

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

ماجستير إدارة الأعمال



تأثير نقص المهارات الإدارية على استدامة المشاريع الصغيرة :
دراسة تطبيقية على مؤسسات ناشئة في القطاع التجاري

إعداد الطالبة العنود سعيد المحمدي
الرقم الجامعي / 232001978

إشراف/ د. الفيصل عبد الحميد محمد

العام الدراسي : 2025

حقوق الطباعة

حقوق الطباعة تمتلكها جامعة ميدأوشن. حيث إن جميع المواد والمحتويات الواردة في هذا البحث هي ملك للجامعة، ولا يجوز استخدامها أو إعادة نشرها أو توزيعها بدون إذن مسبق من جامعة ميدأوشن.

الباحثة

المستخلص

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى (تأثير نقص المهارات الإدارية على استدامة المشاريع الصغيرة) الذي يعد من أهم المواضيع في مجال الأعمال

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الكمي بوصفه الأنسب لتحليل العلاقة بين نقص المهارات الإدارية (المتغير المستقل) واستدامة المشاريع الصغيرة (المتغير التابع).

و قد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج, ابرزها: كلما زادت الفجوة في المهارات الإدارية, تراجعت مؤشرات الاستدامة

في ضوء هذه النتائج, تم اقتراح مجموعة من التوصيات, لأصحاب المشاريع الصغيرة.

الشكر و التقدير

أتقدم بخالص الشكر إلى المشرف على هذا المشروع د. الفیصل عبدالحمید محمد, كما أشكر جميع أعضاء هيئة التدريس في (كلية الإدارة, تخصص إدارة الأعمال) . كما أعبر عن بالغ امتناني لجامعتي العزيزة (میداوشن) على ما قدمته من دعم علمي, و بيئة محفزة للعلم و المعرفة.

الباحثة

فهرس المحتويات

المحتويات

٠	تأثير نقص المهارات الإدارية على استدامة المشاريع الصغيرة :
١	حقوق الطباعة
٢	المستخلص
٣	الشكر و التقدير
٤	فهرس المحتويات
٦	فهرس الجداول و الأشكال
٧	الفصل الأولي
٧	المدخل العام للبحث
٨	المقدمة :
٩	مشكلة الدراسة:
١٠	أهمية الدراسة :
١١	أهداف الدراسة:
١٢	فروض الدراسة:
١٣	تساؤلات الدراسة :
١٤	خاتمة الفصل :
١٥	الفصل الثاني
١٥	الإطار النظري و الدراسات السابقة
١٦	المبحث الأول : الإطار النظري والدراسات
١٦	المطلب الأول: المهارات الإدارية – المفهوم والأنواع
١٦	جدول 1 (: تصنيف المهارات الإدارية حسب كاتز
١٧	المطلب الثاني: نظريات المهارات الإدارية
١٨	رسم توضيحي 1 (: العلاقة بين نوع المهارة والمستوى الإداري
١٨	جدول 2 (: تصنيف أدوار المدير حسب نظرية هنري مينتزبرغ) 1973 (والمهارات المرتبطة بها
١٩	المطلب الثالث: مفهوم استدامة المشاريع الصغيرة

٢٠	جدول 3): أبرز مؤشرات استدامة المشاريع الصغيرة
٢٢	شكل توضيحي 2): العلاقة بين التحديات والاستدامة
٢٥	الفصل الثالث
٢٥	منهجية البحث
٢٦	المبحث الثالث: التصميم المنهجي للدراسة
٢٦	المطلب الأول: منهجية البحث خصائص المنهج الكمي :
٢٦	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة و وصف الفئة المستهدفة
٢٨	الفصل الرابع
٢٨	عرض النتائج وتحليلها و
٢٨	مقارنة نتائج الدراسة مع أهدافها و تساؤلاتها
٢٩	المبحث الرابع: عرض النتائج وتحليلها
٢٩	المطلب الأول: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة :
٢٩	جدول 5): الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة
٣٠	المطلب الثاني: تحليل بيانات الاستبانة
٣١	جدول 6): تحليل محور المهارات الإدارية
٣١	جدول 7): تحليل محور استدامة المشروع
٣٢	المطلب الثالث: اختبار الفرضية :
٣٦	الخاتمة :
٣٧	أبرز نتائج الدراسة :
٣٨	التوصيات :
٣٩	المراجع والمصادر :
١	Abstract

فهرس الجداول و الأشكال

١٦.....	جدول 2
١٨.....	جدول 3
١٨.....	جدول 4
٢٠.....	جدول 5
٢٢.....	جدول 6
٢٣.....	جدول 7
٢٩.....	جدول 8
٣١.....	جدول 9
٣١.....	جدول 10
٣٢.....	جدول 11
٣٣.....	جدول 12
٣٤.....	جدول 13
٣٤.....	جدول 14

الفصل الأولى

المدخل العام للبحث

المقدمة :

تُعدّ المشاريع الصغيرة حجر الزاوية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في مختلف دول العالم، لما لها من قدرة على خلق فرص العمل، وتحقيق التنوع الاقتصادي، وتعزيز روح المبادرة والابتكار لدى الأفراد. وقد أولت المملكة العربية السعودية اهتمامًا بالغًا بالمشاريع الصغيرة والمتوسطة، ولا سيما ضمن مستهدفات "رؤية 2030" التي تسعى إلى زيادة مساهمة هذا القطاع الحيوي في الناتج المحلي الإجمالي، وتوسيع قاعدة الإنتاج الوطني. ورغم ما تقدمه الدولة من دعم وتمكين، ما تزال هذه المشاريع تواجه تحديات عديدة تتصل بأبعاد إدارية وتنظيمية وتشغيلية، مما يهدد استدامتها على المدى الطويل.

ومن بين أبرز هذه التحديات، يظهر **نقص المهارات الإدارية** كعامل حاسم يؤثر في بقاء واستمرارية المشاريع الصغيرة. فقد أثبتت العديد من الدراسات (الدباس، 2021؛ Orji et al., 2023؛ Nguyen & Le, 2022) أن غياب المهارات الإدارية الأساسية – كالخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة – يؤدي إلى اتخاذ قرارات عشوائية، وضعف في تسويق المنتجات، وسوء في إدارة الموارد المالية والبشرية، مما يرفع من معدلات الفشل والإغلاق المبكر لهذه المشاريع. وتؤكد الأدبيات كذلك على أن نقص المهارات لا يقتصر على الجانب الفني فقط، بل يشمل أيضًا المهارات الفكرية والإنسانية المرتبطة بقيادة الفريق والتفاعل مع السوق واتخاذ القرارات في بيئات غير مستقرة.

