلك بنسبة 54% يرون ذلك بسبب كلاً من المالك أو المتعهد. كما وجدت الدراسة أن ما نسبته 46% من أفراد

العينة يرون أن أيضاً المالك أو المتعهد (المقاول) وراء التأخر في التسليم الابتدائي أو النهائي للمشروع.

كما قدمت الدراسة عدة توصيات لرفع مستوى رضا المالك على المشروع بموجب نظام المنافسات والمشتريات الحكومية الجديد بناءً على ما توصلت له من نتائج بالإضافة إلى حل لتجنب المعوقات التي تواجه العميل أو المتعهد خلال فترة المشروع، ومعرفة جوانب القصور في التزام المالك أو المقاول بتسليم المشروع.

Abstract:

This study aimed to reveal the delivery of sites and initial and final receipts in projects, the reasons for the delay in handing over sites and initial or final receipts for construction projects, the consequences of that, the mechanism for that, the results and recommendations reached by researchers in this regard, and their impact on the level of project delivery in the Kingdom of Saudi Arabia. For the purpose of the study and to achieve its objectives, the descriptive analytical approach was used, where the questionnaire was used as a tool for collecting data, and with the availability of appropriate technology to distribute the questionnaire electronically, the researchers used modern programs to build the study tool and then it was sent to a random sample consisting of male and female employees working in the government and private sectors, via Email and social media, we obtained 50 valid questionnaires for statistical analysis and data analysis.

The study revealed that, the study sample members confirmed that the reason is usually the delay in receiving the site and starting the work 54% believe this is due to either the owner or the contractor. The study also found that 46% of the study sample believes that the owner or contractor is also behind the delay in the initial or final delivery of the project.

The study also presented several recommendations to raise the level of owner satisfaction with the project under the new government competition and procurement system based on its findings, in addition to a solution to avoid obstacles facing the client or contractor during the project period, and to identify the shortcomings in the owner's or contractor's commitment to deliver the project.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة:

في إطار التقدم المشهود للمملكة العربية السعودية على كافة الأصعدة وتطور المشاريع لتحقيق رؤية 2030، 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/128) وتاريخه 1440/11/13 هـ الموافق 2019/7/16 م^[1] 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 الإلتزام 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 إلتزام 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:

- 1- هل السبب في التأخر في استلام الموقع والبدء في الأعمال هو العميل (مالك المشروع) أم المتعهد (المقاول)؟
- 2- هل السبب في التأخر في التسليم الابتدائي أو النهائي هو العميل (مالك المشروع) أم المتعهد (المقاول)؟
- 3- هل يوجد ما يحفظ حق العميل (مالك المشروع) أم المتعهد (المقاول) بعد انتهاء المشروع وتسليمه والانتهاء منه؟
- 4- 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؟
- 5- ماهي المعوقات (الصعوبات) التي واجهت العميل أو المتعهد خلال فترة المشروع؟
- 6- هل يوجد نموذج لمحضر تسليم الموقع (بدء الأعمال) وماذا يحتوي عليه؟
- 7- هل يوجد نموذج لمحضر التسليم الابتدائي ومحضر التسليم النهائي وماذا يحتوي عليه؟

الفصل الثاني

الدراسات السابقة والإطار النظري

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:

- 1- دراسة اسلام وريان (2023) 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.
- 2- دراسة مهدي السالم (2023) 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.
- 3- دراسة وليد منصور بركات (2020) بعنوان: "إدارة ومتابعة عقود التشغيل والصيانة" جاءت هذه الدراسة بهدف وضع التصور الكامل لإدارة عقود التشغيل والصيانة طبقاً لنظام المنافسات والمشتريات الحكومية ولأبحاثه التنفيذية بالإضافة إلى الغرامات والجزاءات في حال التقصير أو التأخير من قبل المقاول.
- 4- دراسة أشرف عبدالمحسن وشريف ماهر (2020) 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 الأسباب 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

للتاقيم، وسوء الإدارة التنظيمية وأوصت الدراسة ملاك المشاريع بضرورة التأكد من توفر المعلومات اللازمة عن المشروع وظروفه واحتياجاته قبل التعاقد على تنفيذه مع أي مقاول.

5- دراسة ممدوح محمد ممدوح (2018) بعنوان: "أسباب تعثر المشاريع الإنشائية بالمملكة الأردنية" هدفت هذه الدراسة لتحليل أسباب التعثر في المشاريع بشكل عام مع تحديد أسباب وعلاقتها بعقد المقاولة. كما أن هذه الدراسة تهدف إلى إيجاد الحلول التي يمكن أن تقترح لتلافي هذه الصعوبات.

6- دراسة باسل جبار والبدران وآخرون (2017) 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 إمكانياته 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.

7- دراسة محمد وخوله كاظم (2014) 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.

8- دراسة حسام محمد وزينة علي (2013) 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.

9- دراسة د. حسام البرملي (2010) 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.

10- مقال خالد عبدالله الرشيد (2008) 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:

1- دراسة توغول وروبرت وآخرون (Tugrul and Robert Stewart, 2018) 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.

2- دراسة اكس شيفامبو وويلينغتون (X. Shivambu and Wellington, 2014) 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 دورًا 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.

3- دراسة كنوت (Knut Samset, 2010) بعنوان: "المشاريع الناجحة" هدفت هذه الدراسة إلى 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 لاحقًا من قبل الأمم المتحدة (UN)، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، وأخيرًا المفوضية الأوروبية (EC). وهي تلخص في خمسة متطلبات أو عوامل نجاح ينبغي الوفاء بها: الكفاءة، والفعالية، والملاءمة، والأثر، والاستدامة.

