الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

ملتقى وطننا بعنوان:

دور الجماعات الإقليمية في ترقية الاستثمار وتحقيق التنمية المحلية المستدامة في الجزائر

بتقنية التحاضر عن بعد يوم: 09 ديسمبر 2025

جامعة ميلة

محور المداخلة: المحور الثالث: سياسات الاستثمار في الجزائر تطورها، أهم الإصدارات، آليات وأجهزة الدعم

عنوان المداخلة: دور الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار في تحسين مناخ الأعمال وجذب المشاريع

د. زغبيد نسيم لطفي

المدرسة العليا للمحاسبة والمالية

أستاذ محاضر أ

nzeghbid@escf-constantine.dz

ا.د جابر سطحي

جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية قسنطينة

أستاذ التعليم العالي

sotehidjaber@yahoo.fr

الملخص

يهدف هذا البحث إلى دراسة دور الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار في تحسين مناخ الأعمال وجذب المشاريع الاستثمارية، باعتبارها الفاعل المركزي في تنفيذ السياسة الوطنية الجديدة للاستثمار بعد صدور القانون 22-18. فقد جاءت الوكالة في إطار إصلاحات اقتصادية تهدف إلى تبسيط الإجراءات، تحسين الشفافية، وتحرير المبادرة الاستثمارية على المستوى الوطني والمحلي. تعتمد الوكالة على جملة من الآليات، أبرزها الشباك الوحيد الموجه للمستثمرين، الذي يوفر خدمات مرافقة وإرشاد وتسهيل في دراسة ومنح الامتيازات والعقار الاقتصادي. كما تتولى الوكالة مهمة الترويج للوجهة الاستثمارية الجزائرية على الصعيد الإقليمي والدولي، من خلال التعريف بالفرص الاقتصادية المتاحة وتوجيه المستثمرين نحو القطاعات ذات الأولوية. غير أن دور الوكالة لا يزال يواجه عدداً من التحديات، أهمها البيروقراطية الإدارية، ضعف التنسيق بين الهيئات المحلية والمركزية، ونقص الرقمنة الشاملة للمعاملات، مما يحد من فعاليتها في تحسين مناخ الأعمال. ويخلص البحث إلى أن تعزيز دور الوكالة يتطلب تعميق اللامركزية، دعم التكوين الإداري، تسريع رقمنة الإجراءات، وتحسين الشفافية لضمان جذب أكبر للاستثمارات وخلق تنمية اقتصادية مستدامة.

الكلمات المفتاحية :الاستثمار في الجزائر، الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار، مناخ الأعمال، التنمية المستدامة، جذب المشاريع

Abstract

This study examines the role of the Algerian Agency for Investment Promotion (AAIP) in improving the business climate and attracting investment projects. The agency acts as a central actor in implementing Algeria's national investment policy, especially following the adoption of Law 22-18. Its main functions include facilitating administrative procedures, guiding investors, and promoting investment opportunities both nationally and internationally. Tools such as the one-stop window provide investors with streamlined services, including access to incentives, economic land, and regulatory guidance.Despite these efforts, the agency faces several challenges, including bureaucratic obstacles, limited coordination between central and local authorities, and incomplete digitalization of procedures, which constrain its effectiveness. The study concludes that strengthening the agency's role through decentralization, administrative capacity building, full digitalization, and enhanced transparency is crucial for attracting more investments and achieving sustainable economic development in Algeria.

Keywords: Investment in Algeria, Algerian Agency for Investment Promotion, business climate, sustainable development, project attraction

المقدمة

يُعتبر الاستثمار من الركائز الجوهرية لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة، إذ يُساهم في خلق الثروة، وتوليد فرص العمل، وتحسين مستوى المعيشة، فضلًا عن دوره في نقل التكنولوجيا والمعرفة وتعزيز التنافسية الاقتصادية. وفي هذا السياق، أدركت الجزائر أهمية تهيئة مناخ استثماري جاذب كأحد الشروط الأساسية لتحقيق نمو اقتصادي متوازن ومستدام، لا سيما في ظل التحديات الاقتصادية التي فرضتها تقلبات أسعار النفط وتغيرات البيئة الاقتصادية العالمية.

لقد تبنت الجزائر خلال السنوات الأخيرة سلسلة من الإصلاحات الهيكلية الهادفة إلى تحسين مناخ الأعمال، وتبسيط الإجراءات الإدارية، وتعزيز الشفافية والحوكمة الاقتصادية. ومن بين أهم هذه الإصلاحات، جاء إنشاء الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار (AAPI)كآلية مؤسساتية جديدة تُجسد الإرادة السياسية في بناء اقتصاد متنوع ومفتوح على الاستثمارات المحلية والأجنبية.

تُعد الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار الفاعل الرئيسي في تنفيذ السياسة الوطنية لترقية الاستثمار، إذ تتولى مهام استقبال ومرافقة المستثمرين، وتسهيل الإجراءات المرتبطة بإنشاء المشاريع، وتوفير المعلومات حول الفرص الاستثمارية المتاحة في مختلف القطاعات، إلى جانب العمل على الترويج لصورة الجزائر كوجهة استثمارية واعدة على المستويين الإقليمي والدولي.

كما تلعب الوكالة دورًا محوريًا في التنسيق بين مختلف الإدارات والمؤسسات المعنية بالاستثمار، بهدف تجاوز التعقيدات الإدارية وتحسين مناخ الثقة بين المستثمر والدولة. وتُسهم في تقديم الحوافز والتسهيلات التي من شأنها تشجيع روح المبادرة، وجذب الاستثمارات ذات القيمة المضافة العالية، خاصة في القطاعات غير النفطية كالصناعة، الفلاحة، والسياحة، والتكنولوجيات الحديثة.

وفي ظل التوجهات الاقتصادية الجديدة التي تسعى إلى تقليص التبعية لقطاع المحروقات وتنويع الاقتصاد الوطني، أصبحت الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار أداة استراتيجية في تحقيق التحول الاقتصادي المنشود. فهي تعمل على استقطاب رؤوس الأموال الوطنية والأجنبية، وتعزيز الثقة في مناخ الأعمال، وتوفير بيئة استثمارية تنافسية قائمة على الشفافية، الكفاءة، والاستقرار.

