الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
وزارة التكوين والتعليم المهنيين
Ministère de la Formation et de l'Enseignement Professionnels

Centre National de l'Enseignement Professionnel à Distance (CNEPD)

المركز الوطني للتعليم المهني عن بعد (م.و.ت.م.ب)

درس في تسيير الوثائق

السلسلة رقم 01

الدرس رقم 01: المؤسسة و هياكلها

خطة الدرس:

مقدمة:

I ــ تحليل المؤسسة (نظام)

1- العناصر المشكلة لنظام المؤسسة
2- مميزات وظيفة التسيير
3- وظيفة تسيير مؤسسة
4- وظيفة تسييرالمهام الرئيسية (الغالبة)
5- وظيفة تسيير المصالح.

II ــ النظام الفرعي للمؤسسة

1- الهيكل التنظيمي
2- علاقات السلطة (السلم الإداري)
3- التسيير المشترك، مثال عن الهيكل التنظيمي.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

III ــ تصنيف المؤسسات:

1- أنواع المؤسسات
2- قطاعات النشاطات
3- حجم المؤسسة
4- الأشكال القانونية للمؤسسات.

IV ــ تمارين

Vــ تصحيح التمارين.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

مقدمة:

تمارس المؤسسة مهما كان نوعها مختلف النشاطات الاقتصادية لتلبية حاجات المستهلكين. تتمثل هذه النشاطات في إنتاج و تسويق منتوجات مختلفة، و كذا تقديم خدمات متنوعة.

I – تحليل مؤسسة :

تتشكل المنظومة من مجموعة من العناصر تدخل في تفاعل بهدف إنجاز نتيجة ما. يسمح تحليل المؤسسة كمنظومة بفهم أحسن لسيرها المرتبط بالعناصر الثلاثة التالية:

- **العناصر المشكلة** :

(المواد الأولية، سير العمليات ، المصادر، المحيط ، المنتوج أو الخدمة المقدمة).

- **وظائف التسيير:**

و هي المهام الإدارية الضرورية لسير المؤسسة:(تسيير الموارد البشرية، تسيير الموارد المالية).

- **الأنظمة الفرعية:**

هي عبارة عن تجميع للوحدات الإدارية الضرورية للسير الحسن للمؤسسة (مصلحة المحاسبة، مصلحة المبيعات، مصلحة الإنتاج).

1- العناصر المشكلة لنظام المؤسسة :

توجد بالمؤسسة مجموعة من العناصر، لها صلة مباشرة بإنتاج المواد و الخدمات، و هي كما يلي:

- **المواد الأولية** التي تدخل في إنتاج مادة مصنعة؛
- معالجة المواد الأولية؛
- **المحيط** الذي يتم فيه التصنيع أو معالجة المواد الأولية؛
- **المصادر** الضرورية لمعالجة المواد الأولية؛
- **المنتوجات** الناتجة عن معالجة المواد الأولية.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

يمكننا أخذ مثال مؤسسة تركيب آلات الإعلام الآلي :

المواد الأولية هي القطع التي يتشكل منها جهاز الكمبيوتر، المعالجة هي تجميع القطع، المحيط هو المكان الذي يتم فيه التجميع و التركيب، **الموارد البشرية** هي العمال، **العتاد** هو الميكروسكوب، **المالية** هي مصاريف شراء القطع الإلكترونية، إعلامية و هي المعلومات عن نوعية المنتوج أو المنافسة ، و المنتوجات أو المواد المصنعة هي أجهزة الكمبيوتر.

2- مميزات وظيفة التسيير:

تمثل مختلف العمليات التي تهدف إلى التخطيط، التنظيم، إدارة و مراقبة الأهداف، النشاطات و موارد المؤسسة مثل: المهام الإدارية الضرورية لتسيير المؤسسة (تسيير الموارد البشرية، تسيير الموارد المالية).

تعتبر كل وظيفة مهما كانت إقتصادية، تقنية أو مالية، إحدى الركائز الضرورية التي بدونها لا يمكن للمؤسسة الإستمرار في الوجود. لكن بدون الوظيفة الإدارية، تصبح المؤسسة كجسم بلا رأس.