4- دراسة زيدان ومارتن (Zedan Hatush and Martin Skitmore, 1997) بعنوان: "معايير اختيار المقاول" هدفت هذه الدراسة بتحديد المعايير العالمية للتأهيل المسبق وتقييم العطاءات، والوسائل التي يمكن من خلالها استيعاب التكريرات المختلفة بما يتناسب مع متطلبات العملاء والمشاريع. يتم أخذ المعلومات والتقييم واستراتيجيات التقييم المستخدمة حاليًا من قبل المشتري 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 شيوعًا 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 الآنية للمقاولين في الوقت الذي سيمنح فيه عقدًا جديدًا مما يستدعي التحقق من ذلك بعناية لئلا يؤدي إلى مشاكل أخرى أكبر.

5- دراسة سيلفين وبينتو (A.C. Pinto and D.P. Slevin, 1988) بعنوان: "أثر ممارسة إدارة المشاريع على نجاح المشروع" حيث لخصت الدراسة إلى أن الفصل الممارسات في إدارة المشاريع يمكن أن تقلل من احتماليه فشل المشروع.

6- دراسة لينجل ودافت (Lengel and daft, 1988) 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).

الفجوة البحثية :

اختلفت الدراسة الحالية مع كافة الدراسات السابقة من حيث الحدود المكانية وهي عدة جهات حكومية وقطاعات خاصة بمدينة الرياض وجدة ، والحدود البشرية وهم موظفين وموظفات عدة جهات حكومية وقطاعات خاصة بمدينة الرياض وجدة. واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري لمتغير استلام المشاريع الإنشائية ومتغير الاستلام الابتدائي والنهائي للمشروع، وبناء أداة الدراسة، ومناقشة النتائج.

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:

- 1- 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.
- 2- 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.
- 3- 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.
- 4- 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.
- 5- الاعتماد على الموارد الخارجية: قد يحتاج المشروع إلى الاعتماد على موردين أو مقترضين كالبنوك أو المقاولين الخارجيين، ولكن إذا لم يتم إدارتها بشكل صحيح، فقد يؤدي ذلك إلى تأخيرات أو مشاكل تخل بالجودة.
- 6- 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.
- 7- 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.
- 8- 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:

- 1- إجراء تحليل دقيق لأهداف المشروع ومخرجاته.
- 2- التأكد من أن أعضاء الفريق لديهم المهارات والقدرات اللازمة لإكمال المشروع بنجاح.
- 3- تقدير التكاليف بدقة بناء على معلومات مؤكدة من مشاريع سابقة أو من معرفة الأسعار الحالية في السوق.
- 4- بناء خطوط اتصال فعالة بين جميع أصحاب المصلحة.
- 5- وضع خطة للتعامل مع التغييرات المحتملة في أهداف المشروع.
- 6- 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:

1. 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).
2. إجراء فحص الموقع: يقوم أعضاء لجنة الاستلام بفحص الموقع للتأكد من عدم وجود معوقات تمنع من الاستلام والتأكد من أنه يلي متطلبات المشروع.

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

4. 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:

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

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

3- وجود جميع الموافقات الحكومية والتصاريح اللازمة.

أخطاء شائعة في إستلام الموقع:

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

1- عدم فحص الموقع بعناية من قبل لجنة الاستلام.

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

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

4- 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:

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

2- أعداد لجنة الاستلام لتقرير مفصل لنتائج الفحص.

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

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

(مرفق أدناه نموذج تسليم الموقع)

محضر تسليم واستلام موقع

(يكتب هنا اسم المشروع)

بين كل من :-

1- شركة (المقاول السابق).

2- شركة (المقاول الجديد).

المكان: (يدون هنا)

التاريخ : 1400/00/00 هـ الموافق 2000/00/00 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 (0000) وتاريخ 1400/00/00 هـ والمقرر البدء في تشغيله اعتباراً من بداية يوم 1400/00/00 هـ الموافق 2000/00/00 م وبناءً على ما تم من إجراءات التسليم والتسليم بين المقاول السابق شركة 00000 والمقاول الجديد شركة 0000 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):

1. قامت شركة (.....) بفحص جميع الأنظمة والمعدات ووجدتها في حالة سليمة وصالحة للعمل وبدون ملاحظات عدا عدد (28) ملاحظة وفق الكشف المرفقة يتم إصلاحها من قبل المقاول السابق على أن توفر الجهة قطع الغيار اللازمة لذلك.

2. 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 1400/00/00 هـ الموافق 2000/00/00 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:

- 1- 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).
- 2- تقليل مخاطر المشروع: يساعد الاستلام الابتدائي على تقليل مخاطر المشروع من خلال تحديد ومعرفة أي عيوب أو نواقص في وقت مبكر.

- 7- 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:

1. 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).
2. إجراء فحص المشروع: يقوم أعضاء لجنة الاستلام بفحص المشروع من الناحية المادية والفنية والتشغيلية ومدى مطابقته للمواصفات المطلوبة.
3. إعداد محضر الاستلام الابتدائي: يقوم أعضاء لجنة الاستلام بإعداد المحضر موضحاً به نتائج الفحص.
4. حل مشكلات التسليم الابتدائي: يفترض أن المقاول 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 المقاول 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 المقاول			
مدة العقد			
قيمة العقد			
تاريخ استلام الموقع			
التمديدات			
تاريخ الاستلام الابتدائي			

وحيث أفاد المقاول بخطابه رقم (0000) وتاريخ 0000/00/00 بشأن اكتمال تنفيذ المشروع وطلب استلامه استلاماً ابتدائياً، وبناءً على القرار الإداري لرئيس الجهة رقم (0000) وتاريخ 0000/00/00 بشأن تكوين لجنة الاستلام الابتدائي لمشروع (يكتب اسم المشروع هنا)، فقد اجتمعت اللجنة المشكلة من:

1- ممثلي الجهة:

/م	
/م	
/م	

2- المقاول (ممثلى المقاول).

