

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
اللجنة الوطنية للتنسيقية لمتابعة الابتكار
وحاضنات الأعمال الجامعية



دليل مشروع



للحصول على شهادة مؤسسة ناشئة
في إطار القرار الوزاري 1275



ديسمبر
2022





بطاقة معلومات

حول فريق الإشراف وفريق العمل

1- فريق الإشراف:

فريق الإشراف		
المشرف الرئيسي (01):	التخصص:	
.....		
المشرف الرئيسي (01):	التخصص:	
.....		
المشرف المساعد:	التخصص:	
.....		

2- فريق العمل:

فريق المشروع	التخصص	الكلية
الطالب:		
الطالب:		
الطالب:		





للحصول على شهادة مؤسسة ناشئة في إطار القرار الوزاري 1275
فهرس المحتويات

دليل مشروع



فهرس المحتويات



اللجنة الوطنية التنسيقية لمتابعة الابتكار وحاضنات الأعمال الجامعية

National Coordinating Committee of Innovation Follow-up and University Business Incubator





فهرس المحتويات

المحور الأول: تقديم المشروع 1

1. فكرة المشروع (الحل المقترح) 2
2. القيم المقترحة 2
3. فريق العمل 3
4. اهداف المشروع 4
5. جدول زمني لتحقيق المشروع 4

المحور الثاني: الجوانب الابتكارية 5

1. طبيعة الابتكارات 6
2. مجالات الابتكارات 6

المحور الثالث: التحليل الاستراتيجي للسوق 7

1. عرض القطاع السوقي 8
2. قياس شدة المنافسة 8
3. الاستراتيجية التسويقية 9

المحور الرابع : خطة الإنتاج والتنظيم 10

1. عملية الإنتاج 11
2. التمويل 12
3. اليد العاملة 12
4. الشراكات الرئيسية 12

المحور الخامس : الخطة المالية 13

1. التكاليف والاعباء 14
2. رقم الأعمال 14
3. جدول حسابات النتائج المتوقع 14
4. خطة الخزينة 14

المحور السادس : النموذج الأولي التجريبي 15





مقدمة

بغرض تمكين الطلبة حاملي المشاريع المبتكرة، ومن باب تسهيل عملهم في صياغة وكتابة مشاريعهم والانتقال من مجرد أفكار الى مشروع متكامل بتفاصيل ومعلومات توضح الافاق الاستراتيجية للمشروع ومدى جاذبيته وسلامة التسلسل المنطقي للأفكار تقترح اللجنة الوطنية التنسيقية لمتابعة الابتكار وحاضنات الاعمال هذا الملف الذي يعتبر بمثابة دليل للطلاب لصياغة مشروعه الابتكاري.

سيتم تقديم الشروحات اللازمة للدليل بالاعتماد على مثال بسيط جدا من باب تقريب الفهم اكثر للطلاب، هذا المثال يتعلق بمشروع انتاج عصير طبيعي انطلاقا من فواكه طبيعية لم تخضع للمبيدات او اسمدة كيميائية.

كل ما يتم ادراجه

داخل هذا الاطار هو عبارة عن مثال فقط
يمكن الاستعانة به لزيادة الفهم





للحصول على شهادة مؤسسة ناشئة في إطار القرار الوزاري 1275
المحور الأول : تقديم المشروع

دليل مشروع

المحور الأول تقديم المشروع





المحور الأول

تقديم المشروع

1. فكرة المشروع (الحل المبتكر)

هنا اكتب مشروعك في بعض الاسطر متناولا فيها :

- ✓ مجال النشاط (خدمات، صناعي، تطبيقات حديثة، فلاحي، تجاري ...)
- ✓ كيف بدأت الفكرة وكيف تطورت ؟
- ✓ ما الذي سوف تقوم به ؟
- ✓ كيف سيكون ذلك ؟
- ✓ من الذي سينجز ذلك ؟
- ✓ أين سيتم إنجازه ؟

مجال نشاطنا يتمثل في الصناعات الغذائية
(عصير طبيعي)

- بدأت فكرة المشروع من خلال دراسة توصلت الى ان كل شخص يشرب ما يقارب 23 لتر عصير في السنة، وان 2 من 3 اشخاص يفضلون العصير الطبيعي على باقي العصائر، وأن 2 من 10 أشخاص يشربون العصير الطبيعي لدواعي صحية.
- سنقوم بإنتاج عصير طبيعي.
- يتم ذلك من خلال انجار وحدة إنتاجية تعتمد على احدث التكنولوجيا في المجال، وبالاتماد على مواد أولية (فواكه طبيعية).
- تم اختيار منطقة (.....) لقربها من مصادر الفواكه الجبلية والطبيعية والخالية من المواد الكيميائية.