إن تنسيق نشاط مختلف المصالح، توقع العوائق التي قد تعطل الإنتاج، مراقبة التقديرات و الإنجازات، التكفل بالإدارة العامة و إتخاذ القرارات المفروضة هي دور الوظيفة الإدارية التي غالبا ما ترتبط بها وظيفة الإدارة.

تمثل وظيفة التسيير مجموع العمليات التي تهدف الى التخطيط، التنظيم، الإدارة و مراقبة أهداف النشاطات و موارد المؤسسة .
تتمثل وظائف المؤسسة فيما يلي :

أ- التخطيط:

تتمثل هذه العملية في تحديد الأهداف، مخططات العمل، و الموارد التي تسمح للمؤسسة ببلوغ أهدافها المحددة.

ب – التنظيم:

تتمثل هذه العملية في تحديد عمل و مهام كل واحد و توضيح علاقات السلطة بين المستخدمين.

ج – الإدارة:

تتمثل هذه العملية في ممارسة السلطة على المستخدمين مع منح جو من التواصل، تدعيمهم و تشجيعهم و الحرص على تكوينهم.

د– الرقابة:

تتمثل هذه الوظيفة في إنشاء معايير المهارة بالنسبة للوحدات الإدارية و المناصب المرتبطة بها. تقوم بتلقي النتائج المحصل عليها، مقارنتها و القيام بالتصحيحات الضرورية و ذلك مع تكرار عملية التخطيط.

3– وظيفة تسيير المؤسسة:

يمكن إعتبارها كمختلف النشاطات التي تجري بها.

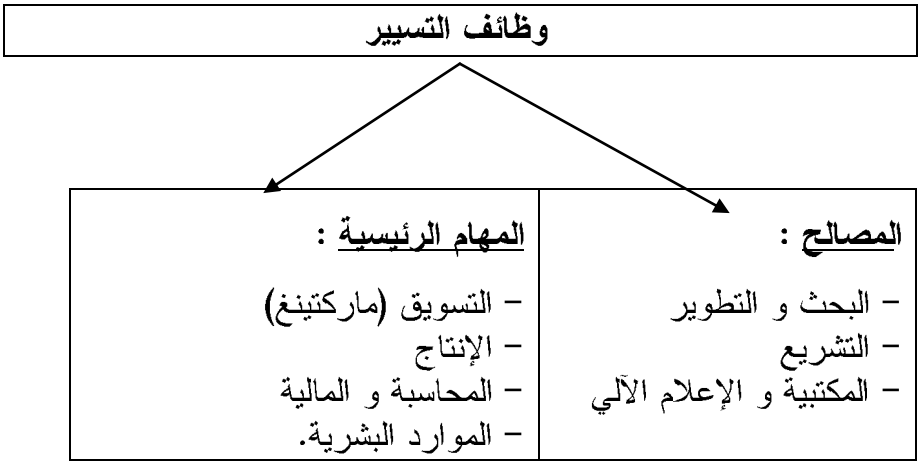
مثال:

تتكفل مصلحة المحاسبة بإعداد رواتب العمال، بينما يعود تصنيع جهاز ما إلى مصلحة الإنتاج.

تنقسم وظائف التسيير إلى قسمين: وظيفة تسيير المهام الرئيسية، و وظيفة تسيير المصالح.

المهام الرئيسية هي المهام الضرورية لكل مؤسسة. و تشمل وظيفة التسويق **(الماركتينغ)**، وظيفة الإنتاج، وظيفة المحاسبة و المالية و كذا الموارد البشرية.

أما وظائف الخدمات، فهي على علاقة مباشرة مع حجم المؤسسة، و المواد المنتجة أو الخدمات المقدمة.



4- وظيفة تسيير المهام الرئيسية:

توجد هذه الوظائف في كل المؤسسات .

أ- التسويق (ماركتينغ) :

يتمثل دورها الأول في التعرف على السوق، و دراسة حاجيات المستهلكين. أما دورها الثاني فيتعلق بإعداد و بث الإشهار بمختلف وسائل الإعلام.