وعليه، تسعى هذه الدراسة إلى استقصاء أثر **نقص المهارات الإدارية على استدامة المشاريع الصغيرة** في القطاع التجاري السعودي، من خلال دراسة تطبيقية على عينة من أصحاب المشاريع الناشئة. وتهدف إلى تسليط الضوء على أهمية المهارات الإدارية كأداة محورية للنجاح والاستمرارية، واستكشاف مدى تأثير ضعف هذه المهارات على أداء واستدامة المشاريع. كما تسعى إلى تقديم مقترحات عملية لتطوير هذه المهارات بما يواكب تطورات السوق واحتياجات ريادة الأعمال في المملكة. وتكمن أهمية هذا البحث في أنه يعالج إشكالية حيوية في بيئة الأعمال السعودية، ويستند إلى نماذج علمية مثل نظرية المهارات الإدارية لروبرت كاتز، ونظرية مينتزبرغ، ونظرية القيادة الموقفية، مما يضيف عليه إطارًا نظريًا متينًا يدعم تحليله واستنتاجاته.

مشكلة الدراسة:

عناصر نجاح المشاريع الصغيرة كثيرة لكن أهم عوامل نجاح المشروع هو قدرة صاحب او مدير المشروع على إدارته بشكل المطلوب لتحقيق الأهداف المرجوة. مع ذلك يركز العديد من أصحاب المشاريع على عوامل النجاح الاخرى مثل رأس المال، و فكرة المشروع. بينما تُهمل العوامل الإدارية التي تمثل أساس نجاح المشروع و استدامته.

أهمية الدراسة :

تزويد اصحاب المشاريع و الباحثين بمعرفة أهمية المهارات الإدارية و تأثير غيابها على نجاح المشاريع و استدامته.

أهداف الدراسة:

تسليط الضوء على أهمية المهارات الإدارية لنجاح مشروع ما و استدامته.

استعراض التأثير السلبي الناتج عن ضعف المهارات الإدارية على مشروع ما و استدامته.

فروض الدراسة:

توجد علاقة بين نقص المهارات الإدارية (المتغير المستقل) و استدامة المشاريع الصغيرة (متغير تابع)

k

تساؤلات الدراسة :

ما أهمية المهارات الإدارية ؟

ما علاقة المهارات الإدارية و استدامة المشاريع الصغيرة ؟

ما تأثير نقص المهارات الإدارية على استدامة المشاريع الصغيرة ؟

كيف يمكن تحسين المهارات الإدارية ؟

خاتمة الفصل :

في هذا الفصل، تم تقديم عرض عام للدراسة حيث تم استعراض فكرة عامة عن الموضوع المختار وأسباب اختياره. كما تم تحديد مشكلة الدراسة وطرح التساؤلات التي تسعى الدراسة للإجابة عليها. بالإضافة إلى ذلك، تم توضيح أهمية الدراسة و مشكلتها والأهداف التي تهدف إلى تحقيقها، إلى جانب الفرضيات التي تحاول إثباتها.

الفصل الثاني

الإطار النظري و الدراسات السابقة

المبحث الأول : الإطار النظري والدراسات

المقدمة :

سنتناول في هذا الفصل الإطار النظري للبحث, حيث سيتم استعراض مفهوم المهارات الإدارية, وأنواعها , و نظرياتها, و استدامتها, و مفهوم استدامة المشاريع الصغيرة, و مداخلات استدامتها , و التحديات التي تواجه استدامتها, كما سنتناول الدراسات السابقة, كما سنتناول الدراسات السابقة, و أوجه الاتفاق و الاختلاف بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية.

أولاً : الاطار النظري :

المطلب الأول: المهارات الإدارية – المفهوم والأنواع

١. تعريف المهارات الإدارية :

تشير المهارات الإدارية إلى القدرات والخبرات التي يمتلكها المدير أو القائد الإداري لأداء وظائف الإدارة الأساسية مثل التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة، بشكل فعال ومتكامل. وتعد هذه المهارات من العوامل الحاسمة في نجاح المشاريع، خصوصاً الصغيرة منها، حيث يعتمد نجاح المشروع غالباً على كفاءة المدير الفردية وليس على هيكل تنظيمي معقد كما في المؤسسات الكبرى (الدباس، 2021؛ Nguyen & Le, 2022).

ويُعرف كاتز (1974Katz) المهارة الإدارية بأنها "القدرة على ترجمة المعرفة التقنية إلى نتائج عملية ملموسة"، بينما يرى مينتزبرغ (1973Mintzberg) أنها تشمل أنماط السلوك التي يستخدمها المديرون لأداء أدوارهم بفعالية، سواء كانت أدواراً شخصية أو تحليلية أو قرارية.

٢ . تصنيفات المهارات الإدارية (الفنية – الإنسانية – الفكرية) :

وفقاً لنظرية روبرت كاتز الشهيرة، فإن المهارات الإدارية تُقسم إلى ثلاث فئات رئيسية كما في الشكل التالي:

جدول 1(: تصنيف المهارات الإدارية حسب كاتز

1 جدول

نوع المهارة	الوصف	الأهمية حسب المستوى الإداري	أمثلة توضيحية

المحاسبة – استخدام برامج تخطيط – إدارة المخزون	عالية في المستويات الإشرافية	القدرة على استخدام الأدوات والأساليب الفنية في إنجاز المهام اليومية	مهارات فنية
القيادة – التحفيز – حل النزاعات	مهمة في المستويات الوسطى والعليا	القدرة على التعامل والتواصل والتأثير في الأفراد والفرق	مهارات إنسانية
التخطيط الاستراتيجي – إدارة المخاطر	ضرورية في المستويات العليا	القدرة على التحليل، واتخاذ القرار، وفهم العلاقات المعقدة	مهارات فكرية (إدراكية)

(Katz, 1974; Ibeh et al., 2025; Orji et al., 2023)

3. أهمية التوازن بين المهارات الثلاث :

أظهرت دراسات حديثة (Ismail, 2022) ؛ العسيري وآخرون، 2024 (أن المشاريع الصغيرة غالبًا ما تفشل بسبب افتقار أصحابها إلى المهارات الفكرية اللازمة للتخطيط الطويل الأجل، أو إلى المهارات الإنسانية في قيادة الفرق وتحفيزها. وغالبًا ما يُبالغ رواد الأعمال في الاعتماد على المهارات الفنية وحدها) مثل الإنتاج أو التوريد)، مما يخلق فجوة حرجية في إدارة المشروع.