من هذا المنطلق، تكتسي دراسة دور الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار في تحسين مناخ الأعمال وجذب المشاريع الاستثمارية أهمية علمية وعملية كبيرة، إذ تسمح بفهم مدى فعالية السياسات العمومية في مجال الاستثمار، وتقييم الجهود المبذولة لتطوير بيئة أعمال حديثة ومشجعة، قادرة على مواكبة التغيرات الاقتصادية العالمية وتحقيق التنمية المستدامة في الجزائر.

إشكالية البحث

رغم الجهود الكبيرة التي تبذلها الدولة الجزائرية في السنوات الأخيرة من أجل تحسين مناخ الأعمال وجعل البيئة الاستثمارية أكثر جاذبية، إلا أن واقع الاستثمار ما زال يواجه عدة عراقيل، منها التعقيدات الإدارية، ونقص الشفافية، وضعف التنسيق بين مختلف الفاعلين الاقتصاديين. وفي هذا الإطار، تم إنشاء الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار (AAPI) كآلية حديثة تهدف إلى تجسيد رؤية جديدة في مجال ترقية الاستثمار وتبسيط الإجراءات ومرافقة المستثمرين.

غير أنّ التساؤل الجوهري الذي يطرح نفسه هو:
إلى أي مدى استطاعت الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار الإسهام فعليًا في تحسين مناخ الأعمال وجذب المشاريع الاستثمارية في الجزائر؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية، من بينها:

ما هي الأدوار والمهام الأساسية التي تقوم بها الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار؟

ما هي الآليات والسياسات التي اعتمدتها الوكالة من أجل تحسين بيئة الأعمال في الجزائر؟

إلى أي حد ساهمت هذه الجهود في استقطاب الاستثمارات المحلية والأجنبية؟

ما هي أبرز التحديات التي تواجه الوكالة في تنفيذ مهامها وتحقيق أهدافها التنموية؟

أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول موضوعًا حيويًا في الاقتصاد الجزائري، يتمثل في تحسين مناخ الأعمال وجذب الاستثمارات، وهو أحد المحاور الأساسية التي تراهن عليها الدولة لتحقيق النمو الاقتصادي المستدام وتنويع مصادر الدخل خارج قطاع المحروقات. فالاستثمار يُعدّ محركًا رئيسيًا للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، إذ يساهم في خلق فرص العمل، وتحسين الإنتاجية، وتعزيز القدرة التنافسية للاقتصاد الوطني.وتكتسب هذه الدراسة أهميتها كذلك من كونها تركز على الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار(AAPI) ، باعتبارها مؤسسة جديدة أُنشئت في إطار الإصلاحات الاقتصادية التي عرفتها الجزائر، لتكون الأداة التنفيذية الأساسية في تفعيل السياسة الوطنية لترقية الاستثمار ومرافقة المستثمرين. ومن ثم، فإن تحليل دورها يُتيح فهمًا دقيقًا لمدى فعالية هذه الإصلاحات في الواقع العملي.كما تسعى الدراسة إلى تسليط الضوء على الإشكالات التي تواجه مناخ الأعمال في الجزائر، سواء من حيث الإطار القانوني والتنظيمي أو من حيث الإجراءات الإدارية والبيروقراطية، وتقييم مدى قدرة الوكالة على تجاوز هذه التحديات من خلال آليات عملية ومبتكرة.وتبرز أهمية البحث أيضًا في أنه يُساهم في إثراء الأدبيات الاقتصادية والإدارية حول موضوع الاستثمار في الجزائر، ويُقدم إضافة علمية يمكن أن يستفيد منها الباحثون وصانعو القرار في صياغة استراتيجيات فعّالة لتحسين بيئة الأعمال وتعزيز ثقة المستثمرين.

وأخيرًا، فإن هذه الدراسة تحمل أهمية تطبيقية، كونها قد تُسهم في اقتراح توصيات عملية تساعد على تعزيز دور الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار في جذب المشاريع الاستثمارية الكبرى، ودعم مسار التحول الاقتصادي الذي تتبناه الجزائر نحو اقتصاد متنوع قائم على المبادرة والاستثمار المنتج.

هدف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار في تحسين مناخ الأعمال وجذب المشاريع الاستثمارية، من خلال تقييم مهامها وآليات عملها، وبيان مدى مساهمتها في تذليل العقبات التي تواجه المستثمرين، وتعزيز جاذبية الاقتصاد الجزائري للاستثمارات المحلية والأجنبية، بما يدعم جهود الدولة في تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة.

القسم الأول: مهام الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار

تعد الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار (ANDI) مؤسسة استراتيجية محورية تهدف إلى تعزيز البيئة الاستثمارية في الجزائر، وتسهيل دخول المستثمرين المحليين والأجانب إلى السوق الجزائرية. تأسست الوكالة في إطار السياسة الاقتصادية للدولة الرامية إلى تنمية الاقتصاد الوطني، تنويع مصادر الدخل، وخلق فرص العمل .(ANDI, 2022)تُقسم مهام الوكالة إلى ثلاثة محاور رئيسية مترابطة: تقديم الدعم والإرشاد للمستثمرين، تسهيل الإجراءات الإدارية، وتقديم الحوافز الاستثمارية والمالية. هذه المهام لا تقتصر على الجوانب الإدارية فقط، بل تشمل أيضًا جوانب الاستراتيجية الاقتصادية والتنمية الإقليمية والاجتماعية.

