

مشكلات التمويل المالي  
وأثرها على اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر الإدارات  
العليا في الجامعات الأردنية الحكومية

إعداد

د/ مصطفى محمد عيروط  
أستاذ مشارك في الإدارة التربوية  
كلية الأميرة عالية الجامعية

مشكلات التمويل المالي وأثرها على اتخاذ القرارات الإدارية  
من وجهة نظر الإدارات العليا في الجامعات الأردنية الحكومية

---

## مشكلات التمويل المالي وأثرها على اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر الإدارات العليا في الجامعات الأردنية الحكومية

د/ مصطفى محمد عيروط\*

### المقدمة:

يمكن اعتبار التمويل من الوظائف الأكثر أهمية في أي منظمة من المنظمات كونه يشكل العمود الفقري للعمل فهو المستند عليه كافة عناصره ومدخلاته وعملياته ومخرجاته، وهو عنصر أساسي في تنمية نواحي الجودة والنوعية التي يحتاجها رأس المال البشري للقيام بالتنمية. ولهذا يُعدّ من العناصر المحددة للكفاءة في عمليات اتخاذ القرارات الإدارية في تحديد البدائل المتاحة، ويمكن للإدارة من خلال وظيفة التمويل تدبير الموارد النقدية للمشاريع، وتسيير العمل، وتحديد أفضل مصدر للأموال وذلك بالمقارنة بين مصادره المتاحة.

ويرى الميداني (١٩٩٩) أن وظيفة التمويل في الجامعات تنقسم إلى وظيفتين أساسيتين: يشتمل الأول على قرارات استثمارية تتعلق بمجموعة من مشاريع الاستثمار الربحية، والموازنات المخصصة لها، أما النوع الثاني فيشتمل على قرار التمويل الذي يتعلق بتحديد هيكل التمويل الأمثل لاستثمارات الشركة، أي مزيج التمويل الذي يخفض تكلفة رأس المال إلى الحد الأدنى، ويقلل من المخاطر ويزيد من الربحية المتوقعة.

ويُعدّ قرار التمويل الجامعي من القرارات المهمة المؤثرة في عمليات التدفق النقدي، والسيولة المتوفرة، كونه يتعلق بتحديد نسبة التمويل من مختلف الموارد المتاحة، علاوة على تحديد المكونات المالية المناسبة من مصدرين مثل الدين والملكية، وذلك بهدف خفض كلفة رأس المال وتعظيم إمكانيات الربح المتاحة (الحمدان والقضاء، ٢٠١٣).

ويعدّ اتخاذ القرارات من المهام الجوهرية للعمليات الإدارية، حيث إن مقدار النجاح الذي تحقّقه أية منظمة إنما يتوقف في المقام الأول على قدرة وكفاءة القادرة الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها، وبما لديهم من مفاهيم تضمن

\* د/ مصطفى محمد عيروط: أستاذ مشارك في الإدارة التربوية- كلية الأميرة عالية الجامعية.

## مشكلات التمويل المالي وأثرها على اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر الإدارات العليا في الجامعات الأردنية الحكومية

رشد القرارات وفعاليتها، وتدرك أهمية وضوحها ووقيتها، وتعمل على متابعة تنفيذها وتقويمها (الصقار، ٢٠٠١).

وفي ذات السياق يرى شبير (٢٠٠٦) أن أهمية اتخاذ القرارات تكمن في أن مختلف العمليات التي يقوم بها القائد وما ترافقها من إجراءات وعمليات هي بالأساس مجموعة من القرارات تتخذ في المستويات القيادية والإدارية العليا لتوجيه سلوك المرؤوسين، كما أن أي موقف تربوي إنما يمثل مشكلة تحتاج إلى اتخاذ قرارات سليمة بشأنها، لهذا فإن عملية اتخاذ القرارات تبدأ بتحديد المشكلة، وتحديد البدائل، والحلول المناسبة للتعامل السليم مع تلك المشكلة، ثم يتم تقييم الحلول والبدائل، والاختيار السليم والمناسب منها، ثم تأتي بعدها مرحلة التنفيذ.

ويشير الصحن وآخرون (٢٠٠٠) إلى أن عملية اتخاذ القرارات الإدارية، تعتبر جوهر القيادة الإدارية والمستوعب لجميع النشاطات داخل المؤسسة، والمنظم لعلاقتها مع الهيئات الأخرى في المجتمع. وتزداد أهمية اتخاذ القرارات الإدارية كلما كبر حجم المؤسسة. وتوصف عملية اتخاذ القرار بأنها عملية عقلانية رشيدة تتبلور في الاختيار بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الإمكانيات المادية المتاحة والأهداف المطلوبة. كما وتبرز أهمية اتخاذ القرارات على مستوى حياة الأفراد لكون الأفراد يواجهون في حياتهم اليومية الخاصة، العديد من المشاكل التي تجبرهم على مواجهتها ووضع الحلول واتخاذ القرارات المناسبة لها.

ومن هنا وجد الباحث أن هناك حاجة ملحة لأن يضع متغيرات الدراسة (التمويل المالي واتخاذ القرارات الإدارية) تحت المجهر ويدرسها؛ ليكشف عن بعض مشكلات التمويل المالي التي تواجه الإدارات الجامعية، وأثرها على اتخاذ القرارات الإدارية.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

ترتبط القرارات الإدارية ذات الصلة بالتمويل المالي بكيفية الحصول على المخصصات المالية اللازمة لتمويل الاستثمارات، وتحديد المزيج الأمثل من مصادر التمويل، أي تحديد تشكيلة التمويل من مصادر التمويل المتاحة، وعليه فهي تهتم بالمصادر التمويلية المناسبة ومبالغها وكيفية الحصول عليه، باعتبار التمويل المالي أحد القرارات الإدارية المالية الهامة التي تواجه إدارة الجامعات، وذلك بالاعتماد على الديون المصرفية والتجارية قصيرة وطويلة الأجل والسندات، أو الاعتماد على حقوق

الملكية ممثلة بالأسهم العادية والاحتياطيات الإجبارية والاختيارية والأرباح غير الموزعة.

ونظراً لعدم كفاية رأس المال التي تواجه إدارات الجامعات لتمويل عملياتها اللازمة لبقائها واستمرارها، واهتمام هذه الإدارات العليا بمشكلات التمويل المالي، والذي يلعب دوراً هاماً في نجاحها وفشلها، تبعاً للاتجاهات السلبية واليجابية التي يتخذونها، مما ينعكس على كفاءة عملية اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بها.

تبرز مشكلة الدراسة بمحاولة التحقق بإمكانية استخدام التمويل المالي كوسيلة من وسائل تقويم أداء الجامعات طالبة التمويل ومدى تأثيره في اتخاذ قرار منح التمويل، وكذلك تعرف أوجه القصور التي تؤدي إلى ظهور مشكلة التمويل المالي وتقديم بعض المقترحات التي تسهم بقدر الإمكان في تطوير عمليات التمويل بناءً على أسس سليمة وذلك للوقاية من أخطار الديون المتعثرة.

وفي ضوء ما تقدم تتمثل مشكلة الدراسة الأساسية في قياس أثر مشكلات التمويل المالي على اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر الإدارات العليا في الجامعات الأردنية الحكومية والإجابة عن الأسئلة التالية:

- ١- هل يوجد أثر لمشكلات التمويل المالي دال إحصائياً على اتخاذ القرارات الإدارية لدى أفراد عينة الدراسة؟
- ٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة مشكلات التمويل المالي تعزى لمتغيرات الجنس والمستوى التعليمي والمستوى الوظيفي؟
- ٣- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية تعزى لمتغيرات الجنس والمستوى التعليمي والمستوى الوظيفي؟

#### أهداف الدراسة:

تكمن أهداف الدراسة الحالية في قياس أثر مشكلات التمويل المالي على اتخاذ القرارات الإدارية، وتعرف درجة مشكلات التمويل المالي وعملية اتخاذ القرارات الإدارية، ومعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة مشكلات التمويل المالي وعملية اتخاذ القرارات تعزى لمتغيرات الجنس والمستوى التعليمي والمستوى الوظيفي، وتعرف المشكلات التي تعيق عمليات التمويل المالي في الجامعات الحكومية الأردنية واستخدامها في اتخاذ القرار.