المطلب الثاني: نظريات المهارات الإدارية

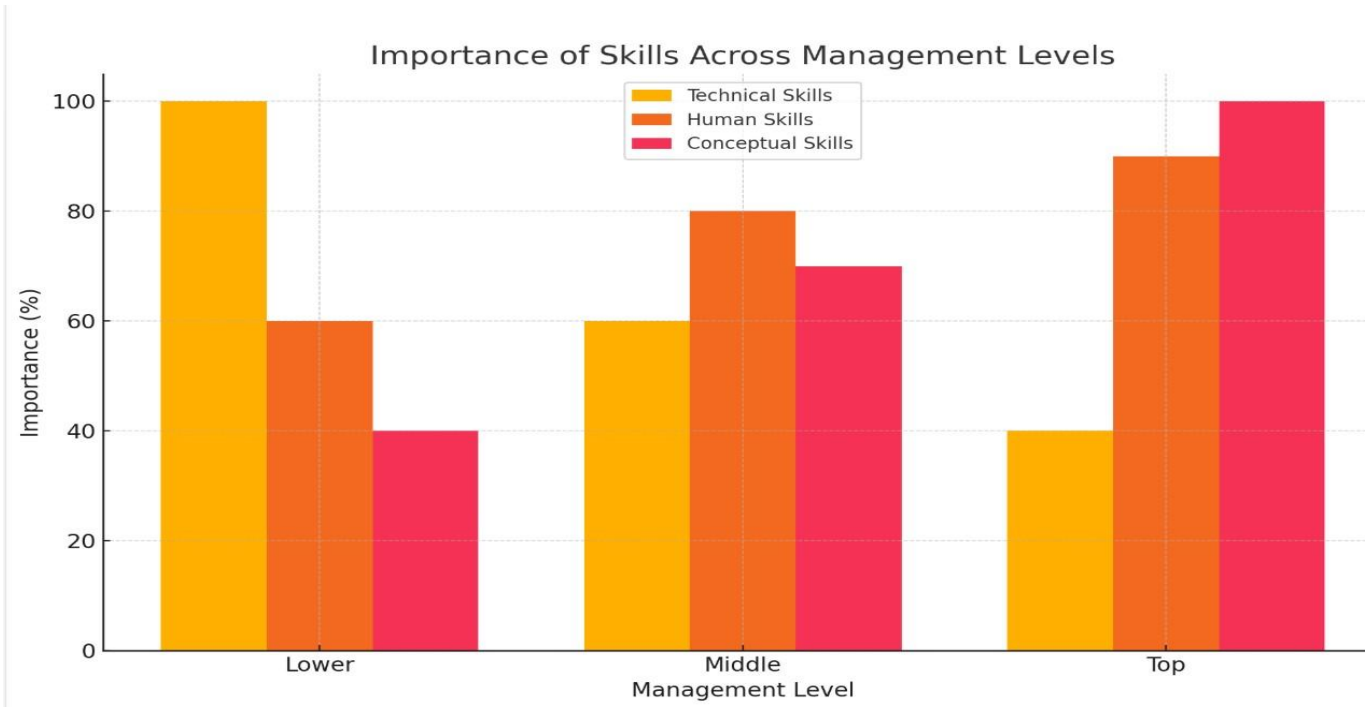
1 . نظرية روبرت كاتز (Robert Katz Theory of Managerial Skills) :

طرح كاتز نظريته في سبعينيات القرن العشرين (Katz, 1974) ، مؤكداً أن المدير الناجح لا يعتمد على مهارة واحدة، بل على مجموعة مهارات تختلف درجة أهميتها بحسب المستوى الإداري.

- المستوى الأدنى (مشرفون) : يركزون على المهارات الفنية.
- المستوى المتوسط (مديرو وحدات) : يحتاجون إلى مزيج من المهارات الإنسانية والفنية.
- المستوى الأعلى (مديرون تنفيذيون) : يحتاجون أساساً إلى المهارات الفكرية.

رسم توضيحي 1): العلاقة بين نوع المهارة والمستوى الإداري

جدول 2



المصدر (Katz (1974) ، نقلاً عن (Ibeh et al. (2025

تُبرز هذه النظرية أهمية التدرج المهاري، حيث إن صاحب المشروع الصغير الذي يجمع بين المهارات الثلاث يكون أكثر قدرة على ضمان استدامة مشروعه.

2 . نظرية مينتزبرغ (Mintzberg's Managerial Roles Theory) :

قدّم هنري مينتزبرغ سنة 1973 نموذجًا عمليًا لتحليل أدوار المدير، حيث صنفها إلى ثلاث مجموعات رئيسية:

جدول 2): تصنيف أدوار المدير حسب نظرية هنري مينتزبرغ (1973) والمهارات المرتبطة بها

3 جدول

النوع المهاري اللازم	الأدوار الفرعية	الفئة
مهارات إنسانية	ممثّل رسمي – قائد – حلقة وصل	أدوار شخصية
مهارات تحليلية/فكرية	مراقب – ناشر – متحدّث رسمي	أدوار معلوماتية

أدوار قرارية	صاحب قرار – معالج مشكلات – موزع موارد – متفاوض	مهارات فكرية / قيادية
--------------	--	-----------------------

(Mintzberg, 1973; López-Torres et al., 2023)

هذه النظرية تؤكد أن أداء الأدوار الإدارية يتطلب تفاعلاً بين المهارات الثلاث بشكل متزامن . فعلى سبيل المثال، المدير الذي يواجه أزمة تمويل يحتاج إلى:

- مهارة فكرية لتحليل المشكلة،
- ومهارة إنسانية للتفاوض مع الشركاء،
- ومهارة فنية لفهم أرقام الميزانية وتكاليف التشغيل.

3. نظرية القيادة الموقفية (Situational Leadership Theory) :

تركز هذه النظرية، التي طوّرها هيرس ي وبلاشارد، على أن القائد الناجح يغيّر نمط قيادته حسب الموقف وطبيعة الأفراد الذين يتعامل معهم.

- إذا كان الفريق مبتدئاً → يلزم أسلوب التوجيه (مهارات فنية)
- إذا كان الفريق متوسط الخبرة → يلزم أسلوب التدريب (مهارات إنسانية)
- إذا كان الفريق متمكناً → يلزم أسلوب التفويض (مهارات فكرية وقيادية)

(Nguyen & Le, 2022; Ismail, 2022)

هذه النظرية تهتم المشاريع الصغرى بشكل خاص، لأن صاحب المشروع غالباً ما يُضطر لتغيير أسلوبه القيادي مع تطور مراحل المشروع.

يتضح مما سبق أن نجاح واستدامة المشاريع الصغيرة في المملكة –أو في أي بيئة أخرى – يتطلب من أصحابها توازناً في المهارات الثلاث: الفنية، الإنسانية، والفكرية. وتُظهر النظريات الإدارية الكلاسيكية والمعاصرة أن ضعف هذه المهارات أو التركيز على واحدة دون الأخرى قد يؤدي إلى قرارات خاطئة أو ضعف في الأداء المؤسسي، مما يُضعف فرص الاستمرار في السوق.

المطلب الثالث: مفهوم استدامة المشاريع الصغيرة

أولاً: مفهوم الاستدامة في المشاريع الصغيرة :

تشير "الاستدامة" في السياق الإداري والاقتصادي إلى قدرة المشروع على الاستمرار والتطور وتحقيق النمو على المدى الطويل، مع المحافظة على توازن اقتصادي وتشغيلي وبيئي، دون الاعتماد الكلي على الدعم الخارجي أو الموارد المؤقتة (الدباس، 2021؛ مرصد منشآت، 2023). وفي ضوء ذلك، فإن استدامة المشروع الصغير لا تعني فقط تجنب الفشل أو الإغلاق، بل تتعداه إلى:

- القدرة على التكيف مع تغيرات السوق.
- الحفاظ على معدلات نمو مرضية.
- خلق قيمة مضافة مستمرة للمستفيدين.