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.

وتتكون كل لجنة من أعضاء من الجهة والمقاول، 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:

1. المستندات الرئيسية للمشروع.

2. جميع المخططات (كما نفذ As built) للمشروع بعدد (6) نسخ رقمية (Auto cad)، وعدد (6) نسخ ورقية

مقاس (A0) وكذلك تقديم عدد (6) نسخ (A3).

3. شهادات الضمان للمشروع وكتيبات التشغيل والكتالوجات.

4. جميع طلبات أذونات الأعمال موقعة من الجهة المشرفة والمستفيدة والتشغيل والصيانة والأمن والسلامة.

وبناء على ما ذكر أعادت اللجنة التوصيات التالية :

1. تم تنفيذ المشروع وفق العقد ومستنداته مع وجود ملحوظات لا تمنع من الاستفادة منه.

2. ملاحظات تعلق قيمتها البالغة (000.000/00) ريال من مستحقات المقاول حتى يتم إصلاحها كما في الملحق (أ).

3. ملاحظات تخصم قيمتها البالغة (00.000/00) ريال من مستحقات حيث لم يقوم بتنفيذها أو توريدها

حسب الأصول الفنية والمصنعية كما في الملحق (ب).

4. قام المقاول بتسليم المستندات والأعيان الخاصة بهذا المشروع إلى الجهات المعنية بها في الجهة حسب ما تمت

الإشارة إليه في هذا المحضر.

5. توصي اللجنة بإستلام المشروع إستلاماً إبتدائياً وإعتبار يوم 0000/00/00 هـ هو تاريخ إكمال تنفيذ المشروع

وإستلامه إستلاماً إبتدائياً.

واللجنة إذ 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 الإبتدائي 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:

- 1- تأكيد أن المشروع يلي جميع المتطلبات والشروط المنصوص عليها في العقد.
- 2- توثيق قبول المشروع من قبل صاحب العمل.
- 3- 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:

1. 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).
2. 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).
3. إعداد محضر الاستلام النهائي: يقوم أعضاء لجنة الاستلام بإعداد محضر يوضح نتائج الفحص.
4. 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:

- 1- 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.
- 2- المحتوى: يركز الاستلام الابتدائي على فحص المشروع من الناحية المادية والفنية. يركز الاستلام النهائي على فحص المشروع من الناحية التشغيلية والوظيفية.

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

(مرفق نموذج الاستلام النهائي للمشروع)

محضر استلام نهائي

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

وحيث أفاد المقاول بخطابه رقم (0000) وتاريخ 0000/00/00 بشأن اكتمال تنفيذ المشروع وطلب استلامه استلاماً نهائياً، وبناءً على القرار الإداري لرئيس الجهة رقم (00000) وتاريخ 0000/00/00 بشأن تكوين لجنة الاستلام النهائي لمشروع (يكتب اسم المشروع)، فقد اجتمعت اللجنة المشكلة من:

1- ممثلي الجهة:

/م	
/م	

2- ممثلي المقاول (شركة).

وذلك في يوم 0000/00/00 الموافق 0000/00/00 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 0000/00/00 الموافق 0000/00/00 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:

—

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

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 (2008م) إلى أن المنهج الوصفي يستخدم في دراسة الأوضاع الراهنة للظواهر من حيث خصائصها وأشكالها والعوامل المؤثرة عليها، وفي ذات السياق يؤكد فان دالين (Vandalen,1994) 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 مايتعلق بالاستلام والتسليم الإبتدائي 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 إستبيان لإستطلاع آراء عينة البحث ومن ثم تحليلها وتفسيرها.

أدوات الدراسة:

أداة الدراسة كما تم التوضيح أعلاه، من خلال جمع البيانات بواسطة إستبيان 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 الإعتماد 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 الإعتماد 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 1444 هـ - 1445 هـ الموافق 2023 م.

إجراءات تطبيق أداة الدراسة:

قمنا بتصميم الاستبانة بعد مراجعة الإطار النظري والدراسات السابقة حول استلام المشاريع والتسليم الابتدائي والنهائي للمشروع وما يترتب على ذلك؛ لتجيب على تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها، وقد مر بناء الاستبانة بعدة خطوات وهي كالتالي:

أولاً/ تحديد أهداف أداة الدراسة والتي انبثقت من الأهداف الرئيسة للدراسة.

ثانياً/ تحديد محاور أداة الدراسة وأقسامها وهي:

القسم الأول: تتعلق بالمتغيرات المستقلة، والتي تتضمن المتغيرات ذات العلاقة بالبيانات الشخصية والوظيفية لعينة

الدراسة، وتشتمل على العمر، الجنس، إدارة مشروع، التخصص الوظيفي.

القسم الثاني: يتعلق بفقرات محاور الدراسة احتوى هذا المحور على 12 سؤال.