## مشكلات التمويل المالي وأثرها على اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر الإدارات العليا في الجامعات الأردنية الحكومية

### أهمية الدراسة:

- تكتسب الدراسة الحالية أهميتها من جانبين النظري والتطبيقي من خلال ما يلي:
- تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية قطاع الجامعات، كونها أحد مصادر رفد الاقتصاد الوطني بالكوادر المؤهلة القادرة على إحداث التنمية المستدامة، إضافة لدورها البحثي وعمليات خدمة المجتمع. كما تبرز الأهمية من أهمية موضوع التمويل نفسه حيث إن توافر التمويل الجامعي الكافي سيمكن الجامعات من اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة.
  - تعد القرارات الإدارية المتعلقة بمشكلات التمويل المالي من أهم قرارات الإدارة المالية في المنشآت عامةً، وفي قطاع الجامعات بشكل خاص، حيث إن هذا القطاع يشكل أحد أهم القطاعات الاقتصادية الأردنية، لما يقوم به من دور هام باعتباره حلقة الوصل بين الاقتصاد المحلي والاقتصاديات الخارجية.
  - تزويد المختصين بالشؤون الاقتصادية والمالية والإدارية بالمعلومات اللازمة لمعرفة مشكلات التمويل المالي وأثرها على عملية اتخاذ القرارات الإدارية.
  - تعرف الخصائص والمتطلبات الأساسية التي يجب مراعاتها في عمليات اتخاذ القرارات الإدارية للوفاء بالاحتياجات المالية في الجامعات الحكومية الأردنية.
  - أهمية الموضوع في الحياة المهنية وضرورة معرفته والإلمام به.
  - قد تفيد نتائج الدراسة الحالية في إثراء المعرفة العلمية المتعلقة بقياس الأثر بين التمويل المالي وعملية اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر الإدارات العليا في الجامعات الأردنية الحكومية.
  - تقديم بعض التوصيات والمقترحات في ضوء ما تسفر عنه الدراسة الحالية من نتائج.

### التعريفات المفاهيمية والإجرائية للدراسة:

- **التمويل المالي:** عرفه ساكر (٢٠٠٦) بأنه البحث عن الطرائق المناسبة للحصول على الأموال واختيار وتقسيم تلك الطرائق والحصول على المزيج الأفضل بينهما بشكل يناسب كمية ونوعية احتياجات المؤسسة.
- ويُعرف إجرائياً بأنه درجة الاستجيب التي يحصل عليها من خلال إجابته على الفقرات الخاصة بمشكلات التمويل المالي المستخدم في الدراسة الحالية.

- **اتخاذ القرارات الإدارية:** عرفها شبير (٢٠٠٦) بأنها عملية تتطوي على تصرفات قانونية أو نظامية ووسيلة من وسائل الإدارة لتحقيق أغراضها وأهدافها حيث يقوم القرار الإداري بدور كبير في مجال العملية الإدارية، فالقرار هو الذي يؤمن القوى البشرية والوسائل المادية اللازمين للعملية الإدارية كما أن القرار هو الذي يبذل التوجهات والسياسات إلى أمور محسوسة كما يعدل الأخطاء ويقوم الاعوجاج في مسار تلك العملية.

ولغايات الدراسة الحالية يمكن تعريفها إجرائياً بأنها درجة الاستجيب التي يحصل عليها من خلال إجابته على الفقرات الخاصة باتخاذ القرارات الإدارية المستخدم في الدراسة الحالية.

### حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة الحالية بالآتي:

- ١- **الحدود البشرية:** جميع الإدارات العليا في الجامعة الأردنية وجامعة البتراء الخاصة وجامعة الشرق الأوسط بكافة مستوياتهم التعليمية.
- ٢- **الحدود المكانية:** المملكة الأردنية الهاشمية.
- ٣- **الحدود الزمانية:** الفصل الدراسي الثاني من العام ٢٠١٦.

### محددات الدراسة:

يعتمد تعميم النتائج على خصائص العينة ودرجة تمثيلها للمجتمع المأخوذة منه، والخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة المستخدمة.

### متغيرات الدراسة:

**أولاً- المتغيرات التصنيفية وهي:**

- ١- **الجنس** وله مستويان (ذكر، أنثى).
- ٢- **المستوى التعليمي:** وله ثلاثة مستويات (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه).
- ٣- **المستوى الوظيفي:** وله أربعة مستويات (رئيس، نائب رئيس، مدير وحدة، مدير دائرة).

**ثانياً- المتغيرات الرئيسية وهي:** التمويل المالي، اتخاذ القرارات الإدارية.

### الإطار النظري والدراسات السابقة: أولاً- الإطار النظري:

يعتبر التمويل الدورة الدموية في المؤسسة حيث يجب أن تضخ الأموال بدقة في القنوات المختلفة حتى تحقق الأهداف التشغيلية والإستراتيجية المسطرة من قبل المؤسسة، وتتدخل عوامل كثيرة في تحديد سياسات التعليم وأوجه تمويلها كالعامل الديموغرافي، والعامل السياسي، وقد اتجهت جلّ الخطط التعليمية في الدول العربية إلى الاستجابة لنمو الطلب الاجتماعي على التعليم الجامعي والعمل على تحقيق أهدافه، فالزيادة في معدلات التوسع بالتعليم الجامعي والاتجاه في توسيع الطاقة الاستيعابية في مرحلة ما بعد التعليم الثانوي، قد استوجب مجهوداً مالياً غير مسبوق (الدقي، ٢٠١٥).

كما ويعتبر التمويل عن كافة الأنشطة والأعمال التي يقوم بها الأفراد والمشروعات للحصول على الأموال اللازمة برأس المال أو بالاقتراض واستثمارها في عمليات مختلفة تساعد على تعظيم القيمة النقدية المتوقع الحصول عليها مستقبلاً في ضوء القيمة المتاحة حالياً للاستثمار والعائد المتوقع الحصول منه والمخاطر المحيطة به (الحجازي، ٢٠٠١).

فالتمويل هو توفير الموارد المالية اللازمة لإنشاء المشروعات الاستثمارية، أو تكوين رؤوس الأموال الجديدة واستخدامها لبناء الطاقات الإنتاجية قصد إنتاج السلع والخدمات، والطرائق المناسبة للحصول على الأموال واختيار وتقييم تلك الطرائق والحصول على المزيج الأفضل بينهما بشكل يناسب كمية ونوعية احتياجات والتزامات المنشأة المالية (خوني وحساني، ٢٠٠٨).

ويعرف التمويل على أنه توفير المبالغ النقدية اللازمة لإنشاء أو تطوير مشروع خاص أو عام غير أن اعتبار التمويل على أنه الحصول على الأموال بغرض استخدامها لتشغيل أو تطوير المشروع يمثل نظرة تقليدية، بينما النظرة الحديثة له تركز على تحديد أفضل مصدر للأموال عن طريق المفاضلة بين عدة مصادر متاحة من خلال دراسة التكلفة والعائد (بوراس، ٢٠٠٨).

تتمثل أهمية التمويل في أنه يساعد على إنجاز مشاريع معطلة وأخرى جديدة والتي بها يزيد الدخل الوطني، وتحرير الأموال والموارد المالية المجمدة سواء داخل المؤسسة أم خارجها، ويسهم في تحقيق أهداف المؤسسة من أجل اقتناء واستبدال



المعدات، ويعتبر التمويل كوسيلة سريعة تستخدمها المؤسسة للخروج من حالة العجز المالي، والمحافظة على سيولة المؤسسة وحمايتها من خطر الإفلاس والتصفية، ويعتبر من القرارات الأساسية التي يجب أن تعني بها المؤسسة ذلك أنها المحدد لكفاءة متخذي القرارات المالية، من خلال بحثهم عن مصادر التمويل اللازمة، والموافقة لطبيعة المشروع الاستثماري المستهدف واختيار أحسنها واستخدامها استخداماً أمثلاً لها يتناسب وتحقيق أكبر عائد بأقل تكلفة وبدون مخاطر مما يساعد على بلوغ الأهداف المسيطرة (خوني وحساني، ٢٠٠٨).

### وتتمثل طرق التمويل المالي في (شيحة، ١٩٩٩):

١- **التمويل المباشر:** يعبر عن العلاقة بين المقرض والمستثمر ودون أي تدخل من وسيط مالي مصرفي أو غير مصرفي ويتخذ هذا التمويل صور متعددة كما يختلف باختلاف المقترضين، فبالنسبة للمشروعات في هذه الحالة نستطيع أن نحصل على قروض وتسهيلات إئتمائية من عملائها أو حتى المشروعات الأخرى، وتفضل هذه الوسيلة لما تحقق لها من استغلال لمواجهة دائئها، أما بالنسبة للأفراد فالحصول على الأموال اللازمة لتمويل احتياجاتها الاستهلاكية أو الاستثمارية عن طريق المؤسسات الوسيطة مصرفية أم غير مصرفية، وبالنسبة للحكومات، تلجأ الحكومة إلى التمويل المباشر عن طريق الاقتراض من الأفراد والمشروعات التي ليس لها طبيعة مالية مصرفية أو غير مصرفية، وتصدر الدولة لهذا الغرض سندات متعددة الأشكال تستهلك خلال مدة مختلفة وبأسعار فائدة متباينة.

