Volume (25), No. (2) - (June)/(2025)

The Impact of Public-Private Partnership on Sustainability of Jordanian Aviation Companies

أثر الشراكة بين القطاع العام والخاص في الاستدامة لشركات الطيران الأردنية

Odeh Alhamad, اللافي محمد خلف خالد
جامعة العلوم الاسلامية العالمية; جامعة
odehraja@royalflight.com, test@email.com

*(Corresponding author) e-mail: odehraja@royalflight.com

الملخّص

هدفت هذه الدراسة البحثية إلى استكشاف تأثير الشراكات بين القطاعين العام والخاص (PPP) على استدامة شركات الطيران الأردنية ولتحقيق أهداف البحث، استخدمت أساليب وصفية وتحليلية. وأجريت الدراسة على مجتمع اشتمل (324) مديرا ومديرة في شركات الطيران في الأردن. لتحديد تأثير الشراكة بين القطاعين العام والخاص بأبعاده (الالتزام والاستمرارية والشفافية) على استدامة الشركات مع أبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية). ووجدت نتائج الدراسة أن هناك تأثيرًا قويًا للشراكات بين القطاعين العام والخاص على استدامة شركات الطيران الأردنية التي استخدمت جميع التأثيرات عالية المستوى. وتبين أيضا أن لجميع أبعاد الشراكة بين القطاعين العام والخاص أثرا كبيرا على استدامة شركات الطيران الأردنية
وأوصت الدراسة الإدارة العليا بزيادة اهتمام وتركيز إدارات الطيران العليا على مفهوم الاستدامة بالتركيز على مفهوم الشراكة مع القطاع العام. العمل على تحفيز الإدارات التنفيذية لهذه الشركات على ضرورة التركيز على الالتزام والشفافية في ممارسة الأنشطة والعمليات حتى يكون هذا العمل دائم التطوير ومستمر

ABSTRACT

This research study aimed to empirically explore the Impact of Public-Private Partnerships (PPP) on the Sustainability of Jordanian Aviation Companies
To achieve the research objectives, both descriptive and analytical methods were used. The study was conducted on research consisting of (324) managers and directors at aviation companies in Jordan to determine the impact of PPP with its dimensions (commitment, continuity, transparency) on companies' sustainability with its dimensions of economic, social, and environmental dimensions). The study results found that there was a strong impact of Public-Private Partnerships on the Sustainability of Jordanian Aviation Companies that have utilized all high-level effects. It was also found that there was a significant effect of all PPP dimensions on the sustainability of the Jordanian aviation companies.
The study recommended that top management should increase the attention and focus of senior aviation departments on the concept of sustainability by focusing on the concept of partnership with the public sector. Work to motivate the executive departments of these companies on the need to focus on commitment and transparency in the exercise of activities and processes so that this work is permanent and continuous development

Article history:

Submission Date: 23/09/2024

Reviewing Date: 07/12/2024

Revision Date: 25/05/2025

Acceptance Date: 11/04/2025

Publishing Date: 01/06/2025

DOI:

Keywords:

Funding:

This research received no specific grant from any funding agency in the public, commercial, or not-for-profit sectors.

Competing interest:

No competing interests exist.

Cite as:

Alhamad, O., اللافي, خ. (2025) The Impact of Public-Private Partnership on Sustainability of Jordanian Aviation Companies. Jersah for Research and Studies 25 (2)..

© The authors (2025). This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution (CC BY NC), which permits non-commercial re-use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited. for commercial re-use, please contact admin@jpu.edu.jo.

أثر الشراكة بين القطاع العام والخاص في الاستدامة لشركات الطيران الأردنية

الباحث عودة رجا خلف الحمد/ طالب دكتوراه/ جامعة العلوم الإسلامية العالمية

د. خالد خلف محمد اللافي/ أستاذ مشارك/ / جامعة العلوم الإسلامية العالمية

تاريخ الاستلام 23-08 -2024 **تاريخ القبول 10-10-2024**

الملخص

هدفت هذه الدراسة البحثية إلى استكشاف تأثير الشراكات بين القطاعين العام والخاص (PPP) على استدامة شركات الطيران الأردنية ولتحقيق أهداف البحث، استخدمت أساليب وصفية وتحليلية. وأجريت الدراسة على مجتمع اشتمل (324) مديرا ومديرة في شركات الطيران في الأردن. لتحديد تأثير الشراكة بين القطاعين العام والخاص بأبعاده (الالتزام والاستمرارية والشفافية) على استدامة الشركات مع أبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية). ووجدت نتائج الدراسة أن هناك تأثيرًا قويًا للشراكات بين القطاعين العام والخاص على استدامة شركات الطيران الأردنية التي استخدمت جميع التأثيرات عالية المستوى. وتبين أيضا أن لجميع أبعاد الشراكة بين القطاعين العام والخاص أثرا كبيرا على استدامة شركات الطيران الأردنية . وأوصت الدراسة الإدارة العليا بزيادة اهتمام وتركيز إدارات الطيران العليا على مفهوم الاستدامة بالتركيز على مفهوم الشراكة مع القطاع العام. العمل على تحفيز الإدارات التنفيذية لهذه الشركات على ضرورة التركيز على الالتزام والشفافية في ممارسة الأنشطة والعمليات حتى يكون هذا العمل دائم التطوير ومستمر

الكلمات المفتاحية: الشراكة بين القطاع العام والخاص، الاستدامة، شركات الطيران، الأردن,

The Impact of Public-Private Partnership on Sustainability of Jordanian Aviation Companies

ABSTRACT

This research study aimed to empirically explore the Impact of Public-Private Partnerships (PPP) on the Sustainability of Jordanian Aviation Companies. To achieve the research objectives, both descriptive and analytical methods were used. The study was conducted on

research consisting of (324) managers and directors at aviation companies in Jordan. to determine the impact of PPP with its dimensions (commitment, continuity, transparency) on companies' sustainability with its dimensions of economic, social, and environmental dimensions). The study found a strong impact of public-private partnerships on the sustainability of Jordanian aviation companies that utilized all high-level effects. It was also found that all PPP dimensions had a significant effect on the sustainability of Jordanian aviation companies. The study recommended that top management should Increase the attention and focus of senior aviation departments on the concept of sustainability by focusing on the concept of partnership with the public sector. Work to motivate the executive departments of these companies on the need to focus on commitment and transparency in the exercise of activities and processes so that this work is permanent and continuous development

Keywords: Public-Private Partnership, Sustainability, Aviation, Jordan

المقدمة

إن غالبيـة الـدول في العـالم تعطي أولويـة عاليـة للمحافظـة على اسـتمرار عمليات قطاع الطيران، وذلـك من أجـل حمايـة النشـاط الاقتصـادي والوظـائف في شركات الطيران، وفي القطاعات ذات الصلة مثل السياحة والنقل بصـورته العامـة. وتمثّـل ذلـك بعـد جائحـة كورونـا حيث شـكلت تحـديا ذا أبعـاد سياسـية واقتصـادية واجتماعية عديدة. وقد ادي إعادة توجيه السياسة العامة في أعقاب الوباء إلى الحـد من الأهميـة النسـبية لأولويـات السياسـة الـتي شـكلت تطـور قطـاع الطـيران قبـل الأزمة، وخاصة تلك المتعلقة بتغير المناخ والبيئة. وسيكون دور الحكومة والسـلطات العامة على كافة المستويات ــ وخاصة فيما يتصل بنوع ومدة التدابير التي تؤثر على عمليات النقل الجوي ــ حاسما بالنسبة للتنمية المستقبلية لصناعة الطـيران .(Dube et al, 2021)

ولقد حظي مفهـوم الشـراكة بين القطـاع العـام والخـاص - الـذي يقـوم على استقطاب القطاع الخاص لتطـوير وتمويـل المشـاريع الـتي تقـدم الخـدمات العامـة مقابل حصول القطاع الخاص على بدل مالي يغطي اسـتثماراته الماليـة ومـا تحملـه من تكلفة- باهتمام كبير من قبل الدول في مختلف أنحاء العالم، فمن خلال الشراكة بين القطاع العام والخاص يمكن حشد وجمع إمكانات المجتمع كافة بما فيها خـبرات

وطاقات وموارد كلاً من القطاعين للتشارك في إنشاء وتشغيل المشاريع بجميع أنواعها، وبما يحقق الاستدامة والتنمية الاقتصادية والمجتمعية (Akomea-Frimpong et al, 2023).

ومن ناحية أخرى شهدت بيئة الأعمال تحولاً في منهجها ومساراتها، وطريقة صياغة استراتيجياتها وتنفيذها، ويَمكّن هذا التحول في تبني أساليب إدارية متقدمة وأكثر تطوراً من شأنها أن تعزز من الفرص لمنظمات الأعمال في البقاء والاستمرار والنمو في مواكبة أعمالها في ظل التعقيدات والتغيرات البيئية المتزايدة، لذا كانت الاستدامة هي الخيار الأكثر أهمية لبقاء تلك المنظمات في تقديم المنتجات المتميزة (Herget, 2023, 26). إذ تتأثر الاستدامة بالاستراتيجيات المعتمدة وتوفير المعرفة والموارد مما ينعكس إيجاباً على جودة ما تقدمه منظمات الأعمال من خدمات، وبالتالي فإن الاستدامة تعد من المفاهيم المهمة في عالم الأعمال، إذ تمثل القدرة على تحقيق نتائج واضحة للمنظمات، وترتبط بالازدهار الاقتصادي لتلك المنظمات (Koval et al, 2023)

وتأسيساً على ما سبق فقد جاءت هذه الدراسة للتعرف الى أثر الشراكة بين القطاع العام والخاص في الاستدامة لشركات الطيران الأردنية.

1-2 اهمية الدراسة

تظهر أهمية الدراسة في الموضوع البحثي والمتغيرات في الدراسة، حيث يعتبر مفهوم الشراكة بين القطاعين العام والخاص بأبعاده (الالتزام، والاستمرارية، والشفافية)، والاستدامة بأبعادها (البعد الاقتصادي، والبعد الاجتماعي، والبعد البيئي من المواضيع الحديثة، إذ أن هذه المواضيع المتجددة بحكم الظرف الزماني للشركات ضمن صناعة الطيران تتصاعد حديثا، لتحتل مكانة الصدارة في بحث كل العوامل التي من شأنها تعزيز الاستدامة في الأداء الإداري بما يكفل تحقيق مفهوم الاستدامة في شركات الطيران الأردنية

كما وتنبع الأهمية العملية لهذه الدراسة من إثارة اهتمام القائمين على شركات الطيران الأردنية نحو أهمية الشراكة بين القطاعين العام والخاص، ودورها

في تعظيم الإيجابيات ومعالجة السلبيات من خلال خلق مزيج من المعرفـة والخـبرة العملية والدعم الحكومي لضمان أفضل النتائج.

1-3 أهداف الدراسة

تسعى الدراسة بشكل جـوهري للتعـرف الى أثـر الشـراكة بين القطـاعين العـام والخاص في الاستدامة في شركات الطـيران الأردنيـة، وينبثـق من الهـدف الـرئيس الأهداف الفرعية الآتية:

1- التعـرف إلى الأهمية النسـبية للشـراكة بين القطـاعين العـام والخـاص بأبعادها والتعرف إلى الأهمية النسبية للاستدامة بأبعادها في شركات الطـيران الأردنيـة وبيان أثر الشراكة بين القطـاع العـام والخـاص بأبعادها في الاسـتدامة بأبعادها في شركات الطيران الأردنية.

1-4 مشكلة الدراسة:

ان الملاحِظ للصناعة يجد ان شركات الطيران الاردنيـة قـد واجهت في الآونـة الأخـيرة تحـديات الاسـتدامة ضـمن البيئـة التنافسـية المعقـدة، بـالرغم من النمـو المستمر في منحنيـات صـناعة الطـيران الأردني، فـان القطـاع لم يصـل الى كامـل إمكاناته بسبب التحديات الهيكلية المختلفة التي تشمل الضـرائب المرتفعـة والـدعم غير الشفاف لبعض شركات الطيران الأجنبية، ومركزيـة الوظـائف العامـة المتعلقـة بقطاع الطيران، مما اوجد اختلالات تنافسية جعلها تفقد جزءا من مكانتها المعهـودة. فـأن الآثـار الدقيقـة للشـراكة بين القطـاعين العـام والخـاص على الاسـتدامة في شركات الطيران الأردنية لم تدرس بشكل كافٍ، ، لذا تظهر الحاجة إلى دراسـة اثـر الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الاستدامة لشركات الطيران الأردنية.

فان دراسـة الشـراكة وتأثيرهـا في الاسـتدامة لا يتـأتى الا بوضـع اسـتراتيجية فعّالـة تهـدف الى تطـوير شـامل لقطـاع الطـيران في الأردن لتعزيـز نمـو شـركات الطيران الأردنية باختلاف حجمها او مجالها، من خلال تحسـين الشـراكة مـع القطـاع العام، لما له من قوى متعددة من شأنها تعزيز المكانة الاستراتيجية لتلـك الشـركات ضمن صناعة الطيران محليـا، ولكونهـا أيضـا، إحـدى الطـرق الـتي يمكن من خلالهـا تخفيف أو تجاوز التحديات والتهديدات، إذ يكمن سـر نجاحهـا في اسـتغلالها لخـبرات

وإبداعات القطاع الخاص وقدرته على الاستفادة من المـوارد والفـرص المتاحـة في أسواق رأس المال، كونها تعد منهجًا فعالاً لتحقيق الاستدامة .

وبناء على ما سبق يمكن إبراز مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيس: **ما أثــر الشــراكة بين القطــاع العــام والخــاص في الاســتدامة لشــركات الطيران الأردنية** ؟.

1-5 أسئلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

مـا هـو أثـر الشـراكة بين القطـاعين العـام والخـاص بأبعادهـا في الاسـتدامة بأبعادها مجتمعة في شركات الطيران الأردنية؟

و يتفرع من السؤال الرئيس للدراسة الأسئلة الفرعية الآتية:

1. مـا الأهميـة النسـبية للشـراكة بين القطـاعين العـام والخـاص في شـركات الطيران الأردنية؟ وما مـا الأهميـة النسـبية للاسـتدامة في شـركات الطـيران الأردنية؟ وما أثر الشـراكة بين القطـاعين العـام والخـاص بأبعادهـا (الالـتزام، والاستمرارية، والشفافية) في الاسـتدامة بأبعادهـا (البعـد الاقتصـادي، والبعـد الاجتماعي، والبعد البيئي) في شركات الطيران الأردنية؟

1-6 فرضيات الدراسة

❖الفرضية الرئيسة الأولى:

Ho1: : لا يوجد أثـر ذو دلالـة إحصـائية عنـد مسـتوى معنويـة ($\alpha \leq 0.05$) للشـراكة بين القطاع العام والخاص بأبعادها (الالـتزام، والاسـتمرارية، والشـفافية) في الاسـتدامة بأبعادها (البعد الاقتصـادي، البعـد الاجتمـاعي، والبعـد البيـئي) في شـركات الطـيران الأردنية.