الجدول الزمني لتنفيذ البحث:

اسم المشروع	مدة البحث	تاريخ بداية البحث	تاريخ التسليم النهائي
استلام الموقع في المشاريع الإنشائية ومتابعة التسليم الابتدائي والنهائي وما يترتب على ذلك في المملكة العربية السعودية	79	4-Oct-2023	22-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	جمع 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																				

جدول (1): مخطط جانت بخطوات مشروع البحث

صدق أداة الدراسة:

إن أحد الأسس العلمية لتقنين المقياس، توافر خاصية الصدق، والتي تعني كما ذكر القحطاني وآخرون (2004) "إلى أي درجة يقيس المقياس ما صمم لقياسه فعلا ولا شيء غير ذلك"، وللتحقق من صدق أداة الدراسة قمنا باستخدام طريقتين على النحو الآتي:

- الصدق الظاهري : حيث قمنا بعرض أداة الدراسة (الاستبانة) على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم 3 أشخاص، تضمنهم عدد من الخبراء والممارسين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال، للتقييم الأولي. حيث تم مراعاة جميع التعديلات والمقترحات التي أثارها المحكمين ومنها ما يتعلق بصياغة بعض الأسئلة أو ربطها بمحورها وحتى أحيانا حذفها وإضافة ما هو أجدى حتى ظهرت الاستبانة بصورتها النهائية، كما يتضح في الملحق رقم (1).

- صدق الاتساق الداخلي Internal consistently Validity: بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قمنا بتطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) حيث بلغ العدد (50 شخص).

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة وتحليلها

نتائج الدراسة:

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة التي توصلنا إليها بعد نشر الإستبيان، وذلك عن طريق عرض إجابات أفراد عينة الدراسة على تساؤلاتها، ومناقشتها وتحليلها وفقاً للمنهجية العلمية، عن طريق قراءة التحليل الإحصائي للقيم من المتوسطات، والانحرافات المعيارية، ونتائج الاختبارات. وذلك على النحو التالي:

أولاً/ وصف وتحليل الخصائص الشخصية لعينة الدراسة:

الجدول رقم (2) يوضح أن 88 % من أفراد عينة الدراسة من الذكور وهم الفئة الأكثر وذلك ربما يعود لطبيعة الوظائف التي استهدفتها هذه الدراسة والمتعلقة بإدارة المشاريع، بينما 12 % فقط من إجمالي أفراد عينة الدراسة هم إناث.

النسبة	التكرار	الجنس
88%	44	ذكر
12%	6	أنثى
100%	50	المجموع

جدول (2): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

كما يوضح الجدول أدناه رقم (3) أن 44 % من أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين 31-40 عاماً، وهذا يعود إلى أن هذه المرحلة العمرية هي المرحلة التي يدخل فيها الموظفين والموظفات إلى سوق العمل، بينما نجد أن 20 % من أفراد العينة أعمارهم 41 سنة فأكثر.

النسبة	التكرار	العمر
36%	18	من 20-30 سنة
44%	22	من 31-40 سنة
20%	10	41 سنة فما فوق
100%	50	المجموع

جدول (3): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر

ويوضح الجدول رقم (4) أن 72% من أفراد عينة الدراسة يعملون في التخصصات الوظيفية المرتبطة بالمشاريع الهندسية وإدارة المشاريع عمومًا وهذا مؤشر على قدرة نسبة من مجتمع الدراسة على التعرف بشكل أكبر وأدق على مستوى الصعوبات التي تواجه العميل (مالك المشروع) أو المتعهد (المقاول) خلال فترة المشروع.

النسبة	التكرار	التخصص الوظيفي
72%	36	هندسة
2%	2	محاسبة
6%	3	مالية
20%	9	أخرى
100%	46	المجموع

جدول (4): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير التخصص

ويتضح من الجدول رقم (5) أن 58% من أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة عملية في إدارة المشاريع وهذا مؤشر على وجود نسبة من مجتمع الدراسة قادر على الحكم على مستوى تأثير التأخر في استلام المشروع والتأخر في التسليم الابتدائي والنهائي للمشروع ومن المسؤول عن ذلك.

النسبة	التكرار	إدارة مشروع
58%	29	نعم
42%	21	لا
100%	50	المجموع

جدول (5): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لإدارة المشاريع

ثانياً/ التحليل الوصفي لأسئلة الدراسة:

السؤال الأول والثالث جاءت للتعرف على رأي أفراد عينة الدراسة في المتسبب عادة في التأخير في استلام الموقع أو التسليم الابتدائي والنهائي للمشروع. وقد تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

رقم السؤال	السؤال	التكرار		الخيارات		
		النسبة	العميل (مالك المشروع)	المتعهد (المقاول)	كلاهما	إجابة أخرى
1	من السبب عادةً في التأخري في استلام الموقع والبدء في الأعمال؟	ت	10	11	27	2
		%	20	22	54	4
3	من السبب في التأخري التسليم الابتدائي أو النهائي للمشروع؟	ت	5	20	23	2
		%	10	40	46	4

جدول (6): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للسؤال الأول والثالث

ومن خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أن ما نسبته 54 % من أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أن السبب عادة في التأخر في استلام الموقع والبدء في الأعمال كلاً من مالك المشروع والمتعهد 46% يرون أيضاً أن السبب في التأخر في التسليم الابتدائي أو النهائي للمشروع كلاهما، ويوضح ذلك إلى أن اختيار المتسبب في التأخير حسب الظروف المحيطة بالمشروع.