٢- **التمويل غير المباشر:** وهو يعبر عن الصورة الأخيرة للتمويل عن طريق الأسواق بواسطة المؤسسات المالية الوسيطة بمختلف أنواعها (مصرفية، غير مصرفية) فتقوم هذه المؤسسات بتجميع المدخرات النقدية من الوحدات ذات الفائض (أفراد أو مشروعات) ثم توزع هذه الادخارات على الوحدات التي تحتاجها، فالمؤسسات المالية الوسيطة تحاول أن توفق بين متطلبات مصادر الادخار ومتطلبات مصادر التمويل إذ أن أكثر المصادر الادخارية توظف للمخاطر أو نتيجة عدم ثقتها في الاستثمارات المقدمة وعندئذ تقوم هذه المؤسسات المالية بمخاطبتهم سندات جديدة ذات جاذبية معينة كأن تقدم لهم خدمات وتشبع رغباتهم في السيولة أو المضاربة.

## مشكلات التمويل المالي وأثرها على اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر الإدارات العليا في الجامعات الأردنية الحكومية

ف نجد بعض المؤسسات تعتمد لتمويل مشاريعها الاستثمارية وتغطية احتياجاتها على الأموال الذاتية وبعضها الآخر يعتمد إلى حد كبير على الأموال المقترضة والبعض قد يختار أمر وسيط بين ذلك، وهذا الأمر يتوقف على عدة عوامل كالملائمة بين طبيعة المصدر وطبيعة الاستخدام، والخطر والدخل، والإدارة والسيطرة، والمرونة، والتوقيت، وحجم المؤسسة، ونمط التدفق النقدي (عقل، ٢٠٠٦).

وهناك مصدران أساسيان للتمويل، وهما الاقتراض، وحق الملكية، يتم التمويل بالملكية عن طريق إصدار الأسهم العادية أو احتجاز الأرباح في الشركة، ويتم التمويل بالاقتراض عن طريق الائتمان المصرفي والائتمان التجاري، كمصادر دين قصيرة الأجل أو طويلة الأجل، وبإصدار سندات (شلاش وآخرون، ٢٠٠٦)، لذلك فإنه من أعقد القرارات التي تمارسها الإدارة المالية هي تلك القرارات المتعلقة بتحديد هيكل تمويل الجامعات (الزبيدي، ٢٠٠١).

تلعب عملية اتخاذ القرارات دوراً أساسياً في أي مؤسسة وتعتبر من المهام والأدوار الأساسية لأي مدير في المؤسسة على اختلاف أنواعها باستخدام نظام المعلومات الذي يساعد في عملية اتخاذ القرارات، ومن أهم هذه القرارات نجد القرارات المتعلقة بالتمويل المالي، حيث إن جوهر عملية اتخاذ القرار المالي هو اختيار أحد الحلول الممكنة لتمثيل موضوع معني أو تحقيق غرض ما لمواجهة موقف معين يتعلق بالجانب المالي للمؤسسة (بن عمر، ٢٠١٥).

إن عملية اتخاذ القرارات هي عملية مفاضلة وبشكل واع ومدرك بين مجموعة بدائل أو حلول متاحة لصانع القرار لاختيار أحدهما على اعتبار أنه الأنسب لتحقيق الهدف المطلوب، وتتصف عملية اتخاذ القرارات بالعديد من الصفات والتي من أهمها أنها عملية تتأثر بعوامل ذات صبغة إنسانية، واجتماعية، والتي ترتبط بمتخذ القرار والمرؤوسين والبيئة الداخلية والخارجية، وأنها عملية تمتد الماضي والمستقبل، فالقرار لا يتخذ بمعزل عن بقية القرارات التي سبق اتخاذها، كما أن القرارات لها آثارها في المستقبل، كما أنها عملية تقوم على الجهود الجماعية المشترك لمراحل متعددة (شبيير، ٢٠٠٦).

ويمكن القول إن الإدارة التي لا تمارس اتخاذ القرار في منهجها اليومي لا يمكن أن تسند لها صفة الإدارة، حيث غن أي خطأ قد يكلف المنظمة تكاليف

إضافية (نوح، ٢٠١٢). وقد عرف (Harris,1998) عملية اتخاذ القرار على إنها دراسة تحديد واختيار البدائل، اعتماداً على قيم وتفضيلات متخذ القرار .

يعد اتخاذ القرارات من العمليات الأساسية والجوهرية التي تقوم بها الإدارة المعاصرة، حيث إن نماذج هذه الإدارة تقوم على مدى قدرة وكفاءة القادة الإداريين في إصدار القرارات الإدارية، وبما لديهم من مفاهيم تضمن ترشيد هذه القدرات وفعاليتها وإدراك أهمية هذه القرارات، وخصوصيتها، والعمل على متابعة تنفيذها (الفرا وآخرون، ٢٠٠٣).

وتعني عملية اتخاذ القرار، حسبما يرى الفضل وشعبان (٢٠٠٣) أنها عملية اختيار أفضل للبدائل المتاحة، وذلك بعد القيام بدراسة شاملة للنتائج المتوقعة من كل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة. كما أن عملية اتخاذ القرار على درجة من الصعوبة نظراً لما تقوم عليه من تحديد للمشكلات وتشخيصها والوقوف على حجمها، وأسبابها.

ويؤكد كنعان (١٩٩٨) بأنها عملية الاختيار بين البدائل"، ويؤكد أن أنشطة الاختبار مهمة لتفهم السلوك التنظيمي لأنها تلعب دوراً مهماً في عملية الاتصال والدافعية والقيادة وغيرها من النواحي التي تتعلق بالفرد والجماعة والمؤسسة.

تصنف القرارات الإدارية طبقاً لمعايير متعددة وضعها (عاشر، ١٩٩٦) نظراً لشموليتها والتي تتمثل في معايير متعلقة بإمكانية البرمجة أو الجدولة (قرارات مبرمجة وقرارات غير مبرمجة)، والوظائف الأساسية للمنظمة (قرارات تتعلق بالإنتاج، والمالية، والتسويق، والوظائف الإدارية)، وأهمية القرارات (قرارات إستراتيجية تتخذها الإدارة العليا، وقرارات تكتيكية تتخذها الإدارة الوسطى، وقرارات تنفيذية تتخذها الإدارة الدنيا التشغيلية)، وحسب النمط القيادي (قرارات فردية أوتوقراطية، وقرارات جماعية ديمقراطية)، ووفقاً لظروف اتخاذها (قرارات في ظل حالة التأكد، وقرارات تتخذ في ظروف عدم التأكد)، وحسب مناسبة اتخاذها (قرارات وسيطة، قرارات استثنائية، قرارات ابتكاريه)، وحسب مجالها (قرارات سياسية، قرارات اقتصادية، قرارات اجتماعية)، وحسب المخاطرة (قرارات في ظل عامل المخاطرة، قرارات في ظل عدم التأكد)، وحسب أسلوب اتخاذها (قرارات كيفية /وصفية، قرارات كمية /معيارية، وحسب الهدف من اتخاذها (قرارات أحادية الهدف، قرارات متعددة الأهداف).

وتصنّف القرارات حسب ما أورده بلعجوز (٢٠١٠) إلى الآتية:

## مشكلات التمويل المالي وأثرها على اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر الإدارات العليا في الجامعات الأردنية الحكومية

- **قرارات مبرمجة:** أي أن معايير الحكم فيها عادة ما تكون واضحة، ويوجد تأكيد نسبي بشأن البدائل المختارة، وهي قرارات متكررة روتينية ومحددة جيدا لها إجراءات معروفة ومحددة مسبقا للتعامل معها.
- **قرارات غير مبرمجة:** عادة ما تظهر الحاجة لاتخاذها عندما تواجه المؤسسة المشكلة لأول مرة ولا توجد خبرات مسبقة بكيفية حلها، ففي هذا النوع عادة ما يصعب تجميع معلومات كافية عنها، ولا توجد معايير واضحة لتقييم البدائل والاختيار بينها، ولذلك فإن الظروف التي تسود هذه الحالة هي ظروف عدم التأكد.

### ثانياً-الدراسات السابقة:

هدفت دراسة المشهراوي والرملاوي (٢٠١٥) إلى تعرف المعوقات التي تقف حائلاً أمام المنظمات غير الحكومية في تحقيق التنمية الاقتصادية من خلال تمويل المشروعات الصغيرة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أسلوب الحصر الشامل لضمان الحصول على نتائج تمثل المجموع الكلي لأفراد مجتمع الدراسة والبالغ (١١٠) فرداً، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على مجتمع الدراسة بنسبة (١٠٠%) وكانت نسبة الاسترداد (٩٠%) خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات أهمها: تؤثر اعتداءات الاحتلال الإسرائيلي سلباً على المشروعات الاقتصادية وخصوصاً المشروعات الصغيرة، ويساهم غياب تشريعات وقوانين خاصة بتنظيم عمل المشروعات الصغيرة في سرعة انهيارها، ويؤثر تأخر أصحاب المشروعات الصغيرة في تسديد الأقساط على استمرارية المشاريع، ويؤدي ضعف السمات القيادية لدى أصحاب المشروعات لفشلها ويعاني أصحاب المشروعات الصغيرة من ضعف قدراتهم على إدارة وقتهم بكفاءة، ضرورة عمل الحكومات على استحداث تشريعات لإعفاء المشروعات الصغيرة من الضرائب مساهمة في إنجاحها وحميها من الانهيار وتطوير البيئة القانونية والتشريعية بحيث يشمل المشروعات الصغيرة لتلائم خصوصيتها وتستجيب لمتطلبات واحتياجات تلك المشروعات.