ويتفرع من الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الآتية:

Ho1-1: لا يوجـد أثـر ذو دلالـة إحصـائية عنـد مسـتوى معنويـة ($\alpha \leq 0.05$) للشـراكة بين القطاع العام والخاص بأبعادها مجتمعة في البعـد الاقتصـادي في شـركات الطـيران الأردنية.

Ho1-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للشراكة بين القطاع العام والخاص بأبعادها مجتمعة في البعد الاجتماعي في شركات الطيران الأردنية.

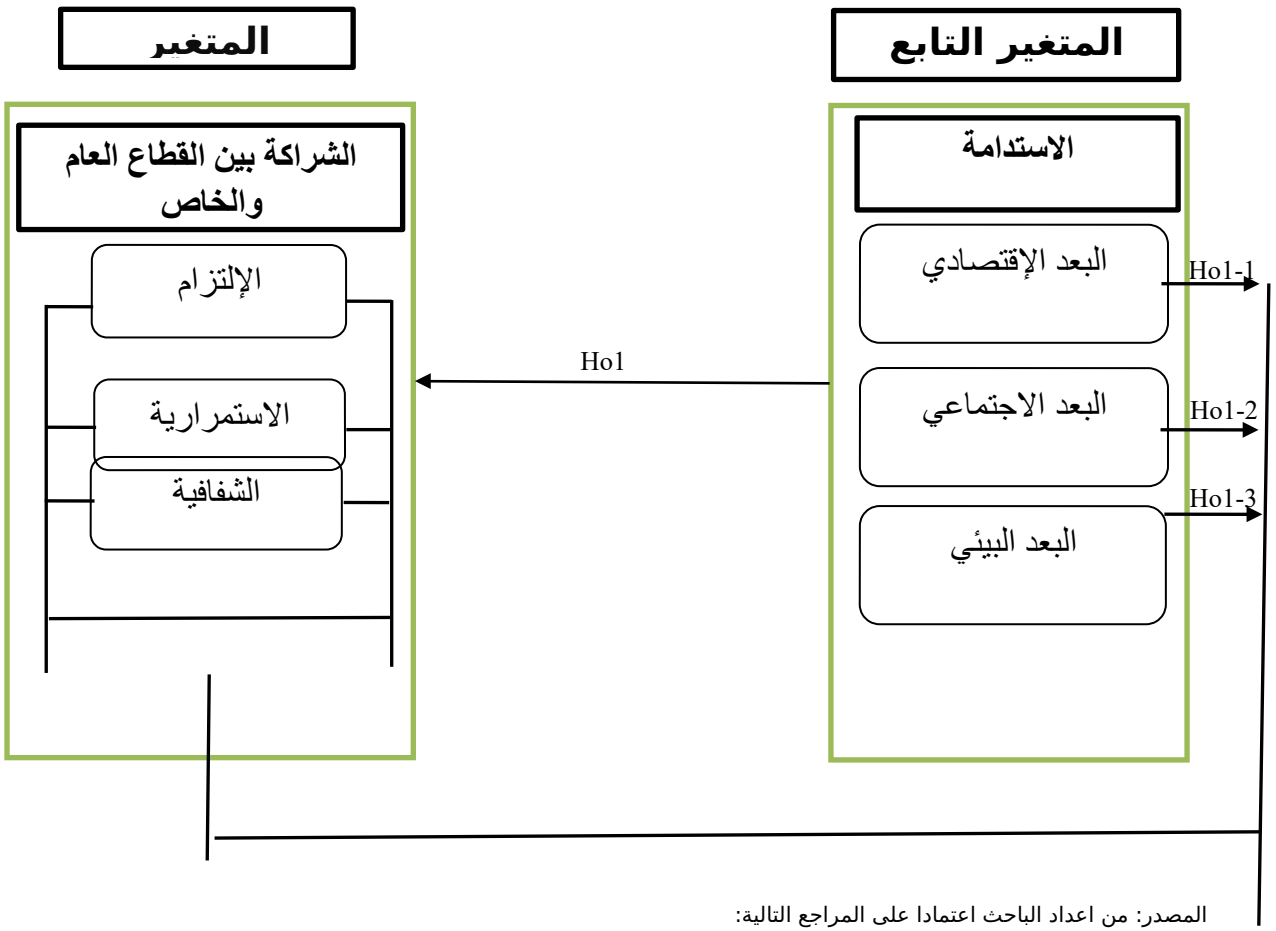
Ho1-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للشراكة بين القطاع العام والخاص بأبعادها مجتمعة في البعد البيئي في شركات الطيران الأردنية.

1-7 أنموذج الدراسة

يشير الشكل (1-1) إلى أنموذج الدراسة والذي يتضمن متغيراتها وأبعاد كل متغير بالإضافة إلى المراجع التي تم الاعتماد عليها.

الشكل (1-1)

أنموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على المراجع التالية:

المتغير المستقل Chaturvedi et al. (2021) ، Ma et al. (2022)، Monica-Lavinia (2022)، Chilunjika (2024) ، الشامي وآخرون (2023)،

المتغير التابع Tian et al. (2024)، الحيدري والحسناوي (2023) ، Ukpong et al. (2022) ، laleye et al(2023)، دغيم

	.(2020)
المتغير المعدل	Jumat et al, ، (2020) عبد الرضا وآخرون ،Al-Slehat (2023) Bihorac et al. (2024) ،Łasak (2022) 2023

1-8 التعريفات المفاهيمية والإجرائية

أولا: الشراكة بين القطاع العام والخاص:

تُعرف الشراكة بين القطاع العام والخاص على أنها: "التعاون الاستراتيجي والتعاقد الذي يحدث بين المنظمات والكيانات في القطاع العام (الحكومي) والقطاع الخاص (الشركات والمؤسسات الخاصة)، بهدف تحقيق أهداف مشتركة تتضمن تبادل الموارد والخبرات والمعرفة من أجل تحسين الخدمات المقدمة، وتطوير المشاريع والمبادرات، وتحقيق تطور اقتصادي واجتماعي مستدام" (Smith, 2023). وقد تم قياسها بالأسئلة من 1-17 في أداة الدراسة من خلال الأبعاد التالية:

1- الالتزام

هو أن يتم إنجاز وتنفيذ القرارات التنموية وفقاً لمنهجية وأهداف تحدد دور كل شريك في ظل مناخ إداري فعال يتعهد كل طرف فيه بالالتزام بالدور المحدد له من قبل، ويتضمن هذا البعد مجموعة من الالتزامات (الفايز، 2022). وتم قياسها في الأسئلة من 1-5 في أداة الدراسة

2- الاستمرارية:

تعرف بأنها العملية التي تتضمن إنشاء نظام للوقاية والتعافي من التهديدات المتوقعة للمؤسسة، بحيث تضمن الخطة حماية الأفراد والأصول، فضلاً عن القدرة على العمل بسرعة في حالة وقوع أي حدث Event مثل الكوارث Disaster أو الازمات Crisis وغيرها من الأحداث (غازي، 2022). وتم قياسها في الأسئلة من 6-10 في أداة الدراسة

3- الشفافية:

وهي التنسيق بين الشركاء من خلال رؤية واضحة للأساليب التي ينتهجها الشريك لتنفيذ الأهداف الموضوعة، مع التعامل بصدق ووضوح مع المتغيرات الداخلية

والخارجية التي تحدث خلال فترة الشراكة (Liu et al, 2023). وتم قياسها في الأسئلة من 11-17 في أداة الدراسة

ثانيا: الاستدامة:

تعرف الاستدامة على أنها: "استراتيجية الأعمال المتقدمة نحو تحقيق الإبداع والابتكار من أجل تحقيق ميزة تنافسية من خلال عكس التحديات التي تواجهها المنظمة عن طريق تسخير نقاط القوة في مواجهة نقاط الضعف واستغلال الفرص في مواجهة التهديدات بالشكل الذي يولد حالة تحدي للمنظمة لتكون بمثابة الرابطة القوية ما بين الاستدامة والفرص والابتكار والإبداع" (Ricciardelli and Raimo, 2022, 53). وقد تم قياسها بالأسئلة من 18-33 في أداة الدراسة من خلال الأبعاد التالية:

1- البعد الاقتصادي:

ويشير هذا البعد لتلبية الحاجات المادية للإنسان عن طريق الإنتاج والاستهلاك، ويرى بعض الاقتصاديين أن التنمية المستدامة تتطلب نموا اقتصاديا سريعا للقضاء على الفقر وتوليد الموارد اللازمة للتنمية، ويتضمن هذا البعد النظر في الأثر المالي للقرارات والأنشطة التي تقوم بها ، وكيفية تحقيق التوازن بين تحقيق الأرباح وتحقيق الاستدامة من جهة أخرى، (Ellili and Nobanee, 2023). وتم قياسها في الأسئلة من 18-23 في أداة الدراسة

2- البعد الاجتماعي:

ويشير الى الترجمة الفعلية الخاصة برسالة المنظمة وتحويلها إلى واقع فعلي يتماشى مع القيم الاجتماعية في المجتمع والتي تتعلق بتحسين حياة الأفراد في المجتمع ومنحهم الفرصة المتكافئة للعمل (الصباح، 2022). وتم قياسها في الأسئلة من 24- 28 في أداة الدراسة

3- البعد البيئي:

ويشير الى التزام المنظمات بالحفاظ على بيئتها الطبيعية وحمايتها بخصائصها المتعددة الأبعاد، مثل الحفاظ على جودة المياه والهواء والتربة وما إلى ذلك (Sutiyem et al, 2020).وتم قياسها في الأسئلة من 29-33 في أداة الدراسة.

1-9 حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:**
- اقتصرت هذه الدراسة على البحث في متغيرين: الشراكة بين القطاع العام والخاص بأبعادها (الالتزام، الاستمرارية، الشفافية) كمتغير مستقل، والاستدامة بأبعادها (البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي) كمتغير تابع، في شركات الطيران الأردنية.
- **الحدود البشرية:**

اقتصرت هذه الدراسة على العاملين في شركات الطيران الأردنية ضمن المستويات الإدارية العليا فقط.

- **الحدود المكانية:**

طبقت هذه الدراسة في شركات الطيران الأردنية

الدراسات السابقة

دراسة Bihorac et al. (2024) بعنوان:

"ESG and FinTech: Are they Connected? (Italy)".

هدفت الدراسة التعرف الى الالية التي تعزز فيها الاستدامة من نشر التكنولوجيات المالية واستخدامها في القطاع المصرفي في بنك BNP Paribasكدراسة حالة. وقد استندت الدراسة في أسلوب جمع البيانات إلى المقابلات الشخصية والتي أجريت مع الشركات الرئيسية. وقد توصلت الدراسة الى أن التأثير الاجتماعي، تعززه العوامل البيئية والاجتماعية والحوكمة، كما أظهرت النتائج أن الاستدامة والاهتمام بقضايا الحوكمة والبيئة والعوامل الاجتماعية يشجعان على استخدام تقنيات التكنولوجيا المالية. وقد أوصت الدراسة بان تكون الدراسات المستقبلية قادرة على إجراء تحليلات اقتصادية قياسية قابلة للتحقيق في العوامل التي تشجع البنوك على استخدام خدمات شركات التكنولوجيا المالية لمتابعة أهداف الاستدامة بشكل أكثر كفاءة.

دراسة Chilunjika (2024) بعنوان:

“Creating Sustainable Public-Private Partnerships Through Corporate Governance In The Sub-Saharan Africa (SSA)”.

هدفت الدراسة الى وضع تصور لممارسات ونظم إدارة الشركات والشراكات بين القطاعين العام والخاص في بلدان افريقيا والصحراء الكبرى، ووضع هذه الممارسات والنظم في سياقها. كما وهدفت أيضا الى دراسة فعالية حوكمة إدارة الشركات في مشاريع الشراكات بين القطاعين العام والخاص في بلدان افريقيا والصحراء الكبرى . وقد اعتمدت الدراسة على منهجية البحث النوعي، إذ تم اختيار المواد والوثائق البحثية بشكل هادف لاستخدامها في الدراسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة ان دول بلدان افريقيا والصحراء الكبرى بحاجة ماسة الى مثل هذا النوع من الشراكات على هذا النحو. كما أظهرت النتائج ان الشراكات مع القطاع الخاص تساعد على خفض الدين الحكومي وتحرير رأس المال العام للإنفاق على الخدمات الحكومية الأخرى.

وقد أوصت الدراسة بالحاجة إلى الاعتماد الكامل للنظم والممارسات والعمليات والإجراءات السليمة لإدارة الشركات في تصميم الشراكات بين القطاعين العام والخاص وتمويلها وتنفيذها وتفعيلها في إطار اتفاقات الخدمات الخاصة.

دراسة Tian et al. (2024) بعنوان:

“How Does Contract Flexibility Affect The Sustainability Performance Of Public–Private Partnership Projects? A Serial Multiple Mediator Model” (China).

هدفت الدراسة التعرف الى العلاقة بين مرونة العقد وأداء الاستدامة لمشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص. تم اعتماد طريقة الاستطلاع على نطاق واسع في أبحاث إدارة المشاريع لاختبار العلاقات القائمة على النظرية بين المتغيرات، تناولت الدراسة أداء الاستدامة لمشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص كمتغير تابع في نموذج البحث، وركزت الدراسة على الاستدامة الاقتصادية والبيئية والاجتماعية للمشاريع. أظهرت نتائج الدراسة أن مرونة العقد لها تأثير إيجابي كبير على أداء استدامة مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

وأوصت الدراسة بأنه يجب على المشاركين في مشاريع الشراكة بين القطاع العـام والخـاص التركـيز على كفـاءة التعـاون وعلى أهميـة العدالـة في تصـميم العقـود وتنفيذها، بالاضافة الى تعزيز تبـادل المعلومـات والتواصـل بين المشـاركين لضـمان الانفتاح والشفافية وردود الفعل في الوقت المناسب.

دراسة Kimani and Ntara (2024) بعنوان:

"Public Private Partnership and Sustainable Development in Murang'a County" (Kenya).