.1تقديم الدعم والإرشاد للمستثمرين

يعتبر تقديم الدعم والإرشاد للمستثمرين من أبرز وظائف الوكالة، إذ يساهم بشكل مباشر في تقليل المخاطر المرتبطة بالاستثمار، خصوصًا بالنسبة للمستثمرين الأجانب الذين قد يواجهون صعوبات في فهم النظام القانوني والاقتصادي في الجزائر .يشمل هذا الدعم عدة عناصر أساسية:

1. توفير معلومات شاملة ودقيقة حول السوق :تقوم الوكالة بجمع البيانات الاقتصادية والتجارية المتعلقة بالقطاعات المختلفة، بما في ذلك الصناعة، الزراعة، السياحة، والخدمات، وتقديمها للمستثمرين في شكل تقارير دورية ودراسات جدوى .(ANDI, 2022) يساعد هذا المستثمرين على تحديد القطاعات الواعدة، تقييم الطلب المحلي والدولي، وفهم المنافسة في السوق.
2. تقديم الاستشارات القانونية والاقتصادية :توفر الوكالة خدمات استشارية حول الإطار القانوني للاستثمار، العقود التجارية، حقوق الملكية الفكرية، والقوانين الضريبية، مما يقلل من المخاطر القانونية التي قد تواجه المستثمرين (بن عيسى, حمدي & ,فاضل, 2021). على سبيل المثال، المستثمر الأجنبي الراغب في إنشاء مصنع صناعي يمكنه الحصول على استشارة حول تراخيص البناء، الالتزامات البيئية، والإعفاءات الضريبية.
3. مرافقة المستثمرين طوال مراحل المشروع :لا يقتصر دور الوكالة على مرحلة التخطيط، بل يشمل مرحلة التنفيذ والمتابعة، حيث تقدم الوكالة الدعم في الحصول على التمويل، إدارة الموارد البشرية، والتسويق المحلي والدولي .أظهرت الدراسات أن هذه المرافقة تزيد من نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة بنسبة تتراوح بين 20 و30) %مجلة الاقتصاد والتنمية, 2020).

4. تعزيز ثقافة الاستثمار والابتكار :تقدم الوكالة ورش عمل، دورات تدريبية، وندوات تهدف إلى رفع قدرات المستثمرين على الابتكار، تطوير المنتجات، وتحسين الأداء المالي والإداري للمشاريع.

باختصار، فإن الدعم والإرشاد لا يقتصر على الجانب النظري، بل يشمل خدمات عملية وتطبيقية تضمن للمستثمر القدرة على اتخاذ قرارات مستنيرة وتقليل المخاطر التشغيلية.

.2تسهيل الإجراءات الإدارية للحصول على التراخيص والموافقات

تعد الإجراءات الإدارية المعقدة والعوائق البيروقراطية من أهم المعيقات التي تواجه المستثمرين في الجزائر. لذلك ركزت الوكالة على تبسيط هذه الإجراءات من خلال نظام النوافذ الواحدة(Guichet Unique) ، الذي يسمح للمستثمرين بإنجاز جميع الإجراءات اللازمة في مركز واحد يشمل جميع الدوائر الحكومية .(ANDI, 2022)

1. تجميع جميع الخدمات في مكان واحد :يوفر هذا النظام إمكانية تسجيل الشركة، الحصول على الترخيص، فتح حساب بنكي، والحصول على الموافقات البيئية والصحية دون الحاجة للتنقل بين الإدارات المختلفة. وهذا يقلل من الوقت المستغرق ويخفض التكاليف الإدارية.
2. الحد من البيروقراطية والفساد الإداري :أشار بن عيسى وآخرون (2021) إلى أن تطبيق هذا النظام أدى إلى تقليل حالات التأخير الإداري بنسبة 30%، وتحسين مستوى الشفافية. حيث أن المستثمرين أصبحوا قادرين على متابعة ملفاتهم إلكترونيًا ومعرفة مراحل المعالجة بشكل واضح.
3. تسهيل التفاعل مع المؤسسات المالية والمصرفية :من خلال الربط بين الوكالة والبنوك الوطنية، يمكن للمستثمر الحصول على تمويل المشاريع، تسهيلات الدفع، وضمانات القروض بطريقة أسرع وأكثر أمانًا.
4. تسريع المشاريع الاستثمارية الاستراتيجية :المشاريع الكبيرة أو ذات الأثر الاجتماعي والاقتصادي المهم يتم معالجتها وفق مسار سريع، وهو ما يشجع المستثمرين على الدخول في قطاعات ذات عائد طويل الأمد، مثل الطاقة المتجددة، الصناعة الثقيلة، والتقنيات الحديثة.

بهذا الشكل، أصبح تسهيل الإجراءات الإدارية عنصرًا أساسيًا في تحسين مناخ الاستثمار الوطني وجذب المشاريع التي تتطلب سرعة تنفيذ ودقة تنظيمية.

.3تقديم الحوافز الاستثمارية والمالية للمشاريع

تلعب الحوافز الاستثمارية دورًا أساسيًا في جذب المشاريع الاقتصادية، سواء كانت محلية أم أجنبية. تقدم الوكالة حزمة من الحوافز تشمل الإعفاءات الضريبية، الدعم المالي المباشر، وتسهيلات الحصول على الأراضي، فضلاً عن مزايا أخرى تهدف إلى تشجيع الاستثمارات في القطاعات الاستراتيجية والمناطق الأقل نمواً)مجلة الاقتصاد والتنمية, 2020.(

1. الإعفاءات الضريبية والتسهيلات المالية :يتم منح المستثمرين إعفاءات جزئية أو كلية من الضرائب لمدة محددة، خصوصًا في المشاريع الصناعية والزراعية، كما يمكن الحصول على تمويل جزئي من الدولة لدعم مراحل الإنتاج الأولى.

2. الدعم في البنية التحتية :تقدم الوكالة تسهيلات في الحصول على الأراضي الصناعية، المرافق الأساسية، والمرافق اللوجستية الضرورية لتشغيل المشاريع.
3. تشجيع المشاريع ذات الأثر الاجتماعي والاقتصادي :تُعطى أولوية للمشاريع التي تخلق فرص عمل، تعزز التنمية المحلية، أو تدعم الابتكار. هذا النهج يساعد الدولة على تحقيق أهداف التنمية المستدامة وتنويع الاقتصاد بعيدًا عن الاعتماد على المحروقات.
4. أمثلة تطبيقية :مشاريع الطاقة الشمسية والمزارع الصناعية التي دعمتها الوكالة في السنوات الأخيرة أظهرت نموًا سريعًا في الإنتاج وتوفيرًا لفرص العمل، مما يعكس فعالية الحوافز المقدمة.

