

استخدام سلاسل القيمة لخفض تكاليف اللوجستيات في مجال

الخدمات الجوية

وذلك للأغراض البيئية

(دراسة تطبيقية)

رسالة مقدمة من الطالب

مصطفى محمد حسن عطية

بكالوريوس تجارة - كلية التجارة - جامعة عين شمس - ١٩٩٢

دبلوم في العلوم البيئية - معهد الدراسات والبحوث البيئية - جامعة عين شمس - ٢٠٠٤

ماجستير في العلوم البيئية - معهد الدراسات والبحوث البيئية - جامعة عين شمس - ٢٠١٢

لاستكمال متطلبات الحصول علي درجة دكتوراه الفلسفة

في العلوم البيئية

قسم العلوم الاقتصادية والقانونية والإدارية البيئية

معهد الدراسات والبحوث البيئية

جامعة عين شمس

صفحة الموافقة علي الرسالة

**استخدام سلاسل القيمة لخفض تكاليف اللوجستيات في مجال
الشحن الجوي وذلك للأغراض البيئية
(دراسة تطبيقية)**

رسالة مقدمة من الطالب

مصطفى محمد حسن عطية

بكالوريوس تجارة – كلية التجارة – جامعة عين شمس – ١٩٩٢

دبلوم في العلوم البيئية – معهد الدراسات والبحوث البيئية – جامعة عين شمس – ٢٠٠٤

ماجستير في العلوم البيئية – معهد الدراسات والبحوث البيئية – جامعة عين شمس – ٢٠١٢

لاستكمال متطلبات الحصول علي درجة دكتوراه الفلسفة

في العلوم البيئية

قسم العلوم الاقتصادية والقانونية والإدارية البيئية

وقد تمت مناقشة الرسالة والموافقة عليها:

اللجنة:

التوقيع

١ - د.أ/محمد عبد العزيز خليفة

أستاذ المحاسبة والمراجعة – كلية التجارة

جامعة عين شمس

٢ - د.أ/سماسم كامل موسى

أستاذ المحاسبة والمراجعة – كلية التجارة

جامعة عين شمس

٣ - د.أ/محمد السيد الحاروني

أستاذ الاقتصاد المساعد – المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية

استخدام سلاسل القيمة لخفض تكاليف اللوجستيات في مجال

الخدمات الجوية

وذلك للأغراض البيئية

(دراسة تطبيقية)

رسالة مقدمة من الطالب

مصطفى محمد حسن عطية

بكالوريوس تجارة - كلية التجارة - جامعة عين شمس - ١٩٩٢

دبلوم في العلوم البيئية - معهد الدراسات والبحوث البيئية - جامعة عين شمس - ٢٠٠٤

ماجستير في العلوم البيئية - معهد الدراسات والبحوث البيئية - جامعة عين شمس - ٢٠١٢

لاستكمال متطلبات الحصول علي درجة دكتوراه الفلسفة

في العلوم البيئية

قسم العلوم الاقتصادية والقانونية والإدارية البيئية

تحت إشراف:

١ - د.أ/سماسم كامل موسى

أستاذ المحاسبة والمراجعة - كلية التجارة

جامعة عين شمس

٢ - د.د/وائل فوزي عبد الباسط

مدرس الاقتصاد - كلية التجارة

جامعة عين شمس

ختم الإجازة

أجيزت الرسالة بتاريخ / ٢٠١٩

موافقة مجلس المعهد / ٢٠١٩ موافقة الجامعة / ٢٠١٩

٢٠٢٠

بسم الله الرحمن الرحيم

وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا

صدق الله العظيم

سورة طه الآية ١١٤

إهداء

اهدى هذه الرسالة إلى روح أمى وأبى " رب ارحمهما كما ربيانى صغيرا "

كما اهديها إلى زوجتى العزيزة الغالية

وإلى ابنائى آية وآلاء وعبدالرحمن

وإلى أخوتى حسن ومحمد وجمال وعبدالحميد وابنائهم

وإلى امى بعد امى (الحاجة عواطف والحاجة عطيات والحاجة فاطمة)

وإلى كل من قدم لى يد العون لإنجاز هذا العمل المتواضع

شكر وتقدير

بسم الله والحمد لله وأصلى وأسلم على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم تسليماً كثيراً
فالحمد لله الذى وفقنى لإتمام هذا العمل المتواضع كما اننى اتقدم باسمى آيات الشكر
والتقدير لكل من قدم لى يد العون فى إتمام هذا البحث وخص بالشكر هنا الاستاذة
الدكتورة/ سماسم كامل موسى استاذ التكاليف بكلية التجارة جامعة عين شمس،
والتي قامت بالإشراف على البحث مثنيا عليها قبولها الإشراف ودورها الكبير فى إنجاز هذا
البحث ولما احاطتنى به من فيض علمها وخبرتها الواسعة وتوجيهاتها التي كانت لها
عظيم الأثر فلم تدخر جهداً او نصيحة فى اى وقت، فجزاها الله خير الجزاء ومتعها
بالصحة والعافية.

وفى هذا المقام يسعدنى ويشرفنى أن اتقدم باسمى آيات التقدير والامتنان إلى الدكتور/
وائل فوزى عبدالباسط مدرس الاقتصاد بكلية التجارة جامعة عين شمس وذلك
لقبول سيادته الإشراف على البحث فجزاة الله خير الجزاء ومتعته بنعمة الصحة والعافية.

كما اننى فى هذا المقام اتوجه بخالص شكرى وتقديرى للاستاذ الدكتور/ محمد
عبدالعزیز خليفة استاذ المحاسبية بكلية التجارة جامعة عين شمس وذلك على قبول
سيادته الإشراف فى لجنة المناقشة والحكم على الرسالة، فاشكر سيادته على سعة صدره
وخبرته الواسعة وتوجيهاته التي كان لها عظيم الأثر فى خروج هذا البحث إلى حيز النور
فجزاة الله خير الجزاء ومتعته بنعمة الصحة والعافية.

كما اتوجه بشكرى إلى الاستاذ الدكتور / محمد السيد الحارونى استاذ
مساعد الإقتصاد بمعهد الدراسات التعاونية والإدارية وذلك على قبول سيادته الاشتراك فى
لجنة الحكم على الرسالة فجزاه الله خير الجزاء وانعم عليه بنعمة الصحة والعافية.

كما اتقدم بعظيم شكرى إلى السيد رئيس مجلس ادارة الشركة القابضة لمصر للطيران, وإلى السيد رئيس مجلس إدارة شركة مصر للطيران للشحن الجوى, وإلى الدكتور/علا شاور مدير عام التخطيط بالشركة وذلك لما قدموه من معلومات عند إعداد هذا البحث وعند إعداد الدراسة التطبيقية على العاملين بالشركة, وإلى الزملاء الذين لم ييخلوا بأى معلومات فى مجال البحث واطخص منهم الدكتور/محمد حسن، والدكتور/محسن عبدالستار، والاستاذ/ محمد ياقوت والاستاذ/ احمد صبحى.

المستخلص

عرض الباحث موضوع سلسلة القيمة كاحدى الادوات المحاسبية التى تمكن من تحقيق ميزة تنافسية للشركة، مع محاولة معرفة أثر تطبيق نموذج سلسلة القيمة فى مجال الشحن الجوى، والفائدة المتوقعة من تطبيق هذا النموذج فى تخفيض تكاليف اللوجستيات والحفاظ على البيئة، بما يؤدى إلى زيادة أرباح الشركة، وسعى الباحث إلى التحقق من الهدف الرئيسى للبحث من خلال مجموعة من الفروض التى تم وَضْعُهَا فى هذا المجال وقام بتطبيقها على الشركة (س) للشحن الجوى، وأعتمد الباحث بصفة أساسية على مزيج من البيانات التى تم الحصول عليها من الشركة خلال فترتين متتاليتين، والتى أَمَكَنَ من خلالها إعداد خلايا سلسلة القيمة للشركة محل الدراسة، من خلال تقسيمها إلى مجموعة من الوحدات المسئولة عن خلق القيمة (خلايا القيمة)، والارتكاز على المنظور الخارجى للقيمة فى القياس وذلك للحكم على القدرة الاستراتيجية لهذه الخلايا، والتوصل للتمييز بين الخلايا المضيئة للقيمة والخلايا المستهلكة للقيمة، وذلك بهدف قياس قدرة كل من الخلايا على القيمة المضافة، ومحاولة ايجاد السبل للتحويل بالخلايا المستهلكة للقيمة لتصبح مضيئة للقيمة او استبعادها اذا ظل استهلاكها للقيمة فى حالة تزايد ، بالاضافة للبيانات التى تم تجميعها من خلال إستمارة الإستبيان التى تم إعدادها لهذا الغرض، حيث أشتملت على مجموعة من العبارات التى تهدف إلى معرفة أثر استخدام سلاسل القيمة فى تخفيض تكاليف اللوجستيات فى مجال الشحن الجوى، وبما يحافظ على البيئة، كما تطرق الباحث للعلاقات بين نظام سلسلة القيمة وانظمة محاسبة التكاليف الاخرى مثل نظام التكلفة المستهدفة، والعلاقة بين سلسلة القيمة والإضافة للقيمة، كما تناول الباحث مفهوم التكاليف اللوجستية والعوامل المؤثرة فيها وسبب اهمالها فى نظم التكاليف التقليدية، وعرض للانشطة اللوجستية واهمية انشطة التوزيع المتكامل (اللوجستيات) ثم تطرق الباحث إلى موضوع اللوجستيات الخضراء وأهميتها ودورها الهام فى الحفاظ على البيئة، مع ذِكر الفوائد المُرتَبِّة على تطبيق هذا النظام بما يمكن الشركة من فتح اسواق جديدة وتحسين صورتها نتيجة هذا التطبيق ،وفى نهاية البحث قدم الباحث نتائج دراسته التطبيقية التى قام بها مع ذكر مجموعة من التوصيات الهامة فى مجال البحث.

المخلص

المقدمة

تعتبر اللوجستيات من اهم الأنشطة الداعمة للعملية الإنتاجية ,حيث تمثل جانب حيوى هام من الأقتصاد العالمى,ويعتبر الشحن الجوى مثل اى نشاط آخر له تكلفة تدخل ضمن تكاليف اللوجستيات ,ومع ظهور اسلوب سلسله القيمة كاحدى الاساليب الحديثة لتحقيق خفض الاستراتيجى للتكاليف ومن هذا المنطلق كان توجه الباحث لدراسة كيفية استخدام نموذج سلاسل القيمة فى خفض تكاليف اللوجستيات فى مجال الشحن الجوى وبما يراعى الإعتبارات البيئية المحيطة والمتزايدة يوما بعد الآخر وجاءت الدراسة فى مقدمه وثلاث فصول هذا بخلاف الملاحق والمراجع العربيه والاجنبيه على النحو التالى:

الفصل الأول الإطار العام يتناول تسع نفاط رئيسية,النقطة الأولى تمثل الدراسات السابقة,ثم المشكله البحثيه وهدف البحث واهمية البحث,حدود البحث,متغيرات وفروض الدراسة,منهج الدراسة,إختيار الوحده الإقتصاديه محل الدراسة, واخيرا المصطلحات الرئيسيه المرتبطه بالبحث.

الفصل الثانى الإطار النظرى للدراسة يتناول سلسله القيمة ومقوماتها وتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث رئيسية هى

المبحث الأول بعنوان (سلسلة القيمة المفهوم وآلية التشغيل) حيث يتناول فى هذا المبحث المفاهيم المختلفه لسلسلة القيمة,وفلسفه عمل نموذج سلسلة القيمة,تحليل سلسلة القيمة وذلك بغرض الكشف عن المزايا التنافسيه التى تتمتع بها الوحده,واخيرا سلسلة القيمة آلية التشغيل حيث تم عرض آلية عمل نموذج سلسلة القيمة وعرض المراحل المختلفه التى يتم الإعتماد عليها, وعرض علاقه بين سلسلة القيمة ونظام التكلفه المستهدفه .

المبحث الثانى بعنوان (مقومات سلسلة القيمة) حيث يتناول هذا المبحث مقومات سلسلة القيمة وتم تقسيم هذا المبحث الى النقاط التاليه اولاً الأهداف,انشطة القيمة,القيمة,نموذج سلسلة القيمة,تقارير الإضافة إلى القيمة,واخيرا قياس الضغوط التنافسيه والتقرير عنها .

المبحث الثالث بعنوان (التكاليف اللوجستيه المفهوم وكيفية القياس) حيث تناول هذا المبحث النقاط التاليه مفهوم التكاليف اللوجستيه, العوامل التى تؤثر فى التكاليف

اللوجستية، سبب إهمال تكاليف اللوجستيات في نظم التكاليف التقليدية، الأنشطة اللوجستية، أهمية أنشطة التوزيع المتكامل (اللوجستيات)، مفهوم اللوجستيات الخضراء أو لوجستيات المسؤولية البيئية وأهميتها.

الفصل الثالث يتناول الدراسة التطبيقية حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين رئيسيين هي

المبحث الاول بعنوان (تطبيق نموذج سلاسل القيمة) حيث يتناول هذا المبحث النقاط التالية المُنتج أو الخدمات التي تقدمها الشركة (س) مجال الدراسة، وصف الأقسام الإنتاجية في الشركة (س) مجال الدراسة، ووصف العمليات الإنتاجية في الشركة (س) مجال الدراسة، تحديد خلايا القيمة بالشركة (س)، النظام التكاليفي المطبق في الشركة (س) مجال الدراسة، تطبيق نموذج خلايا سلاسل القيمة في الشركة (س) مجال الدراسة، النتائج

المبحث الثانى بعنوان (الدراسة الميدانية) وتتاول الدراسة الإحصائية واختبارات الفروض والتوصل إلى النتائج.

فهرس محتويات البحث

| م | العنوان | رقم الصفحة |
|---|--|------------|
| | الفصل الاول الاطار العام للدراسة | ٣٣-١ |
| | مقدمة | ٣ |
| | اولا: الدراسات السابقة | ٢٧-٥ |
| | ثانيا: مشكلة الدراسة | ٢٧ |
| | ثالثا : هدف الدراسة | ٢٨ |
| | رابعا: اهمية الدراسة | ٢٨ |
| | خامسا: حدود الدراسة | ٢٩ |
| | سادسا: متغيرات وفروض الدراسة | ٢٩ |
| | سابعا: منهج الدراسة | ٣٠ |
| | ثامنا: مجتمع وعينة الدراسة | ٣١ |
| | تاسعا: المصطلحات الرئيسية المرتبطة بالدراسة | ٣٣-٣١ |
| | الفصل الثاني سلسلة القيمة ومقوماتها | ٧٥-٣٤ |
| | المبحث الأول: سلسلة القيمة: المفهوم وآلية التشغيل | ٥٦-٣٥ |
| | اولا: مفهوم سلسلة القيمة | ٣٦ |
| | ثانيا: فلسفة عمل نموذج سلسلة القيمة | ٣٩ |
| | ثالثا: تحليل أنشطة سلسلة القيمة | ٤٠ |
| | رابعا: آلية تشغيل سلسلة القيمة | ٤١ |
| | خامسا: المعلومات المحاسبية لتحليل سلسلة القيمة | ٤٨ |
| | سادسا: العلاقة بين سلسلة القيمة ونظام التكلفة المستهدفة | ٥٠ |
| | سابعا سلسلة القيمة والإضافة للقيمة | ٥٤ |
| | المبحث الثاني: مقومات سلسلة القيمة | ٦٤-٥٧ |
| | اولا: اهداف سلسلة القيمة | ٥٧ |
| | ثانيا: أنشطة سلسلة القيمة | ٥٨ |
| | ثالثا: القيمة من منظور سلسلة القيمة | ٦٠ |

| م | العنوان | رقم الصفحة |
|---|---|------------|
| | رابعا: مكونات سلسلة القيمة | ٦١ |
| | خامسا: تقارير الإضافة إلى القيمة | ٦١ |
| | سادسا: قياس الضغوط التنافسية والتقرير عنها | ٦٣ |
| | المبحث الثالث التكاليف اللوجستية المفهوم وكيفية القياس | ٦٥-٧٥ |
| | اولا مفهوم التكاليف اللوجستية | ٦٥ |
| | ثانيا العوامل التي تؤثر في التكاليف اللوجستية | ٦٧ |
| | ثالثا سبب اهمال التكاليف اللوجستية في نظم التكاليف التقليدية | ٦٨ |
| | رابعا الانشطة اللوجستية | ٧٠ |
| | خامسا اهمية انشطته التوزيع المتكامل (اللوجستيات) | ٧٣ |
| | سادسا اللوجستيات الخضراء (لوجستيات المسؤولية البيئية) | ٧٤ |
| | الفصل الثالث الإطار التطبيقي للدراسة | ٧٦-١٤٤ |
| | المبحث الاول تطبيق نموذج سلسلة القيمة | ٧٧-١٠٤ |
| | اولا: المنتج او الخدمات التي تقدمها الشركة (س) مجال الدراسة | ٨١ |
| | ثانيا: وصف الاقسام الانتاجية في الشركة (س) مجال الدراسة | ٨٢ |
| | ثالثا: وصف العمليات الإنتاجية في الشركة (س) مجال الدراسة | ٨٢ |
| | رابعا: تحديد خلايا القيمة بالشركة (س) | ٨٦ |
| | خامسا: النظام التكاليفي المطبق في الشركة (س) مجال الدراسة | ٨٩ |
| | سادسا: تطبيق نموذج خلايا سلاسل القيمة بغرض تخفيض التكاليف اللوجستية | ٩٢-١٠٥ |
| | سابعا: النتائج | ١٠٦ |
| | المبحث الثاني الدراسة الميدانية | ١٠٥-١٤٤ |
| | المراجع المستخدمة | ١٤٥-١٥٠ |
| | اولا: المراجع العربية | ١٤٥ |
| | ثانيا: المراجع الاجنبية | ١٤٧ |

| م | العنوان | رقم الصفحة |
|---|---|------------|
| | الملاحق | ١٨٠-١٥١ |
| | ملحق رقم "١" وصف نشاط الشركة مجال التطبيق | ١٦٢-١٥١ |
| | ملحق رقم "٢" إستثمار الإستقصاء | ١٦٨-١٦٣ |
| | ملحق رقم "٣" مستخرجات التحليل الإحصائي | ١٨٠-١٦٩ |

فهرس الجداول

| رقم الجدول | اسم الجدول | رقم الصفحة |
|------------|---|------------|
| ١ | خلايا القيمة - تقرير تقييم قدره الإستراتيجيه عن الفترة | ٤٤ |
| ٢ | تقرير عن الإضافة الى القيمة-خلية القيمة رقم (ص) | ٦٢ |
| ٣ | سلسلة القيمة من ٢٠١٤/٧/١ الى ٢٠١٥/٣/٣١ خلية نشاط الطيران | ٨٩ |
| ٤ | سلسلة القيمة من ٢٠١٤/٧/١ الى ٢٠١٥/٣/٣١ خلية المجمعات الصادره | ٩٠ |
| ٥ | سلسلة القيمة من ٢٠١٤/٧/١ الى ٢٠١٥/٣/٣١ خلية المجمعات الوارده | ٩١ |
| ٦ | سلسلة القيمة من ٢٠١٤/٧/١ الى ٢٠١٥/٣/٣١ خلية الفراغات الصادره | ٩٣ |
| ٧ | سلسلة القيمة من ٢٠١٤/٧/١ الى ٢٠١٥/٣/٣١ خلية الفراغات الوارده | ٩٤ |
| ٨ | سلسلة القيمة من ٢٠١٥/٧/١ إلى ٢٠١٦/٣/٣١ خلية نشاط الطيران | ٩٦ |
| ٩ | سلسلة القيمة من ٢٠١٥/٧/١ إلى ٢٠١٦/٣/٣١ خلية المجمعات الصادره | ٩٧ |
| ١٠ | سلسلة القيمة من ٢٠١٥/٧/١ إلى ٢٠١٦/٣/٣١ خلية المجمعات الوارده | ٩٨ |
| ١١ | سلسلة القيمة من ٢٠١٥/٧/١ إلى ٢٠١٦/٣/٣١ خلية الفراغات الصادره | ١٠٠ |
| ١٢ | سلسلة القيمة من ٢٠١٥/٧/١ إلى ٢٠١٦/٣/٣١ خلية الفراغات الوارده | ١٠١ |
| ١٣ | ملخص نتائج القياس | ١٠٢ |
| ١٤ | الخصائص الشخصيه لعينة الدراسة | ١٠٧ |
| ١٥ | التناسق الداخلى لعبارات طبيعه العلاقة بين سلسلة القيمة وتخفيض التكاليف اللوجستيه | ١١٥ |

| رقم الصفحة | اسم الجدول | رقم الجدول |
|------------|---|------------|
| ١١٦ | التناسق الداخلي لعبارات استخدام سلاسل القيمة وزيادة ارباح الشركة | ١٦ |
| ١١٧ | التناسق الداخلي للارتباط بين استخدام سلسلة القيمة وتخفيض الفاقد في اللوجستيات | ١٧ |
| ١١٨ | التناسق الداخلي لعبارات تأثير اللوجستيات على الاداء البيئي | ١٨ |
| ١١٩ | مقاييس الثبات لمحاوّر الدراسة | ١٩ |
| ١٢١ | الاحصاء الوصفي للعلاقة بين تطبيق سلسلة القيمة وتخفيض التكاليف اللوجستية | ٢٠ |
| ١٢٣ | الاحصاء الوصفي لاستخدام سلاسل القيمة وزيادة ارباح الشركة | ٢١ |
| ١٢٥ | الاحصاء الوصفي للارتباط بين استخدام سلسلة القيمة وتخفيض الفاقد في اللوجستيات | ٢٢ |
| ١٢٧ | الاحصاء الوصفي لتأثير اللوجستيات على الاداء البيئي | ٢٣ |
| ١٢٩ | نتائج الارتباط والانحدار بين استخدام أسلوب سلسلة القيمة وتخفيض التكاليف اللوجستية | ٢٤ |
| ١٣١ | نتائج الارتباط والانحدار بين تخفيض التكاليف وتحسين الاداء البيئي | ٢٥ |
| ١٣٥ | الاثار المباشرة وغير المباشرة لتأثير التكامل بين استخدام أسلوب سلسلة القيمة وتخفيض التكاليف اللوجستية على تحسين الاداء البيئي | ٢٦ |
| ١٣٦ | تقدير المعلمات لتأثير التكامل بين استخدام نموذج سلسلة القيمة وتخفيض التكاليف اللوجستية على تحسين الاداء البيئي | ٢٧ |

فهرس الاشكال

| رقم الصفحة | اسم الشكل | رقم الشكل |
|------------|--|-----------|
| ٣٧ | مراحل سلسلة القيمة | ١ |
| ٧٩ | وصف العمليات الانتاجية - قسم الصادر للشركة (س) | ٢ |
| ٨١ | وصف العمليات الانتاجية - قسم الوارد للشركة (س) | ٣ |
| ٨٤ | خلايا القيمة بالشركة | ٤ |
| ٨٧ | دورة تدفق التكاليف في الشركة (س) | ٥ |
| ١٠٨ | توزيع عينة الدراسة حسب النوع | ٦ |
| ١٠٨ | توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل | ٧ |
| ١٠٩ | توزيع عينة الدراسة حسب العمر | ٨ |
| ١٠٩ | توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة | ٩ |

| رقم الصفحة | اسم الشكل | رقم الشكل |
|------------|--|-----------|
| ١٢٢ | متوسط استجابات عينة الدراسة حول العلاقة بين تطبيق سلسلة القيمة وتخفيض التكاليف | ١٠ |
| ١٢٤ | متوسط استجابات عينة الدراسة حول استخدام سلاسل القيمة وزيادة ارباح الشركة وزيادة الحركة التجارية | ١١ |
| ١٢٦ | متوسط استجابات عينة الدراسة حول الارتباط بين استخدام سلسلة القيمة وتخفيض الفاقد في اللوجستيات | ١٢ |
| ١٢٨ | متوسط استجابات عينة الدراسة حول تأثير اللوجستيات على الاداء البيئي | ١٣ |
| ١٣٠ | علاقة استخدام اسلوب سلسلة القيمة وتخفيض التكاليف اللوجستية | ١٤ |
| ١٣٣ | تخفيض التكاليف اللوجستية وتحسن الاداء البيئي | ١٥ |
| ١٣٤ | المسار لاثرتكامل بين استخدام اسلوب سلسلة القيمة وتخفيض التكاليف اللوجستية على تحسن الاداء البيئي | ١٦ |
| ١٥٢ | الهيكل التنظيمي للشركة(س) للشحن الجوي | ١٧ |