بينما السؤال الرابع والتاسع للتعرف على الخلل في حال ظهور العيوب في مسألة الإشراف والحل الأمثل للمشاريع المتعثرة بالتالي الجدول أدناه يوضح ذلك:

رقم السؤال	السؤال	التكرار		الخيارات		
		النسبة	أوافق	لا أوافق	محايد	
4	هل هناك خلل في مسألة الإشراف الهندسي في حال ظهور عيوب بعد التسليم؟	ت	28	4	18	
		%	56	8	36	
9	هل الاستلام الجزئي الابتدائي أو النهائي يعتبر حل أمثل للمشاريع المتعثرة؟	ت	18	15	15	
		%	36	30	30	

جدول (7): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للسؤال الرابع والتاسع

يتضح من الجدول رقم 7 أن أفراد عينة الدراسة موافقون على وجود خلل في مسألة الإشراف الهندسي بعد التسليم بمدينة الرياض وجدة وذلك بنسبة 56% وهي الفئة التي تشير إلى خيار "أوافق" في أداة الدراسة. ويرى ما نسبته 36% من أفراد عينة الدراسة أن الإستلام الجزئي للمشاريع الإنشائية المتعثرة سيكون حل أمثل تركها دون فائدة. وتتفق هذه النتيجة مع ما أوضحته دراسة مهدي السالم (2023) التي خلصت إلى أن 90% من عينة الدراسة يرون أن هناك خلل في مسألة الإشراف الهندسي على المشروع.

بينما أوضح السؤال الثاني (كيف يُحفظ حق العميل (مالك المشروع) والمتعهد (المقاول) بعد انتهاء المشروع وتسليمه والانتهاؤه منه؟) على أن 58% يرون شروط العقد المتفق عليها والأنظمة واللوائح الخاصة بذلك تكفل الحفاظ على حق الطرفين كما هو موضح في الجدول (8).

النسبة	التكرار	2- كيف يُحفظ حق العميل (مالك المشروع) والمتعهد (المقاول) بعد انتهاء المشروع وتسليمه والانتهاؤه منه؟
58%	29	شروط العقد المتفق عليها والأنظمة واللوائح الخاصة بذلك تكفل حق الطرفين
12%	6	محاضر الاستلام الابتدائية والنهائية تكفل حق الطرفين
30%	15	إلزام الطرفين بتوقيع اتفاقية ضمان على العيوب الإنشائية
100%	50	المجموع

جدول (8): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لكيفية الحفاظ على حق العميل والمتعهد

يتضح من الجدول رقم (9) على تفاوت في الإجابات من قبل عينة الدراسة على المهندس المشرف للمشروع اذا كان العيب واضح اثناء مرحلة الإشراف وقد اطلع عليه المهندس فهو ملزم ويحاسب به بحسب اتفاق الاطراف. اما اذا كان العيب سببه المقاول ولم يكن المهندس على اطلاع فيحاسب المقاول، حيث أن 44% وضعوا الخطأ على المقاول المنفذ للمشروع بينما 26% يرون أن السبب في ذلك لعدم تدريبه بالشكل المناسب من قبل الجهة المسؤولة عنه.

النسبة	التكرار	5- لماذا لا يحاسب المهندس المشرف على المشروع إذا تبين وجود خلل بعد التسليم النهائي للمشروع؟
16%	8	لكون الخطأ وارد في جميع الأعمال
26%	13	لعدم تدريبه من الجهة بالشكل المناسب
44%	22	لكون الخطأ من المقاول المنفذ

اعتبارات اخرى	7	14%
المجموع	50	100%

جدول (9): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لعدم محاسبة المهندس المشرف على المشروع

يتضح من الجدول (10) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة على مختلف تخصصاتهم حيث أن 48% يرون أن من المعوقات (الصعوبات) التي عادة تواجه العميل أو المتعهد خلال فترة المشروع هي تأخر في الدفعات المالية بينما 40% يرون السبب عدم الدراسة والتخطيط 12% من وجهة نظرهم نقص الموارد اللازمة. وهذا ما توصلت له دراسة محمد وخوله كاظم (2014) التي أوضحت نتائجها أن أسباب عجز المقاول عن تنفيذ المقاولة 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.

النسبة	التكرار	6-ما هي المعوقات (الصعوبات) التي عادة تواجه العميل أو المتعهد خلال فترة المشروع؟
12%	6	نقص الموارد اللازمة
48%	24	تأخر في الدفعات المالية
40%	20	عدم الدراسة والتخطيط للأعمال المطلوبة
100%	50	المجموع

جدول (10): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للصعوبات التي تواجه مالك المشروع أو المقاول

أما السؤال السابع والثامن للدراسة أوضح أن العنصر الأساسي لتسليم الموقع للمشروع جميع العناصر وهي (تاريخ بدء المشروع، مدة العقد والمبلغ المالي للعقد) حيث كانت النسبة الأعلى 82% وهي نتيجة عالية بإتفاق أغلب أفراد عينة البحث: فيما كان أهم عناصر محضر التسليم الابتدائي ومحضر التسليم النهائي هو (تاريخ الاستلام، الأعمال المعلقة والأعمال التي تم تنفيذها) كانت بنسبة 84% من أفراد عينة الدراسة.

رقم السؤال	السؤال	التكرار	الخيارات			
		النسبة	تاريخ بدء الأعمال	مدة العقد	المبلغ المالي للعقد	جميع العناصر السابقة
7	ما أهم عناصر نموذج محضر تسليم الموقع (بدء الأعمال) وماذا يحتوي عليه؟	ك	7	1	1	41
		%	14	2	2	82

رقم السؤال	السؤال	التكرار	الخيارات		
		النسبة	تاريخ بدء الأعمال	مدة العقد	المبلغ المالي للعقد
8	ما أهم عناصر محضر التسليم الابتدائي ومحضر التسليم النهائي وماذا يحتوي عليه؟	ك	7	1	1
		%	14	2	2
					جميع العناصر السابقة
					42
					82

جدول (11): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لأهم العناصر لمحضر تسليم الموقع ومحضر التسليم الابتدائي والنهائي للمشروع

وأخيراً اختتمنا أسئلة الدراسة بمدى رضا مالك المشروع بعد الاستلام النهائي للمشروع من الجهة المنفذة حيث أن أغلب عينة الدراسة يرون بمدى المقياس من راضي جداً إلى عدم الرضا بنسبة 74% كانت بالرضا مع وجود بعض العيوب أحياناً في المشروع الإنشائي، فيما كانت 20% راضي جداً عن الاستلام النهائي للمشروع. والجدول رقم (12) يوضح ذلك بالتكرار والنسبة المئوية.