وترتبط استدامة المشاريع الصغيرة ارتباطاً مباشراً بفعالية الإدارة وجودة اتخاذ القرار والقدرة على استثمار الموارد البشرية والمادية بكفاءة، وهو ما أثبتته الدراسات التطبيقية الحديثة (بلول، 2021؛ الحسون، 2021).

ثانياً: مؤشرات استدامة المشاريع الصغيرة :

تتعدد مؤشرات استدامة المشاريع الصغيرة، وقد تختلف بحسب القطاع والنشاط الاقتصادي، إلا أن الدراسات العربية الحديثة (بلول، 2021؛ العميم وأحمد، 2019؛ خليل، 2022) حددت أبرز المؤشرات فيما يلي:

جدول (3): أبرز مؤشرات استدامة المشاريع الصغيرة

4 جدول

المؤشر	التوضيح
استمرار التشغيل لأكثر من 3 سنوات	يُعد هذا المؤشر أحد أهم المقاييس العملية لاستدامة.
نمو المبيعات السنوي	ارتفاع نسبة المبيعات يدل على نجاح المشروع في كسب السوق والتوسع.
الاستقرار المالي	يقصد به قدرة المشروع على تحقيق أرباح وتغطية التكاليف دون الاعتماد على القروض.
توسع قاعدة العملاء	مؤشر حيوي على تزايد الطلب واستقرار النشاط التسويقي.

القدرة على التوظيف	تعكس مدى نجاح المشروع في خلق فرص عمل، وهو مقياس مهم في السياسات التنموية الوطنية.
المؤشر	التوضيح
تطوير المنتجات والخدمات	الابتكار المستمر أحد أبرز مؤشرات التفاعل الإيجابي مع السوق ومتطلبات العملاء.

المصدر: العسيري وآخرون (2024)، (مرصد منشآت) 2023، صندوق النقد العربي (2021)

وقد أشار تقرير منشآت (2023) إلى أن نسبة المشاريع التي تتجاوز ثلاث سنوات من العمل دون توقف لا تتعدى 35% في بعض المناطق السعودية، مما يعكس تحديًا هيكليًا في بيئة هذه المشاريع رغم الدعم المتاح.

ثالثًا: التحديات التي تواجه استدامة المشاريع الصغيرة :

أجمعت الأدبيات والمصادر التي عالجت واقع المشاريع الصغيرة في السعودية والعالم العربي على مجموعة من التحديات التي تهدد استمرارية هذه المشاريع، نذكر منها ما يلي:

١. نقص المهارات الإدارية والقيادية :

وهو التحدي الأساس ي الذي يعالجه هذا البحث. إذ تُظهر الدراسات (الدباس، 2021؛ العميم وأحمد، 2019؛ شحادة، 2023) أن ضعف مهارات أصحاب المشاريع في مجالات مثل التخطيط المالي، إدارة الوقت، التفاوض، التوظيف، والتحليل السوقي يؤدي إلى قرارات غير مدروسة وانخفاض القدرة التنافسية للمشروع.

كمثال: تشير دراسة الدباس (2021) إلى أن 62% من المشاريع الصغيرة التي أُغلقت خلال عامها الثاني عانت من مشكلات إدارية مباشرة، أبرزها ضعف الخبرة وعدم وضوح الرؤية التشغيلية.

٢. التمويل المحدود وغياب التخطيط المالي :

رغم وجود برامج تمويلية من الجهات الحكومية (كصندوق التنمية الصناعية وبنك التنمية الاجتماعية)، إلا أن ضعف الثقافة المالية والافتقار لخطط إنفاق فعالة غالبًا ما يؤدي إلى استنزاف رأس المال في أنشطة غير إنتاجية (بلول، 2021؛ خليل، 2022). ويُعد ضعف التخطيط المالي أحد أبرز مؤشرات فشل الاستدامة.

٣. ضعف التسويق الرقمي وتوظيف التقنية :

أظهرت تقارير منشآت (2022، 2023) أن كثيرًا من المشاريع الصغيرة لا توظف أدوات التسويق الرقمي بالشكل الكافي، رغم أنها عنصر جوهري للاستدامة في الأسواق الحديثة. ويرتبط هذا النقص غالبًا بضعف المهارات الفنية والتدريبية.

٤ . العوائق البيروقراطية والتنظيمية :

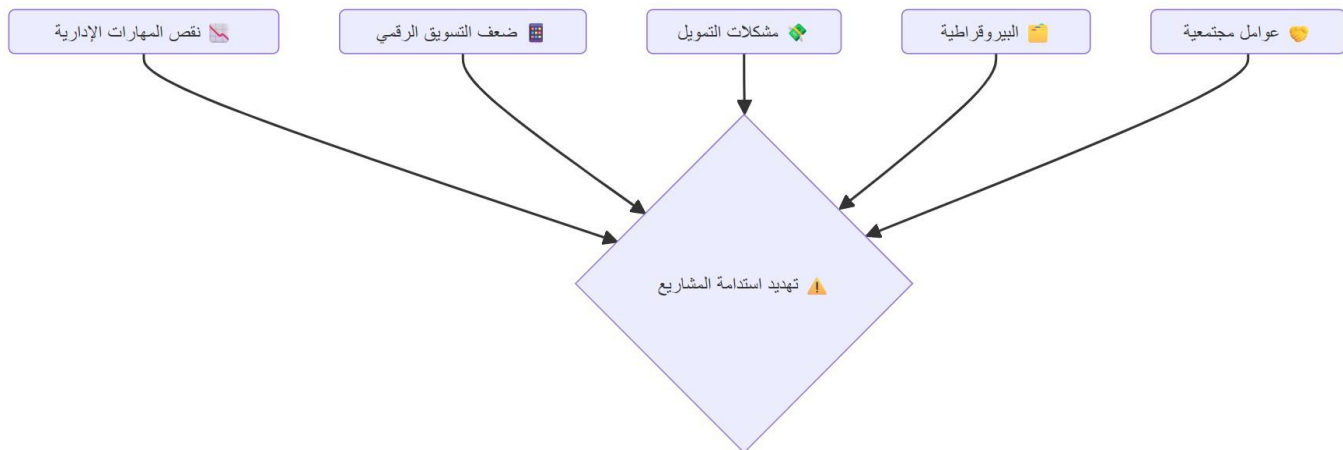
رغم التحسن الملحوظ في البيئة التنظيمية في المملكة، ما تزال بعض التحديات كارتفاع رسوم التراخيص، والتأخير في المعاملات، وعدم وضوح المتطلبات القانونية، تشكل حواجز أمام التوسع والاستدامة، خصيصًا في المناطق النائية (الحسون، 2021؛ مرصد منشآت، 2023).