أجرت سيف الدين (٢٠١٣) دراسة هدفت إلى معرفة معوقات نجاح المشروعات الصغيرة المتعلقة بالتمويل، وصيغ ومصادر التمويل الأصغر بالإضافة إلى أهداف ودور المشروعات الصغيرة اتبع الباحث المنهج الوصفي بالإضافة إلى

التحليل الإحصائي تضمن مسح ميداني لعينة الدراسة، هذا وقد تمثلت فرضيات الدراسة في أن: هناك علاقة بين سهولة الحصول على تمويل ذو الشروط الميسرة وتحقيق أهداف المشروعات الصغيرة، هناك علاقة بين المخاطر المصرفية المتمثلة في سداد التمويل وتحقيق أهداف المشروعات المتمثلة في نشر الرفاهية وتحسين مستويات المعيشة، هناك علاقة بين عدم الوعي المصرفي لدى أصحاب المشروعات الصغيرة وبين تحقيق أهداف المشروعات المتمثلة في توطين الأنشطة في المناطق النامية، هناك علاقة بين صعوبة الحصول على الضمانات البنكية والحصول على التمويل المناسب وهناك علاقة بين تأثير دراسة الجدوى الاقتصادية على منح القرض من المؤسسة المقرضة وبين تحقيق أهداف المشروع. ومن أهم نتائج الدراسة وجود علاقة بين سهولة الحصول على تمويل ذو الشروط الميسرة وتحقيق أهداف المشروعات الصغيرة، الشروط التمويلية الميسرة تؤدي إلى زيادة حجم التمويل في مجال المشروعات الصغيرة وبالتالي تساهم في نجاح المشروعات، وتؤدي صعوبة الحصول على الضمانات البنكية إلى صعوبة الحصول على التمويل المناسب، كما أن المخاطر المصرفية المتمثلة في سداد التمويل تؤثر على تحقيق أهداف المشروعات المتمثلة في نشر الرفاهية وتحسين مستويات المعيشة، وتؤثر دراسة الجدوى الاقتصادية على منح القرض من المؤسسة المقرضة وتحقيق أهداف المشروع.

قام ياسين (٢٠١١) بدراسة هدفت إلى بحث العوامل المحددة للتمويل من مختلف المصادر، ومن ثم بحث إشكالية عدم قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الدخول إلى سوق التمويل، إذ ترجع إشكالية تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، إلى العديد من العوامل، منها ما هو مشترك بينها في معظم دول العالم كخصوصيتها المالية تجاه عدم تماثل المعلومات وبين مؤسسات التمويل، والآثار السلبية لصغر الحجم، ومنها ما تختص به المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كضيق مصادر التمويل، وخاصة التي تساعد على تلبية آثار عدم تماثل المعلومات؛ كالمؤسسات التي تفرض المشاركة في الأموال الخاصة، وضعف مميزات المؤسسة الصغيرة والمتوسطة خاصة ضعف تحكمها في التكنولوجيا التي تساعد على جذب مؤسسات التمويل المتخصصة، وقد تكونت عينة الدراسة من (١٢٦) مؤسسة خاصة ومن غير المؤسسات المالية، وقد تم صياغة نموذج

## مشكلات التمويل المالي وأثرها على اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر الإدارات العليا في الجامعات الأردنية الحكومية

الانحدار المتعدد الذي يفسر علاقة استنادة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بالمتغيرات المستقلة، وكشفت نتائج النموذج المستخدم، عن ضعف هيكل الاستنادة للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة، ما يعبر عن ضغوطات الدخول إلى سوق التمويل من جهة، وضعف التوسع في نشاط المؤسسة الذي يفرض الانفتاح على المصادر الخارجية للتمويل من جهة ثانية.

وهدف دراسة حرز الله (٢٠٠٧) إلى الكشف عن العلاقة بين مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات الإدارية والرضا الوظيفي لديهم في مديريات التربية والتعليم بغزة. تكونت عينة الدراسة من (٣٠٦) معلماً ومعلمة استجابوا لاستبيان مكون من (٥٠) فقرة موزعة على عدة مجالات، كما تم تطبيق مقياس الرضا الوظيفي المكون من (٤٣) فقرة موزعة على ستة مجالات. وقد أظهرت نتائج الدراسة مستوى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات جاءت متوسطة، وأن المعلمين الأطول خبرة يشاركون في اتخاذ القرارات أكثر من المعلمين الأقل خبرة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في باقي المتغيرات كالجنس والمؤهل العلمي والمنطقة التعليمية.

قام شبير (٢٠٠٦) بدراسة هدفت إلى تحديد وبيان دور المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات الإدارية في الشركات المساهمة العامة في فلسطين، واعتمد على إعداد استبانته تم تصميمها لهذا الغرض، وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة واختبار فرضيات الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (62) شركة مساهمة عامة، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: للمعلومات المحاسبية دور هام وحيوي عند اتخاذ القرارات الإدارية في الشركات المساهمة، تتوفر الخصائص والمتطلبات الأساسية في المعلومات المحاسبية التي يتم الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات الإدارية، ومن أهم توصيات الدراسة: دعم الإدارة العليا في الشركات المساهمة لدوائر الإدارة المالية وتزويدها بالكفاءات والخبرات لتساعد العاملين فيها بالارتقاء بمستواهم العلمي والمعرفي في مجال المحاسبة لتقديم معلومات ومخرجات محاسبية ذات دقة وموضوعية عالية.

أجرى السمكي (٢٠٠٤) دراسة هدفت إلى الكشف عن مشكلات التمويل الجامعي ومقترحات لتمويل ومقترحات لتطوير مصادره مستقبلاً في ضوء سياسة التعليم العالي في الأردن، وتكونت عينة الدراسة من (٢٤١) فرداً للعام الجامعي (٢٠٠٣/٢٠٠٢)، وقام الباحث ببناء استبانتين: الأولى لقياس مشكلات التمويل

الجامعي وعدد فقراتها (١٩) فقرة، والثانية مقترحات لحل مشكلات التمويل وعدد فقراتها (٣٥) فقرة موزعة على مجالين، وأهم ما توصلت إليه الدراسة إلى وجود فروق في مشكلات التمويل الجامعي في الجامعات الأردنية الرسمية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المستوى الوظيفي ولصالح المستوى الوظيفي للإدارة الوسطى، ووجود فروق في مشكلات التمويل الجامعي في الجامعات الأردنية الرسمية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة ولصالح عدد سنوات الخبرة من (٧-١٥) وسنوات الخبرة (١٥) سنة فأكثر.

أجريت خشارمة (٢٠٠٣) دراسة هدفت هذه الدراسة إلى تعرف مدى مساهمة معايير ونظم المحاسبة والقرارات المحاسبية في اتخاذ القرارات الإدارية، وبالتالي في إنجاح المشاريع التي يقوم بها قطاع المقاولات عن طريق تحديد تكلفتها، وقد تم توزيع استبانته على عينة الدراسة واستخدام الأسلوب الإحصائي الوصفي في تحليل النتائج، ومن أهم النتائج التي خرجت بها هذه الدراسة: أنه لإنجاح أية شركة مقاولات يجب تعاون ومشاركة جميع الفنيين وبالأخص محاسب التكاليف في دراسة عطاء أي مشروع وإعداد برنامج زمني لتنفيذ وتقسيم البرنامج إلى أجزاء رئيسية.