2. الفهم المبتكر:

يمكن ان تنشأ القيم المقترحة او المقدمة للزبائن من خلال العناصر التالية:

- ✓ الحداثة: تلبية احتياجات جديدة كلياً لم تكن هناك عروض مماثلة لها في السابق.
- ✓ الأداء: أن يكون أداء المنتج او الخدمة اعلى او مساوي لتوقعات العميل.
- ✓ التكيف: المرونة في التعديل والتغيير لتكييف المنتجات والخدمات تبعا للاحتياجات المحددة للعملاء.



- ✓ إنجاز المهمة: مساعدة العميل على إنجاز مهام محددة.
- ✓ التصميم: جعل التصميم يتوافق مع رغبات وظروف العميل.
- ✓ السعر: تقديم منتج أو خدمة بسعر أقل، أمر شائع لتلبية متطلبات شرائح العملاء.
- ✓ خفض التكاليف: مساعدة العملاء على خفض تكاليفهم.
- ✓ الحد من المخاطر: تقليل احتمال تعرض العملاء للمخاطر لدى شرائهم المنتجات أو الخدمات بتقديم ضمانات.
- ✓ سهولة الوصول: جعل المنتجات متاحة للعملاء الذين لم يكن بإمكانهم من قبل الوصول إليها.
- ✓ الملاءمة/سهولة الاستخدام: جعل الأشياء سهلة بسيطة الاستخدام.

في مثالنا يمكن ان تخلق القيمة المضافة من خلال ما يلي:

- يعتبر مشروب طبيعي وصحي انطلاقا من فواكه محلية
- تكافؤ انتاج منخفضة من خلال الاعتماد على تكنولوجيا متطورة
- تهمين واستغلال النفايات (قشور الفواكه) في صناعة أغذية الحيوانات

3. فريق العمل:

هنا نتحدث عن فريق العمل على المشروع من خلال :

- ✓ تحدث عن فريق عملك (اذا كنت لست بمفردك في هذا المشروع) مهاراتهم وادوارهم في المشروع، (المهارات والمؤهلات العلمية، الدورات التدريبية المتحصل عليها
- ✓ التنظيم المناسب (توزيع المهام والمسؤوليات).
- ✓ طرق التفاعل والتواصل بين الفريق.

يتكون فريق المشروع من الآتي :

- الطالب 01:.....، تخصص، قام بدورات تدريبية في مجال
- الطالب 01:.....، تخصص، قام بدورات تدريبية في مجال
- يمثل دور الطالب 01 في تسيير المشروع والبحث على الأسواق والتسويق



4. أهداف المشروع :

تحتاج في هذا الجزء الى تحديد الأهداف التجارية للمشروع وتقدير الحصّة السوقية المستهدفة على المدى القريب والمتوسط والبعيد.



5. جدول زمني لتحفيز المشروع :

- ✓ كيفية تقسيم الهدف النهائي للمشروع إلى مهام فردية.
- ✓ تحديد الوقت اللازم لكل مهمة.
- ✓ تحديد النتائج الرئيسية لكل مهمة.

الشهر أو الأسبوع

7	6	5	4	3	2	1		
					✓	✓	الدراسات الأولية؛ إختيار مقر الوحدة الإنتاجية، تجهيز الوثائق المطلوبة	1
				✓	✓		طلب التجهيزات من الخارج	2
			✓	✓	✓		بناء مقر للإنتاج (المصنع)	3
		✓	✓	✓			تركيب المعدات	...
	✓						اقتناء المواد الأولية	٥
✓							بداية إنتاج أول منتج	...