٥ . التحديات الاجتماعية والبيئية :

بعض المشاريع الصغيرة تواجه تحديات تتعلق بثقافة المجتمع المحلي تجاه المنتجات، أو ضعف القبول المهني لبعض الأنشطة، بالإضافة إلى غياب وعي بيئي يؤثر على استدامة الموارد.

شكل توضيحي (2): العلاقة بين التحديات والاستدامة

جدول 5



نخلص بالقول إن استدامة المشاريع الصغيرة لا تتحقق إلا بتوافر منظومة متكاملة من المهارات والمعارف والموارد. ويُعد نقص المهارات الإدارية، كما بيّنت المراجع السابقة، العائق الأكبر أمام النجاح طويل الأمد. لذا فإن معالجة هذا التحدي من خلال التدريب، والإرشاد، والتحفيز الريادي، تُعد من الأولويات الوطنية ضمن رؤية السعودية 2030 (منشآت، 2023؛ برنامج بكة، 2024). **المطلب الرابع: الدراسات السابقة أولاً: الدراسات العربية :**

○ **دراسة (الدباس، 2021) :** هدفت الدراسة إلى تحليل أسباب فشل مشروعات الأعمال الصغيرة، مع التركيز على مدى توفر المهارات الإدارية والتسويقية لدى أصحاب ومديري هذه المشروعات في مصر، في ظل بيئة تنافسية صعبة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استبيان طُبّق على عينة من أصحاب المشاريع الصغرى بلغ عددهم 187 مشاركًا. أظهرت النتائج أن **نقص المهارات الإدارية** (خصوصًا في الجوانب المالية والتخطيطية والتسويقية) يُعد من أبرز أسباب الفشل المبكر للمشروعات الصغيرة، يليها ضعف الدعم المؤسسي وغياب دراسات الجدوى. أوصت الدراسة بضرورة تدريب رواد الأعمال على المهارات الإدارية، وتعزيز برامج الإرشاد والتوجيه في مراحل التأسيس.

○ **دراسة (بلول، 2021) :** عنوان الدراسة: دور التسويق في تنمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة – دراسة تطبيقية على محافظة اللاذقية. هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية التسويق الحديث في استدامة المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وربطها بالقدرات الإدارية لأصحاب

المشاريع. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، من خلال استبانة وُزعت على 134 صاحب مشروع في اللاذقية. أشارت النتائج إلى أن الضعف في مهارات التسويق الإلكتروني، والتخطيط الاستراتيجي، والتفاعل مع العملاء، من الأسباب الجوهرية لتباطؤ نمو هذه المشاريع. كما ربطت الدراسة بين المهارات التسويقية والمهارات الإدارية، واعتبرتتهما متداخلتين ومتلازمين. أوصت بتصميم دورات تدريبية مكثفة حول التسويق الإلكتروني وتحليل السوق.

◊ **دراسة (العسيري، غوش، وشمس ي، 2024) :** عنوان الدراسة: دور السمات الشخصية لمدير المشروع في نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة بمنطقة عسير – دراسة ميدانية هدفت الدراسة إلى قياس أثر السمات القيادية والمهارات الشخصية لمديري المشاريع الصغيرة في منطقة عسير على استدامة المشاريع ونجاحها. اعتمدت على المنهج الكمي باستخدام استبانة إلكترونية استُهدف بها 210 من أصحاب المشاريع. أظهرت النتائج أن السمات الشخصية (مثل المبادرة، والقدرة على اتخاذ القرار، ومهارات التواصل) لها أثر إيجابي كبير في استدامة المشروع، وتُفوق أحياناً بعض المؤهلات الأكاديمية. أوصت الدراسة بدعم برامج الريادة وتضمين المهارات القيادية في مناهج التعليم الفني والجامعي. **ثانيًا: الدراسات الأجنبية :**

◊ **Gunawan and Melinda (2021) :** The study examined the effect of entrepreneurial managerial competencies on the sustainability of SMEs in Jakarta. The study was built upon a structured questionnaire distributed to 362 SME owners and analyzed using regression analysis via SPSS. The results found that **lack of managerial and strategic skills was a significant predictor of early failure**, especially in budgeting, resource planning, and employee management. The study recommended introducing government-sponsored training programs in SME clusters to enhance practical business skills.

◊ **Ismail (2022) :** The study titled Entrepreneurs' Competencies and Sustainability of SMEs in Tanzania aimed to explore the mediating role of innovation between entrepreneurial competencies and sustainability. Using a mixed-method approach, the researcher collected quantitative data from 228 entrepreneurs and qualitative data via interviews. The findings revealed that **managerial skills, especially planning and problem-solving**, had a direct impact on sustainability, while innovation partially mediated the relationship. The study recommended a national strategy to develop entrepreneurs' competencies beyond technical skills.

◊ **Nguyen and Le (2022) :** This research analyzed Sustainable Leadership Practices and Competencies of SMEs for Resilience using a sample of 310 community-based enterprises in Vietnam. It utilized a descriptive correlational method through surveys and interviews. The study concluded that **administrative competencies such as decisionmaking and financial oversight** were critical for SME resilience during crises such as COVID-19. They recommended leadership development frameworks customized for SMEs to improve long-term adaptability.

جدول 4) أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية :

6 جدول

الاختلاف	الاتفاق	أوجه المقارنة
----------	---------	---------------

هدف الدراسة	جميع الدراسات ركزت على دور المهارات الإدارية في استدامة المشاريع.	بعض الدراسات ركزت على السمات الشخصية (مثل العسيري، 2024)
المنهجية	معظم الدراسات استخدمت المنهج الكمي والاستبانة.	دراسات مثل (Ismail, 2022) و (Nguyen, 2022) استخدمت المنهج المختلط.
المجال الجغرافي	تنوعت بين بيئات عربية (السعودية، سوريا، مصر) وأجنبية (آسيوية وأفريقية).	الدراسة الحالية تركز حصرياً على القطاع التجاري السعودي.
المتغيرات الأساسية	المهارات الإدارية دائماً متغير مستقل رئيسي.	بعض الدراسات أدخلت متغيرات وسيطة مثل الابتكار والقيادة الموقفية.
أدوات الدراسة	جميعها تقريباً اعتمد على الاستبانة كأداة رئيسية.	بعضها أضاف مقابلات أو استبيانات نوعية.

وبهذا يمكن القول أن هذه الدراسات تتفق مع الدراسة الحالية في أن نقص المهارات الإدارية يُعد أحد أبرز معوقات استدامة المشاريع الصغيرة. كما تبرز أهمية تطوير هذه المهارات كاستثمار استراتيجي، وليس فقط كعامل مكمل. ويتميز البحث الحالي بأنه يركز على القطاع التجاري السعودي ويعتمد على نظرية كاتز ومينتزرغ كإطار نظري، مما يمنحه عمقاً نظرياً وتطبيقياً في آنٍ معاً.