أجريت كلا من Singh and Schmidgall (٢٠٠٢) دراسة هدفت إلى بيان أهم النسب المالية المستجدة في اتخاذ القرارات عند المديرين التنفيذيين في قطاع الفنادق في الولايات المتحدة، وكانت تتكون هذه النسب من (٣٦) نسبة مالية مستخدمة، وقامت الدراسة بعمل استبانته لتحقيق أهداف الدراسة، وتكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء رئيسية: الجزء الأول يهتم بالمعلومات عن المستجيب، والجزء الثاني يتضمن المعايير المستخدمة لبيان أهمية النسب المالية، والجزء الثالث يهتم بدرجة استخدام النسب المالية، تكونت عينة الدراسة من (٥٠٠) مدير اختيروا بالطريقة العشوائية، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة هي أن نسب الربحية ونسب التشغيل تعتبر من النسب المالية التي يستخدمها المديرون التنفيذيون في اتخاذ القرارات.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة يُلاحظ أنه لم تتطرق أي من الدراسات السابقة إلى قياس أثر مشكلات التمويل المالي على اتخاذ القرارات الإدارية، وهذا ما يميز الدراسة الحالية عن غيرها، ومن ناحية حجم العينة فقد تراوحت ما بين (٦٢-٣٠٦) وقد استفاد الباحث منها في تحديد حجم عينة الدراسة، كما لوحظ أن بعض

## مشكلات التمويل المالي وأثرها على اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر الإدارات العليا في الجامعات الأردنية الحكومية

الدراسات كدراسة السمكي (٢٠٠٤) أجريت على طلبة الجامعات، في حين أجرى البعض أمثال حرز الله (٢٠٠٧) دراساتهم على المعلمين في المدارس، والبعض أجزاها على الشركات المساهمة العامة والمؤسسات الخاصة كدراسة كلا من المشهراوي والرملاوي (٢٠١٥) سيف الدين (٢٠١٣) ياسين (٢٠١١) شبير (٢٠٠٦) خشارمة (٢٠٠٣)، و Singh and Schmidgall (٢٠٠٢)، وهذا ما ستقوم به الدراسة الحالية في التحقق من وجود أثر لمشكلات التمويل المالي على اتخاذ القرارات الإدارية لدى الإدارات العليا في الجامعات الأردنية الحكومية، للوقوف على مستويات ودرجات كل منها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث لم تقم أي دراسة سابقة بتناول هذين المفهومين معاً، وأخيراً، استقادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري والإطلاع على منهجيات الدراسات السابقة والإعداد لبناء أدوات الدراسة الحالية.

### منهجية الدراسة:

استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة لملاءمته لأغراضها، من خلال المسح الميداني (Survey) لعناصر مجتمع الدراسة المكوّن من جميع الإدارات العليا في الجامعات الأردنية الحكومية، وتم تصميم استبانة لهذا الغرض، فاستخدم المنهج الوصفي للتعامل مع البيانات وتصنيفها لتتمكن من وصف الظاهرة والمجتمع المبحوث، أما الجزء التحليلي منها فيمكن في الحصول على نتائج اختبار أسئلة الدراسة والتوصل إلى استنتاجات حول أثر مشكلات التمويل المالي على اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية.

### مجتمع الدراسة وعينتها:

٤- تكوّن مجتمع الدراسة من جميع الإدارات العليا في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة من الجامعة الأردنية وجامعة البتراء الخاصة وجامعة الشرق الأوسط حيث بلغ عددهم الإجمالي (٣٦٠) شخص، بناء على إحصائيات شؤون الموظفين في الجامعات المذكورة، والجدول (١) يوضح ذلك حسب متغيرات الدراسة.



جدول (١) توزيع مجتمع الدراسة حسب متغيراتها

النسبة	العدد	الفئات	
%٨٣	٢١٦	ذكر	الجنس
%١٧	٤٤	انثى	
%١٠٠	٢٦٠	المجموع	
%٢٤	٦٢	بكالوريوس	المستوى التعليمي
%٢٦	٦٨	ماجستير	
%٥٠	١٣٠	دكتوراه	
%١٠٠	٢٦٠	المجموع	
%٤٧	١٢٣	مدير دائرة	المستوى الوظيفي
%٢٨	٧٢	مدير وحدة	
%٢٠	٥٢	نائب رئيس	
%٥	١٣	رئيس	
%١٠٠	٢٦٠	المجموع	

**عينة الدراسة:**

فيما يتعلق بالعينة الاستطلاعية فقد قام الباحث بتطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة استطلاعية عددها (١٠) أشخاص من مختلف المستويات الإدارية في الجامعات، من خارج عينة الدراسة الفعلية، وذلك للتحقق من صدق وثبات الأدوات، أما فيما يتعلق بالعينة الفعلية فقد تكونت من (١٠٤) أشخاص، أي ما نسبته (٤٠%) من مجتمع الدراسة الأصلي، اختيروا بالطريقة العشوائية العنقودية، حيث بلغ عدد الاستبيانات المعادة والصالحة لعملية التحليل بعد إجراء عملية التوزيع (٩٦) استبانته، أي ما نسبته (٩٢%) من العينة الفعلية، ويبين الجدول (٢) توزيع المعلمين في ضوء متغيرات الدراسة.

جدول (٢) توزيع أفراد عينة الدراسة الذين أجابوا على أداة الدراسة حسب متغيراتها

النسبة	الاستبيانات المعادة	الفئات	
%٨٣	٨٠	ذكر	الجنس
%١٧	١٦	انثى	
%١٠٠	٩٦	المجموع	
%٢٤	٢٣	بكالوريوس	المستوى التعليمي
%٢٦	٢٥	ماجستير	
%٥٠	٤٨	دكتوراه	
%١٠٠	٩٦	المجموع	
%٤٧	٤٥	مدير دائرة	الرتبة الوظيفي
%٢٨	٢٧	مدير وحدة	
%٢٠	١٩	نائب رئيس	
%٥	٥	رئيس	
%١٠٠	٩٦	المجموع	

## مشكلات التمويل المالي وأثرها على اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر الإدارات العليا في الجامعات الأردنية الحكومية

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (٢) والمتعلقة بمتغير الجنس، أن فئة الذكور شكلت أعلى نسبة من عينة الدراسة، حيث بلغ عددها (٨٠) فردا وبما نسبته (٨٣%)، أما فئة الإناث فقد بلغ عددهم (١٦) وبما نسبته (١٧%) من أفراد عينة الدراسة.

أما بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي، فإن الأفراد الذين يحملون درجة البكالوريوس قد شكلوا أقل نسبة من أفراد عينة الدراسة، وبلغ عددهم (٢٣) فردا وبما نسبته (٢٤%)، ويليه فئة الأفراد من حملة شهادة الماجستير والبالغ عددهم (٢٥) وبما نسبته (٢٦%)، ويليهما فئة حملة شهادة الدكتوراه والبالغ عددهم (٤٨) وبما نسبته (٥٠%) من أفراد عينة الدراسة.

وفيما يتعلق بمتغير الرتبة الوظيفية، يلاحظ أن بأن فئة مدير دائرة شكلت أعلى نسبة من عينة الدراسة، حيث بلغ عددهم (٤٥) فردا وبما نسبته (٤٧%)، ويليهما فئة مدير وحدة والبالغ عددهم (٢٧) وبما نسبته (٢٨%)، ويليهما فئة نائب الرئيس والبالغ عددهم (١٩) وبما نسبته (٢٠%)، وشكلت فئة الرئيس أقل نسبة من عينة الدراسة حيث بلغ عددهم (٥) وبما نسبته (٥%) من أفراد عينة الدراسة.

### أداة الدراسة:

بعد الإطلاع على التراث التربوي والدراسات السابقة في هذا المجال، واستشارة المختصين، تم بناء وتطوير أداة لقياس أثر مشكلات التمويل المالي على اتخاذ القرارات الإدارية بالاعتماد على العديد من الدراسات كدراسة المشهراوي والرملاوي (٢٠١٥)، سيف الدين (٢٠١٣)، ياسين (٢٠١١)، حرز الله (٢٠٠٧)، السمكي (٢٠٠٤)، خشارمة (٢٠٠٣)، بحيث تكون المقياس بصورته النهائية من (٢٦) فقرة، مقسمة على مجالين: الأول لقياس مشكلات التمويل المالي بواقع (١٣) فقرة، والثاني لقياس اتخاذ القرارات الإدارية بواقع (١٣) فقرة، وهي من نوع التقرير الذاتي يجيب عنها الشخص في ضوء مقياس خماسي التدرج، (أوافق بشدة: ٥ درجات، أوافق: ٤ درجات، محايد: ٣ درجات، لا أوافق: درجتان، لا أوافق بشدة: درجة واحدة)، ولاحتماب درجة مشكلات التمويل المالي وعملية اتخاذ القرارات لدى عينة الدراسة، فقد تم استخدام المعادلة الآتية لاستخراج المدى لكل مستوى من المستويات الثلاثة: (الفئة العليا- الفئة الدنيا)/٣، أي (٥-١) مقسومة على (٣) تساوي (١,٣٣)، وبالتالي فإن:

- من ١ - ٢.٣٣ مستوى منخفض.
- من ٢.٣٤ - ٣.٦٧ مستوى متوسط.
- من ٣.٦٨ - ٥ مستوى مرتفع.

