



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم المالية والمحاسبة

عنوان المذكرة:

**أثر التحول الرقمي على الأداء المالي للمؤسسة
دراسة حالة مؤسسة حجار السود للإسمنت - سكيكدة**

مذكرة مكملّة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في العلوم المالية والمحاسبة

تخصص: مالية

تحت إشراف:

د. لطفي بوناب

من إعداد الطلبة:

■ إكرام بوالفول

■ قمر فردي

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
زينة قمري	أستاذ	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	رئيسا
لطفي بوناب	أستاذ محاضر " أ "	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	مشرفا، مقررّا
أمينة كحلوش	أستاذ محاضر "ب"	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	ممتحنا

السنة الجامعية 2025-2026



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم المالية والمحاسبة

عنوان المذكرة:

أثر التحول الرقمي على الأداء المالي للمؤسسة
دراسة حالة مؤسسة حجار السود للإسمنت - سكيكدة

مذكرة مكملة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في العلوم المالية والمحاسبة

تخصص: مالية

تحت إشراف:

د. لطفي بوناب

من إعداد الطلبة:

- إكرام بوالفول
- قمر فردي

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
زينة قمري	أستاذ	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	رئيسا
لطفي بوناب	أستاذ محاضر " أ "	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	مشرفا، مقررا
أمينة كحلوش	أستاذ محاضر "ب"	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	ممتحنا

السنة الجامعية 2025-2026

الله اعلم
بما نزلنا من
القرآن

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

إلى من كانا لي النور في العتمة الليلي والبلمس لجراحي
والسند الذي لا يميل " **أبي وأمي** " الغاليين... أهدي ثمرة
جهدي وسنين دراستي التي ما كانت لتثمر لولا دعواتكما
الصداقة ورضاكم علي. أنتما البداية والمنتهى وبفضلكما
أقف اليوم بكل فخر لأجلي حصاد تعبكم وسهركم معي.

إلى رفقاء الدرب وأعلى ما أملك إخوتي " **طارق وخالد** "
وأخواتي " **منال ولينة** " كنتم ولا زلتُم العزوة والسند الذي
أستند عليه في كل خطوة.

إلى صهر عائلتنا زوج أختي " **ديدين** " شكرا لوقفك
الطيبة ودعمك المستمر الذي كان له أثر جميل في
مسيرتي.

وإلى نبض قلبي وفرحة أيامي بنات أختي الغاليات
" **وصال ونائلة** " اللواتي كن يمنحنني دافعا للاستمرار
برؤية ابتسامتهم البريئة.

وإلى صديقاتي العزيزات اللواتي تقاسموا معي مرارة
التعب وحلاوة النجاح.

قمر

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين أحمدك
على إتمام هذا العمل المتواضع، الذي أهديته إلى كل من ساندني...

إلى أمي الغالية نبع الحنان التي كانت دعاؤها سر نجاحي.
إلى أبي العزيز سندي وقدوتي الذي كان دائما الرفيق والداعم في
مسيرتي.

إلى أخي العزيز توفيق الذي كان لي عوننا وسندا لي في كل
خطوة.

إلى زوجة أخي الكريمة أمال على محبتها ودعمها وتشجيعها
الدائم.

إلى ابن أخي الغالي ضياء الدين الذي يملأ حياتنا فرحا وبهجة.
إلى صديقتي العزيزات اللواتي شاركنني طريق النجاح وكن سندا
بالحب والوفاء.

وإلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد أهديكم ثمرة جهدي راجية من الله
أن ينفعني بما علمني وأن يوفقنا جميعا لما فيه الخير.

إكرام

الشكر والتقدير

"ربي أوزعنا أن نشكر نعمتك التي أنعمتها علينا "

الحمد لله الذي أنار لنا درب المعرفة والعلم وأعاننا وقدرنا على إنجاز هذا العمل المتواضع.

نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذ المشرف **"لطفى بوناب"** على توجيهاته ونصائحه ودعمه المتواصل لنا طيلة فترة إنجاز هذا العمل.

كما نتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى السيد **"محمد لمين بجاوي"** على حسن استقباله ومساعدته لنا خلال فترة تربصنا بمؤسسة حجار السود للإسمنت -سكيدة-

والشكر موصول إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع.

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور التحول الرقمي وأثره على الأداء المالي للمؤسسة، من خلال كونه أحد أهم العوامل الحديثة التي ساهمت في تطوير نظم المعلومات وتسهيل معالجة البيانات المحاسبية بشكل أكثر دقة وفعالية، إذ أصبحت المخرجات الرقمية وعلى رأسها القوائم المالية تمثل أداة أساسية تساعد متخذي القرار في فهم الوضعية المالية للمؤسسة واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب ما يساعد على تحسين مؤشرات أداءها.

قد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى المقابلة كأداة لجمع البيانات، وهذا في مؤسسة حجار السود للإسمنت -سكيكدة- خلال الفترة 2021-2025 حيث توصلت الدراسة إلى أن هناك دور كبير لتحول الرقمي أدى لتحسين الأداء المالي من خلال تقليص الوقت وخفض التكاليف وتحسين دقة التقارير المالية وتقليل الأخطاء.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، الأنظمة الرقمية، الأداء المالي.

Abstract:

This study aimed to highlight the role of digital transformation and its impact on the financial performance of the enterprise, one of the most significant modern development that have contributed to the development of information systems and facilitated the processing of accounting data with greater accurate and efficient. Consequently, Digital outputs, particularly financial statements, have become essential tool that assists decision-makers in understanding the financial position of the enterprise and making appropriate decisions at the right time indicators performance.

The study adopted a descriptive –analytical approach in addition to using interviews as a data collection tool, the case study was conducted at Hajar Al-Sawad Cement Company-Skikda- during the period 2021-2025. the findings revealed that digital transformation plays a substantial role in enhancing financial performance by reducing time and costs, improving the accuracy of financial reporting, and minimizing errors.

Keywords : digital transformation, digital system, financial performance.

رقم الصفحة	البيان
I	البسملة
II	الاهداء
IV	الشكر والتقدير
V	الملخص
VI	قائمة المحتويات
IX	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال
XI	قائمة الملاحق
XII	قائمة الاختصارات
أ-ت	مقدمة
17-1	الفصل الأول: أهمية التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي
2	تمهيد الفصل الأول
10-3	المبحث الأول: الإطار النظري للتحول الرقمي والأداء المالي
3	المطلب الأول: ماهية التحول الرقمي
3	1- تعريف التحول الرقمي
3	2- دوافع التحول الرقمي
4	3- أهداف التحول الرقمي
4	4- خطوات التحول الرقمي
5	5- متطلبات التحول الرقمي
6	6- فوائد ومعوقات التحول الرقمي
6	المطلب الثاني: ماهية الأداء المالي
6	1- تعريف الأداء المالي
7	2- أهمية الأداء المالي
8	3- تقييم الأداء المالي
8	4- مؤشرات تقييم الأداء المالي

12-11	المبحث الثاني: علاقة التحول الرقمي بالأداء المالي للمؤسسة
11	المطلب الأول: أثر التحول الرقمي على الأداء المالي
11	المطلب الثاني: استراتيجيات نجاح التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي
12	المطلب الثالث: أثر تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء المالي
16-13	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
13	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
14	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
16	المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف
15	1- أوجه الشبه
16	2- أوجه الاختلاف
17	خلاصة الفصل الأول
49-18	الفصل الثاني: دور التحول الرقمي وتأثيره على الأداء المالي لمؤسسة حجار السود للإسمنت SCHS
19	تمهيد الفصل الثاني
28-20	المبحث الأول: تقديم لشركة حجار السود للإسمنت SCHS
20	المطلب الأول: التعريف بالشركة وطبيعة نشاطها
20	1- لمحة تاريخية عن نشأة الشركة
22	2- تعريف بشركة حجار السود للإسمنت SCHS
22	المطلب الثاني: أهداف المؤسسة وهيكلها التنظيمي
22	1- أهداف المؤسسة
22	2- الهيكل التنظيمي
24	3- شرح الهيكل التنظيمي لشركة حجار السود للإسمنت SCHS
26	المطلب الثالث: التعريف بمصلحة التربص
26	1- الهيكل التنظيمي لمديرية المالية والخزينة
27	2- التعريف بمديرية المالية والخزينة
28	3- مهام مصالح المديرية
30-29	المبحث الثاني: التحول الرقمي والأداء المالي لمؤسسة حجار السود للإسمنت SCHS
29	المطلب الأول: التحول الرقمي في مؤسسة حجار السود للإسمنت SCHS

29	1- برامج المؤسسة
29	2- برنامج DOCUWAER
30	المطلب الثاني: عرض وتحليل القوائم المالية لمؤسسة حجار السود للإسمنت SCHS
30	1- عرض وتحليل ميزانية المؤسسة خلال السنوات 2021، 2022، 2024، 2025
32	2- عرض وتحليل جدول حسابات النتائج
35	المطلب الثالث: تقييم الأداء المالي باستخدام المؤشرات المالية للسنوات 2021، 2022، 2024، 2025
35	1- تقييم الأداء المالي باستخدام مؤشرات التوازن المالي
37	2- تقييم الأداء المالي باستخدام النسب المالية
43	3- مقارنة نتائج التحليل المالي لمؤسسة حجار السود للإسمنت للسنوات 2021، 2022، 2024، 2025
45	المطلب الرابع: علاقة التحول الرقمي بالأداء المالي لمؤسسة حجار السود للإسمنت SCHS
45	1- عرض نتائج المقابلة
48	2- تحليل نتائج المقابلة
51	التقييم الشخصي
52	خلاصة الفصل الثاني
54	الخاتمة
58	قائمة المراجع
63	الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مؤشرات التوازن المالي	9
02	تحليل مؤشرات المردودية	9
03	تحليل نسب المالية	10
04	جانب الأصول للميزانية المختصرة لمؤسسة حجار السود للإسمنت	31
05	جانب الخصوم للميزانية المختصرة لمؤسسة حجار السود للإسمنت	32
06	جدول حسابات النتائج لمؤسسة حجار السود للإسمنت	33
07	تطور رأس مال العامل لمؤسسة حجار السود للإسمنت	35
08	تطور احتياج رأس المال العامل لمؤسسة حجار السود للإسمنت	36
09	تطور الخزينة الصافية لمؤسسة حجار السود للإسمنت	36
10	تطور نسب المردودية الاقتصادية لمؤسسة حجار السود للإسمنت	37
11	تطور نسب المردودية المالية لمؤسسة حجار السود للإسمنت	38
12	تطور نسب المردودية التجارية لمؤسسة حجار السود للإسمنت	38
13	تطور نسب التداول لمؤسسة حجار السود للإسمنت	39
14	تطور نسب السيولة السريعة لمؤسسة حجار السود للإسمنت	39
15	تطور نسب السيولة الجاهزة لمؤسسة حجار السود للإسمنت	40
16	تطور معدل دوران مجموع الأصول لمؤسسة حجار السود للإسمنت	40
17	تطور نسب التمويل الدائم لمؤسسة حجار السود للإسمنت	41
18	تطور نسب التمويل الخاص لمؤسسة حجار السود للإسمنت	42
19	تطور نسب الاستقلالية المالية لمؤسسة حجار السود للإسمنت	42
20	تطور نسب الربحية لمؤسسة حجار السود للإسمنت	43
21	مقارنة نتائج التحليل المالي لمؤسسة حجار السود للإسمنت	43
22	نتائج مقابلة التحول الرقمي	46
23	نتائج مقابلة الأداء المالي	47
24	نتائج المقابلة حول أثر التحول الرقمي على الأداء المالي	48

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الهيكل التنظيمي لشركة حجار السود للإسمنت SCHS	23
02	الهيكل التنظيمي لمديرية المالية والخزينة	27
03	رسم بياني يبين نتائج التحليل لمؤسسة حجار السود للإسمنت SCHS	44
04	رسم بياني يبين مؤشرات التوازن المالي لمؤسسة حجار السود للإسمنت SCHS	45

الرقم	العنوان	الصفحة
01	واجهة برنامج Docuwaer لمؤسسة حجار السود للإسمنت.	63
02	واجهة برنامج Docuwaer لمؤسسة حجار السود للإسمنت.	63
03	الميزانية الختامية لجانب الأصول لسنة 2021 لمؤسسة حجار السود للإسمنت.	64
04	الميزانية الختامية لجانب الخصوم لسنة 2021 لمؤسسة حجار السود للإسمنت.	65
05	جدول حسابات النتائج لسنة 2021 لمؤسسة حجار السود للإسمنت.	66
06	الميزانية الختامية لجانب الاصول لسنة 2022 لمؤسسة حجار السود للإسمنت.	67
07	الميزانية الختامية لجانب الخصوم لسنة 2022 لمؤسسة حجار السود للإسمنت.	68
08	جدول حسابات النتائج لسنة 2022 لمؤسسة حجار السود للإسمنت.	69
09	الميزانية الختامية لجانب الاصول لسنة 2024 لمؤسسة حجار السود للإسمنت.	70
10	الميزانية الختامية لجانب الخصوم لسنة 2024 لمؤسسة حجار السود للإسمنت.	71
11	جدول حسابات النتائج لسنة 2024 لمؤسسة حجار السود للإسمنت.	72
12	الميزانية الختامية لجانب الاصول لسنة 2025 لمؤسسة حجار السود للإسمنت.	73
13	الميزانية الختامية لجانب الخصوم لسنة 2025 لمؤسسة حجار السود للإسمنت.	74
14	جدول حسابات النتائج لسنة 2025 لمؤسسة حجار السود للإسمنت.	75

الرمز	المعنى باللغة الأجنبية	المعنى باللغة العربية
FRNG	Fond de roulement net global	رأس المال العامل
BFR	Besoin en fonds de roulement	احتياج رأس المال العامل
TN	Trésorerie Net	الخزينة الصافية
SNMC	Société nationale matériaux de construction	الشركة الوطنية لمواد البناء
SCHS	Société des Ciments de Hadjar Soud	شركة إسمنت حجار السود



أ-توطئة:

مع ظهور التكنولوجيا والتقنيات الرقمية التي شهدها العالم أدى ذلك إلى بروز عدة تطورات وتغيرات حديثة، حيث انعكس هذا التطور على المجتمعات والأفراد والمؤسسات وعلى مختلف القطاعات والمجالات. يلعب هذا التحول دورا كبيرا في التنمية وتمكين الأفراد والمؤسسات على حد سواء، وباستخدام التقنيات الرقمية يمكن من تجاوز الفجوات بين الدول، حيث يساهم التحول في زيادة كفاءة الخدمات وتعزيز حماية البيانات.

ونظرا للتطورات المتسارعة في مجال التكنولوجيا أصبحت الرقمنة ضرورة حتمية تؤدي إلى تغيير أسلوب وشكل الصناعات والأعمال. وفي ظل الانفتاح الاقتصادي أصبحت المؤسسات تتبنى استراتيجيات رقمية أكثر فعالية تمكنها من التكيف مع العمليات.

كما تساهم الرقمنة في تبادل المعلومات والبيانات بدون عوائق مما يسهل عملية الاتصال بين المؤسسات وبيئتها الداخلية والخارجية، حيث أحدثت التقنيات الرقمية تحولا كبيرا في بيئة الأعمال مما يعمل على تعزيز الشفافية وتبسيط العمليات والإجراءات ورفع في الإنتاجية مما يساعد المؤسسات على مواكبة التغيرات الحاصلة في العالم. ونظرا إلى اعتماد المؤسسات على التكنولوجيا الحديثة سعيا إلى تحسين أدائها المالي وتحقيق النمو، إذ يساهم التحول الرقمي في زيادة الكفاءة الإنتاجية مما يوفر طرق جديدة لتطوير العمليات وتحسينها ودعم عمليات اتخاذ القرارات مما يؤدي إلى زيادة جودة وفعالية القرارات الإدارية وخفض التكاليف وتقليل الأخطاء وتسهيل عملية الرقابة.

ب-الإشكالية:

مما سبق سنسعى من خلال هذه الدراسة للإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

✓ ما مدى تأثير التحول الرقمي على الأداء المالي لمؤسسة حجار السود للإسمنت؟

وللإجابة على هذه الإشكالية يتم تجزئتها للأسئلة الفرعية التالية:

✓ هل أدى التحول الرقمي إلى تقليل الأخطاء والتكاليف في مؤسسة حجار السود للإسمنت؟

✓ هل حسن التحول الرقمي من مؤشرات التوازن المالي للمؤسسة؟

✓ هل ساعد التحول الرقمي في مؤسسة حجار السود للإسمنت على تحسين النسب المالية للأداء؟

ت- فرضيات الدراسة:

بغرض الإجابة على إشكالية الدراسة والأسئلة الفرعية وضعنا مجموعة من الفرضيات المحتملة كما يلي:

الفرضية الرئيسية: ساهم التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة.

الفرضيات الفرعية: من أجل اختبار صحة الفرضية الرئيسية وجب اختبار الفرضيات الجزئية التالية:

✓ أدى التحول الرقمي إلى تقليل الأخطاء والتكاليف في مؤسسة حجار السود للإسمنت.

✓ يساهم التحول الرقمي في تحسين المؤشرات التوازن المالي لمؤسسة حجار السود للإسمنت.

✓ ساعد التحول الرقمي على تحسين النسب المالية للأداء في مؤسسة حجار السود للإسمنت.

ث-مبررات إختيار موضوع الدراسة:

هناك عدة مبررات لاختيار الموضوع منها:

- ✓ ارتباط الموضوع بالتخصص.
- ✓ قلة الدراسات التطبيقية التي تربط بشكل مباشر بين التحول الرقمي والأداء المالي.
- ✓ رغبة شخصية في معرفة تأثير التحول الرقمي على الأداء المالي في المؤسسة.
- ✓ تم إختيار الموضوع لأنه حديث وواقعي.
- ✓ توجه المؤسسات إلى الاهتمام بالتحول الرقمي.

ج-أهداف الدراسة:

- ✓ إبراز العلاقة الموجودة بين التحول الرقمي والأداء المالي لمؤسسة حجار السود للإسمنت.
- ✓ محاولة معرفة مدى الإعتماد على الأنظمة الرقمية لمؤسسة حجار السود للإسمنت.
- ✓ التعرف على أهم مؤشرات الأداء المالي المستخدمة في تقييم الأداء المالي للمؤسسة.

ح-أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في أهمية التحول الرقمي في كونه موضوع مهم في الوقت الحالي، نظرا للتطورات التكنولوجية المتسارعة التي يشهدها العالم واعتماد المؤسسات الاقتصادية على مختلف التقنيات الحديثة، كما تبرز أهمية الدراسة في إبراز علاقة التحول الرقمي بالأداء المالي لمؤسسة حجار السود للإسمنت.

خ-حدود الدراسة:

- ✓ الحدود المكانية: تمت الدراسة الميدانية بمؤسسة حجار السود للإسمنت لولاية سكيكدة.
- ✓ الحدود الزمانية: تمت هذه الدراسة في الفترة الممتدة ما بين شهري فيفري وماي 2026.

د-منهج الدراسة:

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة والأسئلة الفرعية وأيضاً التحقق من صحة الفرضيات الموضوعية، تم الإعتماد في دراستنا على المنهج الوصفي في الجانب النظري من أجل عرض أهم المفاهيم ومختلف المعلومات المرتبطة بموضوع الدراسة واعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب التطبيقي بغرض وصف وتشخيص أهم الأنظمة الموجودة في المؤسسة وتحليل العلاقة الموجودة بين التحول الرقمي والأداء المالي في مؤسسة حجار السود للإسمنت وقد تم الاعتماد على المقابلة كأداة للدراسة من أجل الإجابة على بعض التساؤلات.

ذ-صعوبات الدراسة:

- ✓ قلة الدراسات السابقة التي درست الموضوع.
- ✓ نقص المراجع الخاصة بمتغير التحول الرقمي.
- ✓ صعوبة التنقل إلى محل الدراسة بسبب بعد المؤسسة.
- ✓ مقاومة التغيير من قبل بعض الموظفين.

✓ تضارب المعطيات وإجابات بعض الموظفين.

ر- هيكل الدراسة:

لإنجاز الدراسة ومعالجة إشكالية البحث واختبار الفرضيات تم تقسيم الدراسة إلى فصلين كما يلي:

✓ **الفصل الأول:** تحت عنوان أهمية التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي يشمل ثلاث مباحث حيث يتضمن المبحث الأول مطلبين يتم فيهم إعطاء مفاهيم ودراسات حول متغيرين التحول الرقمي في المطلب الأول والأداء المالي في المطلب الثاني، أما في المبحث الثاني سنتناول فيه علاقة التحول الرقمي بالأداء المالي للمؤسسة وقسم إلى ثلاث مطالب، المطلب الأول يتكون من أثر التحول الرقمي على الأداء المالي أما الثاني سنأخذ فيه استراتيجيات نجاح التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي، وأخيرا المطلب الثالث المسمى بأثر تكنولوجيا المعلومات لتحسين الأداء المالي، فيما يخص المبحث الثالث سنتطرق فيه إلى أهم الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة إلى أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات والموضوع محل الدراسة.

✓ **الفصل الثاني:** بعنوان دور التحول الرقمي وتأثيره على الأداء المالي لمؤسسة حجار السود للإسمنت وتم تقسيمه إلى مبحثين، المبحث الأول تقديم لشركة الإسمنت حجار السود حيث يتضمن ثلاث مطالب، يتم في المطلب الأول بتعريف بشركة وطبيعة نشاطها أما المطلب الثاني عرض أهداف المؤسسة وهيكلها التنظيمي والمطلب الثالث عرض الهيكل التنظيمي لمصلحة التربص أما المبحث الثاني فيشمل التحول الرقمي والأداء المالي لمؤسسة حجار السود للإسمنت وهذا في أربعة مطالب، المطلب الأول التحول الرقمي في المؤسسة والمطلب الثاني الأداء المالي لمؤسسة حجار السود للإسمنت والمطلب الثالث تقييم الأداء المالي باستخدام المؤشرات المالية لسنوات الدراسة والمطلب الرابع علاقة التحول الرقمي بالأداء المالي في مؤسسة حجار السود للإسمنت.

الفصل الأول: أهمية
التحول الرقمي في
تحسين الأداء المالي

تمهيد:

في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة التي يشهدها العالم ظهر ما يسمى بالتحول الرقمي داخل المؤسسات، ويقصد بالتحول الرقمي دمج مختلف التقنيات الرقمية في أنشطة المؤسسة وعملياتها الإدارية والمالية، حيث أصبح التحول الرقمي ضرورة حتمية للمؤسسات التي تسعى إلى البقاء والاستمرارية في ظل بيئة اقتصادية معاصرة. أصبح التحول الرقمي أداة فعالة باستخدام مختلف التقنيات والبيانات من أجل تحسين الأداء المالي للمؤسسات، من خلال تحسين تجربة العملاء وتوفير خدمات متطورة والتقليل من التكاليف، وتسهيل التعاملات المالية وتوفير فرص جديدة للتوسع في مختلف الأسواق.

مما سبق سنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث هي:

- المبحث الأول: الإطار النظري للتحول الرقمي والأداء المالي.
- المبحث الثاني: علاقة التحول الرقمي بالأداء المالي للمؤسسة.
- المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: الإطار النظري للتحول الرقمي والأداء المالي

من خلال هذا المبحث سنتعرف على الإطار النظري للتحول الرقمي والأداء المالي بدءا بأساسيات التحول الرقمي وصولا إلى تقييم الأداء المالي وأهم العناصر المتعلقة بهما.

المطلب الأول: ماهية التحول الرقمي

أصبح التحول الرقمي ضرورة لمواكبة التطور التكنولوجي المتسارعة، وام يعد مجرد اختيار فتبنت الشركات والدول السياسية لتحسين كفاءتها وتعزيز تنافسيتها. وعليه سنتناول في هذا المطلب مفهوم التحول الرقمي، وكل الأساسيات المتعلقة بالتحول الرقمي.

1-تعريف التحول الرقمي

تعددت تعريفات التحول الرقمي بتعدد الباحثين الذين درسوا هذا الموضوع ومن أبرزها:

يعرف التحول الرقمي على أنه عملية انتقال المؤسسات من نموذج العمل التقليدي إلى نموذج آخر يعتمد على دمج التكنولوجيا الرقمية في عالم الأعمال، ويتمثل في تحويل الخدمات الحيوية والأساسية المرتبطة بخدمة الأفراد والمؤسسات والاستثمارات المختلفة من شكلها التقليدي إلى الشكل الإلكتروني الذكي.¹

يشير التحول الرقمي أيضا إلى دمج وإستخدام واستغلال التقنيات الرقمية لإحداث تغييرات جذرية في خلق القيمة، وتخصيصها، وتقديمها.²

كما عرف أيضا بأنه: عملية إستثمار في تطوير التفكير وتغيير السلوك التنظيمي، مما يسمح بتغيير جذري في أساليب العمل.³

من التعريفات السابقة نستخلص أن التحول الرقمي هو إستخدام التقنيات الحديثة من أجل خلق وتطوير نماذج جديدة بهدف تحسين أداء المؤسسة.