الفصل الثالث

منهجية البحث

المبحث الثالث: التصميم المنهجي للدراسة

المقدمة :

في هذا الفصل , سيتم استعراض خصائص المنهج الكمي, و مجتمع و عينة الدراسة, و أداة الدراسة.

المطلب الأول: منهجية البحث خصائص المنهج الكمي :

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الكمي بوصفه الأنسب لتحليل العلاقة بين نقص المهارات الإدارية (المتغير المستقل) واستدامة المشاريع الصغيرة (المتغير التابع). يتسم المنهج الكمي بقدرته على قياس المتغيرات بدقة، واختبار الفرضيات باستخدام أدوات إحصائية، مما يتيح تعميم النتائج على مجتمع الدراسة المستهدف. (Creswell, 2018)

ومن أبرز خصائص المنهج الكمي التي تخدم هذه الدراسة:

- القياس العددي للآراء والمواقف والسلوكيات من خلال أدوات معيارية مثل الاستبانة.
- التحليل الإحصائي للوصول إلى علاقات بين المتغيرات.
- الحيادية وتقليل التحيز من خلال استخدام عينات عشوائية وأدوات موحدة.
- القدرة على اختبار الفرضيات بشكل دقيق وتقديم نتائج قابلة للتكرار والتعميم.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة و

وصف الفئة المستهدفة

يتكوّن مجتمع الدراسة من أصحاب المشاريع الصغيرة الناشئة في القطاع التجاري في المملكة العربية السعودية، ممن تتراوح أعمار مشاريعهم بين سنة إلى خمس سنوات، ويعملون في مجالات مثل تجارة التجزئة، الخدمات، والتوزيع المحلي. وقد تم التركيز على هذه الفئة كونها الأكثر تأثرًا بنقص المهارات الإدارية، بحسب تقارير منشآت (2023) والدباس (2021).

طريقة أخذ العينة :

تم استخدام العينة العشوائية البسيطة لاختيار المشاركين، وذلك لضمان تمثيل مختلف المناطق والأنشطة التجارية في المملكة بشكل موضوعي. وقد تم تحديد حجم العينة بناءً على قاعدة مورغان وكريجس ي لتحديد حجم العينة الإحصائية، وبلغت:

عدد أفراد العينة: 210 مشاركًا تم جمع البيانات عبر استبانة إلكترونية نُشرت على منصات التواصل ومنتديات ريادة الأعمال السعودية.

المطلب الثالث: أداة الدراسة بناء

الاستبانة :

تم تصميم استبانة إلكترونية مغلقة، تتكوّن من ثلاثة أقسام رئيسية، وهي:

١. البيانات الديموغرافية (العمر، الجنس، المؤهل، مجال النشاط، سنوات التشغيل).

٢. محور المهارات الإدارية.

٣. محور استدامة المشروع.

تمت صياغة فقرات المحاور بأسلوب علمي دقيق باستخدام مقياس ليكرت الخماسي:

(1 = لا أوافق بشدة، 2 = لا أوافق، 3 = محايد، 4 = أوافق، 5 = أوافق بشدة) محاور وأبعاد الاستبانة

:

المحور	عدد الفقرات	الأبعاد الفرعية
المهارات الإدارية	12 فقرة	-مهارات التخطيط - التنظيم - القيادة - الرقابة
استدامة المشروع	10 فقرات	-الاستقرار المالي - النمو - التوسع - استمرارية التشغيل

الفصل الرابع

عرض النتائج وتحليلها و

مقارنة نتائج الدراسة مع أهدافها و

تساؤلاتها

المبحث الرابع: عرض النتائج وتحليلها

المقدمة :

في هذا الفصل, سوف يتم عرض الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة و تحليل البيانات, و اختبار الفرضية, و مقارنة نتائج الدراسة مع أهدافها و تساؤلاتها.

المطلب الأول: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة :

تم تحليل البيانات الديموغرافية للمشاركين (210 صاحب مشروع صغير) لتكوين صورة أولية عن خلفياتهم ومشاريعهم. يُبين الجدول التالي التوزيع الديموغرافي لأفراد العينة:

جدول 5): الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

7 جدول

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة(%)
الجنس	ذكر	138	65.7%
	أنثى	72	34.3%
العمر	أقل من 30 سنة	81	38.6%
	30-40 سنة	97	46.2%
	أكثر من 40 سنة	32	15.2%
المؤهل الدراسي	ثانوي أو أقل	49	23.3%

30.0%	63	دبلوم	مجال النشاط التجاري
46.7%	98	بكالوريوس فأعلى	
48.6%	102	تجارة تجزئة	
27.1%	57	خدمات لوجستية	
24.3%	51	بيع عبر الإنترنت	
النسبة(%)	التكرار	الفئة	المتغير
16.2%	34	أقل من سنة	سنوات التشغيل
45.7%	96	من 1 إلى 3 سنوات	
38.1%	80	أكثر من 3 سنوات	

تحليل عام :

تبيّن أن معظم المشاركين من فئة الشباب (أقل من 40 سنة)، وأن 7.46% منهم حاصلون على بكالوريوس أو أعلى، بينما تركزت الأنشطة في قطاعي التجزئة والخدمات، ما يعطي تمثيلاً جيداً لطبيعة المشاريع الناشئة في المملكة.

المطلب الثاني: تحليل بيانات الاستبانة

أولاً: محور المهارات الإدارية :

يتكون هذا المحور من 12 فقرة موزعة على أربعة أبعاد: (التخطيط – التنظيم – القيادة – الرقابة). وقد تم احتساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد:

جدول 6: تحليل محور المهارات الإدارية

جدول 8

البعد	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوفر
مهارات التخطيط	3	3.02	0.94	متوسط
مهارات التنظيم	3	2.85	1.02	ضعيف إلى متوسط
مهارات القيادة	3	3.33	0.88	متوسط
البعد	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوفر
مهارات الرقابة	3	2.66	1.05	ضعيف
المتوسط العام	12	2.96	0.97	متوسط

تحليل :

تشير النتائج إلى أن مستوى توفر المهارات الإدارية لدى العينة هو متوسط إجمالاً ، مع وجود ضعف واضح في مهارات الرقابة والتنظيم، وهي وظائف إدارية أساسية لضمان الاستدامة.

ثانياً: محور استدامة المشروع :

يتكون هذا المحور من 10 فقرات تتعلق بـ: (الاستقرار المالي، نمو المشروع، رضا العملاء، فرص التوسع، استمرار التشغيل).