أما الصدق؛ فقد قام الباحث بالتحقق من صدق الاختبار من خلال عرض الأداة على مجموعة من المحكمين من المتخصصين في علم الاقتصاد والمالية والإدارة التربوية، وأخذ آراءهم حول ملائمة مجالاتها وفقراتها، وسلامة لغتها، وطلب منهم أن يحكموا على كل فقرة من فقرات الاختبار من حيث تمثيلها وملاءمتها للغة التي تنتمي إليها عينة الدراسة، وكذلك من حيث ملائمة الصياغة اللغوية لها، وبناء على ملاحظات المحكمين، فقد تم تعديل صياغة (4) فقرات لغوياً، كما تم تطبيق المقياس على عينة استطلاعية مكونة من (10) أشخاص من خارج عينة الدراسة لحساب دلالات صدق وثبات الأداة للتأكد من صلاحيتها.

لاستخراج دلالات صدق الاتساق الداخلي للمقياس، استخرجت معاملات ارتباط فقرات المقياس مع الدرجة الكلية في عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (10) أشخاص، حيث إن معامل الارتباط هنا يمثل دلالة للصدق بالنسبة لكل فقرة في صورة معامل ارتباط بين كل فقرة وبين الدرجة الكلية، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل ما بين (٠.٤١ - ٠.٧٩)، والجدول التالي يبين ذلك.

جدول (٣) معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية على مقياس الدراسة الحالية

معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة
.445**	٢٢	.470**	15	*٤0.79	٨	0.772**	1
.6310**	٢٣	.540**	١٦	.772*	٩	.531**	2
.598**	٢٤	.513**	١٧	.658*	١٠	.472*	3
.543**	٢٥	.533**	١٨	.660**	١١	.520**	4
.675**	٢٦	.591**	١٩	.543**	١٢	.487*	5
		.676**	٢٠	.410*	١٣	.743**	6
		0.775*	٢١	.490*	١٤	.544**	٧

\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥).

\*\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠١).

مشكلات التمويل المالي وأثرها على اتخاذ القرارات الإدارية  
من وجهة نظر الإدارات العليا في الجامعات الأردنية الحكومية

يتضح من الجدول (٣) أن معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية كانت دالة إحصائياً عند مستويات الدلالة  $\alpha = (0.05)$  و  $(0.01)$ ، لذلك لم يتم حذف أي منها، مما يشير إلى أن المقياس يصلح لقياس أثر مشكلات التمويل المالي على اتخاذ القرارات الإدارية، وهذا يدل على تمتع المقياس بصدق عال وملائم لأغراض الدراسة الحالية.

أما الثبات؛ تم التأكد من ثبات المقياس في الدراسة الحالية من خلال حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، حيث بلغت قيمة معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا  $(0.82)$  واعتبرت هذه القيمة ملائمة لغايات هذه الدراسة.

### عرض النتائج ومناقشتها:

**السؤال الأول: هل يوجد أثر دال إحصائياً لمشكلات التمويل المالي على اتخاذ القرارات الإدارية لدى أفراد عينة الدراسة؟**

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجموع الفقرات الخاصة بمشكلات التمويل المالي واتخاذ القرارات الإدارية كما هو موضح بالجدول (٤).

### جدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب الخاصة بمقياس الدراسة

رق.	المجالات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المستوى الرتبة
	مشكلات التمويل المالي	.71	3.71	96	مرتفع ٢
	اتخاذ القرارات الإدارية	.19	4.01	٩٦	مرتفع ١
	المقياس الكلي	.55	3.93		مرتفع
	الفقرات الخاصة بمشكلات التمويل المالي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	
	تقوم الجامعة بالتخطيط لهيكلها المالي وتحديد مصادر الحصول على الأموال مسبقاً حتى تتجنب خطر الوقوع في مخاطر الإفلاس.	.887	3.75	8	
	التعسر في تحصيل رقم المدينون يؤثر ذلك على انخفاض ربحية الجامعة.	.87	3.70	10	
	تتحمل الجامعة نتيجة استخدام مصادر التمويل المالي في تمويل أنشطتها تكاليف منخفضة.	.77	1٧3.	9	
	يحقق التمويل بالاقتراض وفورات ضريبية من خلال تخفيض الدخل الخاضع للضريبة.	.86	٧٧3.	7	

الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ال فقرات الخاصة بمشكلات التمويل المالي
11	3.69	.69	تنوع مصادر التمويل المالي التي تستخدمها الجامعة يؤدي إلى تقليل تكاليف التمويل.
1	4.19	.48	ضخامة حجم وقيمة أصول الجامعة تكسبها سمعة جيدة تمكنها من الحصول على مصادر تمويل بشروط ميسرة.
5	3.81	.89	ارتفاع أجور وحوافز المدراء والموظفين والعاملين يؤدي إلى عدم الاستخدام الأمثل لمصادر التمويل المالي.
2	3.98	.54	سياسة التمويل المتبعة في الجامعة تؤثر على ربحيتها.
4	3.82	.53	تعتمد الجامعة عند استثمار أصولها الملموسة ذات المستويات العالية في الإهلاك والخصم الضريبي على أموال الديون
12	٦٨3.	7٦.	يؤدي الاعتماد على الاقتراض إلى زيادة الأعباء الثابتة التي تتحملها الجامعة.
3	3.86	.778	إقبال الجامعة على اقتراض يزيد عن رأسمالها يضعف من قدرتها على منافسة الجامعات الأخرى.
13	3.67	.65	اعتماد الجامعة الكامل على الاقتراض يعرضها للمخاطر المالية.
6	3.80	.88	تعتمد تشكيلة مصادر التمويل المالي على مهارة وخبرة إدارة الجامعة وقدرتها على تحمل المخاطر وتحقيق العوائد.
١٠	٣,٧٩	٠,٦٧	الاعتماد على الخبرة الشخصية
١	٤,٢٤	٠,٤٥	يتم مشورة أصحاب الخبرات السابقة في الإدارة
١٣	٣,٦٦	٠,٦٣	يعقد اجتماع لاتخاذ القرار
٥	٣,٩٢	٠,٧٢	مراعاة الأنظمة والقوانين في عمالية اتخاذ القرارات
١١	٣,٧٨	٠,٦١	البعد عن المخاطرة او تحمل المسؤولية في اتخاذ القرار
٢	0٤,٢	2٠,٤	المحافظة على العلاقات الإنسانية في المنظمة في المقام الأول
٧	٣,٨٤	٠,٧٥	توزع المهام على المرؤوسين في عملية جمع المعلومات المتعلقة باتخاذ القرار
٩	٣,٨	٠,٧٠	تجمع المعلومات من مصادر مختلفة للحصول على المعلومات المناسبة
٣	٤,١	٠,٤٦	اتخاذ قرارات رشيدة تحقق الحد الأقصى من المنفعة
١٢	٣,٧	٠,٧١	تحقيق الأهداف المرجوة بأكبر قدر من الكفاءة.

مشكلات التمويل المالي وأثرها على اتخاذ القرارات الإدارية  
من وجهة نظر الإدارات العليا في الجامعات الأردنية الحكومية

الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفقرات الخاصة بمشكلات التمويل المالي
٦	٣,٨٨	٠,٧٤	مساعدة المرؤوسين على استيعاب مضمون القرار الصادر إليهم لتنفيذه
٨	٣,٨٣	٠,٧٨	مساعدة الرؤساء على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب
٤	4	٠,٤٠	مساعدة الرؤساء على تحديد المشكلة او الموقف الداعي لاتخاذ القرار

يتضح من الجدول (٤) أن مجموع الفقرات المتعلقة بقياس مشكلات التمويل المالي حصلت على مستوى مرتفع من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة، بحيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لها (3.71) وانحراف معياري (0.71)، وحصلت الفقرات المتعلقة بقياس اتخاذ القرارات الإدارية أيضاً على مستوى مرتفع، وعلى متوسط حسابي بلغ (4.01)، وانحراف معياري بلغ (0.19)، كما بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمقياس ككل (3.93) وانحراف معياري (0.55)، ويدل ذلك على أن إدارات الجامعات تواجه درجة كبيرة في المشكلات المتعلقة بالتمويل المالي، وأن القرارات التي تتخذ في هذه الجامعات هي قرارات فاعلة تحقق أهداف الجامعة ويتم فيها تحديد وتقييم واختيار البدائل بطرق مناسبة وموضوعية.

كما يلاحظ من الجدول بالنسبة للفقرات المتعلقة بمشكلات التمويل المالي، بأن الفقرة السادسة والتي تنص (ضخامة حجم وقيمة أصول الجامعة تكسيها سمعة جيدة تمكنها من الحصول على مصادر تمويل بشروط ميسرة). قد حصلت على أعلى متوسط حسابي بمستوى مرتفع بلغ (٤.١٩) وانحراف معياري (٠.٤٨). وحصلت الفقرة الثانية عشر والتي تنص (اعتماد الجامعة الكامل على الاقتراض يعرضها للمخاطر المالية). على أدنى متوسط حسابي بلغ (٣.٦٧) وانحراف معياري (٠.٦٥) وبمستوى مرتفع أيضاً.

