

مقدمة:

بالنظر إلى التحولات والتطورات التي شهدها العالم ولا زال يشهدها، خاصة في الجانب الإقتصادي، من ارتفاع ملحوظ في عدد المؤسسات على اختلاف مجالات نشاطها كذلك تحرر التجارة الخارجية كلها عوامل أدت إلى زيادة حدة المنافسة بين المنتجين وزيادة تخوفهم ودفعهم للبحث عن الوسيلة التي تمكنهم من الحفاظ على الحصة السوقية وكذا الحصول على تفوق تنافسي سواء على المستوى المحلي أو الدولي. وكان السبيل لذلك هو انتهاج ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة والتأهل للحصول على شهادة الإيزو.

إن وراء تطبيق برنامج الجودة الشاملة هناك العنصر البشري فهو العنصر المنقذ والمكلف بالوصول إلى تحقيق الأهداف، فكون هذا العنصر هو الأساس فما هي المكانة التي يحظى بها في برنامج الجودة الشاملة ومعايير الإيزو؟

كإجابة على هذه الإشكالية نطرح الفرضيتين التاليتين:

- إن إدارة الجودة الشاملة تعطي أهمية كبيرة لتسيير الموارد البشرية إذ أنها تقدم مجموعة من المبادئ لتحقيق الجودة في العمل وبالتالي الجودة ككل.

- تسيير الموارد البشرية كباقي وظائف المؤسسة يمثل ببعض المعايير من معايير الإيزو. ولأكثر تفصيل تم تقسيم البحث إلى جزأين: الجزء الأول يتعلق بتسيير الموارد البشرية في إطار الجودة الشاملة وفيه نجد تفرقة بين الجودة والجودة الشاملة ثم كيفية تسيير الموارد البشرية لتحقيق الجودة الشاملة. أما الجزء الثاني فيختص بمكانة تسيير الموارد البشرية في معايير الإيزو وفيه أيضا تعريف للإيزو و الإيزو 9000 ومعايير أخرى ثم توضيح للمكانة التي يحظى بها تسيير الموارد البشرية في هذه المعايير

I- الجودة الشاملة وتسيير الموارد البشرية:**1- مفهومي الجودة والجودة الشاملة:**

الجودة: هي مجموعة الصفات والخصائص للسلعة أم الخدمة التي تؤدي إلى قدرتها على تحقيق الرغبات¹

لقد عرفت مفاهيم الجودة عدة تطورات لتصل في النهاية إلى الجودة الشاملة² في المرحلة الأولى: كانت الجودة تعني جودة المنتج وذلك عن طريق الإهتمام ب:

- تخفيض نسبة الإنتاج
 - أداء العمل صحيحا من المرحلة الأولى.
 - قياس تكلفة الإنتاج المعيب.
 - تحفيز عمال الإنتاج للإلتزام بشروط الجودة.
- أما في المرحلة الثانية: فارتبطت الجودة بإشباع رغبات العميل وذلك:
- بالاقتراب من العميل.
 - تفهم حاجاته وتوقعاته
 - جعل كل القرارات أساسها رغبات العميل

في حين أن المرحلة الثالثة: اتخذت الجودة كعامل في المنافسة عن طريق:

- جعل السوق أساس كل القرارات
- الاقتراب من السوق والعملاء أكثر من المنافسين
- التعرف على المنافسين ومحاولة التميز عليهم
- البحث عن أسباب انصراف العملاء

لنصل في النهاية إلى الجودة الشاملة:

فالجودة الشاملة هي مدخل إلى تطوير شامل مستمر يشمل كافة مراحل الأداء، ويشكل مسؤولية كل فرد في المنظمة من الإدارات العليا والإدارة والأقسام وفرق العمل سعيا لإشباع حاجات وتوقعات العميل، ويشمل نطاقها كافة مراحل التشغيل وحتى التعامل مع العميل (بيعا وخدمة أي خدمات ما بعد البيع).

إذ تقوم الجودة الشاملة على:

- إعداد استراتيجية تحسين الجودة (لم تعد محصورة في إدارة الإنتاج)

¹ علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1995، ص18

² علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص20، ص 21.