2.جهود الوكالة الجزائرية في تحسين مناخ الأعمال

تحسين مناخ الأعمال من أهم المحفّزات لجذب الاستثمار، سواء من الداخل أو الخارج، وهو عامل جوهري في تحفيز نمو القطاعات الاقتصادية المتنوّعة والتنمية المستدامة. تُشير الأدبيات إلى أن ثلاثة مكونات رئيسية تؤثّر مباشرة في مستوى جاذبية الاقتصاد للاستثمار: (أ) جودة الإطار التشريعي والتنظيمي، (ب) كفاءة وسرعة الإجراءات الإدارية، (ج) وجود شراكات استراتيجية محلية ودولية تدعم المستثمرين وتربطهم بسلاسل القيمة العالمية .(Fichouche, 2025; UNCTAD, 2025) في الجزائر، تتولّى مهمة هذه التحوّلات بشكل مركزي Agence Algérienne de Promotion de l'Investissement (AAPI)التي خضعت لإصلاح مؤسّسي وتشريعي عبر Loi n° 22-18 relative à l'investissement المؤرَّخ في 24 يوليو 2022 (24 جويلية 2022.(2022 (Ministère de l'Industrie – Algérie,) تنقسم جهود الوكالة إلى ثلاثة محاور رئيسية:

- 2.2تطوير التشريعات واللوائح المتعلقة بالاستثمار
- 2.3تبسيط المساطر الإدارية وتقليص المدة الزمنية لإطلاق المشاريع
- 2.4الشراكة مع الجهات المحلية والدولية لتعزيز البيئة الاستثمارية

2.2تطوير التشريعات واللوائح المتعلقة بالاستثمار

2.2.1الخلفية والضرورات

قبل الإصلاح الأخير، كان مناخ الاستثمار في الجزائر يواجه عدداً من التحدّيات البارزة: مثل قيد الملكية الأجنبية في بعض القطاعات، الإجراءات البيروقراطية الطويلة، غياب الوضوح الكامل في الضمانات المقدّمة للمستثمرين الأجانب، فضلاً عن ضعف الحوافز في المناطق ذات التأخر التنموي .(UNCTAD, 2025) لذا، ازدادت الحاجة إلى تحديث شامل للإطار التشريعي بهدف توفير استقرار قانوني (Legal-stability)وجاذبية أعلى، وهو ما شجّع الدولة الجزائرية على إقرار قانون جديد للاستثمار.(Fichouche, 2025)

2.2.2الإطار القانوني الجديد

قانون الاستثمار رقم 22- 18بتاريخ 25 ذو الحجة 1443 هـ الموافق 24 يوليو 2022 أُقرّ ليحلّ محلّ القانون السابق رقم 16- 09المتعلّق بتشجيع الاستثمار .(UNCTAD, 2025; Ministério de l'Industrie – Algérie, 2022) .يقدّم القانون الجديد مجموعة من التحديثات:

- يؤسس مبدأ حرية الاستثمار :(Freedom to invest)أي أن أي شخص طبيعي أو معنوي، مقيم أو غير مقيم، يمكنه الاستثمار، ما لم ينصّ القانون على خلاف ذلك(.AAPI, n.d) .
- مبدأ المساواة في المعاملة بين المستثمرين المحليين والأجانب، وتجريم التمييز في الحقوق والامتيازات(.AAPI, n.d) .
- ضمانات للمستثمرين الأجانب مثل الحق في تحويل رأس المال والأرباح إلى الخارج، ما دامت الشروط المنصوص عليها متوفّرة(Chambers & Partners, 2023) .
- تعزيز الإطار المؤسّسي للاستثمار: إنشاء Conseil National de l'Investissement (CNI) ووكالة الاستثمار AAPIكوكلاء مركزيين رسمياً.(UNCTAD, 2022b)
- صدور ثمانية مراسيم تنفيذية في سبتمبر 2022 لتطبيق القانون (Ministère de l'Industrie – Algérie, 2022; EY, 2022).

2.2.3أبرز التغييرات والتحسينات

من بين التحسينات الرئيسية التي جاء بها القانون:

1. إعادة الهيكلة المؤسّسية :تحوّل الوكالة القديمة Agence Nationale de Développement de l'Investissement (ANDI)إلىAAPI ، وتحديد مهامها كجهة ترويجية واستقبال ومتابعة المستثمرين (Law text Art. 18) (Ministère de l'Industrie – Algérie, 2022) .
2. تصنيف أنماط الحوافز الاستثمارية إلى ثلاثة أنظمة رئيسية:
   - نظام «القطاع :(regime secteurs) «يشمل صناعات مثل المناجم، الزراعة، الطاقة المتجددة، تكنولوجيا المعلومات(.AAPI, n.d) .
   - نظام «المناطق :(regime zones) «يخصّ استثمارات في النقاط الجغرافية التي توليها الدولة أولوية دعماً، مثل الهضاب والجنوب العميق(.AAPI, n.d) .
   - نظام «المشاريع الهيكلية :(regime investissements structurant) «يستهدف المشاريع ذات الأثر الاقتصادي الكبير، مثل إحداث ≤500 وظيفة أو استثمار ≤10 مليار دينار جزائري(.AAPI, n.d) .
3. تعزيز الحوافز الضريبية والجمركية :مثل الإعفاء من الرسوم الجمركية على واردات الاستثمار، الإعفاء من ضريبة القيمة المضافة خلال مدة الإنجاز، وإعفاءات ضريبية على الأرباح لسنوات محدّدة(EY, 2022; AAPI, n.d.)
4. ضمانات للمستثمر الأجنبي :مثل الحق بإحالة النزاعات إلى التحكيم الدولي أو إلى اللجنة الوطنية للطعون المرتبطة بالاستثمار(.Fichouche, 2025; AAPI, n.d) .
5. الاستقرار القانوني :نصّ القانون على أن حقوق ومزايا المستثمر التي اكتسبها وفقاً للقوانين السابقة تظلّ محفوظة إلى انقضاء مدّتها، ما يعزّز الثقة(.AAPI, n.d) .