الأعمال





للحصول على شهادة مؤسسة ناشئة في إطار القرار الوزاري 1275
المحور الثاني : الجوانب الابتكارية

دليل مشروع

المحور الثاني الجوانب الابتكارية



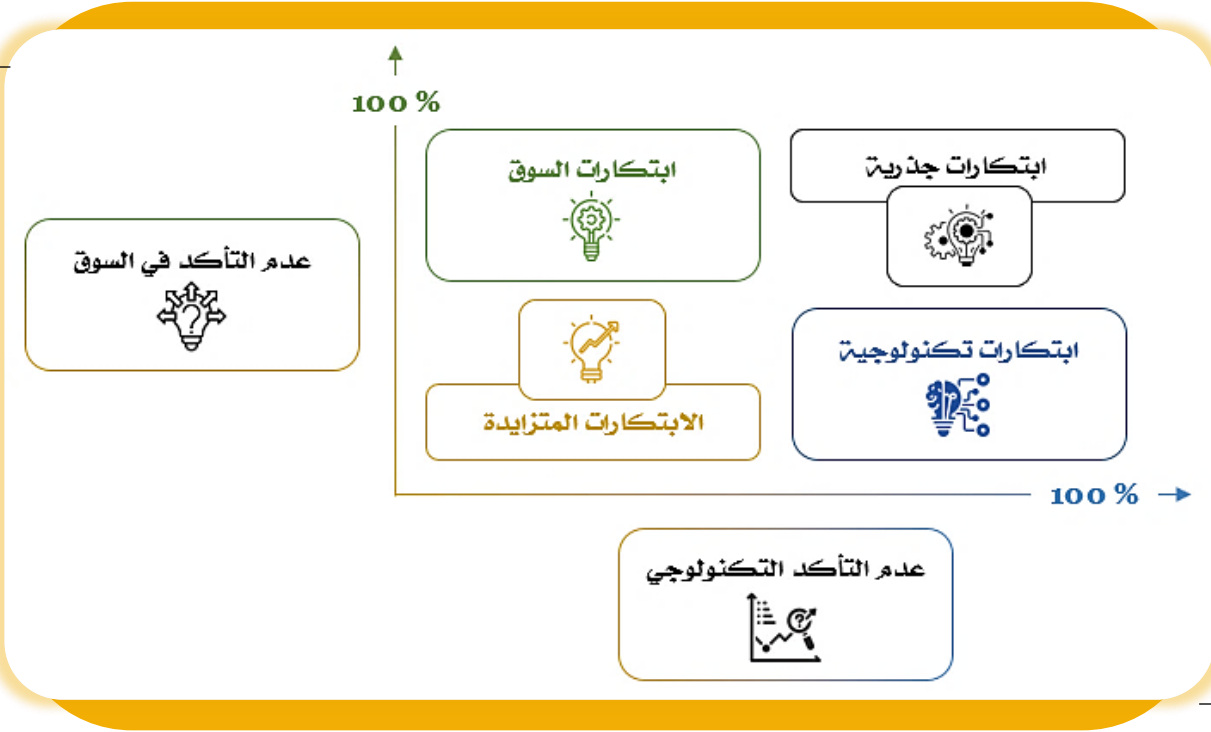


المحور الثاني

الجوانب الابتكارية

1. طبيعة الابتكارات :

ينبغي أن يحدد هنا طبيعة الابتكارات المعتمدة في المشروع :



2. مجالات الابتكارات :

من خلال الحالات السابقة يمكن ان يشمل الابتكار المجالات التالية :

- ✓ عمليات جديدة (زيادة الربحية من خلال زيادة كفاءة العمليات).
- ✓ تجارب جديدة (بيع المزيد لشرائح العملاء الحاليين عن طريق تغيير السياق (السياقات)).
- ✓ الميزات الجديدة (تقديم منتجات أو خدمات محسنة).
- ✓ العملاء الجدد (عرض النطاق المعتاد من المنتجات أو الخدمات لشرائح العملاء الجدد).
- ✓ عروض جديدة (إنشاء - أو على الأقل إدخال - منتجات مبتكرة).
- ✓ نماذج جديدة (تغيير نموذج العمل، اعتماد "نظام" آخر لتوليد القيمة).