النسبة	التكرار	10-مدى رضا مالك المشروع بعد الاستلام النهائي للمشروع من المقاول أو الجهة المنفذة؟
20%	10	راضي جداً
74%	37	راضي مع وجود بعض العيوب أحياناً
6%	3	غير راضي
100%	50	المجموع

جدول (12): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً بمدى رضا مالك المشروع بعد الإستلام النهائي

بينما كان السؤال 11 و 12 مفتوحة للإقتراحات والتعبير من قبل عينة الدراسة أو وجود توصيات وملاحظات إضافية للاستفادة منها.

الفصل الخامس

أهم النتائج والتوصيات

يتناول هذا الفصل عرض أهم نتائج الدراسة التي توصلنا إليها؛ بالإضافة إلى أبرز التوصيات المقترحة في ضوء تلك النتائج.

أولاً: أهم نتائج الدراسة

يتضح لنا بعد الدراسة وبعد الاستبيان أن معوقات تسليم الموقع ومعوقات الاستلام الابتدائي والنهاي هي معوقات مشتركة بين المقاول والعميل فبعض الحالات يكون العميل هو السبب (مثال ذلك: نقص الموارد سواء مالية أو بشرية أو غيره، عدم إيضاح الأعمال المطلوبة من المقاول والقصور في إعداد كراسة الشروط والمواصفات وما يتعلق بها) وبعض الاحالات يكون المقاول هو السبب (مثال ذلك: عدم معرفة نطاق الأعمال المطلوبة، عدم الملاءة المالية، عدم دقة التقدير للتكاليف) وقد يكون السبب في ذلك وجود ظروف قاهرة (مثل جائحة كورونا) وهي نادرة ولكنها قد تمنع الطرفين من الاستلام والتسليم.

ثانياً: التوصيات

- 1- أن يتم تسليم الموقع (بدء الأعمال) تسليمياً أولاً قبل بدء أي مشروع لمعرفة العوائق التي قد تمنع من البدء في الأعمال على أن لا تدخل هذه المدة من ضمن مدة العقد الأساسية.
- 2- حضور جميع الأطراف ذات العلاقة أثناء تسليم الموقع تسليمياً أولاً وتدوين جميع العوائق في محضر يوقع من جميع الأطراف ذات العلاقة وينص في المحضر على إزالة جميع العوائق.
- 3- عند تسليم الموقع (بدء الأعمال) يدون محضر يوقع من جميع الأطراف ذات العلاقة يتم بموجبه العمل والشروع في العقد.
- 4- عندما يجهز الموقع للتسليم (بدء الأعمال) في حال عدم حضور أحد الطرفين سواء العميل أو المقاول فإنه يتم مخاطبة الطرف الآخر وفي حال عدم الاستجابة يتم تسليم الموقع تسليمياً حكماً بحضور طرف واحد ويتم تدوين ذلك في محضر.
- 5- في حال وجود عدة مباني أو مراحل في المشروع، فإنه في حال الانتهاء من بعض هذه الأجزاء من العقد وعدم وجود ما يمنع من الاستفادة منها فإنه يتم الاستلام الابتدائي لهذه الأجزاء ويبدأ من تاريخها الضمان لمدة سنة قبيل الاستلام النهائي.

- 6- عندما تجهز المباني وعند الاستلام الابتدائي أو النهائي في حال عدم حضور أحد الطرفين سواء العميل أو المقاول فإنه يتم مخاطبة الطرف الآخر وفي حال عدم الاستجابة يتم الاستلام الابتدائي أو النهائي حكماً بحضور طرف واحد ويتم تدوين ذلك في محضر.
- 7- يجب ان يتم الالتزام بالبرنامج الزمني للمشروع من كل الأطراف ويجب التزام المالك بالدفعات المالية حسب العقد المبرم بين الطرفين، فيما يجب على المقاول عمل خطة عمل من يوم استلام الموقع تتضمن عدد العمالة وعدد البنود اللازم تنفيذها طبقاً لجدول الكميات المرفق مع مستندات العقد.
- 8- التعاقد مع المقاول المناسب حسب طبيعة العقد فكل مقاول له تصنيف ولا يجوز لمقاول درجة رابعة يقوم بتنفيذ عقد درجة أولى. استبعاد المقاول من المشروع يجب ان يكون خلال فترة معينة وذلك خلال بداية المشروع وذلك إذا اظهر عدم اهتمامه بالتنفيذ طبقاً للبرنامج الزمني الذي تم اعتماده.
- 9- الاجتماعات الدورية بحضور ممثل المالك وفريق الاستشاري وفريق المقاول مهم جداً لتذليل العقبات التي تواجه المقاول. محاولة الالتزام بتنفيذ مخططات العقد وعدم عمل تعديلات إضافية إلا بالنسبة المعتمدة في العقد حتى لا تكون التغييرات سبباً في تنفيذ المشروع في الوقت المحدد.
- 10- 8- يمكن عمل تغيير بعض مواد التشطيب وذلك باستخدام المواد المتوفرة بالسوق المحلي وذلك بدلاً من المواد المستوردة والتي تكون بنفس الجودة وتكون صيانتها أسهل لتوفرها
- 11- الاطلاع على نتائج الدراسات الحالية والسابقة التي اهتمت بتسليم المشاريع الإنشائية في وقتها والمعوقات التي تواجه المالك أو المقاول خلال فترة المشروع، حيث أن غالبية الدراسات السابقة والتي تم الإشارة لها في هذه الدراسة قد ساهمت في تكوين المعرفة النظرية لتغيير صعوبات المشاريع من خلال قياسها على الواقع أو من خلال الإشارة إلى حلول للتسليم الابتدائي والنهائي للمشاريع.