هدفت الدراسة الى البحث في العلاقـة بين القطـاع العـام و القطـاع الخـاص والتنمية المستدامة وتحديد تأثير تمويل المشروع على التنميـة المسـتدامة، وتحديـد تأثير جودة خدمة المشروع على التنمية المستدامة، وتقييم تـأثير حوكمـة المشـروع على التنميـة المسـتدامة، وتحديـد تـأثير الاسـتدامة البيئيـة للمشـروع على التنميـة المستدامة لمقاطعة مورانجا، كينيا.

أظهرت نتائج الدراسة أن الهيكل المالي المتـوازن والمـزود بـالموارد الكافيـة أمر محوري لضمان التنفيذ الناجح والجدوى طويلة الأجل للمشاريع بما يتماشـى مـع الدور الحاسم للأطر المالية القوية في مساعي التنمية المستدامة. أوصت الدراسـة أن الارتباط الإيجابي بين جودة الخدمة ونتائج التنمية المسـتدامة يثبت صـحة التأكيـد على أن تقديم الخدمة الجيدة أمر جوهري لتحقيق أهداف الاستدامة، وتعزيـز التـأثير الاجتماعي والاقتصادي والنجاح الدائم للمشاريع.

دراسة الشامي وآخرون (2023) بعنوان:

"دور الشراكة بين القطاعين العام والخاص كأداة لتحقيـق التنميـة المستدامة" (مصر)

هدفت الدراسة التعرف الى مفهـوم وأشـكال وأهميـة الشـراكة بين القطـاعين العام والخاص وأسباب ظهورها، ودور هذه الشراكة في تحقيق التنميـة المسـتدامة. تناولت الدراسة المتغيرات الرئيسية، الشـراكة بين القطـاع العـام والخـاص كمتغـير مستقل بابعاده (العقود، والشفافية) والتنمية المستدامة كمتغير تـابع بابعـاده (النمـو الاقتصادي والاندماج الاجتماعي وحماية البيئة). أظهرت نتـائج الدراسـة أن اتفاقيـات

الشراكة بين القطاعين العام والخاص تعمل على تنفيذ مشـروعات البنيـة الأساسـية بالدولة لتحقيق خطـط التنميـة الاقتصـادية للارتقـاء بالخـدمات الحيويـة للمواطـنين، وتنشـيط الاسـتثمار المحلي والأجنـبي. وأوصـت الدراسـة بضـرورة أن تحـدد الدولـة بوضوح وفق خطة تنموية شاملة برامج الشراكة بين القطاعين العام والخـاص الـتي تحتاج إلى تنفيذها، وأن تراعي فيها كافة الأبعاد السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، والبيئية.

دراسـة الصـافي (2023) بعنـوان: "دور الشـراكة بين القطـاعين العام والخاص في تحقيق التنمية المستدامة بإفريقيا".

هدفت الدراسة الى تسليط الضوء على مفهوم الشراكة بين القطاعين العـام والخاص والتنمية المستدامة وتبيان دورها في تحقيق التنمية المستدامة، واستحضـار السياق الدولي لبروز مفهومها ومعرفة التحديات والعراقيـل الـتي تواجههـا خصوصـا في افريقيـا. تنـاولت الدراسـة المتغـيرات الاساسـية الشـراكة بين القطـاع العـام والخاص كمتغير مسـتقل بابعـاده(الالـتزام، و المشـاركة، والشـفافية، والمسـؤولية)، والتنميـة المسـتدامة بابعادهـا (الاقتصـادي، والاجتمـاعي، والبيـئي).أظهـرت نتـائج الدراسة بانه يمكن للشراكة بين القطـاع العـام والخـاص أن تعطي ثمـار جيـدة بعـد اعتماد منطقة التبادل الحرة القارية الافريقية في مجال تجارة الخدمات، على اعتبار أن القارة الافريقية تعد سوقا استهلاكيا واسعا، كمـا أن تقـديم هـذه الخـدمات يمكن أن يكون بتكلفة أقل إذا ما تم الاعتمـاد على المـواد الاوليـة بتحويلهـا وتصـنيعها دون الحاجة الى استيرادها من خارج القارة. أوصـت الدراسـة أن تبقى عقـود واتفاقيـات الشراكة بين القطاعين العام والخاص مفتاح أساسي في تحقيق التنمية المسـتدامة في القارة الافريقية.

1.3 الشراكة بين القطاع العام والخاص

يعـد مفهـوم الشـراكة آخـر إرهاصـات الفكـر الاقتصـادي العـالمي في مجـال السياسة العامة، وتحديدا في مجال صناعة الخدمات العامة، والـتي تسـير حكومـات جميـع دول العـالم على اختلافهـا لتقـديمها لأفـراد المجتمـع لإشـباع حاجـاتهم منهـا، والعمل على رفع معدلات الرفاهية الاقتصادية والاجتماعيـة، فقـد نشـأ نهج الشـراكة

بين القطاعين على إثر ثنائية الفشل الذي مست النظم الاقتصادية المتعاقبة في العالم الرأسمالي (الطاهر، 2019).

فمع نهاية القرن العشرين ظهرت الشراكات بين القطاعين العام والخاص المعاصرة إلى الوجود، وارتبطت بالسياسات "النيوليبرالية" "Neoliberal" لزيادة مشاركة القطاع الخاص في الإدارة العامة، ومن ثم إحتلت مركز الصدارة في الدراسات المتعلقة بالحوكمة العالمية والعلاقات الدولية في أوائل العقد الأول من القرن الحادي والعشرين (Pattberg et al., 2012, 2 Ulayi et al., 2022 ,).

وفي الآونة الأخيرة، أصبح مفهوم الشراكة بين القطاعين العام والخاص شائعاً بشكل متزايد كبديل للنهج المعتاد لبناء مشاريع البنية التحتية، وعليه، يمكن النظر إلى الشراكات بين القطاعين العام والخاص على أنها حل وسط بين رأسمالية القطاع العام والخصخصة، تقوم على إتقافية تخضع لرقابة إطار تنظيمي صارم، يحدد الأهداف ويحدد المهام والمخاطر لكل من الأطراف العامة والخاصة (Popescu & Wei, 2023, 44).

2.1.3 مفهوم الشراكة بين القطاع العام والخاص

أشار Rubin (2014, 18) إلى أنه لا يوجد إجماع دولي واسع النطاق حول مفهوم الشراكة بين القطاعين العام والخاص في العالم، فهو يعتبر من المفاهيم الحديثة نسبياً ولم يظهر في القاموس إلا في سنة 1987 بالصيغة الآتية: "هو نظام يجمع المتعاملين الاقتصاديين والاجتماعيين، أما في مجال العلاقات الدولية فإن أصل استعمال كلمة شراكة تم لأول مرة من طرف مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية".

يعبر مفهوم الشراكة بين القطاع العام والخاص عن تحول في نموذج تمويل وإدارة البنية التحتية والخدمات، من التعاقد التقليدي إلى نمط تعاقد تمثل فيه الحكومة الشريك العام، بينما يمثل المستثمر الشريك الخاص، وبهذا المفهوم تعتبر الشراكة بين القطاع العام والخاص وسيلة تعاقدية تمكن من الاستفادة من الكفاءات الإدارية والتقنية والقدرات التمويلية لدى القطاع الخاص لتقديم الأصول العامة، سواء أكانت أصول جديدة أم تطوير لأصول قائمة، والخدمات العامة (بن لاغة وبلمهدي، 2022). فقد وصفها البنك الدولي World Bank بأنها عقد طويل الأجل

بين القطاع الخاص ووكالة حكومية، لتوفير أصول أو خدمات عامة، حيث يتحمل القطاع الخاص مخاطر كبيرة ومسؤولية إدارية (PPIAF, 2012, 11)ـ وفي السياق ذاته عرّف Tireuov et al. (2023) الشراكة بين القطاع العام والخاص أنها تجميع طويل الأجل لموارد الشركاء من القطاعين العام والخاص بناءً على اتفاقية مكتوبة، تحدد تقاسم المخاطر والمسؤوليات والنتائج بينهما لحلها المهام العامة الحاسمة و/أو تنفيذ مشاريع البنية التحتية التي تخدم الصالح العام والتي لا يمكن تنفيذها بفعالية تم حلها/تنفيذها دون مشاركة الشركاء من القطاع الخاص.

كما وعرّف المعاوي وآخرون (2021) الشراكة بين القطاع العام والخاصة أنها "تلك الأنشطة الاستثمارية التي يقوم فيها القطاع الخاص بإنجاز مشاريع وتقديم خدمات في مجال البنية التحتية والمشاريع الكبرى التي اعتاد على العمل فيها القطاع العام".

3.1.3 أنواع الشراكة بين القطاع العام والخاص وتطبيقاتها

تصنف الشراكة من خلال المفاهيم والتوجهات والمعايير وفق عدة أسس مثل نمط التنظيم واتخاذ القرار، نوع القرار، نوع القطاع، طبيعة النشاط، طبيعة العقد، حيث يتحدد الدور الذي يقوم به كل من القطاع العام والقطاع الخاص ضمن الشراكة. فالترتيبات المؤسسية تندرج وفقا للأسس التالية (زيان، 2020؛ـ Rossi & Civitillo, 2014):

- شراكات تعاونية: وتدور حول إدارة وتنظيم الشراكة على أساس تشاركي بين القطاعيين العام والخاص، حيث تتصف الشراكة بعلاقات أفقية بين أطراف الشراكة ويتم اتخاذ القرار بالإجماع ويشترك جميع الشركاء بأداء المهام والواجبات ولا يوجد إشراف منفرد لأي طرف بموجب القواعد التي يفرضها. فكلاهما يتحمل المخاطر ويحصل على المنافع المتحققة عن النشاط.

- شراكات تعاقدية: وتعنى بترتيبات توصيل الخدمات بموجب عقد بين طرفين وتكون علاقة الشراكة عمودية مع وجود جهة مرجعية واحدة تمارس الرقابة والسيطرة على النشاط وعلى الأطراف الأخرى المساهمة في الشراكة وهذه الجهة لا تمارس أداء المهام بل تعتمد على الأطراف الأخرى في ذلك تكون قادرة على

إنهاء الشراكة أحياناً استناداً على معيار العقد الذي يحكم العلاقة بين القطاع العام والقطاع الخاص.

- الشراكة التضامنية: إن التضامن هو كيان قانوني يأخذ شكل الشراكة ويكون فيه كل من الجهة الحكومية المعنية والشريك الخاص متضامنين في القيام بعمل يحقق لهما ربحاً مشتركاً. وبصفة عامة، يساهم كل شريك في الأصول ويشارك في المخاطر، وبموجب التضامن تكون الحكومة هي المنظم الأول والأخير، بالإضافة إلى كونها شريكاً نشطاً في الشركة العاملة.

ويمكن تنفيذ الشراكة بين القطاعين العام والخاص عملياً من خلال قاعدتين هُما: (Miletić et al., 2024).

• على أساس العقد (On the Basis of Contact): في هذه الحالة يكون الكيان الخاص في أغلب الأحيان المسؤول عن تصميم وبناء وتمويل وإدارة الخدمة أو السلعة، هنا تكون الشراكة بين القطاعين العام والخاص على أساس العلاقات التعاقدية، يمكن تنظيمها من خلال المبادئ التوجيهية الشائعة والمعروفة، وتتميز بعض نماذج الشراكة بين القطاعين العام والخاص على أساس العقد بالارتباط المباشر بين الشريك الخاص والمستخدم النهائي، إذ يوفر الشريك الخاص خدمة مباشرة للمستخدمين النهائيين، تحت سيطرة الشريك العام مثل (الإمتياز).

- الشراكة المؤسسية (Corporate Partnership)، وفي هذه الحالة يتم إنشاء كيان قانوني جديد مملوكاً لكلا الشريكين، والاتصال المباشر بين الشريك العام والخاص من خلال القانونية الذاتية التي تمكن الشريك العام من الحفاظ نسبيا درجة عالية من السيطرة على تطوير المشاريع من خلال وجودها في الهيئات التي تتخذ القرارات نيابة عن المشروع المشترك، وبهذه الطريقة، يستطيع الشريك العام تطوير تقديم الخدمات الخاص به باستخدام موارد وخبرة الشريك الخاص.

4.1.3 خصائص وميزات الشراكة بين القطاع العام والخاص

تدخل الجهات الحكومية والخاصة في اتفاقيات تعاقدية من أجل تصميم وتمويل وتنفيذ وتشغيل مشاريع البنية التحتية العامة بشكل مشترك (Owotemu et al., 2022). ويستفيد هذا النهج من نقاط القوة في كلا القطاعين: دور القطاع العام في صنع

السياسات والتنظيم وتقديم الخدمات، وكفاءة القطاع الخـاص، والابتكـار، والوصـول إلى رأس المال (Chimauzom, 2024).

إذاً، الشراكة بين القطاعين العام والخاص تُمثل التعـاون بينهمـا بالاعتمـاد على نقاط القوة النسبية لكل طرف، وذلك من أجل إقامـة علاقـة تكامليـة بينهمـا، وهـذه العلاقة تتسم بعدة خصائص من أهمها (Yong, 2010, 8):

- نقـل المخـاطر: العنصـر الأساسـي في عقـد الشـراكة بين القطـاعين العـام والخاص هو نقل المخاطر من القطـاع العـام إلى القطـاع الخـاص، فالمبـدأ الكـامن وراء نقل المخاطر هذا هو أنه يجب تخصيص المخاطر للطـرف الـذي يمكنـه إدارتهـا على أفضـل وجـه، حيث أنـه ضـمن مجموعـة عقـود الشـراكة بين القطـاعين العـام والخاص، يتم نقل بعض المخاطر المتعلقة بتصميم وبناء وتشغيل البنيـة التحتيـة إلى القطاع الخاص الذي يتمتع بقدرات أكـبر تسـاهم في تخفيـف المخـاطر الناشـئة عن المخاطر كقدرات الموارد المالية والمهارات والخبرة.

- عقد طويل الأجل: عادة ما تتبـع الشـراكة بين القطـاعين العـام والخـاص نهج "الحياة الكاملة" في التطوير، وعادة ما تكـون هـذه الشـراكة لفـترة تـتراوح من 10 إلى 20 سنة على الرغم من وجـود بعض الشـراكات بين القطـاعين العـام والخـاص مدتها أقصر، على سبيل المثال، من ثلاثة إلى خمس سنوات.

- البنية التحتية، مما يتطلب أن يكون العقد طويل الأجل بطبيعته.