2-دوافع التحول الرقمي:

في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم الرقمي، برز التحول الرقمي كخيار تسعى إليه المؤسسات لتحقيق التكيف والإستمرارية. ويمكن توضيح أهم الدوافع فيما يلي:⁴

- شعور الحكومات بأهمية إقتصاد المعرفة ورقمنة المرافق العمومية وقدرتهم على دفع عجلة التنمية الاقتصادية وخلق الميزة التنافسية للدول مقارنة بالدول الأخرى.

¹ خيرة شاوشى، زهرة خلوف، "التحول الرقمي في الجزائر"، مجلة المحاسبة، التدقيق والمالية، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، الجزائر، المجلد 05، العدد01، 2023، ص19.

² B.S. Baalmans, T.L.J. Broekhuizen, N.E. Fabian, Digital Transformation, University of groningen, Groningen Digital Business Centre (GDBC), 2022, P 13

³ Attallah Majda, Ababsa Hachemi, Teh Impact of Digital Transformation on Human Capital Performance at Mohamed Khider University-Biskra- N° : 02, year :2025, P 500

⁴ د. محمد بوعتلي، "تنمية الحكومة الرقمية كعامل أساسي لتحقيق التحول الرقمي في الدول العربية: دراسة تحليلية وتصنيفية باستخدام تقنية التحليل العنقودي الهرمي خلال سنة 2022"، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 7، العدد2، 2022، ص93-94

- إعتبار التحول الرقمي أهم المقاربات الإدارية الناجعة التي تخلق ثنائية "تحسين جودة الخدمة العمومية وترشيد الإنفاق العمومي.
- تغيير متطلبات العملاء والمواطنين بتوجيهها أكثر نحو تسريع وقت الإستفادة من الخدمات، مع التغير في تقنيات وجودة الإستفادة منها.
- القيمة المضافة الكبيرة جدا التي تخلقها الصناعات القائمة على التقنية والإبتكار في الاقتصاد جعل الدول تتبنى التحول الرقمي كوسيلة لتسريع معدلات النمو الإقتصادي.

3-أهداف التحول الرقمي:

تتمثل أهداف التحول الرقمي فيما يلي:

- تعزيز تطوير نظم تكنولوجية وثقافة مالية أكثر إبتكارا وتعاونية على مستوى المؤسسات والمجتمع.
- تغيير نظام التعليم لتوفير مهارات جديدة وتوجيه مستقبلي للأشخاص حتى يتمكنوا من تحقيق التميز في العمل الرقمي والمجتمع.
- إنشاء وصيانة البنية التحتية للإتصالات الرقمية وضمان إدارتها وإمكانية الوصول إليها، وتحقيق التوازن بين جودة الخدمة وتكاليف تقديمها.¹
- التقليل من الأخطاء المقترنة بالعامل الإنساني، ومواكبة التطورات الحاصلة مما يدعم القدرة التنافسية للمؤسسات،
- توجه الطاقات البشرية للعمل في أشغال أكثر إنتاجية.²
- تعزيز حماية البيانات الرقمية والشفافية وضمان متطلبات الإستقلالية وتعزيز الثقة.
- تحسين إمكانية الوصول إلى الخدمات، وإرساء ضوابط وآليات وجودة الخدمات الرقمية المقدمة للمجتمع.
- تطبيق نماذج أعمال جديدة ومبتكرة، وتحسين الإطار التنظيمي والمعايير الفنية.³

4-خطوات التحول الرقمي:

- يعتبر التحول الرقمي مشروع في حد ذاته، يتطلب المرور بعدد خطوات لتجسيده وتعميمه في المنظمة، ويمكن تلخيص هذه الخطوات فيما يلي:⁴
- تحول الرؤية: إن تقنية التحول الرقمي تتطلب رؤية واضحة لنقطة انطلاق نحو هذا التحول، إذ يتعلق الأمر بإعادة التفكير في المنهج وكيف يمكن للتكنولوجيا الجديدة أن تساعد على تحقيقه.

¹ خيرة شاوشي، زهرة خلوف، مرجع سبق ذكره، ص19

² خديجة خنطيط، "التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء المؤسسة-دراسة حالة مؤسسة برنث للأجهزة الكهرو منزلية" جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة، الجزائر، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 09، العدد 01، جوان 2024، ص 157.

³ خيرة شاوشي، زهرة خلوف، مرجع سبق ذكره، ص19

⁴ جميلة سلايمي، يوسف بوشي، "التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر"، مجلة العلوم القانونية والسياسية، جامعة تيارت، الجزائر، المجلد 28، العدد 10، 2019، ص، 952-954.

- إعتداد ثقافة التغيير: يقصد بها تحويل الهيكل التنظيمي من التسلسل الهرمي التقليدي إلى فرق أصغر تكون مخولة لإتخاذ القرارات حيث يمكن ترجمة التعاون بين موظفي التطوير والتكنولوجيا المعلومات والوحدات الإستراتيجية إلى خدمات محسنة.

- تغيير نموذج التكلفة: يمكن للميزانيات المصغرة دفع عجلة الابتكار لأن الفرق ستتخذ خطوات خلاقة لابتكار عمليات جديدة تساعد على معالجة التحديات.

- بدء الأعمال في السحابة: هناك البعض من المؤسسات والشركات تفضل القيام بنقل التراخيص والمشاريع الفردية إلى السحابة.

- تتبع عملية التقدم: عندما تتم عملية التحول الكامل للنشاط التجاري بشكل متقن وباحترام خطوات التحول سيساهم بتحسين ورفع الأرباح للشركة التجارية.

5-متطلبات التحول الرقمي:

من أجل نجاح تجربة التحول الرقمي هناك مجموعة من المتطلبات التي يجب توفرها والتي تتمثل في:

-رؤية إستراتيجية: يتطلب التحول الرقمي وجود رؤية إستراتيجية واضحة تحدد الأهداف والطريق الذي يجب إتباعه.
-البنية التحتية والتكنولوجيا: يجب أن تكون البنية التحتية الرقمية جاهزة وذلك من خلال تحديث وتحسين شبكة الأنترنت والأجهزة والبرمجيات المتاحة.¹

-موارد البشرية: يتوجب توفير كوادر مؤهلة قادرة على استخدام البيانات وتحليلها لإتخاذ القرارات الفعالة، كما يتطلب تخطيط الرؤى وتنفيذها كفاءات بشرية وخبرات علمية وعملية.

-البيانات: يجب متابعة البيانات بشكل مستمر لضمان استمرار تدفقها والإستفادة منها بشكل يتماشى مع أهداف المنظمة وتوقعاتها.²

-تجربة العملاء: تعد تحسين تجربة العملاء من أولويات التحول الرقمي من خلال تسهيل التفاعل مع العملاء وتوفير خدمات مريحة ومتميزة.

-الأمان والخصوصية: يجب ضمان توفير آليات فعالة لحماية بيانات العملاء والمعلومات الحساسة التي تتعامل معها المؤسسة.³

¹كوثر بلحوت، " تحديات التحول الرقمي وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين - دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري (BEA) "المركز الجامعي افلو، مجلة المقرري للدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد09، العدد02، 2025، ص 429

² خيرة شاوشي، زهرة خلوف، مرجع سبق ذكره، ص 20.

³كوثر بلحوت، مرجع سبق ذكره، ص 429.

6- فوائد ومعوقات التحول الرقمي:

6-1- فوائد التحول الرقمي:

للتحول الرقمي عدة فوائد منها:¹

- تبسيط العمليات
- تطوير نماذج الاعمال.
- تحسين تجربة العملاء.
- تقديم خدمات مبتكرة وإبداعية.

6-2- معوقات التحول الرقمي:²

يواجه التحول الرقمي عدة عراقيل نذكر منها:

- نقص الكفاءات داخل المؤسسة.
- نقص البيانات المخصصة لتحول الرقمي.
- التخوف من مخاطر أمن المعلومات.
- الإفتقار إلى بنية تحتية قادرة على التحول الرقمي.
- عدم توفر موظفين ذوي المهارات الكافية.
- تشكل عائق إرتفاع تكاليف التحول الرقمي.

المطلب الثاني: ماهية الأداء المالي.

يعد الأداء المالي أهم محور لتحديد فعالية وقدرات المؤسسة على تحقيق أهدافها، فهو يعكس مدى كفاءة استخدام الموارد ونجاعة القرارات وعليه سنتطرق في هذا المطلب للعناصر التالية:

1-تعريف الأداء المالي:

يعبر الأداء المالي على أداء الشركات حيث أنه الداعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها الشركة، ويساهم في إتاحة الموارد المالية وتزويد الشركة بفرص إستثمارية في ميادين الأداء المختلفة والتي تساعد على تلبية إحتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم.³

¹ هاجر خلف الله، خالد بن جلول، " مساهمة التحول الرقمي في دعم القدرة التنافسية للصناعات الغذائية – دراسة حالة شركة عمر بن عمر فرع مدينة قالمه" مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 07، العدد 02، 2023، ص 112.

² اسماعيل عثمان، شريف اسحق، "التحول الرقمي وأثره على مصداقية المعلومات المحاسبية " كليات بريده -مملكة العربية السعودية، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، المجلد 05، العدد02، 2022/10/30، ص408.

³ محمد محمود الخطيب، "الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2009، ص 45.

كما عرف على أنه مجموعة من المعايير التي تعكس القدرة والكفاءة المالية والعملية للمؤسسة، أي قدرة المؤسسة على تحقيق النتائج المستهدفة، والإستغلال الأمثل للموارد المتاحة بالشكل الذي يعزز من إستقرار المؤسسة ويساعد في مواجهة الازمات المالية.¹

يعرف أيضا بأنه: قدرة الشركة على البقاء وتحقيق أهدافها، ويقاس بمؤشرات كمية مثل العائد على الإستثمار والمبيعات، والتحكم في التكاليف، والربحية والإنتاجية وغيرها، ويعتبر كمعيار لتقييم الأداء والأعمال ويسهل فهم إدارة الشركة.²

هناك من عرف أيضا على أنه: " تحقيق أهداف المنظمة مهما كان نوعها وتنوعها، ولا يقتصر الأداء على النتيجة النهائية فقط بل يشمل أيضا العملية والأنشطة التي تؤدي إلى تحقيق تلك النتيجة".³

من التعريفات السابقة نستخلص أن الأداء المالي هو قدرة المؤسسة على إستغلال جميع مواردها المتاحة إستغلالا أمثل بهدف تحقيق أهدافها المرجوة وضمان بقائها وإستمرارها.

2-أهمية الأداء المالي:

تكمن أهمية الأداء المالي بشكل عام في أنه يهدف إلى تقويم أداء المؤسسات من عدة زوايا وبطريقة تخدم مستخدمي البيانات ممن لهم مصالح مالية في المؤسسة لتحديد جوانب القوة والضعف والإستفادة من البيانات التي يوفرها الأداء المالي لترشيد قرارات المالية للمستخدمين.⁴

وتبرز أهمية الأداء المالي فيما يلي:⁵

- المساعدة في متابعة ومعرفة الظروف الإقتصادية.
- المساعدة في إجراء عمليات التحليل والمقارنة للنتائج المالية للشركة مع السنوات السابقة أو مع الشركات العاملة في نفس القطاع الذي تعمل فيه الشركة.
- المساعدة في فهم التفاعل بين البيانات المالية من خلال التحليل العلمي لتلك البيانات.
- تحديد جوانب القوة والضعف في الشركة التي يوفرها الأداء المالي من أجل الإستفادة من البيانات لترشيد القرارات المالية للمستخدمين.

¹ رانيا شايو، عبد الكريم زرقاوي، " دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي للمؤسسات المالية: دراسة حالة مصرف الراجحي " جامعة العربي التبسي - تبسة - الجزائر، المجلد 07، العدد 01، السنة 2024، ص 272.

² Boustil Zehaira, « La Performance de l'entreprise: concepts et indicateurs de mesure Enterprise performance », Université Badji - Mokhtar/Annaba (Algérie), Revue d'études et de recherche sociale ISSN 2352 – 9555, N03 2022, P263

³ Amal Hamhami, Ahmed Smahi, "Management de la performance et mesure de la performance globale des entreprises", Les cahiers du MCAS, N°08, Décembre 2012, P23

⁴ محمد محمود الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 46

⁵ فلة بولسان، " إدارة الجودة ودورها في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مركب تمبيع الغاز الطبيعي بسكيكدة 2003-2007 "، GL1K، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في تخصص مالية مؤسسة، - سكيكدة-، الجزائر، السنة 2012، ص 84-85.

3-تقييم الأداء المالي:

يعد نجاح المؤسسات مرتبطا بوجود معايير دقيقة لتقديم الأداء المالي، حيث يساهم ذلك في قياس نشاط المؤسسة وتحسين مستوى أدائها باستمرار.

3-1 تعريف تقييم الأداء المالي: هو قياس أداء أنشطة المؤسسة الاقتصادية مجتمعة بناء على النتائج المحققة خلال الدورة المالية، بالإضافة إلى تحليل تلك النتائج وتحديد الانحرافات التي وقعت مع تقديم الإقتراحات والحلول من أجل تحسين الأداء مستقبلا.¹

3-2 أهداف تقييم الأداء المالي:

من أهم أهداف تقييم المالي نذكر منها:²

- الوقوف على مستوى أداء الشركة مقارنة بالأهداف المحددة ضمن الخطة المرسومة لها.
- الكشف عن مواطن الخلل وضعف في نشاط الشركة وإعداد تحليل شامل لها.
- تحديد مسؤولية كل مركز أو قسم في الشركة عن مواطن الخلل في النشاط الذي يكون به.
- تسهيل تحقيق تقييم شامل لأداء قطاع الشركة ككل.
- تصحيح الموازنات التخطيطية ووضع مؤشرات في المسار الصحيح.
- الوقوف على مدى كفاءة الشركة في إستغلال مواردها المتاحة وإستخداماتها المختلفة.

4-مؤشرات تقييم الأداء المالي:

إن عملية تقييم الأداء تعتمد على مؤشرات التوازن المالي وعلى النسب المالية من أجل معرفة تأثير التحول الرقمي على الأداء المالي للمؤسسة.:

¹ كلاًش مريم، بهلول نورالدين، " دور إدارة المخاطر المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مجمع صيدال"، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد11، العدد03، 2021-04-27، ص 154.

² مريم صيد، "تقييم الأداء المالي في شركات التأمين الجزائرية في ظل الملاعة 2" أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث، الشعبة علوم مالية والمحاسبة، سكيكدة، 2024، ص41

4-1 مؤشرات التوازن المالي:

يعتبر التوازن المالي في المؤسسة الاقتصادية يمكن إعتباره مهم لتقييم الأداء المالي كونه هدف مالي تسعى المؤسسة لتحقيقه، ويمكن تلخيص هذه المؤشرات في الجدول التالي:¹

الجدول رقم 01: مؤشرات التوازن المالي.

النسب	التعريف	الصيغة الرياضية
رأس المال العامل FR	هو عبارة عن الهامش الذي تحتفظ به المؤسسة في شكل سيولة ويمكن اللجوء إليه لتغطية الإحتياجات الطارئة.	رأس المال العامل FR = (الأموال الدائمة - الأصول الثابتة) أو رأس المال العامل FR = (الأصول المتداولة - الخصوم المتداولة)
إحتياج رأس المال العامل BFR	هو مؤشر آخر مكمل لرأس المال العامل، وينتج عنه دورة الإستغلال تدفقات داخلية وخارجية.	إحتياج رأس المال العامل الإجمالي BFR = (إحتياجات الدورة - موارد الدورة)
الخزينة الصافية Tn	هي الأموال الموضوعة تحت تصرف المؤسسة لدورة معينة أو صافي القيم الجاهزة التي تستطيع المؤسسة التصرف فيها.	الخزينة الصافية = رأس المال العامل - إحتياج رأس المال العامل

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مريم كلاش، نور الدين بهلول، "دور إدارة المخاطر المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مجمع صيدال-"، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 11، العدد 03، 2021، ص 442.

4-2 مؤشرات الأداء المالي:

-تحليل مؤشرات المردودية: تعرف المردودية على أنها الثمرة التي تجنيها المؤسسة من عدد كبير من القرارات والسياسات التي نفذتها ويمكن عرضها كما يلي:²

الجدول رقم 02: تحليل مؤشرات المردودية.

النسب	التعريف	الصيغة الرياضية
المردودية الاقتصادية	تبين نتيجة العائد من وراء إستخدام كل دينار في مجموع أصول المؤسسة.	إجمالي فائض الاستغلال/الموارد الثابتة.
المردودية المالية	تمثل مردودية رأس المال الخاص ومدى مساهمته في تكوين النتيجة.	النتيجة العادية قبل الضرائب/رؤوس الأموال الخاصة.
المردودية التجارية	قدرة المؤسسة على تحقيق فائض من التشغيل او هامش تجاري.	النتيجة العادية/رقم الأعمال خارج الرسم.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على:

- مصطفى عوادي، منير عوادي، "مؤشرات ونسب تقييم الأداء المالي، مجلة التحليل والاستشراف الاقتصادي"، المجلد 02، العدد 01، 2021، ص 365.

- محمد ياسين لحو، محمد ياسر فليح، "دور التحليل المالي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية"، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 06، العدد 02، 2024، ص 159.

¹ كلاش مريم، بهلول نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص 442.

² مصطفى عوادي، منير عوادي، "مؤشرات ونسب تقييم الأداء المالي"، مجلة التحليل والاستشراف الاقتصادي، المجلد الثاني، العدد الأول، 2021/5/1، ص 365.

-تحليل النسب المالية:

الجدول رقم 03: تحليل نسب المالية.

النسب	التعريف	الصيغة الرياضية
نسب السيولة	تقيس نسب السيولة مدى قدرة شركات الأعمال على سداد التزاماتها قصيرة الأجل.	-نسبة التداول= الأصول المتداولة/الديون قصيرة الاجل. -نسبة السيولة السريعة= (الأصول المتداولة-المخزون) /الديون قصيرة الأجل. -نسبة السيولة الجاهزة=القيم الجاهزة/الديون قصيرة الاجل.
نسب النشاط	وتتمثل في معدل الدوران مجموع الأصول ومعدل دوران الأصول الثابتة ومعدل دوران الأصول المتداولة، وتشير الى كفاءة المؤسسة في إستخدام أصولها لتوليد الأرباح من خلال مقارنة رقم الأعمال المحققة لأنواع من الأصول.	-معدل الدوران مجموع الأصول= رقم الأعمال/متوسط مجموع الأصول. -معدل دوران الأصول الثابتة=رقم الأعمال/متوسط مجموع الأصول الثابتة. -معدل دوران الأصول المتداولة=رقم الأعمال/متوسط مجموع الأصول المتداولة.
نسب المديونية	وتشير الى الأموال التي اعتمدتها المؤسسة من مختلف المصادر الخارجية في تمويل عملياتها.	-نسبة الديون إلى إجمالي الأصول=إجمالي الديون/إجمالي الأصول. -نسبة الديون الى حقوق الملكية=إجمالي الديون/إجمالي حقوق الملكية. -نسبة الديون طويلة الأجل الى حقوق الملكية=ديون طويلة الأجل/إجمالي حقوق الملكية. -نسبة الديون قصيرة الأجل إلى حقوق الملكية=الديون قصيرة الأجل/حقوق الملكية.
نسب التمويل	تساعد نسب التمويل في معرفة وإكتشاف مدى مساهمة كل مصدر من المصادر التمويلية في تمويل الأصول بشكل عام والأصول الثابتة بشكل خاص.	-نسبة التمويل الدائم=أموال الدائمة/أصول الثابتة. -نسبة التمويل الخاص=أموال الخاصة/أصول الثابتة. -نسبة الإستقلالية المالية=أموال الخاصة/مجموع الديون.

المصدر: من من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مريم كلاش، نور الدين بهلول، "دور إدارة المخاطر المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مجمع صيدال-"، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 11، العدد 03، 2021، ص442-443

المبحث الثاني: علاقة التحول الرقمي بالأداء المالي للمؤسسة.

من خلال هذا المبحث سنتعرف على علاقة التحول الرقمي بالأداء المالي للمؤسسة بدءاً من أثر التحول الرقمي على الأداء المالي، وإستراتيجيات نجاح التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي، وأثر تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء المالي.

المطلب الأول: أثر التحول الرقمي على الأداء المالي.

من المؤكد أن التحول الرقمي في المؤسسات سيؤثر على عدد، ونوع وطبيعة الوظائف. ومع ذلك فإن هذا التأثير لن يكون كبيراً إذا تمكنت المؤسسات من التعامل مع العاملين الحاليين بشكل مناسب، من خلال تهيئتهم وتدريبهم لمواكبة هذا التحول.

مما سبق يمكن أثر التحول الرقمي على الأداء المالي فيما يلي:¹

- **تعزيز المرونة والإبتكار:** لم يقتصر تبني هذه التقنيات على تبسيط العمليات القائمة فحسب، بل فتح آفاقاً جديدة للإبتكار في الإستراتيجيات والخدمات المالية. حيث أصبحت الشركات أكثر مرونة، وقادرة على التكيف السريع مع التغيرات الطارئة في السوق وإتخاذ قرارات مدروسة تتماشى مع أهدافها الإستراتيجية.

- **دعم عمليات إتخاذ القرارات:** تتيح عمليات التحول الرقمي الحصول على أنواع جديدة من المعلومات ومن مصادر مختلفة، مما يؤدي إلى زيادة وجوده وفعالية القرارات الإدارية.

- **زيادة الكفاءة والإنتاجية:** إن المؤسسات التي تنجح في التحول الرقمي بالكامل تحقق مستويات من الكفاءة والإنتاجية أعلى بكثير من نظيرتها التي لم تحقق التحول الرقمي، حيث يساهم التحول الرقمي في توفير طرق جديدة لتطوير العمليات وتحسينها مما يمكن المؤسسات من أن تصبح أكثر كفاءة وإستدامة.

المطلب الثاني: إستراتيجيات نجاح التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي.

يعد نجاح التحول الرقمي مرتبطاً بتبني إستراتيجيات واضحة تضمن الإستخدام الفعال للتكنولوجيا داخل المؤسسة. من أهمها:²

- **تطوير عقلية رقمية:** يجب على المديرين الماليين تنمية نهج رقمي داخل فرقهم، وتشجيع تبني التقنيات والعمليات الجديدة.

- **الإستثمار في التقنيات المناسبة:** يعد إختيار التقنيات التي توفر قابلية التوسع والأمان وقدرات التكامل أمراً بالغ الأهمية، ويشمل ذلك الحلول السحابية والذكاء الاصطناعي ومنصات تحليل البيانات التي يمكنها التكيف مع المشهد المالي المتغير.

¹ Sergio Garcia, " Digital Transformation in Finance and Global Business", 5 January 2024, trovta .io, 21-02-2026, 15 :23

² Sergio Garcia, Op. Cit.

- تعزيز التعاون بين الأقسام: يتطلب التحول الرقمي الفعال تعاوناً بين مختلف الأقسام، ينبغي على المديرين الماليين العمل على كسب من أقسام تكنولوجيا المعلومات والعمليات ووحدات الأعمال الأخرى لضمان إستراتيجية رقمية متماسكة.
 - إتخاذ القرارات بناءً على البيانات: يعد تبني تحليلات البيانات في إتخاذ القرارات أمراً بالغ الأهمية ينبغي على المديرين الماليين الإستفادة من البيانات المالية والتشغيلية لتوجيه القرارات الإستراتيجية وقياس أثر المبادرات الرقمية.
 - إدارة المخاطر والإمتثال: مع تطور التقنيات الرقمية تتطور المخاطر المرتبطة بها. لذا يتعين على المديرين الماليين ضمان وجود ممارسات قوية لإدارة المخاطر والإمتثال كجزء من رحلة التحول الرقمي.
 - التعلم والتكيف المستمران: يتغير المشهد الرقمي بإستمرار، ويجب على المديرين الماليين الإلتزام بالتعلم والتكيف المستمرين. ويشمل ذلك مواكبة أحدث التقنيات والإتجاهات في القطاع.
 - دعم التغيير وتطوير مهارات الموظفين: تتضمن قيادة التحول الرقمي إدارة التغيير داخل المؤسسة. ينبغي على المديرين الماليين دعم هذه التغييرات والإستثمار في تطوير مهارات فرقهم للتكيف مع الأدوات والعمليات الرقمية الجديدة.
- المطلب الثالث: أثر تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء المالي.**

يتناول هذا المطلب أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء المالي للمؤسسة من خلال ثلاث عناصر: زيادة الإنتاجية، خفض التكاليف وزيادة الإيرادات.¹

أ- أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في زيادة الإنتاجية: تساعد تكنولوجيا المعلومات على زيادة إنتاجية المؤسسة وتحسين عملية إتخاذ القرار، وتطوير أساليب العمل وتحسين جودة الصنع كما تساهم في تقليل الوقت والجهد وتحسين طرق الإنتاج، وخلق فرص جديدة في السوق، وقد أثبتت عدة دراسات أن المؤسسات التي تستثمر في تكنولوجيا المعلومات تحقق إنتاجية أكبر.