تتمثل الجوانب الابتكارية في مشروعنا في كونه : (على سبيل المثال فقط)

- أول مشروع في الجزائر يعتمد على استخدام تقنية xxx في عملية الإنتاج
- تجميع النفايات واستخدامها في إنتاج منتج آخر
- استهداف فئة جديدة من المستهلكين (من يشربون العصير لدواعي صحية)



للحصول على شهادة مؤسسة ناشئة في إطار القرار الوزاري 1275
المحور الثالث : التحليل الاستراتيجي للسوق

دليل مشروع



المحور الثالث التحليل الاستراتيجي للسوق



اللجنة الوطنية التنسيقية لمتابعة الابتكار وحاضنات الأعمال الجامعية

National Coordinating Committee of Innovation Follow-up and University Business Incubator





المحور الثالث

التحليل الاستراتيجي للسوق

1. عرض القطاع السوقى :

- ✓ السوق المحتمل: السوق المحتمل هو مجموعة الافراد او المؤسسات التي تطلب أو يحتمل ان تطلب منتجاتك او خدماتك لأشباع حاجا تهم ورغباتهم. (من يشتري منتجاتنا؟ من وما الذي حفزه لذلك؟ أين يتواجدون؟ كم أعداهم؟).
- ✓ السوق المستهدف (الشريحة): السوق المستهدف يمثل مجموعة الافراد أو المؤسسات والتي تقدم لها او تعرض عليها منتجاتك.
- ✓ قدم مبررات اختيار هذا السوق المستهدف .
- ✓ تحديد إمكانية ابرام عقود شراء مع بعض الزبائن المهمين.

السوق المحتمل : هم كل شخص يستطيع ويرغب في شرب عصير طبيعي (لا يملكون أسباب تمنع شربهم للعصير)
السوق المستهدف : نسعى الى تقديم عصير طبيعي للرياضيين والأشخاص المطبقين لنظام غذائي للحمية
تم اختيار هذه الشريحة لوجود القابلية عندهم لشرب هذا النوع من العصائر

2. فباس تنددت المنافست :

- ✓ حدد من هم منافسوك المباشرين والغير مباشرين.
- ✓ حدد اعدادهم وحصصهم السوقية.
- ✓ حدد نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم.

أهم المنافسين في السوق الجزائرية اغلبهم ينتجون عصير بمواد حافظة وهم بالترتيب حسب الحصص السوقية كما يلي :

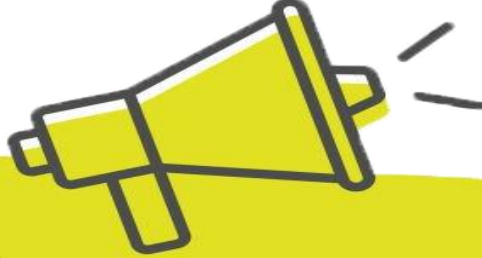
- عصير نقاوس - عصير رامي - عصير افروي
- من بين نقاط قوتهم الاقدمية في السوق الجزائرية وقوة العلامة التجارية
- من بين نقاط ضعفهم جودة المنتجات وكذا اعتمادهم على فواكه معدل او تحتوي على مواد كيميائية



3. الاستراتيجية التسويقية

وهي مجموعة التقنيات والأساليب المستعملة لفهم منتجاتك وخدماتك المقدمة للزبائن المحتملين من أجل جذبهم وحثهم على الشراء.

- ✓ يجب ان تخطط لاستراتيجية فعالة تأخذ بعين الاعتبار قدراتك المالية.
- ✓ احرص على توازن المزيج التسويقي للمؤسسة لإنجاح الاستراتيجية التسويقية.



نعتد في تسويق منتجاتنا على استراتيجية تسويقية بأسعار تنافسية من خلال تحكمنا في تخفيض التكاليف باستعمالنا لتكنولوجيا متطورة ، بالإضافة الى اعتمادنا على تطبيق الكتروني لتوزيع المنتجات وإدارة الطلبات.

تعتبر مؤسستنا زبائننا راس مالها ولهذا نتيح لهم تقديم الشكاوى والمقترحات عبر التطبيق ومعالجتها بأسرع وقت ممكن.





للحصول على شهادة مؤسسة ناشئة في إطار القرار الوزاري 1275
المحور الرابع : خطة الإنتاج والتنظيم

دليل مشروع



المحور الرابع خطة الإنتاج والتنظيم





المحور الرابع

خطة الإنتاج والتنظيم

1. عهدة الإنتاج:

تمر عملية الإنتاج بعدة مراحل يجب ان تكتب بطريقة تمكن القارئ من فهم اكثر لطريقة الإنتاج وادراك الجودة.