- اتفاقية الشراكة: مفتاح هذا العقد طويل الأمد بين الجمهور والقطـاع الخـاص هو أنه يُنظر إليها على أنها "شراكة"، حيث أن كلا الطرفين لديهما مصلحة مشـتركة والتزام موحد.

كما وأشار Sedjel and Mokhtari, (2022) إلى أن الشراكة بين القطاع العام والخاص تتميز بخصائص رئيسية تتمثل في:

- التسـجيل القـانوني للعلاقـات بين الشـركاء، وتنظيم حقـوقهم وواجبـاتهم والمسـؤوليات. - المسـاواة في المصـالح الاقتصـادية بين الشـركاء وحريـة اتخـاذ القرارات الإدارية داخلها بكفاءة. - عدم تدخل الدولة في مجـال مسـؤولية الشـركاء من القطاع الخاص.

5.1.3 أهداف الشراكة بين القطاع العام والخاص

بشكل عام يمكن تلخيص أهم أهداف الشراكة بين القطاع العـام والخـاص كمـا أوردها (المعاوي وآخرون، 2021؛، Talaat, 2014) على النحو الآتي:

- أهداف إجتماعيـة: تبقى الشـراكة بين القطـاع العـام والقطـاع الخـاص الحـل الأنجح للمشاكل التي تعرف بـحلول خاصة لمشـاكل عامـة، حيث تهـدف إلى تقـديم خدمات تتميز بمستوى عالي من الكفاءة وجودة عالية.

- أهـداف إقتصـادية: هـذه الأهـداف تتجلى في تقويـة البنيـة التحتيـة، وتطـوير المرافق العامة وتطبيق مبدأ المرفق العالمي، حيث أن هنالك علاقة وثيقة بين النمو الاقتصـادي وتطـور البنيـة الأساسـية وأن كـل نقص في هـذه الأخـيرة يعيـق التنميـة الاقتصادية. ومن جانب أخر تساعد البنية الأساسية على خلق فرص العمـل، تشـجيعا للاستثمارات المحلية والأجنبية، والزيادة في الإنتاجيـة وتطـوير الوظـائف الاجتماعيـة للدولة.

- أهداف ديموغرافية: أصبحت غالبية الـدول الناميـة تعـاني من العجـز المتكـرر في خدمات المرافق العامة إذ لم تعد قادرة على تغطية احتياجـات المواطـنين ممـا أثر سلبا على جودة الخدمات المقدمة وساهم في تفاقم الهوة بين العرض والطلب.

- أهداف التدبير الجيـد والاسـتراتيجي للمرافـق العامـة: يتم اللجـوء إلى عقـود الشـراكة بين القطـاع العـام والقطـاع الخـاص في حـالات الاسـتعجال وفي حالـة المشـاريع الـتي تتمـيز بالشـمولية والتعقيـد وأن الشـخص العامـل يمتلـك الخـبرة والكفاءة والتحديد المسبق لوسائل التقنية التي يتطلبها المشروع أو قد لا تكـون لـه تجربة في وضع التركيبة القانونية والمالية للمشروع وبالتالي مشاركة المقاولات في أعمال الادارة.

6.1.3 أبعاد الشراكة بين القطاع العام والخاص

1. **الإلتزام:**

يشير الالتزام إلى استعداد الشـركاء لبـذل الجهـد نيابـة عن الشـراكة والقضـاء على المصالح الذاتية، وأن ينصّـب تركـيزهم على الأهـداف طويلـة المـدى ويمتلكـوا القدرة على هذا التركيز، وتعد الثقة عنصراً حيوياً في الشراكة حيث يتعاون الشركاء لتحقيق الهدف، وتقلل الثقة من عدم اليقين بشأن تصرفات الأطـراف في الشـراكة

لأن الأطراف تعرف بالفعل ما يمكن أن تتوقعه من بعضها البعض، فالثقة تـؤدي إلى التزام متبادل سريع، مما يؤدي إلى تعاون أكبر (Osei-Kyei et al., 2023).

ومن جهـة آخـرى بيّن الفـايز (2022) أن الإلـتزام هـو أن يتم إنجـاز وتنفيـذ القرارات التنموية وفقاً لمنهجية وأهداف تحدد دور كل شـريك في ظـل منـاخ إداري فعال يتعهد كل طرف فيه بالالتزام بالدور المحدد لـه من قبـل، ويتضـمن هـذا البعـد مجموعة من الالتزامات، وهي:

- الالتزام بالهدف المشترك: تشـمل الشـراكة بين القطـاعين توجيـه جهودهمـا نحو هـدف مشـترك واضـح. يتعين على الأطـراف المشـاركة أن تتفـق على الهـدف المشترك للشراكة، سواء كان ذلـك تحسـين تقـديم خدمـة معينـة أو تنفيـذ مشـروع معين.

- تحديـد الأدوار والمسـؤوليات: يجب على الأطـراف المشـاركة في الشـراكة تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح. يجب أن يكون هناك فهم دقيـق لمن يقـوم بـأي مهمة وما المسؤوليات الملقاة على كل جهة.

2. الإستمرارية:

الإستمرارية هي أحد الأبعاد الأساسية في الشراكة بين القطاع العام والخـاص، وترتبط بضمان استمرارية العمل والتزام الأطراف المشـاركة على المـدى الطويـل، سواء في تقديم الخـدمات أو تنفيـذ المشـاريع، وتتضـمن الإسـتمرارية عـدة جـوانب تتمثل في:

- التخطيط للمدى الطويل: تشمل الاستمرارية وضع خطط واضـحة ومسـتدامة للمشـروع أو الخدمـة، ويجب أن تتضـمن هـذه الخطـط اسـتراتيجيات للحفـاظ على جودة الخدمة واستدامتها على المدى الطويل.

- الحفاظ على الاستقرار: تهدف الإستمرارية إلى تحقيق استقرار العمل وعـدم تعطيل الخدمات أو المشاريع نتيجة لتغييرات مفاجئة أو انقطاع الدعم.

- توفير الموارد المستدامة: تتضمن الاستمرارية ضـمان توفـير المـوارد الماليـة والبشـرية والتقنيـة المسـتدامة لتشـغيل المشـروع أو تقـديم الخدمـة. يجب أن يتم تخصيص الموارد بشكل مناسب لضمان استمرارية العمـل.أمـا أهـداف ضـمان هـذه الاستمرارية في المشاركة فهي (Dalla Longa, 2011, 253):

- للحفاظ على شفافية خطوات المشروع.

- إعادة تأمين خطوات المشروع من خلال القطاع الخاص لبناء علاقات الثقة والولاء.

3. الشفافية:

الشراكات بين أصحاب المصلحة المتعددين يجب أن يكون لها غرض واضح لما يجب تحقيقه وخطة لكيفية تحقيقه، وتعتبر الثقة بين جميع أصحاب المصلحة في الشراكة أمراً بالغ الأهمية نظراً لأن أصحاب المصلحة المختلفين يعملون وفقاً لمجموعات مختلفة من القواعد، لذا فإن الشفافية هنا مطلوبة فيما يتعلق بهوية الشركاء، وسبب تشكيل الشراكة، والفوائد التي تعود على الشركاء الأفراد، وأدوارهم والتزاماتهم، (Banerjee et al., 2020).

مبدأ الشفافية هو مبدأ أساسي في الشراكة بين القطاع العام والخاص، ويعبر عن ضرورة وجود تواصل مفتوح وشفاف بين الأطراف المشاركة في الشراكة. يتعلق هذا المبدأ بتبادل المعلومات والبيانات والمعرفة بطريقة تسهم في تحقيق الأهداف المشتركة وتعزيز الثقة والمساءلة (Ghasemi et al., 2022). من جملة الجوانب المهمة لهذا البعد: (Maas & Yin, 2022)

- مشاركة المعلومات: يجب أن تكون المعلومات متاحة ومفهومة للأطراف المشاركة في الشراكة. يشمل ذلك مشاركة المعلومات حول التقدم، والأداء، والمشكلات المحتملة، وأي تغييرات مهمة.

- تقديم تقارير دورية وشفافة: يشمل بعد الشفافية تقديم تقارير دورية وشفافة عن التقدم والأداء، ويجب أن تكون تلك التقارير واضحة ومحددة وتعكس المعلومات الهامة. وتعزيز الثقة والمصداقية: يسهم بعد الشفافية في بناء الثقة بين الأطراف المشاركة. عندما يكون هناك تواصل مفتوح وشفاف، يتعزز مستوى المصداقية والتفاهم بين القطاعين. لذا، فإن تعزيز الوعي العام حول مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص وضمان الشفافية في تطوير المشاريع وتنفيذها يُعد أمراً بالغ الأهمية بناء ثقة المواطنين ودعمهم، ومن خلال تبني الإصلاحات التنظيمية وتحسين التنسيق، وتعزيز الحلول المالية المبتكرة، وتعزيز الشفافية، تستطيع الدول أن تطلق العنان للإمكانات الهائلة الشراكة بين القطاعين

العام والخاص وتمهيد الطريق لمستقبل أكثر إشـراقا وأكـثر اسـتدامة (Akram et al., 2023)

3-2 التنمية المستدامة

يعتبر مفهـوم التنميـة المسـتدامة من المفـاهيم الحديثـة نسـبياً، حيث عـرفت العديد من المؤسسات والجهات هذا المفهوم بينما يعرفها بأنهـا عبـارة عن معـادلات نمو، يكون بالامكان الحفـاظ عليهـا من دون إلحـاق الضـرر بـالمواطنين أو البيئـة أو رخاء الأجيال القادمة ومن دون استنزاف الموارد الطبيعية والمعدنية النـادرة (ربيـع، 2017). وتعبر التنمية المستدامة بأنها إدارة وحماية الموارد الطبيعية وتغيير الأنظمة المؤسسية لتحقيق تلبية مستدامة لاحتياجات الأجيـال الحاليـة والمسـتقبلية بطريقـة متوازنة بيئيًا ومناسبة اقتصاديًا ومقبولة اجتماعيًا (كافي، 2017). وبين Bishop (2017) بأنها التنمية الـتي تأخـذ في الاعتبـار الأبعـاد الاقتصـادية والبيئيـة والاجتماعيـة بهـدف استغلال الموارد المتاحة لتلبية احتياجات المجتمع بشكل متوازن ومسـتدام.في حين يراها Loknath & Azeem (2017) بأنها تلبية احتياجات الجيل الحالي دون المساس بقدرة الاجيال القادمة في تلبية حاجاتهم. وعرفها القيسي (2018) بأنها اسـتخدام المـوارد الطبيعيـة بنـاءً على أسـس علميـة واضـحة، للحفـاظ على التـوازن البيـئي وتلبيـة احتياجات الأجيال الحالية دون المساس بالاحتياجات المستقبلية.

3-2-1 مبادئ التنمية المستدامة

تعتمـد التنميـة المسـتدامة على عـدة مبـادئ، ومن أهم هـذه المبـادئ (صـحراوي، 2021):

1- مبدأ الوصول إلى العدالة: يعبر عن تحقيق تكافؤ الفرص لجميـع الأفـراد والـدول، حيث يسعى لضمان أن يتمتـع كـل شـخص في العـالم بفـرص متسـاوية لتحقيـق إمكانياته كاملة، ويشمل هذا المبدأ توفير فرص عادلـة في مجـالات مثـل التعليم، العمل، الرعاية الصحية، والعدالـة الاجتماعيـة، ممـا يسـاهم في تقليـل الفجـوات الاقتصادية والاجتماعية بين الأفراد والمجتمعات.
2- مبدأ الحيطة: يفرض ضرورة تطبيق تدابير وقائية وفقًا لقدرة الدول على التعامل مع المخاطر المحتملـة، يركـز هـذا المبـدأ على أهميـة اتخـاذ إجـراءات اسـتباقية

لحماية البيئة وصحة الإنسان، حتى في حال عدم وجود دلائل قاطعة على حـدوث المخـاطر، ويتضـمن المبـدأ إجـراء تقـييم شـامل للمخـاطر المحتملـة، وتحديـد احتمالاتها وتأثيراتها المحتملة.

3- مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات: يشدد هـذا المبـدأ على أهميـة إشـراك جميـع الأفراد المعنيين في المجتمع في عملية صنع القرارات المتعلقة بالقضـايا البيئيـة، ويحث هذا المبدأ على تعزيز الشفافية والتشاور الواسع مع جميـع الأطـراف ذات الصلة، مما يضمن أن تكون القرارات المستندة إلى هذه القضايا مدروسة

3-2-3 أهداف التنمية المستدامة: يمكن تقسيم هذه الأهداف تبعـاً لنوعهـا الى أهداف اقتصادية وبشرية وبيئية، كما يلي (البرقي، 2023؛ دسوقي، 2021):

أولاً: الأهداف الاقتصادية

1- خفض نصيب الفرد من المـوارد الطبيعيـة: حيث أن سـكان البلـدان المتقدمـة يحصلون على نصـيب أكـبر من مـوارد الطبيعـة مقارنـةً بأمثـالهم في البلـدان النامية، لا سيما استهلاك الطاقة الناجم عن النفط والغاز

2- خفض الإنفـاق العسـكري: حيث تـرمي التنمـة المسـتدامة الى تحويـل إنفـاق الأموال على الأغراض العسكرية، الى الاحتياجات المتعلقة بالجانب التنموي

ثانيا: الأهداف البشرية

1. تحسين الحياة السكانية: وذلـك عن طريـق مكافحـة الفقـر، ومحاربـة الجـوع، لا سيما مع التأثير المتنامي للعولمـة، ممـا أسـهم في تعميـق الفجـوة مـا بين الفقـراء والأغنياء.

2. تحسين المسـتوى التعليمي والصـحي للأفـراد: وذلـك من خلال التوعيـة، وبـرامج التطعيم، والرعاية الصحية والإنجابية، للقضاء على الأمـراض كافـة، وتحسـين جـودة التعليم خاصة للنساء والفتيات، عن طريق تحسين طرق التدريس وتحسين مهـارات الكتابة، وادراج مفهوم التكافؤ والمساواة بين الجنسين.

ثالثا: الأهداف البيئية

1. التقليل من خطر الاحتباس الحراري: حيث تسعى التنمية المستدامة الى تقليل الخطر بإحداث تغيرات بيئية تزيد مستوى سطح البحر، أو تؤدي الى تغير في أنماط سقوط الأمطار والغطاء النباتي.