ب- أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في خفض التكاليف: عملت تكنولوجيا المعلومات على رفع قدرة المؤسسة وكفاءتها مما نتج عنها إرتفاع في الإنتاج وإنخفاض تكاليف المتابعة والرقابة، كما قامت بتسهيل عملية إستخدام الأموال والسيطرة عليها وتوزيعها بكفاءة عالية، وتؤثر تكنولوجيا المعلومات على ربحية المؤسسة عن طريق وفورات الكلفة نتيجة تطوير وسائل آليات تنظيم الإنتاج والسلع والخدمات، وذلك من خلال الإستغلال الأمثل للموارد وتقليل الأخطاء، والتي تتميز بوفرة الإنتاج والجودة العالية.

ج- أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في زيادة الإيرادات: تساهم تكنولوجيا المعلومات في زيادة قدرة المؤسسات على الوصول إلى الأسواق بسهولة، ورفع الحصة السوقية لهذه المؤسسات مما أدى إلى زيادة أرباح المؤسسة، كما تساعد تكنولوجيا المعلومات في الزيادة المستمرة لمبيعات المؤسسة وتحسين كفاءة الإنفاق وتعظيم العائد وتدعم النمو المستمر في المبيعات.

¹ صالح ميراكي، "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء المؤسسات من منظور بطاقة الأداء المتوازن- دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة مقدمة كمتطلب لنيل شهادة دكتوراه العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2022-2023، ص147-148.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية وتناولته من نواحي مختلفة، وقد تنوعت هذه الدراسات بين العربية والأجنبية وسوف نستعرض هذه الدراسات وأهم أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية وهذه الدراسات.

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

- دراسة ركراك مونية، سويدي جمال (2025) بعنوان: التحول الرقمي ودوره في تعزيز الأداء التنظيمي -دراسة ميدانية-.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي في الجامعة، تم الإعتماد على استبانة وتوزيعها على الموظفين بمختلف الكليات الجامعة محل الدراسة، حيث توصلت هذه الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة معنوية للتحول الرقمي على الأداء التنظيمي وتبين أن التحول الرقمي يساهم في تقليل الأعباء المالية للجامعة وتحسين الأداء التشغيلي والفعالية التنظيمية من وجهة نظر أفراد العينة وقد ساهم هذا التحول في تعزيز كفاءة العمليات الإدارية والأكاديمية ورفع جودة الخدمات المقدمة للطلاب وأعضاء هيئة التدريس.

- دراسة خنيط خديجة (2024) بعنوان: التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة برندت للأجهزة الكهرو منزلية-.

هدفت هذه الدراسة الى معرفة دور التحول الرقمي في تحسين أداء المؤسسة من خلال ابعاده (الاستراتيجية الرقمية، التقنيات التكنولوجية، الثقافة التنظيمية) ولتحقيق اهداف الدراسة استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة والمقدرة ب 37 إطار من مؤسسة Brandt، وبعد المعالجة الإحصائية توصلت الدراسة الى ابعاد التحول الرقمي وأداء المؤسسة فنجاح التحول الرقمي يتطلب التكامل بين أبعاده، حيث نجد الثقافة التنظيمية تقود عملية التحول الرقمي في المؤسسة محل الدراسة.

- دراسة هاجر خلف الله، خالد بن جلول (2023) بعنوان: مساهمة التحول الرقمي في دعم القدرة التنافسية للصناعات الغذائية -دراسة حالة شركة عمر بن عمر فرع مدينة قالمه-.

هدفت هذه الدراسة للتطرق إلى الخلفية النظرية لكل من متطلبات التحول الرقمي وأبعاد القدرة التنافسية حيث يسمح بمعرفة الأثر بين المتغيرات التفسيرية في متطلبات التحول الرقمي وأبعاد القدرة التنافسية المتمثلة في كل من بعد الابداع والابتكار، بعد الجودة والتميز، وبعد التكلفة والمرونة وبناء على هذا النموذج تم تصميم الاستبانة وتوزيعها على عينة من مسؤولي ومدراء شركة عمر بن عمر بفروعها الثلاثة بلغ حجمها (50) فردا تم اختيارهم بصفة عشوائية، وتمت معالجة البيانات المتحصل عليها باستخدام برنامج SPSS، وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود أثر معنوي لكل من استراتيجية التحول الرقمي وتقنيات ومهارات التحول الرقمي على دعم أبعاد القدرة التنافسية خاصة فيما يتعلق ببعد الابداع والابتكار والجودة والتميز وبعد المرونة.

- دراسة مروان محمد عساج، ابهييجيت غوش، محمد أنس شمسي (2023) بعنوان: دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء المالي للمنظمة- دراسة نظرية تحليلية-.

هدفت هذه الدراسة إلى إظهار دور استخدام المنظمات لتكنولوجيا المعلومات في الأداء المالي، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي القائم على مراجعة عدد من الأدبيات السابقة، توصلت هذه الدراسة إلى الاتفاق على دور وفعالية تكنولوجيا المعلومات في تطوير وتحسين الأداء المالي في المنظمة من خلال استخدام أدوات التكنولوجيا الحديثة في توفير المعلومات وتقديم الخدمات الأفضل للعملاء مما يزيد من الميزة التنافسية في سوق العمل.

- دراسة ناصر بن سنة، يوسف قاشي (2021) بعنوان: مساهمة القرارات المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة أن سي أ روية للفترة (2014-2017) -.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مساهمة القرارات المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مع إبراز علاقتهما المترابطة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التي تتمحور في تعظيم ثروة الملاك والقيمة السوقية للمؤسسة بغرض تحقيق الاستمرارية، حيث تم الاعتماد على مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية لتفسير علاقة التأثير بينهما، تم دراسة حالة مؤسسة أن سي أ روية للفترة (2014-2017)، اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي لوصف مختلف متغيرات الدراسة مع تحليل نتائجها، وقد توصلت الدراسة أن القرارات المالية تساهم في تحسين الأداء المالي للمؤسسة، لكن المؤسسة محل الدراسة تهمل ذلك الجانب لعدم اهتمامها بمجال مالية المؤسسة والتسيير المالي.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية.

- دراسة Mohammad Alzyod, Ling Yi, Mahmoud Al-Sayud (2025) بعنوان : The Impact of Digital Transformation on Financial Performance and Greem Development : Evidence .from Chinese Manufacturing Companies

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة التأثير المزدوج للتحول الرقمي على الأداء المالي والتنمية المستدامة، باستخدام بيانات من شركات تصنيع صينية مدرجة في بورصة الفئة (أ) خلال الفترة من 2010 إلى 2021، وباستخدام نموذج الانحدار المتعدد يدمج التحليل نظرية شومبيتر للابتكار ونظرية الموارد لتوفير فهم شامل لكيفية تأثير الرقمنة على كل من النتائج الاقتصادية والبيئية، وتظهر النتائج أن التحول الرقمي يحسن الأداء المالي بشكل كبير مع تعزيز ممارسة الأعمال المستدامة، من خلال سد الفجوة في الأدبيات الحالية، تقدم هذه الدراسة رؤى جديدة حول القيمة الأوسع للتحول الرقمي مما يوفر آثاراً عملية لصناع القرار في الشركات وصناع السياسات الذين يسعون إلى مواءمة النمو المالي مع أهداف الاستدامة.

- دراسة Talal Abassi, Lezhar Baout, Ghozlane Maazi (2024) بعنوان: The impact of Digital Transformation on enhancing Financial Performace: A fielfd study of Algeria Telecom Company Constantin..

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى مساهمة التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي، حيث أجريت دراسة ميدانية على عينة مختارة من موظفي شركة الاتصالات الجزائرية في قسنطينة، وتألّفت العينة من 49 وحدة باستخدام برنامج SPSS الإحصائي، حيث وجدت الدراسة علاقة مهمة بين التحول الرقمي وتحسن الأداء المالي للمنظمة.

- دراسة Thi Thanh Huyen Dam, Tu Thanh Dam, Thi Minh Nugyet Dang, Thi Thu Hang Nguyen (2005) بعنوان: The impact of digital transformation on the financial performance of listed F&B companies in Vietnam

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي على الأداء المالي لشركات الأغذية والمشروبات المدرجة في سوق الأوراق المالية الفيتنامية، جمعت البيانات من مصادر متعددة منها: التقارير المالية، واستطلاعات مستوى التحول الرقمي في شركات الأغذية والمشروبات المدرجة. تظهر نتائج البحث أن التحول الرقمي يؤثر سلبا على الأداء المالي لهذه الشركات، كما يتأثر الأداء المالي أيضا بحجم الأصول والرافعة المالية ونسبة السداد الحالية ومخاطر الإفلاس. تتوافق هذه النتائج مع الواقع في فيتنام، حيث تشهد الشركات الحالية مرحلة التحول الرقمي، وهي مرحلة تحتاج فيها الشركات إلى رأس مال كبير دون خبرة كافية، وبالتالي لم تتضح بعد فعالية الاستثمار في التحول الرقمي.

المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف

يرتكز هذا المطلب على المقارنة بين الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من خلال ذكر أهم أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة التي تم ذكرها سابقا.

1- أوجه التشابه:

نلاحظ أن الدراسات السابقة والدراسة الحالية لها أوجه تشابه عديدة سنوضحها كما يلي:

تناولت هذه الدراسات نفس المتغيرين الرئيسيين هما "التحول الرقمي" و"الأداء المالي" والعلاقة التي تجمعهما وتأثير كفاءة وفعالية التحول الرقمي على الأداء المالي ودوره في تحسين وتطوير المؤسسة واستمراريتها، كما تتشابه هذه الدراسات بالاعتماد على الاستبانة باستثناء البعض حيث دراسة (د/ مروان محمد عساج) اعتمدت على المنهج الوصفي ودراسة (ناصر بن سنة) اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي ودراسة (Mohammad Alzyod) اعتمدت على نموذج الانحدار المتعدد يدمج تحليل نظرية شومبيتر ودراسة (Thi Thanh Huyen Dam) اعتمدت على جمع البيانات متعددة منها التقارير المالية، والاستطلاعات مستوى التحول الرقمي في الشركات، حيث تشابهت دراستنا مع الدراسات السابقة إلى وجود تأثير إيجابي بين التحول الرقمي والأداء المالي.

2- أوجه الاختلاف:

اختلفت الدراسات السابقة والدراسة الحالية فيما يلي:

اعتمدت الدراسات السابقة في حل إشكالية الدراسة على جمع البيانات من خلال الدراسة الميدانية وباستخدام الاستبانة كأداة للدراسة والاعتماد على عدد من الأساليب الإحصائية واختلفت المقاييس الإحصائية بين الانحدار الخطي وإستخدام انحدار اللوجستي الثنائي باستثناء إحدى الدراسات التي استعملت دراسة حالة متمثلة دراسة ناصر بن سنة ويوسف قاشي، بينما درستنا الحالية اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على مؤشرات التوازن المالي في تحليل الوثائق التي قدمت لنا من طرف المؤسسة محل الدراسة بالإضافة إلى إجراء مقابلة مع مسؤول الاستثمارات ورئيس مصلحة محاسبة الميزانية بالمؤسسة.

واختلفت أماكن الدراسة وتعددت بين الجامعة ومؤسسات خاصة جزائرية وأجنبية ومؤسسة عمومية المتمثلة في شركة اتصالات الجزائر والبورصة بينما درستنا تمت على مستوى مؤسسة اقتصادية مؤسسة حجار السود للإسمنت - سكيكدة-.

حيث كانت نتائج الدراسات السابقة أن التحول الرقمي ساهم في تعزيز العمليات الإدارية ورفع جودة الخدمات، تحسين وتطوير الأداء المالي باستخدام التكنولوجيا الحديثة بينما درستنا الحالية اعتمدت على المؤشرات التوازن المالي والنسب المالية للمؤسسة حجار السود للإسمنت حيث كانت تطور مستمر لهذه المؤشرات مما ساهم التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي من خلال تسهيل المعاملات مع العملاء والموردين وساهمت الرقمنة في تحسين دقة التقارير المالية من خلال تسهيل عملية الرقابة.

خلاصة الفصل الأول:

يعتبر التحول الرقمي ضرورة حتمية للمؤسسات الاقتصادية في استخدام وسائل وأدوات تكنولوجيا المعلومات في كافة المعاملات، وباختصار فالتحول الرقمي هو عملية دمج مختلف التقنيات الرقمية لابتكار منتجات وخدمات جديدة ومتطورة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وتعزيز تجربة العملاء وتخفيض التكاليف للمؤسسة وتحليل البيانات والنتائج بشكل أفضل، وما قد يعيق تطبيق التحول الرقمي هو نقص الكفاءات داخل المؤسسة وضعف البنية التحتية ونقص البيانات المخصصة للتحول الرقمي.

كما يلعب التحول الرقمي دورا مهما في تحسين الأداء المالي للمؤسسات من خلال التقليل من التكاليف التشغيلية وتعزيز دقة وسرعة اتخاذ القرارات المالية، بالإضافة إلى ذلك يساهم في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة التي تمكنها من التكيف مع التغيرات الطارئة في بيئة الأعمال الحديثة.

ونستنتج في الأخير أن التحول الرقمي يساهم في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية من خلال تعزيز المرونة والابتكار وتبسيط العمليات ودعم عمليات اتخاذ القرارات وزيادة الكفاءة والإنتاجية. وسنتناول في الفصل الثاني إلى مبحثين:

- المبحث الأول: تقديم لشركة حجار السود للإسمنت SCHS.
- المبحث الثاني: التحول الرقمي والأداء المالي لمؤسسة حجار السود للإسمنت SCHS.

الفصل الثاني: دور التحول
الرقمي وتأثيره على الأداء
المالي لمؤسسة حجار السود
للإسمنت

تمهيد الفصل الثاني :

بعد تطرقنا في الفصل الأول إلى الجانب النظري لهذه الدراسة وشرح مختلف المفاهيم المتعلقة بها يجب ربطها بالجانب التطبيقي يدعم النتائج التي تم التوصل إليها والإجابة عن التساؤلات والإشكالية المطروحة والدراسة الفرضيات والتحقق من صحتها، وهذا ما سنتطرق إليه من خلال دراسة حالة لشركة الإسمنت SCHS حجار السود في سكيكدة. ولتحقيق ما سبق ذكره تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كالآتي :

- تقديم شركة حجار السود للإسمنت SCHS.
- التحول الرقمي والأداء المالي لمؤسسة حجار السود للإسمنت SCHS.

المبحث الأول: تقديم لشركة حجار السود للإسمنت SCHS

خصص هذا المبحث للتعريف بالمؤسسة محل الدراسة وهي شركة للإسمنت SCHS حجار السود-سكيدة- وعرض لأهم أهدافها وهيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: التعريف بالشركة وطبيعة نشاطها

سنتناول في هذا المطلب التعريف بشركة حجار السود للإسمنت SCHS -سكيدة- وطبيعة نشاطها وذلك كما يلي:

1-لمحة تاريخية عن نشأة الشركة:

يرجع إنشاء وحدة الشركة إلى العهد الاستعماري وبالتحديد في سنة 1950، تاريخ وضع مخطط قسنطينة من طرف السلطات الفرنسية، وفي المراحل الأولى من الاستقلال فكرت الحكومة الجزائرية في بعث إستراتيجية في ميدان صناعة الإسمنت، وفي إطار التطور الإقتصادي الذي شهدته البلاد بعد الاستقلال ومن خلال الدراسات التي تمت في مجال الصناعة وتوسيعها عبر التراب الوطني حيث شملت هذا التوسع السوق الجزائرية والتي تضمن بها وحدات مهمة لصناعة الإسمنت ومن بينها وحدة حجار السود وقد تم بناء هذه الوحدة بعد دراسات معمقة قامت بها شركة SNMC وتضمنت الموقع والسوق والمواد الأولية.

وتتكون وحدة حجار السود من خطي إنتاج سلسلتين هما:

- **الخط الأول:** وضع المخطط سنة 1969، وتم بناؤه من طرف الشركة الفرنسية (F.C.B) وقد بدأ الإنتاج بعد أربع سنوات أي في سنة 1973.

- **الخط الثاني:** وضع المخطط سنة 1972، وتم بناؤه من طرف الشركة اليابانية (KAWAZAKI) وهي وحدة مسيرة بالكمبيوتر وقد بدأ الإنتاج سنة 1979 وتقدر الطاقة الإنتاجية للوحدة بمليون طن سنويا، وهي قيمة نظرية، أما الإنتاج الحقيقي فلا يتجاوز 900 ألف طن سنويا أي بنسبة 80%¹.

2-التعريف بشركة حجار السود للإسمنت SCHS:

شركة حجار السود لإنتاج الإسمنت والتي يقدر رأس مالها ب 1550 مليون دينار جزائري وعدد العمال الدائمين بها يقدر ب 365 موظف، أخذت اسم شركة الإسمنت ومشتقاته - حجار السود - والتي تحمل عنوان - ص - ب -

رقم الهاتف: 038.87.88.42

الفاكس: 038.87.88.42

الموقع الإلكتروني: www.schs.dz

عنوان البريد الإلكتروني: sect_dg@schs.dz

¹ حنين عوايدي، أسامة باشا، " دور الموازنة التقديرية النقدية في عملية اتخاذ القرار المالي في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة بمؤسسة الإسمنت حجار السود سكيدة - " مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في شعبة علوم المالية والمحاسبة، تخصص محاسبة وتدقيق، جامعة سكيدة 2023، ص، ص، 21- 22.

وقد تم فتح رأسمال شركة حجار السود للإسمنت بنسبة 35% للشركة الإيطالية BOZZIUNICEM (إيطاليا) مرفقة بعقد تسيير لصالح شركة BUZZI من 2008/02/01 إلى غاية 2012/01/31 وهي المسؤولة عن الهيكل التنظيمي للمؤسسة، بينما مؤسسة SPA – GICA مسؤولة عن الإنتاج.¹

2-1 الموقع الجغرافي للشركة:

تقع شركة حجار السود للإسمنت على بعد 50 كلم شمال غرب ولاية عنابة وشمال شرق ولاية سكيكدة، في دائرة عزابة في مثلث يتكون من الطريق الوطني رقم 44 والطريق الولائي رقم 128 وخط السكة الحديدية الرابطة بين عنابة وقسنطينة، وبهذا فإن المصنع بني في موقع استراتيجي هام الشيء الذي يمكنه من تمويل عدة ولايات نذكر منها: سكيكدة، عنابة، قالمة، الطارف وشمال سوق أهراس.²

2-2-طبيعة نشاط الشركة:

تتبنى الوحدة في صناعة الإسمنت الطريقة الجافة وذلك نظرا لنقاوة المواد الأولية وقلة رطوبتها وتعد هذه الوحدة أول وحدة في الجزائر تستخدم الطريقة الجافة في صناعة الإسمنت. وبهذا فإن وحدة حجار السود وضعت خصيصا لإنتاج CPA ذو الجودة عالية، وموافقة للمقاسين الفرنسية 302، 15، NEP والمواصفات الأمريكية ASTM.

2-3-تعريف منتج الإسمنت:

الإسمنت هو اللاصق المائي، وهو الاسم الأكثر استعمالا للإسمنت وهو عبارة عن مسحوق معدني يشكل مع الماء عجينة تتصلب تدريجيا في الهواء أو تحت الماء سواء كان عذبا أو مالحا نتحصل عليه بعد سحق وطبخ تحت درجة حرارة تقدر ب 1450° لخليط من الكلس والطين والمادة الناتجة عن الطبخ تسمى الكلكار وهي عبارة عن ارتباط الكلس والسليس والألمين وأكسيد الحديد وكذلك الجبس الذي هو عبارة عن لاصق مائي يفيد في تعديل تماسك الإسمنت.

أ- أنواع الإسمنت:

- **إسمنت 325 CPA:** عبارة عن إسمنت بورتلاند، يتضمن مقاومة صغرى خلال مدة ما بين 07 إلى 28 يوم التي تساوي من 210 إلى 325 بار على الترتيب.

- **إسمنت 325 CPAL:** إسمنت صناعي بزيادة 5-15% من مادة الليني له نفس مقاومة الإسمنت السابق 325 CPA.

- **إسمنت 400 CPA:** إسمنت صناعي دون زيادة أي مادة يتضمن مقاومة صغرى من 02-05 إلى 28 يوم التي تساوي 160-350-400 بار على الترتيب.

استمرت الوحدة في إنتاج الإسمنت CP 325 إلى غاية 1984، حيث بدأت رسميا في إنتاج الإسمنت CPJ 45.

¹ الموقع الإلكتروني لشركة حجار السود، www.schs.dz ، تم الاطلاع عليه يوم 2026/05/10، على الساعة 23:15.

² حنين عوابدي، أسامة باشا، مرجع سبق ذكره، ص 22

ب- التكوين الكيميائي للإسمنت: يتكون من

- الكلس: CAO بنسبة 58-62%.
- السلس: SI بنسبة 22-25%.
- الألومين: AL بنسبة 5-6%.
- أكسيد الحديد: FE بنسبة 2,5-3,5%.
- وبعض المكونات الثانوية الأخرى منها:
- Mgo : أكسيد المغنيسيوم بنسبة 2%
- NO : أكسيد النيتروجين بنسبة 0,3%
- KA : القلويات بنسبة 0,5%
- So : ثالث أكسيد الكبريت بنسبة 2-3%

المطلب الثاني: أهداف المؤسسة وهيكلها التنظيمي

1-أهداف المؤسسة:

تسعى الوحدة إلى تحقيق عدة أهداف نذكر من بينها: ¹

- سد المتطلبات المحلية والوطنية من مادة الإسمنت.
- امتصاص اليد العاملة عن طريق اعتماد سياسة تكوين الشباب وإدماجهم داخل الوحدة للتقليل من حدة البطالة.
- تحسين وسائل الإنتاج ومحاولة تطويرها للحد من المنافسة الخارجية.
- المشاركة في تحسين مستوى العمال وذلك عن طريق إجراء تربية داخلية وكذا خارجية واشتراكهم في فترات تكوينية.
- ضمان التسويق لبضائعها في إطار الأهداف المسطرة والتدابير المتخذة من طرف الحكومة.
- تسعى الوحدة في ظل انتهاز الدولة لنظام الاقتصاد الحر بتكوين الإطارات والخبراء وذلك لتطوير وتحسين إمكانيات الإنتاج من حيث الجودة، الكمية السعر، داخل إطار المنافسة الداخلية والخارجية لتحقيق أكبر قدر ممكن من الربح.
- تصدير الاسمنت الخام (clinker).