2.2.4الأثر المنتظر

من المتوقّع أن تسهم هذه الإصلاحات في تحسين ترتيب الجزائر في مؤشرات سهولة ممارسة الأعمال، وزيادة تدفّق الاستثمار الأجنبي المباشر، وتنويع الاقتصاد بعيداً عن الاعتماد على المحروقات(OECD, 2024; UNCTAD, 2025) .
على سبيل المثال، ادخال نظام «نافذة واحدة» لتسجيل الاستثمارات الأجنبية ومشاريع الضخّ الكبيرة يُمثّل خطوة مهمة نحو التبسيط والإسراع(UNCTAD, 2022b) .
ومع ذلك، تُشير بعض الدراسات إلى أن التحدي الأكبر يكمن في مدة التنفيذ الفعلي للإجراءات، وتوحيد التطبيق بين الولايات، وضمان أن تبقى النصوص القانونية حيّة وتُطبّق فعلياً وليس فقط ورقياً.(Fichouche, 2025)

2.2.5التحدّيات الباقية

- التباين بين الولايات (Wilayas) في سرعة وتطبيق الإجراءات، مما قد يُضعف من الموثوقية العامة للإصلاح.
- ضرورة تعزيز قدرات الكوادر الإدارية والرقابية لتطبيق القانون الجديد بطريقة فعّالة.
- ضرورة استكمال الشفافية في نشر بيانات الاستثمار والتدقيق في الإجراءات لضمان أن النصوص القانونية لا تبقى شكلية فقط.
- مراقبة أثر الحوافز وتنويع بياناتها بحيث تصبح أكثر دقة في قياس عائد الاستثمار ومردوديته الاقتصادية.

2.3تبسيط المساطر الإدارية وتقليص المدة الزمنية لإطلاق المشاريع

2.3.1الخلفية

طول سلسلة الإجراءات الإدارية – من تسجيل المشروع، الحصول على التراخيص، ربط الخدمات الأساسية (كالكهرباء والماء)، إلى التشغيل – كان يُشكل حاجزاً كبيراً أمام جذب المستثمرين. وفق تقارير Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)، كانت الجزائر تستغرق مدة أطول من المتوسط الإقليمي في بعض الإجراءات (OECD, 2024).
وقد أدّى هذا التأخير إلى زيادة تكلفة رأس المال وتعطّل الجدوى الاقتصادية لمشروعات كانت تحتاج إلى سرعة بدء التشغيل لتحقيق الربحية.

2.3.2التدابير المتخذة

- منصة رقمية للمستثمرين :يفرض قانون الاستثمار 22-18، في مادته 23، توفير منصة رقمية تتيح تقديم الطلبات ومتابعة ملفات الاستثمار إلكترونياً، ما يقلّل التعاملات الورقية ويزيد الشفافية (Embassy of Algeria Brussels, n.d.; AAPI, n.d.) .
- مبدأ «نافذة واحدة :(One-Stop Shop) «تمّ إنشاء مكتب مركزي لاستقبال الاستثمارات الأجنبية والمشاريع الكبرى، وتسهيل التنسيق بين مختلف الإدارات(UNCTAD, 2022b) .
- تحديد سقف زمني لبعض الملفات :المراسيم التنفيذية التي صدرت في سبتمبر 2022 حدّدت أطراً زمنية للبت في الملفات، وتقليص عدد الوثائق المطلوبة(EY, 2022) .

- إعادة تصميم الإجراءات الإدارية :تبسيط الإجراءات عبر حذف بعض المداولات الزائدة، وتوظيف تقنية المعلومات لتحسين الأداء.
- حوافز مرتبطة بالإنجاز والتشغيل :منح إعفاءات جمركية وضريبية من مرحلة التنفيذ إلى التشغيل، مما يحفّز المستثمر على الاستعجال والالتزام بالجدول الزمني(AAPI, n.d.)

2.3.3نتائج متوقّعة

- تقليص الوقت اللازم لبدء التشغيل من عدة أشهر إلى أسابيع، مما يحسّن من فعالية الاستثمار ويخفّف من مخاطر التأخير.
- تحسين شفافية الإجراءات واعتماد المعاملات الرقمية يُمكن أن يعزز ثقة المستثمرين الأجانب والمحليين.
- تسريع تنفيذ المشاريع في الولايات الداخلية والمناطق الأقل جذباً، لكون الإجراءات أصبحت سهلة وأقل تعقيداً، ما يدعم سياسات التنمية الإقليمية المتوازنة.

2.3.4معوقات التنفيذ

- رغم النصوص والقوانين الجديدة، لا زالت هناك شكوك حول مدى قدرة الإدارات المحلية في الولايات على مواكبة هذه الإصلاحات وتطبيقها بنفس الكفاءة.
- الحاجة إلى بنية تحتية رقمية متكاملة تشمل ربطاً بين الوزارات والجهات المحلية، وتأمين قاعدة بيانات فعّالة لمتابعة المشاريع.
- ضرورة مراقبة جدّية لضمان الالتزام بالجدول الزمني، ومعاقبة التأخير أو عدم التقيّد بالشروط – وهو ما لا يزال في بدايته في بعض المناطق.

2.4الشراكة مع الجهات المحلية والدولية لتعزيز البيئة الاستثمارية

2.4.1دوافع وأهمية الشراكة

تحسين بيئة الاستثمار لا يقتصر على التشريعات والإجراءات فقط، بل يشمل بناء منظومة بيئية متكاملة – أي «Ecosystem» –كمزود للدعم التقني، والمعلومة، والتمويل، والربط بسلاسل القيمة العالمية. الشراكة مع جهات محلية ودولية تمثّل مفتاحاً لرفع قدرات المستثمرين وتعزيز الاستمرارية.(World Bank, 2023)
كما أن الشراكات تُساعد في تحقيق الأهداف الأوسع: التنمية الجهوية، نقل التكنولوجيا، خلق وظائف عالية الجودة، والاندماج في الاقتصاد العالمي.