- تحديد معايير أو مستويات الجودة.
- إشراك كل الأفراد الممكنين
- المحافظة على الكفاءة المهنية.
- تحفيز العمال¹

2- تسيير الموارد البشرية في إطار الجودة الشاملة:

إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تنظر إلى المنظمة ليس فقط كنظام فني وإنما كنظام اجتماعي يحتوي على أفراد، وعليه فإن الجوانب المرتبطة باتجاهات الطموحات والدوافع والسلوكيات والتفاعل بين الجماعات في واقع العمل أيضا موضع اهتمام²؛ كما تؤمن بأن العنصر البشري هو الأساس الأقوى والأهم في إنجاح الإدارة، وجودة العمل هي جزء أساسي في مفهوم الجودة الشاملة. وبالتالي فإنه على مديري ومسيري المنظمة الاعتماد على ما يلي:

1. التغيير والتطوير لثقافة المنظمة، قيمها وقيم الأفراد العاملين بها، إذ لا نجاح للجودة ما لم يعترف القادة بوجود أزمة والشعور الجماعي بالحاجة إلى التغيير.³
2. تفهم واقتناع كل فرد في المنظمة بنظام الجودة.
3. مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات والمساعدة في تحسين النظام.
4. إحداث تغيير فكري وسلوكي في الأفراد لتحويلهم من منطق التفتيش وكشف الخطأ إلى منطق منع الخطأ.
5. العمل في فرق ذاتية الإدارة والاعتماد على الرقابة الذاتية بدلا عن الرقابة الخارجية فالجودة لا تفرض على الإنسان ولكنها تتبع منه.
6. المسؤولية لكل عضو في الفريق.
7. تحفيز العمال
8. التدريب والتعليم لتحسين وتنمية المهارات.⁴
9. المواءمة في التوظيف

¹ علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 20-21.

² سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، 10011، دار غرب للطباعة والنشر والتوزيع 1995، ص 144.

³ حسين عبد الواحد، إدارة الجودة: التقدم والحكمة وفلسفة ديمنج، 1997.

⁴ علي السلمي، مرجع سبق ذكره ص 28-29.

وتتجسد كل هذه النقاط في المبادئ التي وضعها ديمينج لتحقيق الجودة الشاملة

(w.Edwards Deming) وهو إحصائي أمريكي وأستاذ بجامعة نيويورك:

- 1- هياً استمرارية التوجه نحو جودة المنتج.
- 2- قلة من الإعتدال على الفحص بعد الانتهاء من إنتاج المنتج واعتمداً بدلاً من ذلك على بث الجودة في تصميم المنتج وعملية الإنتاج.
- 3- لا تجعل السعر هو موجهك الوحيد في الشراء.
- 4- صمم برامج للتحسين المستمر في التكاليف، الجودة، الخدمة والإنتاجية.
- 5- قلل من استخدام الأهداف الكمية.
- 6- استخدم طرقاً إحصائية للتحسين المستمر في الجودة والإنتاجية.
- 7- لا تسمح بمستويات شاع قبولها للخدمات المعيبة وللأداء البشري المعيب.
- 8- اهتم بالتدريب لتهيئ استفاضة من جهد جميع العاملين.
- 9- ركز إشرافك على مساعدة الناس نحو أداء أفضل للعمل وهيئ كل الأساليب والأدوات لتسهيل الأداء الجيد الذي يجعل العاملين فخورين بأدائهم.
- 10- أبعد الخوف وشجع الإتصال المتبادل في الاتجاهين
- 11- أزل الحواجز بين الإدارات وشجع حل المشكلات من خلال فرق العمل.
- 12- قلل من معوقات الاعتراف والاعتزاز بكفاءات العاملين.
- 13- صمم برنامجاً قوياً للتدريب والتعليم لجعل العاملين مواكبين للتطورات الجديدة في المواد وطرق الأداء والتكنولوجيا بشكل عام.
- 14- أوضح الإلتزام الدائم للإدارة بكل من الجودة والإنتاجية.¹

(¹) - سمير محمد عبد العزيز ، مرجع سبق ذكره، ص 132.