2-الهيكل التنظيمي:

من أساسيات أي مؤسسة هو وجود هيكل تنظيمي جيد وفعال يعمل على تنظيم الاعمال وتحديد وتقسيم المسؤوليات بين الموظفين، وهذا ما نجده في شركة حجار السود والذي يتكون هيكلها التنظيمي من مديرية عامة يتفرع منها 11 مديرية مركزية تشرف عليهم، وتتميز بنوعين من الاتصال الداخلي:²

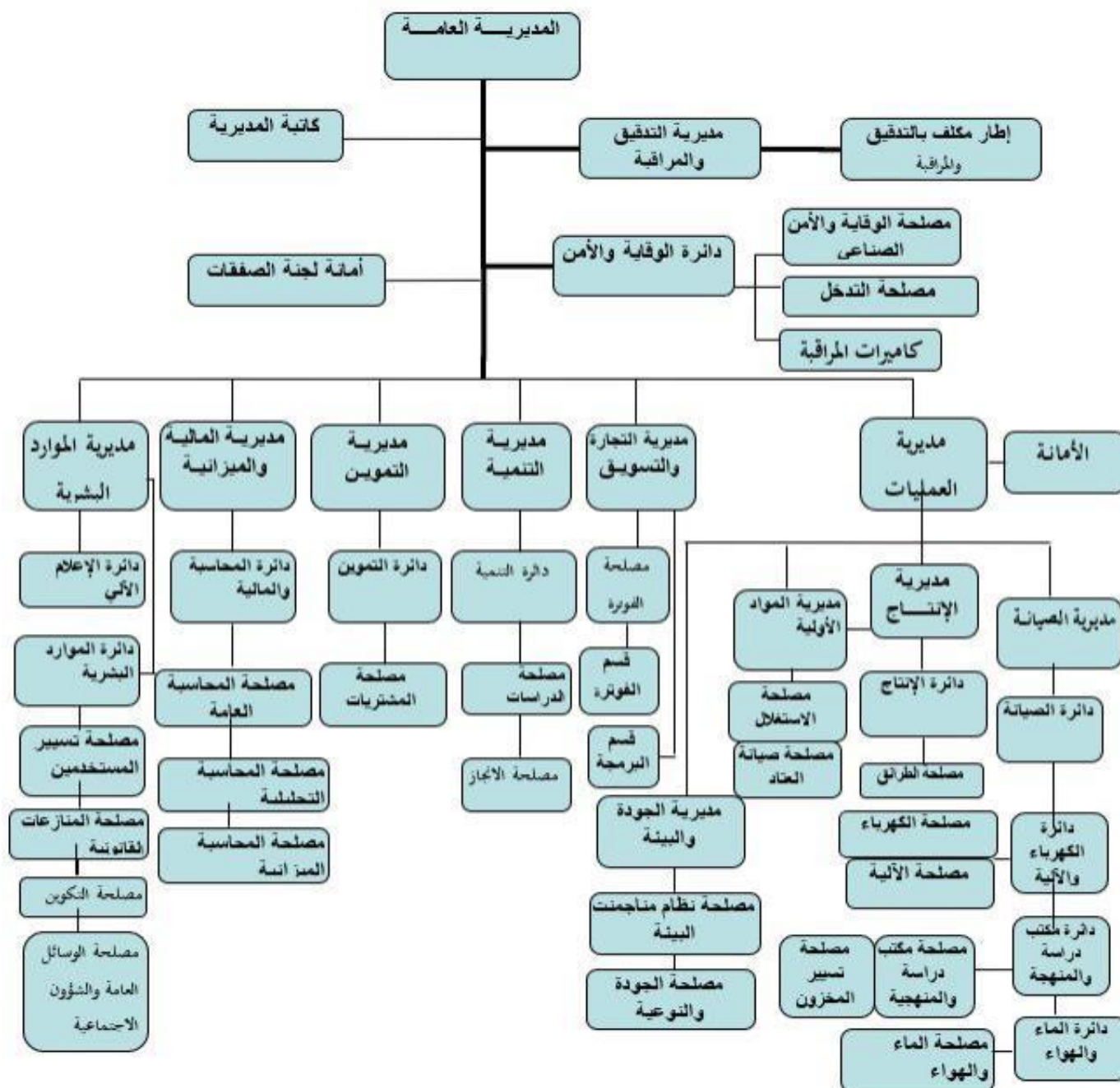
¹ مقابلة مع السيد محمد لمين بجاوي، مسؤول الاستثمارات، بتاريخ 2026/04/07

² مقابلة مع السيد ساسي غربي، رئيس مصلحة التكوين، بتاريخ 2026/04/05.

الفصل الثاني: دور التحول الرقمي وتأثيره على الأداء المالي لمؤسسة حجار السود للإسمنت

- عمودي: يكون من المديرية العامة الى المديريات المركزية ومن المديريات المركزية الى المصالح التابعة لها.
- افقي: يكون بين المديريات المركزية او المصالح فيما بينها. وهذا ما سيوضحه الشكل الموالي:

شكل رقم 01: الهيكل التنظيمي لشركة حجار السود للإسمنت SCHS



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مقابلة مع السيد ساسي غربي رئيس مصلحة التكوين بتاريخ 05 أفريل 2026.

3- شرح الهيكل التنظيمي لشركة حجار السود للإسمنت.

أ- مديرية الموارد البشرية:

- تقوم هذه المصلحة بمراقبة ومتابعة الموارد البشرية وكل ما يتعلق بها، وتنقسم إلى الأقسام التالية:
- مصلحة تسيير المستخدمين: وتتمثل مهامها في الإشراف على الأعمال التي تنحصر في الاهتمام بالعمال ومتابعتهم يوميا من تسجيل حضورهم وغيابهم ويأخذ هذا القسم بعين الاعتبار العمال الذين على أبواب التقاعد والذين يكون عادة بعد خدمة 25 سنة.
 - مصلحة التكوين: من مهام هذا القسم العمل على تكوين العمال وترقية مستواهم العلمي والعملية وفق متطلبات التكنولوجيا الحديثة، من أجل تكوين أحسن لجميع المستويات من العمال الإداريين والتقنيين، كما يقوم على بعث عمال مخصصين في مجال عملهم لحضور ملتقيات عبر التراب الوطني وكذلك من خارجه، بالإضافة إلى أنه يختص باستقبال المترشحين والإشراف عليهم ومتابعتهم طيلة مدة التبرص.
 - مصلحة الاعلام الآلي: دور هذه المصلحة هو ضمان السير الحسن لتجهيزات الاعلام الآلي الموجودة في مختلف مصالح الوحدة ومع ضبط وصيانة الأجهزة ومتابعة استغلال مختلف البرامج المستعملة، وكذلك إدارة الشبكات التي يتم تركيبها حديثا.. إلخ.
 - مصلحة الشؤون الاجتماعية: يتكفل هذا القسم بالمصلحة العامة للعمال، حيث يعمل على متابعة الوضعية الاجتماعية للعمال والمتمثلة في الملفات الطبية، الاجازات المرضية، المواليد، الوفيات، المنح العائلية.. إلخ بالإضافة إلى مصلحة المنازعات ومصلحة الموارد البشرية.¹
- ب- مديرية التجارة والتسويق: تعتبر هذه المصلحة بمثابة المحرك الرئيسي لتسيير شؤون الوحدة وذلك بتوفير الطلبات الخاصة بالدخل اليومي للإنتاج وتنقسم إلى:
- قسم البرمجة: يعتمد هذا القسم بالدرجة الأولى، وكل ما يخص عملية البيع يكون مبرمج في ذاكرة الجهاز.
 - قسم الفوترة: يخصص هذا القسم في دفع أجور العمل للموظفين حيث يتم تحديد أجرة الساعة، ثم يتم إصدار فاتورة تحمل معلومات عن عدد ساعات العمل سعر ساعة العمل، بالإضافة إلى تفاصيل العمل الذي تم إنجازه لكل موظف.
- ت- مديرية التموين: تقوم هذه المديرية بتقديم احتياجات الوحدة سواء كانت قطع غيار أو مواد مستهلكة، وكذلك بعض المواد الأولية لضمان سير العمليات الإنتاجية ومن بينها:
- تحديد ثمن الشراء المناسب بعد الاطلاع على مختلف العروض المقدمة.
 - معرفة كمية المواد وشرائها (النوع، السعر، الصنف والكمية).
 - التأكد من مطابقة البضائع المشتراة مع المواصفات المطلوبة، وكذلك صحة العمليات الحسابية الواردة في الفاتورة.

¹ رميساء بونمورة، مريم بومالي، " دور الموازنة التقديرية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية "، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي في شعبة المالية والمحاسبية، تخصص محاسبة وتدقيق، جامعة سكيكدة، 2023، ص، ص، 27-29.

الفصل الثاني: دور التحول الرقمي وتأثيره على الأداء المالي لمؤسسة حجار السود للإسمنت

- مراقبة المشتريات الواردة لمصلحة التموين قبل عملية التخزين مع تحرير إذن الاستلام الذي يحرره أمين المخزن ومن أهم الأقسام المتواجدة بالمصلحة:
- **مصلحة المشتريات:** ويهتم هذا القسم بجلب احتياجات الوحدة من الداخل أو الخارج والمتمثلة في قطع الغيار والأغلفة والمواد الاستهلاكية المساعدة في الإنتاج والمواد الكيميائية ومختلف التجهيزات والأدوات المكتبية.
- **دائرة التموين:** ويعتبر من أهم الأقسام الضرورية في الشركة فهو مجهز حسب الطبيعة بالمواد والسلع اللازمة، ومن بين المهام الموكلة إلى أمين المخزن:
- استقبال السلع الواردة ومراقبة مطابقتها بالمواصفات المطلوبة.
- وضع البضاعة في الأماكن المخصصة لها بطريقة نظامية تسهل مراقبتها وإخراجها وتسجيلها في بطاقة التخزين.
- إبلاغ مصلحة المشتريات في حالة نقصان السلع من المخزون.
- ث- مديرية الإنتاج:**
تعتبر هذه المصلحة أساس الوحدة وتشمل دائرة الإنتاج ومصلحة الطرائق.
- ج- مديرية الجودة والبيئة:**
مهمتها إقامة إدارة جودة شاملة فعالة في الوحدة، أي مراقبة الجودة على أساس مستوى الوحدة من بداية الإنتاج إلى آخر مرحلة من العملية الإنتاجية، ومراقبة العملية الإنتاجية، ومراقبة أنشطة المؤسسة وأثارها على البيئة، وتحتوي على مصلحتين:
- **مصلحة الجودة والنوعية:** يهتم بمراقبة وضمان جودة المنتج.
- **مصلحة نظام مناجمت البيئة:** تهتم بمراجعة ومراقبة العملية الإنتاجية ومراقبة نوعية الإنتاج.
- ح- مديرية المواد الأولية:**
تسهر على تزويد الوحدة بمختلف المواد الأولية لتغطية احتياجاتها وضمان سير العملية الإنتاجية والتي تتمثل فيما يلي:
- **مصلحة الاستغلال:** ومن بين مهامها تحديد احتياجات الوحدة من المواد الأولية، ويتم على أساسها استخراج هذه المواد، بالقيام بعملية التحاليل اللازمة قبل الاستخراج، القيام بعمليات التسجيلات للحصول على المادة الأولية.
- **مصلحة صيانة العتاد:** توجد على مستوى محجرة الكلس والطين ومن مهامها: التدخل لإصلاح أعطال البساط المتحرك أو الشاحنات.¹
- خ- مديرية الصيانة:**
تعتبر هذه المصلحة جزء لا يتجزأ من دائرة الإنتاج، حيث يقوم بصيانة الآلات سواء كانت الصيانة وقائية أو صيانة التدخل.

¹ مقابلة مع السيد ساسي غربي، مرجع سبق ذكره.

د- مديرية الأمن والنظافة:

تسهر على توفير الأمن والحماية من أي خطر تتعرض له، وكذا التدخل السريع في الوقت المناسب، الحرص على نظافة مساحة الوحدة من جميع الفضلات.

ذ- **مديرية المالية والميزانية:** تقوم هذه المصلحة بمتابعة وتسجيل العمليات المالية والمحاسبية المتعلقة بالمحاسبة العامة والتحليلية، مع تسجيل إيرادات وتكاليف الوحدة ولضمان السير الحسن للمصلحة قسمت المهام بين ثلاث المصالح التالية:

- **مصلحة المحاسبة العامة:** يقوم الفرع بمراقبة ومراجعة كل السجلات المرحلة من قبل محاسبة المواد والخزينة من أجل إعداد ميزان المراجعة لكل شهر، الشيء الذي يساعد على معرفة وضعية الشركة في أي فترة، كما يقوم المحاسب بتسجيل العمليات الخاصة بالشراء والإنتاج والبيع، وعند وصول المعلومات من قسم المحاسبة التحليلية والخزينة يساعد هذا على إعداد الميزانية الختامية.

- **مصلحة المحاسبة الميزانية:** يكلف هذا القسم بتسيير خزينة الوحدة ومتابعة ومراقبة الميزانيات التقديرية لها.

- **مصلحة المحاسبة التحليلية:** يعتبر هذا القسم ذو أهمية بالغة في المصلحة نظرا لما يقوم به من عمليات حسابية من أجل إعطاء القيمة الحقيقية للمنتج وذلك بمراقبة كل المدخلات والمخرجات وهذه الأخيرة لا تتم إلا إذا كانت هناك مراقبة مستمرة لجميع التكاليف بالإضافة إلى دائرة المحاسبة والمالية.¹

المطلب الثالث: التعريف بمصلحة التربص.

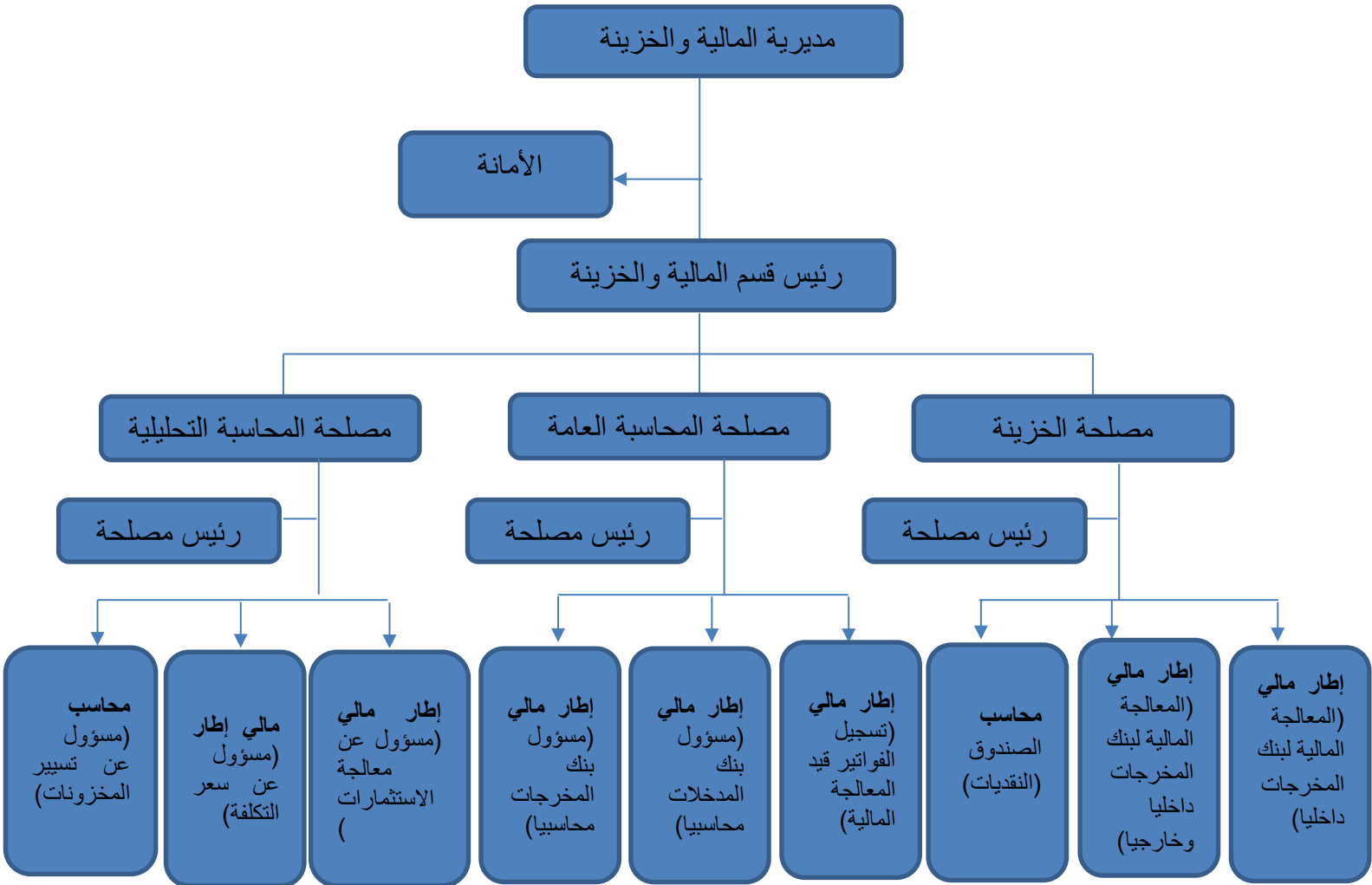
1- الهيكل التنظيمي لمديرية المالية والخزينة:

نجد ان موضوعنا هذا والمتعلق بأثر التحول الرقمي على الأداء المالي من تخصص مديرية المالية والخزينة وبالتحديد مصلحة المحاسبة والخزينة، ومنصب العمل أو وظيفة المسؤولة عن الأداء المالي في شركة حجار السود تكون تحت مسمى "إطار مالي مسؤول على الاستثمارات" ويشغل هذه الوظيفة " السيد محمد لمين بجاوي "، والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي للمديرية: ²

¹ رميساء بونمورة، مريم بومالي، مرجع سبق ذكره.

² مقابلة مع السيد محمد لمين بجاوي مسؤول الاستثمارات، 2026/04/07.

الشكل رقم 02: الهيكل التنظيمي لمديرية المالية والخزينة



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مقابلة مع السيد محمد لمين بجاوي مسؤول الاستثمارات بتاريخ 07 أبريل 2026

2- التعريف بمديرية المالية والخزينة¹:

تلعب هذه المديرية دورا هاما في سير باقي المديريات وهذا راجع لموقعها الحساس بالمؤسسة حيث تعتبر مركزا لاتخاذ القرارات وتنفيذها، والمحرك الأساسي للأعمال، ويضمن مدير الشؤون المالية والمحاسبة، من خلال حشد الموارد المالية المتاحة له الإشراف على أنشطة المصالح الثلاث التي تقع تحت مسؤوليته وتنسيقها ومراقبتها وهي: مصلحة المحاسبة العامة، مصلحة المحاسبة الميزانية ومصلحة المحاسبة التحليلية.

¹ حنين عوابدي، أسامة باشا، مرجع سبق ذكره، ص 25.

3- مهام مصالح المديرية:

يمكن شرح مهام كل مصلحة كما يلي:¹

أ- **مصلحة الخزينة:** تتمثل مهامها فيما يلي:

- مختصة في العمليات المالية للمؤسسة قبل التسجيلات المحاسبية للمصاريف والنواتج.
- مراقبة مدخلات ومخرجات المؤسسة المالية "البنكية والنقدية.
- متابعة المشتريات ومقارنتها مع الميزانية التقديرية.

ب- **مصلحة المحاسبة العامة:** تتمثل مهامها فيما يلي:

- القيام بمراقبة السجلات المرسله من محاسبة الموارد والخزينة من أجل اعداد ميزانية المراجعة كل شهر.
- التسجيلات المحاسبية لكل من المصاريف، المدخلات، المخرجات...
- تحصيل الفواتير.

ت- **مصلحة المحاسبة التحليلية:** تتمثل مهامها فيما يلي:

- تسيير المخزون "المدخلات والمخرجات المالية.
- متابعة ومعالجة الاستثمارات "الاستعمال والاهتلاك.
- المحاسبة التحليلية كتحليل التكاليف.

¹ حنين عوايدي، أسامة باشا، مرجع سبق ذكره، ص 26.

المبحث الثاني: التحول الرقمي والأداء المالي لمؤسسة حجار السود للإسمنت SCHS.

سنتطرق في هذا المبحث لمعرفة واقع التحول الرقمي لمؤسسة حجار السود للإسمنت وتحليل الأداء المالي.

المطلب الأول: التحول الرقمي في مؤسسة حجار السود للإسمنت SCHS.

قبل التحول الرقمي كانت مؤسسة حجار السود للإسمنت تعتمد على عدة برامج تعمل بشكل منفصل مع الاعتماد على المعالجة اليدوية للوثائق في العديد من العمليات مما سبب بطيء في الوصول إلى المعلومات، مما جعل المؤسسة تلجأ إلى تبني برنامج DOUCUWAER سنة 2023 الذي قام بتحديث جميع البرامج القديمة وربطها فيما بينها مما سهل سير العمل ليكون نقطة التحول الرقمي لمؤسسة حجار السود للإسمنت.

1-برامج المؤسسة:¹

- **COSWIN (2005)** : يستخدم هذا البرنامج لإدارة والصيانة مما يسمح بمراقبة المعدات وتخطيط التدخلات وإدارة مخزون قطع الغيار.
- **KILIO** : أداة لإدارة الوقت وساعات العمل مما يسمح بمتابعة الحضور والغياب.
- **SYSNET Comptabilité (2010)** : يستخدم هذا البرنامج من قبل قسم المالية والميزانية لإدارة المحاسبة وإعداد البيانات المالية ومراقبة المعاملات المالية.
- **SYSNET Commercial (2010)** : يدعم هذا البرنامج التوجه التجاري في إدارة المبيعات ومتابعة متطلبات العملاء وإدارة المخزونات والتسليمات.
- **SYSNET RH (2010)** : يستخدم هذا النظام من قبل إدارة الموارد البشرية لإدارة بيانات الموظفين ومراقبة الرواتب وإدارة المسار الوظيفي والتدريب.
- **AUTOCAD et MS Project** : يتم استخدام هذه الأدوات من قبل إدارة التطوير لوضع الخطط وإدارة مشاريع التطوير.
- **GPLI OPS** : يعمل هذا البرنامج على إدارة تدخلات الكمبيوتر مما يسمح بمتابعة التذاكر وإدارة صيانة أنظمة الكمبيوتر.
- **ORACLE** : يستخدم هذا النظام لتطبيقات متنوعة تتعلق بإدارة بيانات الشركة ولا سيما قواعد بيانات المركزية.

2-برنامج DOCUWAER:

2-1- تعريف برنامج DOCUWAER (2023):

هو برنامج لإدارة الوثائق وأرشفتها يقوم بتخزين وتنظيم الملفات مما يساعد المؤسسة على تخفيض تكاليف التخزين وتسهيل الوصول إلى المعلومات ويسرع العمليات التجارية لدى المؤسسة حيث تم شرائه سنة 2023 وبدء استخدامه سنة 2024.

¹ مقابلة مع السيد محمد لمين بجاوي بتاريخ 2026/04/05

2-2- أهداف برنامج DOCUWAER:

- مركزية المستندات: إعادة تجميع جميع المستندات داخل نظام واحد لتسهيل الوصول والإدارة والمشاركة.
- تحسين الفعالية التشغيلية: تحسين إجراءات المعالجة وتقليل الوقت المخصص لإدارة المستندات يدوياً.
- أمن المعلومات: حماية البيانات بفضل ميزات الامن المتقدمة متمثلة في التشفير والتحكم في الوصول والمراقبة.
- الامتثال التنظيمي: مساعدة المؤسسة على احترام المعايير واللوائح في إدارة البيانات والسرية والأرشفة.
- تسهيل التعاون: السماح بمشاركة المستندات والوصول إليها بسهولة بين الأقسام والفرق المختلفة حتى عن بعد.
- رقمنة العمليات: تقليل استخدام المستندات الورقية لصالح النهج الرقمي، مما يؤدي إلى إدارة أكثر استدامة.

2-3- مزايا برنامج DOCUWAER:

- توفير الوقت: من خلال تسريع سير العمل بفضل أتمتة ورقمنة العمليات وتقليل أوقات البحث والوصول إلى الوثائق.
- تخفيض التكلفة: من خلال انخفاض النفقات متعلقة بتخزين المادي للوثائق مما يزيد من الإنتاجية.
- تحسين إمكانيات الوصول: الوصول إلى المستندات في كل وقت مما يسهل العمل.
- تحسين أمن البيانات: من خلال تقليل مخاطر فقدان أو سرقة البيانات الحساسة.
- إمكانيات التتبع والتدقيق: يسهل تدقيق المستندات ومطابقة اللوائح.
- التكامل مع الأنظمة الأخرى: القدرة على التكامل بسهولة مع برامج وأنظمة الأعمال الأخرى مما يسمح بالتداول السلس للمعلومات.
- زيادة عدد الزبائن: من خلال تقليل في الوقت وتسهيلات في المعاملات.¹

المطلب الثاني: عرض وتحليل القوائم المالية لمؤسسة حجار السود للإسمنت SCHS

يهدف هذا المطلب إلى عرض وتحليل القوائم المالية لمؤسسة حجار السود للإسمنت SCHS خلال الفترة الممتدة من 2021 إلى 2025، من أجل تقييم وضعيتها المالية ومعرفة مدى تطور أدائها المالي وقد تم اختيار هذه الفترة لكونها شهدت عدة تغيرات داخل المؤسسة خاصة مع توجهها نحو التحول الرقمي سنة 2023 مما انعكس على نتائجها المالية خلال فترة الدراسة.

1- عرض وتحليل ميزانية المؤسسة خلال السنوات 2021، 2022، 2024، 2025.

بالاعتماد على ميزانية مؤسسة حجار السود للإسمنت للسنوات 2021، 2022، 2024، 2025 قمنا باستخراج وتحليل الميزانية المالية المختصرة كما يلي:

¹ مقابلة مع السيد محمد أمين بجاوي مسؤول الاستثمارات، 2026/04/07.