2. إدارة الحياة تحت المياه والحياة فوق البر: تغطي الغابات ما يقارب 30% من مساحة الأرض، تعمل على توفير الأمن الغذائي، والمأوى، وتهدف التنمية المستدامة الى حماية هذا المورد، والحفاظ على التنوع البيئي.

كما أن هناك العديد من الأهداف للتنمية المستدامة، وهي كما يلي (الأمين، 2020):

1- القضاء على الفقر بجميع أشكاله وهذا يتطلب تعزيز السياسات والإجراءات والحوافز التي تشجع على السلوك البيئي الرشيد والمتوافق مع القيم الاجتماعية، ويجب أن تشمل هذه الاستراتيجيات مشاركة كاملة من المستفيدين من عملية التنمية، خاصة الفقراء منهم، لضمان تلبيتهم لاحتياجاتهم.

2- الاستقلالية في اتخاذ القرارات وتبني نموذج تنموي داخلي يلبي احتياجات الشعوب

3- ضمان حصول الجميع على خدمات الطاقة الحديثة الموثوقة والمستدامة بتكلفة معقولة.

3-2-6 أبعاد التنمية المستدامة

هناك أبعاد للتنمية المستدامة حيث لا يمكن اختزال اهتمام التنمية بالجانب البيئي فقط، بل تمتد لتشمل الجانب الاقتصادي والاجتماعي أيضاً، مما يجعلها تنخرط في بوتقة متكاملة تشمل ابعاداً متداخلة ومترابطة، وتكمن أبعاد التنمية المستدامة في مايلي (القحطاني، 2024)

أولا: البعد الاقتصادي

ظهر البعد الاقتصادي في نهاية القرن التاسع عشر، حيث تناول مفهوم التنمية المستدامة من خلال النظر إلى أن الظواهر التي لا يمكن التعبير عنها بشكل نقدي في السوق، حيث تُهمل ضمن النظام الاقتصادي، في ذلك الوقت اعتُبرت النفايات

الناتجة عن الأنشطة الاقتصادية أخطاء كبيرة في إدارة النظام الاقتصادي، حيث كان يتم التعامل مع الماء والهواء كموارد غير منتهية وقيمتها الاقتصادية غير معتبرة، فمن هنا نشأت نظرية البعد الاقتصادي، التي تدعو إلى إدماج قيمة الموارد الطبيعية في النظام الاقتصادي وضمان إدارتها بشكل مستدام. (بكر والرزنجي، 2018)

يقاس البعد الإقتصادي بمعدلات الواردات والصادرات الاقتصادية التي تؤثر على الاقتصاد بشكل كلي، ويشير هذا البعد الى كافة الإجراءات التي يضعها صنّاع القرار، التي تهدف الى تطوير الوضع المعيشي لمنطقة معينة، كما يستهدف هذا البعد الطاقات البشرية وتطوير المهارات وصقلها لزيادة مستويات الإنتاج وإنشاء تنظيمات وزيادة تراكم رأس المال عبر الزمن (أبو النصر ومحمد، 2017).

ثانيا: البعد الاجتماعي

يعكس البعد الاجتماعي العلاقة ما بين الانسان والطبيعة، والوصول الى تحقيق رفاهية الفرد عن طريق التحسين المستمر للحصول على كافة الخدمات التعليمة والصحية، واحترام حقوق الإنسان، حيث أن التنمية المستدامة وفقاً لذلك لا تقتصر على الإهتمام بعملية النمو بل تهتم ايضاً بتوزيع عوائده بعدالة على كافة أفراد المجتمع مما يسهم في تحقيق قدرٍ كافٍ من المشاركة لأفراد المجتمع حيث تكون تنمية بشرية من قبل البشر من أجل البشر (الفحل، 2023).

ويهدف هذا الجانب من أبعاد التنمية الى توسيع حجم الخيارات المتاحة أمام الأفراد لكي يعيشوا حياة خالية من العلل ويكتسبوا فيها المعارف، ويحصلوا على قدرٍ كافٍ من الموارد اللازمة لتحقيق مستوى لائق من الحياة (قاقيش، 2018). وتسعى التنمية المستدامة من خلال البعد الاجتماعي إلى تحقيق رفاه الإنسان وتوفير الخدمات الصحية والتعليمية المستدامة والمتطورة، كما تعمل على تحقيق العدالة الاجتماعية من خلال ضمان توزيع عادل للموارد والخدمات بين جميع فئات المجتمع. وتهدف إلى موازنة النمو السكاني مع نمو الموارد وزيادتها، مما يضمن استدامة هذه الموارد للأجيال القادمة، بالإضافة إلى ذلك تعزز التنمية المستدامة المشاركة المحلية، مما يمكن الأفراد والمجتمعات من المساهمة الفعالة في صنع

القـرارات الـتي تـؤثر على حيـاتهم وتحقيـق التنميـة الشـاملة والمتكاملـة (محمـود وابراهيم، 2024).

ثالثا: البعد البيئي

يتضمن البعـد البيـئي حقيقـة مفادهـا أن اسـتنزاف المـوارد الطبيعيـة لأي من النشاطات الزراعية أو الصناعية سيكون له أثر بـالغ على الاقتصـاد والتنميـة، ولـذلك فان من أهم ما تسعى اليه التنمية المسـتدامة هـو اسـتخدام المـوارد الطبيعيـة بمـا يلائم الأمن البيئي، بمعنى اخر الموازنـة مـا بين النظـام البيـئي والنظـام الإقتصـادي (الفحل، 2023).

ويــرى الخــزعلي (2020) أن هنــاك بعــد رابــع للتنميــة المســتدامة وهي التكنولوجيـا، حيث يهتم البعـد التكنولـوجي بالتكنولوجيـا النظيفـة والأقـل اسـتهلاكًا للطاقة، حيث يهدف إلى تطوير أنظمة تكنولوجية تسـهم في تقليـل التلـوث وتقـديم حلول فعالة لإعادة التدوير الداخلي، تعمل هذه الأنظمـة بتنـاغم مـع النظم الطبيعيـة وتدعمها، مما يساهم في تحقيق التوازن البيئي، بالإضافة إلى ذلك يتضمن هذا البعـد وضع قـوانين صـارمة تتعلـق بالعقوبـات البيئيـة وتطبيقهـا بفعاليـة لضـمان الامتثـال، وتستخدم البلدان النامية تكنولوجيا أقل تكلفـة مقارنـة بالـدول الصـناعية المتقدمـة، ممـا يمكنهـا من تلبيــة احتياجاتهـا المحليــة بشــكل أكـثر فعاليــة، ويســهم التعــاون التكنولوجي بين الـدول في سـد الفجـوة بين الـدول الناميـة والـدول المتقدمـة، مـع الحفاظ على البيئة وتجنب التدهور البيئي، وفي الوقت نفسه، يعزز هذا التعــاون من زيادة الإنتاج الاقتصادي بشكل مستدام، ممـا يسـاعد على تحقيـق النمـو الاقتصـادي دون التأثير السلبي على البيئة.

4-1 منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسـة على المنهج الوصـفي الكمي، الـذي يهـدف إلى دراسـة الظـاهرة كمـا هي في الواقـع، ويعـبر عنهـا تعبـيراً وصـفياً وكميـاً من خلال وصـف الظاهرة وصفاً دقيقاً. ويتم هذا كله، بطرائق جمع البيانات والمعلومات عن الظـاهرة

أو المشكلة، وتصنيفها وتحليلها بدقة، ومحاولة تحديد العلاقة بين المتغيرات ودرجة هذه العلاقة.

4-2 نوع وطبيعة الدراسة

تعتبر هذه الدراسة تطبيقية (Applied Research) من حيث الطبيعة، وإيضاحية (Explanatory) أيضا من حيث الغرض ، وهي غير مخططة (Non-Contrive Research) من حيث تخطيط وضبط الدراسة،. وتعتبر أيضا دراسة كمية من حيث الإجراءات والآليات (Saunders et al.,2019,145)ـ كما ستكون استنتاجية في طبيعتها، لاعتمادها على النظريات الإدارية والدراسات السابقة.

4-3 الإستراتيجيات المتبعة في الدراسة

اعتمد الباحث على استخدام استراتيجية المسح الشامل لتحديد أثر الشراكة بين القطاع العام والخاص في الاستدامة في شركات الطيران الأردنية، حيث تستخدم هذه الإستراتيجية من أجل معرفة جمع البيانات والمعلومات من جميع أفراد المجتمع ككل (النجار وآخرون، 2020، 61).

4-4 مجتمع الدراسة

4-4-1 مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين ضمن المستويات الإدارية العليا في شركات الطيران الأردنية والبالغ عددهم 347 مدير ضمن كافة شركات الطيران الأردنية والمسجلة في المملكة الأردنية الهاشمية والبالغ عددها (18) شركة مسجلة، كما هو مبين في الملحق رقم 1:

4-5-2 عينة الدراسة

لقد اعتمد الباحث في إجراء هذه الدراسة على استخدام أسلوب المسح الشامل. وقد تم تحديد عدد المديرين في مستوى الإدارة العليا في شركات الطيران الأردنية، استنادا إلى قواعد البيانات الرسمية المسجلة في موقع Kinz.

4-8 أداة الدراسة

ولتحقيق أهداف الدراسة، فقد طور الباحث استبانة قد احتوت على أربعة أجزاء كما يأتي:

الجزء الأول: تَضمَّنَ المتغيرات الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة واشتمل على: الجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، والخبرة العملية.

الجزء الثاني: تَضمَّنَ هذا الجزء العبارات التي تقيس متغير الدراسة المستقل (الشراكة بين القطاع العام والخاص)، والذي اشتمل على مجموعة من الفقرات التي تقيس الأبعاد الخاصة بهذا المتغير وهي: (الالتزام، والاستمرارية، والشفافية)

الجزء الثالث: تَضمَّنَ هذا الجزء العبارات التي تقيس متغير الدراسة التابع والمتمثل بالاستدامة، والذي اشتملَ على مجموعة من الفقرات التي تقيس الأبعاد الخاصة بهذا المتغير وهي (البعد الاقتصادي، والبعد الاجتماعي، والبعد البيئي).

4-9 صدق أداة الدراسة (Validity)

تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري(Face Validity)ـ ، حيث عُرِضت الإستبانة على مجموعة من المختصين الأكاديميين والمهنيين في مجال إدارة الأعمال والنقل والنقل الجوي، من أساتذة في الجامعات والأكاديميين والمهنيين والبالغ عددهم (20) والموضحة أسماءهم في الملحق رقم (2)؛ بهدف إبداء رأيهم في فقراتها من حيث الصياغة اللغوية، ومدى انتماء فقراتها للأبعاد، ومدى صلاحيتها لما طُوِّرت من أجله، وتم تعديلها حسب توجيهاتهم الكريمة، حيث تم التعديل على صياغتها اللغوية والعلمية وحذف بعض الفقرات، وصولاً إلى صورتها النهائية كما هو موضح في الملحق رقم (1).

وقد طلب من المستجوبين الإجابة الموضوعية عن أسئلة الإستبانة، بحيث يَستوجِب على المستجيب أن يضع علامة (X)ـ في خانة درجة الإجابة التي تتفق مع الواقع الفعلي لما هو عليه في الشركة، علما أنه قد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي كما هو مبين في الجدول (4-4).

4-9-1 مقياس ليكرت الخماسي

المقياس الذي اعتمد في هذه الأطروحة للتعرف على درجة الموافقة والإختلاف حول أسئلة متغيرات الدراسة هو مقياس ليكرت الخماسي.

الجدول 4-1

مقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	**عالية جدا**	**عالية**	**متوسطة**	**قليلة**	**قليلة جدا**
الدرجة	5	4	3	2	1

4-10 ثبات أدارة الدراسة (Reliability)

لقد تم التأكد من ثبات أداة الداراسة والمتمثلـة في الإسـتبانة المسـتخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليهـا، إذ تم احتسـاب قيمـة معامـل كرونبـاخ ألفـا (Cronbach's Alpha Corfficient)، إذ يشير إلى أنه كلما كانت قيمة ذلك المعامل تقـترب من (1.0)، كان الثبات أعلى، علماً أن الحد الأدنى لمعامل الثبات كرونباخ الفـا هـو (0.7) (Sekaran & Bougie, 2016, 180).

الجدول 4-2

نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة معامل كرونباخ ألفا لأبعاد المتغير المستقل والمتغـير التابع

أبعاد الشراكة بين القطاع العام والخاص	**عدد الفقرات**	**قيمة كرونباخ الفا**
الشراكة بين القطاع العام والخاص	17	0.938
الالتزام	5	0.812
الاستمرارية	5	0.829
الشفافية	7	0.867
الاستدامة	**16**	**0.955**
البعد الاقتصادي	6	0.896
البعد الاجتماعي	5	0.883
البعد البيئي	5	0.900

يتضح من الجدول (4-5) أن قيمة معامل الإتساق الداخلي كرونباخ ألفا لأبعاد المتغير المستقل المتمثل بالجدارات الجوهرية هي (0.938)، وهي بذلك أكبر من (0.7) وهذا يؤشرعلى الإتساق الداخلي لفقرات متغيرات الدراسة، وهذا يعني ثبات أداة الدراسة (Sekaran & Bougie, 2016, 180). كما ويتبين أن قيمة معامل الإتساق الداخلي كرونباخ الفا لأبعاد المتغير التابع المتمثل بالاستدامة هي (0.955)، وهي بذلك أكبر من (0.7) وهذا يؤشرعلى الاتساق الداخلي لفقرات متغيرات الدراسة، وهذا يعني ثبات أداة الدراسة (Sekaran & Bougie, 2016, 180).

4-11 اختبارات ملائمة أنموذج الدراسة

يهدف هذا الجزء إلى التحقق من ملائمة نموذج الدراسة للأساليب الإحصائية المستخدمة، وذلك باستخدام اختبار الارتباط الخطي المتعدد (Multicollinearity Test) والاختبار الذاتي.

4-11-1 الارتباط الخطي المتعدد (Multicollinearity Test):

تم إجراء اختبار الارتباط الخطي المتعدد (Multicollinearity) للوصول إلى الدرجة التي يكون فيها أحد المتغيرات المستقلة او أبعاده مرتبط ارتباطا وثيقا بمتغير مستقل آخر، وعليه، يبين الجدول (4-8) نتائج تلك الاختبارات، علماً أن القاعدة تشير إلى خلو بيانات التحليل من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد إذا كانت نسبة القطع العام اقل من (10) في معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor -VIF) ويقابلها نسبة أكبرمن (0.1) في نسبة المسموحية (Tolerance)، وهذا يعني بالضرورة ان قيم الاختبار للبيانات في هذه الدراسة يجب أن تكون أقل من 10 لمعامل تضخم التباين، وأكبر من 0.1 لنسبة المسموحية، وذلك كي تدل على عدم وجود ظاهرة الارتباط الخطي (Sekaran & Bougie, 2016, 316)).