3/ عمليات التدريب وفق إدارة الجودة الشاملة:

إن الحديث عن التدريب هنا يعني أنه عملية جديدة ظهرت مع الجودة الشاملة بينما كان هناك الوعي بالتدريب في إدارة الموارد البشرية.

مفهوم التدريب:

هو عملية تعديل إيجابي تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وذلك لإكسابه المعارف والخبرات التي يحتاج لها وتحصيل المعلومات التي تنقصه، بالإضافة إلى المعارف الملائمة والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وزيادة إنتاجية. مفهوم التدريب في إطار الجودة الشاملة:

يعتبر التدريب أحد أهم الآليات أو التقنيات العاملة على إعداد الموارد البشرية القادرة على استيعاب وتطبيق تقنيات الجودة الشاملة من أجل تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية. الكفاءة: أداء الأعمال واستخدام الوسائل بطريقة صحيحة. الفعالية: تشير إلى تحقيق الأهداف.

كما يعتبر التدريب نظام فرعي من نظام تنمية الموارد البشرية الذي بدوره نظام فرعي من نظام إدارة الموارد البشرية.

وكون أن التدريب نظام مفتوح فإنه يحصل على المدخلات من المناخ الداخلي والخارجي في صورة معلومات تستخدم في تنشيط العمليات والتمثلة في:

التشخيص الخارجي:

الهدف منه هو التعرف على الفرص من أجل استثمارها في الأنشطة التدريبية والتعرف على التهديدات من أجل تجنبها وهذا بالنظر إلى :

- الظروف الإقتصادية ، الإجتماعية، السياسية السائدة في المحيط وتأثيرها على فعاليات التدريب.
- نوع السوق الذي تتعامل فيه المنظمة (محلي، إقليمي، عالمي ...)
- زبائن المنظمة: مستويات رضائهم عن التعامل مع المنظمة ومصادر شكاوهم إن وجدت.
- المنافسون: ماذا يميزهم عن المنظمة ؟

التشخيص الداخلي:

الغرض منه هو معرفة نقاط القوة من أجل تعزيزها واستئصال نقاط الضعف إن وجدت، هذا من خلال التعرف على الإمكانيات المتاحة للمنظمة ودرجة استغلال الطاقات المتوفرة لديها ومدى جودة استغلالها في العمليات.

تحديد استراتيجية التدريب:

تشتق استراتيجية التدريب من الاستراتيجية العامة للمنظمة حيث تعبر عن التوقعات المرجوة في بناء القدرات والمهارات وتنمية المعارف وأنماط السلوك الإيجابي للعاملين بالمنظمة وفق الاحتياجات التي تكشف عنها نظم تقييم الأداء.

تحديد أهداف التدريب:

- منها الأهداف الاقتصادية: التي تركز على زيادة الإنتاج والمبيعات، تنمية الحصة السوقية تأكيد المركز التنافسي.
- أهداف تقنية: تحسين استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة وسرعة استيعاب التقنيات الجديدة.
- بينما تهتم الأهداف السلوكية بتعديل اتجاهات ودافع العاملين وتنمية رغباتهم في الأداء الأحسن وتنمية روح الفريق بينهم وتعميق الإحساس بضرورة خدمة العملاء.¹

تحديد سياسات التدريب:

السياسات هي مجموعة من التوجهات، القواعد والضوابط التي تترجم أهداف الإدارة، ومن أهم سياسات التدريب نجد:

- سياسة تحديد قواعد ترشيح واختيار المتدربين
- سياسة تحديد الاحتياجات وتحديد دور المدرب ودور المتدرب.
- سياسة تخطيط التدريب مع أسس اختيار مواعيد تنفيذ البرامج التدريبية.
- سياسة تحديد معايير وتقنيات التقييم للمتدربين.

تحديد العملاء: العميل في الفكر التقليدي هو المتدرب أي موظف داخلي في المنظمة يعاني مشكلات في الأداء لكن وفق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، العميل كل من له علاقة بالمتدرب. وفي مقدمتهم الرئيس المباشر وفرق العمل. التي يعمل بها المتدرب وهم يعبرون عن العملاء الداخليين ثم العملاء الخارجيين المستفيدين من أداء المتدرب وهم الزبائن والموردين.