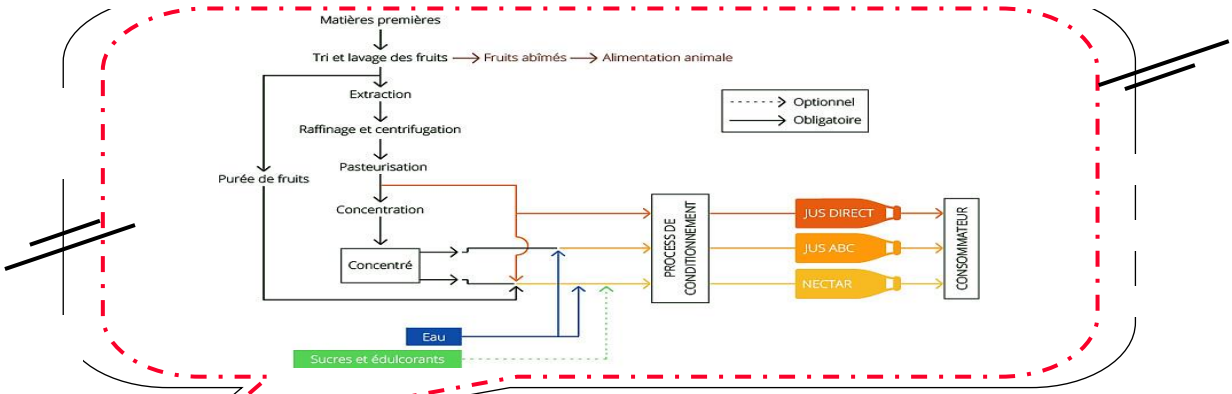
✓ اقتناء المواد الأولية

✓ التصنيع

✓ تكييف المنتج

✓ التعبئة والتغليف

يمكن الاستعانة بمخطط يشرح مراحل عملية الإنتاج :



ملاحظة:

بالنسبة للمجالات الأخرى (خدمات، منصات رقمية، تطبيقات)
تحدد خطوات الحصول على الخدمة من البداية الى النهاية



2. النهوين:

- ✓ تحديد سياسة الشراء (مواد أولية _ مواد ولوازم _ تجهيزات)
- ✓ تحديد اهم الموردين
- ✓ تحديد سياسة الدفع ووقت الاستلام

نتعامل في عملية الشراء مع أصحاب المزارع
مباشرة (الموردين) وهو ما يعتبر ميزة تنافسية بالنسبة لمشروعنا

3. البدالعاملة:

- ✓ حدد عدد المناصب التي يمكن ان يخلقها المشروع.
- ✓ حدد طبيعة ونوعية اليد العاملة التي تحتاجها وأماكن تواجدها.
- ✓ تحديد إمكانية اللجوء الى المناولة.

مشروعنا يخلق حوالي 50 منصب عمل مباشر وما يقارب 100 منصب عمل غير مباشر.
لا يحتاج مشروعنا الى تخصصات دقيقة الا فيما يخص المهندسين والتقنيين
العاملين على الأجهزة المتطورة (03 مهندسين و 06 تقنيين).

4. الشراكات الرئيسية:

هنا يذكر صاحب المشروع الأطراف التي يمكن ان تساعد في انجاز المشروع وتقديم الإضافة من خلال
الدعم او التكامل (موردون، هيئات عمومية، مخابر، بنوك، حاضنات، ...).

أهم الشراكات في مشروعنا كانت مع الموردين لأهميتهم في إنجاح
المشروع ، بالإضافة الى كل من حاضنة الاعمال لجامعة وكذا
المعهد الوطني لقياس والمحافظة على جودة منتجاتنا
كما نملك التزامات قوية من المؤسسة الممولة بالتجهيزات المتطورة
فيما يخص التكوين والصيانة





للحصول على شهادة مؤسسة ناشئة في إطار القرار الوزاري 1275
المحور الخامس : الخطة المالية

دليل مشروع

المحور الخامس الخطة المالية



المحور الخامس

الخطة المالية

1. النكاح بين والأحباء :

- ✓ هنا يتم التحديد الدقيق لكافة تكاليف المشروع والاستثمارات المطلوبة: (يمكن الاستعانة بعناصر الميزانية).
- ✓ طرق ومصادر الحصول على التمويل.
- ✓ كيفية استرداد الأموال (جدول العوائد).