ب - الإنتاج:

تقوم كل مؤسسة بإنتاج سلع أو تقديم خدمات. و تهدف إلى تحقيق ربح من وراء ذلك و جعل المستخدمين فعالين بواسطة التخصص و تحسين المستوى بالإضافة إلى الإستعانة بالآلات الحديثة.

ج - المحاسبة و المالية:

تعرف هذه الوظيفة بالوظيفة المالية، و تهتم بالحساب، الدفع و تحصيل المبالغ المالية.

د – الموارد البشرية:

تقوم كل مؤسسة بتوظيف العمال و تهتم بعلاقات العمل. فالرضا، المسؤوليات، التحديات و تربصات التكوين تزيد من الدافع للعمل لدى العامل. فهي تسمح للعامل المحفز بأن يعمل بفعالية و بذلك يساهم أكثر في تحقيق الربح للمؤسسة.

5 – وظيفة تسيير المصالح:

هذه الوظيفة على علاقة بحجم المؤسسة، و بالسلع و الخدمات التي تسوقها. و نجد :

أ– وظيفة البحث و التطوير:

تستثمر المؤسسة أموالا هامة في مجالي البحث و التطوير حتى تبقى مواكبة للتكنولوجيا و ذلك من أجل بلوغ أهدافها المسطرة.

ب – وظيفة التشريع:

هذا معناه أن على المؤسسة أن تسير وفقا للقوانين, لذا وجدت هذه الوظيفة التي تتكفل بها في الغالب مصلحة النزاعات.

ج – وظيفة المكتبية و الإعلام الآلي:

تعتبر هذه الوظيفة ضرورية للتسيير الفعال للإعلام الآلي. فمن المهم التأكيد على أن إدماج و إستعمال الإعلام الآلي يتم بالتعاون المباشر مع المستخدمين المتواجدين بالمؤسسة و ذلك ببرمجة دورات تكوينية في هذا المجال.

و ستتمكن المؤسسة من إقتصاد 10 إلى 15 % من ساعات العمل، و هذا ما يسمح بزيادة المردودية. فدورها هو تسيير المعلومة بهدف بلوغ الفعالية بواسطة المكتبية و الإعلام الآلي بمعية النشاطات التالية :

– بطاقة معلومات عن الزبائن، الطلبيات و الموردين ؛
– تسيير الوثائق بشكل آلي؛
– دخول شبكة الإعلام الآلي.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

II ــ النظام الفرعي للمؤسسة:

يتشكل النظام الفرعي من مختلف العناصر المجمعة بغرض إنجاز المهمة التي حددتها المؤسسة، وتتمثل في المصالح و الوحدات الرئيسية و كذا العلاقات التي تربطها ببعضها البعض. في الوحدات الإدارية المسماة " النظام الفرعي" يعمل أشخاص بصورة تفاعلية من أجل بلوغ الهدف المشترك. هؤلاء الأشخاص يرسلون و يستقبلون المعلومة التي يتم تداولها داخل هذا النظام و خارجه.

1 - الهيكل التنظيمي:

هو عبارة عن تمثيل بياني يساعدنا على التعرف على مجموع الوحدات الإدارية الموجودة بالمؤسسة.

يسهل تبادل الوثائق داخل المؤسسة. يسمح كذلك للمستخدم بتحديد موقعه بالمؤسسة و علاقاته الوظيفية و كذا فهم دوره و الوظائف الخاصة بالمنصب الذي يشغله.

يسمح الهيكل التنظيمي بتحديد العناصر التالية :

- علاقات السلطة (السلم الإداري) بين المستخدمين؛
- أنماط التسيير؛
- حجم المؤسسة.

2 - علاقات السلطة (السلم الإداري):

علاقات السلطة أو السلم الإداري هي الروابط التي تربط موظف بآخر.