قائمة المراجع والمصادر

- 1- المملكة العربية السعودية، مجلس الوزراء، نظام المنافسات و المشتريات الحكومية،(2019).
- 2- نصير ، ابراهيم عيد الرشيد. (2007)، اداره مشروعات التشييد، دار النشر للجامعات-مصر - (ص31 – ص35).
- 3- المملكة العربية السعودية، وزارة الاعمار والإسكان. (2010)، دليل المهندس المقيم للمشاريع الانشائية. الطبعة الاولى.
- 4- الرشيدات ، ممدوح محمد. (2018)، أسباب التعثر في المشاريع الإنشائية. مجلة كلية الشريعة ، العدد (الثالث والثلاثون) – الجزء الأول.
- 5- القسوس ، نزيه. (2019)، استلام المشاريع الحكومية،المجلة الناشرة الدستور- نشر في: الثلاثاء 7 أيار / مايو 2019.
- 6- عيد الجواد، أشرف، ابراهيم، شريف (2020). أسباب تأخير المشاريع الهندسية بدولة الكويت، مجلة الأبحاث الهندسية، مجلد 1 ، 2020 . ص 71.
- 7- مسلم، عمرو، (2023). فن إغلاق المشاريع، المعرفة للامحدودة للنشر -مدينة نصر القاهرة، مجلد 1 ، يناير 2023.
- 8- مجلة الدراسات الإدارية عام 1988.
- 9- العبدالله، عبدالرحمن، (2021). معوقات نجاح المشاريع وسبل التغلب عليها، دار الفقه العربي.
- 10- العامري، سعيد، (2021). التحديات والمعوقات التي تواجه إدارة المشاريع، ندوة الأمير سلطان للأمن السيرياني.
- 11- شيفامبو، اكس، (2014). أسباب التأخير في تسليم المشاريع الإنشائية، الندوة الدولية 17 للنهوض بإدارة التشييد والعقارات، الفصل 74.
- 12- يكه، (2023). معوقات إدارة المشاريع: أهم المشاكل والصعوبات وأنوعها، مقالات 23 أكتوبر-2023.
- 13- دعاء، (2019). مهام مراقب الإنشاءات، المرسال 18 مارس-2019.

14- الجنابي، عبدالله (2020). تحليل معوقات نجاح المشاريع في المؤسسات العربية، مجلة إدارة المشاريع العربية.

15- جامعة الملك عبدالعزيز، (2011). الاستلام الابتدائي للمشروع، الإدارة العامة للمشاريع.

16- بينتو، سيلفين، (1987). عوامل النجاح الحاسمة في المشروع، إدارة التكنولوجيا، الفصل 1. ص 31-35.

الملحق (1)

استبانة الدراسة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

نقوم حالياً بإعداد دراسة ميدانية على الموظفين في القطاعات الحكومية والخاصة بمدينتي جدة والرياض تحت عنوان " استلام الموقع في المشاريع الإنشائية ومتابعة التسليم الإبتدائي والنهائي ومايترتب على ذلك في المملكة العربية السعودية".

وعليه أرجو منكم التكرم بتعبئة هذا الاستبيان بالأراء المناسبة قدر الإمكان، حيث أن جميع المعلومات الواردة في هذا الاستبيان ستستخدم فقط لأغراض البحث وسيتم نشرها على شكل نتائج احصائية لرسالة الماجستير، وهو جزء أساسي من عملنا البحثي ، وجميع المعلومات ستحاط بالسرية التامة.

شاكر لكم تعاونكم ودعمكم

الباحثون

القسم الأول :المعلومات الشخصية

*الجنس:

(1) ذكر

(2) أنثى

*العمر:

(1) من سنة 20 إلى 30

(2) من سنة 31 إلى 40

(3) سنة 41 فما فوق

*التخصص:

(1) هندسة

(2) محاسبة

(3) مالية

(4) أخرى

*هل تدير مشروع:

(1) نعم

(2) لا

القسم الثاني : أسئلة الدراسة

*1- من السبب عادةً في التأخر في استلام الموقع والبدء في الأعمال؟

-العميل (مالك المشروع).

-المتعهد (المقاول).

-كلاهما.

*2- كيف يُحفظ حق العميل (مالك المشروع) والمتعهد (المقاول) بعد انتهاء المشروع وتسليمه والانتهاء منه؟

- شروط العقد المتفق عليها والأنظمة واللوائح الخاصة بذلك تكفل حق الطرفين.

- محاضر الاستلام الابتدائية والنهائية تكفل حق الطرفين.

- إلزام الطرفين بتوقيع اتفاقية ضمان على العيوب الإنشائية.

*3- من السبب في التأخر في التسليم الابتدائي أو النهائي للمشروع؟

- العميل (مالك المشروع).

- المتعهد (المقاول).

- كلاهما.