جدول 7: تحليل محور استدامة المشروع

جدول 9

المؤشر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستدامة
الاستقرار المالي	3.25	0.91	متوسط مرتفع

متوسط	1.04	2.81	نمو المشروع السنوي
جيد	0.88	3.44	رضا العملاء
ضعيف	1.12	2.59	فرص التوسع المستقبلية
متوسط	1.06	2.73	استمرار التشغيل بدون خسائر
متوسط	1.00	2.96	المتوسط العام

تحليل : تبين أن مستوى استدامة المشاريع متباين، حيث يظهر رضا العملاء كمؤشر قوي، لكن ضعف فرص التوسع واستمرار التشغيل في بعض الحالات يعكس هشاشة في البنية الإدارية.

المطلب الثالث: اختبار الفرضية :

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نقص المهارات الإدارية (المتغير المستقل) واستدامة المشاريع الصغيرة (المتغير التابع).

◇ اختبار الارتباط (Pearson Correlation)

جدول 10

المتغيران	معامل الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية (Sig.)	العلاقة
المهارات الإدارية x الاستدامة	-0.622	0.000	سلبية قوية ودالة

تفسير :

وجود علاقة سلبية دالة إحصائية بين نقص المهارات الإدارية واستدامة المشاريع، بمعنى أن انخفاض مستوى المهارات الإدارية ينعكس سلباً على مؤشرات الاستدامة.

◇ اختبار الانحدار البسيط (Simple Linear Regression)

البند	القيمة
R معامل الارتباط	0.622
R Square معامل التحديد	0.387
البند	القيمة
F قيمة الاختبار	88.221
Sig. (α)	0.000

التحليل :

يوضح معامل التحديد (0.387) أن نقص المهارات الإدارية يفسر ما نسبته 38.7% من التباين في استدامة المشاريع الصغيرة، وهي نسبة مؤثرة تؤكد فرضية الدراسة.

خلاصة المبحث :

- تعاني شريحة واسعة من أصحاب المشاريع من ضعف في المهارات الإدارية الأساسية، خاصة في التنظيم والرقابة.
- الاستدامة التشغيلية والمالية للمشاريع متوسطة إجمالاً، مع تراجع واضح في فرص النمو والتوسع.
- أظهرت البيانات علاقة سلبية قوية ذات دلالة إحصائية بين نقص المهارات الإدارية والاستدامة، ما يدعم فرضية الدراسة، ويوجه التوصيات نحو برامج تطوير إداري ممنهجة لأصحاب المشاريع الناشئة.

مقارنة نتائج الدراسة مع أهدافها وتساولاتها :

أولاً: مقارنة نتائج الدراسة مع أهدافها :

الهدف	مدى تحققه من خلال النتائج
1. تسليط الضوء على أهمية المهارات الإدارية لنجاح المشروع واستدامته	✓تحقق الهدف بوضوح، حيث أظهرت النتائج أن القصور في المهارات الإدارية (خاصة التنظيم والرقابة) يؤثر سلبًا على استمرارية المشروع، وأن أصحاب المشاريع ممن يمتلكون مهارات قيادية وتخطيطية أفضل يحققون درجات أعلى من الاستدامة (جدول 2، جدول 3).
2. استعراض التأثير السلبي الناتج عن ضعف المهارات الإدارية على المشروع واستدامته	✓تحقق الهدف بشكل مباشر من خلال اختبار الفرضية، حيث بينت النتائج وجود علاقة سلبية قوية ودالة إحصائيًا بين نقص المهارات الإدارية واستدامة المشروع (معامل ارتباط -0.622، Sig.=0.000، وهو ما يثبت أثر النقص بشكل ملموس).

ثانيًا: مقارنة النتائج مع أسئلة الدراسة :

سؤال البحث	ما أظهرته النتائج
1. ما أهمية المهارات الإدارية؟	✓أثبتت النتائج أن المهارات الإدارية تُعد عنصرًا حاسمًا في إدارة واستمرارية المشروع، خصوصًا مهارات القيادة والتخطيط، التي سجلت متوسطات أعلى من غيرها .
سؤال البحث	ما أظهرته النتائج

✓ أكدت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية وسلبية بين انخفاض المهارات الإدارية وتراجع مؤشرات استدامة المشاريع (مثل فرص التوسع، واستمرار التشغيل). (جدول 3، جدول اختبار الفرضية)	2. ما علاقة المهارات الإدارية باستدامة المشاريع الصغيرة؟
✓ أظهرت النتائج أن كلما زادت الفجوة في المهارات الإدارية، تراجعت مؤشرات الاستدامة بنسبة تصل إلى 7.38% من التباين في الأداء ($R^2 = 387.0$) ، ما يثبت التأثير الكبير لنقص المهارات.	3. ما تأثير نقص المهارات الإدارية على استدامة المشاريع الصغيرة؟
✓ أشار المشاركون في التعليقات المفتوحة (ملحق الاستبانة)، وكذلك توصيات الدراسة، إلى أهمية التدريب العملي، والتوجيه المهني، وربط برامج منشآت بدورات تأهيل إداري مخصصة.	4. كيف يمكن تحسين المهارات الإدارية؟

ينضح من المقارنة أن كافة أهداف وتساؤلات الدراسة قد تم تحقيقها والإجابة عنها بشكل منهجي واضح من خلال التحليل الكمي، سواء عبر المتوسطات والانحرافات أو من خلال الاختبارات الإحصائية (الارتباط والانحدار).

كما أن النتائج تعزز الفرضية الرئيسة القائلة بأن نقص المهارات الإدارية يؤثر سلباً على استدامة المشاريع الصغيرة، مما يمنح الدراسة موثوقية علمية ويبرر توصياتها.

الخاتمة :

تشير نتائج هذه الدراسة إلى أن المهارات الإدارية تُعد من العوامل الجوهرية لاستدامة المشاريع الصغيرة، وأن نقص هذه المهارات – لا سيما في مجالات التنظيم والرقابة – يرتبط ارتباطاً سلبياً بأداء المشروع واستمراره. اعتمدت الدراسة على منهج كمي باستخدام أداة استبانة إلكترونية وُزعت على عينة عشوائية من أصحاب المشاريع الصغيرة في القطاع التجاري بالمملكة العربية السعودية، وبلغ عدد المشاركين 210.

وقد عكست التحليلات الإحصائية أن المهارات الإدارية لدى العينة جاءت بمستوى متوسط إجمالاً، مع تفاوت في توفرها، حيث برزت مهارات القيادة والتخطيط بنسب أعلى مقارنة بضعف واضح في مهارات التنظيم والرقابة. وفي المقابل، أظهرت مؤشرات استدامة المشاريع مستويات متوسطة تميل إلى الانخفاض في بعض الأبعاد، خاصة في ما يتعلق بفرص التوسع واستمرار التشغيل.

الأهم من ذلك، أن اختبار الفرضية الرئيسة أظهر علاقة سلبية قوية ذات دلالة إحصائية بين نقص المهارات الإدارية واستدامة المشروع، حيث بيّن تحليل الانحدار أن هذه المهارات تفسر نحو 7.38% من التباين في مؤشرات الاستدامة، وهو ما يعزز الحاجة إلى التدخل والتطوير في هذا الجانب.