الجدول 4-3

نتائج اختبار الارتباط المتعدد بين متغير الدراسة المستقل (معامل تضخم التباين والمسموحية)

البعد	معامل تضخم التباين (VIF)	المسموحية (Tolerance)
الالتزام	3.437	0.291

الاستمرارية	3.996	0.250
الشفافية	3.885	0.257

يلاحظ من الجدول (4-8) أن قيم معامل تضخم التباين هي أكبر من (1) وأقل من 10، وكذلك قيم المسموحية أكبر من (0.1). هذا يشير إلى عدم وجود ارتباط خطي بين المتغير المستقل وأبعاده (Sekaran & Bougie, 2016, 316).

كما ويشير الجدول (4-9) إلى الارتباطات البينية لأبعاد المتغير المسقل

الجدول 4-4

مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد المتغير المستقل

أبعاد المتغير المستقل	الالتزام	الاستمرارية	الشفافية
الالتزام	1		
الاستمرارية	0.809**	1	
الشفافية	0.803**	0.833**	1

** عند مستوى دلالة 0.01

يبين الجدول أعلاه (4-9) مصفوفة ارتباط معاملات بيرسون بين أبعاد المتغير المستقل والمتمثلة بالالتزام، والاستمرارية، والشفافية،. ونلاحظ من المصفوفة أن جميع علاقات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل أكثر من (0.75)، وهذا يشير إلى وجود ظاهرة الارتباط الخطي بين ابعاد المتغير المستقل (Sekaran & Bougie, 2016, 353).

1-5 وصف خصائص عينة الدراسة

يعرض هذا الجزء من الدراسة عرضا مفصلاً للبيانات الديموغرافية الخاصة بأفراد عينة الدراسة لمعرفة أبرز السمات الشخصية والوظيفية الخاصة لدى المستجوَبين في تلك الشركات

الجدول 5-1

وصف أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	256	79.0
	انثى	68	21.0
الفئة العمرية	اقل من 30 سنة	7	2.2
	30 – اقل من 40 سنة	30	9.2
	40 – اقل من 50 سنة	101	31.2
	50 سنة فأكثر	186	57.3
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط فما دون	12	3.7
	بكالوريوس	127	39.2
	ماجستير	123	38.0
	دكتوراه	67	19.1
المسمى الوظيفي	عضو مجلس إدارة	98	30.2
	مدير عام	21	6.5
	نائب مدير عام	17	5.2
	مديرو الدوائر	188	58.1
سنوات الخبرة العملية	اقل من 5 سنوات	8	2.5
	5 سنوات – اقل من 10	14	4.3
	10 – اقل من 15 سنة	61	18.8
	15 سنة فأكثر	241	74.4
	المجموع	**324**	**100**

يُبين الجدول (5-1) أن (79.0%) من عينة الدراسة هم من الذكور، أي ما يزيد عن ثلاثة أرباع عينة الدراسة من (الـذكور)، حيث بلـغ عـددهم (256)، بينمـا شـكلت نسبة الإناث ما نسـبته (21.0%) من إجمـالي أفـراد عينـة الدراسـة، ويمكن تفسـير

ذلك في أن هذا الفارق يعود إلى ان صناعة الطيران في الأردن هي صـناعة يتمركـز فيها الذكور في المستوى الاستراتيجي ، نظرا لطبيعة العمـل الـتي تحتـاج عـادة إلى مهارات وقدرات فنية وجسدية واستراتيجية عالية جدا

ويوضح الجدول أيضا أن مايزيد عن نصف عينة الدراسة هم من الفئة العمرية (50 سنة فأكثر)، حيث بلغ عددهم (186) مـديراً، وشـكلوا مـا نسـبته (57.3%)ـ من إجمالي أفراد عينة الدراسة. ويرى الباحث ان ارتفاع هذه النسبة يتوافق منطقيا مـع المدة الزمنية اللازمة للوصول إلى المستويات الإدارية العليـا في شـركات الطـيران لما تتطلبه من خبرات فنية وتقنية واستراتيجية وتشغيلية في الغـالب العـام. ويشـير الى أن معظم عينة الدراسة كـانوا من حملـة المـؤهلات العلميـة (بكـالوريوس) ومـا فوق، حيث بلغ عـددهم (127) موظفـا، وشـكلوا مـا نسـبته (39.2%) من إجمـالي أفراد عينة الدراسة، ويرى الباحث ان ارتفاع هذه النسبة والنسب الأخـرى تتناسـب منطقيا مع فكرة أن يكون الحد الأدنى للمستوى العلمي لتلك المناصب الاستراتيجية هو درجة البكالوريوس كحد أدنى، وهذا ما يفسر النسبة المرتفعة للدرجات العلميـة. في حين نجد أن النسبة الأقل كانت لحملة شهادة الدبلوم فما دون وبواقع (3.7%)، وهذه النسبة كانت لحملة بعض الشهادات المهنية المتخصصة في مجال الطيران، إذ تتناسب هذه النسبة مع متغير الخبرة العملية لهم.

ويُبين الجدول ان النسبة الاكبر من أفراد عينة الدراسة هم مديرو الدوائر، حيث بلـغ عـددهم (188) مـديرا، وشـكلوا مـا نسـبته (58.1%) من إجمـالي أفـراد عينـة الدراسـة. ويعـزى ارتفـاع هـذه النسـبة إلى أن معظم الأدارات العليـا في شـركات الطـيران تمتلـك خـبرات اسـتراتيجية وتشـغيلية واسـعة في الصـناعة، وصـولا إلى المستوى الاستراتيجي الأعلى في تلك الشركات، إذ غالبا ما تحتاج المناصب القيادية العليا إلى خبرات فنية وتراكمية في الصناعة لإدراك مدى حساسية العمـل في هـذة الشركات ومع الفئة العمرية أيضا.

كما ويُـبين الجـدول ان النسـبة الاكـبر من أفـراد عينـة الدراسـة هم من لـديهم سنوات خبرة (15 سنة فأكثر)، حيث بلغ عددهم (241) موظفاً، وشكلوا ما نسـبته (74.4%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة. ويعزى ارتفاع هذه النسـبة إلى أن معظم الأدارات العليا الاسـتراتيجية في شـركات الطـيران الأردنيـة -وحـتى عالميـا- تمتلـك

خـبرات واسـعة وممتـدة في مجـال الصـناعة ويعـزى هـذا الى تـراكم الخـبرات الاسـتراتيجية والعلميـة والمهنيـة والتشـغيلية والفنيـة ،وصـولا إلى المسـتوى الإداري الأعلى في تلك الشركات، إذ غالبا ما تحتاج المناصب القيادية العليا فيها إلى خـبرات تراكمية في الصناعة لإدراك حساسية العمل في هذة الشركات وهذا ما يتوافـق مـع الفئة العمرية أيضا.

5-2 وصف متغيرات الدراسة

5-2-1 المتغـير المسـتقل: (الشـراكة بين القطـاع العـام والخـاص) - وصف المتغير وأبعاده.

البُعد الاول: الالتزام

يقدم هذا الجدول عرضاً مفصلاً لتحليل اراء واتجاهات أفراد عينة الدراسـة على الفقرات التي تقيس بُعـد (الالـتزام) ومـدى أهميتهـا في شـركات الطـيران الاردني، وذلك من خلال إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافـات المعياريـة والرتبـة وتحديـد مستوى الأهمية النسبية للفقرات، وقد ظهرت النتائج كما يأتي:

يُبين نتائج التحليل ارتفـاع الأهميـة النسـبية للمتوسـط العـام لبُعـد الالـتزام في شركات الطيران الاردنية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.4654) والانحـراف المعياري (0.507).

البُعد الثاني: الأستمرارية

تشير نتائج الدراسة مسـتوى الأهميـة النسـبية المرتفعـة لبُعـد الاسـتمرارية في شركات الطيران الأردنية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.4519) والانحـراف المعيـاري (0.5119). وذلـك لان معظم الإدارات العليـا الاسـتراتيجية في شـركات الطيران الأردنية تسعى جاهدة الى ان يكـون العمـل التشـغيلي لشـركاتهم مسـتدام في المدى طويل الأمد. كما ان تلك الإدارات الاستراتيجية في الشركات تسعى أيضا للتقييم المسـتقبلي لكافـة الاخطـار الـتي من شـأنها إعاقـة اسـتمرارية او اسـتدامة النشاطات التشغيلية فيها.

البُعد الثالث: الشفافية

يقدم هذا الجدول عرضاً مفصلاً لتحليل اراء واتجاهات أفراد عينة الدراسـة على الفقرات التي تقيس بُعـد الشـفافية ومـدى أهميتهـا في شـركات الطـيران الأردنيـة،

وذلك من خلال إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافـات المعياريـة والرتبـة وتحديـد مستوى الأهمية النسبية للفقرات، وقد ظهرت النتائج كما يأتي:

تشير نتائج الدراسـة الى ارتفـاع الأهميـة النسـبية لبُعـد الشـفافية في شـركات الطـيران الأردنيــة، حيث بلـغ المتوسـط الحسـابي العـام (4.4612) والانحــراف المعياري (0.51349). وهذا يفسر بصورة جلية توجـه الشـركات العاملـة في قطـاع الطيران الأردني الى حوكمة العقـود التجاريـة بين جميـع اطـراف عقـود الشـراكات خصوصا مع الجانب الحكومي تحديدا. والعمل على توفير كافـة الحـوافز الـتي تعـزز عمليات شركات الطـيران بصـورة تضـمن من خلال الحوكمـة تطـبيق اسـتراتيجيات تؤدي الى ضمان وجـود حـوافز مسـتمرة للعمليـات التشـغيلية في كـل من دوائرهـا الرئيسية.

الجدول 5-2

مقاييس الإحصاء الوصفي لأبعاد الشراكة بين القطاع العام والخاص

الرقم	**الابعاد**	**المتوسط الحسابي**	**الانحراف المعياري**	**الرتبة**	**الأهمية النسبية**
1	الالتزام	4.4654	0.50745	1	مرتفعة
2	الاستمرارية	4.4519	0.51193	3	مرتفعة
3	الشفافية	4.4612	0.51349	2	مرتفعة
	الشراكة بين القطاع العام والخاص	**4.4597**	0.47935	---	**مرتفعة**

يشير الجدول (5-2) إلى ارتفاع مستوى الأهميـة النسـبية لمتغـير الشـراكة بين القطاع العام والخاص في شركات الطيران الأردنية، حيث بلـغ المتوسـط الحسـابي

العام (4.4597) والانحراف المعياري (0.47935). وعليه، فقد جاء بعد الالـتزام في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.4654) وانحراف معيـاري (0.50745) وبأهميـة نسبية مرتفعة، في حين جاء بُعد الاستمرارية في المرتبة الثالثـة والأخـيرة بمتوسـط حسـابي (4.4519) وانحـراف معيـاري (0.51193) وبأهميـة نسـبية مرتفعـة. وهـذا يفسر مدى اهتمام شركات الطـيران الأردنيـة بـالالتزام تجـاه الشـراكة مـع القطـاع العام (او الحكومي) بحيث تسعى هذه الشركات ضمن مفهوم الشراكة الى تقاسم المخاطر مع اطراف الشـراكة من جهـة ، والعمـل على تحديـد الأدوار بين الأطـراف للوصول الى تحقيق الأهداف المشتركة للوصول الى النمو العـام . إضـافة الى ذلـك فان الشراكة بين تلك الأطراف تنطـوي على الالـتزام بالثقـة المتبادلـة بين اطـراف العقد للوصول الى الهدف العام.

5-3-2 المتغير التابع: (الاستدامة) - وصف المتغير وأبعاده.

البُعد الاول: البعد الإقتصادي

تشير النتائج الى ارتفاع الأهمية النسبية للمتوسـط العـام للبُعـد الأقتصـادي في الاستدامة لشركات الطيران الاردنية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العـام (4.3790) والانحراف المعياري (0.6427 وهـذا يشـير الى اهتمـام شـركات الطـيران بـالتركيز على تعزيز البنى التحتية من خلال الشراكة مع القطاع العام ضمن الصناعة كـون ان تكلفته عالية جدا، بحيث تسعى بكل الطرق الى العمـل على تحسـين البنيـة التحتيـه لما لها من أهمية واضحة في تحسين الخدمات المقدمة وتعزيز الصورة الاستراتيجية للشركة في السوقين المحلي والدولي،

البُعد الثاني: البعد الأجتماعي

تشـير النتـائج الى مسـتوى الأهميـة النسـبية المرتفعـة للبُعـد الاجتمـاعي في شركات الطيران الأردنية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.4278) والانحـراف المعيـاري (0.60919). وهـذا يـدل على ان الإدارات العليـا في شـركات الطـيران الاردنية تحرص التركيز الحقيقي لمفهوم الاستدامة العامة للشركة من خلال التركـيز الحقيقي على الاستثمار في الكفاءات الموجودة لديهم وتعزيز ذلك من خلال مفهوم الشراكات مع القطاع العام بصورة تضمن تحقيق التقدم الوظيفي،

البُعد الثالث: البعد البيئي

تشـير نتـائج التحليـل الى ارتفـاع الأهميـة النسـبية للبُعـد البيـئي في شـركات الطـيران الأردنيــة، حيث بلــغ المتوســط الحســابي العــام (4.3827) والانحــراف المعياري (0.60233). وهذا يفسر بصـورة عاليـة جـدا التوجـه العـام في الشـركات العاملة في قطاع الطيران الأردني الى التركيز على البيئتين الداخلية والخارجيـة من جهة بحيث تسـعى دائمـا الى تـامين البيئـتين الداخليـة والخارجيـة لتحقيـق السـلامة المهنية للعاملين.