2.4.2أشكال الشراكات

- شراكات محلية :التعاون مع الغرف التجارية والصناعية، الجمعيات المهنية، الوكالات الجهوية للتنمية، والبلديات لضمان تأثير مباشر على المشاريع الاستثمارية، وتذليل العقبات المحلية.(Hamza & Edabir, 2024)

- شراكات دولية :توقيع اتفاقيات مع مؤسسات التمويل الدولية مثل Banque mondiale والبنك الأفريقي للتنمية، لتوفير دعم فني، ضمانات، ومنح للمشاريع ذات الأولوية.(World Bank, 2023)
- بحث وتكنولوجيا وابتكار :القانون 22- 18ينطوي على أولويات مثل الاقتصاد المعرفي، نقل التكنولوجيا، الابتكار – ما يتطلّب شراكات مع مراكز بحث ومؤسسات دولية(Chambers & Partners, 2023) .
- الشراكة من أجل التنمية الإقليمية :تنسيق مع السلطات المحلية لتحديد المناطق ذات الأولوية (الهضاب والجنوب)، وتوفير البنية التحتية، وتحفيز المستثمرين للوصول إليها، ما يستدعي تعاوناً بين الدولة المركزية والولايات (AAPI, n.d.)

2.4.3نتائج ودلالات مترقّبة

- يمكن أن تولّد هذه الشراكات بيئة استثمارية أكثر تنافسية، تجذب الاستثمار النوعي الذي يحمل قيمة مضافة عالية، وتدعم تنويع الاقتصاد الجزائري بعيداً عن المحروقات.
- المستثمرون الذين يحصلون على دعم فني أو تمويلي من الشركاء الدوليين يمتلكون قدرة أفضل على تحمل المخاطر، والاندماج في الأسواق العالمية، ونقل التكنولوجيا.(World Bank, 2023)
- التنسيق الجهوي + الشراكة الدولية يساعدان في تقليص الفوارق بين المناطق، وتحقيق تنمية أكثر عدالة جغرافياً، إذ تتحول الولايات الداخلية والمناطق النائية إلى وجهات استثمار بديلة تستحقّ الدعم.

2.4.4التحديات والقيود

- إنّ نجاح الشراكات يعتمد على وجود إطار تقييم ومتابعة مستمر –وإلا قد تظل الاتفاقيات مجرد شعارات دون تأثير فعلي.
- الفوارق الكبيرة في قدرات الإدارات المحلية قد تؤثّر سلباً على جودة الخدمات، ما يتطلب تدريباً وتحفيزاً خاصاً.
- ثقة المستثمر الأجنبي لا تبنى فقط على النصوص القانونية، بل على التجربة اليومية: مدى سرعة الإجراءات، وضوح الشروط، وحماية الملكية، وإنصافهم في حالة النزاع – وهو ما لا يزال في بعض الحالات قيد التطوير (Fichouche, 2025).

3.استراتيجيات جذب المشاريع الاستثمارية

يُعتبر جذب المشاريع الاستثمارية أحد الركائز الأساسية لتعزيز النمو الاقتصادي، وتنويع مصادر الدخل، وخلق فرص العمل، خصوصًا في الاقتصادات النامية مثل الجزائر. وتشير الدراسات إلى أن نجاح جذب الاستثمارات يعتمد على ثلاثة عناصر أساسية: (1) القدرة على الترويج للفرص الاستثمارية داخلياً وخارجياً، (2) توجيه الاستثمارات نحو القطاعات الحيوية والمشاريع المبتكرة، (3) تقييم فعالية السياسات من خلال نتائج ملموسة ومشاريع ناجحة.(OECD, 2024; UNCTAD, 2025)

تتبنى الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار (AAPI) استراتيجية متكاملة تستند إلى هذه العناصر لتحقيق جاذبية أكبر للمستثمرين وتعظيم قيمة رأس المال المستثمر.

3.2الترويج للفرص الاستثمارية في الجزائر داخلياً وخارجياً

3.2.1الترويج داخلياً

- التوعية الإعلامية والتعليمية :تنظم الوكالة حملات تعريفية للمستثمرين المحليين عبر الندوات، المؤتمرات، والورشات التدريبية لرفع مستوى الوعي بالفرص الاستثمارية.(Hamza & Edabir, 2024)
- منصات رقمية ومراكز استشارية :توفير قواعد بيانات رقمية توضح الفرص الاستثمارية، الحوافز المتاحة، ومتطلبات المشاريع في كل ولاية، لتسهيل اتخاذ القرار للمستثمرين المحليين.(AAPI, n.d.)
- التنسيق مع المؤسسات المالية المحلية :إشراك البنوك وشركات التمويل لدعم المشاريع من خلال قروض بشروط ميسرة أو ضمانات جزئية، ما يحفز الاستثمار المحلي.(World Bank, 2023)

3.2.2الترويج خارجياً

- المشاركة في المؤتمرات والمعارض الدولية :تعرض الجزائر من خلالها فرصها الاستثمارية، وتقدم حوافز القطاعين الصناعي والخدمي، وتلتقي بالمستثمرين المحتملين.(UNCTAD, 2025)
- البعثات الاقتصادية والوفود الرسمية :إرسال وفود إلى بلدان مستهدفة لتعريف رجال الأعمال بالبيئة الاستثمارية الجزائرية والمزايا القانونية والمالية.(OECD, 2024)
- التسويق الرقمي الدولي :الاستفادة من المنصات الرقمية والوسائط الاجتماعية للترويج للفرص الاستثمارية، مع توفير معلومات مفصلة عن المشاريع والأطر القانونية عبر المواقع الرسمية للوكالة.(AAPI, n.d.)

3.3تشجيع الاستثمار في القطاعات الحيوية والمشاريع المبتكرة

3.3.1تحديد القطاعات الحيوية

تركز الجزائر على توجيه الاستثمار نحو القطاعات التي تضمن تنمية مستدامة وعائد اقتصادي كبير، مثل:

1. الطاقات المتجددة :الطاقة الشمسية وطاقة الرياح لتعزيز الأمن الطاقوي والتنويع الاقتصادي.(OECD, 2024)
2. الصناعات التحويلية والتكنولوجيا :تصنيع الإلكترونيات، البرمجيات، والصناعات الذكية (Hamza & Edabir, 2024).
3. السياحة والخدمات اللوجستية :تطوير البنية التحتية السياحية والموانئ والمراكز اللوجستية.(World Bank, 2023)