2. فهم الاحمال :

- ✓ رقم الاعمال هو اجمالي المبيعات من المنتجات والخدمات والناجم عن الأنشطة المحققة.
- ✓ يجب ان تقدم وجهتي نظر حول رقم الاعمال المتوقع واحدة تفاؤلية والأخرى تشاؤمية.

DETAIL CHIFFRE D'AFFAIRE

STARTUP :

	REALISATION			PREVISION				
Produit A destiné Client	N -2	N -1	N	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5
Quantité produit A	-	-	-	-	-	-	-	-
Prix HT produit A	-	-	-	-	-	-	-	-
Ventes produit A	-	-	-	-	-	-	-	-
CHIFFRE D'AFFAIRES GLOBAL	-	-	-	-	-	-	-	-

3. جدول حسابات النتائج المنوفعة:

- ✓ وهو جدول مالي يلخص اجمالي المبيعات والاعباء خلال سنة وينتهي برصيد ايجابي (ربح) أو سلبي (خسارة) خلال فترة زمنية تسمى بالسنة المحاسبية.
- ✓ حساب احتياجات رأس المال العامل (BFR) والذي يسمح بإحداث توازن بين الاحتياجات المالية والعوائد المالية خلال دورة الاستغلال (مخزونات، ديون قروض، ديون موردين، زبائن...).

4. خطة الخزينة:

- ✓ وهي وثيقة تسمح بتحديد كل الإيرادات وكل النفقات المتوقعة خلال السنة الأولى لنشاط المؤسسة .
- ✓ يتم حساب الإيرادات والنفقات كل شهر على مدى سنة كاملة .



للحصول على شهادة مؤسسة ناشئة في إطار القرار الوزاري 1275
المحور السادس : النموذج الأولي التجريبي

دليل مشروع



المحور السادس النموذج الأولي التجريبي





المحور السادس

النموذج الأولي التجريبي

النموذج الأولي التجريبي هو نسخة أولية تم صنعها من المنتج أو الخدمة والتي تستخدم كأساس في التطوير للوصول إلى المنتج النهائي الذي سيطبق في السوق رسمياً.

- ✓ في هذا الجانب يقدم صاحب المشروع نموذج أولي ملموس (يقدم للجنة)، كما يمكنه تصوير مقطع فيديو أو مجموعة من الصور تثبت وصوله إلى إتمام النموذج الأولي.
- ✓ كما يمكنه تقديم شرح للمراحل الأساسية المتبعة للوصول إلى النموذج الأولي.
- ✓ يمكن لأصحاب مشاريع التطبيقات والمنصات الرقمية عرض نموذج أولي للتطبيق إلكترونياً.



LUSH JUICE PROTOTYPE





للحصول على شهادة مؤسسة ناشئة في إطار القرار الوزاري 1275
قائمة الملاحق

دليل مشروع

قائمة الملاحق





الملاحق رقم 01

ميزانية المؤسسة الناشئة

BILANS DE STARTUP :

ACTIF								
	REALISATION			PREVISION				
En milliers DZD	N -2	N -1	N	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5
Immobilisation Incorporelles	-	-	-	-	-	-	-	-
Immobilisation Corporelles	-	-	-	-	-	-	-	-
Terrain								
Bâtiment								
Autres Immobilisations Corporelles								
Immobilisations en concession								
Immobilisation en cours	-	-	-	-	-	-	-	-
Immobilisations Financières	-	-	-	-	-	-	-	-
Titres mis en équivalence								
Autres participations et créances rattachées								
Autres Titres immobilisés								
Prêts et autres titres financiers non courants								
Impôts différés actif								
ACTIF NON COURANT	-	-	-	-	-	-	-	-
Stocks et encours	-	-	-	-	-	-	-	-
Créances et emplois assimilés	-	-	-	-	-	-	-	-
Clients								
Autres débiteurs								
Impôts et assimilés								
Autres créances et emplois assimilés								
Disponibilités et assimilés	-	-	-	-	-	-	-	-
Placements et autres actifs financiers courants								
Trésorerie								
ACTIF COURANT	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL ACTIF	-	-	-	-	-	-	-	-
PASSIF								
	REALISATION			PREVISION				
En milliers DZD	N -2	N -1	N	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5
CAPITAUX PROPRES								
Capital émis								
Capital non appelé								
Ecart de réévaluation								