الجدول 5-3

مقاييس الإحصاء الوصفي لبعد الاستدامة

الرقم	الابعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	البعد الاقتصادي	4.3790	0.64275	3	مرتفعة
2	البعد الاجتماعي	4.4278	0.60919	1	مرتفعة
3	البعد البيئي	4.3827	0.60233	2	مرتفعة
	الاستدامة	**4.3954**	0.58015	---	**مرتفعة**

يشير الجدول (5-3) إلى ارتفاع مستوى الأهمية النسبية للمتغير التابع المتمثـل في الاستدامة في شركات الطيران الأردنية، حيث بلـغ المتوسـط الحسـابي العـام (4.3954) والانحراف المعياري (0.58015). وعليه، فقـد جـاء البعـد الاجتمـاعي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.4278) وانحراف معيـاري (0.60919) وبأهميـة نسبية مرتفعة، في حين جاء البُعد الاقتصادي في المرتبة الثالثـة والأخـيرة بمتوسـط حسـابي (4.3790) وانحـراف معيـاري (0.64275) وبأهميـة نسـبية مرتفعـة. وهـذا

يفسر مدى اهتمام شركات الطيران الأردنية بالبعد الاجتماعي وتركيزها نحو المجتمع والتركيز على الاستثمار في العنصر البشري ، كما تسعى الشركات الى ان تتحمل المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع من خلال المحاولة لتحسين نوعية افراد المجتمع وتحسين الخدمات المقدمة اليهم.

نتائج اختبار فرضيات الدراسة

نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى

تناقش الفرضية الرئيسة الأولى الأثر المحتمل للشراكة بين القطاع العام والخاص في الاستدامة في شركات الطيران الأردنية. حيث تنص هذه الفرضية على أنه: **"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للشراكة بين القطاع العام والخاص بأبعادها (الالتزام، والاستمرارية، والشفافية) في الاستدامة بأبعادها (البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، والبعد البيئي) في شركات الطيران الأردنية".** ولتوضيح هذا الأثر تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، وكانت النتائج كما يأتي:

الجدول (5-4)

نتائج إختبار أثر الشراكة بين القطاع العام والخاص في الاستدامة

المتغير التابع	قيمة معامل الارتباط	قيمة معامل التحديد	قيمة معامل التحديد المعدل	قيمة الخطأ المعياري للنموذج	عدد درجة الحرية	قيمة F المحسوبة	قيمة مستوى الدلالة F
الاستدامة	0.884	0.782	0.780	0.272	3	383.219	0.000

يتبين من قيم الجدول (5-4) أن علاقة الشراكة بين القطاع العام والخاص والاستدامة هي علاقة قوية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.884$)،ـ ويتبين من قيمة معامل التحديد ($R^2=0.782$) إلى أن ما نسبته (78.2%) من التغير من الاستدامة قد تم تفسيره من خلال الشراكة بين القطاع العام والخاص.وبناءً على هذا يتبين

رفض الفرضية العدمية الرئيسة الأولى وقبول الفرضية البديلة، التي تنص على أنــه: **"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنويـة (α≤0.05) للشـراكة بين القطاع العام والخاص بأبعادهـا (الالـتزام، والاسـتمرارية، والشـفافية) في الاسـتدامة بأبعادهـا (البعـد الاقتصـادي، البعـد الاجتمـاعي، والبعـد البيئي) في شركات الطيران الأردنية"**.

الجدول (5-5)

معاملات الانحدار لأثر الشراكة بين القطاع العام والخاص في الاستدامة

المتغير	قيمة المعاملات	قيم الخطأ المعياري	القيم المعيارية	قيمة T المحسوبة	قيمة مستوى الدلالة T
ثابت الانحدار	-0.350	0.142		-2.462	0.014
الالتزام	0.204	0.055	0.179	3.695	0.000
الاستمرارية	0.347	0.059	0.306	5.868	0.000
الشفافية	0.513	0.058	0.454	8.832	0.000

يتبين من قيم الجدول (5-5) وجود علاقة موجبة بين الالتزام والاستدامة،

نتائج اختبار الفرضيات المتفرعة عن الفرضية الرئيسة الأولى

الفرضية الفرعية الأولى

تناقش الفرضية الفرعيـة الأولى الأثـر المحتمـل للشـراكة بين القطـاع العـام والخاص في البعد الاقتصادي في شركات الطيران الأردنية. حيث تنص هذه الفرضية على أنـه: **"لا يوجـد أثـر ذو دلالـة إحصـائية عنـد مسـتوى معنويـة (α≤0.05) للشــراكة بين القطــاع العــام والخــاص بأبعادهــا مجتمعــة في البعــد الاقتصادي في شركات الطيران الأردنية".** وكانت النتائج كما يأتي:

الجدول (5-6)

نتائج إختبار أثر الشراكة بين القطاع العام والخاص في البعد الاقتصادي

المتغير التابع	قيمة معامل الارتباط	قيمة معامل التحديد	قيمة معامل التحديد المعدل	قيمة الخطأ المعياري للنموذج	عدد درجة الحرية	قيمة F المحسوبة	قيمة مستوى الدلالة F
البعد الاقتصادي	**0.849**	**0.722**	**0.721**	**0.340**	**1**	**834.787**	**0.000**

يتبين من قيم الجدول (5-6) أن علاقة الشراكة بين القطاع العام والخاص والبعد الاقتصادي هي علاقة قوية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R=0.849)، ويتبين من قيمة معامل التحديد (R^2=0.722) إلى أن ما نسبته (72.2%) من التغير من البعد الاقتصادي قد تم تفسيره من خلال الشراكة بين القطاع العام والخاص. وبناءً على هذا يتبين رفض الفرضية العدمية الفرعية الأولى وقبول الفرضية البديلة، التي تنص على أنه: **"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α≤0.05) للشراكة بين القطاع العام والخاص بأبعادها مجتمعة في البعد الاقتصادي في شركات الطيران الأردنية"**.

الجدول (5-7)

معاملات الانحدار لأثر الشراكة بين القطاع العام والخاص في البعد الاقتصادي

المتغير	قيمة المعاملات	قيم الخطأ المعياري	القيم المعيارية	قيمة T المحسوبة	قيمة مستوى الدلالة T
ثابت الانحدار	-0.701	0.177		3.964-	0.000
الشراكة بين القطاع	1.139	0.039	0.849	28.893	0.000

العام والخاص

يتبين من قيم الجـدول (5-7) وجـود علاقـة موجبـة بين الشـراكة بين القطـاع العام والخاص والبعد الاقتصادي، حيث بلغت قيمة المعامـل (1.139B=)، وتعتـبر هـذه القيمة معنوية، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (28.893) عند مستوى دلالة أقـل من 0.05 (SigT=0.000).

الفرضية الفرعية الثانية

تناقش الفرضية الفرعيـة الثانيـة الأثـر المحتمـل للشـراكة بين القطـاع العـام والخاص في البعد الاجتماعي في شركات الطيران الأردنية. حيث تنص هذه الفرضية على أنـه: **"لا يوجـد أثـر ذو دلالـة إحصـائية عنـد مسـتوى معنويـة (α≤0.05) للشــراكة بين القطــاع العــام والخــاص بأبعادهــا مجتمعــة في البعــد الاجتماعي في شركات الطيران الأردنية".** وكانت النتائج كما يأتي:

الجدول (5-8)

نتائج إختبار أثر الشراكة بين القطاع العام والخاص في البعد الاجتماعي

المتغير التابع	قيمة معامل الارتباط	قيمة معامل التحديد	قيمة معامل التحديد المعدل	قيمة الخطأ المعياري للنموذج	عدد درجة الحرية	قيمة F المحسوبة	قيمة مستوى الدلالة F
البعد الاجتماعي	**0.837**	**0.701**	**0.700**	**0.334**	**1**	**753.268**	**0.000**

يتبين من قيم الجدول (5-8) أن علاقـة الشـراكة بين القطـاع العـام والخـاص والبعـد الاجتمـاعي هي علاقـة قويـة، حيث بلغت قيمة معامـل الارتبـاط (R=0.837)، ويتبين من قيمة معامـل التحديـد (R^2=0.701) إلى أن مـا نسـبته (70.1%) من التغـير من البعد الاجتماعي قد تم تفسيره من خلال الشـراكة بين القطـاع العـام والخـاص.

وبناءً على هذا يتبين رفض الفرضية العدمية الفرعية الثانية وقبول الفرضية البديلة، التي تنص على أنه: **"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α≤0.05) للشراكة بين القطاع العام والخاص بأبعادها مجتمعة في البعد الاجتماعي في شركات الطيران الأردنية"**.

الجدول (5-9)

معاملات الانحدار لأثر الشراكة بين القطاع العام والخاص في البعد الاجتماعي

المتغير	قيمة المعاملات	قيم الخطأ المعياري	القيم المعيارية	قيمة T المحسوبة	قيمة مستوى الدلالة T
ثابت الانحدار	-0.316	0.174		-1.818	0.070
الشراكة بين القطاع العام والخاص	1.064	0.039	0.837	27.446	0.000

يتبين من قيم الجدول (5-9) وجود علاقة موجبة بين الشراكة بين القطاع العام والخاص والبعد الاجتماعي، حيث بلغت قيمة المعامل (1.064B=)، وتعتبر هذه القيمة معنوية، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (27.446) عند مستوى دلالة أقل من 0.05 (SigT=0.000).

الفرضية الفرعية الثالثة

تناقش الفرضية الفرعية الثالثة الأثر المحتمل للشراكة بين القطاع العام والخاص في البعد البيئي في شركات الطيران الأردنية. حيث تنص هذه الفرضية على أنه: **"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α≤0.05) للشراكة بين القطاع العام والخاص بأبعادها مجتمعة في البعد البيئي في شركات الطيران الأردنية".** وكانت النتائج كما يأتي:

الجدول (5-10)

نتائج إختبار أثر الشراكة بين القطاع العام والخاص في البعد البيئي

المتغير التابع	قيمة معامل الارتباط	قيمة معامل التحديد	قيمة معامل التحديد المعدل	قيمة الخطأ المعياري للنموذج	عدد درجة الحرية	قيمة F المحسوبة	قيمة مستوى الدلالة F
البعد البيئي	**0.787**	**0.619**	**0.618**	**0.372**	**1**	**523.223**	**0.000**

يتبين من قيم الجدول (5-10) أن علاقة الشراكة بين القطـاع العـام والخـاص والبعد البيئي هي علاقة قويـة، حيث بلغت قيمة معامـل الارتبـاط ($R=0.787$)، ويتـبين من قيمة معامل التحديد ($R^2=0.619$) إلى أن ما نسبته (61.9%) من التغير من البعــد البيئي قد تم تفسيره من خلال الشراكة بين القطاع العام والخـاص. وبنـاءً على هـذا يتبين رفض الفرضية العدمية الفرعية الثالثة وقبول الفرضية البديلة، التي تنص على أنه: **"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عنـد مسـتوى معنويـة ($\alpha \leq 0.05$) للشـراكة بين القطـاع العـام والخـاص بأبعادهـا مجتمعـة في البعـد البيـئي في شركات الطيران الأردنية"**.

الجدول (5-11)

معاملات الانحدار لأثر الشراكة بين القطاع العام والخاص في البعد البيئي

المتغير	قيمة المعاملات	قيم الخطأ المعياري	القيم المعيارية	قيمة T المحسوبة	قيمة مستوى الدلالة T
ثابت الانحدار	-0.026	0.194		-0.136	0.892
الشراكة بين القطاع العام	0.989	0.043	0.787	22.874	0.000

والخاص

يتبين من قيم الجدول (5-11) وجود علاقة موجبة بين الشراكة بين القطاع العام والخاص والبعد البيئي، حيث بلغت قيمة المعامل (0.989B=)، وتعتبر هذه القيمة معنوية، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (22.874) عند مستوى دلالة أقل من 0.05 (SigT=0.000).

6-1 الإستنتاجات

استناداً إلى تفسير النتائج السابقة، ووفقا إلى تحليل الأهمية النسبية والتحليل لفرضيات الدراسة، فقد توصل الباحث إلى مجموعة من الإستنتاجات والتي يمكن إجمالها بما يأتي:

1- الأهمية النسبية مرتفعة لمعظم فقرات الأداة، وهذا يدل على الاهتمام الملحوظ لشركات الطيران الأردنية بأبعاد هذه الدراسة المتمثلة بالشراكة بين القطاعين العام والخاص والاستدامة.
2- تعتبر الشراكة بين القطاعين العام والخاص أمرا جوهريا في وقتنا الحالي في قطاع الطيران وذلك بقصد تشارك الاخطار والخبرة بين كل من القطاعين. إذ تساعد هذه الشراكة على تحقيق أهداف التنمية المستدامة لكل شركات الطيران الأردنية وهذا عند حسن التعامل معها وفق شروط الحاكمية الرشيدة والشفافية
3- أظهر قطاع الطيران الأردني اهتماما ملحوظا بالعوامل التي تحقق أعلى مستويات الاستدامة في المملكة الأردنية الهاشمية، خصوصا فيما يتعلق بالبعد الاجتماعي، وهذا يعود لقناعة الإدارات العليا في تلك الشركات بأن هذا البعد يعود بالمنفعة المادية والمعنوية للشركات العاملة في قطاع الطيران من خلال المسؤولية الاجتماعية ضمن نطاق المجتمع المحلي او الدولي
4- تركز جميع الشركات العاملة في قطاع الطيران على أهمية الشراكة بين القطاع العام والخاص باعتبارها الحلقة الأهم في دعم الصناعة وتحقيق تحسين الكفاءة التشغيلية للمطارات والخدمات الجوية من خلال الابتكار التكنولوجي وتحسين الإدارة

6 التوصيات

1. زيـادة اهتمـام وتركـيز الإدارات العليـا في قطـاع الطـيران على مفهـوم الاسـتدامة والعمـل على تعزيزهـا من خلال التركـيز على مفهـوم الشـراكة مـع القطـاع العـام. والعمل على تحفيز الإدارات التنفيذية في تلك الشركات على ضـرورة التركـيز على الالـتزم والشـفافية في ممارسـة النشـاطات والعمليـات ليتّسـم هـذا العمـل بصـفة الديمومة والتطوير المستمر.
2. توصي الدراسة على التركيز في الدراسـات والأبحـاث على تلـك الصـناعة باعتبارهـا مجموعة متكاملة من المعارف والخبرات التي تؤثر في تقدم الصناعة محليا ودوليـا؛ فالخبرة في قطاع الطيران توفر ميزة تنافسية مستدامة للشركات العاملة في تلـك الصناعة المحلية والعالمية.
3. تكثيف الجهود للتعامل مع التغيرات العالمية التي تحصل لشـركات الطـيران وتحديـد مدى انعاكاساتها في المملكة الأردنية الهاشمية، ودراسـة انعكاسـات تلـك التغـيرات على أبعاد الشراكات مع القطاع العام، وكيفية الاستفادة من هذه التغـيرات في بنـاء الجدارات الجوهرية المنظميه لتلك الشركات لتحقيق الاستدامة الكلية.
4. تعزيز الشراكات الاستراتيجية، فعلى القطـاعين العـام والخـاص العمـل على تطـوير الشراكات القائمة وتعزيز التعاون بينهمـا بهـدف تحسـين كفـاءة واسـتدامة شـركات الطيران المحلية في المملكة الأردنية الهاشمية لما لـه من دور في تطـوير الصـناعة المحلية . ويجب أن يكون هناك اتفاقيات طويلة الأمد تستند إلى المصالح المشـتركة وتتيح تبادل المعرفة والخبرات بين كل من اطراف الشراكة.