الفصل الثاني: دور التحول الرقمي وتأثيره على الأداء المالي لمؤسسة حجار السود للإسمنت

1-1- تحليل أصول الميزانية المختصرة للمؤسسة:

سنقوم بتوضيح وتحليل جانب الأصول للميزانية المختصرة للمؤسسة خلال سنوات الدراسة كما يلي:

الجدول رقم 04: جانب الأصول للميزانية المختصرة لمؤسسة حجار السود للإسمنت (الوحدة بالدينار الجزائري)

الأصول	الأصول الثابتة	الأصول المتداولة	مجموع الأصول
2021	12522443771.92	6680657137.23	19203100909.15
النسبة	%65.21	%34.79	%100
2022	12421295885	6837070670	19258366555
النسبة	%64.50	%35.50	%100
2023	سنة التحول الرقمي		
2024	12583378794	8180486774	20763865569
النسبة	%60.60	%39.40	%100
2025	12151368111	7960650275	20112018386
النسبة	%60.42	%39.58	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملاحق رقم (03)، (06)، (09)، (12)

نلاحظ من خلال الجدول أن الأصول الثابتة في ارتفاع مستمر حيث في سنة 2020 قدرت ب 7836640129.94 دج بنسبة 42.42% من مجموع الأصول، وارتفعت سنة 2021 إلى 12522443771.92 دج بنسبة 65.21% من مجموع الأصول و لينخفض سنة 2022 إلى 12421295885 دج بنسبة 64.50% من مجموع الأصول، ولتستمر ارتفاعها سنة 2024 إلى 12583378794 دج بنسبة 60.60% من مجموع الأصول، وفي سنة 2025 انخفضت إلى 12151368111 دج بنسبة 60.42% بسبب الاستغناء على بعض الاستثمارات، بينما الأصول المتداولة في سنة 2020 بلغت 10635335543.05 دج بنسبة 57.58% من مجموع الأصول لتتخفض سنة 2021 إلى 6680657137.23 دج بنسبة 34.79% من مجموع الأصول، ولترتفع سنة 2022 إلى 6837070670 دج بنسبة 35.50% من مجموع الأصول وليستمر ارتفاعها إلى سنة 2024 إلى 8180486774 دج بنسبة 39.40% من مجموع الأصول وفي سنة 2025 انخفضت إلى 7960650275 دج بنسبة 39.58% من مجموع الأصول بسبب عدم تسديد بعض الزبائن لديونهم.

الفصل الثاني: دور التحول الرقمي وتأثيره على الأداء المالي لمؤسسة حجار السود للإسمنت

1-2- تحليل خصوم الميزانية المختصرة للمؤسسة:

سنقوم بتوضيح وتحليل جانب الخصوم للميزانية المختصرة للمؤسسة خلال سنوات الدراسة كما يلي:

الجدول رقم 05: جانب الخصوم للميزانية المختصرة لمؤسسة حجار السود (الوحدة بالدينار الجزائري)

الخصوم	الأموال الدائمة	الأموال الخاصة	الخصوم غير جارية	الخصوم الجارية	مجموع الخصوم
2021	17408917674.15	16416235689.53	992681984.53	1794183235	19203100909.15
النسبة	%90.66	%94.30	%5.70	%9.34	%100
2022	17678613588	16594005988	1084607600	1579752967	19258366555
النسبة	%91.80	%93.86	%6.14	%8.20	%100
2023	سنة التحول الرقمي				
2024	18545064810	17492242377	1052822433	2218800758	20763865569
النسبة	%89.31	%94.32	%5.68	%10.69	%100
2025	18991391582	17772826516	1218565066	1120626805	20112018386
النسبة	%94.43	%93.58	%6.42	%5.57	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملاحق رقم (04)، (07)، (10)، (13)

نلاحظ من خلال الجدول أن الأموال الدائمة في ارتفاع مستمر حيث سنة 2020 بلغت 16786564841.94 دج بنسبة 90.88% من مجموع الخصوم، وسنة 2021 بلغت إلى 17408917674.15 دج بنسبة 90.88% من مجموع الخصوم وفي سنة 2022 بلغت 17678613588 دج بنسبة 91.80% من مجموع الخصوم، وفي سنة 2024 ارتفع إلى 18545064810 دج بنسبة 89.31% من مجموع الخصوم واستمر ارتفاعه إلى غاية سنة 2025 إلى 18991391582 دج بنسبة 94.43% من مجموع الخصوم بسبب ارتفاع عدد الموردين وديونهم، وبالنسبة إلى الخصوم الجارية في تدبب مستمر حيث بلغت سنة 2020 إلى 1685410831.05 دج بنسبة 9.12% من مجموع الخصوم وفي سنة 2021 ارتفعت الخصوم الجارية إلى 1794183235 دج بنسبة 9.34% من مجموع الخصوم، وانخفضت سنة 2022 إلى 1579752967 دج بنسبة 8.20% من مجموع الخصوم، وليرتفع سنة 2024 إلى 2218800758 دج بنسبة 10.69% من مجموع الخصوم ، ولتنخفض سنة 2025 إلى 1120626805 دج بنسبة 5.57% من مجموع الخصوم بسبب المواد الأولية واللوازم.

2- عرض وتحليل جدول حسابات النتائج:

سنقوم بعرض وتحليل المعلومات المتوفرة في جدول حسابات النتائج للسنوات 2021، 2022، 2024، 2025 من أجل التعرف على حالة المؤسسة، لهذا الغرض سنقوم بعرضها في جدول الموالي:

الفصل الثاني: دور التحول الرقمي وتأثيره على الأداء المالي لمؤسسة حجار السود للإسمنت

الجدول رقم 06: جدول حسابات النتائج لمؤسسة حجار السود للإسمنت.

البيان	2021	2022	2024	2025
رقم الأعمال	5307386303.28	4440308112	4983176029	4371272072
تغير مخزونات المنتجات المصنعة والمنتجات قيد الصنع.	(180284244.25)	(137482550.4)	(266158778)	392341638.2
الإنتاج المثبت	-	-	-	-
إعانات الإستغلال	-	-	-	-
1- إنتاج السنة المالية.	5127102059.03	4302825562	4717017251	4763613710
المشتريات المستهلكة	(1535975031.34)	(1369073935)	(1676809321)	(1873507115)
الخدمات الخارجية والاستهلاكات الأخرى	(805878566.20)	(760702639.8)	(888966059.3)	(938748283.2)
2- استهلاك السنة المالية.	(2341853597.54)	(2129776575)	(2565775381)	(2812255398)
3- القيمة المضافة الإستغلال (1-2).	2785248461.49	2173048987	2151241871	1951358312
أعباء المستخدمين.	(811134919.54)	(700047037.08)	(901045142.9)	(792685192.1)
الضرائب والرسوم والمدفوعات المشابهة.	(107224871.75)	(46204037.08)	(59221756.29)	(54742464.02)
4- فائض الإجمالي عن الإستغلال.	1866888670.20	1426797912	1190974972	1103930656
المنتجات العملياتية الأخرى.	57222015.17	114240023.4	55190241.72	57355731.41
الأعباء العملياتية الأخرى.	(43866572.96)	(36023652.88)	(92181499.39)	(23969503.91)
المخصصات للاستهلاكات والمؤونات.	(805020398.08)	(870588612.8)	(693029580.4)	(752857163.8)
استئناف عن خسائر القيمة والمؤونات.	31384014.08	32828383.69	210125636.8	3948306.96
5- النتيجة العملياتية.	1106607729.13	667254053.3	671079770.3	388408026.4
المنتجات المالية.	154996274.46	249004472.3	281514304.4	275887521.6
الأعباء المالية.	(8319283.47)	(2406245.87)	(2726443.16)	(558166.56)
6- النتيجة المالية.	146676990.99	246598226.4	278787861.2	275329355
7- النتيجة العادية قبل الضرائب (5+6)	1253284720.12	913852279.8	949867631.5	663737381.4
الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية.	(213865097.15)	(174782188)	155016368	131952596
الضرائب المؤجلة حول النتائج العادية.	19606620.69	(42124793.37)	27562405.76	54753628.39
مشاركة الأجراء في الأرباح.	(70000000.00)	(110000000)	90000000	70000000
مجموع منتجات الأنشطة العادية.	5370704363.46	-	5263847434	5100805270
مجموع أعباء الأنشطة العادية.	(4381678119.80)	(4111953143)	(4586558576)	(4693774113)
8- النتيجة الصافية للأنشطة العادية.	989026243.66	586945298.4	677288857.7	407031157
9- النتيجة غير العادية.	-	-	-	-
10- النتيجة الصافية للسنة المالية.	989026243.66	586945298.4	677288857.7	407031157

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الملاحق رقم (05)، (08)، (11)، (14)

نلاحظ من خلال جدول حسابات النتائج لسنوات الدراسة 2021، 2022، 2024، 2025 أن:

القيمة المضافة للاستغلال في انخفاض مستمر حيث سنة 2021 بلغت 2785248461.49، لتبلغ 2173048987 دج سنة 2022 وفي سنة 2024 بلغت 2151241871 دج، لتسجل أدنى قيمة 1951358312 سنة 2025، وذلك راجع إلى ارتفاع مستهلكات السنة المالية والأعباء الخارجية مقارنة بتطور رقم الأعمال مما أثر سلباً على قدرة المؤسسة في خلق قيمة مضافة من نشاطها الأساسي.

فائض إجمالي الاستغلال في انخفاض مستمر حيث في سنة 2021 بلغ 1866888670.20، لينخفض إلى 1426797912 سنة 2022 وانخفض إلى 1190974972 سنة 2024 ليحقق أدنى قيمة 1103930656 دج سنة 2025 وهذا راجع لتذبذب في رقم الأعمال فإجمالي فائض الاستغلال يوضح الوضع المالي للمؤسسة بصفة عامة.

النتيجة التشغيلية سجلت انخفاضا مستمرا حيث بلغت سنة 2021 بلغت 1106607729.13 دج لتتخفض إلى 667254053.3 دج، لترتفع قليلا إلى 671079770.3 دج سنة 2024 لتحقيق أدنى قيمة 388408026.4 دج سنة 2025، نتيجة انخفاض إجمالي فائض الاستغلال.

النتيجة المالية سجلت تذبذبا حيث ارتفعت من 146676990.99 دج سنة 2021 إلى 246598226.4 دج سنة 2022 لتستمر الارتفاع إلى 278787861.2 دج سنة 2024 لتعيد الانخفاض إلى 275329355 دج سنة 2025، وهذا نتيجة إلى تذبذب المنتوجات المالية.

أما النتيجة العادية قبل الضرائب فقد عرفت انخفاضا مستمرا حيث سجلت 1253284720.12 دج سنة 2021 لتتخفض سنة 2022 إلى 913852279.8 دج لترتفع قليلا سنة 2024 إلى 949867631.5 دج لتعيد الانخفاض إلى 663737381.4 دج سنة 2025 وهذا راجع إلى انخفاض في رقم الأعمال.

والنتيجة الصافية للسنة المالية عرفت انخفاضا مستمرا حيث بلغت سنة 2021 إلى 989026243.66 دج لتتخفض إلى 586945298.4 دج سنة 2022 لترتفع قليلا إلى 677288857.7 دج سنة 2024 لتعيد الانخفاض إلى 407031157 سنة 2025، بسبب انخفاض في رقم الأعمال.

المطلب الثالث: تقييم الأداء المالي باستخدام المؤشرات المالية للسنوات 2021، 2022، 2024، 2025

تعددت الأدوات المستخدمة في تقييم الأداء المالي من طرف المؤسسات من بينها المؤشرات المالية التي سنعتمد عليها في دراستنا كما يلي:

1- تقييم الأداء المالي باستخدام مؤشرات التوازن المالي:

من خلال الميزانية المالية المرفقة في الجدولين رقم (05) و(06) سنقوم بحساب مؤشرات التوازن المالي المتمثلة في رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل والخزينة الصافية التي تعتبر من أهم المؤشرات التي يتم الإعتماد عليها في التقييم المالي الموضحة فيما يلي:

1-1- رأس المال العامل FRNG:

يتم حساب رأس المال العامل FRNG لمؤسسة حجار السود لسنوات 2021، 2022، 2024، 2025 بالعلاقة التالية:

$$\text{رأس المال العامل FRNG} = \text{الأموال الدائمة} - \text{الأصول الثابتة.}$$

الجدول رقم 07: تطور رأس المال العامل لمؤسسة حجار السود للإسمنت (الوحدة: دينار جزائري)

السنة	الأموال الدائمة	الأصول الثابتة	FRNG
2021	17408917674.15	12522443771.92	4886473902.23
2022	17678613588	12421295885	5257317703
2023	سنة التحول الرقمي		
2024	18545064810	12583378794	5961686016
2025	18991391582	12151368111	6840023471

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدولين رقم (05)، (06).

نلاحظ من خلال الجدول أن رأس المال العامل لمؤسسة حجار السود للإسمنت بقي موجبا خلال فترة الدراسة مما يعكس قدرة المؤسسة على تمويل أصولها الثابتة بأموالها الدائمة، كما عرف FRNG تطورا تدريجيا خاصة بعد سنة 2023 التي تمثل سنة التحول الرقمي للمؤسسة حيث ساهم إعتداد الأنظمة الرقمية في تحسين التسيير المالي وفعالية إستغلال الموارد الأمر الذي انعكس إيجابا على الوضعية المالية للمؤسسة خلال سنتي 2024، 2025.

1-2- احتياج رأس المال العامل BFR:

يتم حساب احتياج رأس المال العامل BFR لمؤسسة حجار السود لسنوات 2021، 2022، 2024، 2025 بالعلاقة التالية:

$$\text{احتياج رأس المال العامل BFR} = \text{احتياجات الدورة} - \text{موارد الدورة.}$$

الفصل الثاني: دور التحول الرقمي وتأثيره على الأداء المالي لمؤسسة حجار السود للإسمنت

الجدول رقم 08: تطور احتياج رأس المال العامل لمؤسسة حجار السود للإسمنت (الوحدة: دينار جزائري)

السنة	احتياجات الدورة	موارد الدورة	BFR
2021	4698744489	1794183235	2904561254
2022	4476358039	1579752967	2896605072
2023	سنة التحول الرقمي		
2024	5850087675	2218800758	3631286917
2025	5700812992	1120626805	4580186187

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدولين رقم (05)، (06)

نلاحظ من خلال الجدول أن احتياج رأس المال العامل BFR لمؤسسة حجار السود للإسمنت بقي موجبا خلال الرقمي مما يدل على فعالية إستغلال الموارد خلال سنتي 2024، 2025.

1-3- الخزينة الصافية TN:

بالاعتماد على الميزانية لمؤسسة حجار السود للإسمنت خلال السنوات 2021، 2022، 2024، 2025 سنقوم بحساب الخزينة الصافية وفقا للعلاقة التالية:

$$\text{الخزينة الصافية TN} = \text{BFR} - \text{FRNG}$$

الجدول رقم 09: تطور الخزينة الصافية لمؤسسة حجار السود للإسمنت (الوحدة: دينار جزائري)

السنة	FRNG	BFR	TN
2021	4886473902.23	2904561254	1981912648
2022	5257317703	2896605072	2360712631
2023	سنة التحول الرقمي		
2024	5961686016	3631286917	2330399099
2025	6840023471	4580186187	2259837284

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدولين رقم (08)، (09).

نلاحظ من خلال الجدول أن الخزينة الصافية TN موجبة طيلة فترة الدراسة مما يعبر عن قدرة المؤسسة على تغطية التزاماتها قصيرة الاجل حيث عرفت تطور تدريجي بعد التحول الرقمي مما يدل على تحسن التوازن المالي وفعالية التسيير المالي.

الفصل الثاني: دور التحول الرقمي وتأثيره على الأداء المالي لمؤسسة حجار السود للإسمنت

2- تقييم الأداء المالي باستخدام النسب المالية:

تعتبر النسب المالية من بين أهم المؤشرات التي يتم الاعتماد عليها في الأداء المالي حيث يتم الإعتماد على جدول حسابات النتائج والميزانية في حساب بعض أهم هذه النسب من أجل التعرف على الأداء المالي للمؤسسة حجار السود للإسمنت.

1-2 نسب المردودية:

انطلاقاً من المعلومات المرفقة في الميزانية وجدول حسابات النتائج يمكننا حساب نسب المردودية للمؤسسة حجار السود للإسمنت التي تعبر عن قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح خلال سنوات 2020، 2021، 2022، 2024، 2025.

2-1-1- نسبة المردودية الاقتصادية:

بالاعتماد على ميزانية المؤسسة وجدول حسابات النتائج يمكننا حساب المردودية الاقتصادية للسنوات 2021، 2022، 2024، 2025 وفقاً للعلاقة التالية:

المردودية الاقتصادية = إجمالي فائض الاستغلال / الموارد الثابتة.

الجدول رقم 10: تطور نسب المردودية الاقتصادية لمؤسسة حجار السود للإسمنت (الوحدة: دينار جزائري)

السنة	إجمالي فائض الاستغلال	الموارد الثابتة	النسبة
2021	1866888670.20	12522443771.92	14.90%
2022	1426797912	12421295885	11.48%
2023	سنة التحول الرقمي		
2024	1190974972	12583378794	9.46%
2025	1103930656	12151368111	9.08%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدولين رقم (05)، (07).

نلاحظ من خلال الجدول أن المردودية الاقتصادية في انخفاض مستمر حتى بعد استخدام التحول الرقمي وهذا راجع إلى ارتفاع الأسعار في السوق وانخفاض سعر البيع الإسمنت المصدر.

2-1-2- نسبة المردودية المالية:

بالاعتماد على ميزانية المؤسسة وجدول حسابات النتائج يمكننا حساب المردودية المالية للسنوات 2021، 2022، 2024، 2025 وفقاً للعلاقة التالية:

المردودية المالية = النتيجة العادية قبل الضرائب / الأموال الخاصة.

الفصل الثاني: دور التحول الرقمي وتأثيره على الأداء المالي لمؤسسة حجار السود للإسمنت

الجدول رقم 11: تطور نسب المردودية المالية لمؤسسة حجار السود للإسمنت (الوحدة: دينار جزائري)

السنة	النتيجة العادية قبل الضرائب	الأموال الخاصة	النسبة
2021	1253284720.14	16416235689.53	%7.63
2022	913852279.8	16594005988	%5.50
2023	سنة التحول الرقمي		
2024	949867631.5	17492242377	%5.43
2025	663737381.4	17772826516	%3.73

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدولين رقم (05)، (07).

نلاحظ من خلال الجدول أن المردودية المالية في انخفاض بسبب انخفاض أرباحها المحققة حتى بعد التحول الرقمي واصلت انخفاضها بسبب انخفاض سعر بيع الإسمنت من أجل كسب العملاء.

2-1-3- نسبة المردودية التجارية:

بالاعتماد على جدول حسابات النتائج للمؤسسة يمكننا حساب المردودية التجارية للسنوات 2021، 2022، 2024، 2025 وفقا للعلاقة التالية:

المردودية التجارية = النتيجة العادية / رقم الأعمال خارج الرسم.

الجدول رقم 12: تطور نسب المردودية التجارية لمؤسسة حجار السود للإسمنت (الوحدة: دينار جزائري)

السنة	النتيجة العادية	رقم الاعمال خارج الرسم	النسبة
2021	1253284720.14	5307386303.28	%23.61
2022	913852279.8	4440308112	%20.58
2023	سنة التحول الرقمي		
2024	949867631.5	4983176029	%19.06
2025	663737381.4	4371272072	%15.18

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم (07).

نلاحظ من خلال الجدول أن المردودية التجارية في انخفاض مستمر بسبب انخفاض في رقم الأعمال حتى بعد سنة التحول الرقمي سنة 2023 وذلك راجع لارتفاع أسعار المواد الأولية واللوازم والخدمات وانخفاض سعر بيع الإسمنت المصدر.

الفصل الثاني: دور التحول الرقمي وتأثيره على الأداء المالي لمؤسسة حجار السود للإسمنت

2-2- نسب السيولة:

انطلاقاً من معلومات ميزانية المؤسسة يمكننا التعرف على سيولة المؤسسة للسنوات 2021، 2022، 2024، 2025 كما يلي:

2-2-1- نسبة التداول:

بالاعتماد على ميزانية المؤسسة للسنوات 2021، 2022، 2024، 2025 يمكننا حساب نسبة التداول بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة التداول} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الديون قصيرة الأجل}}$$

الجدول رقم 13: تطور نسب التداول لمؤسسة حجار السود للإسمنت (الوحدة: دينار جزائري)

السنة	الأصول المتداولة	الديون قصيرة الأجل	النسبة
2021	6680657137.23	1794183235	3.723
2024	8180486774	2218800758	3.686
2023	سنة التحول الرقمي		
2022	6837070670	1579752967	4.327
2025	7960650275	1120626805	7.103

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم (05)

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة التداول أكبر من (1) مما يدل على قدرة المؤسسة على تغطية التزاماتها قصيرة الأجل حيث عرفت تحسن مستمر خاصة بعد سنة التحول الرقمي مما حسن في إدارة الموارد وتدفقات المالية.

2-2-2- نسب السيولة السريعة:

من خلال ميزانية المؤسسة للسنوات 2021، 2022، 2024، 2025 يمكن حساب نسبة السيولة السريعة وفقاً للعلاقة التالية:

$$\text{نسبة السيولة السريعة} = \frac{\text{الأصول المتداولة - المخزون}}{\text{الديون قصيرة الأجل}}$$

الجدول رقم 14: تطور نسب السيولة السريعة لمؤسسة حجار السود للإسمنت (الوحدة: دينار جزائري)

السنة	الأصول المتداولة - المخزون	الديون قصيرة الأجل	النسبة
2021	3300266341.26	1794183235	1.839
2022	3556706548	1579752967	2.2514
2023	سنة التحول الرقمي		
2024	4890433084	2218800758	2.2048
2025	4498394590	1120626805	4.0141

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم (05)

الفصل الثاني: دور التحول الرقمي وتأثيره على الأداء المالي لمؤسسة حجار السود للإسمنت

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة السيولة السريعة موجبة مما يدل على قدرة المؤسسة على تسديد ديونها قصيرة الأجل حيث عرفت تحسن مستمر خاصة بعد التحول الرقمي مما يعكس تحسن في الوضعية المالية وسرعة تحصيل الحقوق.

2-2-3- نسب السيولة الجاهزة:

يمكن حساب نسبة السيولة السريعة من خلال ميزانية المؤسسة للسنوات 2021، 2022، 2024، 2025 بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة السيولة الجاهزة} = \frac{\text{القيم الجاهزة}}{\text{الديون قصيرة الأجل}}$$

الجدول رقم 15: تطور نسب السيولة الجاهزة لمؤسسة حجار السود للإسمنت (الوحدة: دينار جزائري)

السنة	القيم الجاهزة	الديون قصيرة الأجل	النسبة
2021	1981912648.71	1794183235	1.104
2022	2360712631	1579752967	1.494
2023	التحول الرقمي		
2024	2330399099	2218800758	1.0502
2025	2259837283	1120626805	1.0165

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم (05)

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة السيولة الجاهزة في انخفاض حتى بعد استخدام التحول الرقمي مما يدل على تراجع قدرة المؤسسة على تسديد ديونها قصيرة الأجل بسبب عدم تسديد بعض الزبائن لديونهم.

2-3- نسب النشاط:

انطلاقاً من المعلومات المرفقة في الميزانية وجدول حسابات النتائج يمكننا حساب نسب النشاط لمؤسسة حجار السود للإسمنت التي تعبر عن مدى كفاءة وقدرة المؤسسة في استعمال ما لديها من استثمارات خلال السنوات 2021، 2022، 2024، 2025، سنقوم بحساب نسب معدل دوران الأصول وفقاً للعلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران الأصول} = \frac{\text{رقم الأعمال}}{\text{مجموع الأصول}}$$

الجدول رقم 16: تطور معدل دوران مجموع الأصول لمؤسسة حجار السود للإسمنت (الوحدة: دينار جزائري)

السنة	رقم الأعمال	مجموع الأصول	النسبة
2021	5307386303.28	19203100909.15	27.6%
2022	4440308112	19258366555	23%
2023	التحول الرقمي		
2024	4989176029	20763865569	24.02%
2025	4371272072	20112018386	21.7%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدولين رقم (05)، (07).

الفصل الثاني: دور التحول الرقمي وتأثيره على الأداء المالي لمؤسسة حجار السود للإسمنت

نلاحظ من خلال الجدول أن معدل دوران مجموع الأصول منخفض وهذا يدل على أن المؤسسة لا تستغل أصولها بكفاءة كافية وذلك راجع لانخفاض في رقم الأعمال بسبب انخفاض سعر البيع المصدر حتى بعد التحول الرقمي.