في الهيكل التنظيمي نجد ثلاث أنواع من علاقات السلم الإداري:

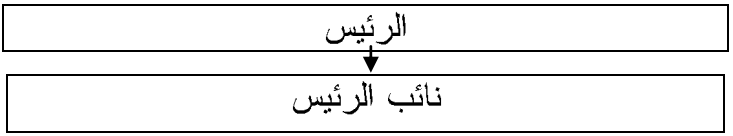
- علاقات السلطة السلمية؛
- علاقات السلطة الوظيفية؛
- علاقات االسلطة المزدوجة.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

إن علاقات السلطة السلمية هي التي تربط بشكل مباشر المسؤولين بالموظفين الذين يعملون تحت سلطتهم. أما علاقة السيادة الوظيفية فتوجد على مستوى العلاقات الأساسية للسير الحسن للمؤسسة، و علاقة السيادة المزدوجة تتمثل في وجود علاقة سلمية و علاقة وظيفية.

أ – **علاقة السلطة السلمية (السلم الإداري) :**

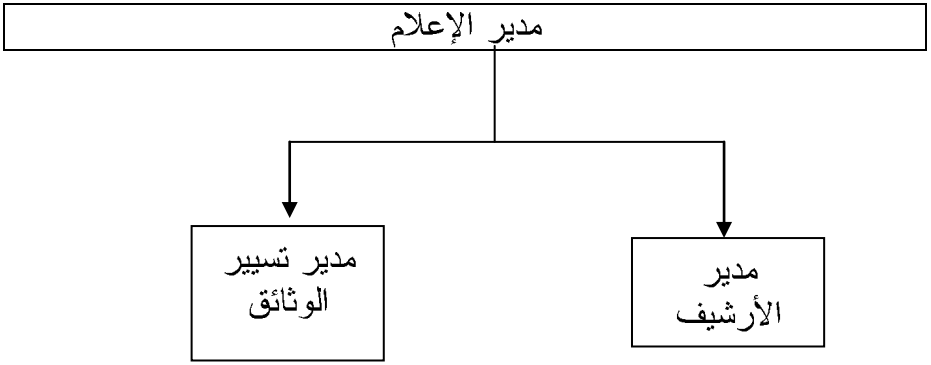
العلاقة السلمية هي تلك العلاقة التي يمارسها مسؤول على موظف تحت سلطته. و تسمى أيضا سلطة القيادة أو السلطة الخطية.



في هذا المثال، يبين الرسم أعلاه أن الرئيس قام بتفويض جزء من صلاحياته لنائب الرئيس. في غياب الرئيس، يقوم نائب الرئيس بمهامه.

ب – **علاقة السلطة الوظيفية :**

تسمى هذه العلاقة أيضا بالعلاقة التشاورية، (فريق عمل)، تتميز هذه العلاقة بأن لا أحد يملك سلطة على الآخر، فقط هناك علاقة وظيفية أو تشاورية تربطهما.