أبرز نتائج الدراسة :

١. أظهرت المهارات الإدارية مستوى متوسطاً إجمالاً ، مع ضعف ملحوظ في بُعدي التنظيم والرقابة.
٢. سجّلت مشاريع العينة مستوى استدامة متذبذباً، حيث كانت مؤشرات الاستقرار المالي ورضا العملاء أعلى من مؤشرات النمو والتوسع.
٣. توجد علاقة ارتباط سلبية قوية بين نقص المهارات الإدارية واستدامة المشروع ($r = -622.0$) ، مما يؤكد أثر هذا النقص على الأداء طويل الأجل.
٤. تبين أن نقص المهارات الإدارية يُعد سبباً مباشراً ومؤثراً في انخفاض فرص النجاح والتوسع للمشاريع الصغيرة.
٥. ترتفع معدلات النجاح والاستقرار لدى أصحاب المشاريع الحاصلين على تعليم جامعي أو تدريبي إداري متخصص.

التوصيات :

توصيات لأصحاب المشاريع الصغيرة :

- ١ . الاستثمار في تطوير المهارات الإدارية الأساسية، من خلال الدورات التدريبية في مجالات التخطيط، التنظيم، إدارة الوقت، والتسويق.
- ٢ . الاستفادة من منصات الدعم الحكومي مثل “منشآت” وبرنامج “كفالة” لتطوير القدرات الإدارية والمالية.
- ٣ . بناء شبكات دعم وتوجيه من خلال حضور المنتديات الريادية والانضمام إلى الحاضنات والمسرّعات.
- ٤ . تبني نماذج إدارة مرنة ومبنية على مؤشرات أداء واضحة تساعد على المراقبة والتقييم.

المراجع والمصادر :

أولاً: المراجع العربية :

١. الدباس، ث. ع. (2021). تحليل أسباب فشل مشروعات الأعمال الصغيرة: هل تَعُدُّ المهارات الإدارية والتسويقية لدى أصحاب ومديري هذه المشروعات؟ مجلة كلية التجارة – جامعة المنوفية، 35(1)، 1-30.
٢. بلول، ع. م. (2021). دور التسويق في تنمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة – دراسة حالة المشاريع في اللاذقية. جامعة المنارة.
٣. العسيري، ع. س.، غوش، أ.، وشمس ي، م. أ. (2024). دور السمات الشخصية لمدير المشروع في نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة بمنطقة عسير. المجلة الدولية للبحوث في العلوم الاجتماعية والإدارية، 46، 50-69.
٤. خليل، م. ه. (2022). المشروعات الصغيرة والمتوسطة ودورها في توفير فرص العمل لخريجي مؤسسات التعليم العالي – دراسة ميدانية بمدينة مصراتة. مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، عدد خاص، 736-752.
٥. الحسون، إ. م. (2021). المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية: التحديات والمعالجات. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 14(2)، 112-135.
٦. العميم، ن.، وأحمد، م. م. (2019). دراسة وتحليل العوامل المؤثرة في كفاءة المشروعات الصغيرة في المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 25(112)، 168-191.
٧. شحادة، ع. ف. (2023). أثر محددات الإدارة الرشيقة في نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة – دراسة حالة المشاريع في محافظة حماة. رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية.
٨. برنامج منشآت – SME Monitor. (2022). التقرير الربعي الثاني 2022. الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة – السعودية.
٩. برنامج منشآت – SME Monitor. (2023). التقرير الربعي الرابع 2023. الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة – السعودية.
١٠. برنامج منشآت. (2024). التحول الرقمي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة. الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة – السعودية.
١١. مركز المعرفة – شركة بگه. (2024). أسباب فشل المشروع: أهم 17 عاملاً يؤدي إلى فشل المشاريع. (رابط/ <https://bakkah.com/ar/knowledge-center/> :المشاريع-الصغيرة)
١٢. صندوق النقد العربي. (2021). المشروعات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التشغيل في الدول العربية. ورقة سياسات.
١٣. وزارة التجارة. (2023). تقرير بيئة الأعمال في السعودية: تحسين التشريعات ودعم المنشآت الصغيرة. الرياض: وزارة التجارة.

١٤ . هيئة المنشآت الصغيرة والمتوسطة . (2023) . دليل دعم المشاريع الناشئة في السعودية .
الرياض: منشآت.

١٥ . الغامدي، ر. س. (2020). أثر نقص المهارات الإدارية على فشل المشاريع الصغيرة في المملكة العربية السعودية .مجلة دراسات
إدارية واقتصادية، 12(1)، 45-68.

1. Gunawan, A., & Melinda, T. (2021). The effect of entrepreneurial managerial competencies on SME sustainability: Evidence from Jakarta. *Journal of Entrepreneurship and Business*, 6(2), 101–.811
2. Ismail, I. J. (2022). Entrepreneurs' Competencies and Sustainability of Small and Medium Enterprises in Tanzania: A Mediating Effect of Entrepreneurial Innovations. *Cogent Business & Management*, 9(1), 1–22.
3. Nguyen, T., & Le, H. (2022). Sustainable Leadership Practices and Competencies of SMEs for Sustainability and Resilience: A Community-Based Social Enterprise Study. *Sustainability*, 14(10), 5762.
4. Ibeh, G. O., Agbo, O. G., & Okebaram, S. M. (2025). Technopreneurial Competencies and Sustainability of SMEs in Southeast Nigeria. *International Journal of Humanities, Social Science and Management*, 5(1), 697–707.
5. López-Torres, C., Morales-Alonso, G., & Roldán, J. L. (2023). Is Knowledge Management a Missing Link? Linking Entrepreneurial Competencies and Sustainable Performance of Manufacturing SMEs. *Business Leadership*, ahead-ofprint.
6. Anoke, A. F., Onu, A. N., & Agagbo, O. C. (2022). Managerial Competencies and Growth of Small and Medium Enterprises in Abuja Metropolis, Nigeria. *International Journal of Financial, Accounting, and Management*, 4(3), 255–.862

Midocean University

College of Management

Master Of Project Mangement

The Impact of the Lack of Managerial Skills on the Sustainability of Small Enterprises: An Applied Study on Emerging Institutions in the Commercial Sector

Prepared by :

Alanoud Saeed Almohammadi

Academic number :

232001978

Supervised by :

Dr. Alfaisal Abdelhameed Mohamed

Year :2025

Abstract

This study aimed to explore the extent to which the lack of managerial skills affects the sustainability of small enterprises—one of the most significant topics in the field of business.

The study adopted a quantitative approach, as it is the most suitable for analyzing the relationship between the lack of managerial skills (independent variable) and the sustainability of small projects (dependent variable).

The study reached several findings, most notably: the greater the gap in managerial skills, the more sustainability indicators tend to decline.

In light of these results, a set of recommendations was proposed for small business owners.