تحديد الاحتياجات التدريبية: (احتياجات العملاء)

(1) - علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية . دار قريب للطباعة والنشر والتوزيع 2001.

تعتبر الإحتياجات التدريبية عن رغبات إذا تم إشباعها للعميل يشعر بالرضا مما يجعله قادرا على مباشرة عمله بكفاءة أعلى ترضي العميل الداخلي والخارجي الذي ينتظر نتائج هذا الأداء.

دراسة إمكانية تحقيق احتياجات العملاء:

إن تحديد الإحتياجات التدريبية يمثل جانب الطلب ويبقى تقديم العرض لاستكمال المنفعة المستهدفة. ولذلك يجب التحقق من إمكانية تطوير وتصميم العمل التدريبي المناسب وإنتاج المادة التدريبية وتنفيذها بما هو متاح للمنظمة وفي حالة قصور الإمكانيات الداخلية يتم اللجوء إلى الموارد الخارجية.

تخطيط التدريب:

كما ذكرت سابقا أن التدريب هو نظام فرعي فإنه يتحقق بعد خلال، عمليات، مخرجات فأثناء التخطيط نجد في المدخلات.

- احتياجات العملاء بعد ترجمتها
- المواد المتاحة
- القيود المفروضة على استخدامات الموارد
- أهداف وسياسات التدريب. أهداف سياسات المنظمة.

العمليات:

- تحليل متطلبات إشباع الإحتياجات
- تطوير الطرح والتصميم التدريبي
- إعداد الموارد والوسائل التدريبية
- جدولة التدريب
- إعداد موازنة التدريب

المخرجات: أما في المخرجات نجد:

- خطط التدريب
- برامج تدريب
- مدربون
- وسائل التدريب
- ضوابط ومعايير الجودة

تطوير المنتجات التدريبية:

يقصد به إعداد الفكرة العامة أو الإطار الفكري للعمل التدريبي الذي يمكنه تحقيق الإحتياج التدريبي، مثل القيام بندوات داخل منظمة.

تصميم التدريب:

هو تحديد المواصفات والمكونات المختلفة للعمل التدريبي. حتى يكون عند تنفيذه متمكنا من تحقيق الإحتياجات التدريبية. أي إرضاء العميل وتحقيق أهداف الجودة الشاملة. وتتخذ عملية التصميم منهاجا تتابعيا حيث تبدأ كل مرحلة من مراحلها المختلفة بمدخلات هي مخرجات المرحلة السابقة.

تطوير العمليات التدريبية:

حسب مفهوم الجودة الشاملة فهو خضوع العمليات لمنطق التحسين المستمر يمكن أن يكون عن طريق:

- تخفيض الوقت المستغرق في الأداء.
- تحسين أسلوب الأداء.
- تحديث المعلومات الداخلة في الأنشطة.
- زيادة كمية الإنجاز في وحدة الزمن، ترشيد تكاليف الإنجاز الأداء.

خلاصة:

نستنتج أن التدريب هو حلقة ما في إدارة الجودة الشاملة فلكي تتحقق الجودة الشاملة لا بد من التدريب عليها، ومن جهة أخرى لكي يتحقق التجريب الفعال لا بد من التزام الجودة الشاملة.

II- مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الأيزو:

1- مفهوم الأيزو والأيزو 9000:

- الأيزو ISO هي اختصار لـ: المنظمة العالمية للمعايير (أو المقاييس أو المواصفات القياسية)

- ISO 9000 : هي عبارة عن سلسلة من المعايير المكتوبة أصدرتها المنظمة العالمية للمعايير سنة 1987، تحدد هذه السلسلة وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توافرها في نظام إدارة الجودة الذي تتبناه إدارة المنظمة للتأكد من أن منتجاتها (سلع أو خدمات) تتوافق مع حاجات أو رغبات وتوقعات العملاء ومقبولة عالميا.¹

وتشمل سلسلة المعايير الخاصة بإدارة الجودة ومعايير تأكيد الجودة على:

- ISO 9000 : هو مجموعة من الإرشادات الواجب اتباعها في اختيار وتطبيق نظام الجودة الشاملة.
- ISO 9001 : هو نموذج للجودة الشاملة في التصميم والتطوير، الإنتاج، الفحص والاختيار، التركيب والخدمة.
- ISO 9002 : هذا المعيار خاص بنظم الجودة التي تغطي مجالات، الإنتاج، التركيب، الفحص، الاختبار.
- ISO 9003 : يغطي هذا المعيار عمليات الفحص النهائي والاختبار فقط.²

2- تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو:

تقتصر دراستنا في هذا الموضوع على بعض معايير الإيزو ليس جميعها لأنها كثيرة. تحتوي معايير الإيزو 9001، 9002، 9003، الصادرة سنة 1987 على مجموعة من العناصر (الإرشادات) يجب على المنظمة أن تطبقها للحصول على الشهادة المقابلة. في المعيار إيزو 9001 تجد 20 عنصرا وفي المعيار إيزو 9002 نجد 18 عنصرا أما في المعيار إيزو 9003 هناك 12 عنصرا. وفي الثلاثة نجد عنصرا واحدا موجه لتسيير الموارد البشرية وهو التدريب.

حيث أن العنصر الأساسي في نجاح وفعالية تطبيق نظام الجودة هو توافر العنصر البشري الكفاء المدرب على تنفيذ متطلبات النظام. وبذلك فإن هذا الشرط يحدد أهمية توافر الدليل القاطع على أن الإدارة لديها نظام واضح ومطبق فعلا لتحديد الاحتياجات التدريبية و تخطيط و تنفيذ الأنشطة و البرامج اللازمة للوفاء بتلك الاحتياجات ويتحتم وجود السجلات التي تؤكد هذه المعلومات.

و يشتمل التدريب المقصود هنا كل الأفراد على كافة المستويات الذين لهم تأثير في مستوى الجودة.¹

¹ سمير محمد عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص 147

² علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 93.

معيار إيزو 9001 الصادر سنة 2000: يحتوي على ثمانية عناصر، العنصر السادس منها مخصص لإدارة الموارد وفي شطره الثاني نجد المواد البشرية كالتالي:

- 1- عموميات: العمال المعنيين في عمل له تأثير على جودة المنتج يجب أن يكونوا أكفاء على أساس التكوين الأساسي والمهني، المعرفة الأدائية والخبرة.
- 2- التأهيل، التحسيس والتدريب: يجب على المنظمة:

- 1- تحديد المؤهلات اللازمة للعمال القائمين بعمل له تأثير في جودة المنتج.
 - 2- القيام بالتدريب اللازم أو الإعتماد على عمليات أخرى لتحقيق الإحتياجات.
 - 3- تقييم فعالية العمليات بالمنظمة
 - 4- ضمان أن العمال لديهم وعي بالأداء وبأهمية نشاطهم وبالطريقة التي يساهمون بها في تحقيق أهداف الجودة
 - 5- المحافظة على سجلات التدريب (الأساسي والمهني)، المعرفة الأدائية والخبرة
- في معيار إيزو 14001 الصادر سنة 1996 الخاص بالمحاسبة وأنظمة أخرى للإدارة فيحتوي على نفس العنصر الخاص بالموارد البشرية في معيار إيزو 9001 سنة 2000.²
- معيار إيزو 10006: خاص بالجودة في إدارة المشاريع
- هذا المعيار يقسم المشروع إلى عشرة مراحل لتحقيق الجودة. المرحلة السادسة هي المرحلة الخاصة بالمستخدمين ووردت كما يلي:

تتفرع هذه المرحلة من الهيكل التنظيمي للمشروع وفيها:

- تحديد المهام (الأدوار)
- تحديد المسؤوليات
- تعيين العمال (اختيار الأكثر كفاءة)
- تدريب فريق العمل (تطوير المؤهلات أو الكفاءات الفردية والجماعية).³

3- تسيير الموارد البشرية ومعايير مراجعة الجودة: ISO 10011:

مراجعة الجودة هي عملية دراسة وتقييم فاعلية الجودة في شركة ما للتأكد من فعاليته ومطابقته للمعايير ومدى النتائج المحققة عن تطبيقه وذلك بفرض الفحص والتطوير. هناك سلسلة من معايير مراجعة الجودة:

¹ علي السلمي: مرجع سبق ذكره، ص 155.