2-4- نسب التمويل:

تعتبر لنا هذه النسب على كيفية تمويل المؤسسة لأصولها واحتياجاتها المالية الموضحة كما يلي:

2-4-1- نسب التمويل الدائم:

من خلال ميزانية المؤسسة للسنوات 2021، 2022، 2024، 2025 يمكن حساب نسبة التمويل الدائم وفقا للعلاقة التالية:

$$\text{التمويل الدائم} = \frac{\text{الأموال الدائمة}}{\text{الأصول الثابتة}}$$

الجدول رقم 17: تطور نسب التمويل الدائم لمؤسسة حجار السود للإسمنت (الوحدة: دينار جزائري)

السنة	الأموال الدائمة	الأصول الثابتة	النسبة
2021	17408917674.15	12522443771.92	1.3902
2022	17678613588	12421295885	1.4232
2023	التحول الرقمي		
2024	18545064810	12583378794	1.5097
2025	18991391582	1215368111	1.5629

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدولين رقم (05)، (06).

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة التمويل الدائم في ارتفاع مستمر هذا يدل على أن المؤسسة قادرة على تمويل أصولها الثابتة باستعمال مواردها الدائمة مع وجود فائض يمكن توجيهه لتمويل جزء من الأصول المتداولة ليستمر ارتفاعها حتى بعد التحول الرقمي مما يدل على تحقيق التوازن المالي.

الفصل الثاني: دور التحول الرقمي وتأثيره على الأداء المالي لمؤسسة حجار السود للإسمنت

2-4-2- نسب التمويل الخاص:

من خلال ميزانية المؤسسة للسنوات 2021، 2022، 2024، 2025 يمكن حساب نسبة التمويل الدائم وفقا للعلاقة التالية:

$$\text{نسبة التمويل الخاص} = \frac{\text{الأموال الخاصة}}{\text{الأصول الثابتة}}$$

الجدول رقم 18: تطور نسب التمويل الخاص لمؤسسة حجار السود للإسمنت

السنة	الأموال الخاصة	الأصول الثابتة	النسبة
2021	16416235689.53	12522443771.92	1.3109
2022	16594005988	12421295885	1.3359
2023	التحول الرقمي		
2024	17492242377	12583378794	1.3901
2025	17772826516	1215368111	1.4626

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدولين رقم (05)، (06).

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة التمويل الخاص في ارتفاع مستمر حتى بعد التحول الرقمي وهذا يعكس تحسن الوضعية المالية وزيادة قدرة المؤسسة على تمويل نشاطها ذاتيا.

2-4-3- نسب الاستقلالية المالية:

من خلال ميزانية المؤسسة للسنوات 2021، 2022، 2024، 2025 يمكن حساب نسبة الاستقلالية المالية وفقا للعلاقة التالية:

$$\text{نسبة الاستقلالية المالية} = \frac{\text{الأموال الخاصة}}{\text{مجموع الديون}}$$

الجدول رقم 19: تطور نسب الاستقلالية المالية لمؤسسة حجار السود للإسمنت (الوحدة: دينار جزائري)

السنة	الأموال الخاصة	مجموع الديون	النسبة
2021	16416235689.53	1794765409.94	9.1467
2022	16594005988	1607462584.78	10.3231
2023	التحول الرقمي		
2024	17492242377	2242623913.49	7.799
2025	17772826516	1143134431.49	15.547

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدولين رقم (05)، (06).

ونلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الاستقلالية المالية في ارتفاع مستمر حتى بعد التحول الرقمي وهذا يعكس تحسن الاستقرار المالي وزيادة قدرة المؤسسة على تمويل نشاطها ذاتيا.

الفصل الثاني: دور التحول الرقمي وتأثيره على الأداء المالي لمؤسسة حجار السود للإسمنت

2-5-نسبة الربحية:

من خلال جدول حسابات النتائج يتم حساب نسبة الربحية للسنوات 2021، 2022، 2024، 2025 التي تعبر عن قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح من نشاطها وفقا للعلاقة التالية:

$$\text{نسبة الربحية} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{رقم الأعمال}}$$

الجدول رقم 20: تطور نسب الربحية لمؤسسة حجار السود للإسمنت (الوحدة: دينار جزائري)

السنة	النتيجة الصافية	رقم الأعمال	النسبة
2021	989026243.66	5307386303.28	%18.63
2022	586945298.4	4440308112	%13.21
2023	التحول الرقمي		
2024	677288857.7	4989176029	%13.59
2025	407031157	4371272072	%9.31

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم (07)

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الربحية في انخفاض مستمر حتى بعد التحول الرقمي وهذا بسبب ضعف الأرباح بسبب انخفاض في سعر البيع الإسمنت المصدر وارتفاع أسعار المواد الأولية واللوازم والخدمات.

3- مقارنة نتائج التحليل المالي لمؤسسة حجار السود للسنوات 2021، 2022، 2024، 2025

الجدول رقم 21: مقارنة نتائج التحليل المالي لمؤسسة حجار السود.

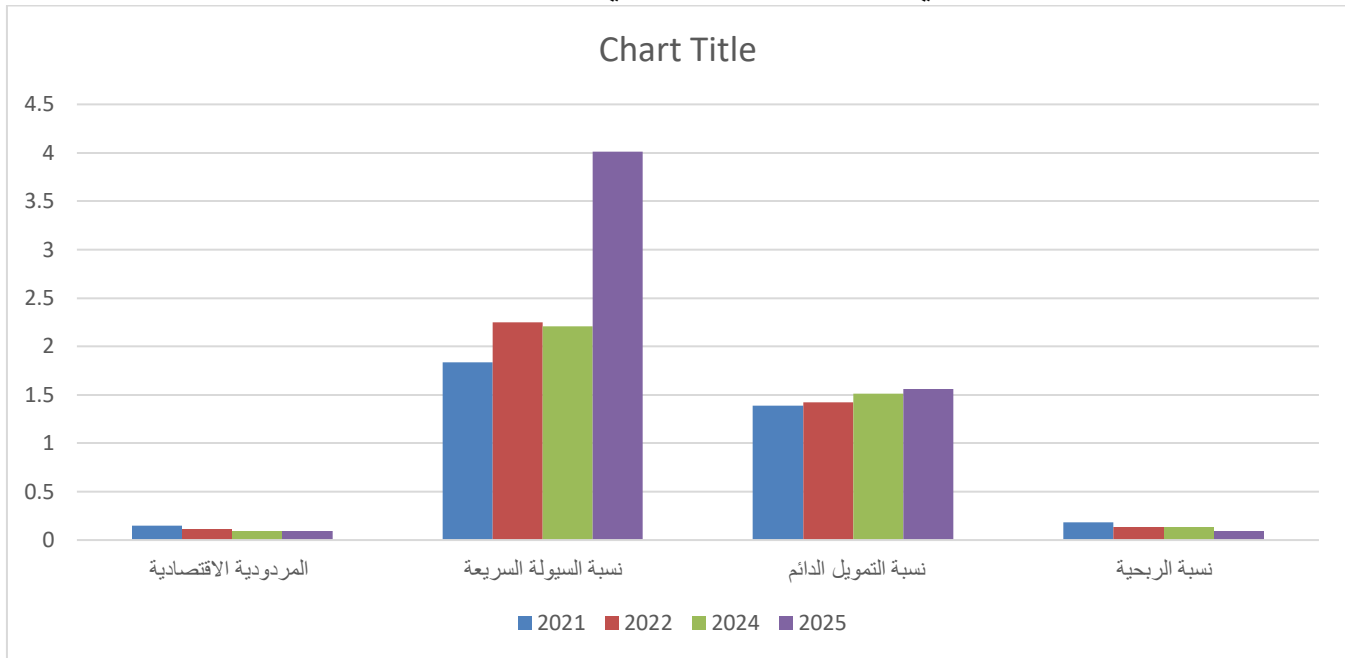
النسبة / السنة	2021	2022	سنة التحول الرقمي 2023	2024	2025
FRNG	4886473902	52573117703		5961686016	6840023471
BFR	2904561254	2896605072		3631286917	4580186187
TN	1981912648	2360712631		2330399099	2259837284
المردودية الاقتصادية	%14.90	%11.48		%9.46	%9.08
نسبة السيولة السريعة	1.839	2.2514		2.2048	4.0141
نسبة التمويل الدائم	1.3902	1.4232		1.5097	1.5629
نسبة الربحية	%18.63	%13.21		%13.59	%9.31

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل المالي.

الفصل الثاني: دور التحول الرقمي وتأثيره على الأداء المالي لمؤسسة حجار السود للإسمنت

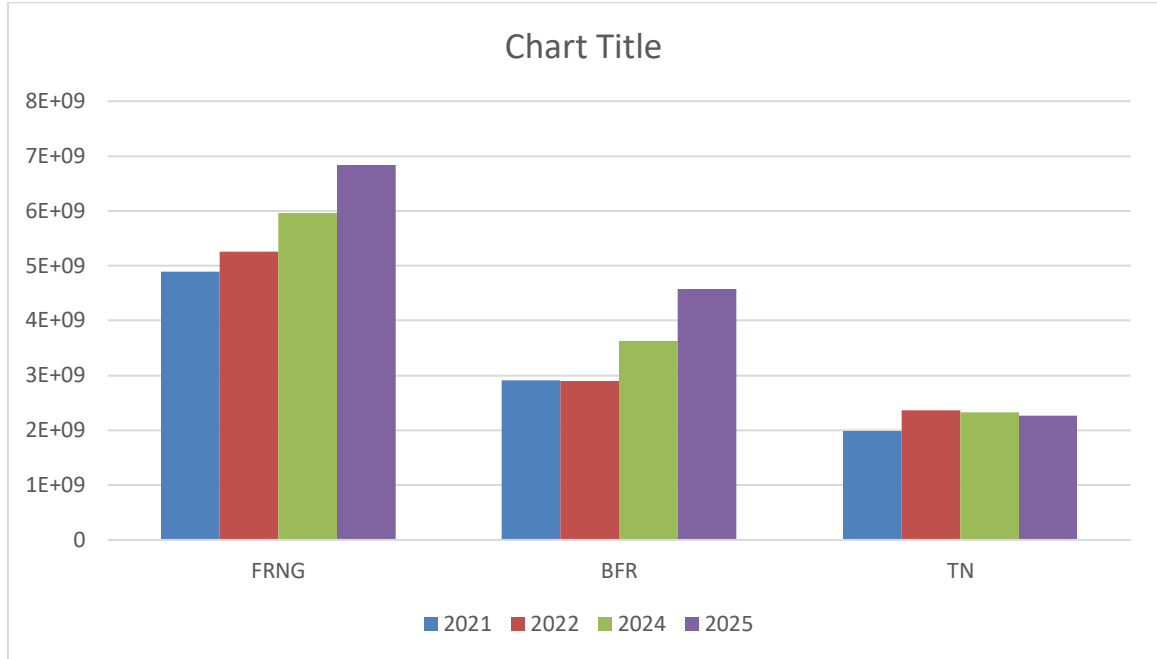
نلاحظ من خلال الجدول مقارنة نتائج التحليل المالي لمؤسسة حجار السود أنها سجلت تحسن واضح في نسبة السيولة السريعة ونسبة كما عرف انخفاض في نسبة المردودية الاقتصادية ونسبة الربحية ما يدل على تراجع الأرباح وانخفاض إجمالي الديون إلى مجموع الأصول مما يدل على تحسن الوضعية المالية أما نسبة التمويل الدائم بقيت مستقرة نسبيا مما يدل على قدرة المؤسسة على تمويل أصولها الثابتة بموارد مستقرة ومنه فإن المقارنة تبين أن المؤسسة استطاعت تحسين توازنها المالي بفضل التحول الرقمي غير أن ذلك لم ينعكس بشكل مباشر على نسبة الربحية بسبب تخفيض أسعار بيع الاسمنت المصدر وارتفاع أسعار المواد الأولية واللوازم والخدمات.

الشكل رقم 03: رسم بياني يبين نتائج التحليل المالي لمؤسسة حجار السود للإسمنت SCHS.



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل المالي لمؤسسة حجار السود للإسمنت CSHS. يبين الرسم البياني تطور بعض المؤشرات المالية لمؤسسة حجار السود للإسمنت خلال السنوات 2021، 2022، 2024، 2025 حيث نلاحظ أن المردودية الاقتصادية في انخفاض مستمر بينما نسبة السيولة السريعة انخفضت خلال السنوات المالية وترتفع سنة 2025، ونسبة التمويل شهدت انخفاض سنة 2021 وتعيد ارتفاعها في باقي سنوات الدراسة.

شكل رقم 04: رسم بياني يبين مؤشرات التوازن المالي لمؤسسة حجار السود للإسمنت SCHS



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم 22.

يبين الرسم البياني تطور مؤشرات التوازن المالي لمؤسسة حجار السود للإسمنت خلال الفترة 2021 – 2025، حيث نلاحظ كل من BFR و FRNG سجلوا منحنى تصاعدياً مما يدل على تحسن قدرة المؤسسة على تمويل نشاطها وتحقيق التوازن المالي كما حافظت الخزينة الصافية قيم موجبة مما يعكس إستقرار الوضعية المالية للمؤسسة، راجع هذا التحسن لتبني التحول الرقمي الذي ساهم في تحسين تسيير المعلومات المالية ورفع كفاءة الأداء المالي.

المطلب الرابع: علاقة التحول الرقمي بالأداء المالي في مؤسسة حجار السود للإسمنت SCHS.

سيتم في هذا المبحث عرض وتحليل نتائج المقابلة بهدف إبراز مدى مساهمة التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي لمؤسسة حجار السود للإسمنت CSHS.

1- عرض نتائج المقابلة.

تم تقسيم المقابلة إلى ثلاثة محاور سنعرضها فيما يلي:

المحور الأول: التحول الرقمي.

الجدول رقم 22: نتائج مقابلة التحول الرقمي.

البعد	الرقم	السؤال	نعم	لا	الملاحظات
الاستراتيجية الرقمية	01	هل يوجد ربط بين مختلف أقسام المؤسسة عبر نظام معلوماتي؟	×		عبر نظام DOUCUWAER
	02	هل تخصص المؤسسة ميزانية مناسبة للاستثمار في التقنيات الرقمية؟	×		خصصت قيمة 8000000 دج
	03	هل تتبنى المؤسسة استراتيجية واضحة للتحول الرقمي؟	×		
	04	هل تخطط المؤسسة لتطوير أنظمتها الرقمية مستقبلا؟	×		برنامج (ERP)
	05	هل توجد سياسات واضحة لإدارة المخاطر الرقمية داخل المؤسسة؟		×	
	06	هل أثر التحول الرقمي على سرعة اتخاذ القرارات المالية؟	×		سهولة الوصول إلى المعلومات
البنية التحتية الرقمية	07	هل يتم استخدام الأنظمة الرقمية في كل الأقسام المؤسسة بما في ذلك القسم المالي والمحاسبي؟		×	بسبب مقاومة التغيير
	08	هل تقوم المؤسسة بتوفير الأجهزة والبرامج التقنية الحديثة للإدارة المالية؟	×		
	09	هل تساهم البنية التحتية في تسريع العمليات الإدارية والمالية؟		×	بسبب مقاومة التغيير
	10	هل تعاني المؤسسة من مشاكل تقنية تؤثر على سير العمل؟	×		أعطال في أجهزة الإعلام الآلي
	11	هل تتوفر المؤسسة على فريق تقني يتولى إدارة وصيانة المنظومة التقنية للإدارة المالية؟	×		
	12	هل واجهتم صعوبات في تطبيق التحول الرقمي داخل المؤسسة؟	×		بسبب مقاومة التغيير
الموارد البشرية	13	هل توجد مقاومة من طرف العمال اتجاه التحول الرقمي؟	×		مقاومة شديدة
	14	هل يواجه الموظفون صعوبات في استخدام التكنولوجيا الحديثة؟	×		فئة كبار السن
	15	هل يتم تكوين الموظفين على الأنظمة الرقمية؟		×	
	16	هل يمتلك موظف الإدارة المالية بالمؤسسة القدرة على التأقلم مع البيئة الرقمية؟	×		تأقلم نسبي
	17	هل أدى التحول الرقمي إلى تقليل الأخطاء البشرية والتكاليف؟	×		

المصدر: مقابلة مع السيد محمد لمين بجاوي والسيد مراد لشهب والسيدة أمينة خليفة بتاريخ 20 أبريل 2026

المحور الثاني: الأداء المالي

الجدول رقم 23: نتائج المقابلة حول الأداء المالي.

الرقم	السؤال	نعم	لا	الملاحظات
01	هل تقوم المؤسسة بتقييم أدائها المالي بشكل دوري؟	×		
02	هل تعتمد المؤسسة على مؤشرات مالية واضحة لقياس الأداء؟	×		تقرير التسيير والنشاط
03	هل تقوم المؤسسة بمقارنة تطور مؤشرات التوازن المالي سنوياً؟	×		
04	هل تقوم المؤسسة بمقارنة تطور النسب المالية سنوياً؟	×		
05	هل تحقق المؤسسة أهدافها المالية السنوية؟	×		

المصدر: مقابلة مع السيد محمد لمين بجاوي والسيد مراد لشهب والسيدة أمينة خليفة بتاريخ 20 أبريل 202

المحور الثالث: أثر التحول الرقمي على الأداء المالي.

الجدول رقم 24: نتائج المقابلة حول أثر التحول الرقمي على الأداء المالي.

الرقم	السؤال	نعم	لا	الملاحظات
01	هل ساهم استخدام الأنظمة الرقمية في تحسين رأس المال العامل؟	×		تسهيل المعاملات
02	هل ساهم استخدام الأنظمة الرقمية في تحسين وضعية الخزينة الصافية؟	×		بصورة نسبية
03	هل ساهم استخدام الأنظمة الرقمية في تحسين الأداء المالي؟	×		تسهيل المعاملات مع العملاء والموردين
04	هل ساهم التحول الرقمي في تقليل التكاليف التشغيلية؟ وكيف؟	×		
05	هل أثر التحول الرقمي على الإيرادات؟	×		تسهيل المعاملات مع العملاء
06	هل تحسنت كفاءة إدارة الموارد المالية بعد التحول الرقمي؟	×		
07	هل ساعد التحول الرقمي في تقليل الأخطاء المحاسبية والمالية؟	×		
08	هل ساهمت الرقمنة في تحسين دقة التقارير المالية؟	×		تسهيل عملية الرقابة

المصدر: مقابلة مع السيد محمد لمين بجاوي والسيد مراد لشهب والسيدة أمينة خليفة بتاريخ 20 أفريل 2026

2- تحليل نتائج المقابلة:

2-1- تحليل نتائج المقابلة حول التحول الرقمي.

السؤال الأول: يوجد ربط بين مختلف أقسام المؤسسة عبر نظام DOUCUWAER.

السؤال الثاني: خصصت المؤسسة ميزانية مناسبة للاستثمار في التقنيات الرقمية بقيمة 8000000 دج.

السؤال الثالث: تتبنى المؤسسة استراتيجية واضحة للتحول الرقمي حيث تعمل على تحديث عتادها وصيانتها باستمرار.

السؤال الرابع: تخطط المؤسسة إلى لتطوير أنظمتها الرقمية مستقبلا من خلال الاستثمار في برنامج ERP.

السؤال الخامس: لا توجد سياسات واضحة لإدارة المخاطر الرقمية داخل المؤسسة أي لا يمكن القول أن هناك رؤية واضحة.

السؤال السادس: أثر التحول الرقمي على سرعة اتخاذ القرارات المالية من خلال سهولة الوصول إلى المعلومات وبالتالي سهولة تحليلها وطرح البدائل الممكنة واختيار أفضلها.

السؤال السابع: يتم استخدام الأنظمة الرقمية في كل أقسام المؤسسة بما في ذلك القسم المالي والحاسبي استخداما نسبيا بسبب مقاومة التغيير لدى الموظفين.

السؤال الثامن: تقوم المؤسسة بتوفير الأجهزة والبرامج التقنية والحديثة للإدارة المالية بصفة دورية طالما تطلب الأمر.

الفصل الثاني: دور التحول الرقمي وتأثيره على الأداء المالي لمؤسسة حجار السود للإسمنت

السؤال التاسع: لا تساهم البنية التحتية في تسريع العمليات الإدارية والمالية بسبب مقاومة التغيير من قبل الموظفين.

السؤال العاشر: تعاني المؤسسة من مشاكل تقنية تؤثر على سير العمل من بينها الأعطال في أجهزة الاعلام الآلي والتي تتطلب وقت طويل في الصيانة؟

السؤال الحادي عشر: تتوفر المؤسسة على فريق تقني يتولى إدارة وصيانة المنظومة التقنية للإدارة المالية.

السؤال الثاني عشر: واجهت مؤسسة حجار السود صعوبات في تطبيق التحول الرقمي داخل المؤسسة بسبب مقاومة التغيير من قبل الموظفين.

السؤال الثالث عشر: توجد مقاومة شديدة من طرف العمال اتجاه التحول الرقمي.

السؤال الرابع عشر: يواجه الموظفون صعوبات في استخدام التكنولوجيا الحديثة خاصة فئة كبار السن.

السؤال الخامس عشر: لا تقوم مؤسسة حجار السود بتكوين موظفيها على الأنظمة الرقمية.

السؤال السادس عشر: يمتلك موظف الإدارة المالية بالمؤسسة قدرة على التأقلم النسبي مع البيئة الرقمية.

السؤال السابع عشر: أدى التحول الرقمي إلى تقليل الأخطاء البشرية والتكاليف بفضل الرقابة الداخلية.

2-2- تحليل نتائج المقابلة حول الأداء المالي:

السؤال الأول: تقوم المؤسسة بتقييم أدائها المالي بشكل دوري من خلال إعداد تقرير التسيير وتقرير النشاط أي أنها تقوم بتحليل مجموعة من نسب التحليل المالي المتغيرة حسب أهداف المؤسسة.

السؤال الثاني: تعتمد المؤسسة على مؤشرات مالية واضحة لقياس الأداء مذكورة في تقرير التسيير وتقرير النشاط مسبقا.

السؤال الثالث: تقوم المؤسسة بمقارنة تطور مؤشرات التوازن المالي سنويا من خلال تقارير التسيير والنشاط بالاعتماد على رقم الأعمال والنسب المالية للسنة السابقة ومقارنتها مع السنة الحالية.

السؤال الرابع: تقوم المؤسسة بمقارنة تطور النسب المالية سنويا بالاعتماد على مقارنة نسب السنة السابقة مع نسب السنة الحالية.

السؤال الخامس: تحقق المؤسسة أهدافها المالية سنويا من خلال تحقيق هدفها الرئيسي وهو زيادة الإنتاج.

2-3- تحليل نتائج المقابلة حول أثر التحول الرقمي على الأداء المالي:

السؤال الأول: ساهم استخدام الأنظمة الرقمية في تحسين رأس المال العامل من خلال تسهيل المعاملات مع العملاء وتقليل الوقت مما يؤثر على النسب أي حسنت في العوامل التي أثرت على رأس المال العامل.

السؤال الثاني: ساهم استخدام الأنظمة الرقمية في تحسين الخزينة الصافية بصورة نسبية من خلال تسهيل المعاملات مع الموردين.

السؤال الثالث: ساهم استخدام الأنظمة الرقمية في تحسين الأداء المالي من خلال تسهيل وتسريع المعاملات مع الموردون والزبائن مما ساعد على رفع كفاءة العمليات المالية وتحسين مستوى الأداء المالي.

السؤال الرابع: ساهم التحول الرقمي في تحسين التكاليف التشغيلية وذلك من خلال تقليص الوقت (لأن الوقت يعتبر تكلفة). وهدف الشركة هو تقليل التكاليف التشغيلية.

الفصل الثاني: دور التحول الرقمي وتأثيره على الأداء المالي لمؤسسة حجار السود للإسمنت

السؤال الخامس: أثر التحول الرقمي على الإيرادات حيث أنه ساعد في تحسين الإيرادات مما أدى إلى سهولة التعامل مع العملاء وتسهيلات داخلية.

السؤال السادس: تحسنت كفاءة إدارة الموارد المالية بعد التحول الرقمي من خلال المعالجة المالية للوثائق وسهولة استرجاعها وتصحيح الأخطاء بسرعة إن وجدت.

السؤال السابع: ساعد التحول الرقمي في تقليل الأخطاء المحاسبية والمالية من خلال وضع الرقابة الداخلية على مختلف المعاملات والتقارير.

السؤال الثامن: ساهمت الرقمنة في تحسين دقة التقارير المالية من خلال تسهيل عمليات الرقابة.