المراجع:

الأمين، جريــو محمــد (2020).ــ دور المؤسســات الاقتصــادية في عمليــة التنميــة المستدامة. دار النشر الجامعي، الجزائر.

أبو النصر، مدحت و محمد، ياسمين مدحت (2017) : التنمية المستدامة " مفهومها - أبعادها – مؤشراتها"، المجموعة العربية للنشر والتدريب، القـاهرة، الطبعـة الاولى.

البرقي، محمد فرج. (2023). تطوير التنمية المستدامة: تعريفها، وأبعادها وأهـدافها من المنظـور الـوظعي والاسـلامي. مجلـة وادي النيـل للدراسـات والبحـوث الانسانية والاجتماعية والتربوية، 38(38)، 547-588.

بكر، جوان اسماعيل، والرزنجي، عبدالحميد. (2018). المسـؤولية الاجتماعيـة لـدى الطلبة وفق أبعاد التنمية المستدامة. مجلة جامعة الشـارقة للعلـوم الانسـانية والاجتماعية، 17(2).

بن لاغة، محمـد، وبلمهـدى، طـارق (2022). الشـراكة بين القطـاع العـام والقطـاع الخاص: التجربة الماليزية نموذجاً. مجلة اقتصـاديات المـال والأعمـال، 6(2)، 152 – 166.
الخزعلي، جعفر. (2020). تاريخ الفكر الاقتصادي: دراسة تحليلية للأفكار الاقتصادية عبر الحقب الزمنية. المكتب المصري للمطبوعات، مصر.
دسوقي، رانيا عبد الحميد (2021)، مفهـوم التنميـة المسـتدامة وأهـدافها ، المجلـة العربية للقياس والتقويم، العدد الرابع.
ربيع، محمد عبدالعزيز. (2017).ـ التنمية المجتمعيـة المسـتدامة. اليـازوردي للنشـر والتوزيع، عمان، الاردن.
زيان، بروجه علي (2020). أهمية الشـراكة بين القطـاع العـام والخـاص في تفعيـل التنميـــة الأقتصـــادية بـــالجزائر خلال الفـــترة 2002-2017. مجلـــة الريـــادة لاقتصاديات الأعمال، 6(2)، 292-307.
الشامي، محمد (2023). دور الشراكة بين القطاعين العام والخـاص كـأداة لتحقيـق التنمية المستدامة، مجلة البحوث المالية والتجارية، 24(1)، 43-67.
الصـافي، ياسـر (2023).ـ دور الشـراكة بين القطـاعين العـام والخـاص في تحقيـق التنمية المستدامة بإفريقيا. مجلة شؤون استراتيجية، 16 (1).
الصباح، فيصل خليفة جاسم، والشورة، محمـد سـليم خليـف. (2022). أثـر قـدرات البراعة المنظمية في الأداء المستدام: الـدور المعـدل للالـتزام المنظمي في شركات النفط في العاصمة الكويتية. رسالة دكتوراه غـير منشـورة). جامعـة العلـــــوم الإســـــلامية العالميـــــة، عمـــــان. مســـــترجع من http://search.mandumah.com/Record/1461771
صحراوي، عبدالرزاق. (2021). مبادئ التنمية المستدامة في القانون الدولي للبيئة. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، باتنة1-الحاج لخضر، الجزائر.
الطاهر، ميمون (2019). التجربة التركية في مجـال الشـراكة بين القطـاعين العـام والخاص: دراسة تحليلية. مجلة اقتصاد المال والأعمال، 4(2)، 203 – 216.
الفايز، العنبري (2022). الشراكة بين البلديات والقطاع الخاص ودورهـا في تحقيـق التنمية الاقتصادية. مجلة رماح للبحوث والدراسات، (72)، 132 – 108.
الفحل، عبـاس مفـرج (2023)، التنميـة المسـتدامة (أبعادهـا، قياسـها، خصائصـها، مقوماتها ومعوقاتها)، مجلة دراسات البصرة، العدد(48) السنة الثامنة عشر.
قاقيش، مايا مالك ميخائيل (2018)،ـ دور الحوكمة الالكترونيـة في التنميـة المحليـة المستدامة: حالـة تطبيقيـة في أمانـة عمـان الكـبرى. (رسـالة ماجسـتير غـير منشورة)، جامعة البلقاء التطبيقية، الاردن.
القحطاني، عـايض بن علي. (2024). تـأثر الابتكـار المؤسسـي في تحقيـق التنميـة المستدامة: دراسـة تطبيقيـة على أرامكـو السـعودية. المجلـة العربيـة للآداب والدراسات الإنسانية، (30)، 205-236.
القيسي، وفاء (2018). دور البيئة والتنوع البيولوجي في التنمية المسـتدامة. مجلـة الهندسة والتكنولوجيا، 36 (2)، 206-220.
كـافي، مصـطفى. (2017). اقتصـاديات المـوارد والبيئة. دارالاكـاديميون للنشـر والتوزيع، ط1، عمان

محمود، هيم اياد ابراهيم، وابراهيم، ناظم نواف.(2024). الادارة المحلية والتنمة المستدامة"توطن التنمية المستدامة": محافظة بغداد أنموذجا. مجلة الدراسات المستدامة، 6، 1680-1709.
المعاوي، عبدالله، طيبه، حسن، وجفري، علي (2021). تأثير الشراكة بين القطاع العام والخاص على مستوى جودة الخدمات: دراسة ميدانية على النقل المدرسي بمحافظة المخواة المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 5(5)، 68- 88.

Akram, N., Zubair, S. S., Asghar, F., Nishtar, Z., & Lodhi, K. (2023). Public-private partnerships (PPPs) in construction projects: A study on the utilization, effectiveness, and challenges in Pakistan. *Bulletin of Business and Economics (BBE)*, *12*(3), 402-409.

Akomea-Frimpong, I., Jin, X., Osei-Kyei, R., & Pariafsai, F. (2023). Critical managerial measures on financial risks of sustainable public–private partnership projects: a PRISMA review. *Journal of Financial Management of Property and Construction.* 28 (3)

Bihorac, Z., Zaimovic, A., & Zaimovic, T. Sustainable Finance and FinTech: Facilitating a Sustainable Future with the Utilization of Socio-Economic Financial Services. In *Advances in Emerging Financial Technology and Digital Money* (pp. 352-360). CRC Press. Banerjee, A., Murphy, E., & Walsh, P. P. (2020). Perceptions of multistakeholder partnerships for the sustainable development goals: A case study of Irish non-state actors. *Sustainability*, *12*(21), 1-15. https://doi.org/10.3390/su12218872

Bishop, Martha. (2017). *The role of university activities in the development of social responsibility among student of the faculty of educational sciences at the university of Los Angeles*. Los Angeles: Higher educational research institute, U C L A.

Chimauzom, E. C. (2024). Public–Private Partnership (PPP) and Management of Public Infrastructure in Enugu State. *NG Journal of Social Development*, *13*(1), 133-147. https://dx.doi.org/10.4314/ngjsd.v13i1.9

Chilunjika, A. (2024). Creating sustainable public private partnerships through corporate governance in the Sub-Saharan Africa (SSA). *International Journal of Research in Business and Social Science (2147-4478)*, *13*(1), 438-446.

Dalla Longa, R. (2011). *Urban models and public-private partnership*. Springer Science & Business Media.

Dube, K., Nhamo, G., & Chikodzi, D. (2021). COVID-19 pandemic and prospects for recovery of the global aviation industry. *Journal of Air Transport Management*, 92, 102022.

Ellili, N. O. D., & Nobanee, H. (2023). Impact of economic, environmental, and corporate social responsibility reporting on financial performance of UAE banks. *Environment, Development and Sustainability*, 25(5), 3967-3983.

Galeone, G., Ranaldo, S., & Fusco, A. (2024). ESG and FinTech: Are they connected?. *Research in International Business and Finance*, *69*, 102225.

Ghasemi, M., Amini-Rarani, M., Zadeh, N. S., & Karimi, S. (2022). Role of public-private partnerships in primary healthcare services worldwide: A scoping review. *Health scope*, *11*(3).

Herget, J. (2023). *Shaping Corporate Culture: For Sustainable Business Success*. Springer Nature.

Kimani, C., & Ntara, C. (2024). Public Private Partnership and Sustainable Development in Murang'a County, Kenya. *International Journal of Management and Development Studies*, *13*(1), 01-08.

Koval, V., Kazancoglu, Y., & Lakatos, E. S. (Eds.). (2023). *Circular Business Management in Sustainability: Proceedings of the 2nd International Conference on Sustainable, Circular Management and Environmental Engineering (ISCMEE 2022), October 19–20, 2022, İzmir, Turkey*. Springer Nature.

Liu, B., Li, J., Wang, D., Liu, H., Wu, G., & Yuan, J. (2024). Public–private partnerships: A collaborative framework for ensuring project sustainable operations. *Engineering, Construction and Architectural Management*, *31*(1), 264-289. https://doi.org/10.1108/ECAM-12-2021-1124

Loknath, Y., Azeem, B. A. (2017). Green management-concept and strategies, *in national conference on marking and sustainable development, 13* (14), 688-702.

Ma, H., Liu, Z., Zeng, S., Lin, H., & Tam, V. W. (2020). Does megaproject social responsibility improve the sustainability of the construction industry?. *Engineering, Construction and Architectural Management*, *27*(4), 975-996.

Maas, V. S., & Yin, H. (2022). Finding partners in crime? How transparency about managers' behavior affects employee collusion. *Accounting, Organizations and Society*, *96*, 1-20. https://doi.org/10.1016/j.aos.2021.101293

Osei-Kyei, R., Tam, V. W., Komac, U., & Ampratwum, G. (2023). Review of the Relationship Management Strategies for Building Flood Disaster Resilience through Public–Private Partnership. *Sustainability*, *15*(13), 1-16. https://doi.org/10.3390/su151310089

Owotemu, A. E., Daniel, C. O., & Abubakar, H. S. (2022). Evaluating the management of public private partnerships for the provision of affordable housing in Nigeria. *Journal of Service Science and Management*, *15*(4), 392-415.

Popescu, C. R. G., Yu, P., & Wei, Y. (2023). *Achieving the Sustainable Development Goals Through Infrastructure Development*. IGI Global.

Ricciardelli, A., & Raimo, N. (2022). Assessing Sustainability and Organizational Innovation of Urban Regeneration Projects: Best Practices and Guidelines from the Apulia Region (Vol. 3). Springer Nature.

Rossi, M., & Civitillo, R. (2014). Public Private Partnerships: a general overview in Italy. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *109*, 140-149.

Rubin, Ruerd (2018); *Public-Private Partnerships in developing countries A systematic literature review.* IOD Study, Ministry of Foreign affiairs, Netherlands.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8th ed.). Pearson education.

Sedjel, A., & Mokhtari, F. (2022). Public-private partnerships as a tool for modern public management and improving the efficiency of Algeria's health-care system. *Administrative And Financial Sciences Review, 6*(1), 497-515.

Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach.* john wiley & sons.

Smith, J. A. (2023). Public-Private Partnership: A Strategic Collaboration for Sustainable Development. *Journal of Economic and Social Development*, *10*(2), 123-140.

Sutiyem, S., Trismiyanti, D., Linda, M. R., Yonita, R., & Suheri, S. (2020). The impact of job satisfaction and employee engagement on organizational commitment. *Dinasti International Journal of Education Management And Social Science*, *2*(1), 55-66.

Talaat, N. M. (2014). Public-Private Partnership a path for green tourism certification: Egypt case study. *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, 11(1), 115-121.

Tian, B., Fu, J., Xu, Y., & Sun, L. (2024). How does contract flexibility affect the sustainability performance of public–private partnership projects? A serial multiple mediator model. *Engineering, Construction and Architectural Management*, *31*(1), 28-47.

Tireuov, K., Mizanbekova, S., Aitkhozhayeva, G., & Mizanbekov, I. (2023). Public-private partnerships for sustainable development of agriculture. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, *11*(1), 98-112. http://doi.org/10.9770/jesi.2023.11.1(6)

Ulayi, A. I., Arikpo, E. B., Anthony, G. B., & Tawo, C. N. (2022). Public Private Partnership (PPP) and collaboration in education: A panacea for sustainable development of tertiary institutions in Nigeria. *LWATI: A Journal of Contemporary Research*, *19*(4), 40-52.

Yong, H. K. (2010). *Public-private partnerships policy and practice: a reference guide*. Commonwealth Secretariat.

Miletić, V., Rajnović, L. D., & Jovičić, A. (2024). PUBLIC–PRIVATE PARTNERSHIP IN THE FUNCTION OF SUSTAINABLE BUSINESS OF ECONOMIC ENTITIES IN AGRICULTURE. *Economics of Agriculture*, *71*(1), 325-337. https://doi.org/10.59267/ekoPolj2401325M

World Bank Institute, PPIAF. (2012) *Public-Private Partnerships: Reference Guide Version 1.0*. Washington, DC: Retrieved from https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/16055

ملحق رقم 1 : *أفراد مجتمع الدراسة*

التسلسل	المنظمة	مجتمع الدراسة
1	الخطوط الملكية الاردنية	53
2	بوابة العقبة للطيران	11
3	أكاديمية الطيران الملكية الاردنية	24
4	أكاديمية الشرق الأوسط للطيران	18
5	الاردنية لخدمات الطائرات الخاصة	6

6	الشركة الاردنية للطيران	17
7	شركة العقبة للمطارات	12
8	شركة المطارات الأردنية	18
9	الاجنحة العربية	11
10	شركة جالكو JALCO	36
11	الشركة الأردنية لخدمات الطيران JAC	18
12	طيران ناس (الشحن الجوي العقبة)	14
13	طيران الأردن (Fly Jordan)	12
14	جورامكو (JorAMco)	75
15	الأردنية لصيانة محركات الطائرات	13
16	الوطنية لخدمات الطيران	9
	المجموع	**347**

المصدر: هيئة تنظيم الطيران المدني https://www.carc.gov.jo/