² www.w.ISOconseil-com/iso 9001/comparairo.htm

³ Jean Brilman, les meilleures pratiques de management, Edition d organisation, 1998, P298

- ISO 10011-1: هذا المعيار خاص بتقديم المنهج والتنفيذ العملي للمراجعة، كما يقوم أيضا الإرشاد اللازم لإعداد وتخطيط وتنفيذ وتوثيق مراجعات الجودة.¹
 - ISO 10011-2: خاص بمعايير مؤهلات مراجعوا الجودة (التعليم، التدريب، الخبرة، الخصائص، الشخصية، إمكانات الإدارة، الحفاظ على الأهلية، اللغة، اختيار كبير المراجعين).²
 - ISO 10011-3: إدارة برامج الجودة.³
- المراجعة في التدريب: تتم المراجعة في التدريب بطرح الأسئلة التالية:
- هل تم تدريب كافة العاملين الذين يؤدون نشاطا يؤثر في الجودة تدريبا مناسبيا؟
 - هل تم تعريف المسؤولين عن تحديد الحاجات التدريبية؟
 - ما هو أساس اختيار الأفراد للتدريب المتخصص؟
 - هل يتم الاحتفاظ بسجلات التدريب ؟
 - هل تحدد تلك السجلات مستوى المهارات والمؤهلات؟
 - هل تتضمن الأساليب توفير دورات تنشيطية إذا لزم الأمر؟⁴

1. 2. 3. سمير محمد عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص 228، ص 252، ص 258.

4 علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 155

الخاتمة:

إن المكانة التي يحظى بها تسيير الموارد البشرية في الجودة الشاملة أكبر منها في معايير الإيزو. إذ أنّ إدارة الجودة الشاملة تهتم بتحقيق الجودة في مجموعة من الإجراءات التي تتم في تسيير الموارد البشرية، أما في معايير الإيزو فهي مجموعة من المعايير يجب أن تطبق على مختلف النشاطات والوظائف في المؤسسة ونجد في معظمها عنصر واحد يتعلق بتسيير الموارد البشرية وغالبا ما يكون التدريب وبذلك فإن تسيير الموارد البشرية يتساوى في أهميته مع الوظائف الأخرى للمؤسسة في معايير الإيزو.

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

- 1- حسين عبد الواحد، إدارة الجودة التّقدم والحكمة وفلسفة ديمينج، 1997.
- 2- سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، 10011، رؤية إقتصادية فنية، وإدارية. مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية 1999
- 3- علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع 1995.
- 4- علي السلمي إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع 2001.

المراجع باللغة الفرنسية.

- 5- Jean Brilman ; Les meilleurs pratiques de management. au cœur de performance Edition organisation 1998.

مواقع الأنترنت

www.ISOConseil-

6-com/iso9001/comparairo.htm

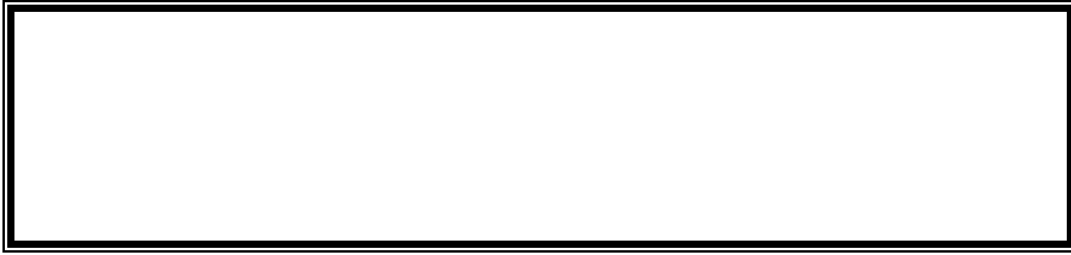
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الجزائر

كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير

بحث في متطلبات نيل شهادة الماجستير
في مقياس تسيير الموارد البشرية

فرع إدارة الأعمال

الموضوع:



أستاذ المقياس:

أ. علي عبد الله

من إعداد الطالبتين:

- موزاوي سامية

- مرسلي فريدة

السنة الجامعية 2002-2003

.