التقييم الشخصي:

- من خلال دراسة حالة التي قمنا بيها والتي اعتمدنا فيها على بعض وثائق المؤسسة والمقابلة مع بعض الموظفين ورؤساء مصلحة المحاسبة والميزانية لشركة حجار السود للإسمنت توصلنا إلى ما يلي:
- لا توجد عرقلة في قبول المتربصين.
 - لم نجد أي صعوبات في المعاملة وتقديم المعلومات والتواصل مع العمال في كل وقت.
 - لا يمكن لأي أحد خارج المؤسسة الدخول إليها إلا بتصريح من طرف المسؤول.
 - تتمتع المؤسسة بنظافة محيطها الداخلي والخارجي.
 - لدى المتربصين الحق في النقل والإطعام مثل الموظفين.
 - تتميز المؤسسة بموظفين ذوي كفاءة عالية.
 - سهولة نقل المعلومات بين المصالح باستخدام الهواتف الثابتة والرسائل الإلكترونية.
 - لا يمكن اتخاذ أي قرار يخص المؤسسة إلا بموافقة الإدارة العليا.
 - لا يمكن للموظف مغادرة المؤسسة تحت أي ظرف إلا بموافقة مسؤول المصلحة حتى لو كان في مهمة عمل.
 - بعض وثائق المؤسسة منجزة باللغة الأجنبية وهي الفرنسية ولكن لم نواجه مشكلة في ترجمتها بمساعدة الموظفين.
 - الموظف لديه دراية بالعمل أكثر من المسؤول.
 - واجهنا صعوبة في فهم الموظفين لموضوعنا.
 - اختلاف في آراء الموظفين في أغلب الأسئلة المطروحة.

خلاصة الفصل الثاني:

تطرقنا في هذا الفصل إلى الجانب التطبيقي والذي هو عبارة عن دراسة حالة لشركة حجار السود للإسمنت، وقد قسم إلى ثلاث مباحث حيث تعرفنا في المبحث الأول على مؤسسة محل الدراسة من نوعية نشاطها إلى هيكلها التنظيمي والهيكل التنظيمي للمديرية محل التربص ومهام كل مصلحة منها، أما في المبحث الثاني تطرقنا إلى التحول الرقمي والأداء المالي لمؤسسة حجار السود للإسمنت SCHS وهذا من خلال عرضنا لمختلف البرامج التقليدية وبرنامج DOUCUWAER وتحليل مختلف نسب الأداء المالي، وفي المبحث الثالث تطرقنا إلى علاقة التحول الرقمي بالأداء المالي من خلال الاعتماد على مقابلة بطرح الأسئلة على موظفي ومسؤولي مصلحة التربص، ومن النتائج التي توصلنا لها من هذا الفصل ما يلي:

- ✓ انخفاض في رقم الاعمال بسبب ارتفاع أسعار المواد الأولية واللوازم والخدمات وتخفيض في سعر بيع الاسمنت المصدر
- ✓ ارتفاع في الديون بسبب بطئ التحصيل من الزبائن مع ارتفاع أسعار المواد الأولية واللوازم، تسديد على أجل.
- ✓ ارتفاع في حقوق الملكية بسبب نقص في نسبة توزيع الأرباح من أجل الاستثمار في مشروع جديد.
- ✓ حدوث ركود في المشاريع سنتي 2022 و 2023 بسبب COVID19.
- ✓ ساهم التحول الرقمي من تقليل الأخطاء المحاسبية وذلك من خلال الرقابة الداخلية.
- ✓ واجهت المؤسسة بعض التحديات في تطبيق التحول الرقمي من بينها مقاومة التغيير لدى الموظفين.
- ✓ تحسن نسبة السيولة من 1.83 سنة 2021 إلى 4.014 سنة 2025 وارتفاع نسبة التمويل الدائم من 1.39 سنة 2021 إلى 1.56 سنة 2025.
- ✓ تحسن رأس المال العامل كان سنة 2021 4.88 مليار دج ليرتفع سنة 2025 إلى 6.84 مليار دج .



الخاتمة:

حاولنا من خلال هذه الدراسة إبراز أثر التحول على الأداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية، باعتباره من أهم العوامل التي تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية لتحسين أدائها المالي وتطوير أساليب التسيير خاصة في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة التي فرضت على المؤسسات الاقتصادية ضرورة التكيف مع البيئة الرقمية وذلك لضمان الاستمرارية.

ولدعم الدراسة تم القيام بإجراء دراسة حالة على مؤسسة حجار السود للإسمنت -سكيدة- من أجل معرفة مدى مساهمة التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة، وذلك من خلال دراسة الأنظمة والبرامج المستخدمة داخل المؤسسة ومدى تأثيرها على أدائها المالي، وقد توصلنا إلى مجموعة من النتائج وهي كما يلي:

1- نتائج الدراسة:

من خلال دراستنا للموضوع توصلنا إلى النتائج المتعلقة بالجانب النظري وكذلك بالجانب التطبيقي والمتمثلة في:

أ- نتائج الجانب النظري:

- يعتبر التحول الرقمي من أهم الأساليب الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات لتحسين الأداء المالي.
- يساهم التحول الرقمي في تحسين سرعة ودقة معالجة المعلومات المالية داخل المؤسسة.
- يساعد استخدام التكنولوجيا الرقمية على تعزيز الرقابة الداخلية وتقليل الأخطاء.
- يساهم التحول الرقمي في دعم اتخاذ القرارات من خلال توفير المعلومات بسرعة.
- يساهم التحول الرقمي في تحسين الإنتاجية وتطوير جودة الخدمات والعمليات داخل المؤسسة.
- يساهم التحول الرقمي في زيادة الإيرادات وتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة وخفض التكاليف في السوق.
- يتطلب نجاح التحول الرقمي التعاون بين الأقسام وتطوير مهارات الموارد البشرية.
- تقييم الأداء هو عملية منهجية لقياس وتحليل أنشطة المؤسسة مقارنة بالأهداف لتحديد الانحرافات ومعالجتها.

ب- نتائج الجانب التطبيقي:

- وجود علاقة إيجابية بين التحول الرقمي والأداء المالي في مؤسسة حجار السود للإسمنت من خلال اعتماد الأنظمة الرقمية وذلك من خلال تحسن نسبة السيولة من 1.83 سنة 2021 إلى 4.014 سنة 2025 وارتفاع نسبة التمويل الدائم من 1.39 سنة 2021 إلى 1.56 سنة 2025.
- استخدام الأنظمة الرقمية حسنت في رأس المال العامل من خلال تسهيل المعاملات حيث كان سنة 2021 4.88 مليار دج ليرتفع سنة 2025 إلى 6.84 مليار دج .
- ساهم التحول الرقمي من تقليل الأخطاء المحاسبية وذلك من خلال الرقابة الداخلية.
- قلل استخدام الأنظمة الرقمية من خفض التكاليف التشغيلية من خلال تقليص الوقت.
- تقوم مؤسسة حجار السود بتقييم أدائها المالي بصفة دورية من خلال تقارير التسيير والنشاط.

- للموظفين مقاومة شديدة اتجاه استخدام الأنظمة الرقمية خاصة فئة كبار السن.

2- اختبار الفرضيات:

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الأولى: أدى التحول الرقمي إلى تقليل الأخطاء والتكاليف في مؤسسة حجار السود للإسمنت.

من خلال دراستنا تم إثبات صحة الفرضية حيث توصلنا إلى أن الإعتماد على الأنظمة الرقمية داخل مؤسسة حجار السود للإسمنت ساهمت في التقليل من الأخطاء والتكاليف من خلال الرقابة الداخلية على مختلف المعاملات والتقارير وخفض التكاليف.

الفرضية الثانية: يساهم التحول الرقمي في تحسين المؤشرات التوازن المالي لمؤسسة حجار السود للإسمنت من خلال دراستنا تم إثبات صحة الفرضية حيث توصلنا إلى أن التحول الرقمي ساهم في تحسين مؤشرات التوازن المالي لمؤسسة حجار السود للإسمنت وذلك من خلال استخدام برامج محاسبية وأنظمة رقمية حديثة أدت إلى تسهيل العمل وتحسين كفاءة الأداء.

الفرضية الثالثة: ساعد التحول الرقمي على تحسين النسب المالية للأداء في مؤسسة حجار السود للإسمنت. من خلال دراستنا تم إثبات صحة الفرضية حيث توصلنا إلى أن التحول الرقمي ساعد على تحسين بعض النسب المالية للأداء لمؤسسة حجار السود للإسمنت مثل نسب المردودية والسيولة من خلال توفير معلومات دقيقة. بعد اختبار الفرضيات الجزئية وعليه نؤكد صحة الفرضية الرئيسية والقائلة على أن التحول الرقمي ساهم في تحسين الأداء المالي للمؤسسة بشكل كبير، حيث أن إعتماد المؤسسة على الأنظمة الرقمية الحديثة ساهم في تحسين دقة المعلومات والتقارير ومعالجتها.

التوصيات:

استنادا إلى الدراسة والنتائج المتوصل إليها يمكن اقتراح جملة من التوصيات كما يلي:

- العمل على رفع مهارات العاملين من خلال تكوينهم وتدريبهم على الأنظمة الرقمية والتقنيات الحديثة.
- نشر ثقافة التحول الرقمي داخل المؤسسة من أجل تقبل الموظفين للأنظمة الرقمية.
- الاستثمار المستمر في تحديث البنية التحتية الرقمية للمؤسسة.
- متابعة التطورات التكنولوجية وتقييم أثرها على الأداء المالي بشكل دوري لضمان الكفاءة والفعالية المالية داخل المؤسسة.
- التحكم في الأعطال التقنية من خلال الصيانة الدورية للأنظمة الرقمية.
- تحفيز الموظفين على استخدام التكنولوجيا الحديثة من خلال التحفيز والتشجيعات المهنية.

3- آفاق الدراسة:

وفي الأخير نأمل أن تكون هذه الدراسة منطلقا لمختلف الدراسات في المستقبل نذكر منها:

- دور التحول الرقمي في إدارة المخاطر المالية داخل المؤسسات الاقتصادية.
- دور التحول الرقمي في تخفيض التكاليف التشغيلية للمؤسسة الاقتصادية.
- تأثير البحث والتطوير على تحسين جودة التقارير المالية ودقتها.
- أثر استخدام الأنظمة الرقمية على سرعة إتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية.



قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

✓ الكتب:

1- محمد الخطيب، " الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

✓ الأطروحات والمذكرات:

أ- الأطروحات

1- صالح مبركي "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء المؤسسات من منظور بطاقة الاداء المتوازن- دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية" أطروحة دكتوراه، منشورة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2023 .

2- مريم الصيد، " تقييم الأداء المالي في شركات التأمين الجزائرية في ظل الملاءة 2" أطروحة دكتوراه، منشورة، قسم علوم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوث 1955 سكيكدة، 2024.

ب- المذكرات:

1- حنين عوابدي، أسامة باشا، " دور الموازنة التقديرية النقدية في عملية إتخاذ القرار المالي في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة بمؤسسة حجار السود للإسمنت- سكيكدة"، مذكرة ماستر، محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوث 1955 سكيكدة، الجزائر، 2023.

2- رميساء بونمورة، مريم بومالي، " دور الموازنة التقديرية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماستر، محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوث 1955 سكيكدة، الجزائر، 2023.

3- فلة بولسنان، "إدارة الجودة ودورها في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مركب تميمع الغاز الطبيعي بسكيكدة 2007-2003" GL1K ، مذكرة ماجستير، منشورة، تخصص مالية مؤسسة، جامعة 20 أوث 1955 سكيكدة، الجزائر، 2012.

✓ المجلات:

1- سماعيل عثمان، شريف أسحق، " التحول الرقمي وأثره على مصداقية المعلومات المحاسبية" كلية بريده -مملكة العربية السعودية، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، المجلد 05، العدد 02، 2022.

2- جميلة سلايمي، يوسف بوشي، "التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر"، مجلة العلوم القانونية والسياسية، جامعة تيارت، الجزائر، المجلد 10، العدد 02، 2019.

3- خديجة خنطيط، " التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء المؤسسة- دراسة حالة مؤسسة برندت للأجهزة الكهرو منزلية"، مجلة التنمية الاقتصادية، جامعة 20 أوث 1955 سكيكدة، الجزائر، المجلد 09، العدد 01، 2024.

- 4- خيرة شاوشي، زهرة خلوف، "التحول الرقمي في الجزائر"، مجلة المحاسبة، التدقيق والمالية، جامعة الجبلاي بونعامة، خميس مليانة، الجزائر، المجلد 05، العدد 01، 2023.
- 5- رانيا شابو، عبد الكريم زرقاوي، " دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي للمؤسسات المالية: دراسة حالة مصرف الراجحي"، جامعة العربي التبسي - تبسة- الجزائر، المجلد 07، العدد 01، 2024.
- 6- صالح مبركي، خير الدين جمعة، "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء المؤسسات من منظور بطاقة الأداء المتوازن -دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بسكرة"، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 22، العدد 01، 2022.
- 7- كوثر بلحوت، " تحديات التحول الرقمي وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين - دراسة حالة البنك الخارجي (BEA) ، مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية والمالية، المركز الجامعي أفلو، المجلد 09، العدد 02، 2025.
- 8- محمد بوعتلي، " تنمية الحكومة الرقمية كعامل أساسي لتحقيق التحول الرقمي في الدول العربية- دراسة تحليلية وتصنيفية باستخدام تقنية التحليل العنقودي الهرمي خلال سنة 2022"، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 07، العدد 02، 2022.
- 9- محمد ياسين لحو، محمد ياسر فليح، " دور التحليل المالي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية"، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 06، العدد 02، 2024.
- 10- مروان محمد عساج، ابهيحيت غوش، محمد أنس شمسي، "دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء المالي للمنظمة -دراسة نظرية تحليلية"، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد 04، الإصدار 48، 2023.
- 11- مريم كلاش، نورالدين بهلول، " دور إدارة المخاطر المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مجمع صيدال" مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 11، العدد 03، 2021
- 12- مصطفى عوادي، منير عوادي، " مؤشرات ونسب تقييم الأداء المالي"، مجلة التحليل والاستشراف الاقتصادي، المجلد 02، العدد 01، 2021
- 13- مونية ركارك، جمال سويدي، " التحول الرقمي ودوره في تعزيز الأداء التنظيمي - دراسة ميدانية"، مجلة دفاتر، المجلد 21، العدد 02، 2025.
- 14- ناصر بن سنة، يوسف قاشي، "مساهمة القرارات المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة أن سي أ روية للفترة (2014-2017)"، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، جامعة آكلي محمد أولحاج البويرة، المجلد 15، العدد 02، 2021.
- 15- هاجر خلف الله، خالد بن جلول، " مساهمة التحول الرقمي في دعم القدرة التنافسية للصناعات الغذائية - دراسة حالة شركة عمر بن عمر فرع مدينة قالمة-" مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 07، العدد 02، 2023.

✓ **Theses and Dissertations**

- 1– Boustil Zehaira, « La Performance de l’entreprise: concepts et indicateurs de mesure Enterprise performance », Université Badji –Mokhtar/Annaba (Algérie), Revue d’études et de recherche sociale ISSN 2352 – 9555, N03 2022.

✓ **Articles and journals**

- 2– Amal Hamhami, Ahmed Smahi, “**Management de la performance et mesure de la performance globale des entreprises**”, Les cahiers du MCAS, N°08, Décembre 2012
- 3– Attallah Majda, Ababsa Hachemi, **Teh Impact of Digital Transformation on Human Capital Performance**, ECONOMIC and Management Research Journal, at Mohamed Khider University–Biskra–, VOL: 19, N°: 02, 2025.
- 4– B.S. Baalmans, T.L.J. Broekhuizen, N.E. Fabian, **Digital Transformation, University of groningen, Groningen Digital Business Centre (GDBC)**, 2022.
- 5– Mohammad Alzyod, Ling Yi, Mahmoud Al–Sayud "The Impact of Digital Transformation on Financial Performance and Greem Development Evidence from Chinese Manufacturing Companies college of Business, University of Doha for Science and Technology, Doha, Qatar, 2025.
- 6– Talal Abassi, Lezhar Baout, Ghazlane Maazi: **The impact of Digital Transformation on enhancing Financial Performace: A fielfd study of Algeria Telecom Company Constantin**, Industrial Economics Review, Volume: 14, N° 02, 2024.
- 7– Thi Thanh Huyen Dam, Tu Thanh Dam, Thi Minh Nugyet Dang, Thi Thu Hang Nguyen "The impact of digital transformation on the financial performance of listed F&B companies in Vietnam" , 2005.

✓ **Reports and Academic Papers**

- 1– B.S. Baalmans, T.L.J. Broekhuizen, N.E. Fabian, Digital Transformation, University of groningen, Groningen Digital Business Centre (GDBC), 2022.

ثالثا: المصادر الإلكترونية

1- الموقع الإلكتروني لشركة حجار السود، www.schs.dz، تم الاطلاع عليه يوم 2026/05/10، على الساعة 23:15.

2- Sergio Garcia, " **Digital Transformation in Finance and Global Business**", 5 January 2024, trovta .io, 21-02-2026, 15 :23

رابعا: المقابلات

1- مقابلة مع السيد ساسي غربي، رئيس مصلحة التكوين، بتاريخ 2026/04/05.

2- مقابلة مع السيد محمد لمين بجاوي، مسؤول الاستثمارات، بتاريخ 2026/04/07.

3- مقابلة مع السيد مراد لشهب، رئيس مصلحة محاسبة الميزانية، بتاريخ 2026/04/20

4- مقابلة مع السيدة أمينة خليفة، إطار مالي، بتاريخ 2026/04/20



الملحق رقم (01): واجهة برنامج Docuwaer لمؤسسة حجار السود للإسمنت.

DocuWare Desktop Apps

DocuWare

GAHAM ASSILA
Cimenterie HADJAR ESSOUD

Numérisation Importer Connexions

Paramètres du scanner Configuration de numérisation

Standard (modifié) Boîte de réception Envoi automatique

Numériser

Fermer les paramètres du scanner

Scanner : EPSON DS-1630 (Twain)

Afficher la boîte de dialogue du scanner

Source : Chargeur Orientation : Portrait Langue ROC : Auto detect

Mode de numérisation : Simplex Format : Format A4 Contraste : Luminosité :

Mode de couleur : Couleur Résolution : 300 ppp

Rotation automatique & redressement Supprimer les pages vierges Chaque feuille en tant que nouveau document

Réinitialiser les paramètres du scanner Enregistrer les paramètres du scanner Enregistrer en tant que nouveaux paramètres du scanner

Documents

Vous n'avez numérisé aucun document. Pour ce faire, cliquez sur « Numériser ».

Tout télécharger

Tapez ici pour effectuer une recherche

الملحق رقم (02): واجهة برنامج Docuwaer لمؤسسة حجار السود للإسمنت.

DocuWare

Nouvel onglet

c08d103/docuware/Platform/WebClient/

Importer les marque-p... Débuter avec Firefox DocuWare

ASSILA GAHAM
Cimenterie HADJAR ESSOUD

Bacs Recherche

D02-DRH-SECRÉTARIAT

Importer Numérisation Stocker

Scan - Boîte de récepti... 09/11/2025 15:54 09/11/2025 15:54 DocuWare Scan 1

Scan - Boîte de récepti... 29/12/2025 15:45 29/12/2025 15:45 DocuWare Scan 1

Scan - Boîte de récepti... 30/12/2025 09:48 30/12/2025 09:48 DocuWare Scan 3

Scan - Boîte de récepti... 30/12/2025 09:50 30/12/2025 09:50 DocuWare Scan 1

Scan - Boîte de récepti... 30/12/2025 09:52 30/12/2025 09:52 DocuWare Scan 1

Scan - Boîte de récepti... 30/12/2025 09:53 30/12/2025 09:53 DocuWare Scan 1

Scan - Boîte de récepti... 08/01/2026 11:47 08/01/2026 11:47 DocuWare Scan 1

1-82 de 82 Supprimé récemment

Scan - Boîte de réception #003

PDF 75%

Annotations

Demande d'expression F 02/700

المجمع الصناعي للإسمنت الحجار السود شركة الإسمنت لحجار السود

DEMANDE D'EXPRESSION

Date : 26/08/2009 Version N° : 06 Page : 01 sur 01

Établie par M :	ibrahim ayad	Fonction	Directeur des ressources humaines et sociales
Service/département		Degré d'urgence	
Direction	Ressources humaines et sociales	Délai souhaité	
Pièces gérée	oui non	Installations	
Date	28/12/2025		

N°	Code article/ Fournisseur	DESIGNATIONS avec Références	Repère	Quantité
		Bidon peinture vinyle 25 kg		02 bidon

Remarques demandeur : pour la salle d'archive

Scan - Boîte de réception #003 pdf 29/12/2025 487 Ko

Tapez ici pour effectuer une recherche

الملحق رقم (03): الميزانية الختامية لجانب الأصول لسنة 2021 لمؤسسة حجار السود للإسمنت.

SOCIETE DES CEMENTS HADJAR SOUD
BP 181 AZZABA W-SKIKDA

Matricule Fiscal : 09992103626133
Article : 21070412801

Exercice allant 01/01/2021 au 31/12/2021

13/04/25 12:30

Bilan Actif
Exercice clos le 31/12/2021

Unité: DA

ACTIF	Note	2021 Brut	2021 Amort-Prov.	2021 Net	2020 Net
ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)		0,00	0,00	0,00	0,00
Immobilisations incorporelles		34 053 373,35	29 861 057,53	4 192 315,82	4 483 004,35
Immobilisations corporelles		16 042 931 161,44	11 701 833 462,78	4 341 097 698,66	4 646 093 343,91
Terrains		28 440 000,00	0,00	28 440 000,00	28 440 000,00
Bâtiments		2 536 666 712,41	2 053 806 098,98	482 860 613,43	466 328 747,43
Autres immobilisations corporelles		13 477 824 449,03	9 648 027 363,80	3 829 797 085,23	4 151 324 596,48
Immobilisations en concession		0,00	0,00	0,00	0,00
Immobilisations en cours		1 856 543 006,99	0,00	1 856 543 006,99	1 491 162 782,90
Immobilisations financières		6 063 556 753,15	0,00	6 063 556 753,15	1 456 598 622,17
Titres mis en équivalence – entreprises associées		0,00	0,00	0,00	0,00
Autres participations et créances rattachées		0,00	0,00	0,00	0,00
Autres titres immobilisés		0,00	0,00	0,00	0,00
Prêts et autres actifs financiers non courants		6 063 556 753,15	0,00	6 063 556 753,15	1 456 598 622,17
Impôts différés actifs		257 053 997,30	0,00	257 053 997,30	238 302 376,61
TOTAL ACTIF NON COURANT		24 254 138 292,23	11 731 694 520,31	12 522 443 771,92	7 836 640 129,94
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		3 381 230 931,76	840 135,79	3 380 390 795,97	3 458 249 771,58
Créances et emplois assimilés		1 319 972 656,61	1 618 964,06	1 318 353 692,55	1 039 670 075,36
Clients		740 810 368,21	1 618 964,06	739 191 404,15	590 579 559,16
Autres débiteurs		41 186 420,04	0,00	41 186 420,04	18 466 208,44
Impôts et assimilés		391 687 649,36	(0,00)	391 687 649,36	376 144 307,76
Autres actifs courants		146 288 219,00		146 288 219,00	54 480 000,00
Disponibilités et assimilés		1 981 912 648,71	0,00	1 981 912 648,71	6 137 415 696,11
Placements et autres actifs financiers courants		0,00	0,00	0,00	0,00
Trésorerie		1 981 912 648,71	0,00	1 981 912 648,71	6 137 415 696,11
TOTAL ACTIF COURANT		6 683 116 237,08	2 459 099,85	6 680 657 137,23	10 635 335 543,05
TOTAL GENERAL ACTIF		30 937 254 529,31	11 734 153 620,16	19 203 100 909,15	18 471 975 672,99

الملاحق رقم (04): الميزانية الختامية لجانب الخصوم لسنة 2021 لمؤسسة حجار السود للإسمنت.

SOCIETE DES CEMENTS HADJAR SOUD
BP 181 AZZABA W-SKIKDA

Matricule Fiscal : 0999 210 3626 133
Article : 21 070 412 801

Exercice allant 01/01/2021 au 31/12/2021

13/04/25 12:30

BILAN PASSIF

Exercice clos le 31/12/2021

Unité: DA

Passif	Note	2021	2020
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis (ou compte de l'exploitant)		1 550 000 000,00	1 550 000 000,00
Capital non appelé		0,00	0,00
Primes et réserves (Réserves consolidées (1))		13 847 209 445,87	13 199 366 057,64
Ecart de réévaluation		0,00	0,00
Ecart d'équivalence (1)		0,00	0,00
Résultat net (Résultat net part du groupe) (1)		989 026 243,66	1 082 363 388,23
Autres capitaux propres – Report à nouveau		30 000 000,00	-0,00
Liaison inter unité		0,00	0,00
Part de la société consolidante) (1)		16 416 235 689,53	15 831 729 445,87
Part des minoritaires (1)		0,00	0,00
TOTAL I		16 416 235 689,53	15 831 729 445,87
PASSIFS NON COURANTS		0,00	0,00
Emprunts et dettes financières		0,00	0,00
Impôts (différés et provisionnés)		582 147,49	1 437 147,49
Autres dettes non courantes		0,00	0,00
Provisions et produits comptabilisés d'avance		992 099 837,13	953 398 248,58
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		992 681 984,62	954 835 396,07
PASSIFS COURANTS		0,00	0,00
Fournisseurs et comptes rattachés		742 354 047,68	640 105 217,90
Impôts		381 417 901,99	450 449 537,12
Autres dettes		670 411 285,33	594 856 076,03
Trésorerie Passif		0,00	0,00
TOTAL PASSIFS COURANTS III		1 794 183 235,00	1 685 410 831,05
TOTAL GENERAL PASSIF		19 203 100 909,15	18 471 975 672,99

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés.