*4- هل هناك خلل في مسألة الإشراف الهندسي في حال ظهور عيوب بعد التسليم؟

- أوافق

- محايد

- لا أوافق

*5- لماذا لا يحاسب المهندس المشرف على المشروع إذا تبين وجود خلل بعد التسليم النهائي للمشروع؟

- لكون الخطأ وارد في جميع الأعمال.

- لعدم تدريبه من الجهة بالشكل المناسب.

- لكون الخطأ من المقاول المنفذ.

- أخرى.

*6- ما هي المعوقات (الصعوبات) التي عادة تواجه العميل أو المتعهد خلال فترة المشروع؟

- نقص الموارد اللازمة.

- تأخر في الدفعات المالية.

- عدم الدراسة والتخطيط للأعمال المطلوبة.

*7- ما أهم عناصر نموذج محضر تسليم الموقع (بدء الأعمال) وماذا يحتوي عليه؟

- تاريخ بدء الأعمال.

- مدة العقد.

- المبلغ المالي للعقد.

- جميع العناصر السابقة.

*8- ما أهم عناصر محضر التسليم الإبتدائي ومحضر التسليم النهائي وماذا يحتوي عليه؟

- تاريخ الاستلام.

- الأعمال المعلقة.

- الأعمال المنفذة فعلياً.

- جميع العناصر السابقة.

*9- هل الاستلام الجزئي الإبتدائي أو النهائي يعتبر حل أمثل للمشاريع المتعثرة؟

- أوافق

- محايد

- لا أوافق

*10- مدى رضا مالك المشروع بعد الاستلام النهائي للمشروع من المقاول أو الجهة المنفذة؟

- راضي جداً.

- راضي مع وجود بعض العيوب أحياناً.

- غير راضي.

*11- هل يوجد اقتراحات أو ملاحظات حول استلام الموقع والبدء في الأعمال؟

-لا

- نعم اذكرها

12- هل ترغب بمشاركة أي ملاحظات إضافية حول موضوع البحث؟

.....

الملحق (2)

Summary:

In the context of the remarkable progress of the Kingdom of Saudi Arabia at all levels and the development of projects to achieve Vision 2030, and in view of the high financial cost of project components that are spent from receiving the site until the final delivery of the project, which in most cases amounts to billions of riyals, this research shows us the importance of receipt and delivery in projects, construction and the obstacles facing the project owner (the client) and the contractor.

This project is specialized and has been addressed in government systems such as: The Government Competition and Procurement System issued by Royal Decree No. (M/128) dated 11/13/1440 AH corresponding to 7/16/2019 AD. ^[1] And also in many private sectors. It is a formal process through which ownership of the project is transferred from the project team to the end user or client according to an agreed upon time. It is considered an important part of project management because it determines the turning point at which the project is considered completed so that all work has been completed according to the conditions, plans and specifications.

The problem sometimes lies in ignoring the deadlines set for receiving the site or the contractor not adhering to the warranty after the initial receipt, as it is his responsibility to maintain the project and repair what appears in it during the first year of warranty until the final receipt of the project is completed. He will also remain responsible for any defects that may appear in it, hidden for a specific and specific period agreed upon in advance from the date of final receipt. The Government Tenders & Procurement Law stipulates that it is 10 years.

Some previous studies have mentioned that most projects after they are delivered show blatant defects, and these defects may be engineering defects that are difficult to treat, or that this treatment requires large sums of money. We have heard about dozens of schools that showed major defects after

they were delivered, and some of them were not. It is suitable for study because of fraud in construction and non-compliance with the engineering specifications stipulated in the special conditions for the bid. What applies to buildings also applies to some roads that are built by some contractors without a commitment to deliver on time, or shortly after they are delivered, in which defects appear first and not last, especially after the start of the winter season and the rainfall.

In this research, we will shed light on the correct method for receiving the site at the beginning of the project, as well as the initial and final deliverables for construction projects, which ensures the preservation of the rights and interests of all parties, the obstacles facing the project owner (the client) and the contractor (the contractor), and the appropriate solution.

The research methodology relies on the descriptive and analytical method, by relying on previous studies in the theoretical aspect and conducting a questionnaire to collect field data. Alyan et al. (2008) indicate that the descriptive method is used in studying the current conditions of phenomena in terms of their characteristics, forms, and factors affecting them, and in the same context. Van Dalen (1994) emphasizes that the descriptive approach is not limited only to description and classification, but rather extends to collecting evidence, carefully summarizing the data, and then analyzing it deeply in an attempt to extract meaningful generalizations that lead to the advancement of knowledge. This confirms the suitability of the descriptive approach to the current study to achieve its goals, and therefore this approach is based on the combination of desk study and field study, as shown below:

-For the desk study: collecting everything related to the initial and final receipt and delivery of projects and the obstacles facing both the contractor (contractor) or the client during the project, by reviewing books, articles, references, pamphlets, and other primary or secondary sources.

-Regard to the field study: by collecting data using a questionnaire to survey the opinions of the research sample and then analyzing and interpreting it. The research sample was employees of several

government agencies and private sectors in the cities of Riyadh & Jeddah. (Approximately 50 questionnaires were collected).

Finally, the researchers included several recommendations based on the results of the study, the most prominent of which was the need to raise the presence of all relevant parties during the initial handover of the site and recording all obstacles in a report signed by all relevant parties. The report stipulates that all obstacles have been removed. And reviewing the results of current and previous studies that focused on delivering construction projects on time and the obstacles facing the owner or contractor during the project period, as the majority of previous studies that were referred to in this study have contributed to the formation of theoretical knowledge of the variable project difficulties by measuring them in reality or by indicating solutions for the initial and final delivery of projects.