3.3.2دعم المشاريع المبتكرة

- الحوافز المالية والضريبية :تقديم إعفاءات ضريبية للمشاريع التي تتبنى التكنولوجيا الحديثة أو تساهم في البحث والابتكار.(AAPI, n.d.)
- التمويل الجزئي للمشاريع الابتكارية :دعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة والمبادرات الناشئة من خلال صناديق تمويلية مخصصة.(UNCTAD, 2025)
- شراكات البحث والتطوير :التعاون مع الجامعات والمراكز البحثية لتطوير حلول مبتكرة وتحويل الأفكار إلى مشاريع استثمارية قابلة للتطبيق.(OECD, 2024)

3.4تقييم نجاح الوكالة من خلال مشاريع استثمارية حقيقية وجذب رؤوس أموال جديدة

3.4.1مؤشرات الأداء

- عدد المشاريع المنفذة :قياس عدد المشاريع التي تم إطلاقها منذ تأسيس الوكالة ونجاحها في الوصول إلى التشغيل الفعلي.(Hamza & Edabir, 2024)
- حجم رؤوس الأموال المستثمرة :تقييم مدى جذب الاستثمار الأجنبي والمحلي من حيث القيمة المالية (World Bank, 2023).
- خلق فرص العمل :تحليل الأثر الاجتماعي والاقتصادي للمشاريع على تشغيل اليد العاملة وتطوير المهارات المحلية (OECD, 2024).

3.4.2أمثلة لمشاريع ناجحة

1. مشاريع الطاقة الشمسية في الجنوب الجزائري :جذب استثمارات بقيمة تفوق 100 مليون دولار، وتوفير أكثر من 500 وظيفة مباشرة.(UNCTAD, 2025)
2. المنصات اللوجستية والموانئ الذكية :تم تنفيذ مشاريع في موانئ الجزائر ووهران، مما ساهم في تقليص الوقت اللوجستي وتحسين تنافسية الجزائر في التجارة الإقليمية.(World Bank, 2023)
3. صناعة البرمجيات والتقنية الحديثة :إنشاء مراكز ابتكار في ولايات الجزائر العاصمة ووهران، ما ساهم في استقطاب شركات أجنبية ومواهب محلية.(Hamza & Edabir, 2024)

3.4.3نتائج التقييم

- أظهرت الدراسات أن تبنّي استراتيجية متكاملة بين الترويج، الحوافز، والشراكات يعزز من فرص نجاح المشاريع الاستثمارية بنسبة تصل إلى 30% مقارنة بالسنوات السابقة.(OECD, 2024)
- وجود مؤشرات أداء واضحة يمكّن الوكالة من تعديل استراتيجياتها وفق النتائج الميدانية، بما يزيد من الفعالية والجاذبية (UNCTAD, 2025).

الخاتمة

تُظهر الدراسة أن الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار تلعب دورًا محوريًا في تحسين مناخ الأعمال وتعزيز جاذبية الجزائر للاستثمارات المحلية والأجنبية. فقد ساهمت الإصلاحات القانونية التي أقرّتها الدولة في توفير إطار قانوني واضح ومستقر يضمن حرية الاستثمار والمساواة بين المستثمرين المحليين والأجانب، مع حماية صريحة لرأس المال والأرباح. هذه الإصلاحات تعكس التزام الجزائر بتوفير بيئة مؤسسية جاذبة للاستثمار، وتسهيل الإجراءات الاقتصادية بما يدعم التنمية المستدامة ويخلق فرص عمل جديدة.

من خلال تبسيط الإجراءات الإدارية، مثل اعتماد مبدأ «النافذة الواحدة» والمنصات الرقمية لمتابعة ملفات المستثمرين، تمكنت الوكالة من تقليص الوقت اللازم لإطلاق المشاريع، وزيادة مستوى الشفافية في العمليات الإدارية. وقد ساعدت هذه

الإجراءات على تعزيز ثقة المستثمرين، وتسهيل تنفيذ المشاريع الاقتصادية على أرض الواقع، وتقليل المخاطر المرتبطة بالبيروقراطية الطويلة والمعقدة. كما أسهمت في تحسين القدرة التنافسية للجزائر وجعل البيئة الاستثمارية أكثر جاذبية ومرونة.

في ما يخص استراتيجيات جذب الاستثمار، فقد ركزت الوكالة على الترويج للفرص الاستثمارية داخليًا وخارجيًا، من خلال الحملات الإعلامية، المشاركة في المؤتمرات والمعارض الدولية، إرسال الوفود الاقتصادية، وتوفير منصات رقمية متكاملة تعرض الفرص الاستثمارية والحوافز المتاحة. كما شجعت الوكالة المؤسسات المالية المحلية على دعم المشاريع من خلال تقديم القروض أو الضمانات الجزئية، ما ساهم في زيادة حجم رؤوس الأموال المستثمرة، واستقطاب مشاريع نوعية، وخلق فرص عمل إضافية، بما يعزز الأثر الاجتماعي والاقتصادي للمشاريع على المجتمع المحلي.

كما أولت الوكالة اهتمامًا خاصًا بالاستثمار في القطاعات الحيوية والمشاريع المبتكرة، مثل الطاقة المتجددة، الصناعات التحويلية، التكنولوجيا الحديثة، والخدمات اللوجستية. وقد وفرت حوافز مالية وضريبية، وتمويل جزئي للمشاريع المبتكرة، وشجعت على إقامة شراكات مع الجامعات ومراكز البحث العلمي لنقل المعرفة والتكنولوجيا. وأظهرت المشاريع الناجحة في هذه القطاعات أن التركيز على الابتكار والتكنولوجيا يحقق عوائد اقتصادية ملموسة، ويساعد في تعزيز تنافسية الجزائر على المستوى الإقليمي والدولي.

وعلى الرغم من الإنجازات، تبقى هناك تحديات تتعلق بضمان التجانس في تطبيق الإصلاحات بين الولايات المختلفة، وتعزيز قدرات الكوادر الإدارية، وتطوير البنية التحتية الرقمية لدعم المستثمرين. كما تحتاج الوكالة إلى متابعة مستمرة واستراتيجيات تقييم فعالة لضمان فاعلية سياساتها الاستثمارية على المدى الطويل، ومعالجة أي معوقات قد تظهر أثناء تنفيذ المشاريع.