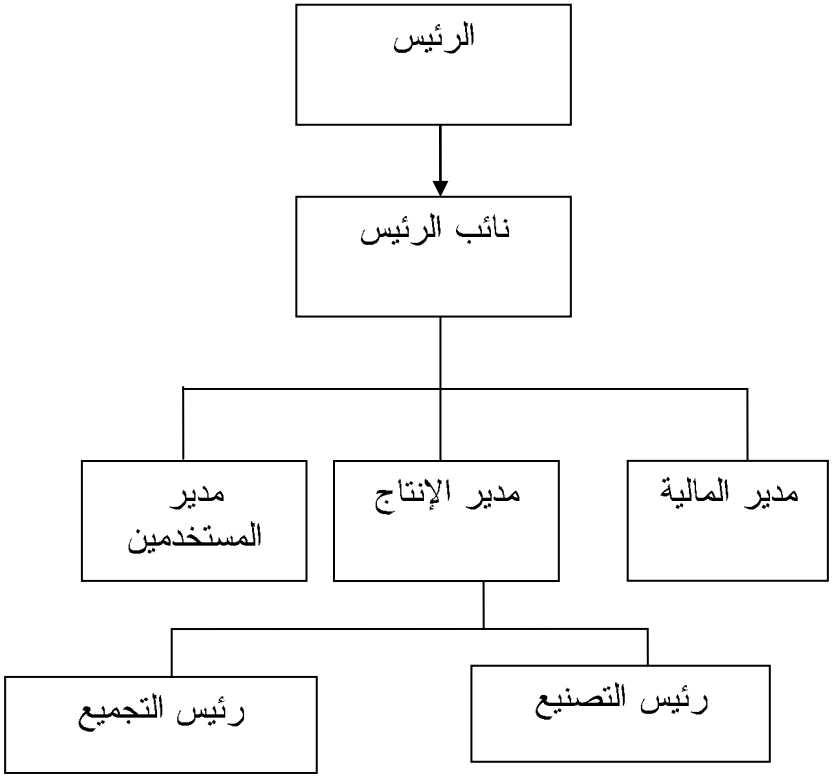


WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

يبين هذا المثال بأن مدير تسيير الوثائق و مدير الأرشيف يتموقعان في مستوى تحت موقع مدير الإعلام فيما يتعلق بالسلطة السلمية (السلم الإداري)، أما فيما يتعلق بوظائفهما فيوجدان في نفس المستوى و يرتبطان بعلاقة السلطة الوظيفية.

ج – علاقة السلطة المزدوجة :

إن وجود علاقة مزدوجة تتمثل في علاقة سلمية و وظيفية، لدليل على وجود علاقة سلطة مزدوجة. فتوجد بالمؤسسة، علاقات تربط مباشرة الإطارات بالمستخدمين الذين يعملون تحت سلطتهم ، و كذا علاقات سلطة تشاورية ضرورية للسير الحسن للمؤسسة، فيمكن القول بأن مجموع علاقات السلطة التي توجد هي علاقات مزدوجة.



WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

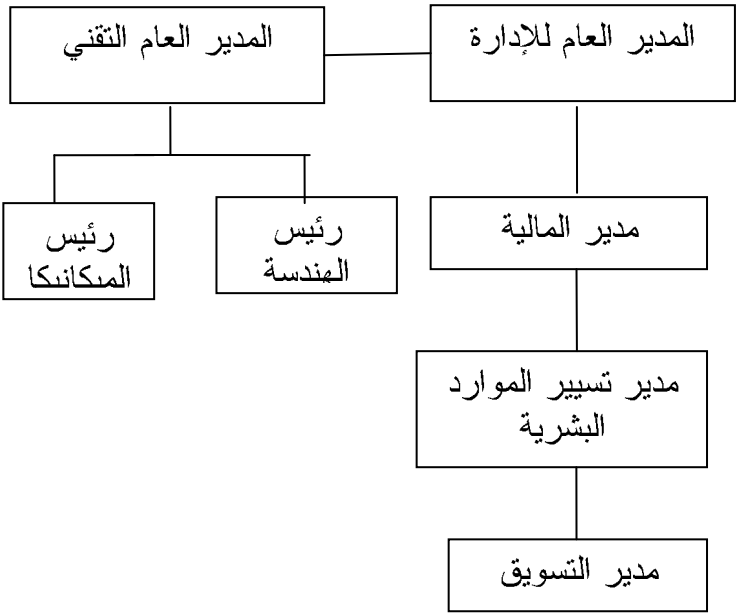
يبين هذا المثال بأن ثلاثة مسؤولي مصالح (المستخدمين، الإنتاج و المالية) لديهم علاقات وظيفية فيما بينهم. و من جهة أخرى لمدير المستخدمين علاقة وظيفية مع رئيس التجميع، و لكنه لا يمارس أي سلطة سلمية عليه، فمدير الإنتاج هو الوحيد الذي يمارس سلطة سلمية على الرئيسين,

يمكن تسيير مؤسسة وفق أنماط مختلفة من التسيير:

- التسيير حسب الوظيفة و هو النمط المفضل لدى المؤسسة الصغيرة؛
- التسيير حسب المنتوج : و هو النمط المفضل لدى المؤسسات التي تعرض منتوجات مختلفة و لكنها مرتبطة ؛
- التسيير حسب الإقليم : و هو نمط مفضل من طرف المؤسسة و ذلك بغرض تنويع حاجيات الزبائن حسب المناطق،
- التسيير حسب الزبائن: مفضل لدى المؤسسات التي تنوع الحاجيات حسب الطلب؛
- التسيير المشترك : مفضل لدى المؤسسات التي تريد الإرتكاز على قاعدتين مختلفتين ؛
- التسيير التساهمي : مفضل لدى المؤسسة التي تهدف إلى النوعية لكاملة؛
- التسيير المركزي : مفضل لدى المؤسسة الراغبة في تقليص عدد مناصب الإطارات العليا؛
- التسيير اللامركزي : مفضل لدى المؤسسة التي تريد مضاعفة عدد المناصب في وظائف متماثلة و لكن في قطاعات مختلفة.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