الملحق رقم (05): جدول حسابات النتائج لسنة 2021 لمؤسسة حجار السود للإسمنت.

SOCIETE DES CEMENTS HADJAR SOUD

BP 181 AZZABA W-SKIKDA

 Matricule Fiscal : 0999 210 3626 133
 Article : 21 070 412 801

Exercice allant 01/01/2021 au 31/12/2021

13/04/25 12:30

Compte de resultats
(Par nature)

Unité: DA

	Note	2021	2020
Ventes et produits annexes		5 307 386 303,28	5 073 610 781,71
Variation stocks produits finis et en-cours		(180 284 244,25)	212 208 298,84
Production immobilisée		0,00	0,00
Subventions d'exploitation		0,00	0,00
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE		5 127 102 059,03	5 285 819 080,55
Achats consommés		(1 535 975 031,34)	(1 568 149 776,62)
Services extérieurs et autres consommations		(805 878 566,20)	(760 274 308,70)
II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE		(2 341 853 597,54)	(2 328 424 085,32)
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		2 785 248 461,49	2 957 394 995,23
Charges de personnel		(811 134 919,54)	(826 627 444,72)
Impôts, taxes et versements assimilés		(107 224 871,75)	(119 240 536,76)
IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		1 866 888 670,20	2 011 527 013,75
Autres produits opérationnels		57 222 015,17	332 198 012,55
Autres charges opérationnelles		(43 866 572,96)	(21 640 393,86)
Dotations aux amortissements et aux provisions		(805 020 398,08)	(971 348 920,03)
Reprise sur pertes de valeur et provisions		31 384 014,80	36 922 814,54
V- RESULTAT OPERATIONNEL		1 106 607 729,13	1 387 658 526,95
Produits financiers		154 996 274,46	176 461 137,04
Charges financières		(8 319 283,47)	(1 998 847,25)
VI- RESULTAT FINANCIER		146 676 990,99	174 462 289,79
VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		1 253 284 720,12	1 562 120 816,74
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		(213 865 097,15)	(306 984 138,00)
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		19 606 620,69	(72 773 290,51)
Participation des travailleurs aux bénéfices		(70 000 000,00)	(100 000 000,00)
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		5 370 704 363,46	5 831 401 044,68
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		(4 381 678 119,80)	(4 749 037 656,45)
VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		989 026 243,66	1 082 363 388,23
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)		0,00	0,00
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)		0,00	0,00
IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRE		0,00	0,00
X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE		989 026 243,66	1 082 363 388,23
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)		0,00	0,00
XI- RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)		0,00	0,00
Dont part des minoritaires (1)		0,00	0,00
Part du groupe (1)		0,00	0,00

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés.

الملحق رقم (06): ميزانية الختامية لجانب الأصول لسنة 2022 لمؤسسة حجار السود للإسمنت.

SOCIETE DES CEMENTS HADJAR SOUD				Matricule F	0000 210 3626 133
BP 181 AZZABA W-SKIKDA				Article	21 01 22 001
					46124,702
Exercice al				44563	44926
Bilan Actif					
Exercice clos le				44926	
					Unité: DA
ACTIF	Note	2022عBrut	2022عAmort-I	2022عNet	2021عNet
ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)		0	0	0	0
Immobilisations incorporelles		38945236	33152128,8	5793106,9	4192315,8
Immobilisations corporelles		1,69E+10	1,2454E+10	4,45E+09	4,341E+09
Terrains		28440000	0	28440000	28440000
Bâtiments		2,62E+09	2106378398	513503747	482860613
Autres immobilisations corporelles		1,426E+10	1,0348E+10	3,908E+09	3,83E+09
Immobilisations en concession		0	0	0	0
Immobilisations en cours		1,657E+09	0	1,657E+09	1,857E+09
Immobilisations financières		6,067E+09	0	6,067E+09	6,064E+09
Titres mis en équivalence - entreprises		0	0	0	0
Autres participations et créances rattachées		0	0	0	0
Autres titres immobilisés		0		0	0
Prêts et autres actifs financiers non courants		6,067E+09	0	6,067E+09	6,064E+09
Impôts différés actif		242056674	0	242056674	257053997
TOTAL ACTIF NON COURANT		2,491E+10	1,2487E+10	1,242E+10	1,252E+10
ACTIF COURANT					
Stocks et en cours		3,281E+09	-650877,02	3,28E+09	3,38E+09
Créances et emplois assimilés		1,198E+09	-2304300	1,196E+09	1,318E+09
Clients		705139232	2304299,96	702834932	739191404
Autres débiteurs		27107600	0	27107600	41186420
Impôts et assimilés		309847829	0	309847829	391687649
Autres actifs courants		156203557		156203557	146288219
Disponibilités et assimilés		2,361E+09	0	2,361E+09	1,982E+09
Placements et autres actifs financiers		0	0	0	0
Trésorerie		2,361E+09	0	2,361E+09	1,982E+09
TOTAL ACTIF COURANT		6,84E+09	-2955177	6,837E+09	6,681E+09
TOTAL GENERAL ACTIF		3,175E+10	-1,249E+10	1,926E+10	1,92E+10
46124,702	Sysnet Software / Sysne bedjaoui		C08C11080	Provisoire	Page 1 /

الملحق رقم (07): الميزانية الختامية لجانب الخصوم لسنة 2022 لمؤسسة حجار السود للإسمنت.

SOCIETE DES CEMENTS HADJAR SOUD										Matricule F 0888 210 1626 113																																							
BP 181 AZZABA W-SKIKDA										Article 21 010 412 801																																							
										46124,7																																							
Exercice al 44562,7 au 44926																																																	
BILAN PASSIF																																																	
Exercice clos le 44926																																																	
										Unité: DA																																							
Passif										Notes										2022										2021																			
CAPITAUX PROPRES																																																	
Capital émis (ou compte de l'exploitant)																				1550000000										1550000000																			
Capital non appelé																				0										0																			
Primes et réserves (Réserves consolidées (1))																				14457060690										13847209446																			
Ecart de réévaluation																				0										0																			
Ecart d'équivalence (1)																				0										0																			
Résultat net (Résultat net part du groupe) (1)																				586945298,4										989026243,7																			
Autres capitaux propres - Report à nouveau																				0										30000000																			
Liaison inter unite																				0										0																			
Part de la société consolidante) (1)																				16594005988										16416235690																			
Part des minoritaires (1)																				0										0																			
TOTAL I																				16594005988										16416235690																			
PASSIFS NON COURANTS																				0										0																			
Emprunts et dettes financières																				0										0																			
Impôts (différés et provisionnés)																				27709617,78										582147,49																			
Autres dettes non courantes																				0										0																			
Provisions et produits comptabilisés d'avance																				1056897983										992099837,1																			
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II																				1084607600										992681984,6																			
PASSIFS COURANTS																				0										0																			
Fournisseurs et comptes rattachés																				716473885,8										742354047,7																			
Impôts																				280236330,6										381417902																			
Autres dettes																				583042750,7										670411285,3																			
Trésorerie Passif																				0										0																			
TOTAL PASSIFS COURANTS III																				1579752967										1794183235																			
TOTAL GENERAL PASSIF																				19258366555										19203100909																			
(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés																																																	
46124,702										Sysnet Software / Sysr bedjaoui										C08C11080										Provisoire										Page 1 / 1									

الملاحق رقم (08): جدول حسابات النتائج لسنة 2022 لمؤسسة حجار السود للإسمنت.

1	SOCIETE DES CEMENTS HADJAR SOUD				Matricule	0999	210	3626	133
2					Article	21	070	412	801
3	BP 181 AZZABA W-SKIKDA								
4									12/04/26 16:51
5				Exercice	#####				
6				Compte de resultats					
				(Par nature)					
7									Unité: DA
8				Note		2022		2021	
9	Ventes et produits annexes					4.440.308.112,44		5.307.386.303,28	
10	Variation stocks produits finis et en-cours					(137.482.550,36)		(180.284.244,25)	
11	Production immobilisée					0,00		0,00	
12	Subventions d' exploitation					0,00		0,00	
13	I - PRODUCTION DE L' EXERCICE					4.302.825.562,08		5.127.102.059,03	
14	Achats consommés					(1.369.073.935,41)		(1.535.975.031,34)	
15	Services extérieurs et autres consommations					(760.702.639,75)		(805.878.566,20)	
16	II - CONSOMMATION DE L' EXERCICE					(2.129.776.575,16)		(2.341.853.597,54)	
17	III-VALEUR AJOUTEE D' EXPLOITATION (I - II)					2.173.048.986,92		2.785.248.461,49	
18	Charges de personnel					(700.047.037,90)		(811.134.919,54)	
19	Impôts, taxes et versements assimilés					(46.204.037,08)		(107.224.871,75)	
20	IV- EXCEDENT BRUT D' EXPLOITATION					1.426.797.911,94		1.866.888.670,20	
21	Autres produits opérationnels					114.240.023,41		57.222.015,17	
22	Autres charges opérationnelles					(36.023.652,88)		(43.866.572,96)	
23	Dotations aux amortissements et aux					(870.588.612,82)		(805.020.398,08)	
24	Reprise sur pertes de valeur et provisions					32.828.383,69		31.384.014,80	
25	V- RESULTAT OPERATIONNEL					667.254.053,34		1.106.607.729,13	
26	Produits financiers					249.004.472,31		154.996.274,46	
27	Charges financières					(2.406.245,87)		(8.319.283,47)	
28	VI- RESULTAT FINANCIER					246.598.226,44		146.676.990,99	
29	VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V +					913.852.279,78		1.253.284.720,12	
30	Impôts exigibles sur résultats ordinaires					(174.782.188,00)		(213.865.097,15)	
31	Impôts différés (Variations) sur résultats					(42.124.793,37)		19.606.620,69	
32									
33	Participation des travailleurs aux bénéfices					(110.000.000,00)		(70.000.000,00)	
34									
35	TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES					(4.111.953.143,08)		(4.381.678.119,80)	
36	VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES					586.945.298,41		989.026.243,66	
37	Eléments extraordinaires (produits) (à					0,00		0,00	
38	Eléments extraordinaires (charges)) (à					0,00		0,00	
39	IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRE					0,00		0,00	
40	X- RESULTAT NET DE L' EXERCICE					586.945.298,41		989.026.243,66	
41	Part dans les résultats nets des sociétés					0,00		0,00	
42	XI- RESULTAT NET DE L' ENSEMBLE CONSOLIDE (1)					0,00		0,00	
43	Dont part des minoritaires (1)					0,00		0,00	
44	Part du groupe (1)					0,00		0,00	
45	(1) A utiliser uniquement pour la présentation d' états financiers consolidés.								
46	#####	Sysnet Software /	bedjaoui	COSC11080	Provisoire	Page 1 / 1			
47									
48									

الملحق رقم (09): الميزانية الختامية لجانب الأصول لسنة 2024 لمؤسسة حجار السود للإسمنت.

رقم التعريف الجانبي 11 1626 210 0999					
رقم المادة الضريبية 11 1626 210 0999					
السنة المالية، من 45292,4					
إلى 45657					
الميزانية					
45657,00028					
الأصل	ملاحظة	إجمالي N	إستهلاك الرصيد N	الصافي N	الصافي N-1
أصول غير جارية					
فارق بين الأثناء - المنتج الإيجابي أو		0	0	0	0
تأمينات معنوية		55866232,2	43709444	12156789	8889623,7
تأمينات عينية		1,8664E+10	1,351E+10	5,15E+09	5,28E+09
أراض		28440000	0	28440000	28440000
مبان		3035179095	2,192E+09	842730279	759981591
تأمينات عينية أخرى		1,56E+10	1,132E+10	4,279E+09	4,5E+09
تأمينات ممنوح امتيازها		0	0	0	-8590928
تأمينات يجري إنجازها		566709268	0	566709268	610052211
تأمينات مالية		6572819325	0	6,573E+09	6,571E+09
سندات موضوعة موضع معاملة		0	0	0	0
معاملات أخرى وحسابات ناشئة ملحقة بهـ		0	0	0	0
سندات أخرى مثبته		0		0	0
قروض و أصول مالية أخرى غير جارية		6572819325	0	6,573E+09	6,571E+09
ضرائب مؤجلة على الأصل		281678353	0	281678353	311774213
مجموع الأصول غير الجارية		2,614E+10	1,356E+10	1,258E+10	1,278E+10
أصول جارية					
مخزونات و منتجات قيد التنفيذ		3290704567	-650877,02	3,29E+09	3,407E+09
حسابات ناشئة و استخدامات مماثلة		2562303296	-2269311	2,56E+09	1,653E+09
الزبائن		2020354022	2269311	2,018E+09	1,11E+09
المدينون الآخرون		36694681,2	0	36694681	20268152
الضرائب و ما شابهها		326251104	0	326251104	323942839
الأصول الأخرى غير الجارية		179003489		179003489	199601338
الموجودات و ما يماثلها		2330399099	0	2,33E+09	2,413E+09
الأموال المودعة و الأصول المالية الجارية		0	0	0	0
الخزينة		2330399099	0	2,33E+09	2,413E+09
مجموع الأصول الجارية		8183406962	-2920188	8,18E+09	7,474E+09
المجموع العام للأصول		3,4324E+10	-1,356E+10	2,076E+10	2,026E+10
ص 1 / 1		définitive	C08C11080	Sysnet Software / Sysn bedjaoui 46110,445	

الملحق رقم (10): الميزانية الختامية لجانب الخصوم لسنة 2024 لمؤسسة حجار السود للإسمنت.

		...															ميزانية																																																																																									
	A	BC	DE	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH																																																																											
1																																																																																																										
2																																																																																																										
3																																																																																																										
4																																																																																																										
5																																																																																																										
6																																																																																																										
7																																																																																																										
8																																																																																																										
9																																																																																																										
10																																																																																																										
11																																																																																																										
12																																																																																																										
13																																																																																																										
14																																																																																																										
15																																																																																																										
16																																																																																																										
17																																																																																																										
18																																																																																																										
19																																																																																																										
20																																																																																																										
21																																																																																																										
22																																																																																																										
23																																																																																																										
24																																																																																																										
25																																																																																																										
26																																																																																																										
27																																																																																																										
28																																																																																																										
29																																																																																																										
30																																																																																																										
31																																																																																																										
32																																																																																																										
33																																																																																																										
34																																																																																																										
35	#####	Sysnet Software / Sysnet															bedjaoui															C08C11080															définitive															ص ١ / ١																																												
36																																																																																																										
37																																																																																																										
38																																																																																																										
39																																																																																																										

الملحق رقم (11): جدول حسابات النتائج لسنة 2024 لمؤسسة حجار السود للإسمنت.

حسابات النتائج حسب الطبيعة		ملاحظة				
N-1	N					
5012875949	4983176029					رقم الأعمال
-42132897,71	-266158778					تغير مخزونات المنتجات المصنعة و المنتجات قيد الصنع
0	0					الإنتاج المثبت
0	0					إعانات الاستغلال
4970743052	4717017251					1 - إنتاج السنة المالية
-1662794194	-1676809321					المشتريات المستهلكة
-799942136,3	-888966059,3					الخدمات الخارجية و الاستهلاكات الأخرى
-2462736330	-2565775381					2 - استهلاك السنة المالية
-2508006722	2151241871					3 - القيمة المضافة للاستغلال (1 - 2)
-912008705,1	-901045142,9					أعباء المستخدمين
-52483958,42	-59221756,29					الضرائب و الرسوم و المطبوعات المشابهة
1543514058	1190974972					4 - الفائض الإجمالي عن الاستغلال
96594611,04	55190241,72					المنتجات العملياتية الأخرى
-25619532,09	-92181499,39					الأعباء العملياتية الأخرى
-936602987,1	-693029580,4					المخصصات للاستهلاكات و المؤونات
24415007,51	210125636,8					استشاف عن خسائر القيمة و المؤونات
702301157,6	671079770,3					5 - النتيجة العملياتية
254266559	281514304,4					النتائج المالية
-1406521,27	-2726443,16					الأعباء المالية
252860037,8	278787861,2					6 - النتيجة المالية
955161195,3	949867631,5					7 - النتيجة العادية قبل الضرائب (5 + 6)
203849606	155016368					الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية
-71070547,04	27562405,76					الضرائب المؤجلة (تغيرات) حول النتائج العادية
90000000	90000000					مشاركة الأرباح في الأرباح
5346019229	5263847434					مجموع منتجات الأنشطة العادية
-4613637093	-4586558576					مجموع أعباء الأنشطة العادية
732382136,4	677288857,7					8 - النتيجة الصافية للأنشطة العادية
0	0					العناصر غير العادية - المنتجات (يطلب بيانها)
0	0					العناصر غير العادية - الأعباء (يطلب بيانها)
0	0					9 - النتيجة غير العادية
732382136,4	677288857,7					10 - النتيجة الصافية للسنة المالية
0	0					حصة الشركات الموضوعية موضع المطالبة في النتيجة الصافية
0	0					11 - النتيجة الصافية للمجموع الدمج (1)
0	0					و منها حصة ذوي الأقلية (1)
0	0					حصة المجموع (1)
46110,45	Sysnet Software / Sysn bedjaoui			C08C11080	définitive	ص 1 / 1

الملحق رقم (12): الميزانية الختامية لجانب الأصول لسنة 2025 لمؤسسة حجار السود للإسمنت.

SOCIETE DES CEMENTS HADJAR SOUD				Matricule F	0000 210 3626 133
BP 181 AZZABA W-SKIKDA				Article	2 00 4 2 001
					46058,616
Exercice al				45658	at 46022
Bilan Actif					
Exercice clos le				46022,00066	
					Unité: DA
ACTIF	Note	2025ج Brut	2025ج Amort-I	2025ج Net	2024ج Net
ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)		0	0	0	0
Immobilisations incorporelles		59922343	50392917,6	9529425,6	12156789
Immobilisations corporelles		1,893E+10	1,4196E+10	4,732E+09	5,15E+09
Terrains		28440000	0	28440000	28440000
Bâtiments		3,12E+09	2270551459	849059151	842730279
Autres immobilisations corporelles		1,578E+10	1,1925E+10	3,855E+09	4,279E+09
Immobilisations en concession		0	0	0	0
Immobilisations en cours		536364944	0	536364944	566709268
Immobilisations financières		6,619E+09	0	6,619E+09	6,573E+09
Titres mis en équivalence - entreprises		0	0	0	0
Autres participations et créances rattachées		20487600	0	20487600	0
Autres titres immobilisés		0		0	0
Prêts et autres actifs financiers non courants		6,599E+09	0	6,599E+09	6,573E+09
Impôts différés actif		254006207	0	254006207	281678353
TOTAL ACTIF NON COURANT		2,64E+10	1,4246E+10	1,215E+10	1,258E+10
ACTIF COURANT					
Stocks et en cours		3,463E+09	-650877,02	3,462E+09	3,29E+09
Créances et emplois assimilés		2,241E+09	-2269311	2,239E+09	2,56E+09
Clients		1,772E+09	2269310,99	1,77E+09	2,018E+09
Autres débiteurs		47078221	0	47078221	36694681
Impôts et assimilés		258638475	0	258638475	326251104
Autres actifs courants		163337721		163337721	179003489
Disponibilités et assimilés		2,26E+09	0	2,26E+09	2,33E+09
Placements et autres actifs financiers		0	0	0	0
Trésorerie		2,26E+09	0	2,26E+09	2,33E+09
TOTAL ACTIF COURANT		7,964E+09	-2920188	7,961E+09	8,18E+09
TOTAL GENERAL ACTIF		3,436E+10	-1,425E+10	2,011E+10	2,076E+10
46058,616	Sysnet Software / Sysne	afatmi	c08c1200	définitive	Page 1 /

الملحق رقم (13): الميزانية الختامية لجانب الخصوم لسنة 2025 لمؤسسة حجار السود للإسمنت.

SOCIETE DES CEMENTS HADJAR SOUD										Matricule F 0000 200 0000 000									
BP 181 AZZABA W-SKIKDA										Article 200 000 000									
										46058,62									
Exercice al 45658,4										al 46022									
BILAN PASSIF																			
Exercice clos le										46022,00066									
										Unité: DA									
Passif										Notée									
										2025									
										2024									
CAPITAUX PROPRES																			
Capital émis (ou compte de l'exploitant)										1550000000									
Capital non appelé										0									
Primes et réserves (Réserves consolidées (1))										15670482377									
Ecart de réévaluation										0									
Ecart d'équivalence (1)										0									
Résultat net (Résultat net part du groupe) (1)										542344138,6									
Autres capitaux propres - Report à nouveau										10000000									
Liason inter unite										0									
Part de la société consolidante) (1)										17772826516									
Part des minoritaires (1)										0									
TOTAL I										17772826516									
PASSIFS NON COURANTS										0									
Emprunts et dettes financières										0									
Impôts (différés et provisionnés)										22507626,49									
Autres dettes non courantes										0									
Provisions et produits comptabilisés d'avance										1196057439									
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II										1218565066									
PASSIFS COURANTS										0									
Fournisseurs et comptes rattachés										612049855,8									
Impôts										128433109,6									
Autres dettes										380143839,4									
Trésorerie Passif										0									
TOTAL PASSIFS COURANTS III										1120626805									
TOTAL GENERAL PASSIF										20112018386									
(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés										20763865569									
46058,618 Sysnet Software / Sysr afatmi										c08c1200									
										définitive									
										Page 1 / 1									

الملاحق رقم (14): جدول حسابات النتائج لسنة 2025 لمؤسسة حجار السود للإسمنت.

رقم التعريف الج	رقم المادة الضر				
45658,4	السنة الحالية من				
46022	إلى				
حسابات النتائج حسب الطبيعة					
N-1	N	ملاحظة			
4383176029	4371272072		رقم الأعمال		
-266158778	392341638,2		تغير مخزونات المنتجات المصنعة و المنتجات قيد الصنع		
0	0		الإنتاج الرئي		
0	0		إعانات الاستغلال		
4717017251	4763613710		1 - إنتاج السنة الحالية		
-1676809321	-1873507115		المشتريات المستلكة		
-888966059,3	-938748283,2		الخدمات الخارجية و الاستهلاكات الأخرى		
-2565775381	-2812255398		2 - استهلاك السنة الحالية		
-2151241871	1951358312		3 - القيمة المضافة للاستغلال (1 - 2)		
-301045142,9	-732685192,1		أعباء المستثمرين		
-59221756,29	-54742464,02		الضرائب و الرسوم و المدفوعات المشابهة		
1190374972	1103930656		4 - الفائض الإجمالي عن الاستغلال		
55190241,72	57355731,41		المنتجات العملياتية الأخرى		
-32181439,39	-23969503,91		الأعباء العملياتية الأخرى		
-693029580,4	-752857163,8		المنقصات للاستهلاكات و المؤونات		
210125636,8	3948306,96		استشاف عن خسائر القيمة و المؤونات		
671079770,3	388408026,4		5 - النتيجة العملياتية		
281514304,4	275887521,6		المنتجات الحالية		
-2726443,16	-558166,56		الأعباء الحالية		
278787861,2	275329355		6 - النتيجة الحالية		
949867631,5	663737381,4		7 - النتيجة العادية قبل الضرائب (5 + 6)		
155016368	131952596		الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية		
27562405,76	54753628,39		الضرائب المؤجلة (تغيرات) حول النتائج العادية		
900000000	700000000		مشاركة الأجراء في الأرباح		
5263847434	5100805270		مجموع نتائج الأنشطة العادية		
-4586558576	-4693774113		مجموع أعباء الأنشطة العادية		
677288857,7	407031157		8 - النتيجة الصافية للأنشطة العادية		
0	0		العناصر غير العادية - المنتجات (يطلب بيانها)		
0	0		العناصر غير العادية - الأعباء (يطلب بيانها)		
0	0		9 - النتيجة غير العادية		
677288857,7	407031157		10 - النتيجة الصافية للسنة الحالية		
0	0		حصة الشركات الموضوعية موضع العدالة في النتيجة الصافية		
0	0		11 - النتيجة الصافية للمجموع الدمج (1)		
0	0		و منها حصة ذوي الأكولة (1)		
0	0		حصة المجموع (1)		
46110,46	Sysnet Software / Sysne	bedjaoui	C08C11080	définitive	ص 1 / 1