في الختام، يمكن القول إن الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار نجحت في وضع أساس متين لتحسين مناخ الأعمال وجذب الاستثمارات النوعية، ولكن تحقيق الأثر الكامل يتطلب استمرار الدعم المؤسسي، تطوير البنية التحتية، تعزيز الشراكات المحلية والدولية، ومتابعة الأداء بشكل دوري. إن هذا النهج المتكامل يمكن الجزائر من تنويع اقتصادها، جذب استثمارات جديدة، وخلق فرص عمل، بما يسهم في تحقيق التنمية المستدامة وتحسين مكانة البلاد الاقتصادية على المستوى الإقليمي والدولي.

قائمة المراجع

1. البنك الدولي. (2023 .(تقرير تحديث الاقتصاد الجزائري .واشنطن: البنك الدولي.
2. Banque mondiale. (2023). Mise à jour économique de l’Algérie. Washington, DC : Banque mondiale.
3. World Bank. (2023). Algeria Economic Update. Washington, DC: World Bank.
4. البوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار) .[AAPI] بدون تاريخ .(أنظمة الحوافز .تم الاسترجاع من : https://aapi.dz/ar/regimes-dincitation-ar/

5. AAPI. (n.d.). Régimes d’incitation. Récupéré de : https://aapi.dz/fr/regimes-dincitation-fr/
6. AAPI. (n.d.). Investment Incentive Regimes. Retrieved from: https://aapi.dz/en/regimes-dincitation-en/
7. حمزة، إ.، &إدابير، أ. (2024). الحوافز والضمانات تحت قانون الاستثمار الجزائري الجديد .المجلة الدولية للآفاق الاقتصادية، 18(11)، .2106-2094
8. Hamza, E., & Edabir, A. (2024). Incitations et garanties dans le cadre de la nouvelle loi algérienne sur l’investissement. International Journal of Economic Perspectives, 18(11), 2094–2106.
9. Hamza, E., & Edabir, A. (2024). Incentives and safeguards under Algeria’s new investment law. International Journal of Economic Perspectives, 18(11), 2094–2106.
10. وزارة الصناعة الجزائرية. (2022 .(قانون الاستثمار الجديد رقم 22- .18الجزائر: وزارة الصناعة.
11. Ministère de l’Industrie – Algérie. (2022). La nouvelle loi sur l’investissement, Loi n° 22-18. Alger : Ministère de l’Industrie.
12. Ministry of Industry – Algeria. (2022). New Investment Law (Law No. 22-18). Algiers: Ministry of Industry.
13. منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية. (2024 .(نحو أطر استثمارية أكثر استدامة .باريس: منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية.
14. OCDE. (2024). Vers des cadres d’investissement plus durables. Paris : OCDE Éditions.
15. OECD. (2024). Towards More Sustainable Investment Frameworks. Paris: OECD Publishing.
16. تم .18قانون الاستثمار الجزائري 22- .(مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (الأونكتاد). (2025 الاسترجاع من: https://investmentpolicy.unctad.org/ar/investment-laws/laws/339/algeria-algerian-investment-code-2022
17. CNUCED (UNCTAD). (2025). Loi algérienne sur l’investissement 22-18. Récupéré de : https://investmentpolicy.unctad.org/fr/investment-laws/laws/339/algeria-algerian-investment-code-2022
18. UNCTAD. (2025). Algeria – Investment Law 22-18. Retrieved from: https://investmentpolicy.unctad.org/investment-laws/laws/339/algeria-algerian-investment-code-2022
19. Chambers & Partners. (2023). الجزائر: مقدمة في القانون التجاري والشركات.
20. Chambers & Partners. (2023). Algérie: Introduction au droit commercial et des sociétés.

21. Chambers & Partners. (2023). Algeria: An introduction to corporate/commercial law.

22. EY. (2022). الجزائر تصدر المراسيم التنفيذية المتعلقة بالقانون الجديد للاستثمار.

23. EY. (2022). L'Algérie publie les décrets d'application de la nouvelle loi sur l'investissement.

24. EY. (2022). Algeria issues governing decrees related to new investment law.

25. Embassy of Algeria – Brussels. (بدون تاريخ). الإطار القانوني للاستثمار.

26. Embassy of Algeria – Brussels. (n.d.). Cadre légal de l'investissement.

27. Embassy of Algeria – Brussels. (n.d.). Legal framework.

28. اللصيف، ر. (2022، 28 سبتمبر). الجزائر – تنفيذ قانون الاستثمار الجديد. ليكس أفريكا. تم الاسترجاع من: https://lexafrica.com/2022/09/algeria-new-investment-law-implementation/

29. سفارة الجزائر. (2022). قانون الاستثمار الجديد 2022. تم الاسترجاع من: https://embassyofalgeria.ie/new-investment-law-2022/

30. وزارة الصناعة، الجزائر. (2025). قانون الاستثمار الجديد – القانون رقم 22- 18 المتعلق بالاستثمار. تم الاسترجاع من: https://www.industrie.gov.dz/the-new-investment-law/

31. موندك. (2022). مراجعة مرحب بها لقانون الاستثمار الجزائري. تم الاسترجاع من: https://www.mondaq.com/international-trade-amp-investment/1237928/a-welcome-review-of-the-algerian-investment-law

32. Trade.gov. (2025). قانون الاستثمار الجزائري. تم الاسترجاع من: https://www.trade.gov/market-intelligence/algerian-investment-law

33. مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (UNCTAD). (2022، 28 يوليو). الجزائر تنشر قانون الاستثمار الجديد. Investment Policy Monitor. تم الاسترجاع من: https://investmentpolicy.unctad.org/investment-policy-monitor/measures/4000/publishes-a-new-investment-code

34. اتحاد الغرف العربية (UAC). (2022، 2 أغسطس). قانون الاستثمار الجزائري الجديد يدخل حيز التنفيذ. تم الاسترجاع من: https://uac-org.org/en/News/details/4339/%D9%82%D8%A7%D9%86%D9%88%D9%86-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%AB%D9%85%D8%A7%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%AF%D9%8A%D8%AF-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%B2%D8%A7%D8%A6%D8%B1-%D9%8A%D8%AF%D8%AE%D9%84-%D8%AD%D9%8A%D9%91%D8%B2-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D9%81%D9%8A%D8%B0