3 – **التسيير المشترك : مثال عن هيكل تنظيمي:**



III– تصنيف المؤسسات:

1– أنواع المؤسسات:

يجب أن نفرق بين مؤسسة و مقاولة. فالمقاولة هي وحدة إقتصادية إنتاجية، سواء كانت عمومية أو خاصة، أما الشركة فتدل على صيغة قانونية.

يمكن تصنيف المؤسسات حسب نوعها، قطاع نشاطها، حجمها و صيغتها القانونية.

يوجد نوعان من المؤسسات :

– المؤسسات العمومية التي تعود إدارتها و مراقبتها إلى الحكومة أو الجماعات المحلية. و قد أنشئت لتستجيب لحاجيات الجماعات و تدافع عن المصالح العمومية.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

– المؤسسات الخاصة التي أسست من طرف خواص، و تعود لهم مراقبة و إدارة هذه المؤسسات. هؤولاء يقدمون حصة رأس المال و بذلك يصبحون مالكي هذه المؤسسة.

تهدف هذه المؤسسات إلى تلبية و إرضاء رغبات و حاجيات المستهلكين.

لما تتخلص الحكومة من إدارة و تسيير مؤسسة ذات طابع عمومي؛ تصبح هذه الأخيرة مؤسسة ذات طابع خاص تدار و تسير من طرف خواص.

تنشط المؤسسات في ثلاث قطاعات نشاط هي : القطاع الأولي الذي يستغل المواد الأولية، القطاع الثانوي الذي يقوم بتحويل المواد الأولية، القطاع الثالث الذي يتعامل مع المواد الأولية و يعرض الخدمات.

نعتمد في تصنيفنا للمؤسسات حسب حجمها على معيارين إثنين و هما: **عدد العمال** الذين يشتغلون بالمؤسسة و **أصول المؤسسة**.

2 – قطاعات النشاطات:

حسب قطاع النشاط الذي تمارسه، يمكن أن ترتبط المؤسسة بأحد القطاعات التالية:

– **القطاع الأولي** : الذي يقوم بإستغلال الثروات الطبيعية، المتمثلة في الغابات، الصيد البحري، الفلاحة، و المناجم.

– **القطاع الثانوي** : و يعتمد على تحويل الثروات الطبيعية، و لديه نشاطات كالطباعة، و المصبرات و التعليب للمواد البحرية، الغذائية، البلاستيكية الخ....

– **القطاع الثالث** : ويعتمد على بيع السلع و المنتوجات، ويقدم مختلف الخدمات مثل تجارة الجملة و التجزئة ، مكاتب الإستشارة، النقل الخ...

- **القطاع الرابع**: و هو مجال البحث و التطوير، و يعتمد على نشاطات الطب، الإعلام الآلي، الإتصال، و علم الجينات إلخ....

3 ــ حجم المؤسسة:

تختلف المؤسسات من حيث الحجم. و يعتبر حجم المؤسسة أفضل مؤشر على كبر هياكلها الإقتصادية و المالية، و كذا تنوع منتجاتها و خدماتها.

مثال:

الحجم	على سبيل المثال
مؤسسة صغيرة من 1 الى 75 شخص	دكان مواد غذائية، محل بيع ملابس، مكتب محاسبة، عيادة طبية.
مؤسسة متوسطة من 75 الى 200 شخص	مصنع تحويل مواد بحرية، شركة نقل.
مؤسسة كبيرة من 200 شخص و أكثر	شبكة طبية، تربوية، خدمات محلية

يجب الإشارة إلى أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هي التي تخلق أكبر عدد من مناصب العمل، و هي تشكل أحد أهم محركات الإقتصاد.