وتشير النتائج في الجدول السابق بالنسبة للفقرات المتعلقة باتخاذ القرارات الإدارية، بأن الفقرة الثانية والتي تنص (يتم مشورة أصحاب الخبرات السابقة في الإدارة). قد حصلت على أعلى متوسط حسابي بمستوى مرتفع بلغ (٤,٢٤) وانحراف معياري (٠.٤٥). وحصلت الفقرة الثالثة والتي تنص (يعقد اجتماع لاتخاذ القرار) على أدنى متوسط حسابي بلغ (٣.٦٦) وانحراف معياري (٠.٦٣) وبمستوى مرتفع أيضاً.

وللإجابة عن هذا السؤال، تم إجراء تحليل التباين الثنائي بين مجال مشكلات التمويل المالي، ومجال اتخاذ القرارات الإدارية، كما هو موضح بالجدول (٥).

جدول (٥) قياس أثر مشكلات التمويل المالي على اتخاذ القرارات الإدارية

أثر مشكلات التمويل المالي على اتخاذ القرارات الإدارية	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف الإحصائية	الدالة
بين المجموعات	37.047	3	.522	2.307	.012
داخل المجموعات	5.427	93	.226		
المجموع	42.474	96			

يتضح من الجدول (٥) وجود أثر دال إحصائياً لمشكلات التمويل المالي على اتخاذ القرارات الإدارية، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة (٢,٣٠٧) وبمستوى دلالة (٠,٠١٢) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

ويمكن تفسير هذه النتيجة أن العلاقة بين مشكلات التمويل المالي باتخاذ القرارات الإدارية هي علاقة طردية موجبة، وبالتالي فإن عدم توفر مصادر التمويل المالي سيعرقل عمليات اتخاذ القرارات الإدارية للإدارات العليا لهذه الجامعات فيما يتعلق بالحصول على الأموال بالشكل الأمثل واستثمار هذه الأموال بكفاءة لتحقيق أهدافها وتنفيذ نشاطاتها، وتتفق اتفقت الدراسة مع دراسة سيف الدين (٢٠١٣) في وجود أثر بين متغيرات الدراسة.

**السؤال الثاني:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في درجة مشكلات التمويل المالي تعزى لمتغير الجنس والمستوى التعليمي والرتبة الوظيفية لدى أفراد عينة الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الجنس والمستوى التعليمي والرتبة الوظيفية، كما هو مبين بالجدول (٦).

مشكلات التمويل المالي وأثرها على اتخاذ القرارات الإدارية  
من وجهة نظر الإدارات العليا في الجامعات الأردنية الحكومية

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية  
لأبعاد متغير الجنس والمستوى التعليمي والرتبة الوظيفية

المتغير	المتوسط الحسابي	العدد	الرتبة	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	80	1	.51
	أنثى	16	2	.68
المستوى التعليمي	بكالوريوس	٢٣	٣	.389
	ماجستير	٢٥	٢	.60
	دكتوراه	٤٨	١	.76
الرتبة الوظيفية	مدير دائرة	٤٥	٤	.52
	مدير وحدة	٢٧	٣	.78
	نائب رئيس	١٩	١	.74
	رئيس	٥	٢	.44

يتضح من الجدول (٦) وجود فروق واضحة في المتوسطات حيث أن فئة الذكور حصلت على أعلى متوسط حسابي بالنسبة لمتغير الجنس وبلغ (4.06)، كما أن الإدارات الجامعية العليا من حملة شهادة (الدكتوراه) حصلوا على أعلى متوسط حسابي بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي وبلغ (3.84)، وأن الإدارات الجامعية العليا ممن هم برتبة وظيفية (نائب رئيس) قد حصلوا على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.07).

وللتحقق من الدلالات الإحصائية ومعرفة دلالة الفروق تم إجراء تحليل التباين الثلاثي المتعدد والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (7) نتائج تحليل التباين الثلاثي لمشكلات التمويل المالي تبعاً لمتغيرات الدراسة

المصدر	التمويل المالي	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف الإحصائية	الدلالة الإحصائية
الجنس	التمويل	42.474	1	2.492	5.858	.017
المستوى التعليمي	التمويل	42.474	2	1.755	4.188	.018
الرتبة الوظيفية	التمويل	42.474	3	1.441	3.474	.019

\*دال إحصائياً عند مستوى  $\alpha=0.05$

يتضح من الجدول (٧) وجود فروق دالة إحصائياً في درجة التمويل المالي تعزى لمتغيرات الجنس ولصالح الذكور، والمستوى التعليمي ولصالح حملة شهادة الدكتوراه، والرتبة الوظيفية ولصالح ذوي الرتبة نائب الرئيس، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة لمتغير الجنس (5.858) وبمستوى الدلالة (0.017) وهي دالة إحصائياً



عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، وبلغت قيمة ف المحسوبة لمتغير المستوى التعليمي (4.188) وبمستوى الدلالة (0.018). وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، وبلغت قيمة ف المحسوبة لمتغير الرتبة الوظيفية (3.474) وبمستوى الدلالة (0.019). وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

وقد يعزى ذلك إلى أن مشكلات التمويل المالي تتأثر بالنوع الاجتماعي (الجنس) للإدارات العليا في الجامعات، فنجد أن فئة الذكور هم أكثر جرأة من فئة الإناث في حل مشكلات التمويل المالي، وهم أكثر قدرة على حلها وتوفير مصادر التمويل المالي لهذه الجامعات من خلال عدة عوامل منها علاقاتهم الاجتماعية المتعددة، كما أن المستوى التعليمي والرتبة الوظيفية لهذه الإدارات الدور المهم في حل مشكلات التمويل المالي، لما يمتلكونه من معرفة وخبره ومهارة علمية وعملية تساعدهم بذلك، وقد اتفقت الدراسة مع دراسة السمكي (٢٠٠٤) من حيث وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية،

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى اتخاذ القرارات الإدارية تعزى لمتغير الجنس والمستوى التعليمي والرتبة الوظيفية لدى أفراد عينة الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الجنس والمستوى التعليمي والرتبة الوظيفية، كما هو مبين بالجدول (٨).

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد متغير الجنس والمستوى التعليمي والرتبة الوظيفية

المتغير	المتوسط الحسابي	العدد	الرتبة	الانحراف المعياري
الجنس	٧٤.١	٨٠	١	٠.٠٦
	٤.١١	١٦	٢	٠.٠١
المستوى التعليمي	٤.٠٣	٢٣	٣	٠.٠٤
	٤.١٥	٢٥	١	٠.٠٣
	٤.١٤	٤٨	٢	٠.٠٢
الرتبة الوظيفية	٤.٠٨	٤٥	٤	٠.٠٧
	٤.١٥	٢٧	١	٠.٠١
	٤.١٣	١٩	٢	٠.٠٢
	٤.١٢	٥	٣	٠.٠٣

مشكلات التمويل المالي وأثرها على اتخاذ القرارات الإدارية  
من وجهة نظر الإدارات العليا في الجامعات الأردنية الحكومية

يتضح من الجدول (٨) وجود فروق بسيطة في المتوسطات حيث أن فئة الذكور حصلت على أعلى متوسط حسابي بالنسبة لمتغير الجنس وبلغ (4.17)، كما أن الإدارات الجامعية العليا من حملة شهادة (الماجستير) حصلوا على أعلى متوسط حسابي بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي وبلغ (4.15)، وأن الإدارات الجامعية العليا ممن هم برتبة وظيفية (مدير وحدة) قد حصلوا على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.15).

وللتحقق من الدلالات الإحصائية ومعرفة دلالة الفروق تم إجراء تحليل التباين الثلاثي المتعدد والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول (٩)

نتائج تحليل التباين الثلاثي لاتخاذ القرارات الإدارية تبعاً لمتغيرات الدراسة

المصدر	اتخاذ القرارات الإدارية	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	التمويل	.287	1	.000	.023	.879
المستوى التعليمي	التمويل	.227	2	.113	174.967	.000
الرتبة الوظيفية	التمويل	.078	3	.026	11.374	.000

\*دال إحصائياً عند مستوى  $\alpha = 0.05$

يتضح من الجدول (٩) وجود فروق دالة إحصائية في اتخاذ القرارات الإدارية تعزى لمتغيرات المستوى التعليمي ولصالح حملة شهادة الماجستير، والرتبة الوظيفية ولصالح من هم برتبة مدير وحدة، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة لمتغير المستوى التعليمي (174.967) وبمستوى الدلالة (0.000) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، وبلغت قيمة ف المحسوبة لمتغير الرتبة الوظيفية (11.374) وبمستوى الدلالة (0.000) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، وقد فسر الباحث السبب بأن المستوى التعليمي للشخص في الإدارة الجامعية يلعب دوراً هاماً في صناعة القرارات الإدارية، والتي تعتمد على الخبرات العلمية والعملية في آن واحد، والتي أكسبته المعرفة والقدرة والمهارة على التمييز بين القرارات التي تسعى إلى اختيار أفضل البدائل لحل مشكلات التمويل المالي، كما أن الرتبة الوظيفية للشخص لها دور هام في اتخاذ القرارات الإدارية السليمة، إذ أن صانع القرار من المفترض أن يكون في منصب يؤهله لاتخاذها من حيث الصلاحيات المخول بها لذلك حسب التعليمات والأنظمة التي تحكم هذه المؤسسات التعليمية، واختلفت مع دراسة حرز

الله (٢٠٠٧) من حيث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المستوى التعليمي.