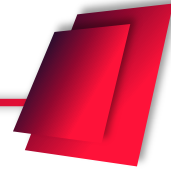
Primes et réserves- Réserves Consolidées								
Résultat net- RN part du groupe								
Autres capitaux propres- report à nouveau								
Part de la société consolidante (1)								
CAPITAUX PROPRES	-	-	-	-	-	-	-	-
PASSIFS NON-COURANTS								
Emprunts et dettes financières								
Impôt différé passif								
Autres dettes non courantes								
Provisions et produits constatés d'avance								
PASSIFS NON-COURANTS	-	-	-	-	-	-	-	-
PASSIFS COURANTS								
Fournisseurs et comptes rattachés								
Impôts								
Autres dettes								
Trésorerie passif								
PASSIFS COURANTS	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL PASSIF	-	-	-	-	-	-	-	-
Vérification de l'équilibre Actif/Passif	-	-	-	-	-	-	-	-





الملاحق رقم 02

جدول حسابات النتائج المتوقعة



COMPTE DE RUSULTAT PREVISIONNEL DE STARTUP :

En Milliers DZD	REALISATION			PREVISION				
	N -2	N -1	N	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5
Vente et produits annexes								
Variation des stocks produits finis et en cours								
Production immobilisée								
Subvention d'exploitation								
Production de l'exercice	-	-	-	-	-	-	-	-
Achats consommés								
Services Extérieurs et autres consommations								
Consommation de l'exercice	-	-	-	-	-	-	-	-
Valeur ajoutée d'exploitation	-	-	-	-	-	-	-	-
Charges de personnel								
Impôts et taxes et versement assimilés								
Excédent Brut d'Exploitation	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres produits opérationnels								
Autres charges opérationnelles								
Dotations aux amortissements, Provisions								
Reprise sur pertes de valeurs et provisions								
Résultat opérationnel	-	-	-	-	-	-	-	-
Produits Financiers								
Charges financières								
Résultat financier	-	-	-	-	-	-	-	-
Résultat Ordinaire avant impôt	-	-	-	-	-	-	-	-
Impôt exigible sur résultat ordinaire								
Impôt différé sur résultat ordinaire								
Total des produits des activités ordinaires	-	-	-	-	-	-	-	-
Total des charges des activités ordinaires	-	-	-	-	-	-	-	-
Résultat net des activités ordinaires	-	-	-	-	-	-	-	-
Eléments extraordinaire (produits)								
Eléments extraordinaire (charges)								
Résultat extraordinaire	-	-	-	-	-	-	-	-
RESULTAT NET DE L'EXERCICE	-	-	-	-	-	-	-	-





الملاحق رقم 03

حسابات الخزينة

STARTUP :

En Milliers DZD	REALISATION			PREVISION				
RUBRIQUES	N-2	N-1	N	N + 1	N + 2	N + 3	N + 4	N + 5
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	-	-	-	-	-	-	-	-
Résultat net de l'exercice								
Ajustements pour :								
- Amortissements et provisions								
- Variation des impôts différés								
- Variation des stocks								
- Variation des clients et autres créances								
- Variation des fournisseurs et autres dettes								
- Plus ou moins-values de cession, nettes d'impôts								
Flux de trésorerie générés par l'activité (A)	0	0	0	0	0	0	0	0
Flux de trésorerie provenant des opérations d'investissement	-	-	-	-	-	-	-	-
Décassements sur acquisition d'immobilisations								
Encaissements sur cessions d'immobilisations								
Incidence des variations de périmètre de consolidation (1)								
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement (B)	0	0	0	0	0	0	0	0
Flux de trésorerie provenant des opérations de financement	-	-	-	-	-	-	-	-
Dividendes versés aux actionnaires								
Augmentation de capital/ Part ASF								
Augmentation de capital/ Part startupeur								
injection en compte courant associé ASF								
Remboursements capital ASF (en valeur nominale)								
Remboursements compte courant associé ASF								
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement (C)	-	-	-	-	-	-	-	-
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)	0	0	0	0	0	0	0	0
Trésorerie d'ouverture (Début de la période)	-	-	-	-	-	-	-	-
Trésorerie de clôture (Fin de la période)	-	-	-	-	-	-	-	-
Variation de trésorerie	0	0	0	0	0	0	0	0





الملحق رقم 04

نموذج العمل التجاري



دليل مشروع

للحصول على شهادة مؤسسة ناشئة
في إطار القرار الوزاري 1275

ديسمبر
2022