4 - الصيغ القانونية للمؤسسات :

لكي تتمكن من ممارسة نشاطها بصفة رسمية، يجب أن تأخذ المؤسسات الخاصة صيغا قانونية مختلفة.

بصفة عامة، يمكن أن تأخذ المؤسسة إحدى الصيغ القانونية الآتية :

- المؤسسة الفردية (ذات الشخص الوحيد)؛
- الشركة المدنية؛
- الشركة ذات الإسم الجماعي؛

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- شركات التوصية ؛
- شركة ذات أسهم (محاصة) ؛
- التعاونية.

لما نقوم بتأسيس مؤسسة، يجب أن نكون حذرين في إختيار صيغتها القانونية. فمهما كانت الصيغة التي تختارونها يجب إستشارة رجل قانون مختص (موثق، محام، محاسب) و ذلك للتأكد من أن الصيغة القانونية المختارة هي الصيغة الأنسب لحاجياتكم و ذلك مع إحترام القوانين، المبادئ و التنظيمات التي تحكم الصيغ القانونية للمؤسسة التي تختارونها.

تمارين :

أجب عن الأسئلة الآتية :

1 – سمي العناصر الثلاثة المكونة للنظام.

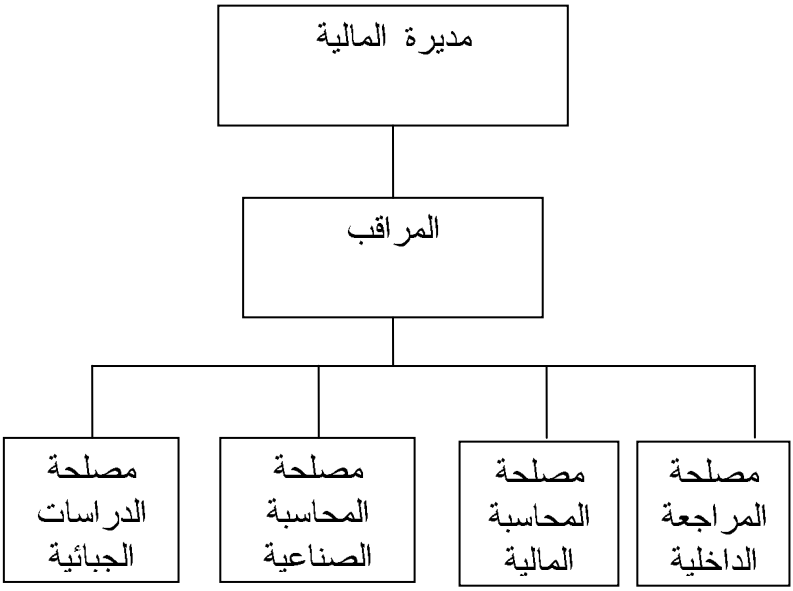
2 – ما هي العمليات الأربعة لوظيفة التسيير ؟

3 – ترغبون في إرسال رسالة إلى وحدة إدارية، إلى ماذا تستندون ؟

4 – ما هي العناصر الثلاثة الممثلة في الهيكل التنظيمي ؟

5 – بواسطة الهيكل التنظيمي الموجود أسفله، سمي العلاقة القائمة بين:

أ – المراقب و مديرة المالية،
ب – مصلحة المراجعة الداخلية و مصلحة المحاسبة المالية،
ج – مصلحة المحاسبة الصناعية و مصلحة الدراسات الجبائية،
د – مصلحة المحاسبة الصناعية و مديرة المالية،
ه – كل المستخدمين التابعين لمديرة المالية.



6 – أربط بواسطة سهم نوع التسيير الموافق لكل وصف.