في حين أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في اتخاذ القرارات الإدارية تعزى لمتغير الجنس، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة لمتغير الجنس (0.023) وبمستوى الدلالة (0.879). وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، وقد يعزى ذلك إلى أن هذه القرارات الإدارية تكون في أغلب الأحيان تشاركيه بين صانع القرار والعاملين في هذه الجامعة وبالتالي هي غير معتمدة على النوع الاجتماعي (الجنس) للشخص، وقد اتفقت الدراسة مع دراسة حرز الله (٢٠٠٧) من حيث وجود فروق دالة إحصائية لمتغير الجنس.

### التوصيات:

- ١- يجب مراعاة المؤهل العلمي للإدارات العليا ورتبته الوظيفية في مجال الإدارة حيث يؤثر ذلك على اتخاذه للقرار الإداري الهادف لحل المشكلات المتعلقة بالتمويل المالي.
- ٢- ضرورة الاعتماد على رؤية واضحة وشاملة لمشكلات التمويل المالي والتي تتكامل فيها النماذج التقليدية والمعاصرة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة.
- ٣- التأكيد على زيادة التواصل والتفاعل بين إدارة الجامعات لتحسين ورفع مستوى المعرفة والمهارة لدى الممارسين لعملية اتخاذ القرارات الإدارية.

## المراجع

### أولاً- المراجع العربية:

- البحيصي، عصام محمد، (٢٠٠٥)، تكنولوجيا المعلومات الحديثة وأثرها على القرارات الإدارية في منظمات الأعمال - دراسة استطلاعية للواقع الفلسطيني، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) المجلد الرابع عشر، العدد الأول، ص ١٥٥-١٧٧.
- بلعجوز، حسين، (٢٠١٠) المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- بن عمر، محمد، (٢٠١٥)، دور القوائم المالية وفق النظام المحاسبي المالي في اتخاذ القرارات المالية - دراسة حالة مؤسسة رويال موندريال بالوادي، دراسة ماجستير غير منشورة، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- بوراس، أحمد، (٢٠٠٨)، تمويل المنشآت الاقتصادية، دار العلوم، عنابة، الجزائر.
- الحجازي عبيد على أحمد، (٢٠٠١)، مصادر التمويل، دار النهضة ، بيروت، لبنان.
- حرز الله، أشرف رياض، (٢٠٠٧)، مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات الإدارية وعلاقته برضاهم الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة.
- الحمدان، ناصر والقضاء، علي، (٢٠١٣)، أثر هيكل رأس المال على أداء المصارف الأردنية المدرجة في بورصة عمان للأوراق المالية: دراسة تحليلية، مجلة المنارة، المجلد ١٩، العدد ٤، ص ١٥٩-١٨٦.
- خشارمة، حسين، (٢٠٠٣)، دور المحاسبة في اتخاذ القرارات الإدارية في قطاع المقاولات في الأردن، المجلة العربية للإدارة، المجلد الثالث والعشرين، العدد الثاني.
- خوري، أحمد محمد زنبيل، (٢٠٠٦) دور المحاسبين ومراقب الحسابات في اتخاذ القرارات الإدارية وتنمية الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة مصر، والشارقة، الإمارات العربية.
- خوني، رايح وحساني، رايح، (٢٠٠٨)، المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، أترك للنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، مصر.

- الدقي، نور الدين، (٢٠١٥)، تمويل التعليم العالي في الوطن العربي- المؤتمر الخامس عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي خلال الفترة من ٢٢ - ٢٦ ديسمبر، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، الإسكندرية.
- الزبيدي، حمزة، "الإدارة المالية"، عمان، دار الوراق، ٢٠٠١م.
- ساكر، محمد العربي، (٢٠٠٦)، محاضرات في تمويل التنمية الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر.
- السكي، بسام فايز، (٢٠٠٤)، مشكلات التمويل الجامعي ومقترحات لتمويل ومقترحات لتطوير مصادره مستقبلا في ضوء سياسة التعليم العالي في الأردن، دراسة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك.
- سيف الدين، سارة محمد، (٢٠١٣)، معوقات التمويل وأثرها على تحقيق أهداف المشروعات الصغيرة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- شبير، أحمد عبد الهادي، (٢٠٠٦)، دور المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات الإدارية- دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة.
- شلاش، سليمان والبقوم، علي، وعون، سالم، (٢٠٠٦)، العوامل المحددة للهيكل المالي في شركات الأعمال حالة تطبيقية في الشركات المساهمة العامة الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي للفترة (١٩٩٧ - ٢٠٠١)، مجلة المنارة، المجلد ١٤، العدد ١، ص ٤٥-٨٢.
- شيحة، مصطفى رشدي، (١٩٩٩)، اقتصاديات النقود والمصارف والمال، دار المعرفة الجامعية، مصر.
- الصحن، محمد وآخرون، (٢٠٠٠)، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- الصقار، فاضل، (٢٠٠١)، اتخاذ القرارات، مجلة النبأ، عدد ٤٦، مركز التميز للمنظمات غير الحكومية.
- عاشور، يوسف، (١٩٩٦)، بحوث العمليات- نظرية القرارات، الطبعة الأولى، الجامعة الإسلامية، قسم إدارة الأعمال، غزة.
- عقل، محمد مفلح، (٢٠٠٦)، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، مكتبة

مشكلات التمويل المالي وأثرها على اتخاذ القرارات الإدارية  
من وجهة نظر الإدارات العليا في الجامعات الأردنية الحكومية

- المجمع العربي للنشر والتوزيع، دار أجنادين للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.  
الفراء، ماجد وآخرون، (٢٠٠٣)، الإدارة المفاهيم والممارسات، الطبعة الأولى، غزة.  
الفضل، مؤيد وشعبان، عبد الكريم، (٢٠٠٣)، المحاسبة الإدارية ودورها في ترشيد  
القرارات في المنشأة، دار زهران للنشر، عمان.  
كنعان، نواف، (١٩٩٨)، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة  
للنشر والتوزيع، الطبعة الخامسة، عمان، الأردن.  
المجهلي، ناصر محمد علي، (٢٠٠٩)، خصائص المعلومات المحاسبية وأثرها في  
اتخاذ القرارات - دراسة حالة مؤسسة اقتصاديه، رسالة ماجستير غير  
منشورة، جامعة الحاج لخضر "باتنة"، الجزائر.  
المشهوروي، احمد حسين والرملاوي، وسام أكرم، (٢٠١٥)، أهم المشاكل والمعوقات  
التي تواجه تمويل المشروعات الصغيرة الممولة من المنظمات الأجنبية  
العاملة في قطاع غزة من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة جامعة الأقصى  
(سلسلة العلوم الإنسانية)، المجلد التاسع عشر، العدد الثاني، ص ١٢٥-  
١٦٠.  
الميداني، محمد ايمن، "الإدارة التمويلية في الشركات"، الرياض، مكتبة العبيكات،  
١٩٩٩م، ص ٥٩١-٦٢٦.  
نوح، حامدي، (٢٠١٠)، القوائم المالية ودورها في اتخاذ القرارات المالية - دراسة  
مؤسسة نسيج وتجهيز بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد  
خيضر - بسكرة، الجزائر.  
النورين، حمدان ام عسول، (٢٠١٣)، أثر ضعف التمويل الحكومي للتعليم الجامعي  
في السودان علي جودة مخرجاته- دراسة حالة جامعة الخرطوم، رسالة  
دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.  
ياسر صادق مطيع وآخرون، (٢٠٠٧) نظم المعلومات المحاسبية، ط١، مكتبة  
المجتمع العربي للنشر. عمان، الأردن.  
ياسين، العايب، (٢٠١١)، إشكالية تمويل المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة  
المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، رسالة دكتوراه غير منشورة،  
جامعة منتوري قسنطينة.

**ثانياً - المراجع الأجنبية:**

- Harris, M. and R. Stulz. (1998). (editors) Handbook of the Economics of Finance North Holland, Amsterdam.
- Detels Roger, Holland Water W. (1997), MeEwen James and S.Omen Gilbert; Oxford (1) Textbook of Public Health, Oxford, Oxford University press, 3rd Edition,.343
- Singh, A. J. and Schmidgall, Raymond.(2002)" Analysis of Financial Ratios Commonly Used by Us Lodging Financial Executives" Journal of Leisure Property. vol.2.no3pp 201-213 .