الوصف	نوع التسيير
السلطة اللامركزية	تسيير حسب الزبائن
مؤسسة قائمة على قاعدتين	تسيير حسب الوظيفة
الدافع للتجديد	تسيير مزدوج
هدف النوعية الكاملة	تسيير تساهمي
	تسيير حسب المنتوج
	تسيير حسب الإقليم

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

7 – باعتمادكم على الجدول أسفله، أجب عن الأسئلة التالية:

الوحدات الإدارية
مدير الإعلام الآلي و المكتبية
المديرة المساعدة للبحث و التطوير
نائب رئيس الإنتاج
الرئيس
كاتبة الدراسات الجبائية
نائب رئيس المحاسبة و المالية
المدير المساعد للعلاقات الداخلية
كاتبة الإعلام و الإتصال
كاتبة العلاقات الداخلية
نائب رئيس التسويق
مديرة مصلحة المستخدمين
كاتبة معالجة النصوص
نائبة رئيس الموارد البشرية.
مدير المشتريات و المصنع
مديرة المحاسبة و المالية
المدير المساعد للإتصال
مديرة التسويق و المبيعات
المدير المساعد للإشهار و الترقية
المديرة المساعدة للمحاسبة الصناعية
كاتبة العلاقات الخارجية
نائب رئيس الإعلام و الإتصال

أ – ما هو أعلى مستوى في السلم الإداري ؟

ب – 1 – ما هو المستوى الثاني في السلم الإداري؟

– 2 – كم شخصا يشغل منصبا في هذا المستوى؟

ج – 1 – ماهو المستوى الثالث في السلم الإداري ؟

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

2 – كم شخصا يشغل منصبا في هذا المستوى ؟

د – 1 – أذكر الوظائف السامية الرئيسية في هذه المؤسسة.

2 – أذكر وظائف تسيير المصالح لهذه المؤسسة.

هـــ– ماهي علاقة السلطة بين :

– المدير المساعد للإشهار و الترقية، و المديرة المساعدة للبحث و التطوير؟

8 – ماهي المقاييس التي تحدد حجم المؤسسة ؟

9 – أذكر واصفا خمس عناصر مكونة لمؤسسة تنتج الحلويات ؟

تصحيح التمارين:

1 – العناصر الثلاثة المكونة للنظام هي:

- العناصر المشكلة؛
- وظائف التسيير؛
- الأنظمة الفرعية.

2 – العمليات الأربعة لوظيفة التسيير هي:

- الرقابة؛
- التخطيط؛
- الإدارة؛
- التنظيم.

3 – نستند إلى الهيكل التنظيمي.

4 – علاقات السلطة، أنواع التسيير و حجم المؤسسة.

5 – أ – علاقة السلطة السلمية

- ب – علاقة السلطة الوظيفية
- ج – علاقة السلطة الوظيفية
- د – علاقة السلطة السلمية
- هـ– علاقة السلطة المزدوجة

6 – أنواع التسيير الموافقة لكل وصف:

الوصف	نوع التسيير
السلطة اللامركزية	تسيير حسب الزبائن
مؤسسة قائمة على قاعدتين	تسيير حسب الوظيفة
الدافع للتجديد	تسيير مزدوج
هدف النوعية الكاملة	تسيير تساهمي
	تسيير حسب المنتوج
	تسيير حسب الإقليم

7- أ- الرئيس

ب - 1 - نائب الرئيس

- 2 - هناك خمسة

ج - 1 - مدير أو مديرة

- 2 - هناك خمسة.

- د - 1 - وظائف التسيير الرئيسية السامية هي : المحاسبة و المالية، الإنتاج، التسويق (ماركتينغ)، الموارد البشرية.

- 2 - وظائف تسيير المصالح هي: الإعلام و الاتصال.

هـ - 1- علاقة السلطة الوظيفية.

- 2- علاقة السلطة السلمية.

- 3 - علاقة السلطة الوظيفية.

8 - المقاييس التي تحدد حجم المؤسسة هي:

- تحديد تحويل الأسهم ؛
- عرض أسهم ممنوعة على الجمهور؛
- تحديد الحد الأقصى من المساهمين إلى 50 .

9 - العناصر الخمسة المشكلة لمؤسسة صنع الحلويات هي :

- المواد التي تدخل في صنع الحلوى؛
- المعالجة : المراحل المتبعة لصنع الحلوى؛
- المحيط : المطبخ الذي يتم فيه صنع الحلوى؛
- الموارد البشرية و المادية : الطباخين؛ المعدات ؛
- المنتوج : الحلوى .

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر