

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (ل م د)

تخصص: محاسبة ومالية

قياس أثر التكامل بين محاسبة الإستدامة و بطاقة الأداء  
المتوازن على المرونة المالية.

دراسة حالة شركة الإسمنت الماء الأبيض \_تبسة\_

إعداد الطالبات:

تحت إشراف الأستاذ:

هاجر فريضي

ا.د: عبد الكريم زرفاوي

لجنة المناقشة:

شفاء خمان

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
سارة عزازية	أستاذة	رئيسا
عبد الكريم زرفاوي	أستاذ	مشرفا
عبد العالي منصر	أستاذ محاضر ب	مناقشا

السنة الجامعية: 2025\_2026

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر و عرفان:

الحمدُ لله حمدًا يليق بجلاله وعظيم فضله، حمدًا يوافي نعمه ويكافئ مزيدَه، فهو وحده من يسّر البدايات وبلّغ النهايات، ووهبنا القدرة على إتمام هذا العمل بعد جهدٍ وسعي.

ثم نتقدّم بخالص التقدير وعميق الامتنان إلى الأستاذ المشرف زرفاوي عبد الكريم، الذي كان لتوجيهاته الرصينة، وملاحظاته الدقيقة، وأسلوبه العلمي أثرٌ بالغ في تقويم هذا العمل وإثرائه، فله منّا جزيل الشكر ووافر الاحترام.

كما نتوجّه بعميق الامتنان إلى أساتذتنا الكرام، الذين كانوا مصدر علمٍ وتوجيه طوال مشوارنا الجامعي، فكان لفضلهم أثرٌ راسخ في تكويننا العلمي.

ولا يفوتنا أن نعبر عن عرفاننا الكبير لعائلاتنا، لما قدّموه من دعمٍ وصبرٍ وتشجيع، كانوا به خير سندٍ لنا في مختلف مراحل هذا العمل.

وفي الأخير، نتقدّم بالشكر لكل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا الجهد المتواضع، سائلين الله التوفيق والسداد للجميع.

## الإهداء :

قال تعالى: ﴿وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ﴾

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك، ولا يطيب النهار إلا بطاعتك، ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك.. ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك.

فالحمد لله عدد خلقه ومداد كلماته ﴿الله جل جلاله﴾

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة، ونصح الأمة.. إلى نبي الرحمة ونور العالمين

﴿سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم﴾

من قال: "أنا لها" نالها، وأنا لها وإن أبت رغماً عنها... أتيت بها

أهدي تخرجي الى:

إلى نفسي أولاً، لأنني لم أكن أبحث عن طريقٍ سهل، بل عن شعور الوصول الذي أستحقه اليوم.

إلى أبي، الذي زين اسمي بأجمل الألقاب، من علمني أن الدنيا كفاح وسلاحه العلم والمعرفة

إلى أمي... أكتب هذا وأنا أعلم أن أي كلمة لن توفيكِ حقكِ، لكن يكفيني أن أقول: أنتِ السبب في كل ما وصلتُ إليه، تعبكِ كان خلف كل خطوة لي، ودعاؤكِ كان يفتح لي الطرق حين تُغلق.

إلى إخوتي وأختي.. ضلعي الثابت وأمان أيامي، إلى من شددت عضدي بهم، فكانوا لي ينابيع أرتوي منها، إلى خيرة أيامي وصفوتها.

إلى كل من ساندني بكلمةٍ طيبة خففت عني الطريق أو دعوةٍ صادقة...

أهدي ثمرة هذا الجهد بكل امتنان، فبعض العطاء لا يُقاس بحجمه، بل بالأثر الذي يتركه في القلب.

خمان شفاء

## الإهداء:

قال تعالى: ﴿وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ﴾

الحمد لله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل، وأعاننا على بلوغ هذه المرحلة من مسيرتنا الدراسية.

﴿وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ﴾

أهدي ثمرة جهدي وتخرجي هذا إلى من كان لهما الفضل الكبير بعد الله سبحانه وتعالى

في وصول إلى هذه المرحلة إلى والديّ الكريمين، حفظهما الله وأطال في عمرهما.

اللذان كان دعائهما ودعمهما المستمر سبباً في وصولي إلى هذه المرحلة، وإلى كل من غرسا فيّ قيم الصبر والاجتهاد والطموح.

إلى نفسي: أهدي هذا العمل المتواضع اعترافاً بالجهد، وفخرًا بالوصول.

إلى أخي وأختي،

اللذان كانا لي سنداً ودعمًا في كل لحظات حياتي،

إلى كل فرد من عائلتي الكريمة،

الذين شاركوني لحظات التعب والأمل، وكانوا خير عوناً لي.

أهدي ثمرة جهدي وتخرجي إليكم جميعاً، عرفاناً ومحبة وامتناناً لكم.

فريضي هاجر

## ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر التكامل بين محاسبة الإستدامة و بطاقة الأداء المتوازن على المرونة المالية للمؤسسات الصناعية، و لتحقيق ذلك تم الإعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري، و المنهج التحليلي في دراسة حالة مؤسسة الإسمنت للفترة الممتدة (2020-2024)، حيث تتضمن الدراسة إستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المالية وغير المالية، التي تساعد على تقييم مستوى الأداء من الجوانب المتعددة تشمل البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، البعد البيئي والإجتماعي، ومدى مساهمة مؤشرات محاسبة الإستدامة في تقييم أثر البعد الإقتصادي، البعد الإجتماعي، البعد البيئي، تساهم هذه المؤشرات في تعزيز المرونة المالية و تحقيق إستمرارية المؤسسة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن محاسبة الإستدامة تمثل أداة حديثة تساعد المؤسسة على تحقيق التوازن بين الأداء المالي و الأبعاد البيئية و الإجتماعية، بما يدعم استدامة نشاطها على المدى الطويل.
- بطاقة الأداء المتوازن لم تعد تقتصر على قياس الأداء المالي فقط، بل أصبحت نظام متكامل يربط بين الأبعاد المالية و غير المالية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- يساهم التكامل بين محاسبة الإستدامة و بطاقة الاداء المتوازن في توفير معلومات أكثر شمولاً و دقة، مما يدعم فعالية الرقابة و اتخاذ القرارات.

توصلت الدراسة إلى أن التكامل بين محاسبة الإستدامة مع بطاقة الأداء المتوازن له أثر إيجابي وفعال في تعزيز المرونة المالية للمؤسسة، حيث يساهم هذا التكامل في تحسين كفاءة استغلال الموارد المالية، ورفع مستوى الربحية، وتعزيز القدرة على التكيف مع الأزمات والتغيرات الإقتصادية، كما يساعد على توفير المعلومات مالية وغير مالية أكثر دقة، مما يدعم عمليات إتخاذ القرارات الإدارية و الإستراتيجية بشكل أكثر فعالية، ويضمن إستمرارية المؤسسة وتحقيق أهدافها التنموية بشكل مستدام على المدى الطويل.

إضافة إلى تشجيع المؤسسات الجزائرية على تبني الأساليب و الأدوات الحديثة، لما لها من دور في تحسين الأداء المالي وتعزيز المرونة المالية، ودعم المؤسسات على مواجهة المخاطر والتغيرات الإقتصادية بكفاءة، أصبح الإعتماد على هذا التكامل ضرورة إدارية ومحاسبية، بهدف تحقيق أداء مستدام وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية.

الكلمات المفتاحية: قياس أثر التكامل، محاسبة الإستدامة، بطاقة الأداء المتوازن، المرونة المالية، المنهج الوصفي، و المنهج التحليلي.

## Summary:

This study aims to measure the impact of the integration between sustainability accounting and the balanced scorecard on the financial flexibility of industrial enterprises. To achieve this objective, the descriptive approach was adopted in the theoretical part, while the analytical approach was used in the case study of a cement company over the period (2020–2024). The study incorporates the use of the financial and non-financial dimensions of the balanced scorecard, which help in evaluating performance from multiple perspectives, including the financial perspective, the customer perspective, the internal business processes perspective, the learning and growth perspective, as well as the environmental and social perspectives. It also examines the extent to which sustainability accounting indicators contribute to assessing the impact of the economic, social, and environmental dimensions. These indicators play a significant role in enhancing financial flexibility and ensuring the continuity of the organization.

The study reached a set of key findings, the most important of which are:

- Sustainability accounting represents a modern tool that helps organizations achieve a balance between financial performance and environmental and social dimensions, thereby supporting the long-term sustainability of their activities.
- The balanced scorecard is no longer limited to measuring financial performance only; rather, it has become an integrated system that links financial and non-financial dimensions to achieve strategic objectives.
- The integration between sustainability accounting and the balanced scorecard contributes to providing more comprehensive and accurate information, thereby enhancing the effectiveness of control and decision-making processes.

The study concluded that the integration of sustainability accounting with the balanced scorecard has a positive and effective impact on enhancing the financial flexibility of the organization. This integration contributes to improving the efficiency of financial resource utilization, increasing profitability levels, and strengthening the ability to adapt to crises and economic changes. It also helps provide more accurate financial and non-financial information, thereby supporting managerial and strategic decision-making processes more effectively and ensuring the continuity of the organization and the achievement of its development goals in a sustainable manner over the long term.

Furthermore, it encourages Algerian enterprises to adopt modern approaches and tools due to their role in improving financial performance, enhancing financial flexibility, and supporting organizations in effectively facing risks and economic changes. Relying on this integration has become an administrative and accounting necessity aimed at achieving sustainable performance and strengthening the competitiveness of Algerian enterprises.

فهرس المحتويات:

- 3..... شكر و عرفان: 3
- 4..... الإهداء: 4
- 6..... ملخص الدراسة: 6
- IV..... قائمة الأشكال: 4
- V..... قائمة الملاحق: 5
- المقدمة ..... أ\_خ
- الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمحاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن ..... أ
- 3..... المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لمحاسبة الإستدامة. 3
- 4..... المطلب الأول: نشأة وتطور محاسبة الإستدامة. 4
- 7..... المطلب الثاني: مفهوم محاسبة الإستدامة 7
- 10..... المطلب الثالث: أبعاد محاسبة الإستدامة 10
- 16..... المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن. 16
- 16..... تمهيد: 16
- 17..... المطلب الأول: نشأة وتطور بطاقة الأداء المتوازن. 17
- 18..... المطلب الثاني: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن 18
- 21..... المطلب الثالث: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن 21
- 30..... المبحث الثالث: المرونة المالية وأثر التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن. 30
- 31..... المطلب الأول: مفهوم المرونة المالية 31
- 33..... المطلب الثاني: مؤشرات المرونة المالية. 33

- المطلب الثالث: مؤشرات التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن ..... 38
- المطلب الرابع: قياس أثر التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن. .... 40
- الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لقياس أثر التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن على  
المرونة المالية في شركة الاسمنت الماء الأبيض تبسة 2020\_2024..... 24
- المبحث الأول: التقديم العام لشركة الإسمنت الماء الأبيض -تبسة- ..... 45
- المطلب الأول: بطاقة التعريف لشركة الإسمنت الماء الأبيض -تبسة- ..... 46
- المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة الإسمنت. .... 52
- المبحث الثاني: إستخدام أسلوب محاسبة الإستدامة و بطاقة الأداء المتوازن في شركة الاسمنت تبسة  
..... 58
- المطلب الأول: واقع أنشطة الشركة الخاصة بالأداء المالي..... 59
- المطلب الثاني: إستخدام مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن في شركة الإسمنت الماء الأبيض -تبسة-  
..... 62
- المطلب الثالث: إستخدام مؤشرات محاسبة الإستدامة في شركة الإسمنت الماء الأبيض -تبسة- . 90
- المبحث الثالث: نتائج التكامل بين مؤشرات محاسبة الإستدامة و بطاقة الأداء المتوازن على المرونة  
المالية. .... 100
- المطلب الأول: نتائج التكامل بين الأسلوبين محاسبة الإستدامة و بطاقة الأداء المتوازن على المرونة  
المالية من خلال البعد المالي وبعد العمليات الداخلية. .... 101
- المطلب الثاني: نتائج التكامل بين الأسلوبين محاسبة الإستدامة و بطاقة الأداء المتوازن على  
المرونة المالية من خلال كل من بعد التعلم و النمو، بعد العملاء. .... 106
- المطلب الثالث: نتائج التكامل بين الأسلوبين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن على المرونة  
المالية من خلال كل من بعد التعلم والنمو، البيئي والاجتماعي. .... 113

المطلب الرابع: نتائج التكامل الكلي بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن على المرونة  
المالية في شركة الإسمنت الماء الأبيض تبسة 2020-2024 ..... 117

الخاتمة ..... 121

قائمة المراجع و المصادر: ..... 129

قائمة الجداول:

- الجدول 01: مؤشرات البعد الإقتصادي ..... 12
- الجدول 02: مؤشرات البعد الاجتماعي ..... 14
- الجدول 03: مؤشرات البعد البيئي ..... 15
- الجدول 04: مؤشرات السيولة ..... 34
- الجدول 05: مؤشرات المديونية ..... 35
- الجدول 06: مؤشرات الربحية ..... 36
- الجدول 07: مؤشرات التدفقات النقدية ..... 36
- الجدول 08: مؤشرات الرافعة المالية ..... 37
- الجدول 09: أنشطة الشؤكة خلال 5 سنوات ..... 59
- الجدول 10: تحليل المورد البشري للمؤسسة ..... 61
- الجدول 11: البعد المالي ..... 63
- الجدول 12: بعد العملاء ..... 70
- الجدول 13: معدل دوران الزبائن ..... 72
- الجدول 14: تحديد إحتياجات العملاء ..... 74
- الجدول 15: تحديد السوق ..... 75
- الجدول 16: إنتاجية المواد ..... 76
- الجدول 17: معدل الإنتاج العامل ..... 77
- الجدول 18: معدل دوران المخزون ..... 79
- الجدول 19: نصيب الطن الواحد المنتج من تكاليف الصيانة ..... 81
- الجدول 20: بعد التعلم و النمو (تحسين قدرات المورد البشري) ..... 83
- الجدول 21: معدل دوران المورد البشري ..... 85
- الجدول 22: البعد البيئي ..... 87
- الجدول 23: البعد الاجتماعي ..... 89
- الجدول 24: البعد الإقتصادي ..... 91

94.....	الجدول 25: البعد الإجتماعي.....
97.....	الجدول 26: البعد البيئي.....
101.....	الجدول 27: قياس التغير في معدل الإستهلاك الطاقوي بعد إستعمال الطاقة البديلة.....
104.....	الجدول 28: أثر التغير بعد إستعمال الطاقة البديلة.....
107.....	الجدول 29: كمية الكلنكر قبل و بعد إستعمال (INDUSTRIAL SLAG).....
109.....	الجدول 30: نسب السيولة قبل و بعد إستعمال (INDUSTRIAL SLAG).....
112.....	الجدول 31: عدد الزبائن بعد إستخدام الخبث الصناعي (INDUSTRIAL SLAG).....
114.....	الجدول 32: قياس التغير للإنبعاثات الطاقوية.....
117.....	الجدول 33: نتائج التكامل الكلي.....

قائمة الأشكال:

- الشكل 01 : أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ..... 22
- الشكل 02: بعد العملاء بطاقة الأداء المتوازن ..... 25
- الشكل 03: التعلم و النمو في إطار قدرات العاملين..... 28
- الشكل 04: مراحل صناعة الإسمنت..... 50
- الشكل 05: الهيكل التنظيمي لشركة الإسمنت تبسة ..... 53
- الشكل 06: أنشطة الشركة خلال 5 سنوات..... 60
- الشكل 07: تحليل الموارد البشرية للمؤسسة..... 62
- الشكل 08: بعد العملاء (عدد الزبائن و عدد الطلبيات) ..... 71
- الشكل 09: مدل دوران الزبائن ..... 73
- الشكل 10: بعد العمليات الداخلية (مقاييس الإنتاجية) ..... 78
- الشكل 11: بعد العمليات الداخلية (تكاليف المنتج) ..... 82
- الشكل 12: بعد التعلم و النمو (تحسين قدرات المورد البشري) ..... 84
- الشكل 13: معدل دوران المورد البشري..... 86
- الشكل 14: البعد البيئي ..... 87
- الشكل 15: البعد الإجتماعي ..... 89
- الشكل 16: البعد الإقتصادي ..... 92
- الشكل 17: البعد الإجتماعي ..... 94
- الشكل 18: البعد البيئي ..... 97
- الشكل 19: نسب السيولة قبل و بعد إستعمال (INDUSTRIAL SLAG)..... 110
- الشكل 20: قياس التغير للإنبعاثات الطاقوية..... 115

قائمة الملاحق:

- 132 ..... الملحق 01: ميزانية (2020\_2019)
- 133 ..... الملحق 02: ميزانية (2021\_2020)
- 134 ..... الملحق 03: ميزانية (2022\_2021)
- 135 ..... الملحق 04: ميزانية (2023\_2022)
- 136 ..... الملحق 05: ميزانية (2024\_2023)
- 137 ..... الملحق 06: حسابات النتائج (2020\_2019)
- 138 ..... الملحق 07: حسابات النتائج (2021\_2020)
- 139 ..... الملحق 08: حسابات النتائج (2022\_2021)
- 140 ..... الملحق 09: حسابات النتائج (2023\_2022)
- 141 ..... الملحق 10: حسابات النتائج (2024\_2023)
- 142 ..... الملحق 11: شهادة ISO
- 143 ..... الملحق 12: شهادة ( سياسة الجودة، الصحة\_الأمن، البيئة و الطاقة)
- 144 ..... الملحق 13: الهيكل التنظيمي لشركة الإسمنت
- 145 ..... الملحق 14: مراحل صناعة الإسمنت

# المقدمة

## تمهيد:

يشهد عالم الأعمال الحديث تحولات جذرية، دفعت المؤسسات إلى إعادة تقييم أدوات قياس الأداء وآليات التسيير التي تعتمدها، هذه التحولات دفعت إلى البحث عن أدوات تسيير حديثة قادرة على تحسين جودة المعلومات ودعمها والمساعدة في عملية إتخاذ القرار بشكل أكثر شمولية وفعالية، بما يعزز من قدرة المؤسسة على التكيف وتحقيق التوازن بين أهدافها المختلفة.

في هذا الإطار، برزت محاسبة الإستدامة إلى دمج الجوانب الاقتصادية و الإجتماعية والبيئية ضمن النظام المحاسبي، بهدف تقديم معلومات أكثر شمولية وشفافية حول أداء المؤسسة، مما يتيح تقييم الأداء المؤسسي بشكل متوازن ومستدام.

ومن جهة أخرى، تعد بطاقة الأداء المتوازن من أهم أدوات التسيير الاستراتيجية الحديثة، حيث جاءت لتجاوز محدودية المؤشرات المالية، من خلال إعتماد مجموعة من الأبعاد المتكاملة التي تشمل البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو، وهو ما يسمح بتقييم الأداء بطريقة أكثر توازنا وشمولا.

وقد حظي موضوع كل من محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن بالإهتمام المتزايد في الدراسات الأكاديمية والتطبيقات العملية، إلا أن التوجه الحديث لم يعد يقتصر على دراسة كل منهما بشكل منفصل، بل أصبح يركز على التكامل بينهما باعتباره مدخلا فعالا لتحسين الأداء وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات.

تبرز أهمية دراسة التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن، من خلال تحليل أثر التكامل بين الأسلوبين وانعكاس ذلك على تعزيز المرونة المالية وقدرتها على التكيف مع التغيرات والمخاطر المختلفة والتي تعبر عن قدرة المؤسسة على مواجهة الأزمات والتقلبات الاقتصادية والتكيف معها دون تأثيرها على إستقرارها المالي، وهو ما أصبح يشكل عنصرا أساسيا في نجاح واستمرارية المؤسسات، خاصة في القطاعات الصناعية.

وتم إختيار مؤسسة صناعة الإسمنت بتبسة-الجزائر كحالة دراسة تطبيقية، نظرا لطبيعة نشاطها الصناعي الذي يتميز بتعقيد العميات الإنتاجية و إعتماده الكبير على الموارد الطاقوية والمادية، إضافة إلى تأثيره المباشر على الجوانب البيئية و الاقتصادية، كما تعد هذه المؤسسة من المؤسسات ذات الأهمية الإستراتيجية في دعم قطاع البناء والتشييد على المستوى الوطني.

وبناء عليه، فإن دراسة هذه المؤسسة تتيح فرصة مناسبة لتحليل مدى تطبيق محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن، وقياس أثر التكامل بينهما على تعزيز المرونة المالية وقدرة المؤسسة على مواجهة التحديات والتقلبات الاقتصادية.

### 1. إشكالية البحث:

وانطلاقا من هذا التوجه، تزداد الحاجة إلى دراسة مدى إمكانية التكامل بين هاتين الأداتين، و يمكن أن يترتب عنه آثار على مستوى أداء المؤسسة، خاصة فيما يتعلق بالمرونة المالية التي تعد عنصرا أساسيا لضمان إستمرارية المؤسسة وقدرتها على مواجهة مختلف المخاطر والتقلبات، ومن هنا تبرز إشكالية هذه الدراسة، والتي سيتم من خلالها محاولة تحليل قياس أثر هذا التكامل على تعزيز المرونة المالية داخل المؤسسة محل الدراسة، وعليه يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

- ما مدى تأثير التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن على تعزيز المرونة المالية في المؤسسة الاقتصادية (مؤسسة إسمنت تبسة)؟

ومن أجل معالجة الإشكالية الرئيسية فإنه يمكن تجزئتها إلى تساؤلات فرعية كما يلي:

#### - التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يتم تطبيق محاسبة الإستدامة داخل شركة الإسمنت-تبسة-الجزائر؟
- كيف تستخدم بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء داخل شركة الإسمنت-تبسة؟
- ماهي طبيعة التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن في شركة الإسمنت -تبسة؟

- كيف يساهم هذا التكامل في تعزيز مؤشرات المرونة المالية (السيولة، القدرة على التكيف، وتقليل المخاطر المالية)؟

## 2. الفرضيات:

للإجابة عن التساؤلات الفرعية ننطلق من الفرضيات التالية.

- **الفرضية الأولى:** تسعى شركة الإسمنت تبسة إلى تطبيق محاسبة الإستدامة بدرجة متوسطة من خلال إدماج الأبعاد البيئية و الإجتماعية والاقتصادية في أنشطتها، مع ضعف في مستوى الإفصاح المحاسبي عنها.
- **الفرضية الثانية:** تعتمد شركة الإسمنت تبسة على بطاقة الأداء المتوازن بدرجة محدودة في تقييم أدائها.
- **الفرضية الثالثة:** توجد علاقة تكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن داخل شركة الإسمنت تبسة- الجزائر، حيث يتم توظيف بعض مؤشرات الإستدامة ضمن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، دون وجود نظام شامل يشمل التكامل بين النظامين.
- **الفرضية الرابعة:** يساهم التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن في تعزيز مؤشرات المرونة المالية داخل شركة الإسمنت -تبسة-الجزائر، من خلال تحسين مستويات السيولة، وزيادة القدرة على التكيف مع التغيرات المالية و الاقتصادية وتقليل المخاطر المالية بما يدعم استقرار المؤسسة واستمرار نشاطها.

## 3. أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على الإطار المفاهيمي لمحاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن وأهميتهما في تسير المؤسسات الحديثة.
- تحليل مدى تطبيق محاسبة الإستدامة داخل شركة الإسمنت - تبسة - الجزائر.
- دراسة مستوى إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء شركة الإسمنت.
- إبراز طبيعة التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن داخل شركة الإسمنت.

- قياس أثر هذا التكامل على تعزيز المرونة المالية لشركة الإسمنت.
- توضيح دور هذا التكامل في تحسين جودة المعلومات المحاسبية ودعم إتخاذ القرارات.
- تحديد أهم الصعوبات التي تواجه تطبيق محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن بشكل متكامل داخل شركة الإسمنت.
- تقديم نتائج وتوصيات قد تساعد الشركة على تحسين أدائها المالي والاستراتيجي.

#### 4. أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهمية علمية من خلال تناولها لموضوع معاصر يتمثل في التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن، حيث تساهم في إبراز أهمية تطوير أنظمة التقييم داخل المؤسسات بما يتلاءم مع متطلبات البيئة الحديثة، كما تكمل أهميتها في محاولة توضيح كيفية توظيف المؤشرات المالية والغير المالية بشكل متكامل لدعم عملية إتخاذ القرارات وتعزيز جودة المعلومات المحاسبية.

وتزداد أهمية هذه الدراسة من خلال تركيزها على قياس أثر هذا التكامل على المرونة المالية، باعتبارها عاملا أساسيا في ضمان إستمرارية المؤسسة وقدرتها على مواجهة التغيرات الاقتصادية والبيئية، إضافة إلى ذلك، تساهم الدراسة في تقديم تطبيقية من خلال تحليل حالة شركة الإسمنت -تبسة- الجزائر، مما يعزز من القيمة العلمية لنتائج المتوصل إليها، وفتح المجال أمام تبني ممارسات تسيير أكثر استدامة وكفاءة.

#### 5. أسباب إختيار الموضوع

تم إختيار الموضوع للأسباب التالية:

- تزايد الإهتمام بمفاهيم محاسبة الإستدامة في ظل التغيرات الاقتصادية والبيئية الحديثة.
- الحاجة إلى تطوير أدوات تقييم الأداء من خلال دمج المؤشرات المالية و غير المالية.
- أهمية بطاقة الأداء المتوازن كأداة إستراتيجية حديثة تساعد في ترجمة الأهداف إلى مؤشرات قابلة للقياس.
- السعي لفهم دور التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن في تحسين جودة المعلومات المحاسبية

- أهمية المرونة المالية كعنصر أساسي لضمان إستمرارية المؤسسة وقدرتها على مواجهة الأزمات.
- قلة الدراسات التطبيقية التي تناولت هذا الموضوع في البيئة الجزائرية.
- الرغبة في ربط الجانب النظري بالتطبيق العلمي من خلال دراسة حالة شركة الإسمنت -تبسة- الجزائر.
- المساهمة في تقديم توصيات تساعد المؤسسات على تبني ممارسات تسيير حديثة ومستدامة.

## 6. الأدوات والمنهج المستخدم:

أ. **المنهج المستخدم:** تعتمد هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، وذلك من خلال عرض الإطار النظري لمحاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن وتحليل العلاقة بينهما، ثم دراسة أثر التكامل على المرونة المالية، كما تم تدعيم هذا المنهج بمنهج **دراسة الحالة**، من خلال إختيار شركة الإسمنت -تبسة- الجزائر كنموذج تطبيقي، بهدف تحليل الواقع العملي للمؤسسة ومعرفة مدى تطبيق هذه الأدوات الحديثة وانعكاسها على أدائها المالي.

وتم توظيف بعض **الأساليب الكمية** في معالجة البيانات، من خلال الإعتماد على مجموعة من المؤشرات المالية التي تسمح بقياس المرونة المالية وتفسير تطورها، بما يعزز من دقة التحليل وموضوعية النتائج، ويهدف هذا التكامل إلى تحقيق الإنسجام بين الجانب النظري والتطبيقي، وهو ما يضمن الوصول إلى نتائج علمية دقيقة وقابلة لتعميم في حدود الدراسة.

ب. **الأدوات المستخدمة:** وتم الإعتماد على مجموعة من الأدوات، تتمثل في:

- **المقابلة:** بإجراء مقابلات مع مجموعة من الإطارات والمسؤولين في شركة الإسمنت تبسة للحصول على معلومات تفصيلية ودقيقة حول طرق التسيير والإجراءات المتبعة.
- **تحليل الوثائق:** تم الإعتماد على القوائم المالية (الميزانيات، قوائم الدخل، ...إلخ) والوثائق الداخلية للمؤسسة، لاستخلاص البيانات الضرورية التي تدعم الدراسة.
- **التحليل المالي:** من خلال إستخدام مجموعة من المؤشرات المالية (مثل: نسب السيولة، والربحية، والمديونية) بهدف تقييم مستوى المرونة المالية داخل المؤسسة.

وقد ساهمت هذه الأدوات في توفير بيانات دقيقة وموثوقة، مما أتاح إجراء تحليل موضوع بشكل علمي وتحقيق أهداف الدراسة.

7. **حدود الدراسة:** تنقسم إلى حدود موضوعية وحدود مكانية وحدود زمانية وهي كما يلي:

أ. **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على تحليل أثر التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن على المرونة المالية.

ب. **الحدود المكانية:** تقتصر على مجتمع الدراسة والمتمثل في مصنع الإسمنت بلدية الماء الأبيض - ولاية تبسة- الجزائر.

ج. **الحدود الزمانية:** تغطي هذه الدراسة أثر التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن على المرونة المالية، بأخذ النتائج المتحصل عليها في السنوات الخمسة، وقد تم الحصول على المعطيات الميدانية في الفترة الممتدة من (2020\_2024).

8. **معيقات الدراسة:**

تتمثل أهم معوقات هذه الدراسة في الجانب التطبيقي، وهذا لصعوبة الحصول على البيانات، وتمثلة في نقص بعض المعلومات الدقيقة المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة، خاصة البيانات المالية والتقارير الداخلية، صعوبات ميدانية، حدود التواصل مع بعض المسؤولين، قلة الدراسات السابقة، التي تجمع بين موضوع محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن والمرونة المالية، مما حد من إمكانية المقارنة بشكل موسع.

9. **الدراسات السابقة:**

وتتضمن بعض الدراسات الوطنية، العربية والأجنبية التي تم توصل إليها فيما يخص محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن التي لها علاقة بالموضوع قيد الدراسة:

أ. **الدراسات الأجنبية:**

نتائج الدراسة	فرضيات الدراسة	إشكالية الدراسة	عنوان الدراسة	السنة	الباحث
-أوضحت الدراسة أن محاسبة التقليدية تميل إلى التركيز على المؤشرات المالية قصيرة الأجل، مما يحد من قدرتها على تقديم تقييم شامل لأداء المؤسسة. -أوضحت الدراسة أن محاسبة الإستدامة الإستراتيجية وتساهم في تقديم معلومات أكثر تكاملاً من خلال	-إن إدماج الأبعاد البيئية الإجتماعية ضمن النظام المحاسبي يساهم في تحسين جودة المعلومات المحاسبية وزيادة شفافيتها. -يساهم تطبيق محاسبة الإستدامة في دعم اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتحقيق أهداف التنمية المستدامة على	-إلى أي مدى يمكن لمحاسبة الإستدامة والمحاسبة الإجتماعية أن تعوض قصور المحاسبة التقليدية في قياس الأداء الشامل للمؤسسة وتحقيق التنمية المستدامة؟	Accountability, Social Responsibility and Sustainability: Accounting for Society and the Environment	2014	Rob Gray

الجمع بين الأبعاد الإقتصادية والبيئية و الإجتماعية ضمن النظام المحاسبي. -توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات تعتمد هذا النهج من المحاسبة و تحقيق التوازن بين الربحية و الإقتصادية و الإلتزام بمسؤولية الإجتماعية والبيئية.	المدى الطويل. -يؤدي الإفصاح عن المعلومات غير المالية إلى تعزيز ثقة أصحاب المصلحة وتحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع.				
-أظهرت الدراسة أن استخدام	- تساهم استخدام أبعاد بطاقة الأداء	-إلى أي مدى يمكن بطاقة الأداء المتوازن	Measuring and improving information	2021	Yassine rdiouat et al

بطاقة الأداء المتوازن تمثل أداة فعالة لقياس وتحسين رشاقة نظم المعلومات داخل المؤسسة، حيث تعتمد هذه الأداة على تقييم الأداء عبر منظور شامل يشمل عدة أبعاد.	المتوازن في رفع رشاقة نظم المعلومات. - يساهم التكامل بين مؤشرات الأداء المالي وغير المالي في تعزيز الكفاءة التشغيلية وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. - يساعد تطبيق الأداء المتوازن في تحسين جودة اتخاذ القرارات الإستراتيجية داخل المؤسسة.	تساهم في قياس وتحسين نظم المعلومات ودعم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات؟	systems agility through the balanced scorecard approach		
---	---	--	---	--	--

والتنظيمية. يساهم التكامل في رفع القدرة التنافسية للمؤسسة ودعم الإستدامة التنظيمية للمؤسسة.					
- تساهم محاسبة الإستدامة في تعزيز وتحسين جودة المعلومات المحاسبية من خلال توفير بيانات مالية وغير مالية تتميز بالشمولية والدقة، مما يساعد الإدارة	-يساهم تطبيق محاسبة الإستدامة في توفير معلومات مالية غير مالية أكثر دقة وشفافية لدع اتخاذ القرارات الإدارية والمالية. -تساهم محاسبة	- إلى أي مدى تساهم محاسبة الإستدامة في تحسين جودة الإفصاح المحاسبي ودعم اتخاذ القرارات الإدارية والمالية وتحقيق التنمية المستدامة داخل	Environmental Accounting and Sustainability: AMeta- Synthesis	2024	Sundarasen Rajagopalan.  ahmad Ali alsmady

في اتخاذ القرارات اكثر كفاءة. -وجود أثر ايجابي لمحاسبة الإستدامة في تعزيز مستوى الإفصاح والشفافية داخل المؤسسة بما يتعلق بالجوانب البيئية و الإجتماعية و الإقتصادية. -وجود علاقة إيجابيا بين محاسبة الإستدامة والمرونة المالية، حيث تساهم في	الإستدامة في تحسين الأداء الإقتصادي والبيئي والإجتماعي. -يساعد دمج مؤشرات الإستدامة في النظام المحاسبي، في تعزيز القدرة التنافسية ودعم وتحقيق التنمية المستدامة على المدى الطويل. الإقتصادية.	المؤسسة؟			
--	--	----------	--	--	--

تحسين القدرة على مواجهة الأزمات المالية، وتحقيق استقرار مالي مستدام على المدى الطويل.					
--	--	--	--	--	--

ب. الدراسات العربية:

نتائج الدراسة	فرضيات الدراسة	إشكالية الدراسة	عنوان الدراسة	السنة	الباحث
-تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة لتقييم الأداء الشامل، حيث لا تركز على الأبعاد المالية فقط، بل تشمل العديد من الجوانب الأخرى.	-تعتمد البنوك التجارية الجزائرية في نظام تقييم أدائها الحالي بشكل شبه كلي على المؤشرات المالية التقليدية مع إهمال واضح	- ما مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن كأداة لمراقبة التسيير في تقييم الأداء الشامل للبنوك التجارية الجزائرية؟	-مدى إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء البنوك التجارية الجزائرية.	2014	نادية سعودي، حسين بلعجوز

<p>-تساهم بشكل كبير في تحسين جودة الخدمات المصرفية، مما يؤدي بدوره إلى تعزيز رضا العملاء، وتدعم الإدارة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية أكثر دقة وفعالية.</p> <p>-تساعد هذه الأداة البنوك على تحقيق أهدافها الإستراتيجية طويلة المدى، مما يدعم</p>	<p>للمؤشرات غير المالية.</p> <p>-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق البعد المتعلق بالزبائن وتحسن الأداء التنافسي للبنوك التجارية محل الدراسة.</p> <p>-يواجه تطبيق بعد التعلم و النمو في البنوك التجارية عوائق تنظيمية وثقافية تحد من فعالية مقارنة بالأبعاد الأخرى.</p>				
---	---	--	--	--	--

قدرتها التنافسية في السوق المصرفية العالمية، تواجه بعض المؤسسات المصرفية تحديات أثناء تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، أبرزها نقص التكنولوجيا الحديثة لدعم هذه الأداة أو مقاومة التغيير من قبل العاملين والمستويات الإدارية.					
أظهرت الدراسة أن	- تعد محاسبة البيئية أداة	- إلى مدى تؤثر المحاسبة	- المحاسبة البيئية وأثرها	2020	لخداري عبد الجليل، سعدي

المحاسبة	فعالة لتعزيز	البيئية في	على أبعاد	عبد الحق، علون محمد لمين.
البيئية تلعب	جودة	تحقيق الأبعاد	التنمية	
دورا هام في	المعلومات	التنمية	المستدامة	
تعزيز أبعاد	المحاسبية	المستدامة	بالمؤسسات	
التنمية	المتعلقة باتخاذ	بالمؤسسات	الاقتصادية	
المستدامة	القرارات	الإقتصادية	الجزائرية -	
ضمن	البيئية.	الجزائرية؟	دراسة ميدانية	
المؤسسات	-يساهم تطبيق		على عينة من	
الاقتصادية	مبادئ محاسبة		المؤسسات	
الجزائرية.	الإستدامة في		الاقتصادية.	
-يساهم تطبيق	تعزيز كفاءة			
محاسبة	استغلال			
الإستدامة على	الموارد			
تحسين ورفع	المتاحة،			
مستوى	تحقيق مستوى			
الإفصاح	عالي من			
والشفافية داخل	الإستقرار			
المؤسسة.	المالي			
-المحاسبة	للمؤسسات.			
البيئية يؤثر	-الإفصاح			
إيجابا على	المحاسبية			
تعزيز أبعاد	المتعلق			
التنمية	بالقضايا البيئية			

المستدامة المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، فقد أظهرت الدراسة أن دمج المعلومات البيئية في النظام المحاسبي حيث يساهم في تحسين الأداء البيئي والإقتصادي والإجتماعي لهذه المؤسسة.	في تحسين الأداء الإقتصادي والإجتماعي للمؤسسات.				
-أبرزت الدراسة أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن تساهم في تحسين الأداء	-يساهم الإهتمام ببعدهم العملاء في زيادة الإيرادات و تحسين الربحية	- مدى تأثير تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها على تحسين الأداء المالي	-مساهمة بطاقة الأداء (BSC) في تحسين وتقييم الأداء المالي	2020	هتات المهدي، بوطبة محمد

المالي	للمؤسسة	للمؤسسات؟	للمؤسسات		
للمؤسسة،	الإقتصادية.		الإقتصادية في		
فيساعد بعد	-يؤدي تطوير		الجزائر دراسة		
العملاء في	جودة العمليات		حالة المدرية		
البطاقة على	الداخلية و		الجهوية		
تعزير رضائهم	خفض		موبليس ورقلة		
وزيادة ولائهم،	التكاليف		الجزائر.		
مما يدعم نمو	التشغيلية إلى				
الإيرادات	تحسين				
والربحية.	مؤشرات				
-تساهم بطاقة	السيولة				
الأداء المتوازن	والمردودية				
في ربط	المالية.				
الأهداف	-تواجه				
الإستراتيجية	المؤسسات				
بالممارسات	الإقتصادية				
الواقعية داخل	الجزائرية				
المؤسسة، مما	تحديات				
يعزز قدرتها	تنظيمية وتقنية				
على ترجمة	تحديات من تطبيق				
رؤيتها إلى	الفعال لبطاقة				
نتائج ملموسة،	الأداء				
كما أنها تزود					

<p>الإدارة بمعلومات ومؤشرات دقيقة وشاملة. وان تطبيق هذه المنهجية يرفع من استدامة المؤسسة ويعزز قدرتها التنافسية على المدى الطويل.</p>	<p>المتوازن.</p>				
<p>-توصلت الدراسة إلى وجود إنسجام بين بطاقة الأداء المتوازن والمحاسبة البيئية، حيث يسمح هذا التكامل بإمكانية دمج المؤشرات البيئية في</p>	<p>-وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين دمج محاسبة البيئية ضمن بطاقة الأداء المتوازن وتحسين جودة تقييم الأداء داخل المؤسسة.</p>	<p>كيف يمكن تحقيق التوافق بين بطاقة الأداء المتوازن والمحاسبة البيئية بما يسمح بقياس المؤسسي بشكل شامل يجمع بين الأبعاد المالية</p>	<p>- التوافق بين بطاقة الأداء المتوازن والمحاسبة البيئية</p>	<p><b>2020</b></p>	<p>عماد المشكور</p>

عملية قياس الأداء بشكل فعال.	-يؤدي إدماج مؤشرات المحاسبة البيئية ضمن البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن إلى تحسين تقييم كفاءة المالية للمؤسسة.	والبيئية؟			
-كما يساهم في تحسين جودة المعلومات المحاسبية ودعم إتخاذ القرار، و يساهم في تعزيز الأداء البيئي للمؤسسات، مما يدعم توجهها نحو تحقيق مبادئ الاستدامة بشكل متكامل	-يؤثر إدماج المحاسبة البيئية في البعد التعلم والنمو على تعزيز ثقافة الأداء الشامل المؤسسة.				
-توصلت الدراسة إلى استخدام بطاقة الأداء المتوازن	-يؤدي تطبيق بطاقة الأداء المتوازن إلى تحسين	- إلى أي مدى يؤثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	-أثر بطاقة الأداء المتوازن على الأداء المالي في	2022	قريشي محمد الصغير، حمداني نبيلة، سايح غزلان

<p>يؤثر إيجابيا على الأداء المالي للمؤسسات الصناعية، حيث يساهم في تعزيز الربحية، وتحسين كفاءة استغلال الموارد، وتقليل التكاليف، - دعم إتخاذ القرار وتحقيق الاستقرار المالي من خلال ربط الأهداف الإستراتيجية مع المؤشرات التشغيلية المالية. -اعتمدت الدراسة على</p>	<p>الربحية. -يؤدي اعتماد بطاقة الأداء إلى تحسين السيولة والإستقرار المالي. -يساهم استخدام بطاقة في رفع كفاءة إدارة التكاليف.</p>	<p>على تحسين الأداء المالي للمؤسسات الصناعية؟</p>	<p>المؤسسات الصناعية.</p>		<p>نجوى</p>
--	--	---	---------------------------	--	-------------

تحليل البيانات المالية للمؤسسات الصناعية باستخدام مؤشرات الاداء المالي، وقد بينت النتائج أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يساهم في تحسين الربحية وكفاءة الاداء المالي.					
-وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الإفصاح عن مؤشرات محاسبة الإفصاح عن مؤشرات محاسبة الاستدامة،	-وجود علاقة ذات دلالة إفصاحية بين مستوى الإفصاح عن مؤشرات محاسبة الإستدامة وبين القيمة السوقية	-مدى تأثير مستوى الإفصاح عن مؤشرات محاسبة الإستدامة على تحسين القيم السوقية للمؤسسات،	- مستوى الإفصاح عن مؤشرات الإستدامة وانعكاساتها على القيمة السوقية (دراسة مقارنة بين البنية العراقية	2024	دنيا محسن خلق، حماد الفخفخ، ابتهاج إسماعيل يعقوب.

<p>التي تشمل الجوانب البيئية و الإجتماعية و الاقتصادية، وبين القيمة السوقية للمؤسسات التي تم تناولها هذه الدراسة. - وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الإفصاح عن مؤشرات محاسبة الاستدامة (البيئية، الاجتماعية، والاقتصادية) وبين القيمة السوقية</p>	<p>للمؤسسات محل الدراسة. - وجود علاقة بين الإفصاح عن المؤشرات الإجتماعية للاستدامة والقيمة الإقتصادية للمؤسسة . - وجود دلالة إحصائية على مؤشرات محاسبة الإستدامة على القيمة السوقية.</p>	<p>خاصة المصارف التجارية؟</p>	<p>(والتونسية)</p>		
---	--	---------------------------------------	--------------------	--	--

للمؤسسات محل الدراسة، مما يبرز الحاجة لتعزيز سياسة الإفصاح. - تجلى تأثير محاسبة الاستدامة بشكل ملحوظ في تعزيز قدرة المستثمرين على اتخاذ قرارات مستنيرة، إلى جانب دورها المحوري في زيادة جاذبية المؤسسة داخل الأسواق المالية.					
--	--	--	--	--	--

10. هيكل الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات، تم تقسيم موضوع البحث إلى فصلين:

**الفصل الأول:** بعنوان "الإطار المفاهيمي لمحاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن وأثر تكاملهما على المرونة المالية." يتضمن ثلاثة مباحث أساسية، تم التطرق في المبحث الأول إلى الإطار المفاهيمي لمحاسبة الإستدامة، والمبحث الثاني إلى الإطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن، بالنسبة للمبحث الثالث تطرقنا فيه للمتغير التابع المرونة المالية وأثر تكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن.

**الفصل الثاني:** خصص للدراسة الميدانية شركة جيكا للإسمنت تبسة الماء الأبيض، قسم إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول الجانب النظري لمؤسسة محل الدراسة، أما بالنسبة للمبحث الثاني تطرقنا فيه إلى استخدام أسلوب محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن في شركة الإسمنت تبسة، أما في ما يخص المبحث الثالث خصص لنتائج التكامل بين أسلوب محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن على المرونة المالية.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمحاسبة

الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن

وأثر تكاملهما على المرونة المالية

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمحاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن وأثر تكاملهما على المرونة المالية

### تمهيد:

شهد العالم المعاصر تحولات اقتصادية و بيئية و اجتماعية متسارعة، إذ لم يعد تقييم أداء المؤسسات مقتصرًا على المؤشرات المالية التقليدية، بل أصبح من الضروري اعتماد مقاربات حديثة و شاملة تأخذ بعين الإعتبار الأبعاد الإقتصادية و الإجتماعية و البيئية في آن واحد، و قد برزت محاسبة الإستدامة كأحد أهم الأدوات المحاسبية الحديثة التي تسعى إلى توفير معلومات متكاملة تعكس مدى التزام المؤسسات بتحقيق التنمية المستدامة وتعزيز مسؤوليتها إتجاه مختلف أصحاب المصلحة.

ومن جهة أخرى، تعد بطاقة الأداء المتوازن من النماذج الإدارية المتقدمة التي تهدف إلى ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى مجموعة متوازنة من المؤشرات المالية و غير المالية، بما يضمن تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل والأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل، و قد ساهم هذا النموذج في تحسين عملية اتخاذ القرار وربط الأداء المالي بالأبعاد التشغيلية والتعلم والنمو ورضا العملاء.

إن التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن يمثل إطارًا شاملاً لإدارة وقياس الأداء المؤسسي، حيث يسمح بدمج مؤشرات الإستدامة ضمن منظومة التقييم الإستراتيجي، الأمر الذي يعزز قدرة المؤسسة على التكيف مع المخاطر والصدمات المالية الاقتصادية، وفي هذا السياق تبرز المرونة المالية كأحد المؤشرات الجوهرية التي تعكس قدرة المؤسسة على مواجهة الأزمات، وتحقيق الاستقرار المالي والاستجابة للتغيرات الداخلية والخارجية.

تهدف هذه المذكرة إلى قياس أثر التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن على تعزيز المرونة المالية للمؤسسات، من خلال إبراز الدور الذي تلعبه المعلومات المحاسبية المستدامة والمؤشرات المتوازنة في دعم القرارات المالية الإستراتيجية وتحسين قدرة المؤسسة على الاستمرار والنمو في بيئة تنافسية متغيرة. وسنتطرق في هذا الفصل إلى:

**المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لمحاسبة الإستدامة.**

**المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن.**

**المبحث الثالث: المرونة المالية وأثر التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن.**

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لمحاسبة الإستدامة.

### تمهيد:

تعتبر محاسبة الإستدامة من الأساليب المحاسبية التي تهتم بقياس وتوضيح أداء المؤسسة ليس فقط من الناحية المالية، بل أيضا من الجوانب البيئية و الإجتماعية، أي أنها تدرس كيف تؤثر أنشطة المؤسسة على البيئة والمجتمع، إلى جانب تحقيق الأرباح.

تهدف محاسبة الإستدامة إلى مساعدة الإدارة وأصحاب المصالح على اتخاذ قرارات أفضل وضمان استمرارية المؤسسة على المدى الطويل، من خلال تحقيق التوازن بين الربح وحماية البيئة والمسؤولية الإجتماعية. سيتم تقسيم هذا المبحث إلى أربعة مطالب كما يلي:

**المطلب الأول:** نشأة وتطور محاسبة الإستدامة.

**المطلب الثاني:** مفهوم محاسبة الإستدامة.

**المطلب الثالث:** أبعاد محاسبة الإستدامة.

## المطلب الأول: نشأة وتطور محاسبة الإستدامة

نشأت محاسبة الإستدامة كاستجابة ضرورية للتحديات التي تواجهها المحاسبة التقليدية في تقييم الأداء الشامل للمؤسسات، فقد أصبح من الواضح أن النتائج المالية بمفردها لم تعد كافية لتقييم مدى نجاح المؤسسة، لذلك ظهرت الحاجة إلى إدماج الأبعاد البيئية و الاجتماعية بجانب البعد الإقتصادي، مما يهدف إلى تقييم معلومات شاملة تعكس قدرة المؤسسة على تحقيق الإستمرارية وضمان خلق قيمة مستدامة.

### أولاً: نشأة محاسبة الإستدامة

تطورت محاسبة الاستدامة استجابة لنقائص المحاسبة التقليدية التي اقتصر على قياس النتائج المالية دون النظر إلى الآثار البيئية والاجتماعية للأنشطة المؤسسية، ومع تنامي النشاط الصناعي خلال القرن العشرين، برزت تحديات كبيرة مثل التلوث البيئي، واستنزاف الموارد الطبيعية، وارتفاع التبعات الاجتماعية، مما أدى إلى تصاعد الدعوات من قبل الحكومات والمجتمع المدني بضرورة مساءلة المؤسسات عن تأثيراتها غير المالية، وفي ظل تزايد الضغوط من الجهات الرقابية والمجتمع المدني والمستثمرين، ظهرت حاجة ملحة لتأسيس آليات جديدة تهدف إلى دمج الأبعاد البيئية والاجتماعية ضمن النظم المحاسبية التقليدية، مما أدى إلى ظهور محاسبة الاستدامة كأداة أساسية لدعم تحقيق التنمية المستدامة وتعزيز الشفافية والمساءلة.

تطورت محاسبة الإستدامة استجابة لنقائص المحاسبة التقليدية التي اقتصر على قياس النتائج المالية فقط دون النظر إلى الآثار البيئية و الاجتماعية للأنشطة المؤسسية، ومع تنامي النشاط الصناعي خلال القرن العشرين، برزت تحديات خطيرة مثل التلوث البيئي، استنزاف الموارد الطبيعية، وارتفاع انبعاثات الاجتماعية، مما أدى إلى تصاعد من قبل الحكومات والمجتمع المدني بضرورة مساءلة المؤسسات عن تأثيراتها غير المالية، وفي ظل تزايد الضغوط من الجهات الرقابية والمجتمع المدني والمستثمرين، ظهرت حاجة ملحة لتأسيس آليات جديدة تهدف إلى دمج الأبعاد البيئية و الاجتماعية ضمن النظم المحاسبية التقليدية، مما أدى إلى ظهور محاسبة الإستدامة كأداة أساسية لدعم تحقيق التنمية المستدامة تعزيز الشفافية والمساءلة التي أدت لنشأتها هي: (Sisaye.S.BIRNBERG.JG, 2024)

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمحاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن وأثر تكاملهما على المرونة المالية

- الضغوط البيئية و الإجتماعية.
- التشريعات والحوافز الحكومية.
- مبادرات دولية: مثل
- تقرير بروننتلاند (1987).
- المبادرة العالمية لإعداد التقارير (GRI).
- معايير المجلس الدولي للإفصاح عن الإستدامة (ISSB).
- مبادئ الاستثمار المسؤول.
- اتفاق باريس للمناخ.

جميع هذه العوامل والمبادرات شجعت الشركات على الإفصاح عن أدائها البيئي و الإجتماعي، مما أدى إلى تطور محاسبة الإستدامة لتصبح أداة للقياس الأداء الإقتصادي والبيئي و الإجتماعي والإفصاح عنه، هذا التطور ساهم في تقييم أداء المؤسسة وتعزيز الثقة لدى كل مع المستثمرين والمجتمع.

### ثانيا: تطور محاسبة الإستدامة

تطورت محاسبة الإستدامة عبر مراحل متعددة بدأت مع تنامي القلق البيئي و الإجتماعي أواخر القرن العشرين، كانت البداية تركز على المحاسبة الإجتماعية والبيئية التقليدية، لكنها توسعت لاحقا تحولت لتشمل الأبعاد الثلاثة الإقتصادية، البيئية، الإجتماعية (ESG)، حيث انتقلت من مجرد الإفصاح إلى التكامل مع التقارير المالية، مع التركيز على القياس الدقيق للمؤشرات غير المالية و تحديد تأثيراتها المالية.

بمرور الوقت أصبحت محاسبة الإستدامة أداة أساسية لدعم صنع القرار الإستراتيجية وتعزيز الأداء المستدام طويل المدى، ويهدف ذلك إلى خلق توازن بين الربحية و الإلتزام بالمسؤوليات الإجتماعية والبيئية، ما يتطلب استخدام مؤشرات كمية و نوعية دقيقة لقياس تأثير النشاط المؤسسي على المجتمع والبيئة، وقد شهدت رحلة تطور محاسبة الإستدامة عدة مراحل بارزة تركت بصمتها على توجهاتها وأساليبها الحديثة: (IFAC, 2005)

## 1. الجذور التاريخية للنشأة (1971-1980):

برز الإهتمام بالمحاسبة الإجتماعية في مراحل مبكرة، مع محاولات بناء نماذج أولية لها تركز بشكل خاص على الجوانب الإجتماعي للمحاسبة، مثل علاقتها بالموظفين والمنتجات، وفي تلك الفترة، كانت القضايا البيئية تعتبر جزءا من المحاسبة الإجتماعية بشكل عام، دون وجود تمييز أو تطوير محدد لها، حيث شملت هذه القضايا الأضرار البيئية الناجمة عن أشكال التلوث المختلفة وإنتاج النفايات، ومعا ذلك استمرت المحاسبة في الإعتماد على أساليب تقليدية، حيث لم تكن هناك معايير أو تنظيمات واضحة تحكم سير العمل في هذا المجال.

## 2. مرحلة الانتقال (1981-1990):

شهدت هذه المرحلة تحولا ملحوظ من التركيز على المحاسبة الإجتماعية إلى المحاسبة البيئية، مما يعكس تطورا كبيرا في التخصص داخل الأدبيات البحثية، و قد تغيرت الأولويات من الإكتفاء بالإفصاح عن البيانات الإجتماعية إلى تسليط الضوء بشكل أكبر على الإفصاحات البيئية و تطوير القوانين والتشريعات التي تهدف إلى الحد من الأضرار التي تسببها الأنشطة البشرية للبيئة، كما لعبت النماذج والبيانات المعيارية دورا محوريا في دعم وتعزيز نمو المحاسبة البيئية كأداة لإدارة وتحليل الأثر البيئي.

## 3. مرحلة التخصص (1991-1995):

تميزت هذه المرحلة بالسيطرة شبه مطلقة للمحاسبة البيئية عن نظيرتها المحاسبة الإجتماعية، حيث ركزت الجهود البحثية و التطبيقية بشكل كبير على القضايا البيئية مقارنة بالقضايا الإجتماعية، و قد إتسمت هذه الفترة بعدة خصائص رئيسية، أبرزها:

- انتشار المحاسبة البيئية وتوسيع نطاق تطبيقاتها العلمية.
- غياب الأطر التنظيمية و المفاهيمية الشاملة التي تساهم في تحقيق تكامل واضح للممارسات.
- وجود تفاوت ملحوظ في مستوى التقدم بين الدول في هذا المجال
- التركيز متزايد على مفهوم الإستدامة كعنصر أساسي في محاسبة البيئية.

## 4. التوسع والدمج (من 1995 إلى الآن) :

تمثل هذه المرحلة نقطة تحول محورية في مسار تطور محاسبة الإستدامة، حيث شهدت نزوجا ملحوظا و اهتماما عالميا بالتعامل مع التحديات المتزايدة التي فرضتها التغيرات الإقتصادية و المالية على المستوى الدولي، وقد جاءت هذه المرحلة كنتيجة طبيعية للتحويلات الكبرى في الأسواق العالمية، إذا عزز تقارب أسواق رأس المال دوليا بجانب الأزمات المالية الكبرى، مثل الأزمة المالية الآسيوية (1997-1998) وانهيار شركة إنرون (2001)، التساؤلات حول كفاءة النظم التقليدية في المحاسبة والحاجة إلى تحسين الشفافية و جودة المساءلة، تميزت هذه الفترة بعدة مظاهر أساسية: (Airout.R.M, 2024)

- توسع ملحوظ في مجال الدراسات الأكاديمية و التطبيقات العلمية الموجهة نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة على المستوى الوطني ودولي.
- تقديم دعم مؤسسي دولي بارز، حيث قامت المنظمات العالمية مثل منظمة الأمم المتحدة ومنظمة التعاون والتنمية (OECD) بتفعيل المبادرات ورعاية المعايير المرتبطة بالمحاسبة و الإستدامة.
- إستمرارية تطوير المحاسبة البيئية كأحد فروع محاسبة الإستدامة تطورا و تقدما خاصة مع الدعم العلمي الذي انطلق منذ التسعينات القرن الماضي بقيادة روبرت هيو جراي، وصولا إلى إصدار مبادئ توجيهية لمحاسبة الإستدامة في القمة العالمية للتنمية المستدامة عام 2002.

### المطلب الثاني: مفهوم محاسبة الإستدامة

مع التغيرات السريعة التي شهدتها الجوانب الإقتصادية و الإجتماعية والبيئية لم يعد من الكافي أن تركز المؤسسات على المحاسبة التقليدية التي تهتم بقياس الأداء المالي فحسب، بل برزت محاسبة الاستدامة كأداة أساسية حديثة تساعد المؤسسات على قياس وتقييم تأثير أنشطتها الإقتصادية والبيئية و الإجتماعية بالإضافة إلى نتائجها المالية، حيث تعمل هذه المحاسبة على الإفصاح المتوازن عن الأبعاد الثلاثة للاستدامة "الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي" مما يؤدي إلى توفير رؤية شاملة لمختلف الأطراف ذات الصلة حول كيفية إدارة المؤسسات لمواردها ومدى مسؤولياتها تجاه المجتمع والبيئة.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمحاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن وأثر تكاملهما على المرونة المالية

بالإضافة إلى ذلك تعزز محاسبة الاستدامة مبادئ الشفافية والمساءلة وتدعم اتخاذ القرارات التي تحقق الاستدامة على المدى الطويل ويمكن اعتبارها حلقة وصل بين المحاسبة المالية التقليدية والمسؤولية الإجتماعية للمؤسسات حيث تقدم معلومات كمية ونوعية تساعد في تحقيق تنمية متوازنة ومستدامة تضمن استمرارية المؤسسة وتحافظ على البيئة وتحسن جودة الحياة في المجتمع.

### أولاً: تعريف محاسبة الإستدامة

اهتم العديد من الباحثين والمختصين في المجال المحاسبي بتقديم تعريفات متعددة لمفهوم محاسبة الاستدامة ونظراً لتعدد وجهات النظر واختلاف المدارس الفكرية، ظهر العديد من التعريفات لهذا المفهوم من أبرزها ما يلي :

- محاسبة الاستدامة: هي أحد فروع المحاسبة التي تعمل على قياس وتحليل وعرض تقارير الأداء الاقتصادي و الإجتماعي والبيئي للمؤسسات، مع دمج المعلومات غير المالية المتعلقة بالاستدامة بالإضافة إلى البيانات المالية حيث تهدف إلى دعم قرارات أصحاب المصلحة وتعزيز مستويات الشفافية والمساءلة بما يساعد في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.
- محاسبة الإستدامة: هي وسيلة تعزز قدرة المؤسسات على قياس وتقييم آثار أنشطتها الاقتصادية و الإجتماعية والبيئية، عبر الإفصاح عن البيانات المالية والغير مالية مما يساعد أصحاب المصلحة في إتخاذ قرارات استراتيجية تحقق التوازن بين أهداف الربحية والمسؤوليات البيئية و الإجتماعية. (الكايد.محمد، 2014، صفحة 25)
- من خلال قراءة التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج مجموعة من القواسم المشتركة لمحاسبة الإستدامة والتي نذكر منها : (العبادي، 2023، صفحة 22)
- تمثل محاسبة الإستدامة أسلوب شامل لتقييم الأداء مع اعتبار المسؤوليات الاجتماعية والبيئية جزءاً مهماً من عملية إدارة الموارد واتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- محاسبة الإستدامة: هي عبارة عن إطار محاسبي متكامل يهتم بقياس وتحليل والإفصاح عن الأداء الاقتصادي و الإجتماعي والبيئي للمؤسسات، مع التركيز على توفير المعلومات التي تدعم إتخاذ القرارات وتضمن استمرارية الأعمال وفقاً لمتطلبات الاستدامة.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمحاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن وأثر تكاملهما على المرونة المالية

من خلال ذلك يتبين أن محاسبة الاستدامة تتميز بالعديد من الخصائص التي تميزها عن المحاسبة التقليدية، من أهمها ما يلي: (الكايد.محمد، 2014، صفحة 70)

أ. الشمولية: لا تقتصر على الجوانب المالية فقط بل تشمل أيضا الجوانب البيئية و الإجتماعية و الإقتصادية.

ب. الاهتمام بالمعلومات الغير مالية: تهتم بجمع وتحليل والافصاح عن البيانات الغير مالية كالانبعاثات البيئية واستهلاك الموارد والمسؤوليات الاجتماعية.

ج. دعم اتخاذ القرارات المستدامة: توفير معلومات تساعد أصحاب المصالح والإدارة في اتخاذ القرارات لتحقيق الاستمرارية على المدى الطويل وليس الأرباح قصيرة الأجل.

د. تعزيز الشفافية والمساءلة: العمل على زيادة وضوح المؤسسة في عرض أنشطتها وتأثيرها.

هـ. الالتزام بالتنمية المستدامة: الحرص على تحقيق التوازن بين الأرباح والحفاظ على البيئة وخدمة المجتمع.

و. خدمة أصحاب المصلحة: لا يقتصر دورها في خدمة المستثمرين فقط بل تشمل أيضا الموظفين، المجتمع، الحكومات وكذلك البيئة.

ز. الطبيعة الإستراتيجية: تعتبر أداء إستراتيجية تساعد في تحسين الأداء المستقبلي للمؤسسة وتعزيز قدرتها التنافسية بشكل مستدام.

### ثانيا : أهمية محاسبة الإستدامة

تبرز أهمية محاسبة الإستدامة في دمج الأبعاد الإقتصادية والبيئية و الإجتماعية إلى الجانب المالي مما يسمح للمؤسسات بتقييم أداءها بصورة شاملة ومتوازنة كما تساعد في تعزيز الشفافية والمساءلة مما يتيح لأصحاب المصلحة اتخاذ القرارات بما يضمن استمرارية المؤسسة وتحقيق التنمية المستدامة على المدى الطويل. (الحسين، 2016، صفحة 100)

### ثالثا: أهداف محاسبة الإستدامة

تعمل محاسبة الاستدامة على تحقيق مجموعة من الأهداف التي تساهم في تحسين الأداء و ضمان استمرارية المؤسسة من تقوم محاسبة الاستدامة على ثلاثة أبعاد أساسية وهي البعد الإقتصادي والبيئي

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمحاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن وأثر تكاملهما على المرونة المالية

والاجتماعي، تهدف هذه الأبعاد إلى تقديم تقييم شامل لأداء المؤسسة يتجاوز التركيز على تحقيق الأرباح: (Milne, 2015, p. 45)

- تقديم تقييم شامل للمؤسسة يغطي كافة الجوانب المالية منها والاقتصادية والاجتماعية وكذا البيئية.
- دعم عملية اتخاذ القرارات من خلال توفير المعلومات الدقيقة التي تراعي مبادئ الاستدامة.
- تحسين كفاءة استخدام الموارد وتحقيق الاستغلال الأمثل لها.
- تعزيز الشفافية والافصاح وذلك عبر تقديم معلومات واضحة لأصحاب المصالح.
- دعم المسؤولية الاجتماعية والالتزام تجاه العمال والمجتمع.

### المطلب الثالث: أبعاد محاسبة الإستدامة

تقوم محاسبة الإستدامة على ثلاثة أبعاد أساسية وهي البعد الإقتصادي والبيئي والاجتماعي، تهدف هذه الأبعاد إلى تقديم تقييم شامل لأداء المؤسسة يتجاوز التركيز على تحقيق الأرباح . (بدران.أ، 2018، صفحة 66)

#### أولا : البعد الإقتصادي

يمثل قدرة المؤسسة على القيام بأداء مالي فعال ومستدام من خلال إدارة مواردها الإقتصادية بطريقة تساعد على تحقيق الأرباح والإستمرارية للمدى الطويل، يعد هذا البعد أحد أهم المقومات لتقييم استدامة الأنشطة الإقتصادية، حيث يهدف لتحقيق نمو مستمر دون التأثير على إمكانيات التطور المستقبلي أو زيادة المخاطر المحتملة ويرتكز هذا البعد على عدة محاور منها: (الصبان م،، 2020، صفحة 45)

- الكفاءة في استخدام الموارد: من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.
- العدالة التوزيعية: تحقيق التوزيع العادل بين العوائد والمنافع الاقتصادية
- التركيز على النمو النوعي بدلا من الكمي: عبر الإهتمام بجودة التطور الإقتصادي والقيمة المضافة بلا من السعي في زيادة الأرقام فقط.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمحاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن وأثر تكاملهما على المرونة المالية

1. أهداف البعد الإقتصادي: يسعى هذا البعد لتحقيق جملة من الأهداف من بينها ما يلي : (الصبان م.، 2020، صفحة 60)

- رفع مستوى الربحية وضمان الإستقرار المالي للمؤسسة.
- دعم اتخاذ القرارات الإقتصادية.
- تحسين عملية إدارة التكاليف وزيادة الكفاءة الإنتاجية.

2. مؤشرات البعد الإقتصادي: تركز مؤشراتته على قياس الأداء المالي ومدى استدامة الأعمال للمؤسسة، وذلك عبر دراسة الأرباح والإيرادات ومستوى كفاءة إدارة الموارد التي تساعد في تحقيق قيمة مستمرة للمؤسسة ومختلف أصحاب المصالح، (القحف و عبد السلام، 2020، الصفحات 90-150).

و الجدول التالي يوضح مؤشرات البعد الإقتصادي:

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمحاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن وأثر تكاملهما على المرونة المالية

الجدول 01: مؤشرات البعد الإقتصادي

المؤشر	الهدف	الصيغة الرياضية	ما يقيسه
صافي الإيرادات	قياس إجمالي المبيعات بعد خصم الخصومات والمرتجعات	صافي الإيرادات = الإيرادات الإجمالية - (الخصومات - المرتجعات)	يقيس الربحية التشغيلية الأساسية للشركة
صافي الأرباح	تحديد الربح الفعال بعد خصم جميع المصاريف والضرائب	صافي الأرباح = إجمالي الإيرادات - (تكاليف الإنتاج + إجمالي المصاريف + الضرائب)	يعكس كفاءة الإدارة المالية
العائد على الإستثمار (ROI)	قياس العائد بالنسبة إلى رأس المال	ROI = (صافي الأرباح / إجمالي الإستثمار)	يقيس قدرة الشركة على تحقيق الأرباح من الأموال المستثمرة
هامش الربح الصافي	قياس نسبة الربح من الإيرادات.	هامش الربح الصافي = (صافي الأرباح / صافي الإيرادات)	يساعد في مقارنة كفاءة الشركات المختلفة
صافي التدفقات النقدية التشغيلية	قياس قدرة الشركة على توليد نقد من العمليات.	صافي التدفقات النقدية التشغيلية = (صافي الربح + المصروفات غير النقدية - التغير في رأس المال العامل)	تقييم السيولة المالية
العائد على الأصول (ROA)	قياس كفاءة إستخدام الأصول في توليد الأرباح.	ROA = (صافي الأرباح / حقوق الملكية) * 100	يبين كفاءة الإستثمار في الأصول
القيمة الاقتصادية المضافة (EVA)	يساعد على تقييم الكفاءة المالية ودعم قرارات الاستثمار وتحقيق الإستدامة الاقتصادية.	= (الربح التشغيلي بعد الضرائب - تكلفة رأس المال المستثمر)	قياس قدرة المؤسسة على خلق قيمة اقتصادية حقيقية بعد تغطية تكلفة رأسمال

ثانياً: البعد الإجتماعي

يركز البعد الإجتماعي على تحليل أثر المؤسسة على العمال وأصحاب المصلحة، يهدف إلى تعزيز مبادئ العدالة والمسؤولية الإجتماعية، وكذا توفير بيئة عمل تتصف بالأمان. (م، الخطيب، 2018، صفحة 40)

1. أهداف البعد الإجتماعي: يهدف البعد الإجتماعي إلى عدة أهداف نذكر منها: (م، الخطيب، 2018، الصفحات 60-67)

- توفير الرفاهية للعمال والمجتمع ودعم المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة.
  - تطوير مهارات الموظفين من خلال برامج التدريب والتطوير المستمر.
  - دعم مبادئ التنوع والعدالة واحترام حقوق الإنسان داخل بيئة العمل.
2. مؤشرات البعد الإجتماعي: تشمل تقييم مدى مساهمة المؤسسة في تحسين رفاهية الموظفين ودعم التنمية الإجتماعية والتخلي بمبادئ المسؤولية الإجتماعية مع احترام حقوق الآخرين. (القحف، المؤشرات الاجتماعية في محاسبة الاستدامة: قياس الأثر على المجتمع والموظفين، 2020، الصفحات 80-89).

و الجدول التالي يوضح مؤشرات البعد الإجتماعي:

الجدول 02: مؤشرات البعد الاجتماعي

المؤشر	الصيغة الرياضية	ما يقيسه
معدل دوران الموظفين	$(\text{عدد الموظفين المغادرين} / \text{متوسط عدد الموظفين}) \times 100$	مدى رضا الموظفين واستقرارهم الوظيفي
معدل التدريب	$(\text{عدد العمال الخاضعين لتدريب} / \text{عدد العمال الكلي}) \times 100$	استثمار الشركة في تطوير مهارات الموظفين
التنوع والمساواة	$(\text{عدد الموظفين من مجموعات متنوعة} / \text{إجمالي الموظفين}) \times 100$	إلتزام المؤسسة بالتنوع والشمول
معدل رضا الموظفين	$(\text{عدد الموظفين الراضين} / \text{إجمالي عدد الموظفين}) \times 100$	إستقرار القوى العاملة ورضا الموظفين
سلامة الموظفين	$(\text{عدد حوادث العمل} / \text{عدد الموظفين}) \times 100$	مستوى السلامة والصحة المهنية في المؤسسة

ثالثاً : البعد البيئي

يهتم بقياس البعد المالي تأثير أنشطة المؤسسة على البيئة المحيطة وذلك من خلال ترشيد استغلال الموارد الطبيعية، تقليل التلوث والانبعاثات وحماية النظم البيئية لضمان التوازن بين النشاط الإقتصادي وحماية البيئة. (سرحان،س، 2019، الصفحات 50-70)

1. أهداف البعد البيئي: يعمل هذا البعد على تحقيق عدة أهداف من بينها : (سرحان،س، 2019، صفحة 99)

- الحفاظ على البيئة من الآثار السلبية الناتجة عن أنشطة المؤسسة.
- تحسين كفاءة استغلال الموارد الطبيعية كالمياه والطاقة.
- الإلتزام بالقوانين الدولية والمحلية المتعلقة بحماية البيئة.
- دعم التنمية المستدامة والحفاظ على حقوق الأجيال القادمة في بيئة سليمة

2. مؤشرات البعد البيئي :

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمحاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن وأثر تكاملهما على المرونة المالية

تركز المؤشرات على تقييم مستوى التزام المؤسسة في الحد من التأثيرات البيئية السلبية مثل: حسن استخدام الموارد الطبيعية، نسب التلوث والانبعاثات ومدى التزام المؤسسة بحماية البيئة وفق معايير دقيقة وواضحة. (الإسلام، 2020، صفحة 40).

و الجدول التالي يوضح مؤشرات البعد البيئي:

الجدول 03: مؤشرات البعد البيئي

المؤشر	الصيغة الرياضية	ما يقيسه
معدل إستهلاك الطاقة	$= \frac{\text{حجم الطاقة المستهلكة}}{\text{حجم الإنتاج}} \times 100^*$	كفاءة إستخدام الطاقة وتقليل الهدر
معدل إستهلاك المياه	$= \frac{\text{كمية المياه المستهلكة}}{\text{حجم الإنتاج}} \times 100^*$	ترشيد إستخدام الموارد المالية
معدل الانبعاثات البيئية	$= \frac{\text{كمية الغازات المنبعثة}}{\text{حجم الإنتاج}}$	مستوى التلوث الناتج عن النشاط
معدل إعادة التدوير	$= \frac{\text{كمية النفايات المعاد تدويرها}}{\text{إجمالي كمية النفايات}}$	كفاءة إدارة النفايات
معدل النفايات الضارة	$= \frac{\text{كمية النفايات الضارة}}{\text{حجم الإنتاج}}$	خطورة الأثر البيئي للنفايات

محاسبة الإستدامة تقيس الأداء عبر ثلاثة أبعاد رئيسية: البعد الإقتصادي (الأداء المالي والنمو المستدام)، البعد الإجتماعي (تأثير المؤسسة على المجتمع والموظفين)، والبعد البيئي (تأثير المؤسسة على البيئة واستهلاك الموارد)، مما يساعد المؤسسة على اتخاذ القرارات مستدامة توازن بين الربح وحماية المجتمع والبيئة.

## المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن

### تمهيد:

بطاقة الأداء المتوازن هي أداة إدارية تهدف إلى قياس أداء المؤسسات بشكل شامل، و تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة حيث تجاوزت التركيز التقليدي الذي يقتصر على المؤشرات المالية فقط، حيث تساعد هذه البطاقة في توجيه الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف بفعالية، من خلال مراقبة عدة أبعاد مثل الأداء المالي، العمليات الداخلية، رضا العملاء، والتعلم والتطوير، تعتمد فعاليتها على قدرتها في تحقيق التوازن بين هذه الأبعاد المختلفة وذلك من خلال دمج المؤشرات المالية وغير المالية، و ذلك بهدف تعزيز الشفافية وتحسين الأداء المؤسسي. وسيتم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب كما يلي:

**المطلب الأول:** نشأة وتطور بطاقة الأداء المتوازن.

**المطلب الثاني:** مفهوم بطاقة الأداء المتوازن.

**المطلب الثالث:** أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

### المطلب الأول: نشأة وتطور بطاقة الأداء المتوازن

تطور مقياس الأداء المتوازن عبر مراحل متعددة، حيث انتقل من إطار بسيط لقياس الأداء إلى نظام متكامل يربط الأهداف الاستراتيجية بالنتائج المالية وغير المالية، مع التركيز على إدارة الأداء وتحسين الأداء المؤسسي بشكل شامل.

#### أولاً: نشأة بطاقة الأداء المتوازن

تعود الجذور الأولى لهذه الطريقة إلى سنوات الخمسينات أين قام (Simoun Harbert) ومجموعة من الباحثين بدراسة كيفية استعمال المعلومة المحاسبية، وتوصلوا إلى أن المسير لا يستند في بناء نظام معلوماته على النظام المحاسبي فحسب، بل هناك مجموعة متنوعة من الأنظمة يستقي منها معلوماته، بالإضافة إلى استخدام المؤشرات المادية كوسيلة للمتابعة اليومية للإنتاج. (بلاكسة، 2013، صفحة 243)

طرح مفهوم بطاقة الأداء المتوازن لأول مرة في مجلة "هارفارد بيزنس ريفيو" عام 1992، وذلك في ورقة بحثية كتبها روبرت كابلان وديفيد نورتون، قدمت هذه الورقة فكرة التركيز على الجوانب البشرية جنباً إلى جنب مع الجوانب المالية، وقياس الأداء عبر نطاق أوسع بكثير مما كانت تفعله الشركات في السابق.

وبحلول منتصف التسعينيات، تبني منظرون تنظيميون آخرون عمل كابلان ونورتون وقاموا بتعديل طريقة تصميم بطاقات الأداء المتوازن، معالجين بذلك العيوب الأولية التي ظهرت في بداياتها، وفي عام 1996، نشر كابلان ونورتون أفكارهما بالكامل في كتاب بعنوان "بطاقة الأداء المتوازن: ترجمة الاستراتيجية إلى عمل"، والذي أصبح من أكثر الكتب مبيعاً في عالم الأعمال. (Marr, 2021)

#### ثانياً: تطور بطاقة الأداء المتوازن

منذ أن قدم Kaplan & Norton مقياس الأداء المتوازن وهناك العديد من التغيرات التي طرأت عليه، حيث انتقل من إطار بسيط لقياس الأداء إلى نظام متكامل يربط الأهداف الاستراتيجية بالنتائج المالية وغير المالية، مع التركيز على إدارة الأداء وتحسين الأداء المؤسسي بشكل شامل.

ويمكن عرض ثلاثة أجيال رئيسية لمراحل تطور البطاقة كالتالي: (السعدون، 2017، صفحة 150)

1. **الجيل الأول (1992):** ظهر الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن من خلال الدراسات التي قام بها كل من Robert Kaplan و David Norton، حيث اعتبرت أداة لقياس وتقييم الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات التي تساعد الإدارة على متابعة عوامل النجاح الأساسية وتحقيق التوافق بين الأداء والإستراتيجية، وقد ارتكزت على أربعة أبعاد رئيسية.

2. **الجيل الثاني (1996):** تطورت بطاقة الأداء المتوازن في هذا الجيل لتصبح أداة لصياغة وتنفيذ الإستراتيجية داخل المؤسسة، من خلال ربط مختلف الأهداف والمحاور الإستراتيجية ببعضها، وعدم الاكتفاء بقياس الأداء فقط.

3. **الجيل الثالث (2000):** جاء هذا الجيل بهدف تحسين تصميم بطاقة الأداء المتوازن وجعلها أكثر ارتباطا بالجوانب الإستراتيجية والتنظيمية، وتميز بما يلي:

- البساطة وتقليل التعقيد مقارنة بالأجيال السابقة.
- دعم التغيير التنظيمي داخل المؤسسة.
- وضوح العلاقة السببية بين مختلف المحاور.
- توجيه الأفراد نحو تحقيق الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة.

#### المطلب الثاني: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

تعد بطاقة الأداء المتوازن من أهم الأدوات الحديثة في تقييم الأداء، إذ لا تقتصر على المؤشرات المالية فقط، بل تشمل أيضا الجوانب غير المالية، مما يساعد المؤسسة على تحقيق رؤية شاملة لأدائها و ربط أهدافها الاستراتيجية بالنتائج الفعلية.

أولا: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن.

لقد تعددت التعاريف التي تبين مفهوم بطاقة الأداء المتوازن، ونظرا لإختلاف توجيهات هؤلاء الباحثين فقد ظهرت العديد من التعريفات لهذا المفهوم، والتي نوجز البعض منها كما يلي:

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمحاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن وأثر تكاملهما على المرونة المالية

فقد عرفها كل من كابلون ونورتن (Kaplan؛ Norton) على أنها: " نظام شامل لقياس الأداء من منظور إستراتيجي من خلاله يتم ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف إستراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة وخطوات إجرائية تمهيدية واضحة (مبادرات) ". (norton & P, 1992)

و أيضا عرفت بأنها: " نظام إداري يهدف إلى مساعدة المؤسسة على ترجمة رؤيتها، و استراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف، و القياسات المترابطة، وذلك من خلال الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن". (أبو ماضي، 2018، صفحة 166)

و تم تعريفها على أنها: " بطاقة تسجيل ذات الأبعاد الأربعة هي: المالي، العملاء، العمليات الداخلية والتعلم والنمو، المنظور البيئي، تقدم صورة متوازنة عن الأداء التشغيلي، فضلا عن قيادة الأداء المنظمة المستقبلية". (زرفاوي و سارة عزيزية، 2023، صفحة 145)

إن فكرة قياس الأداء المتوازن تركز على وصف المكونات الأساسية لنجاح المؤسسة وأعمالها، وذلك بمراعاة الاعتبارات التالية : (يوسف، 2016، صفحة 192)

- **البعد الزمني:** تهتم عمليات قياس الأداء بثلاثة أبعاد زمنية هي الأمس واليوم وغدا.
- **البعد المالي وغير المالي:** حيث تراقب النسب الرئيسية المالية وغير المالية بصورة متواصلة.
- **البعد الإستراتيجي:** تهتم عمليات قياس الأداء بربط التحكم التشغيلي قصير المدى واستراتيجية المنشأة طويلة المدى.
- **البعد البيئي:** تهتم عمليات قياس الأداء بكل من الأطراف الداخلية والخارجية عند القيام بتطبيق المقاييس

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أنه يمكن تعريفها على أنها: أداة لقياس و تقييم الأداء المؤسسي بطريقة إستراتيجية، من خلال ربط الأهداف المسطرة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها حيث تقدم صورة متوازنة و واضحة عن رؤيتها و أدائها التشغيلي ليتم ترجمتها لأهداف واضحة، و قد تم تقسيمها لأربعة أبعاد: المالي، العملاء، العمليات الداخلية و بعد التعليم و النمو.

و من خلال ما سبق نستنتج الخصائص الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن و المتمثلة في:

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمحاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن وأثر تكاملهما على المرونة المالية

- تقوم بطاقة الأداء المتوازن على أربعة أبعاد رئيسية و هي البعد المالي، العملاء، العمليات الداخلية و بعد التعليم و النمو.
- ليست مجرد أداة قياس، بل نظام لإدارة الأداء الشامل، وتساعد في التخطيط الاستراتيجي والتواصل الفعال.
- تحقق التوازن بين الأداء المالي وغير المالي، وبين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل.
- تترجم رؤية ورسالة المنظمة إلى أهداف ومقاييس قابلة للقياس والتنفيذ.

### ثانياً: أهداف بطاقة الأداء المتوازن

تهدف بطاقة الأداء المتوازن إلى مساعدة المؤسسة على تحسين أدائها وتحقيق أهدافها الإستراتيجية من خلال توفير رؤية شاملة ومتوازنة لمختلف جوانب النشاط، ومن أبرز أهدافها ما يلي: (الصيرفي، 2007، الصفحات 210-215)

- تحقيق التكامل بين الرقابة التشغيلية قصيرة الأجل والتوجهات الإستراتيجية طويلة الأجل.
- متابعة العمليات اليومية وتقييم تأثيرها على الأداء المستقبلي للمؤسسة.
- التركيز على تحقيق التوازن بين مختلف أبعاد الأداء المؤسسي.
- دعم تنفيذ الإستراتيجية وتعزيز النتائج الإيجابية المترتبة عنها.
- تحسين الاتصال والتنسيق بين مختلف الأطراف ذات العلاقة داخل المؤسسة.
- رفع فعالية النشاط الإداري بما يضمن شمولية التسيير لمختلف الجوانب التنظيمية.
- إدماج البعد البيئي ومفاهيم الاستدامة ضمن العمليات التشغيلية للمؤسسة.
- تمكين المؤسسة من متابعة الأداء المالي إلى جانب تنمية الكفاءات والموارد غير الملموسة باعتبارها عناصر أساسية لتحقيق النمو و الإستمرارية

### ثالثاً: أهمية بطاقة الأداء المتوازن

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أهم الأدوات الإدارية الحديثة التي تساعد المؤسسة على تحديد أهدافها الإستراتيجية ومتابعة مدى تحقيقها، كما تساهم في توجيه مختلف الأنشطة بما يضمن تحسين الأداء ورفع كفاءة التسيير، وتتمثل أهميتها فيما يلي: (الدين و بلاكسة، 2013، صفحة 155)

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمحاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن وأثر تكاملهما على المرونة المالية

- تمكين المؤسسة من الاستجابة بصورة أفضل لمتطلبات الأطراف ذات العلاقة، خاصة العاملين والزبائن.
- تطوير أنظمة الرقابة والمحاسبة التقليدية من خلال الاعتماد على مؤشرات مالية وغير مالية تعكس الأداء بصورة أكثر شمولية.
- المساهمة في تحسين إدارة الموارد البشرية عبر ربط التحفيز والتقييم بمستويات الأداء المحققة.
- تزويد الإدارة برؤية متكاملة حول مختلف العمليات والأنشطة داخل المؤسسة.
- تحسين تدفق المعلومات وتسهيل إيصال أهداف المؤسسة وفهمها على مختلف المستويات التنظيمية.

### المطلب الثالث: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

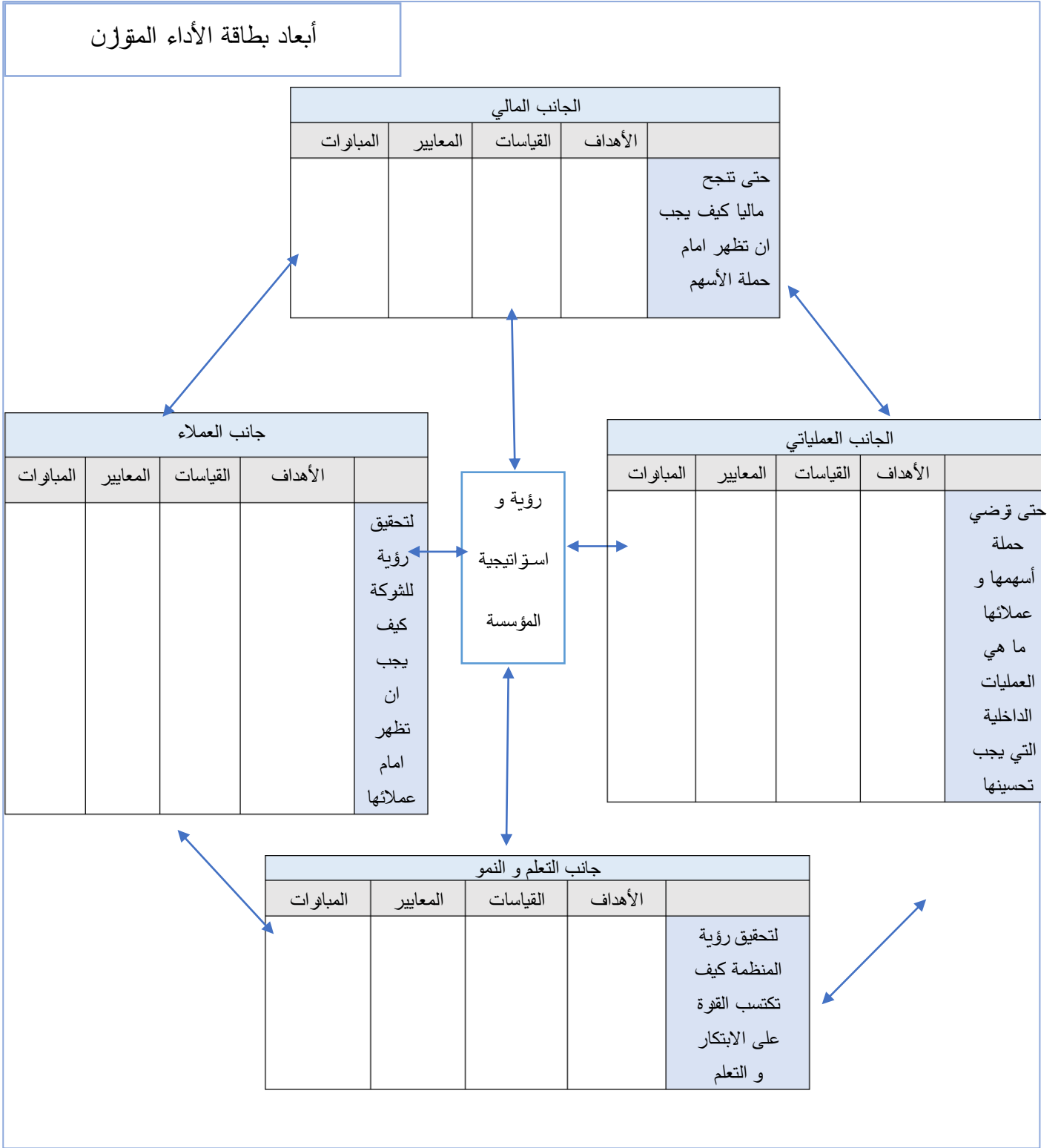
تستند بطاقة الأداء المتوازن إلى مجموعة من الأبعاد المتكاملة التي تمكن المؤسسة من تقييم أدائها بشكل شامل، حيث تشمل البعد المالي، العمليات الداخلية، العملاء، بعد التعلم والنمو، مما يساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية والنتائج العلمية.

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى أبعاد بطاقة الأداء المتوازن مكوناتها

### أولاً: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

تقوم بطاقة الأداء المتوازن على أربعة أبعاد رئيسية تتكامل فيما بينها ضمن إطار علاقة السبب والنتيجة حتى تقدم صورة استراتيجية واضحة للمؤسسة، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل 01 : أبعاد بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: (Ninen, 2002)

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمحاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن وأثر تكاملهما على المرونة المالية

يبين الشكل السابق الأبعاد الجوهرية التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن، والتي تعد الأساس في ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف عملية قابلة للتنفيذ والمتابعة، كما يوضح أن كل بعد من أبعاد البطاقة يرتكز على مجموعة من العناصر الأساسية، تتمثل فيما يلي : (زاهر و بواط، 2014، صفحة 120)

- **الأهداف:** تمثل الغايات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها ضمن مختلف أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، حيث يتم تحديدها بصورة واضحة وقابلة للقياس، مع ربطها بإطار زمني محدد بما يسمح بمتابعة مدى تحقيقها.
- **القياسات:** تستخدم لتقييم مستوى التقدم في تحقيق الأهداف، وذلك من خلال مقارنة النتائج الفعلية بالمستويات أو القيم المحددة مسبقاً.
- **المعايير:** تعبر عن النتائج المستهدفة التي ترغب المؤسسة في الوصول إليها، وغالباً ما تكون في شكل قيم رقمية تعتمد كأساس لقياس الانحرافات وتقييم الأداء.
- **المبادرات:** تتمثل في البرامج والمشروعات والإجراءات التشغيلية التي تعتمدها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها الإستراتيجية والوصول إلى النتائج المرجوة.

ويضاف إلى ذلك مبدأ العلاقة السببية والنتائج، والذي يعد من الركائز الأساسية في بطاقة الأداء المتوازن، حيث يعكس الترابط المنطقي بين الأهداف المختلفة داخل المؤسسة، ويظهر كيف تؤثر بعض الأهداف في تحقيق أهداف أخرى بشكل متسلسل، ويسهم هذا المبدأ في تسهيل إدارة الأهداف والتحقق من اتساقها وصحتها، من خلال ربط الأبعاد الأربعة للبطاقة ضمن إطار تفاعلي متكامل يوضح مسار التأثير من العمليات الداخلية إلى النتائج النهائية.

و بناء على ذلك، يمكن توضيح هذه الأبعاد كما يلي:

**1. البعد المالي:** يعد البعد المالي أحد الأبعاد الأساسية في بطاقة الأداء المتوازن، إذ يستخدم لقياس مدى نجاح الاستراتيجيات المتبعة داخل المؤسسة في تحقيق أهدافها المالية، ويركز هذا المنظور على تقييم الأداء من زاوية المساهمين والمستثمرين، مع الاهتمام باستمرارية المؤسسة وقدرتها على خلق القيمة على المدى الطويل، بما يتجاوز النظرة التقليدية الضيقة للأداء المالي، كما يمثل هذا البعد نقطة التقاء

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمحاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن وأثر تكاملهما على المرونة المالية

لبقية أبعاد البطاقة، باعتبار أن النتائج المالية تعد انعكاساً نهائياً لمختلف الأنشطة التشغيلية والإستراتيجية داخل المؤسسة.

وتعتمد المؤسسات في تقييم هذا البعد على مجموعة من النسب والمؤشرات المالية التي تختلف حسب طبيعة الأهداف المسطرة، حيث تشمل مؤشرات لقياس القدرة على تحقيق الأرباح في المدى القصير، وأخرى لقياس الملاءة والقدرة على السداد في المدى الطويل، ويمكن تصنيف هذه المؤشرات إلى عدة أنواع بحسب طبيعتها ودورها في تحليل الأداء المالي: (بلحسين، 2023)

تستخدم المؤسسة مجموعة من النسب والمؤشرات المالية التي تسمح بتقييم أدائها المالي بصورة شاملة، حيث يتم تصنيفها وفق المجالات التي تقيسها، وذلك على النحو الآتي:

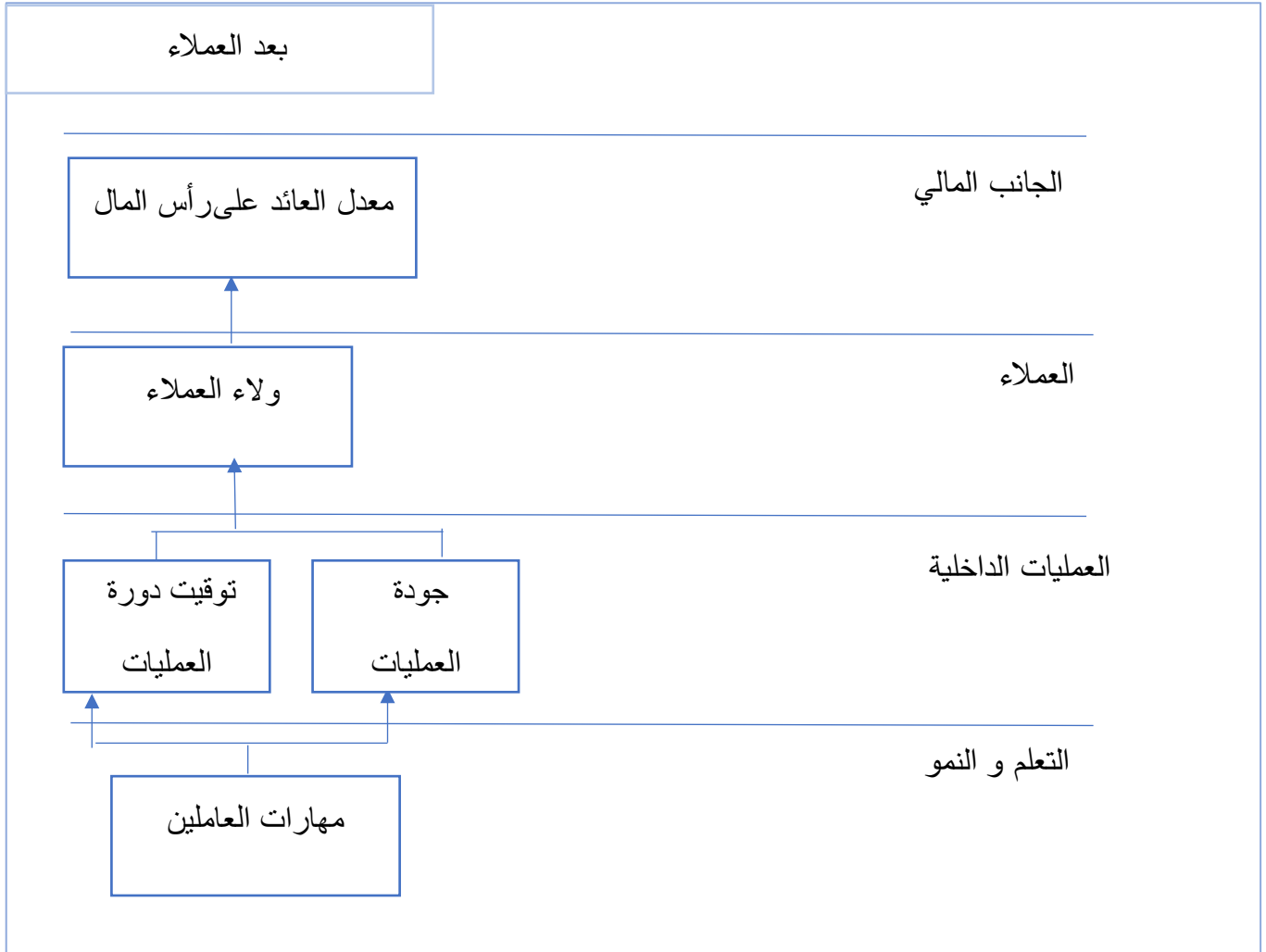
- **نسب السيولة:** تعبر عن قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل (خلال سنة واحدة)، من خلال العلاقة بين الأصول المتداولة والالتزامات المتداولة، وتشمل أهمها: نسبة السيولة السريعة، نسبة التداول، نسبة رأس المال العامل، ونسبة النقد.
- **نسب الرفع المالي:** توضح درجة اعتماد المؤسسة على التمويل الخارجي (الديون) في تمويل نشاطها، ومدى تأثير ذلك على هيكلها المالي، ومن أبرزها: نسبة المديونية، نسبة المطلوبات، ومضاعف حقوق الملكية.
- **نسب الربحية:** تستخدم لقياس كفاءة المؤسسة في تحقيق الأرباح من خلال استغلال مواردها المتاحة بشكل فعال، ومن أهمها: معدل العائد على الاستثمار، العائد على حقوق الملكية، هامش الربح من المبيعات، والعائد على الأصول.
- **نسب النشاط (معدل الدوران):** تقيس مدى كفاءة استخدام أصول المؤسسة في توليد الإيرادات، ومن أبرزها: دوران رأس المال العامل، دوران المخزون، دوران إجمالي الأصول، دوران الذمم المدينة، ودوران الأصول الثابتة.
- **نسب النمو:** تعكس مدى تطور أداء المؤسسة عبر الزمن مقارنة بنمو الاقتصاد أو القطاع الذي تنشط فيه، وتشمل: نمو صافي الدخل، نمو المبيعات، ونمو القيمة المضافة.
- **نسب التقييم:** تستخدم لتقدير قيمة المؤسسة في أسواق رأس المال، وتعد من المؤشرات الشاملة للأداء، ومن أهمها: نسبة السعر إلى الأرباح، ونسبة القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمحاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن وأثر تكاملهما على المرونة المالية

- مؤشرات القيمة: وهي مؤشرات حديثة تعنى بقياس القيمة الاقتصادية الحقيقية للمؤسسة، ومن أبرزها: مؤشر الشهرة، ومؤشر القيمة الاقتصادية المضافة.

1. بعد العملاء: يركز هذا الجانب على قطاعات السوق المستهدفة ويقاس مدى نجاعة المؤسسة في خدمتها للعملاء، حيث ينعكس هذا المنظور على النشاطات الإدارية التي تلي حاجات ورغبات العملاء وفقا للخطة التي تتماشى مع اهداف المؤسسة، حيث ان نجاح المؤسسة مرتبط بوضع متطلبات عملائها ضمن أولوياتها لما يحمله هذا المنظور من أهمية ويساعدها على زيادة قدرتها التنافسية، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل 02: بعد العملاء بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: (Kaplan & Norton, 1996)

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمحاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن وأثر تكاملهما على المرونة المالية

من خلال الشكل السابق يمكن القول أن مؤشرات بعد العملاء تشكل علاقة من السبب والنتيجة فيما بينها، حيث نرى أن رضا العملاء يؤدي إلى الحفاظ عليهم ومن ثم اكتساب عملاء جدد، ومن خلال الحفاظ على العملاء يمكن للمؤسسة زيادة حجم أعمالها، وبالتالي فإن الجمع بين اكتساب عملاء جدد وزيادة حجم الأعمال مع العملاء الحاليين سوف يمكن المؤسسة من زيادة حصتها السوقية. وأخيرا فإن الحفاظ على العملاء سيؤدي إلى زيادة ربحيتهم، باعتبار أن المحافظة على العملاء يكلف أقل من اكتساب عملاء جدد.

2. **بعد العمليات الداخلية:** يركز هذا البعد على تحديد العمليات التشغيلية التي ينبغي أن تتفوق فيها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وذلك من خلال تحليل نقاط القوة والضعف الداخلية ذات الطابع غير المالي، واتخاذ القرارات المناسبة التي تسمح بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. كما يساهم هذا البعد في مواءمة مخرجات المؤسسة مع متطلبات العملاء وتطلعات المساهمين في آن واحد.

ووفقا لـ Kaplan و Norton، فإن هذا البعد يتضمن ثلاث دورات أساسية تعد بمثابة حلقة وصل بين احتياجات العملاء ومستوى الرضا المتحقق لديهم نتيجة تعاملهم مع المؤسسة، وهذه الدورات هي: (زرفاوي و سارة عزيزية، 2023، صفحة 149)

- **دورة الإبداع:** وهي المرحلة التي يتم فيها استكشاف السوق وتحديد حجمه ومدى قدرته على استيعاب المنتجات أو الخدمات، وذلك بالاعتماد على دراسات وتحليلات تسويقية، وبناء على نتائج هذه الدراسات يتم تحديد فرص التطوير، ثم وضع خطط إنتاج دقيقة تشمل طبيعة المنتج أو الخدمة، ووسائل الإنتاج، والموارد اللازمة، إضافة إلى الإطار الزمني للتنفيذ.
- **دورة العمليات:** وتمثل المرحلة التنفيذية التي يتم فيها إنتاج السلع أو تقديم الخدمات وفق المواصفات المحددة مسبقا، مع الحرص على تحقيق الجودة المطلوبة، ثم إيصالها إلى العملاء بطريقة تلبي توقعاتهم واحتياجاتهم.
- **دورة الخدمات ما بعد البيع:** وتهتم بكل ما يرتبط بدعم العميل بعد عملية البيع، من خلال تقديم خدمات الصيانة والمتابعة، والاستجابة للشكاوى، إضافة إلى توفير برامج تدريبية وتوعوية تساعد العملاء على الاستخدام الأمثل للمنتجات أو الخدمات.

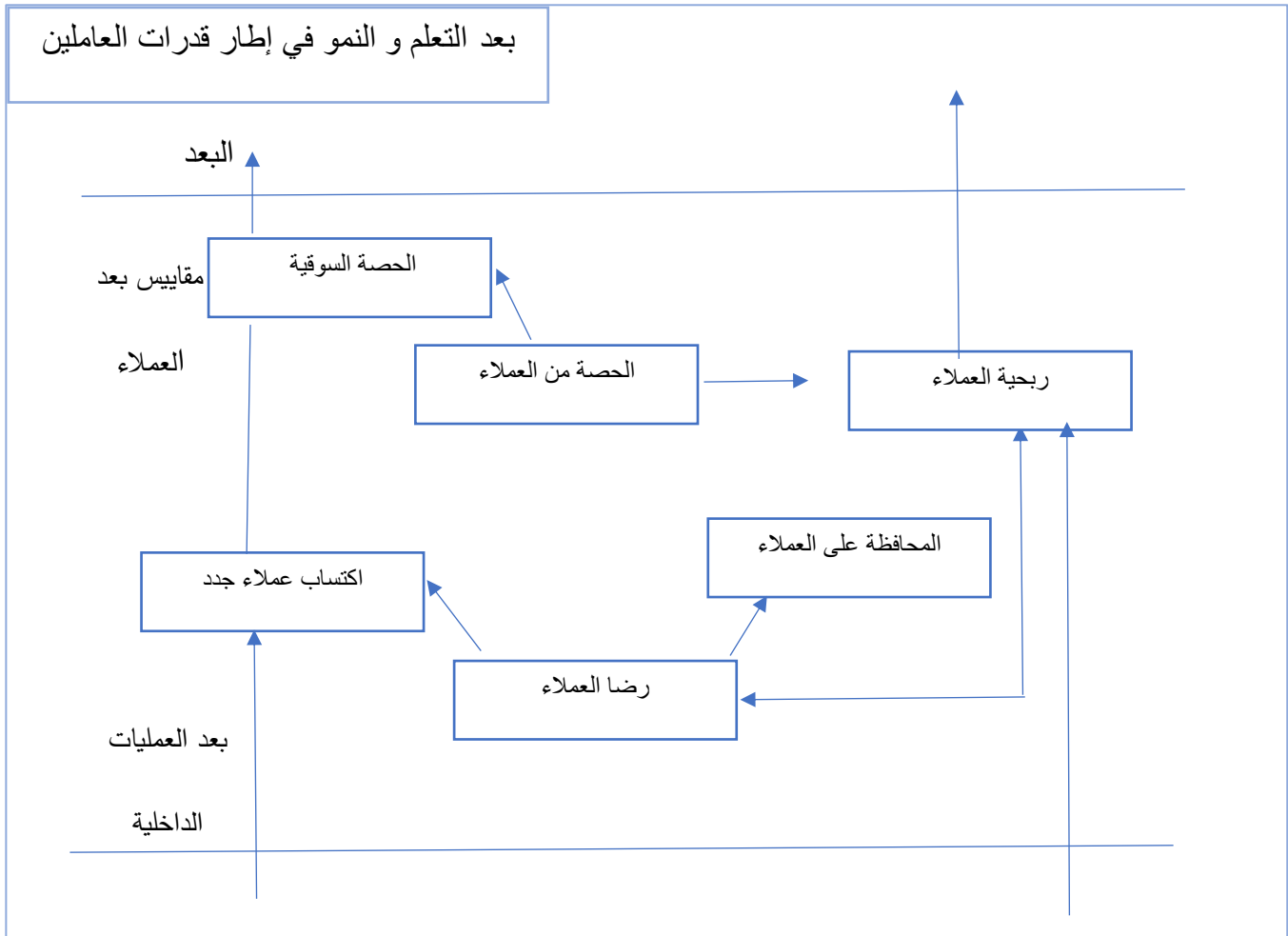
وبناء على ذلك، فإن بعد العمليات الداخلية يعد حلقة وصل أساسية تبدأ من مرحلة الإبداع التي تسعى فيها المؤسسة إلى فهم حاجات السوق واستشراف تطوراتها، مروراً بمرحلة الإنتاج والتسليم، وصولاً إلى مرحلة ما بعد البيع التي تهدف إلى تعزيز رضا العملاء وضمان استمرارية العلاقة معهم، بما يعكس تكامل العمليات الداخلية ودورها في دعم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة.

3. **بعد التعلم و النمو:** يعد بعد التعلم والنمو الأساس الذي تقوم عليه بطاقة الأداء المتوازن، إذ يمثل البنية التحتية التي ينبغي على المؤسسة تطويرها لضمان تحقيق نمو مستدام على المدى الطويل. ويركز هذا البعد على تنمية القدرات البشرية ورفع كفاءتها، من خلال تعزيز مهارات العاملين وتطوير إدراكهم بمتطلبات العمل وأساليب أدائه، بما يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة وزيادة قدرتها التنافسية داخل السوق.

كما يهدف هذا البعد إلى تحسين بيئة العمل الداخلية من خلال رفع مستوى رضا العاملين وتعزيز انتمائهم، إضافة إلى المحافظة عليهم وتحفيزهم بشكل مستمر، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على معنوياتهم وإنتاجيتهم، وبذلك يشكل هذا البعد حلقة وصل أساسية تؤثر بشكل مباشر في تحسين رضا العملاء، وبالتالي دعم تحقيق النتائج المالية للمؤسسة. (إبراهيم، 2008، صفحة 249)

وبهذا يمكن القول أن هذا البعد يركز على الإهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين ومستويات مهاراتهم ونظم المعلومات والإجراءات الإدارية داخل التنظيم، ومحاولة مواءمتها للمحيط الذي تعيش منظمة الأعمال فيه، والتي تنعكس نتائجها على البعدين السابقين وتصب بالنتيجة في البعد الأول وهو البعد المالي للأداء، والشكل يوضح ذلك:

الشكل 03: التعلم و النمو في إطار قدرات العاملين



المصدر: (Kaplan & Norton, 1996, p. 65)

4. **البعد الإجتماعي:** تعرضت بطاقة الأداء المتوازن في صيغتها التقليدية، بأبعادها الأربعة، إلى مجموعة من الانتقادات لكونها لم تول اهتماما كافيا لتقييم الأداء الإجتماعي للمؤسسات، غير أن التطورات الحديثة في بيئة الأعمال جعلت من الأداء الإجتماعي أحد الركائز الأساسية التي لا يمكن تجاهلها، خاصة بالنسبة للمؤسسات التي تسعى إلى الاستمرارية والنمو في بيئة تتسم بتزايد التحديات والمسؤوليات، فقد أصبح هذا البعد يعكس التزام المؤسسة تجاه محيطها الخارجي، سواء من الناحية القانونية المرتبطة بالتشريعات المنظمة، أو من الناحية الأخلاقية التي تعبر عن وعي المؤسسة بدورها

الإجتماعي والإنساني، وبذلك لم يعد الأداء الإجتماعي خيارا إضافيا، بل جزءا من مسؤولية المؤسسة تجاه المجتمع. (إبراهيم، 2008، صفحة 388)

و يعرف الأداء الإجتماعي: "بأنه التزام أخلاقي بين المؤسسة والمجتمع، من شأنه تعزيز صورتها ومكانتها لدى الزبائن والمجتمع بصفة عامة، وهو ما ينعكس إيجابا على أدائها واستمراريتها وتحسين نتائجها المستقبلية".

### ثانيا : مكونات بطاقة الأداء المتوازن

تتكون بطاقة الأداء المتوازن من مجموعة من العناصر الأساسية التي تترجم من خلالها إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف ومؤشرات قابلة للقياس والمتابعة، وذلك كما يلي: (Kaplan & Norton, 1996, p. 244)

1. الرؤية المستقبلية: تعبر عن الاتجاه العام الذي تسعى المؤسسة إلى بلوغه، أي الصورة المستقبلية التي تطمح إلى تحقيقها على المدى البعيد.
2. الإستراتيجية: وتشمل مجموعة من الخطط والسياسات والإجراءات التي تعتمدها المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، وتحويل الرؤية إلى واقع عملي قابل للتنفيذ.
3. الأهداف: تمثل ترجمة عملية للإستراتيجية، حيث تحدد النتائج المراد بلوغها بشكل واضح وقابل للقياس، بما يوجه جهود المؤسسة نحو التنفيذ الفعلي.
4. المقاييس: تستخدم لقياس مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف، وغالبا ما تكون ذات طابع كمي، كما تساهم في متابعة الأداء وتوفير مؤشرات تساعد على التنبؤ بالنتائج المستقبلية ودعم عملية اتخاذ القرار.
5. المستهدفات: تمثل القيم الكمية المحددة مسبقا لمؤشرات الأداء خلال فترة زمنية معينة، وتعد معيارا مرجعيا للحكم على مدى تحقيق الأهداف.
6. علاقات السبب والنتيجة: تعكس الترابط المنطقي بين الأهداف داخل بطاقة الأداء المتوازن، حيث يحدد أثر كل هدف على الآخر ضمن سلسلة من النتائج المترابطة، مما يساعد على فهم الأداء في إطار سببي متكامل وليس بشكل منفصل.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمحاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن وأثر تكاملهما على المرونة المالية

المبحث الثالث: المرونة المالية وأثر التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن.

تمهيد:

يشهد محيط الأعمال في الوقت الحاضر العديد من التغيرات والتحديات التي تفرض على المؤسسات ضرورة تحسين أساليب التسيير وتعزيز قدرتها على التكيف مع مختلف الظروف الإقتصادية، ومن بين المفاهيم التي برزت في هذا المجال المرونة المالية، التي توفر الموارد المالية اللازمة لمواجهة الأزمات والتغيرات مع الحفاظ على استقرارها المالي، وتقاس المرونة المالية من خلال مجموعة من المؤشرات المالية التي تساعد في تقييم الوضعية المالية للمؤسسة ومدى قدرتها على الوفاء بالتزاماتها.

ومع تطور الفكر المحاسبي وزيادة الإهتمام بقضايا التنمية المستدامة، ظهر مفهوم محاسبة الإستدامة الذي يسعى إلى إدماج الأبعاد الإقتصادية و الإجتماعية والبيئية ضمن عملية قياس وتقييم الأداء وذلك بهدف تحقيق التنمية المستدامة وتوازن بين تحقيق الربح والحفاظ على الموارد وتلبية متطلبات المجتمع.

كما تعد بطاقة الأداء المتوازن من أهم الأدوات الإدارية الحديثة التي تم تطويرها من طرف روبرت كابلان وديفيد نورتن، حيث تهدف إلى ترجمة استراتيجية المؤسسة إلى مجموعة من الأهداف والمؤشرات التي تقيس الأداء من خلال عدة أبعاد مالية وغير مالية، مما يساعد على تحسين عملية اتخاذ القرار و تعزيز الأداء المؤسسي.

و تبرز أهمية التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن، حيث يساهم هذا التكامل في توفير نظام متكامل لقياس الأداء والاختذ بعين الاعتبار مختلف أبعاد الإستدامة، ويساعد المؤسسات على تحقيق التوازن بين الأداء المالي وغير المالي، وسيتم تقسيم هذا المبحث إلى أربعة مطالب كما يلي:

**المطلب الأول: مفهوم المرونة المالية.**

**المطلب الثاني: مؤشرات المرونة المالية.**

**المطلب الثالث: مؤشرات التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن.**

**المطلب الرابع: قياس أثر التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن.**

### المطلب الأول: مفهوم المرونة المالية

تعد المرونة المالية من المفاهيم الحديثة ذات الأهمية المتزايدة في مجال ادارة الموارد المالية سواء على مستوى الافراد او المؤسسات حيث تعكس قدرة المؤسسة او الفرد على مواجهة الصدمات المالية والتغيرات غير المتوقعة دون التأثير بشكل كبير على الاستقرار المالي كما يساهم هذا المفهوم في تعزيز القدرة على التكيف مع التقلبات الاقتصادية والحد من المخاطر المرتبطة بالديون او النفقات الطارئة اضافة الى دعم التخطيط المالي المستدام وتحقيق الاهداف المالية بعيدة المدى وتعتبر المرونة المالية مؤشرا مهما على قوة المؤسسة واستدامتها اذ لا تعكس فقط قدرتها على مواجهة الصعوبات بل تعبر ايضا عن جاهزيتها للنمو والتوسع بشكل آمن ومستقر

#### أولاً: تعريف مرونة المالية

لقد حاول العديد من الباحثين المحاسبين والمختصين وضع تعريف للمرونة المالية و نظرا لاختلاف توجهات هؤلاء الباحثين فقد ظهرت العديد من التعريفات لهذا المفهوم، والتي نوجز البعض منها كما يلي: المرونة المالية: هي قدرة المنشأة على تعديل تدفقاتها النقدية لمواجهة الاحتياجات والفرص غير المتوقعة. لا تقتصر فقط على توفر النقد، بل تشمل القدرة على الوصول إلى مصادر تمويل خارجية بسرعة وبتكلفة معقولة. (توفيق، 2000، صفحة 324)

المرونة المالية: تشير إلى قدرة المؤسسة على الاستجابة بفاعلية للتغيرات المتفاجئة في البيئة الاقتصادية والمالية والاستفادة من الفرص الاستثمارية الجديدة، والحفاظ على القدرة النقدية السليم. (الشوارة و فيصل، 2012، صفحة 199)

من خلال قراءة التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج مجموعة من القواسم المشتركة لمرونة المالية والتي نذكر منها:

- المرونة المالية: هي قدرة المؤسسة على الحصول على الأموال وإدارتها بشكل يسمح لها بمواجهة الأزمات و التغيرات المفاجئة دون التأثير الكبير على نشاطها.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمحاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن وأثر تكاملهما على المرونة المالية

- المرونة المالية: تتمثل في قدرة المؤسسة على إدارة مواردها التمويلية بكفاءة بما يسمح لها بالتكيف مع التغيرات المالية وضمان الاستقرار والاستمرارية.

- المرونة المالية: تعني قدرة المؤسسة على التكيف ماليا مع الظروف المختلفة دون التعرض لصعوبات مالية.

ومنه نستنتج أن المرونة المالية تميزت بعدة خصائص تتمثل في: (الشواورة، 2012، صفحة 250)

- القدرة على التكيف مع التغيرات المالية الغير متوقعة.
- القدرة على مواجهة الأزمات دون اضطراب مالي كبير.
- توفير السيولة الكافية لتغطية الإلتزامات في الوقت المناسب.
- ضمان الاستمرارية والإستقرار المالي للمؤسسة.

### ثانيا: أهمية المرونة المالية

تكتسي المرونة المالية أهمية بالغة نظرا لدورها في تمكين المؤسسة من الوفاء بالتزاماتها المالية في الوقت المناسب، ومواجهة الأزمات والصدمات المالية غير المتوقعة بكفاءة، كما تساهم في استغلال الفرص الاستثمارية المتاحة، بما يعزز من استقرارها المالي ويضمن استمرارية نشاطها على المدى الطويل، إضافة إلى ذلك، فإنها تلعب دورا مهما في تعزيز ثقة المستثمرين والدائنين في الوضع المالي للمؤسسة ومثابته. (الشواورة، 2012، صفحة 270)

### ثالثا: أهداف المرونة المالية

تهدف المرونة المالية إلى ما يلي: (الشواورة، 2012، صفحة 274)

- ضمان توفير السيولة المالية الكافية للوفاء بالالتزامات في الوقت المناسب.
- تعزيز قدرة المؤسسة على مواجهة الأزمات والاضطرابات المالية المفاجئة والتعامل معها بفعالية.
- تمكين المؤسسة من استغلال الفرص الاستثمارية المتاحة بكفاءة ومرونة.
- تحقيق الاستقرار المالي والحد من مخاطر التعثر المالي.
- دعم استمرارية المؤسسة وضمان نموها على المدى الطويل.

## المطلب الثاني: مؤشرات المرونة المالية

تعد المؤشرات المالية أدوات بسيطة تستخدم لقياس قدرة المؤسسة على التكيف مع الظروف المالية الصعبة ومواجهة الأزمات دون التأثير على استمراريته، فهي تساعد على معرفة مدى قدرة المؤسسة على تسديد ديونها، توفير السيولة، وتحقيق أرباح مستقرة حتى في فترات عدم الإستقرار الاقتصادي، ويمكن هذه المؤشرات من تقييم الوضع المالي للمؤسسة.

### أولاً: مفهوم المؤشرات مرونة المالية

لقد سعى العديد من الباحثين والمحاسبين والمختصين إلى وضع تعريف لمؤشرات المرونة المالية، ونظراً لاختلاف توجهات وآراء هؤلاء الباحثين فقد تعددت التعريفات المقدمة لهذا المفهوم، ويمكن عرض بعض منها فيما يلي:

تعرف مؤشرات المرونة المالية بأنها مجموعة من المقاييس المالية التي تستخدم لقياس قدرة المؤسسة على مواجهة الصدمات المالية، كما توظف لتقييم مدى قدرتها على التكيف مع هذه الصدمات دون التعرض لمخاطر مالية كبيرة، وتتمثل أهم مؤشرات المرونة المالية فيما يلي: (الصبان د.، 2018، صفحة 90)

#### 1. مؤشرات السيولة:

يمكن تعريف السيولة تعني مدى قدرة المؤسسة على توليد نقد، هي مؤشرات تقيس قدرة المؤسسة على سداد إلتزاماتها قصير الأجل بسرعة، وتعكس مرونتها وقدرتها على مواجهة الأزمات. (ساسي و يوسف، 2011، صفحة 85)

يمثل الجدول التالي مؤشرات السيولة: (اللحام، 2014، الصفحات 120-140)

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمحاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن وأثر تكاملهما على المرونة المالية

الجدول 04: مؤشرات السيولة

المؤشرات	الصيغة الرياضية	ما يقيسه
نسب السيولة العامة	=الأصول المتداولة/الخصوم المتداولة	قياس قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل مؤشراً هاماً لدراسة وضعها المالي. إذا كانت النسبة > 1 فهذا يدل على أن المؤسسة قادرة على تغطية التزاماتها المالية قصيرة الأجل باستخدام أصولها المتداولة. إذا كانت النسبة < 1 فهذا يعكس وجود عجز نسبي في الأصول المتداولة مقارنة بالخصوم المتداولة، ما يشير إلى احتمالية مواجهة صعوبات في الوفاء بهذه الالتزامات. إذا كانت نسبة السيولة مرتفعة فقد يكون ذلك دليلاً على وجود فائض في الأصول المتداولة ولكن يُحتمل أنها لا تُستغل بكفاءة لتحقيق أعلى.
نسبة السيولة السريعة	= (الأصول المتداولة - المخزون) / الخصوم المتداولة	القدرة على السداد الديون الإعتماد على المخزون. إذا كانت النسبة < 1 فذلك يشير إلى عدم تغطية الخصوم المتداولة، مما قد يترتب عنه صعوبات في تسديد الديون قصيرة الأجل دون الاعتماد على تصفية المخزون. إذا كانت النسبة > 1 فإن المؤسسة قادرة على تغطية التزاماتها المالية قصيرة الأجل من خلال أصولها المتداولة.
نسبة السيولة الفورية	=النقدية و ما يعادلها+ الاستثمارات قصيرة الاجل/الخصوم المتداولة	قياس القدرة على السداد الفوري إذا كانت النسبة > 1 فيدل على أن المؤسسة تملك نقد كافي لتغطية التزاماتها المالية بشكل فوري. إذا كان النسبة < 1 فإن ذلك يشير إلى عدم كفاية النقدية المتاحة لتسديد الخصوم المتداولة فوراً.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمحاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن وأثر تكاملهما على المرونة المالية

2. مؤشرات المديونية:

تعكس هذه المؤشرات مدى اعتماد المؤسسة على الديون مقارنة بالتمويل الذاتي، كما توضح قدرتها على الوفاء بالتزاماتها طويلة الأجل دون تحمل مخاطر كبيرة.

والجدول التالي يمثل مؤشرات المديونية: (علاءمحمد، 2016، الصفحات 220-240)

الجدول 05: مؤشرات المديونية

مؤشرات	الصيغة الرياضية	ما يقسه
نسبة المديونية	$\text{إجمالي الديون} / \text{إجمالي الأصول}$	إذا ارتفعت النسبة زاد إعتامد المؤسسة على الديون. إذا إنخفضت النسبة زاد إعتامدها على أموالها الخاصة.
نسبة الديون إلى حقوق الملكية	$\text{إجمالي الديون} / \text{حقوق الملكية}$	تبين العلاقة بين أموال الغير واموال الملاك داخل المؤسسة.
نسبة تغطية الفوائد	$\text{الربح قبل الفوائد والضرائب} / \text{مصاريق الفوائد}$	قدرة المؤسسة على سداد فوائد الديون.

3. مؤشرات الربحية والنمو:

تعد مؤشرات الربحية أداة أساسية لقياس قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح من أنشطتها، ومدى كفاءة إدارتها في إستخدام الموارد المتاحة ومدى تحقيق العوائد المرجوة مقارنة بالتكاليف مع المخاطر.

ويمثل الجدول التالي مؤشرات الربحية: (الصبان د،، 2018، الصفحات 145-170)

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمحاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن وأثر تكاملهما على المرونة المالية

الجدول 06: مؤشرات الربحية

المؤشرات	الصيغة الرياضية	ما يقيسه
هامش الربح الصافي	= صافي لربح / صافي المبيعات	قياس كفاءة التحكم في التكاليف.
العائد على الأصول	= صافي الربح / إجمالي الأصول	قياس مدى كفاءة إستغلال الأصول
العائد على حقوق الملكية	= صافي الربح / حقوق الملكية	قياس قدرة المؤسسة على تعظيم أرباح المساهمين.

4. مؤشرات التدفقات النقدية :

مؤشرات التدفقات النقدية تقيس مدى قدرة المؤسسة على توليد النقد الكافي لتغطية التزاماتها وتمويل أصولها، وتعكس استقلاليتها المالية ومرونتها في مواجهة الأزمات.

ويمثل الجدول التالي مؤشرات التدفقات النقدية: (الصبان د.، 2018، الصفحات 195-210)

الجدول 07: مؤشرات التدفقات النقدية

المؤشرات	الصيغة الرياضية	ما يقيسه
التدفقات النقدية التشغيلية	= صافي الربح + المصروفات غير النقدية-التغير في رأس المال العامل)	قياس قدرة المؤسسة على توليد النقد من أنشطتها الأساسية.
التدفقات النقدية الحر	= صافي التدفقات التشغيلية - النفقات الرأسمالية	النقد المتاح بعد التمويل الاستثمارات، لتوزيع الأرباح أو سداد الديون
نسبة التدفقات النقدية إلى الإلتزامات القصيرة	= صافي التدفقات التشغيلية / الخصوم المتداولة	قدرة المؤسسة على دفع الفوائد من النقد المولد من أنشطتها.

5. مؤشرات الرافعة المالية :

الرافعة المالية هي قدرة على إستخدام الديون أو الإلتزامات المالية لزيادة القدرة على تحقيق عوائد على رأس المال، وتعكس الرافعة المالية مدى إعتماد المؤسسة على التمويل الخارجي مقابل رأس المال الذاتي

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمحاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن وأثر تكاملهما على المرونة المالية

وتساعد على تقييم المخاطر، إستقرار الهيكل المالي، وكفاءة التمويل.

ويمثل الجدول التالي مؤشرات الرافعة المالية في: (الصبان د.، 2018، الصفحات 175-190)

الجدول 08: مؤشرات الرافعة المالية

المؤشرات	الصيغة الرياضية	الدلالة
نسبة الديون إلى حقوق الملكية	= إجمالي الديون / حقوق الملكية	مدى إعتماد المؤسسة على التمويل الخارجي مقابل رأس المال الذاتي
نسبة الديون إلى الأصول	= إجمالي الديون / إجمالي الأصول	قياس درجة التعرض للمخاطر المالية مقارنة بإجمالي الأصول
نسبة الإلتزامات المتداولة إلى حقوق الملكية	= الإلتزامات طويلة الأجل / حقوق الملكية	تقييم الإعتماد على التمويل طويل الأجل ومدى تحمل المؤسسة للديون طويلة الأجل
نسبة الإلتزامات طويلة الأجل إلى إجمالي الموارد	= الإلتزامات طويلة الأجل / إجمالي الموارد	مدى إعتماد المؤسسة على التمويل طويل الأجل في تمويل نشاطها
نسبة الرافعة المالية التشغيلية	= تغير الأرباح التشغيلية / التغير في المبيعات	قياس حساسة الربح التشغيلي للتغيرات في حجم المبيعات
نسبة الرافعة المالية	= إجمالي الأصول / حقوق الملكية	قياس تأثير التمويل بالدين على الربحية الصافية للمساهمين

المرونة المالية تعكس قدرة الشركة على تغطية الإلتزامات طويلة وقصيرة الأجل، إدارة الديون بكفاءة، وتحويل الأنشطة المالية إلى نقد متاح للاستثمار أو سداد الديون، كلما إرتفعت مؤشرات السيولة ومؤشرات الربحية وتحسنت التدفقات النقدية وانخفضت مؤشرات المديونية، زادت المرونة المالية للمؤسسة.

المطلب الثالث: مؤشرات التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن

يتجسد التكامل بين مؤشرات محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن من خلال ادراج الأبعاد الإقتصادية والإجتماعية والبيئية ضمن مختلف ابعاد بطاقة الأداء المتوازن، الأمر الذي يسمح بتقييم أداء المؤسسة بصورة شاملة تجمع بين الجوانب المالية وغير المالية، بما يساهم في تعزيز قدرتها التنافسية ودعم مرونتها المالية واستمراريتها على المدى الطويل.

أولاً: مفهوم مؤشرات التكامل

تشير مؤشرات التكامل إلى مجموعة من المقاييس التي تعكس مستوى الترابط والإنسجام بين مؤشرات محاسبة الإستدامة ومؤشرات بطاقة الاداء المتوازن، حيث تهدف إلى توفير رؤية متكاملة حول أداء المؤسسة من مختلف الجوانب المالية وغير المالية، بما يساعد على دعم استدامة الأداء وتحقيق قدر أكبر من الكفاءة والمرونة المالية على المدى الطويل. (كابلان و ديفيد نورتون، 2008، صفحة 32)

ثانياً: مؤشرات التكامل حسب كل بعد (كابلان و ديفيد نورتون، 2008، صفحة 70)

1. التكامل بين البعد الإقتصادي والبعد المالي:

يركز هذا التكامل على دعم الإستقرار المالي وتعزيز المرونة المالية للمؤسسة من خلال ربط المؤشرات الإقتصادية بمؤشرات الاداء المالي.

أ. مؤشرات التكامل: تتمثل فيما يلي:

- ترشيد التكاليف الناتجة عن كفاءة استخدام الموارد، وهو ما ينعكس على زيادة هامش الربح وتخفيض التكاليف.
- استدامة الأرباح على المدى الطويل، بما يساهم في تحقيق نمو مستمر للإيرادات.
- خلق القيمة الاقتصادية المضافة، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين العائد على الإستثمار.
- تحسين هيكل التمويل وتقليص المخاطر المالية، مما يساهم في تعزيز مؤشرات السيولة والإستقرار المالي.

ب. دلالة التكامل:

تساهم المؤشرات الإقتصادية للإستدامة في دعم المؤشرات المالية ضمن بطاقة الأداء المتوازن، من خلال ضمان تدفقات نقدية مستقرة وقابلة للإستمرار، بما يعزز قدرة المؤسسة على مواجهة التغيرات المالية.

2. التكامل بين البعد البيئي وبعد العمليات الداخلية:

يهدف هذا التكامل إلى تحسين كفاءة العمليات الداخلية وتقليل الهدر والمخاطر البيئية المرتبطة بالنشاط.

أ. مؤشرات التكامل: تتمثل فيما يلي:

- كفاءة استهلاك الطاقة والمياه، بما يساهم في تحسين كفاءة العمليات التشغيلية.
- اعتماد تقنيات انتاج نظيفة تساعد على الحد من الإنبعاثات وتحسين أساليب الإنتاج.
- خفض تكاليف المعالجة البيئية من خلال الامتثال للمعايير البيئية وتقليل المخاطر والغرامات.

ب. دلالة التكامل:

ينعكس الأداء البيئي الجيد بصورة مباشرة على تحسين جودة العمليات الداخلية، كما يساهم في تقليل التكاليف غير الظاهرة والحد من المخاطر التشغيلية.

3. التكامل بين البعد الإجتماعي وبعد التعلم والنمو:

يرتبط هذا التكامل بتنمية راس المال البشري وتعزيز الإستقرار التنظيمي داخل المؤسسة.

أ. مؤشرات التكامل: تتمثل فيما يلي:

- الإستثمار في تكوين وتدريب العاملين، والذي ينعكس من خلال عدد ساعات التكوين والتدريب.
- تحسين ظروف العمل والسلامة المهنية بما يساهم في الحفاظ على صحة العمال وتقليل معدل دوران العمل.
- الإهتمام بالعدالة والتحفيز، الامر الذي يساهم في خفض معدل دوران العمالة وتعزيز الإستقرار الوظيفي.

ب. دلالة التكامل:

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمحاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن وأثر تكاملهما على المرونة المالية

تساهم المؤشرات الاجتماعية في رفع كفاءة المورد البشري، مما يدعم بعد التعلم والنمو ويزيد من قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات وتحسين الأداء.

### 4. التكامل بين البعد الاجتماعي وبعد الزبائن:

يركز هذا التكامل على بناء علاقات قائمة على الثقة وتعزيز الروابط طويلة الأجل مع الزبائن والأطراف ذات العلاقة.

#### أ. مؤشرات التكامل: تتمثل فيما يلي:

- تحسين جودة المنتجات والخدمات بما يساهم في رفع معدل الإحتفاظ بالزبائن.
- احترام أخلاقيات التعامل مع الزبائن، مما يعزز السمعة والمسؤولية الإجتماعية ويرفع من مستوى الولاء والحصة السوقية.
- تعزيز رضا الزبائن وولائهم من خلال تحسين جودة الخدمة وتلبية احتياجاتهم بصورة مستمرة.

#### ب. دلالة التكامل:

يساهم الأداء الإجتماعي المسؤول في تعزيز صورة المؤسسة لدى الزبائن، الأمر الذي ينعكس ايجابا على الأداء السوقي والمالي للمؤسسة.

### المطلب الرابع: قياس أثر التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن.

يقصد بقياس أثر التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن تحليل مدى فعالية دمج مؤشرات الإستدامة ضمن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، بهدف تعزيز المرونة المالية للمؤسسة، ويستند هذا القياس على فرضية مفادها أن محاسبة الإستدامة لا تقتصر على البعد المالي فقط، بل تشمل الأبعاد البيئية و الإجتماعية، مما يساهم في تقييم شامل ودقيق لأداء المؤسسة. (كابلان و ديفيد نورتون، 2008، الصفحات 150-170)

في هذا الإطار، يتمثل التكامل في إدراج مؤشرات الإستدامة (الإقتصادية، الإجتماعية، البيئية)، ضمن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن التي تشمل (البعد المالي، العملاء، العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو،

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمحاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن وأثر تكاملهما على المرونة المالية

الإجتماعي والبيئي)، بهدف توسيع نطاق تقييم أداء المؤسسة ليشمل المؤشرات المالية وغير مالية بطريقة متكاملة وشاملة في الوقت نفسه.

تشير المرونة المالية إلى قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات والضغوط المالية التي قد تواجهها، مع الحفاظ على توازن أداؤها، ويعتمد في قياس المرونة على مجموعة من المؤشرات المالية (نسب السيولة، المديونية، الربحية... إلخ).

يتم قياس أثر التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن بناء على مدى تأثير هذا التكامل على مؤشرات المرونة المالية للمؤسسة، ويتم ذلك عبر تحليل مجموعو من المؤشرات المالية والغير المالية التي تظهر قدرة المؤسسة على تحقيق الإستقرارية و الإستمرارية في بيئة الأعمال.

ويمكن القول إن دمج محاسبة الإستدامة بشكل فعال ضمن إطار بطاقة الأداء المتوازن يساهم بشكل مباشر في تعزيز كفاءة الأداء العام للمؤسسة، مما ينعكس إيجابا على المرونة المالية، من خلال تحسين قدرتها على التكيف مع الظروف الإقتصادية المختلفة وتحقيق مستوى أعلى من الإستقرار المالي.

يتجلى أثر التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن في تعزيز شمولية وفعالية العملية تقييم الأداء المالي، يتحقق ذلك من خلال إدراج مجموعة من المؤشرات التي تشمل الأبعاد المالية والغير المالية، مما يعزز دقة وفعالية قياس الأداء المؤسسي، وينعكس هذا التكامل إيجابا على تعزيز المرونة المالية للمؤسسة عبر تحسين مؤشرات السيولة و الإستقلالية المالية والقدرة على التكيف مع التغيرات، مما يدعم إستقرار المؤسسة ويعزز استدامة أداؤها على المدى الطويل.

### خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق نستنتج أن محاسبة الإستدامة تعد منجها حديثا يهدف إلى تقييم الأداء الشامل للمؤسسات عبر ثلاث أبعاد رئيسية (الإقتصادي و الإجتماعي والبيئي)، ويسعى إلى تحقيق التوازن المستدام بين الربحية من جهة و الإلتزام بالمسؤولية الإجتماعية والبيئية من جهة أخرى، بما يضمن توافق أهداف المؤسسة مع مبادئ التنمية المستدامة، و تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة إستراتيجية تساهم في قياس وتقييم أداء المؤسسة بشكل أكثر شمول، حيث تقوم بتحويل الأهداف الإستراتيجية إلى مؤشرات قابلة للقياس ضمن أبعاد رئيسية(البعد المالي، العلاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو)، تساعد هذه الأداة في تقديم رؤية شاملة للأداء المؤسسي من خلال ربط العمليات التشغيلية بالأهداف الإستراتيجية، مما يعزز عملية إتخاذ القرارات والحفاظ على تحقيق التوازن المالي، ويتم قياس مرونة المؤسسة من خلال مجموعة من المؤشرات الرئيسية(نسبة السيولة، نسبة المديونية، الإستقلالية المالية،... إلخ)، حيث تعمل هذه المؤشرات على تقييم قدرة المؤسسة على مواجهة المخاطر المالية، وضمان استمرارية نشاطها مع تحقيق توازن بين مصادر التمويل وطرق استخدامها.

توصلنا في هذه الدراسة إلى أن التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن تساهم بشكل فعال في تعزيز كفاءة نظام التقييم داخل المؤسسات، ويتم ذلك من خلال دمج البعد الإستراتيجي مع البعد المستدام في إطار تكاملي واحد، ما يؤدي إلى تحسين جودة المعلومات المحاسبية و التمكن من إتخاذ القرارات أكثر دقة، وتحقيق أداء متوازن مستدام على المدى الطويل.

**الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لقياس أثر  
التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء  
المتوازن على المرونة المالية في شركة الاسمنت  
الماء الأبيض تبسة 2020\_2024**

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لقياس أثر التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن على المرونة المالية في شركة الإسمنت الماء الأبيض تبسة 2020-2024

### تمهيد:

من خلال ما سبق نستنتج أن محاسبة الإستدامة تعد منهاجاً حديثاً يهدف إلى تقييم الأداء الشامل للمؤسسات عبر ثلاث أبعاد رئيسية (الإقتصادي و الإجتماعي والبيئي)، ويسعى إلى تحقيق التوازن المستدام بين الربحية من جهة و الإلتزام بالمسؤولية الإجتماعية والبيئية من جهة أخرى، بما يضمن توافق أهداف المؤسسة مع مبادئ التنمية المستدامة، و تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة إستراتيجية تساهم في قياس وتقييم أداء المؤسسة بشكل أكثر شمول، حيث تقوم بتحويل الأهداف الإستراتيجية إلى مؤشرات قابلة للقياس ضمن أبعاد رئيسية (البعد المالي، العلاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو)، تساعد هذه الأداة في تقديم رؤية شاملة للأداء المؤسسي من خلال ربط العمليات التشغيلية بالأهداف الإستراتيجية، مما يعزز عملية إتخاذ القرارات والحفاظ على تحقيق التوازن المالي، ويتم قياس مرونة المؤسسة من خلال مجموعة من المؤشرات الرئيسية (نسبة السيولة، نسبة المديونية، الإستقلالية المالية،... إلخ)، حيث تعمل هذه المؤشرات على تقييم قدرة المؤسسة على مواجهة المخاطر المالية، وضمان استمرارية نشاطها مع تحقيق توازن بين مصادر التمويل وطرق استخدامها.

سنتناول في هذا الفصل:

**المبحث الأول: التقديم العام لشركة الإسمنت الماء الأبيض -تبسة-**

**المبحث الثاني: أثر إستخدام أسلوب محاسبة الإستدامة و بطاقة الأداء المتوازن في شركة الاسمنت الماء الأبيض -تبسة-**

**المبحث الثالث: أثر تكامل بين مؤشرات محاسبة الإستدامة و بطاقة الأداء المتوازن على المرونة المالية في شركة الاسمنت الماء الأبيض -تبسة-**

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لقياس أثر التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن على المرونة المالية في شركة الإسمنت الماء الأبيض تبسة 2020-2024

---

**المبحث الأول: التقديم العام لشركة الإسمنت الماء الأبيض -تبسة-**

يعد النشاط الإنتاجي من أقدم الأنشطة الاقتصادية التي مارسها الإنسان، وذلك لما يمثله من دور حيوي في تحقيق التنمية بفضل ما يوفره من الموارد الطبيعية الغنية، وقد ساهم هذا النشاط في تعزيز التطور الاقتصادي و الاجتماعي للمجتمعات، وتتميز الجزائر منذ القدم بامتلاكها لهذه الموارد ، مما مكنها من إستغلالها على نحو أمثل من خلال إنشاء قاعدة صناعية متينة، هذا التوجه ساعد بشكل كبير في النهوض بقطاع الإنتاج ودعمه، ومن بين المؤسسات التي تساهم في هذا المجال نجد الشركة الوطنية لإنتاج الإسمنت مجمع جيكا شركة الإسمنت تبسة.

**المطلب الأول: بطاقة التعريف شركة الإسمنت الماء الأبيض -تبسة-**

**المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة الإسمنت الماء الأبيض -تبسة-**

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لقياس أثر التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن على المرونة المالية في شركة الإسمنت الماء الأبيض تبسة 2020-2024

### المطلب الأول: بطاقة التعريف شركة الإسمنت الماء الأبيض -تبسة-

يهدف هذا المطلب إلى تقديم بطاقة تعريفية حول شركة الإسمنت تبسة من خلال التعرف على أهم المعلومات المتعلقة بنشاطها وموقعها، وطبيعة عملها باعتبارها من المؤسسات الصناعية الناشطة في قطاع صناعة الإسمنت.

#### أولاً: تعريف بشركة الإسمنت

هي شركة عمومية اقتصادية متفرعة عن شركة الإسمنت في الشرق والغرب، تأسست بتاريخ 29 نوفمبر 1993، تحت اسم شركة الإسمنت وفروعها "مصنع الماء الأبيض، ثم انفصلت هذه الأخيرة لتصبح مؤسسة قائمة بذاتها برأس مال مقدر بـ 800 مليون دينار جزائري، ينقسم إلى 800 سهم، وكانت المساهمات من رأس المال الابتدائي 20 مليون دينار جزائري مقسمة بين المؤسسات التالية على النحو التالي:

- ERCE شركة الإسمنت في الشرق بـ: 1200 سهم أي بنسبة 60 %
- ERCO شركة الإسمنت في الغرب بـ: 400 سهم أي بنسبة 20%
- ECDE شركة الإسمنت في الشلف بـ: 400 سهم أي بنسبة 20%

بينما كان الباقي من رأس المال الإجمالي للشركة على شكل قروض من البنك الخارجي الجزائري، BEA ولكن ابتداء من 1997 قامت شركة ERCE بشراء أسهم المؤسسة وأصبحت المساهم الوحيد في هذه المؤسسة، يقع مقر المؤسسة بطريق بلقاسم يوسف ص، بـ 83 بتبسة.

للإشارة فإن مشروع إنجاز هذه الشركة هو أحد برامج المخطط الرباعي الرابع (80/67) للتنمية والذي دخل حيز التنفيذ سنة 1985 وذلك تحت إشراف المؤسسة الوطنية لتوزيع مواد البناء EDIMCO

ويبلغ رأس المال الإجتماعي الحالي: 1.200.000.000 دج- سنة 2000

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لقياس أثر التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن على المرونة المالية في شركة الإسمنت الماء الأبيض تبسة 2020-2024

لكن سنة 1988 تم تحويل الملف إلى شركة الإسمنت في الشرق بقسنطينة ERCE، وذلك باعتبارها قريبة جغرافيا لمدينة تبسة، وفي سنة 1996 انفصلت الشركة عن المؤسسة الأم تحت اسم - مؤسسة إسمنت تبسة والتي تتولى الإشراف الإداري على الوحدة الإنتاجية الوحيدة - مصنع الماء الأبيض ولقد أنشأت الشركة SCT بهدف إنتاج وتسويق وممارسة جميع النشاطات الخاصة بمادة الإسمنت ومواد البناء في الوطن وخارجه، وتتمثل مهامها في:

- الإشراف الإداري على المصنع

- برمجة البيع لـ 20 % من الإنتاج.

أن كل العمليات التي تجرى داخل المصنع تتم بإسمها.

كما تعود فكرة إنشاء واختيار المكان الذي بنى فيه المصنع لعدة عوامل أهمها:

وجود الكلس بالمنطقة والذي يمتد عمر استغلاله حسب تقدير الخبراء لفترة تزيد عن القرن، كما أن دائرة الكلس يبلغ قطرها 10 كلم قرب مورد الطين إذ لا يتعدى بعده عن المصنع مسافة 2 كلم

تتواجد المواد الأولية الأخرى ببلديات مجاورة فالحديد الثلاثي يتم استخراجها من جبال الوزنة وجبل العنق بيئر الكاهنة، والجبس من دائرة بئر العاتر - جبل العنق كون الأراضي التي بنى عليها غير صالحة للزراعة. و قد ساهم في إنشاء هذا المصنع المؤسسات الآتية:

- **FLS**: هي شركة متعددة الجنسيات - دانماركية، إسبانية - قامت بدراسة تقنية لإنجاز المصنع و

كذا تمويله بالسلع و المعدات اللازمة، إضافة إلى عملية الإشراف على تركيب و تسيير الأجهزة الميكانيكية و الكهربائية.

- **MGC** : هي مؤسسة فرنسية تكفلت بالتركيب الكهربائي.

- **COSIDER** : هي مؤسسة جزائرية تكفلت بأداء كل الأشغال الهندسية المعمارية.

- **BATIMETAL** : هي التي تكفلت بتركيب الهياكل المعدنية من مستودعات وورشات الميكانيك.

- **ENCC** : اهتمت بتركيب المعدات الميكانيكية بأكملها.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لقياس أثر التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن على المرونة المالية في شركة الإسمنت الماء الأبيض تبسة 2020-2024

- **SONELGAZ** : هي التي تكفلت بتزويد المصنع بالغاز الطبيعي و الكهرباء حيث أن الغاز الطبيعي يمول عن طريق الخط الجزائري- وناالإيطالي.
- **ETURAT** : هي التي تكفلت بعملية التزويد بالماء بقوة ضخ 16ل/ثا، يقع مصنع الإسمنت (\*) وحدة الماء الأبيض- على بعد 26 كلم جنوب المدينة بمحاذاة الطريق الوطني رقم 16، ويتربع على مساحة تقدر بـ 32 هكتار.
- **موقع الوحدة**: يبعد عن مقر بلدية الماء الأبيض بحوالي 2كلم، يحده من الغرب مركب الزجاج SOVEST و من الشمال و الشرق أراضي زراعية.

**ملاحظة:** تجدر الإشارة إلى أن مدة إنشاء المصنع هي حوالي 67 شهرا أي خمس سنوات و 7 أشهر من يوم البناء 1990/02/25 إلى غاية 1995/02/11 تاريخ نهاية الأشغال

و كانت انطلاقة المشروع كالاتي

- **1994/10/11**: تاريخ إشعال الفرن.
- **1994/10/14**: تاريخ الحصول على أول كلنكر.
- **1994/10/16**: تاريخ الحصول على مادة الإسمنت لأول مرة.
- **1995/03/12**: تاريخ توزيع أول كمية من مادة الإسمنت.

#### 1. أهداف الشركة :

تتمثل أهداف الشركة كما جاء في الوثائق القانونية لها : « إن شركة إسمنت تبسة تهدف إلى إنتاج، نقل و تسويق و ممارسة جميع النشاطات الخاصة بمادة الإسمنت و مواد البناء في الوطن و خارجه و سائر العمليات المالية و العقارية و غير العقارية، الخاصة و المرتبطة ارتباطا مباشرا و غير مباشر بمادة الإسمنت .

إلى جانب ذلك هناك أهداف أخرى- ظاهرة و ضمنية- نجملها فيما يلي :

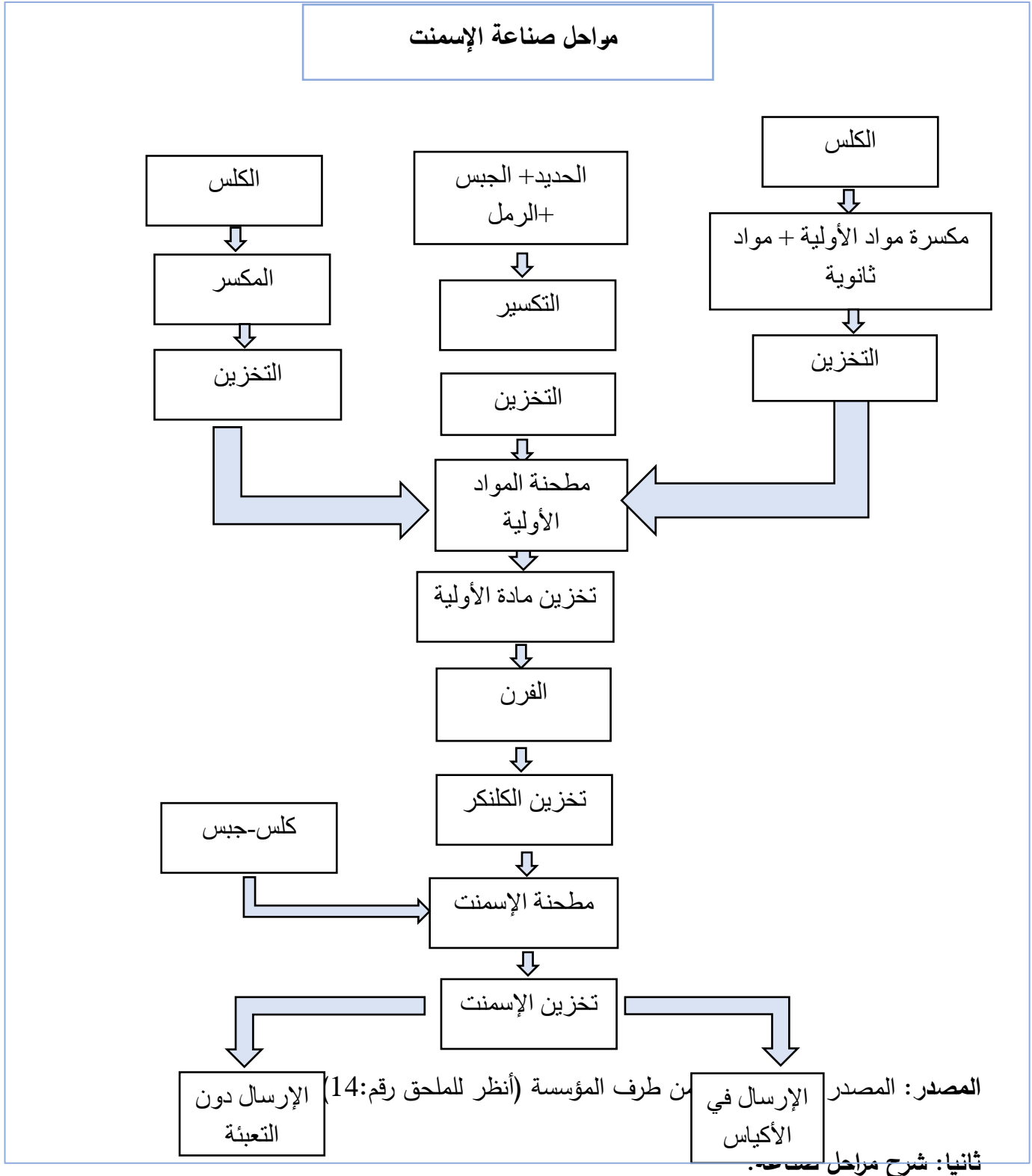
- تدعيم المجهود الوطني في مجال التشغيل.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لقياس أثر التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن على المرونة المالية في شركة الإسمنت الماء الأبيض تبسة 2020-2024

- تصحيح انحرافات المجهودات التنموية من حيث إعادة التوازن الجهوي في المجال الاقتصادي.
  - تغطية العجز-الجهوي خاصة - في مجال الإسمنت و مواد البناء .
  - إنتاج منتج يتصف بالمواصفات الدولية يسمح بالمنافسة.
2. إمكانيات الشركة :
- حيازة الشركة على ثلاثة مقالع : مقلع الحجر الكلسي و يحتوي على ما قيمته 90 مليون طن من مادة الكلس، المقلع الطيني و يحتوي كاحتياطي على 33200 طن من الطين، مقلع الرمل و يحتوي على 9 ملايين طن كاحتياطي.
- و تعتبر هذه المقالع المصادر الأولية الأساسية لصناعة الإسمنت بالإضافة إلى :
- مادة الجبس و تستخرج من وحدة بئر العاتر .
  - الحديد الخام من وحدة منجم بوخضرة .
3. نبذة تاريخية عن مادة الإسمنت:
- تتنمي مادة الإسمنت إلى عائلة هايدروليك ليانت HYDRAULIQUELIANT التي تتميز بأنها إذا تفاعلت مع الماء تعطينا مركب صلب سواء في الهواء أو تحت الماء و مر اكتشاف الإسمنت بالمراحل التالية :
- **1756**: أول محاولة لصناعة الإسمنت من خلال الهيدروليك الكلي من طرف الإنجليزي سميطن-Smeaton
  - **1785**: أول محاولة لإدخال مادة الطين في صناعة الإسمنت من طرف الفرنسي ديمرو Demorreau
  - **1796**: اكتشاف أول إسمنت سريع -ciment Prompt- من طرف الإنجليزي بار كير parker1812: أول محاولة حقيقية لدمج مادة الكلس مع السليس والألمنيوم من طرف الفرنسي لويس جوزيف فيكا - louis-j- vicat
  - **1824**: أول شهادة تمنح لمكتشف الإسمنت البورتلاندي القبرصي: جوزيف أبسد ين ومن هذا التاريخ، توالى الاكتشافات في هذا المجال، حيث اكتشفت أنواع عديدة لهذه المادة (إسمنت يستخدم في بناء القواعد للمنشآت والجسور تحت الماء، إسمنت خاص لبناء الآبار البترولية، إسمنت خاص ببناء المنشآت الاقتصادية والعمارات والمسكن...إلخ). ومازالت البحوث قائمة ليومنا هذا في هذا المجال. (معلومات مقدمة من طرف قسم المحاسبة)

والشكل التالي يمثل مراحل صناعة الإسمنت:

الشكل 04: مراحل صناعة الإسمنت



## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لقياس أثر التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن على المرونة المالية في شركة الإسمنت الماء الأبيض تبسة 2020-2024

يعتبر الاسمنت من أهم الصناعات المرتبطة بقطاع البناء والأشغال العمومية وذلك راجع لدوره الأساسي في توفير المادة الأساسية لإنجاز مختلف المشاريع، تتميز صناعة الاسمنت بتعقيدها الفني حيث تعتمد على تحويل المواد الخام الطبيعية إلى منتج نهائي من خلال عمليات إنتاجية متسلسلة ومنظمة.

تتطلب هذه الصناعة التحكم الدقيق في العديد من العوامل الفيزيائية والكيميائية ابتداء من تجهيز وتحضير المواد الأولية ومن ثم عمليات الطحن والحرق وصولاً إلى عملية الطحن النهائي والتخزين كل هذا من أجل إنتاج اسمنت ذو جودة عالية يتوافق مع المواصفات والمعايير الصناعية المعتمدة.

فيما يلي أبرز وأهم مراحل صناعة الاسمنت مع إبراز دور كل مرحلة في تحقيق مستوى من الجودة والكفاءة:

### المرحلة الأولى: تحضير المواد الأولية

تبدأ باستخراج مواد الخام الأساسية كالحجر الجيري والطين بالإضافة للمواد المساعدة مثل أكاسيد الحديد والسيليكا، تكسر هذه المواد لتقليل أحجامها ومن ثم تخزين وفق أساليب تضمن استمرارية الإنتاج

### المرحلة الثانية: الطحن والمزج

تنتقل المواد الأولية إلى مطاحن خاصة حيث تطحن لتتغير إلى مسحوق ناعم ثم تخلط وفق نسب دقيقة لتحقيق التجانس الكيميائي المطلوب للحصول على خليط متوازن.

### المرحلة الثالثة: الحرق (إنتاج الكلنكر)

يوضع الخليط الناتج في الفرن الدوار الذي يعمل عند درجات حرارة تصل إلى حوالي 1450 درجة مئوية، حيث تدخل مجموعة من التفاعلات الكيميائية التي تؤدي من خلالها لتكوين مادة الكلنكر باعتبارها المكون الأساسي لصناعة الاسمنت.

### المرحلة الرابعة: تبريد وتخزين الكلنكر

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لقياس أثر التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن على المرونة المالية في شركة الإسمنت الماء الأبيض تبسة 2020-2024

بعد إنتاج الكلنكر يتم تبريده بسرعة للحفاظ على خصائصه الكيميائية والفيزيائية، ثم يخزن في صوامع مخصصة للتخزين لتحضيره للمراحل اللاحقة.

### المرحلة الخامسة: الطحن النهائي (إنتاج الاسمنت)

يطحن الكلنكر مع إضافة كمية معينة من الجبس داخل مطاحن مخصصة لذلك، من أجل التحكم في مدة تصلب الاسمنت وتعديل خصائصه النهائية.

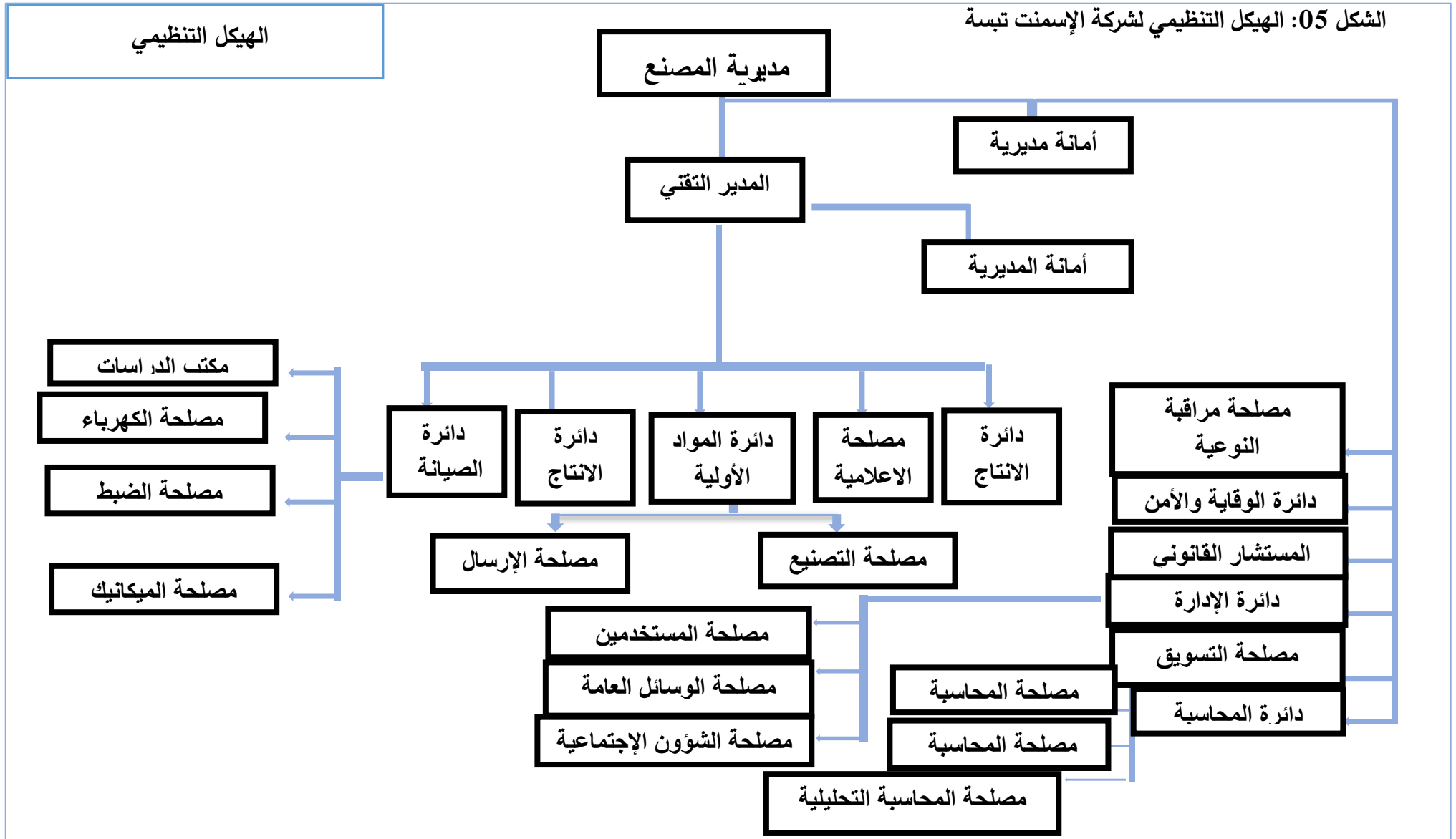
### المرحلة السادسة: التخزين والتوزيع

في هذه المرحلة التي تعتبر المرحلة النهائية يتم تخزين الاسمنت في صوامع مجهزة ليتم بعدها توجيهه للأسواق إما في أكياس معبأة أو على شكل سائب حسب متطلبات الزبائن.

وعليه فإن عملية صناعة الاسمنت تمر على مجموعة مراحل متسلسلة و مترابطة التي تبدأ بتحضير المواد الخام وتنتهي بالحصول على منتج مطابق لكافة المواصفات المطلوبة والالتزام بمعايير الجودة في جميع مراحل الإنتاج.

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة الإسمنت.

يعتبر الهيكل التنظيمي أداة أساسية لتنظيم مختلف وظائف المؤسسة وتحديد العلاقات بين مصالحها، وفي هذا الإطار، تعتمد شركة الإسمنت تبسة هيكلًا تنظيميًا يساهم في توزيع المهام وضمان سير العمل بفعالية.



الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لقياس أثر التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن على المرونة المالية في شركة الإسمنت الماء الأبيض تبسة 2020-2024

المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة (أنظر للملحق رقم:13).

شرح الهيكل التنظيمي:

يعكس الهيكل التنظيمي للمؤسسة كيفية توزيع المهام والمسؤوليات بين مختلف المستويات الإدارية والتنظيمية، بما يضمن التنسيق بين المصالح وتحقيق السير الحسن لمختلف الأنشطة، ويضم هذا الهيكل مجموعة من المديريات والدوائر التي تتكامل فيما بينها لتحقيق أهداف المؤسسة، ويمكن توضيحها كما يلي:

- **المديرية العامة:** تتولى الإشراف العام على المؤسسة ومتابعة مختلف الأنشطة والأعمال، مع السهر على ضمان حسن التسيير وتحقيق الأهداف المسطرة.
- **مديرية الوحدة الأم:** تشرف على تنقلات المشرفين التجاريين، ومتابعة العمال الموجهين للتكوين، إضافة إلى متابعة العمليات المتعلقة بالتجهيزات.
- **مديرية المحاسبة والمالية:** تهتم بمتابعة النشاط المالي والمحاسبي للمؤسسة، من خلال مراقبة العمليات المحاسبية والمساهمة في التخطيط المالي.
- **مديرية الموارد البشرية:** تتولى تسيير شؤون العمال ومتابعة مختلف الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية داخل المؤسسة.
- **مديرية التجارة والتمويل:** تشرف على عمليات الشراء الكبرى، بالإضافة إلى متابعة وتوزيع عقود بيع الإسمنت.
- **مديرية المصنع:** تعد من أهم المديريات داخل المؤسسة، حيث تتولى الإشراف المباشر على المصنع ومراقبة سير العمليات الإنتاجية، وتضم عددا من الفروع والمصالح تتمثل فيما يلي:
- **الإدارة التقنية:** تهتم بعمليات التمويل والصيانة لضمان استمرارية النشاط الإنتاجي.
- **دائرة التمويل:** تتكفل بشراء المواد واللوازم والتجهيزات الإنتاجية ذات الحجم الصغير.
- **دائرة الإنتاج:** تتولى تحويل المواد المكسرة إلى إسمنت وإرساله إلى قسم التوزيع.
- **دائرة الصيانة:** تشرف على صيانة العتاد الثابت بمختلف مناطق الإنتاج، والتي تشمل منطقة الورشات، ومنطقة التكسير، ومنطقة التعليق، ومنطقة الطحن.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لقياس أثر التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن على المرونة المالية في شركة الإسمنت الماء الأبيض تبسة 2020-2024

- دائرة المواد الأولية: تتولى الإشراف على عمليات التفجير وتموين قسم الإنتاج بالمواد الأولية المكسرة، إضافة إلى صيانة العتاد المتقل.
- مصلحة المراقبة النوعية: تهتم بمراقبة جودة المواد الأولية والإنتاج، وإعداد بطاقات تركيبية خاصة بمادة الإسمنت خلال مختلف مراحل الإنتاج.
- دائرة المالية والمحاسبة: تعمل على متابعة النشاط المالي والمحاسبي للمؤسسة.
- دائرة إدارة المستخدمين: تتولى إعداد كشوف أجور العمال، إضافة إلى متابعة الخدمات الإدارية المتعلقة بالنظافة والإطعام.

1. موارد المؤسسة: تعتمد المؤسسة في ممارسة نشاطها على نوعين أساسيين من الموارد، هما الموارد المادية والموارد البشرية:  
أ. الموارد المادية:

تنقسم الموارد المادية إلى موارد مستخرجة وأخرى مشتراة، وتتمثل الموارد المستخرجة في المواد الأولية القريبة من المصنع مثل الرمل والكلس والطين، والتي تبعد بحوالي 12 كلم عن المصنع، وتساهم في ضمان استمرارية النشاط لفترة طويلة تقدر بحوالي 100 سنة، أما الموارد المشتركة فتشمل الحديد الخام والجبس.

كما تمتلك المؤسسة ثلاثة مقالع رئيسية تتمثل في:

- **مقلع الحجر الكلسي:** يقع شرق المصنع على بعد 0.5 كلم، وتقدر مساحته بـ 230 هكتار، باحتياطي يقدر بـ 90.000.000 طن من الحجر الكلسي، مما يسمح بتموين المصنع لمدة 142 سنة بطاقة تموين سنوية تقدر بـ 631055 طن.
- **مقلع الرمل:** يقع شمال شرق المصنع على بعد 06 كلم، بمساحة تقدر بـ 21 هكتار، ويحتوي على احتياطي يقدر بـ 90.000.000 طن، بما يسمح بتموين المصنع لمدة 560 سنة بطاقة سنوية تقدر بـ 16.070 طن.
- **الحديد الخام:** يتم تموين المؤسسة بهذه المادة عن طريق شرائها من مؤسسة "Ferjrhoe" عبر إحدى وحداتها.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لقياس أثر التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن على المرونة المالية في شركة الإسمنت الماء الأبيض تبسة 2020-2024

- الجبس: يتم اقتناء مادة الجبس من شركة الإسمنت ومشتقاته للشركة "ERCE" من خلال إحدى وحداتها الواقعة بعين مليلة.

ب. الموارد البشرية:

تولي المؤسسة أهمية كبيرة للموارد البشرية باعتبارها عنصرا أساسيا في ضمان استمرارية النشاط وتحقيق الكفاءة الإنتاجية، وقد بلغ العدد المستهدف للمستخدمين حسب الدراسة الأولية للمشروع 348 مستخدما موزعين بين الجانب التقني والإداري كما يلي:

**العمال التقنيون:** بلغ عددهم 276 عاملا موزعين على النحو الآتي:

- المحاجر: 35 عامل.
- التنقيب: 19 عامل.
- الإنتاج: 87 عامل.
- الصيانة: 95 عامل و26 عاملا آخرين.
- المراقبة النوعية: 14 عامل.

**العمال الإداريون:** بلغ عددهم 107 عمال موزعين كما يلي:

- الإدارة: 59 عامل.
- التكوين والنظافة والأمن: 48 عامل.

## 2. دائرة المحاسبة والمالية:

تعتبر دائرة المحاسبة والمالية من الدوائر الأساسية داخل المؤسسة، حيث تتولى تسيير الموارد المالية وتسجيل العمليات المحاسبية، إضافة إلى متابعة التكاليف والإيرادات وإعداد التقارير المالية التي تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات المناسبة. وتنقسم هذه الدائرة إلى ثلاث مصالح رئيسية تتمثل فيما يلي:

أ. **مصلحة المالية والميزانية:** تتكفل هذه المصلحة بالتخطيط للموارد المالية وإعداد الميزانية ومتابعة تنفيذها، بهدف تحقيق التوازن المالي وضمان الاستغلال الأمثل للأموال. ومن أبرز مهامها:

- إعداد الميزانية التقديرية.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لقياس أثر التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن على المرونة المالية في شركة الإسمنت الماء الأبيض تبسة 2020-2024

- متابعة تنفيذ الميزانية ومراقبة الانحرافات.
  - تحليل الوضعية المالية للمؤسسة.
  - إعداد التقارير المالية الدورية للإدارة.
  - المساهمة في اتخاذ القرارات المالية.
- ب. مصلحة المحاسبة التحليلية: تهتم هذه المصلحة بتحليل التكاليف المرتبطة بالنشاط الإنتاجي، من خلال دراسة مختلف عناصر التكلفة بهدف تحديد تكلفة الإنتاج وتحسين الأداء. ومن أهم مهامها:
- حساب تكلفة إنتاج الإسمنت.
  - تحليل عناصر التكلفة مثل المواد الأولية والأجور والطاقة.
  - تحديد تكلفة كل مرحلة من مراحل الإنتاج.
  - مقارنة التكاليف الفعلية بالتكاليف التقديرية.
  - إعداد تقارير تحليلية تهدف إلى تحسين الأداء وتقليل التكاليف.
- ج. مصلحة المحاسبة العامة:

تعد المصلحة المسؤولة عن تسجيل مختلف العمليات المالية بطريقة قانونية ومنظمة، بهدف إعداد القوائم المالية وتحديد الوضعية المالية للمؤسسة. ومن أهم مهامها:

- تسجيل العمليات المالية اليومية مثل المشتريات والمبيعات والمصاريف.
- إعداد القوائم المالية كالحصيلة وحساب النتائج.
- متابعة حسابات الزبائن والموردين.
- إعداد التصريحات الجبائية.
- ضمان احترام القوانين والمعايير المحاسبية المعمول بها.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لقياس أثر التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن على المرونة المالية في شركة الإسمنت الماء الأبيض تبسة 2020-2024

---

المبحث الثاني: إستخدام أسلوب محاسبة الإستدامة و بطاقة الأداء المتوازن في شركة الاسمنت تبسة

يتناول هذا المبحث عرض أنشطة الشركة وتحليل أدائها من خلال مجموعة من المؤشرات بطاقة الأداء المتوازن ومؤشرات محاسبة الإستدامة، حيث تقوم هذه الأدوات بتقييم شامل للأداء المالي وغير المالي، بما يسمح بتقديم رؤية شاملة حول مدى تحقيقها لأهدافها واستدامة نشاطها ومعرفة نقاط القوة والضعف بالنسبة لكل جانب من الجوانب.

المطلب الأول: واقع أنشطة الشركة الخاصة بالأداء المالي

المطلب الثاني: إستخدام مؤشرات محاسبة الإستدامة في شركة الإسمنت الماء الأبيض -تبسة-

المطلب الثالث: إستخدام مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن في شركة الإسمنت الماء الأبيض -تبسة-

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لقياس أثر التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن على المرونة المالية في شركة الإسمنت الماء الأبيض تبسة 2020-2024

المطلب الأول: واقع أنشطة الشركة الخاصة بالأداء المالي

يعكس نشاط شركة الإسمنت تبسة مستوى أدائها وقدرتها على تحقيق أهدافها من خلال مختلف الأنشطة التي تمارسها، إضافة إلى مدى كفاءة استغلال مواردها البشرية باعتبارها من العوامل الأساسية المؤثرة في تحسين الأداء داخل المؤسسة.

ومن هذا المنطلق، يتم التطرق إلى واقع هذه الجوانب وتحليلها خلال فترة الدراسة بهدف تكوين صورة أوضح حول تطور أداء الشركة ومدى فعالية تسيير مواردها.

أولاً: أنشطة الشركة خلال 5 سنوات

تقوم على عرض وتحليل مختلف أنشطة الشركة خلال الفترة الزمنية 5 سنوات، من خلال دراسة تطور مؤشرات الإنتاج والإيرادات والأرباح، بهدف تقييم أدائها ومعرفة مدى إستقرارها ونموها عبر الفترة المدروسة، مما يساعد على إبراز نقاط القوة والضعف في نشاطها و إتخاذ قرارات مناسبة لتحسين الأداء مستقبلاً. والجدول التالي يوضح أنشطة الشركة خلال 5 سنوات خلال فترة الدراسة:

الجدول 09: أنشطة الشركة خلال 5 سنوات

الوحدة: دج

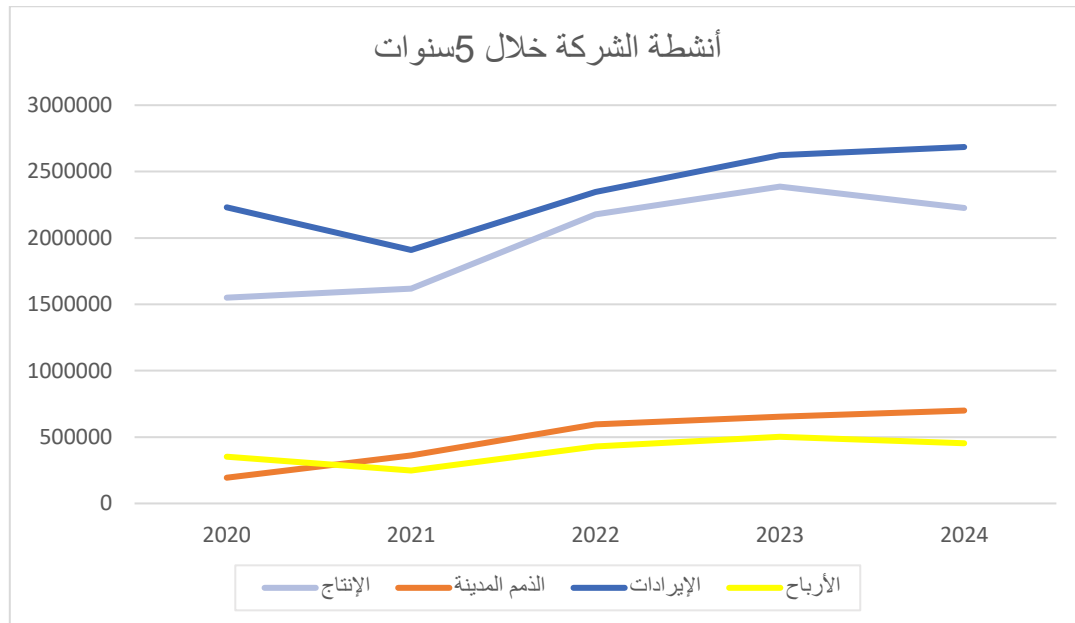
البيان السنوي	الإنتاج	الذمم المدينة	الإيرادات	الأرباح
2020	1.550.150.697,0	193.904.085,5	2.229.887.749,5	352.330.564,3
	5	0	1	2
2021	1.617.621.506,6	362.466.558,6	1.909.240.604,2	247.823.335,7
	9	8	0	7
2022	2.176.690.108,1	595.241.957,4	2.345.723.960,0	429,345.497,8
	5	7	8	3

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لقياس أثر التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن على المرونة المالية في شركة الإسمنت الماء الأبيض تبسة 2020-2024

502.032.300,8 7	2.623.772.780,8 4	653.109.411,0 6	2.386.577.703,6 5	2023
453.330.065,0 6	2.684.829.968,8 2	69.955.271,35 1	2.225.855.478,4 1	2024

المصدر: إعداد الطالبات بالإعتماد على الملاحق رقم: (من 1 إلى 10) وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

الشكل 06: أنشطة الشركة خلال 5 سنوات



المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة. (أنظر الملاحق رقم: (من 1 إلى 10)).

يبرز الشكل رقم (06) أنشطة الشركة خلال الفترة (2020-2024)، من خلال تحليل المنحنى البياني المعتمد على بيانات الجدول، يمكن ملاحظة أن أنشطة الشركة خلال الفترة المدروسة لم يكن ثابتا، بل عرف عدة تغيرات بين الإرتفاع والانخفاض.

بالنسبة للإنتاج فقد سجل إرتفاعا تدريجيا من سنة 2020 إلى سنة 2023، مما يدل على توسع نشاط الشركة وزيادة قدرتها الإنتاجية، ولكنه عرف انخفاضا طفيفا في سنة 2024 وهو ما يشير إلى بداية إستقرار نسبي في النشاط.

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لقياس أثر التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن على المرونة المالية في شركة الإسمنت الماء الأبيض تبسة 2020-2024

أما الإيرادات فقط إنخفضت في سنة 2021 مقارنة بالسنة 2020، ثم بدأت بالارتفاع بشكل مستمر إلى غاية سنة 2024، وهو ما يعكس تحسنا في حجم المبيعات أو رقم الأعمال بعد فترة التراجع.

في ما يخص الذمم المدينة فقد شهدت ارتفاع مستمر خلال الفترة المدروسة وهو ما يدل على اعتماد المؤسسة بشكل كبير على البيع بالأجل وقد يؤثر على السيولة رغم زيادة النشاط.

أما الأرباح فقد عرفت إنخفاضا في سنة 2021، ثم ارتفعت بشكل واضح خلال سنتي 2022 و 2023 نتيجة تحسين الأداء، و وجود إنخفاض طفيفا في سنة 2024 مما يعكس وجود تذبذب في تحقيق النتائج.

نستنتج أن الشركة مرت بمرحلة تراجع في سنة 2021، تتولها مرحلة نمو و انتعاش خلال سنتي 2023، ثم يليها بداية إستقرار أو تباطؤ نسبي سنة 2024، وهو ما يعكس ديناميكية نشاطها وتأثيرها بعدة عوامل اقتصادية ومالية مثل (معدلات التضخم، فوائد القروض، السيولة النقدية، كفاءة التحصيل... إلخ).

### ثانيا: تحليل المورد البشري.

تتجلى عملية تحليل الموارد البشرية داخل الشركة، من خلال دراسة عدد العمال، ومستوى تأهيلهم، بهدف تقييم فعالية العنصر البشري ودوره في تعزيز أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها.

والجدول التالي يوضح تحليل المورد البشرية مؤسسة خلال فترة الدراسة:

### الجدول 10: تحليل المورد البشري للمؤسسة

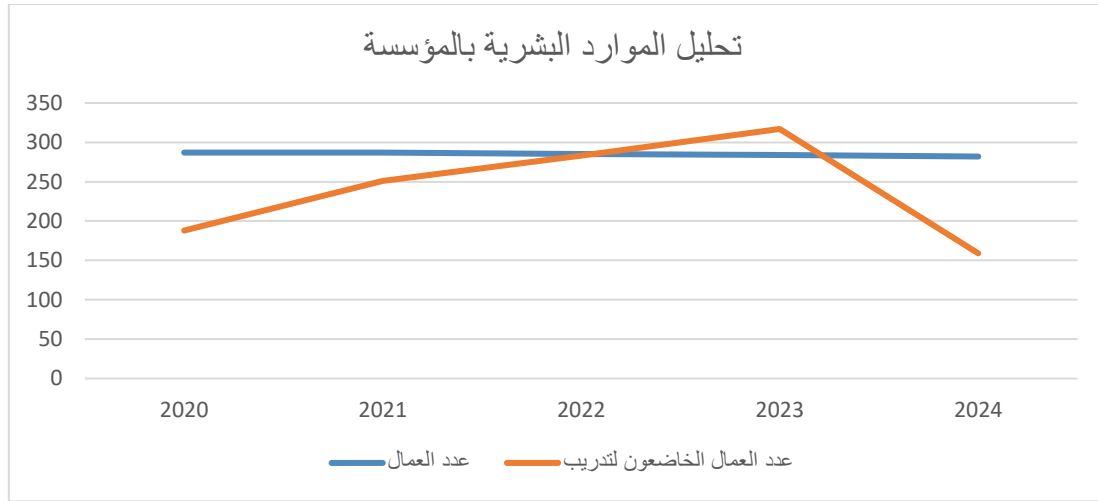
السنوات	البيان	عدد العمال	عدد العمال الذين يخضعون للتدريب
2020		287	188
2021		287	251
2022		285	283
2023		284	317

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لقياس أثر التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن على المرونة المالية في شركة الإسمنت الماء الأبيض تبسة 2020-2024

159	282	2024
-----	-----	------

المصدر: إعداد الطالبات بالإعتماد على معلومات مقدمة من طرف مصلحة المحاسبة والمالية.

الشكل 07: تحليل الموارد البشرية للمؤسسة



المصدر: بالإعتماد على معلومات مقدمة من طرف مصلحة المحاسبة والمالية.

يظهر الشكل رقم (07) تحليل الموارد البشرية للمؤسسة تطور كل من عدد العمال وعدد العمال الخاضعين لتدريب خلال الفترة المدروسة (2020-2024)، حيث نلاحظ أن عدد العمال في المؤسسة عرف استقرار نسبيا مع وجود ارتفاع طفيفا، مما يدل على وجود سياسة توظيف مستقرة، في المقابل شهد عدد العمال الخاضعين لتدريب ارتفاع إلى غاية 2023 ثم انخفاض حادا في 2024، وهو يعكس عدم استقرار في سياسة التكوين.

حيث نلاحظ أن المؤسسة تحافظ على إستقرار مواردها البشرية، لكنها تحتاج إلى تنظيم برامج تدريب بشكل أكثر استمرارية لضمان تحسين الأداء.

المطلب الثاني: إستخدام مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن في شركة الإسمنت الماء الأبيض -تبسة-

تعد مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن من أهم الأدوات الحديثة المستخدمة في تقييم الأداء المؤسسي، لما توفره من نظرة شاملة تجمع بين الجوانب المالية وغير المالية، وانطلاقاً من ذلك، تم الاعتماد في هذه

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لقياس أثر التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن على المرونة المالية في شركة الإسمنت الماء الأبيض تبسة 2020-2024

الدراسة على مجموعة من مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن لتحليل أداء شركة الإسمنت تبسة خلال فترة الدراسة، بهدف إبراز واقع الأداء داخل المؤسسة وتقييم مختلف أبعاده.

أولاً: البعد المالي.

من خلال تحليل البعد المالي للمؤسسة و تطبيق مجموعة من المؤشرات المالية (مؤشرات السيولة، مؤشرات المديونية، مؤشرات الربحية،... إلخ)، بهدف تقييم أدائها المالي وقياس مدى قدرتها على تحقيق الربحية والإستقرار، يساهم ذلك في إتخاذ قرارات فعالة تهدف إلى تحسين الأداء المالي وتعزيز مكانتها.

يمكن قياس هذا البعد من خلال المؤشرات الآتية خلال فترة الدراسة:

الجدول 11: البعد المالي

1) مؤشرات السيولة			
نسبة السيولة الفورية	نسبة السيولة السريعة	نسبة التداول	البيان السنوات
1,71%	2,27%	6,54%	2020
0,91%	2,02%	5,72%	2021
1,30%	2,41%	5,44%	2022
1,14%	2,03%	4,20%	2023
0,73%	1,65%	3,53%	2024
2) مؤشرات المديونية			
نسبة الاستقلالية المالية	نسبة الديون إلى حقوق الملكية	نسبة المديونية	البيان السنوات
6,39%	14,63%	93,60%	2020
4,70%	20,27%	95,29%	2021
7,80%	11,81%	92,19%	2022
9,28%	9,76%	90,71%	2023
8,73%	10,45%	91,26%	2024

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لقياس أثر التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن على المرونة المالية في شركة الإسمنت الماء الأبيض تبسة 2020-2024

3 مؤشرات النمو			
البيان السنوات	نسبة نمو المبيعات	نسبة القيمة المضافة	نسبة نمو الدخل
2020	-31,28%	75,23%	-25,92%
2021	4,35%	52,18%	-29,66%
2022	34,56%	57,95%	75,85%
2023	9,64%	58,20%	16,92%
2024	-6,73%	64,20%	-9,70%
4 مؤشرات الربحية			
البيان السنوات	هامش الربح الصافي	العائد على حق الملكية	العائد على الاستثمار
2020	22,72%	99,83%	6,38%
2021	15,32%	96,12%	4,52%
2022	19,72%	100%	7,80%
2023	21,03%	98,04%	9,10%
2024	20,36%	100%	8,73%

المصدر: إعداد الطلبات بالإعتماد على الملاحق رقم: (من 1 إلى 10) وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

يتم حساب التغيرات السابقة من خلال ما يلي:

1. مؤشرات السيولة: يتم حسابه من خلال ما يلي: (لسنة 2020)

نسبة التداول = (الأصول المتداولة / الخصوم المتداولة).

نسبة التداول =  $(537028317,17 / 3514854066,35) = 0,6045 = 6,45\%$

نسبة السيولة السريعة = (الأصول المتداولة - المخزون) / (الخصوم المتداولة).

نسبة السيولة السريعة =  $((2295006201,52 - 3514854066,35) / 537028317,17) = 0,0227 = 2,27\%$

2.27=0,0227%

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لقياس أثر التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن على المرونة المالية في شركة الإسمنت الماء الأبيض تبسة 2020-2024

نسبة السيولة الفورية = ( النقد و ما يعادله / الخصوم المتداولة).

$$\text{نسبة السيولة الفورية} = (537028317,15/919490272,85) = 1,71\%$$

2. مؤشرات المديونية: يتم حسابه من خلال ما يلي: (سنة 2020)

نسبة المديونية = (إجمالي الديون / إجمالي الأصول).

$$\text{نسبة المديونية} = (5517518933,10/5164589042,36) = 0,94 = 94\%$$

نسبة الديون إلى حقوق الملكية = (إجمالي الديون / حقوق الملكية).

$$\text{نسبة الديون إلى حقوق الملكية} = (352922890,74/5164596042,36) = 0,1464 = 14,64\%$$

نسبة الاستقلالية المالية = (حقوق الملكية / إجمالي الأصول).

$$\text{نسبة الاستقلالية المالية} = (5517518933,10/352922890,74) = 0,064 = 6,4\%$$

3. مؤشرات النمو: يتم حسابه من خلال ما يلي: لسنة (2020)

نسبة نمو المبيعات = (مبيعات سنة الدراسة - مبيعات سنة الأساس) / مبيعات سنة الدراسة).

$$\text{نسبة نمو المبيعات} = (2258003483,58 / (2258003483,58 - 1550150897,05)) =$$

$$= 0,313 = 31,3\%$$

نسبة نمو القيمة المضافة = (القيمة المضافة سنة الدراسة - القيمة المضافة سنة الأساس) / القيمة المضافة سنة الأساس).

$$\text{نسبة نمو القيمة المضافة} = (1304248389,42 / (1304248389,42 - 1166206462,62)) =$$

$$= 0,106 = 10,6\%$$

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لقياس أثر التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن على المرونة المالية في شركة الإسمنت الماء الأبيض تبسة 2020-2024

نسبة نمو الدخل = (( صافي الدخل سنة الدراسة - صافي الدخل سنة الأساس ) / صافي الدخل سنة الدراسة).

$$\text{نسبة نمو الدخل} = (475620979,67 / (475620979,67 - 352330564,32)) = -0,2792 = 25,92\%$$

4. مؤشرات الربحية: يتم حسابه من خلال ما يلي: لسنة (2020):

هامش الربح الصافي = (الربح الصافي / رقم الأعمال).

$$\text{هامش الربح الصافي} = (1550150897,05 / 352330564,32) = 0,227 = 22,7\%$$

العائد على حقوق الملكية = (الربح الصافي / حقوق الملكية).

$$\text{العائد على حقوق الملكية} = (352922890,74 / 352330564,32) = 0,998 = 99,8\%$$

العائد على الإستثمار = ( صافي الربح / إجمالي الإستثمار).

$$\text{العائد على الإستثمار} = (5517518933,10 / 352330564,32) = 0,064 = 6,4\%$$

1. مؤشرات السيولة:

أ. نسبة التداول: نلاحظ أن نسبة التداول عرفت إتجاها تنازليا خلال الفترة المدروسة (2020-2024)، حيث إنخفضت من (6,54%) إلى (3,54%)، ويعكس هذا التراجع أن المؤسسة تعاني من إنخفاض نسبي في قدرتها على تغطية إلتزاماتها قصيرة الأجل بواسطة أصولها المتداولة.

حيث النسبة أكبر من 1 خلال الفترة المدروسة، وهو ما يدل على أن المؤسسة لا تزال تحتفظ بسيولة عامة مقبولة وقدرة جيدة نسبيا على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل، غير أن إستمرار هذا التراجع يستدعي تحسين إدارة رأس المال العامل للحفاظ على التوازن المالي.

ب. نسبة السيولة السريعة: نلاحظ أنا هناك تذبذب في نسبة السيولة السريعة خلال الفترة المدروسة (2020-2024)، مع وجود إنخفاض في السنة الأخيرة، على الرغم من أن النسبة تظهر في

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لقياس أثر التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن على المرونة المالية في شركة الإسمنت الماء الأبيض تبسة 2020-2024

مستوى جيد يتجاوز 1، مما يشير إلى قدرة المؤسسة على الوفاء لإلتزاماتها قصيرة الأجل، إلا أن ذلك يساهم في تحقيق توازن المالي أفضل.

ج. نسبة السيولة الفورية: شهدت نسبة السيولة الفورية تذبذبا خلال الفترة المدروسة (2020-2024)، لكنها إتجهت نحو الإنخفاض خاصة في سنة 2024، يشير ذلك أن المؤسسة لا تملك السيولة الكافي لتسديد ديونها بشكل فوري، وبما أن النسبة أقل من 1، فهذا يعكس ضعف في السيولة الفورية ويدل على ضرورة تحسين إدارة الموارد النقدية.

### 2. مؤشرات المديونية:

#### أ. نسبة المديونية:

نلاحظ أن نسبة المديونية مرتفعة جدا خلال الفترة المدروسة (2020-2024)، هذا يشير إلى أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على مصادر التمويل الخارجي في هيكلها المالي (لتمويل أصولها)، مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى المخاطر المالية.

#### ب. نسبة الديون إلى حقوق الملكية:

نلاحظ أن نسبة الديون إلى حقوق الملكية شهدت تذبذبا خلال الفترة المدروسة (2020-2024)، حيث شهدت ارتفاع ملحوظ لتصل إلى (20,27%) سنة 2021، ثم إنخفضت تدريجيا إلى (9,76%) سنة 2023، قبل أن تسجل ارتفاع سنة 2024، ويعكس هذا التوجه محاولة المؤسسة الحد من اعتمادها إعتماها على الإقتراضات.

#### ج. نسبة الإستقلالية المالية:

إرتفعت نسبة الإستقلالية المالية من (6,39%) سنة 2020 إلى (9,28%) سنة 2023، قبل إن تخفض إلى (8,73%) سنة 2024، يعكس التحسن زيادة نسبيا في قدرة المؤسسة على تمويل أصولها، ولكنه يشير إلى إستمرار المؤسسة على اعتمادها بشكل كبير على مصادر التمويل الخارجي.

### 3. مؤشرات النمو:

#### أ. نسبة نمو المبيعات:

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لقياس أثر التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن على المرونة المالية في شركة الإسمنت الماء الأبيض تبسة 2020-2024

نلاحظ أن نسبة نمو المبيعات تعاني من تقلبات واضحة، حيث سجلت تراجع سنة 2020 كانت نسبة (28,31-%)، ثم حققت نمو ملحوظ سنة 2022، قبل أن تتباطئ سنة 2023، وهذا يدل على عدم استقرار في نشاط المؤسسة.

ب. نسبة القيمة المضافة:

شهدت نسبة القيمة المضافة بعض التذبذبات، حيث تراجعت بين سنة 2020 إلى 2021، وبدأت بالتحسن تدريجيا سنة 2024، وهو يدل على أن المؤسسة قادرة على خلق قيمة اقتصادية بدرجات متفاوتة بناء على ظروف النشاط المحيط بها.

ج. نسبة نمو الدخل:

فقد أظهرت المؤسسة نتائج سلبية في بداية الفترة المدروسة خلال 5 سنوات، حيث عرفت تقلبات حادة قبل أن تتعافى بشكل ملحوظ سنة 2022، و استمرت في النمو إلى سنة 2023، قبل أن تسجل انخفاض نسبيا في سنة 2024، يعكس هذا التطور تأثر النتائج بعوامل داخلية او خارجية تؤثر على الأداء العام للمؤسسة.

4. مؤشرات الربحية:

أ. هامش الربح الصافي:

يظهر هامش الربح الصافي عرف نوع من التذبذبات خلال الفترة المدروسة (2020-2024)، حيث سجل إستقرار نسبيا (15%) إلى (22%)، مما يعكس قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح صافية معتبرة، وتجدر الإشارة إلى أن التحسن الملاحظ ابتداء من سنة 2022، يدل على قدرة المؤسسة على تعزيز كفاءتها التشغيلية و التحكم بمصاريفها.

ب. العائد على حقوق الملكية:

حقق العائد على حقوق الملكية مستويات مرتفعة خلال فترة الدراسة (2020-2024)، حيث كانت تتراوح بين (96%) و(100%)، و تدل هذه القيم على فعالية المؤسسة في استغلال حقوق الملكية لتحقيق أرباح، هو ما يشير إلى كفاءة استخدام الموارد المالية الذاتية .

ج. العائد على الإستثمار:

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لقياس أثر التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن على المرونة المالية في شركة الإسمنت الماء الأبيض تبسة 2020-2024

شهد العائد على الإستثمار إتجاه متذبذباً لكنه كان إيجابياً خلال الفترة المدروسة (2020-2024)، فقد لاحظنا تحسناً مستمراً من سنة 2021 بنسبة (4,52%) إلى (8,73%) سنة 2024، و يعكس هذا الأداء تحسن في كفاءة الإستثمار و القدرة على تحقيق عوائد أعلى من الأصول أو الأموال المستثمرة.

من خلال تحليل مؤشرات البعد المالي للفترة المدروسة (2020-2024)، نستنتج أن الوضعية المالية للمؤسسة كانت متوسطة و تتراجع بين الإنخفاض و الإرتفاع، حيث سجلت المؤسسة قدرة مقبولة على تحقيق الأرباح، يقابلها تراجع نسبي في السيولة و إرتفاع في مستوى المديونية، إلى جانب عدم الإستقرار في مؤشرات النمو، و تتمتع بقدرة على تحقيق الأرباح، ويمكن أن نستنتج أن المؤسسة تتمتع بوضعية مالية مقبولة نسبياً، إلا أنها تحتاج إلى تحسين توازنها المالي من خلال تحسين إدارة السيولة وتخفيف الإعتماد على الديون، وتدعيم الإستقرار في الأداء والنمو، بما يساهم في تعزيز إستقرار وضعيتها المالية للضمان أداء مالي أكثر استدامة على المدى الطويل.

ثانياً: بعد العملاء .

يركز هذا البعد على قياس مدى قدرة المؤسسة على تلبية إحتياجات الزبائن وولائهم للمؤسسة، ويعتمد هذا البعد على مجموعة من المؤشرات التي تساعد على تقييم العلاقة بين المؤسسة وعملائها مثل: رضا العملاء، الحصة السوقية، ومعدل الحفاظ بالزبائن.

### 1. الشركات المنافسة لشركة الإسمنت تبسة التابعة لمجمع جيكا (مجمع صناعة الإسمنت الجزائري):

شركة البسكري للإسمنت هي شركة صناعية جزائرية خاصة، تابعة لمجمع عموري، تنشط في مجال إنتاج وتسويق مادة الإسمنت، وقد تأسست في سنة 2013 وبدأت نشاطها الإنتاجي سنة 2016 تقع بولاية بسكرة، وتعد من بين أهم المؤسسات المنتجة للإسمنت في الجزائر، حيث تساهم في تلبية إحتياجات قطاع البناء والأشغال العمومية، كما تعتمد على تقنيات حديثة وتدخل في شراكات مع مؤسسات دولية بهدف تحسين جودة منتجاتها وتعزيز قدرتها التنافسية في السوق.

### 2. الأسواق التي تغطيها شركة الإسمنت (تبسة): تبسة، أم بواقي، واد سوف، سوق هراس، خنشلة.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لقياس أثر التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن على المرونة المالية في شركة الإسمنت الماء الأبيض تبسة 2020-2024

3. تغطي مصانع القطاع العمومي (التابعة لمجمع جيكا) على حوالي 60% من الأسواق الجزائرية.

والجدول التالي يوضح بعد العملاء خلال الفترة المدروسة :

الجدول 12: بعد العملاء .

الوحدة: طن

البيان	عدد الزبائن	نسبة الزبائن	عدد الطلبات
2020	56	-	242,301,24
2021	45	-19%	232,500,16
2022	67	48 %	257,042,10
2023	57	-14%	236,959,76
2024	66	15%	242,883,73

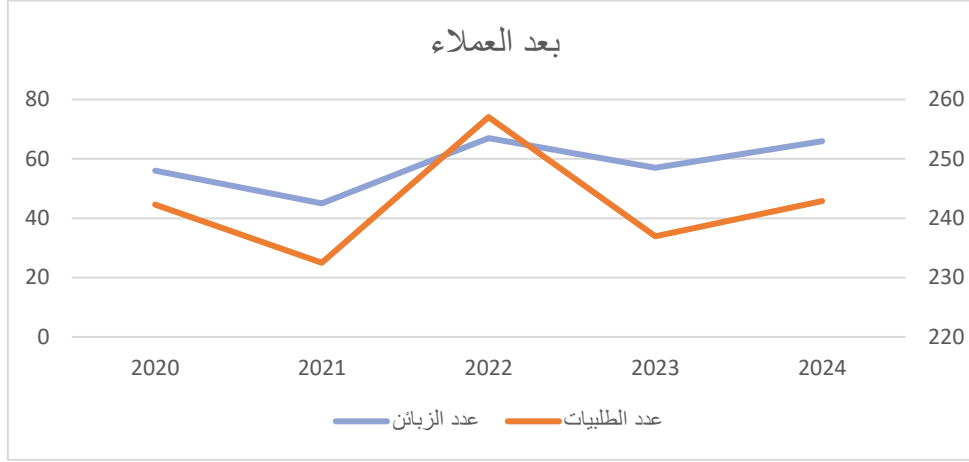
المصدر: إعداد الطلبات بالإعتماد على معلومات مقدمة من طرف مصلحة المحاسبة والمالية.

يبين الجدول رقم (12) بعد العملاء المتمثل في عدد الزبائن وعدد الطلبات خلال الفترة المدروسة (2020 - 2024)، حيث نلاحظ وجود تذبذب نسبي في تطوير القاعدة الزبونية للمؤسسة، فقد إنخفض عدد الزبائن من (56 زبونا) سنة 2020 إلى (45 زبونا) سنة 2021، ما يعكس تراجعاً في جذب أو الإحتفاظ بالعملاء خلال هذه السنة، غير أن المؤسسة سجلت تحسناً ملحوظاً سنة 2022 بإرتفاع عدد الزبائن إلى (67 زبونا)، مما يشير إلى انتعاش نشاطها التجاري وتعزيز حضورها في السوق، ثم يعود إلى التراجع سنة 2023، قبل أن يرتفع مجدداً سنة 2024 يصل إلى (66 زبونا) وهو ما يعكس قدرة المؤسسة على إسترجاع وتحسين علاقتها بعملائها، وهو يعد مؤشراً مهماً لتقييم بعد العملاء .

و يظهر أن عدد الطلبات يسير في إتجاه منحنى عدد الزبائن، حيث سجل إنخفاضا سنة 2021، ثم إرتفاع واضح سنة 2022، ليلبغ أعلى مستوى له خلال الفترة المدروسة، قبل أن يتراجع سنة 2023، ويعود إلى الإرتفاع سنة 2024.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لقياس أثر التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن على المرونة المالية في شركة الإسمنت الماء الأبيض تبسة 2020-2024

الشكل 08: بعد العملاء (عدد الزبائن و عدد الطلبيات)



المصدر: بالإعتماد على معلومات مقدمة من طرف مصلحة المحاسبة والمالية.

يبين الشكل رقم (08) بعد العملاء المتمثل في عدد الزبائن وعدد الطلبيات خلال الفترة المدروسة (2020-2024)، حيث يتضح وجود علاقة مباشرة بين نمو القاعدة الزبونية وحجم الطلب على منتجات المؤسسة، فإن إرتفاع عدد العملاء يؤدي إيجابيا إلى زيادة عدد الطلبيات، فهذه النتائج تعكس مدى قدرة المؤسسة على الحفاظ على نشاطها التجاري و إستمرار تعاملها مع السوق، مما يشير إلى وجود وضعية جيدة في علاقتها بزبائنها و مستوى الطلب على منتجاتها.

ب) معدل دوران الزبائن: يمثل معدل دوران الزبائن مؤشرا يعكس مدى قدرة المؤسسة على الإحتفاظ بعملائها أو فقدانهم خلال فترة (2020-2024)، و يعتبر هذا المعدل أداة تقييم العلاقة مع العملاء ومستوى جاذبية المؤسسة في السوق. ويتم حساب هذا المؤشر من خلال العلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران الزبائن} = \left( \frac{\text{المبيعات}}{\text{متوسط حسابات الزبائن}} \right)$$

$$\text{متوسط حسابات الزبائن} = \text{رصيد أول المدة} + \text{رصيد آخر المدة} / 2$$

$$= \text{معدل دوران الزبائن (لسنة 2020)}$$

$$= (( 2 / 412425225,51 + 193904058,50) / 155150697,05 ) = 51 \text{ مرة}$$

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لقياس أثر التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن على المرونة المالية في شركة الإسمنت الماء الأبيض تبسة 2020-2024

والجدول التالي يوضح معدل دوران الزبائن خلال فترة الدراسة:

الجدول 13: معدل دوران الزبائن

الوحدة: دج

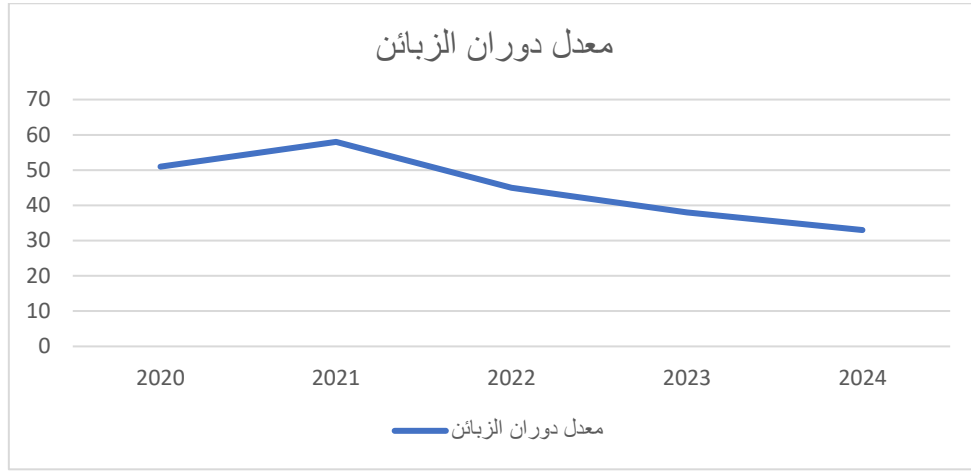
السنوات البيان	2020	2021	2022	2023	2024
تكلفة المبيعات	155.150.697,05	161.761.506,69	217.669.108,15	2.386.577.703,65	2.225.855.478,41
متوسط حسابات الزبائن	303,164,655,50	278.185.322,09	477.509.276,01	624.175.684,26	676.330.341,20
معدل دوران الزبائن	51 مرة	58 مرة	45 مرة	38 مرة	33 مرة

المصدر: إعداد الطالبات بالإعتماد على الملاحق رقم: (من 1 إلى 10) وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

يبين الجدول رقم (13) معدل دوران الزبائن، يتضح وجود تذبذب في هذا المؤشر عبر فترة الدراسة

(2020-2024)، فقد إنتقل من مستوى منخفض في سنة 2020 (51مرة)، ليشهد إرتفاعا ملحوظا في عام 2021 و يصل إلى ذروته في عام 2022 نحو (45 مرة)، مما يعكس تحسن كفاءة المؤسسة في تحصيل مستحقاتها وتقليص فترة الإئتمان للعملاء، حيث لاحظنا إنخفاض طفيف في معدلات الدوران خلال سنتي (2023-2024) ليصل إلى حوالي (38 و33 مرة ) على التوالي، وهو ما قد يفسر بالتباطؤ النسبي في عمليات التحصيل أو اعتماد المؤسسة على إستراتيجيات البيع الأجل كجز من خطتها لجذب المزيد العملاء.

الشكل 09: مدل دوران الزبائن



المصدر: بالإعتماد على معلومات مقدمة من طرف مصلحة المحاسبة والمالية.

يبرز الشكل رقم (09) معدل دوران الزبائن، حيث يدل ارتفاع معدل دوران الزبائن على تحسن في السيولة وإدارة الذمم المدينة، وفي المقابل يشير انخفاضه إلى احتمالية تزايد المخاطر مثل (تأخر أو عدم التحصيل)، ويتعين على المؤسسة تحقيق توازن دقيق بين تعزيز المبيعات، توسيع قاعدة عملاء، وسرعة تحصيل المستحقات، بهدف ضمان استقرارها المالي بشكل مستدام.

#### ثالثا: بعد العمليات الداخلية:

يعد بعد العمليات الداخلية من العناصر الرئيسية في تقييم أداء المؤسسة، حيث يتمحور حول قياس مدى كفاءة وفعالية العمليات التشغيلية المختلفة، وتهدف هذه المؤشرات إلى تحسين جودة المنتجات أو الخدمات، خفض التكاليف، وتعزيز الإنتاجية، مما يساهم بشكل مباشر في تحقيق رضا العملاء وتعزيز الأداء العام للمؤسسة. يمكن قياس هذا البعد من خلال ما يلي:

1. **تحديد إحتياجات العملاء:** يتم في هذه المرحلة جمع وتحليل معلومات السوق والعملاء بهدف فهم رغباتهم وتوقعاتهم، ويهدف هذا التحليل إلى تحويل إحتياجات العملاء إلى متطلبات واضحة تساعد المؤسسة على تلبية تلك الإحتياجات بفعالية، مما يؤدي إلى تعزيز رضا العملاء وزيادة القدرة التنافسية.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لقياس أثر التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن على المرونة المالية في شركة الإسمنت الماء الأبيض تبسة 2020-2024

والجدول التالي يوضح تحديد إحتياجات العملاء خلال فترة الدراسة:

الجدول 14: تحديد إحتياجات العملاء

عدد الطلبيات		
القطاع الخاص	القطاع العام	البيان السنوات
223244,14	123760,96	2020
182488,51	125514,94	2021
187946,26	209978,11	2022
182329,88	132871,43	2023
197652,21	160059,72	2024

المصدر: بالإعتماد على معلومات مقدمة من طرف مصلحة المحاسبة والمالية.

نلاحظ من خلال بيانات الجدول رقم(14) المتعلق بتحديد إحتياجات العملاء (قياس عدد الطلبيات) للفترة المدروسة (2020-2024):

- القطاع العام: وجود نمو مستمر و متزايد في القطاع العام، حيث شهد عدد الطلبيات إرتفاع ثابتا سنويا، يعكس هذا الإتجاه قدرة المؤسسة على بناء علاقات إستراتيجية طويلة المدى مع الجهات الحكومية، مما يعزز إستقرار تدفق الطلبيات و موثوقية عالية في الأداء.
- القطاع الخاص: نرصد انخفاض تراجع في عدد الطلبيات، وهو ما قد يكون نتيجة لتزايد المنافسة في السوق أو تغير في سلوك المستهلك.

المؤسسة تمر بمرحلة إعادة تموضع، يجب دراسة دقيقة لإستراتيجيات التعامل في السوق الخاص، حيث يظهر ذلك من خلال نمو حصتها و استقرارها في القطاع العام، في مقابل مواجهتها لتحديات حقيقة للحفاظ على مكنتها في القطاع الخاص.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لقياس أثر التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن على المرونة المالية في شركة الإسمنت الماء الأبيض تبسة 2020-2024

2. تحديد السوق: يمثل خطوة أساسية في بناء إستراتيجية التسويق، حيث يهدف إلى التعرف المستهدفة وتحليل خصائصه و احتياجاته لاتخاذ قرارات أكثر فعالية، مما يساهم في تحقيق توازن بين العرض والطلب وتعزيز مكانتها التنافسية في السوق.

والجدول التالي يوضح تحديد السوق خلال الفترة المدروسة:

الجدول 15: تحديد السوق

مكان تواجده	نوع السوق
السوق الداخلية: تبسة-خنشلة-أم البواقي-واد سوف-سوق هراس	الأسواق المحلية
الأسواق الوطنية: تونس-ليبيا-إيطاليا	الأسواق الخارجية

المصدر: بالإعتماد على معلومات مقدمة من طرف مصلحة المحاسبة والمالية.

يهدف هذا الجدول رقم(15) إلى تحديد مختلف الأسواق التي تنشط فيها المؤسسة، سواء على الصعيد المحلي أو الدولي، وذلك من خلال توضيح نطاقها الجغرافي و إنتشار منتجاتها، مما يساهم في إبراز مكانتها التجارية.

3. مقاييس الإنتاجية: وفيه يتم التعرض لإنتاجية المواد وإنتاجية العامل في المؤسسة.

1. إنتاجية المواد: من خلال هذا المقياس يتم الوقوف على كفاءة المؤسسة في استغلال المؤسسة

لمجموع المواد الأولية المستخدمة في الإنتاج، وتحسب إنتاجية المواد من خلال العلاقة التالية:

إنتاجية المواد الأولية = (كمية المخرجات/ كمية المواد الداخلة في إنتاجها)\*100.

والجدول التالي يوضح إنتاجية المواد خلال فترة الدراسة:

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لقياس أثر التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن على المرونة المالية في شركة الإسمنت الماء الأبيض تبسة 2020-2024

الجدول 16: إنتاجية المواد

الوحدة: طن

2024	2023	2022	2021	2020	السنوات البيان
347,025,04	333,724,00	321,713,00	309,421,00	353,020,00	كمية المخرجات
358,129,83	327,796,29	331,056,86	308,003,45	347,027,60	المواد الداخلة في إنتاجها
96,899,22	101,808,35	97,177,56	100,460,23	101,726,77	إنتاجية المواد

المصدر: إعداد الطالبات بالإعتماد على معلومات مقدمة من طرف مصلحة المحاسبة والمالية.

يبين الجدول رقم (16) إنتاجية المواد حيث أظهرت اتجاها تصاعديا خلال الفترة المدروسة (2020-2022)، مما قد يشير إلى ضغوط ناتجة عن انخفاض كفاءة استخدام المواد أو ارتفاع التكاليف الناجمة عن تداعيات جائحة كوفيد-19، شهدت الإنتاجية تحسنا ملحوظا في سنة 2023، نتيجة تعزيز استغلال المواد أو إدخال تقنيات جديدة في عملية الإنتاج، لآكن في سنة 2024، تراجعت الإنتاجية نتيجة انخفاض كفاءة استغلال المدخلات أو تدني جودة المواد الأولية.

2. الإنتاجية العامل: يعد معدل الإنتاج العامل من أبرز المؤشرات التي تعتمد ضمن بعد العمليات الداخلية، تستخدم هذه الأداة لتقييم كفاءة استغلال الموارد البشرية في العملية الإنتاجية، ويعكس هذا المؤشر قدرة المؤسسة على تحقيق مستويات إنتاجية مرتفعة بأقل وقت وأدنى مجهود، مما يساهم بدور في تعزيز كفاءة العمليات التشغيلية وتحسين مستويات الإنتاج، وقد يهدف تحليل معدل الإنتاج العامل لتحديد نقاط القوة والضعف في أداء العمليات الداخلية، مما يدعم على إتخاذ قرارات فعالة إلى تطوير الأداء وتعزيز الكفاءة داخل المؤسسة. حيث يقاس خلال ما يلي:

$$\text{الإنتاج العامل} = (\text{عدد الوحدات المنتجة} / \text{عدد العمال}) * 100$$

$$\text{إنتاجية العامل (لسنة 2020)} = (287 / 353020,00) = 1230,03484$$

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لقياس أثر التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن على المرونة المالية في شركة الإسمنت الماء الأبيض تبسة 2020-2024

معدل الإنتاج العامل =  $(287/3500000) = 121,95121$

والجدول التالي يوضح معدل دوران الزبائن خلال فترة الدراسة:

الجدول 17: معدل الإنتاج العامل

الوحدة: طن

السنوات البيان	2020	2021	2022	2023	2024
عدد الوحدات المنتجة(طن)	353,020,00	309,421,00	321,713,00	333,724,00	347,025,04
عدد الوحدات المخطط إنتاجها(الطن)	350,000,00	310,000,00	320,000,00	340,000,00	350,000,00
عدد العمال الإجمالي	287	287	285	284	281
إنتاجية العامل(طن)	1.230,034,84	1.078,121.95	1.128,817,54	1.175,084,50	1.234,964,55
إنتاجية العامل(طن)	121,951,21	108,013,93	112,280,70	119,718,30	124,555,16

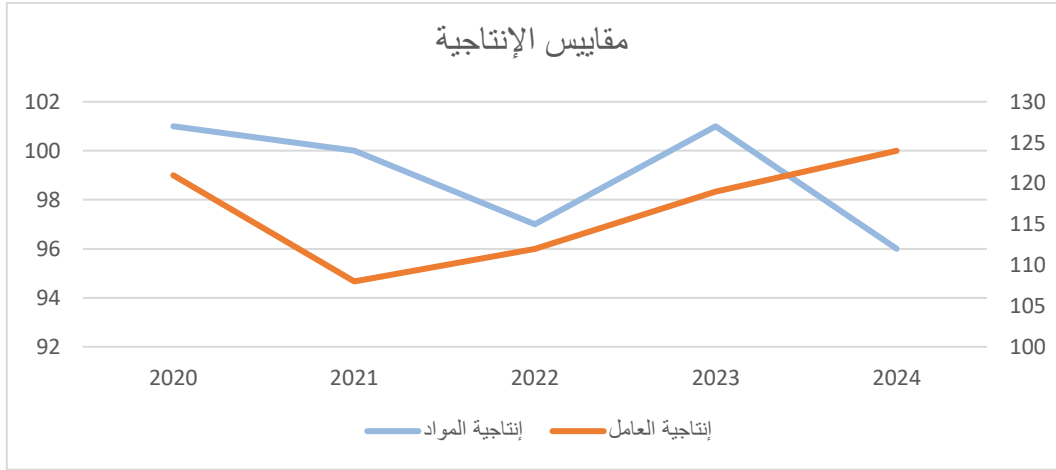
المصدر: إعداد الطالبات بالإعتماد على معلومات مقدمة من طرف مصلحة المحاسبة والمالية.

يبين الجدول (17) تطور معدل إنتاجية العامل خلال الفترة المدروسة (2020-2024)، حيث سجل الإنتاج الفعلي إتجاه تصاعدي إلى غاية سنة 2023، ليتبعه تراجع نسبي في سنة 2024، مقابل إستقرار متباين في الإنتاج المخطط له، كما سجل عدد العمال انخفاض تدرجي، مما يعكس تطبيق سياسة ترشيد الموارد البشرية داخل المؤسسة.

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لقياس أثر التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن على المرونة المالية في شركة الإسمنت الماء الأبيض تبسة 2020-2024

يعود ذلك إلى ارتفاع معدلات الإنتاج مقابل إنخفاض عدد العمال، مما يدل على التحسن في نهاية الفترة، وهو ما يدل على تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية وتعزيز فعالية إستخدام الموارد البشرية بشكل متكامل داخل المؤسسة

الشكل 10: بعد العمليات الداخلية (مقاييس الإنتاجية)



المصدر: بالإعتماد على معلومات مقدمة من طرف مصلحة المحاسبة والمالية.

يبرز الشكل رقم (10) تطور مؤشرات الإنتاجية خلال الفترة المدروسة (2020-2024)، حيث يمكن ملاحظة تباين في مسار كل من إنتاجية العامل وإنتاجية الموارد، يعكس هذا التباين ديناميكية غير متوازنة بين عناصر العملية الإنتاجية داخل المؤسسة.

يتسم الأداء الإنتاجي للمؤسسة خلال الفترة المدروسة بعدم الاستقرار، مع تسجيل تحسن تدريجي في إنتاجية العامل مقابل تغير في إنتاجية المواد، يعزز هذا الوضع الحاجة إلى تبني سياسات تكاملية وشاملة لإدارة الموارد البشرية و المادية بهدف تحقيق كفاء إنتاجية مستدامة و متوازنة.

3. معدل دوران المخزون: يعد هذا المؤشر وسيلة لتقييم كفاءة المؤسسة في إدارة مخزونها، حيث يوضح عدد مرات تجديد المخزون خلال فترة (2020-2024)، ويساهم في قياس فعالية المعلومات التشغيلية وقدرة المؤسسة على تحويل المخزون إلى مبيعات، مما يجعله أداة هامة لدعم اتخاذ القرارات المتعلقة بالإنتاج والتخزين.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لقياس أثر التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن على المرونة المالية في شركة الإسمنت الماء الأبيض تبسة 2020-2024

ويتم حساب هذه المؤشرات من خلال العلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران المخزون} = (\text{المبيعات} / \text{متوسط المخزون}).$$

$$\text{معدل دوران المخزون} = (2/207982.9 + 218990,50) / 364027.6 = 1,70$$

$$\text{نصيب الوحدة المباعة من المخزون} = (\text{قيمة المخزون} / \text{قيمة المبيعات})$$

$$\text{نصيب الوحدة المباعة من المخزون} = (364027,6 / 213486,7) = 0,5864$$

والجدول التالي يوضح تطور المعدل دوران المخزون خلال فترة الدراسة:

الجدول 18: معدل دوران المخزون

الوحدة: طن

السنوات	2020	2021	2022	2023	2024
المبيعات	364.027,6	308.003,45	331.056,86	327.796,29	385.129,83
المخزون	213.486,7	217.8206,4	163.869,45	152.1687,55	144.730,05
معدل الدوران	1,70	1,41	2.02	2,15	2,66
نصيب الوحدة المباعة من المخزون	0,5864	0,7072	0,4949	0,4642	0,37588

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على وثائق مقدمة من طرف مصلحة المحاسبة والمالية.

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لقياس أثر التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن على المرونة المالية في شركة الإسمنت الماء الأبيض تبسة 2020-2024

يبين الجدول (18) تطور معدل دوران المخزون خلال الفترة المدروسة (2020-2024)، من خلال تحليل العلاقة بين المبيعات والمخزون، يمكن ملاحظة أن المبيعات شهدت تقلبا في البداية، لكنها أخذت منحى تصاعديا تدريجيا إلى غاية سنة 2024، مما يشير إلى تحسن النشاط التجاري للمؤسسة.

في المقابل، عرف المخزون انخفاضا نسبيا مستمر في حجم المخزون، وهو ما يعكس نحو ترشيد إدارة حجم المخزون و تحسين كفاءتها.

أما معدل دوران المخزون فقد شهد نموا تدريجيا، حيث ارتفع من (1.70) إلى (2.66)، وهو ما يعبر عن تحسين قدرة المؤسسة على تصريف مخزونها وزيادة وتيرة دوران البضاعة.

وعلى صعيد نصيب الوحدة المباعة من المخزون، فقد استمر في الإنخفاض بشكل تدريجيا، وهو مؤشر إيجابي يدل على تحسين استغلال الموارد المخزنية بشكل أكثر فعالية.

بشكل عام، تؤكد هذه النتائج على كفاءة إدارة المخزون بالمؤسسة، من خلال تحسين سرعة دوران المخزون و تقليل الكميات المرتبط بكل وحدة مباعة، هذا التطور يدعم الأداء التشغيلي و يعكس فعالية الاستثمار الأمثل للموارد.

#### 4. نصيب الطن الواحد المنتج من الإسمنت من تكاليف الصيانة:

يتمثل معدل تكاليف الصيانة لكل طن من الإسمنت المنتج مؤشرا أساسيا لقياس مدى كفاءة إستغلال الموارد داخل المؤسسة الصناعية، حيث يساهم في تحديد تكلفة الفعلية للإنتاج، كما يساعد في تقييم فعالية أنشطة الصيانة، مما يدعم الإدارة على تحسين الأداء وتقليل النفقات.

يمكن قياسه من خلال المؤشر الآتي:

نصيب الطن الواحد المنتج من تكاليف الصيانة = تكاليف الصيانة / حجم الإنتاج الإجمالي.

نصيب الطن الواحد المنتج من تكاليف الصيانة = 19709315,09 / 353020,00 = 55,83

والجدول التالي يوضح نصيب الطن الواحد المنتج من تكاليف الصيانة خلال فترة الدراسة:

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لقياس أثر التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن على المرونة المالية في شركة الإسمنت الماء الأبيض تبسة 2020-2024

الجدول 19: نصيب الطن الواحد المنتج من تكاليف الصيانة

الوحدة:طن

2024	2023	2022	2021	2020	السنوات البيان
9.443.188,28	9.443.188,28	40.153.188,19	45.843.952,45	19.709.315,09	تكاليف صيانة(دج)
347.025,04	333.724,00	321.713,00	309.421,00	353.020,00	حجم إنتاج الإسمنت(الطن)
27,21	28,30	124,81	148,16	55,83	نصيب الطن من تكاليف

المصدر: إعداد الطلبات بالإعتماد على معلومات من طرف مصلحة المحاسبة والمالية.

يبين الجدول رقم (19) تطور نصيب الطن الواحد المنتج من تكاليف الصيانة خلال الفترة المدروسة (2020-2024)، وذلك من خلال تحليل العلاقة بين تكاليف الصيانة وحجم الإنتاج.

يتضح من البيانات أن تكاليف الصيانة سجلت ارتفاعا ملحوظا خلال سنتي 2021 و2022، قبل أن تنخفض بشكل كبير في 2023 و2024، ما يعكس تحسن في كفاءة عمليات الصيانة أو كنتيجة لتقليص في النفقات المرتبطة بها.

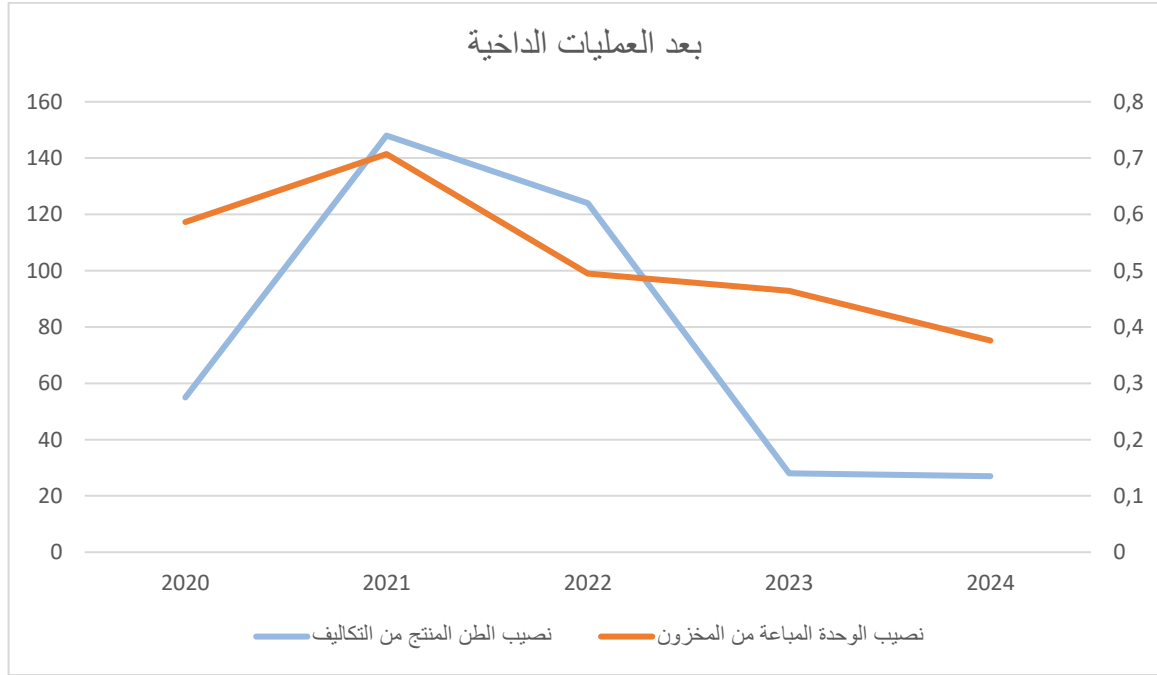
في المقابل، سجل حجم الإنتاج حالة تذبذب خلال الفترة المدروسة، حيث انخفض في 2021، ثم شهد ارتفاع تدريجي حتى بلغ ذروته سنة 2024.

أما مؤشر نصيب الطن من تكاليف الصيانة، فقد أظهر مستويات مرتفعة خلال سنتي 2021 و2022 (148.16 و124.81)، ثم تراجع بشكل كبير في سنتي 2023 و2024 (28.30 و27.21)، وهو ما يدل على تحسن كبير في الكفاءة التشغيلية استغلال تكاليف الصيانة لكل وحدة منتجة.

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لقياس أثر التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن على المرونة المالية في شركة الإسمنت الماء الأبيض تبسة 2020-2024

تؤكد النتائج تحسنا واضحا في الكفاءة التشغيلية للمؤسسة خلال السنوات الأخيرة، حيث تمكنت من تقليل تكلفة الصيانة لكل طن منتج على الرغم من التقلبات في حجم الإنتاج، مما يشير إلى نجاحها في تعزيز إدارة عمليات الصيانة وترشيد الموارد والتكاليف.

الشكل 11: بعد العمليات الداخلية (تكاليف المنتج)



المصدر: بالإعتماد على معلومات مقدمة من طرف مصلحة المحاسبة والمالية.

يبرز الشكل (11) بعد العمليات الداخلية خلال الفترة المدروسة (2020-2024)، حيث يظهر اتجاه تنازلي لكل من نصيب الوحدة المباعة من المخزون و نصيب الطن المنتج من تكاليف الصيانة، ويشير هذا الإنخفاض إلى تحسين كفاءة استخدام الموارد و ترشيد التكاليف داخل المؤسسة، و يعكس ذلك تعزيز فعالية الإدارة التشغيلية من خلال تقليل الأعباء المخزون و خفيض تكلفة الصيانة لكل وحدة منتجة، مما يساهم تحقيق أداء إنتاجي أكثر فعالية و استدامة على المدى الطويل.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لقياس أثر التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن على المرونة المالية في شركة الإسمنت الماء الأبيض تبسة 2020-2024

رابعاً: بعد التعلم والنمو

1. تحسين قدرات المورد البشري:

يركز هذا البعد على تنمية الموارد البشرية وتعزيز قدرات المؤسسة على الإبتكار والتحسين المستمر، ويهتم هذا البعد خاصة بتنمية مهارات العاملين، وتحسين أنظمة المعلومات، و خلق بيئة عمل محفزة تدعم الأداء الفعال، كما تعتبر من أهم عوامل تحسين كفاءة الأفراد و تعزيز التعلم التنظيمي ، مما ينعكس على جودة الأداء والإنتاجية داخل المؤسسة، والجدول التالي يوضح تحسين قدرات المورد البشري خلال فترة الدراسة:

الجدول 20: بعد التعلم و النمو (تحسين قدرات المورد البشري)

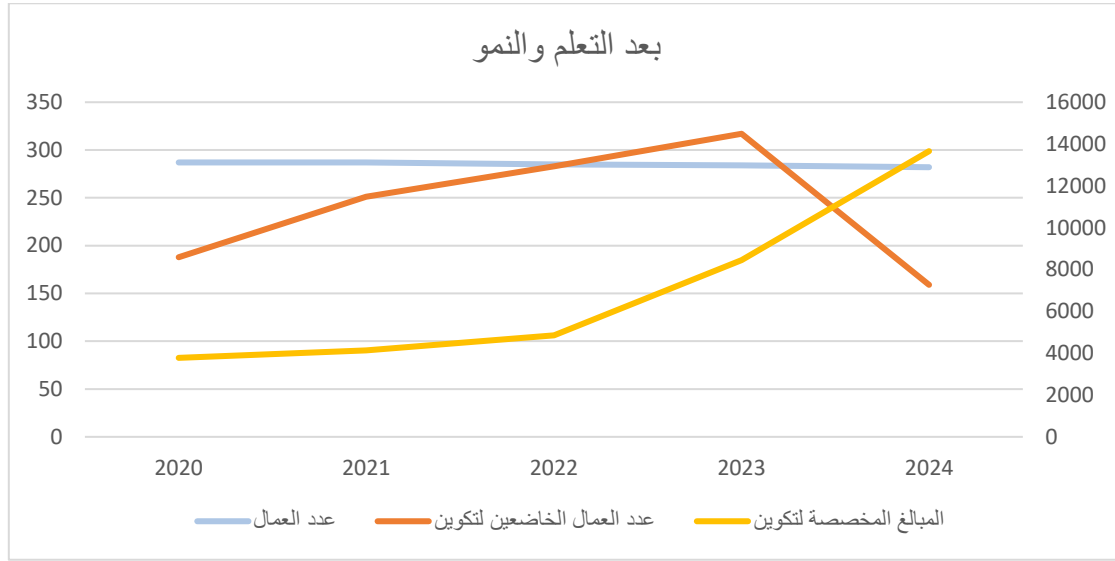
الوحدة: دج

المبالغ المخصص لتكوين	عدد العمال الخاضعين لتكوين	عدد العمال	البيان السنوات
3.776.566,63	188	287	2020
4.131.390,52	251	287	2021
4.853.996,68	283	285	2022
8.451.484,30	317	284	2023
13.659.217,29	159	282	2024

المصدر: إعداد الطالبات بالإعتماد على معلومات مقدمة من طرف مصلحة المحاسبة والمالية.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لقياس أثر التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن على المرونة المالية في شركة الإسمنت الماء الأبيض تبسة 2020-2024

الشكل 12: بعد التعلم و النمو (تحسين قدرات المورد البشري)



المصدر: بالإعتماد على معلومات مقدمة من طرف مصلحة المحاسبة والمالية.

يبرز الشكل رقم (12) بعد التعلم والنمو (تتطور ثلاثة مؤشرات رئيسية) خلال الفترة المدروسة (2020-2024)، و تشمل تحسين قدرات المورد البشري المتمثل في: عدد العمال، عدد العمال المستفيدين من التكوين، والمبالغ المخصصة للتكوين.

يتضح من التحليل أن عدد العمال ظل مستقرا خلال فترة الدراسة، مما يشير إلى وجود توازن في الهيكل البشري للمؤسسة دون تغيير كبير في القوى العاملة.

في المقابل شهد عدد العمال المستفيدين من برامج التكوين ارتفاع مستمر بين سنتي 2020 و 2023، وهو دليل واضح على اهتمام الشركة بتطوير مهارات موظفيها و تعزيز قدراتهم، ولكن لوحظ انخفاض ملحوظ سنة 2024، نتيجة لتغير في أولويات المؤسسة أو تراجع اهتمامها بسياسات التكوين. أما بالنسبة للمخصصات المالية الموجهة للتكوين، فقد سجلت نموا تصاعديا ثابتا، خاصة في السنوات الأخيرة، مما يعكس التزام المؤسسة بالاستثمار في تطوير كفاءات رأس مالها البشري .

ورغم الانخفاض الملحوظ في عدد المستفيدين من برامج التكوين خلال عام 2024، يمكن تفسير ذلك بتوجيه الموارد نحو تحسين جودة البرامج التدريبية وتركيزها على الفعالية بدلا من الكم.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لقياس أثر التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن على المرونة المالية في شركة الإسمنت الماء الأبيض تبسة 2020-2024

أما بالنسبة للمخصصات المالية الموجهة للتكوين، فقد سجلت نموًا تصاعديًا ثابتًا خاصة في السنوات الأخيرة، مما يعكس التزام المؤسسة بالإستثمار في تطوير كفاءات رأسمالها البشري، رغم الإنخفاض الملحوظ في عدد المستفيدين من برامج التكوين خلال سنة 2024، يمكن تفسيره بالتركيز على جودة البرامج التدريبية بدلًا من كميتها، حيث يظهر تحليل المؤشرات توجهًا إيجابيًا نحو دعم التعلم والنمو داخل المؤسسة، مما يتطلب الأمر إدارة الموارد المالية المخصصة للتكوين لضمان تحقيق أقصى إستفادة ممكنة.

2. القدرة على الإحتفاظ بالموارد البشري: يعبر هذا المقياس على مدى ولاء العامل للمؤسسة ويمكن قياس ذلك عن طريق المعادلة الآتية:

$$\text{معدل دوران المورد البشري} = (\text{عدد العمال المتخليين عن العمل} / \text{العدد الكلي}) * 100$$

إن عدد العمال المتخليين عن العمل في شركة الإسمنت لم يخرج عن أربعة أسباب رئيسية تتمثل في: الوفاة، القاعد، التخلي الإختياري، والفصل العقابي.

والجدول التالي يوضح معدل دوران المورد البشري خلال فترة الدراسة (2020\_2024):

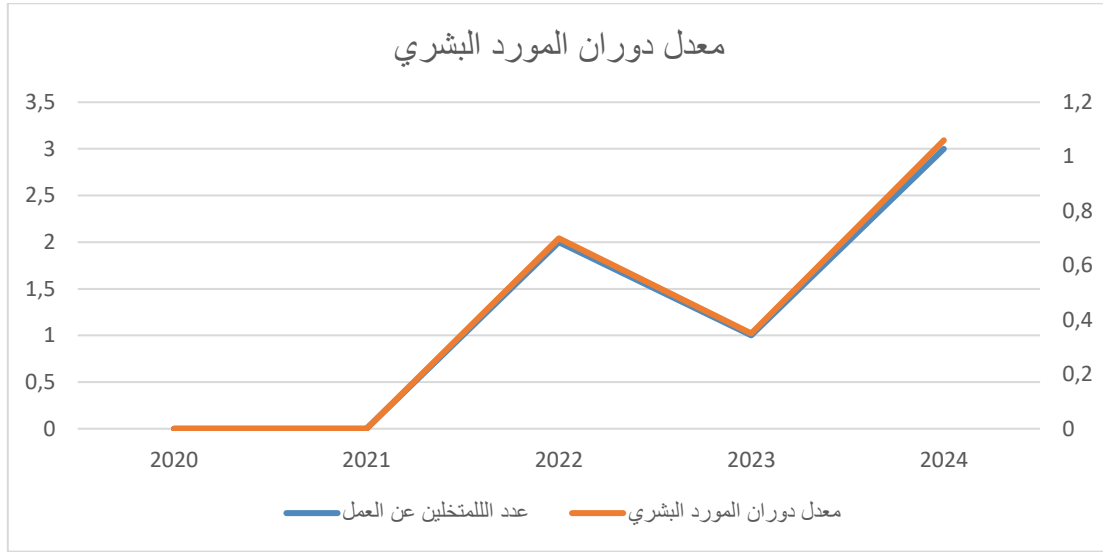
الجدول 21: معدل دوران المورد البشري

السنوات	2020	2021	2022	2023	2024
البيان					
عدد المتخليين عن العمل	0	0	2	1	3
العدد الكلي	287	287	285	284	281
نسبة الدوران	0	0	0,70	0,35	1,06

المصدر: عداد الطالبات بالإعتماد على معلومات مقدمة من طرف مصلحة المحاسبة والمالية.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لقياس أثر التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن على المرونة المالية في شركة الإسمنت الماء الأبيض تبسة 2020-2024

الشكل 13: معدل دوران المورد البشري



المصدر: بالإعتماد على معلومات مقدمة من طرف مصلحة المحاسبة والمالية.

يوضح الشكل رقم (13) معدل تطور دوران المورد البشري خلال الفترة المدروسة (2020-2024)، مما يعكس مستوى الإستقرار الوظيفي داخل المؤسسة، حيث سجلت سنتي 2020 و 2021 مرحلة إستقرار كامل، حيث لم يتم تسجيل أي حالات مغادرة للعمال، وعرفت باقي السنوات تذبذبا، إذ إرتفع معدل دوران المورد البشري في سنة 2022، ثم شهدت انخفاض سنة 2023، ليصل لأعلى مستوى له سنة 2024، تهدف إلى تحسين بيئة العمل وتعزيز الإستقرار الوظيفي للحفاظ على المورد البشري داخل المؤسسة.

#### خامسا: البعد الإجتماعي و البيئي

يعد البعد الإجتماعي والبيئي من الركائز الأساسية في تقييم الأداء العام للمؤسسة، حيث يبرز مدى إلتزامها بمسؤوليتها الإجتماعية وحرصها على تطبيق مبادئ التنمية المستدامة، يمكن قياس هذا البعد من خلال ما يلي:

1. البعد البيئي: يتعلق هذا البعد بمدى إلتزام المؤسسة بحماية البيئة من خلال الحد من الآثار السلبية لنشاطها، مثل تقليل الإنبعاثات الملوثة، وترشيد إستهلاك الموارد الطبيعية، وتحسين أساليب إدارة

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لقياس أثر التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن على المرونة المالية في شركة الإسمنت الماء الأبيض تبسة 2020-2024

النفائات، ويعكس هذا التوجه إلتزام المؤسسة بتحقيق أهداف التنمية المستدامة. والجدول التالي يوضح البعد البيئي خلال فترة الدراسة.

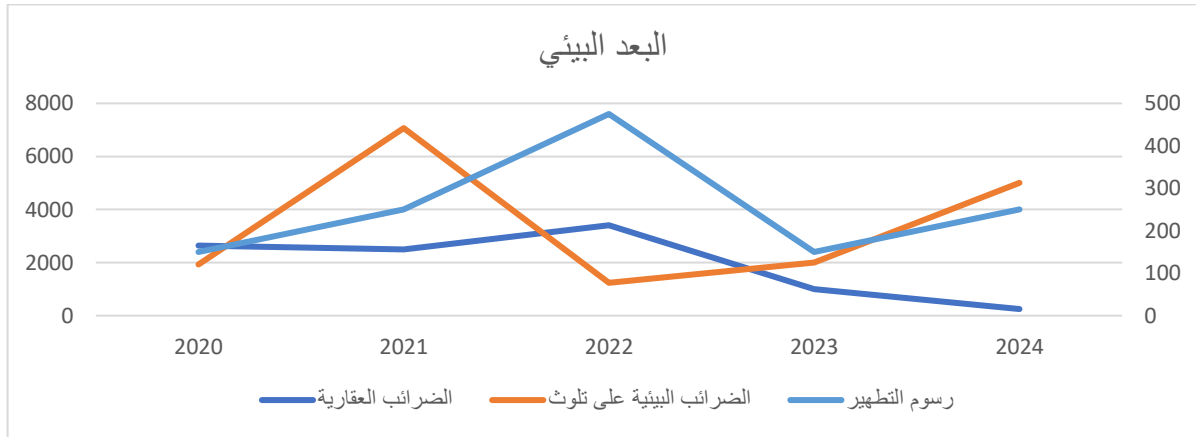
الجدول 22: البعد البيئي

الوحدة: دج

البيان السنة	الضرائب العقارية	الضرائب البيئية على التلوث	رسوم التطهير
2020	2.647.026,00	1.935.000,00	150.000,00
2021	2.497.026,00	7.068.000,00	250.000,00
2022	3.407.096,00	123.990,000	475.000,00
2023	1.000.000,00	2.000.000,00	150.000,00
2024	250.000,00	5.000.000,00	250.000,00

المصدر: إعداد الطالبات بالإعتماد على معلومات مقدمة من طرف مصلحة المحاسبة والمالية.

الشكل 14: البعد البيئي



المصدر: بالإعتماد على معلومات مقدمة من طرف مصلحة المحاسبة والمالية.

يوضح الشكل رقم (14) البعد البيئي خلال الفترة المدروسة (2020-2024)، مما يشير إلى حالة عدم الإستقرار في الأداء المؤسسة البيئي.

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لقياس أثر التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن على المرونة المالية في شركة الإسمنت الماء الأبيض تبسة 2020-2024

حيث يظهر إرتفاع واضح في بعض التكاليف المرتبطة بحماية البيئة أو معالجة التلوث خلال هذه السنوات، ويعبر هذا الإرتفاع عن توجه إيجابي من قبل المؤسسة نحو تحمل مسؤوليتها اتجاه البيئية و الإستثمار في الحد الآثار السلبية الناجمة عن نشاطها.

من جانب آخر، لوحظ إنخفاض في رسوم التطهير خلال فترة الدراسة، مما قد يشير إلى تحسن كفاءة المؤسسة في إدارة الموارد المائية وتقليل كمية المياه المستعملة التي تحتاج إلى المعالجة، كما يعود هذا الإنخفاض إلى تبني تقنيات حديثة في عمليات التطهير وإعادة استخدام المياه، يعتبر هذا الانخفاض مؤشرا إيجابيا ناتجا عن جهود ترشيد الاستهلاك وتحسين الأداء البيئي، حيث يعكس التزام المؤسسة بالسعي نحو تحقيق الإستدامة البيئية وتقليل التكاليف المالية المرتبطة بحماية البيئة.

يعكس البعد البيئي للمؤسسة أداء غير مستقر يتسم بتقلبات في مستوى الإنفاق والإهتمام بالقضايا البيئية، مما تبرز الحاجة إلى تبني إستراتيجية بيئية شاملة ومستدامة، لضمان تحسين الأداء البيئي وتحقيق التوازن بين النشاط الاقتصادي و الحماية على البيئة.

**2. البعد الإجتماعي:** يركز البعد الإجتماعي على تقييم مدى إلتزام المؤسسة بتطبيق مبادئ المسؤولية الإجتماعية، ويتم ذلك من خلال دراسة مجموعة من المؤشرات تشمل إدارة الموارد البشرية، وتعزيز معايير السلامة المهنية، وبناء علاقة متينة مع المجتمع، ويهدف هذا التحليل إلى تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء الإجتماعي للمؤسسة مما يساهم في دعم تحقيق الإستدامة الشاملة وتحقيق أهداف التنمية المستدامة بشكل فعال. والجدول التالي يوضح مؤشرات البعد الإجتماعي خلال فترة الدراسة:

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لقياس أثر التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن على المرونة المالية في شركة الإسمنت الماء الأبيض تبسة 2020-2024

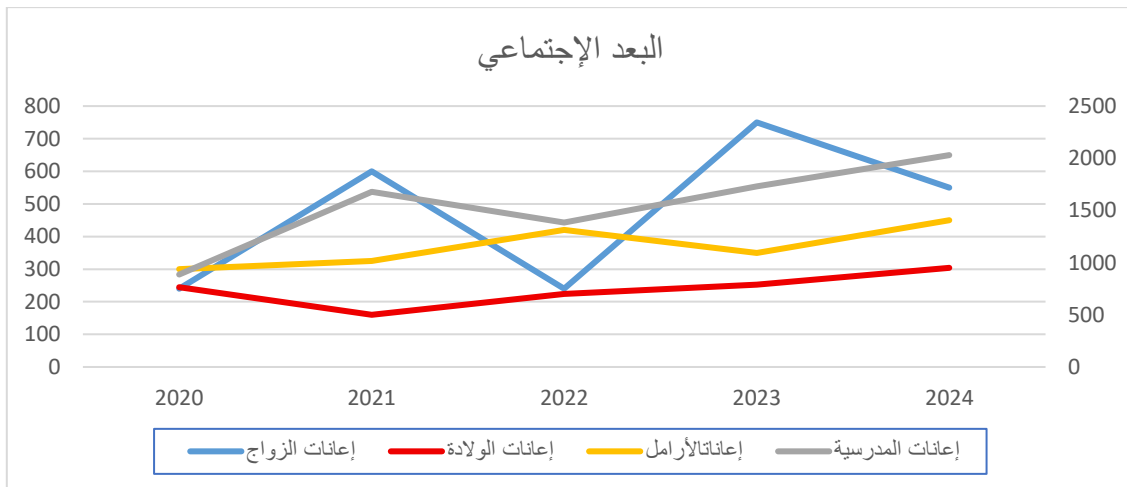
الجدول 23: البعد الإجتماعي

الوحدة: 10<sup>3</sup> دج

إعانات الارامل	إعانات الولادة	إعانات الزواج	إعانات مدرسية	البيان السنة
300.000,00	245.000,00	240.000,00	886.000,00	2020
325.000,00	160.000,00	600.000,00	1.680.000,00	2021
420.000,00	224.000,00	240.000,00	1.384.000,00	2022
350.000,00	252.000,00	750.000,00	1.730.000,00	2023
450.000,00	304.000,00	550.000,00	2,030.000,00	2024

المصدر: إعداد الطالبات بالإعتماد على معلومات مقدمة من طرف مصلحة المحاسبة والمالية.

الشكل 15: البعد الإجتماعي



المصدر: بالإعتماد على معلومات مقدمة من طرف مصلحة المحاسبة والمالية.

يوضح الشكل رقم (15) إلى البعد الإجتماعي حيث يتضح تطور متفاوت في المؤشرات خلال الفترة المدروسة (2020-2024).

و تبرز البيانات وجود تباينات ملحوظة في قيم الإعانات من سنة إلى أخرى، ما يعكس تأثرها بطبيعة الحالات الإجتماعية وعدد المستفيدين، نلاحظ أن إعانات الزواج والولادة عرفت تقلبات ملحوظة، حيث

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لقياس أثر التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن على المرونة المالية في شركة الإسمنت الماء الأبيض تبسة 2020-2024

ترتفع في بعض السنوات خاصة (2021-2023)، وتتنخفض في سنوات أخرى، وهو ما يمكن ربطه بالظروف الديمغرافية داخل المؤسسة.

في المقابل، تشير البيانات إلى تسجيل منحنى تصاعدي لإعانات التمدرس، مما يدل على اهتمام المؤسسة بدعم الجانب التعليمي لأبناء العمال.

أما النسبة لإعانات الأرامل، فقد عرفت نوعاً من الإستقرار النسبي مع إرتفاع طفيف، وهو مؤشر يعكس مدى إلتزام اجتماعي مستدام تجاه الفئات الهشة.

ويعبر البعد الإقتصادي عن الإعانات المقدمة من طرف المؤسسة في تعزيز مبدأ التكافل الإقتصادي، فأن التذبذب في بعض المؤشرات (الزواج و الولادة)، يقابلها نوع من الإستقرار النسبي في إعانات التمدرس والأرامل، وهذا يستدعي إعتقاد سياسة أكثر توازناً واستمرارية لضمان فعالية الدعم الإقتصادي.

### المطلب الثالث: إستخدام مؤشرات محاسبة الإستدامة في شركة الإسمنت الماء الأبيض -تبسة-

مؤشرات محاسبة الإستدامة تعتبر من أدوات القياس الحديثة، تهدف إلى تقييم أداء المؤسسة بصورة شاملة، عبر دمج الأبعاد الإقتصادية و الإجتماعية والبيئية، فهي لا تقتصر فقط على النتائج المالية، بل تهتم أيضاً بمدى تأثير أنشطة المؤسسة على البيئة والمجتمع وكفاءة إستخدام الموارد، و هذه المؤشرات تساهم تحسين جودة المعلومات المحاسبية ودعم إتخاذ القرارات، كما تعكس مدى التزم المؤسسة بمبادئ التنمية المستدامة و السعي لتحقيق التوازن بين تحقيق الأرباح و المحافظة على البيئة وخدمة المجتمع.

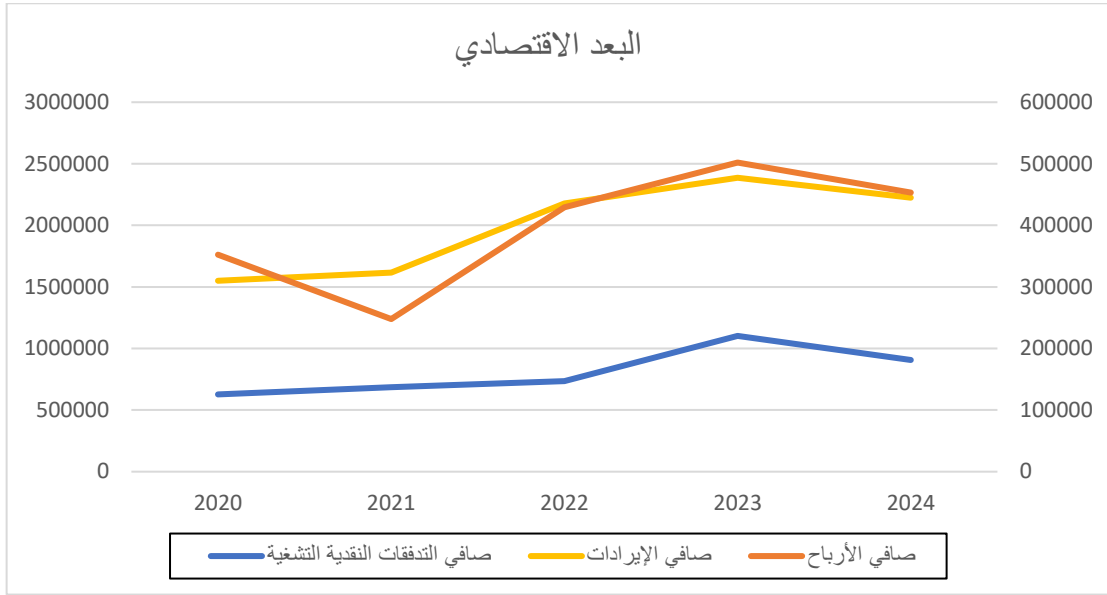
### أولاً: البعد الإقتصادي:

يعد البعد الإقتصادي في محاسبة الإستدامة يمثل إحدى الركائز الأساسية التي تهدف إلى تحقيق التوازن بين الأداء المالي للمؤسسة واستدامتها على المدى الطويل، مع الحفاظ على عدم الإضرار بالأبعاد البيئية و الإجتماعية، يركز هذا البعد على قدرة المؤسسة على تحقيق الربح والنمو الإقتصادي مع الاستخدام الكفء للموارد، مما يضمن الإستمرارية والإستقرار المالي. يمكن قياس هذا البعد من خلال المؤشرات التالية.



الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لقياس أثر التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن على المرونة المالية في شركة الإسمنت الماء الأبيض تبسة 2020-2024

الشكل 16: البعد الإقتصادي



المصدر: بالإعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة (انظر للملاحق رقم: من 6 إلى 10).

يوضح الشكل رقم (16) البعد الإقتصادي للشركة من خلال تحليل المؤشرات المالية خلال الفترة المدروسة (2020-2024).

يتبين أن صافي الإيرادات شهد اتجاها تصاعديا بشكل مستمر خلال الفترة الممتدة من 2020 إلى 2023، مما يعكس توسع النشاط الإقتصادي و زيادة قدرة المؤسسة على تحقيق المبيعات، كما عرف تراجعاً نسبياً في سنة 2024، وهو ما قد تفسر بعوامل ظرفية أثرت على مستوى النشاط، مثل تراجع الطلب أو زيادة المنافسة في السوق.

أما بخصوص صافي الأرباح، فقد شهدت مساراً مشابهاً خلال فترة الدراسة، حيث سجل انخفاض طفيف في سنة 2021 مقارنة بسنة 2020، ليعود إلى النمو خلال عامي 2020 و 2023، هذا التحسن يبرز ارتفاع الكفاءة التشغيلية و تنفيذ إجراءات لترشيد التكاليف، إلا أن سنة 2024 شهد انخفاضاً في الربحية، مما يعكس تحديات في إستقرار الأداء المالي رغم استمرار الزيادة في الإيرادات، مما يبرز هذا الإنخفاض أهمية مراقبة وتعزيز كفاءة الإدارة المالية لضمان الربحية المستدامة.

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لقياس أثر التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن على المرونة المالية في شركة الإسمنت الماء الأبيض تبسة 2020-2024

وفي المقابل، كانت التدفقات النقدية التشغيلية في تحسين مستمر خلال الفترة الدراسة (2020\_2023)، مما يدل على قدرة المؤسسة على توليد السيولة من أنشطتها التشغيلية، وتعزيز إدارة عملياتها الأساسية، حيث لوحظ انخفاض طفيف في سنة 2024، وهو ما يشير إلى وجود ضغوط تشغيلية أو زيادة في التكاليف أو تباطؤ في التحصيلات النقدية، بالرغم من أن المستوى العام للتدفقات النقدية التشغيلية بقي مرتفعاً مقارنة بالسنوات الأولى.

يتضح أن المؤسسة قد حققت أداء اقتصادي إيجابي ضمن إطار الإستدامة المحاسبية، حيث انعكس ذلك على تحقيق نمو في الإيرادات والأرباح، إلا أن التراجع الطفيف في الأداء سنة 2024، يستدعي دراسة تحليل العوامل الخارجية مثل (تقلبات السوق و إرتفاع التكاليف)، وضمان استمرارية الأداء وضمن تحقيق استدامة اقتصادية طويلة المدى.

### ثانياً: البعد الإجتماعي

يشكل البعد الإجتماعي إحدى الركائز الرئيسية التي تهدف إلى تقييم أداء المؤسسة إتجاه الموارد البشرية والمجتمع، ويركز هذا البعد على استخدام مؤشرات كمية ونوعية لقياس مستوى المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة مثل (معدل دوران العمال، السلامة المهنية، معدل التدريب...إلخ)، ويساهم هذا البعد في تعزيز إتخاذ القرارات وتحسين الأداء وتعزيز الكفاءة الإجتماعية ودعم الإستدامة.

ويمكن قياس هذا البعد من خلال المؤشرات التالية:

معدل دوران الموظفين = (عدد الموظفين المغادرين / متوسط عدد الموظفين)

معدل التدريب = ( عدد العمال الخاضعين لتدريب / عدد العمال الكلي)

معدل سلامة الموظفين = (عدد حوادث العمل / إجمالي عدد الموظفين)

معدل دوران الموظفين (لسنة 2022) =  $(286 / 2) * 100 = 0,104 = 1.04\%$

معدل التدريب (لسنة 2020) =  $(287 / 188) = 0.0065 = 0.65\%$

معدل سلامة الموظفين (لسنة 2020) =  $(287 / 8) = 0,0278 = 2,78\%$

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لقياس أثر التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن على المرونة المالية في شركة الإسمنت الماء الأبيض تبسة 2020-2024

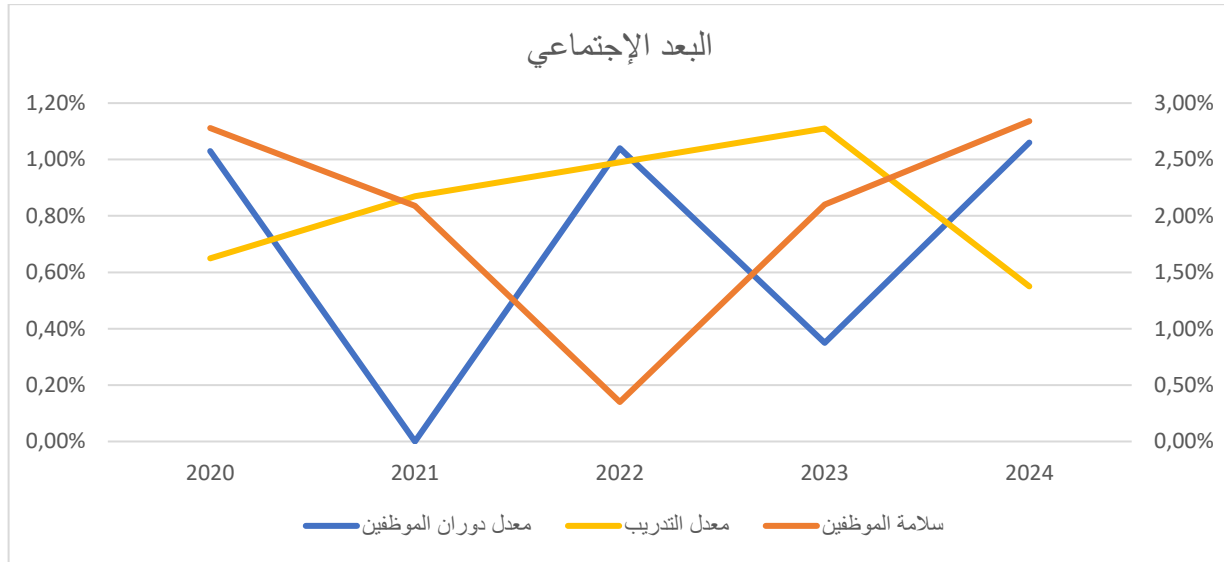
والجدول التالي يوضح البعد الإجتماعي خلال فترة الدراسة:

الجدول 25: البعد الإجتماعي

البيان	معدل دوران الموظفين	معدل التدريب	سلامة الموظفين
2020	-	0,65%	2,78%
2021	0%	0,87%	2,09%
2022	1,04%	0,99%	0,35%
2023	0,35%	1,11%	2,10%
2024	1,06%	0,55%	2,84%

المصدر: إعداد الطالبات بالإعتماد على معلومات مقدمة من طرف مصلحة المحاسبة والمالية.

الشكل 17: البعد الإجتماعي



المصدر: بالإعتماد على معلومات مقدمة من طرف مصلحة المحاسبة والمالية.

يوضح الشكل رقم (17) المتعلق بالبعد الإجتماعي خلال الفترة المدروسة (2020-2024)، تعكس هذه التغيرات المسجلة تفاعل المؤسسة مع بيئتها الداخلية والخارجية.

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لقياس أثر التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن على المرونة المالية في شركة الإسمنت الماء الأبيض تبسة 2020-2024

فيما يخص معدل دوران الموظفين، يتضح أن هذه المؤشرات عرف تغيرات متفاوتة خلال سنوات الدراسة، مما يشير إلى وجود تباين على مستوى استقرار الموارد البشرية داخل المؤسسة، وتعكس هذه الوضعية تأثير مجموعة من العوامل التنظيمية والمهنية، مثل، ظروف العمل، مستوى التحفيز، الإستقرار الوظيفي، كما يبرز هذا التذبذب الحاجة إلى تعزيز سياسات إدارة الموارد البشرية، من خلال تحسين بيئة العمل وتطوير أساليب التحفيز والتدريب، بما يساهم في رفع درجة استقرار الموظفين و الحفاظ على الكفاءات داخل المؤسسة على المدى الطويل.

شهد معدل التدريب تطور ملحوظ بين سنتي 2020 و 2023، حيث إنتقل من مستوى منخفض إلى مستوى أعلى، مما يعكس توسعا واضحا في استقطاب الكفاءات البشرية، ويمثل هذا التحسن دليل على تزايد إهتمام المؤسسة بتطوير كفاءات موظفيها والاستثمار في رأس المال البشري، عرف هذا المؤشر تراجع في سنة 2024، مما قد يعكس تقليص في برامج التدريب أو تغيير في أولويات تخصيص الموارد، وهو ما قد ينعكس سلبا على تنمية المهارات على المدى الطويل.

بينما مؤشر سلامة الموظفين، نلاحظ وجود تقلبات واضح خلال الفترة المدروسة، حيث شهد تراجع بشكل ملحوظ في سنة 2022 مقارنة بالسنوات السابقة، يعكس هذا التراجع انخفاض مستوى السلامة أو زيادة في الحوادث المهنية، مما يشير إلى وجود نقطة ضعف مؤقتة في نظام الوقاية، إلا أن الأداء تحسن مجددا في سنتي 2023 و 2024، وهو ما يظهر إستجابة المؤسسة من خلال تعزيز إجراءات السلامة وزيادة التركيز على برامج التدريب والتوعية.

نستنتج أن المؤسسة تتبّع نهجا تفاعليا في إدارة البعد الإجتماعي، حيث تسعى للتكيف مع التحديات وتصحيح الإختلالات بشكل تدريجي، مما يدعم تحقيق أهداف الإستدامة الإجتماعية على المدى المتوسط والطويل.

### ثالثا: البعد البيئي

يتجلى الإهتمام بالجانب البيئي في المحاسبة الموجهة نحو الإستدامة في تقييم تأثير أنشطة المؤسسة على البيئة، و يعتمد في ذلك مجموعة من المؤشرات التي تقيس إستهلاك الموارد الطبيعية مثل الطاقة

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لقياس أثر التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن على المرونة المالية في شركة الإسمنت الماء الأبيض تبسة 2020-2024

والمياه ومستوى التلوث و الإنبعاثات، ويساهم هذا التوجه في تمكين المؤسسات من تحسين أدائها البيئي من خلال تقليل الاثار السلبية الناتجة عن مختلف الأنشطة، معا الإلتزام باللوائح البيئية، يتم تعزيز التوازن بين تحقيق الأهداف الإقتصادية وحماية البيئة، بما يدعم مفهوم الإستدامة بشكل فعال.

ويمكن قياس هذا البعد من خلال المؤشرات التالية،

حيث يتم حساب معدل إستهلاك الطاقة من خلال ما يلي: لسنة (2020)

$$\text{معدل إستهلاك الكهرباء} = (\text{حجم الكهرباء المستهلك} / \text{حجم الإنتاج}).$$

$$\text{معدل إستهلاك الكهرباء} = (353020,00 / 513960,00) = 1,45$$

$$\text{معدل إنبعاثات الغاز} = (\text{حجم الغاز المنبعث} / \text{حجم الإنتاج}).$$

$$\text{معدل إستهلاك الغاز} = (353020,00 / 450176,33) = 1,27$$

$$\text{معدل إستهلاك المياه} = (\text{حجم المياه المستهلك} / \text{حجم الإنتاج}).$$

$$\text{معدل إستهلاك المياه} = (353020,00 / 56483,2) = 0,16$$

$$\text{معدل إستهلاك المواد الطاقوية} = (\text{كمية المواد الطاقوية المستهلك} / \text{حجم الإنتاج}).$$

$$\text{معدل الإنبعاثات المواد الطاقوية} = (353020,00 / 363610,6) = 1,03$$

والجدول التالي يوضح تحسين قدرات المورد البشري خلال فترة الدراسة:

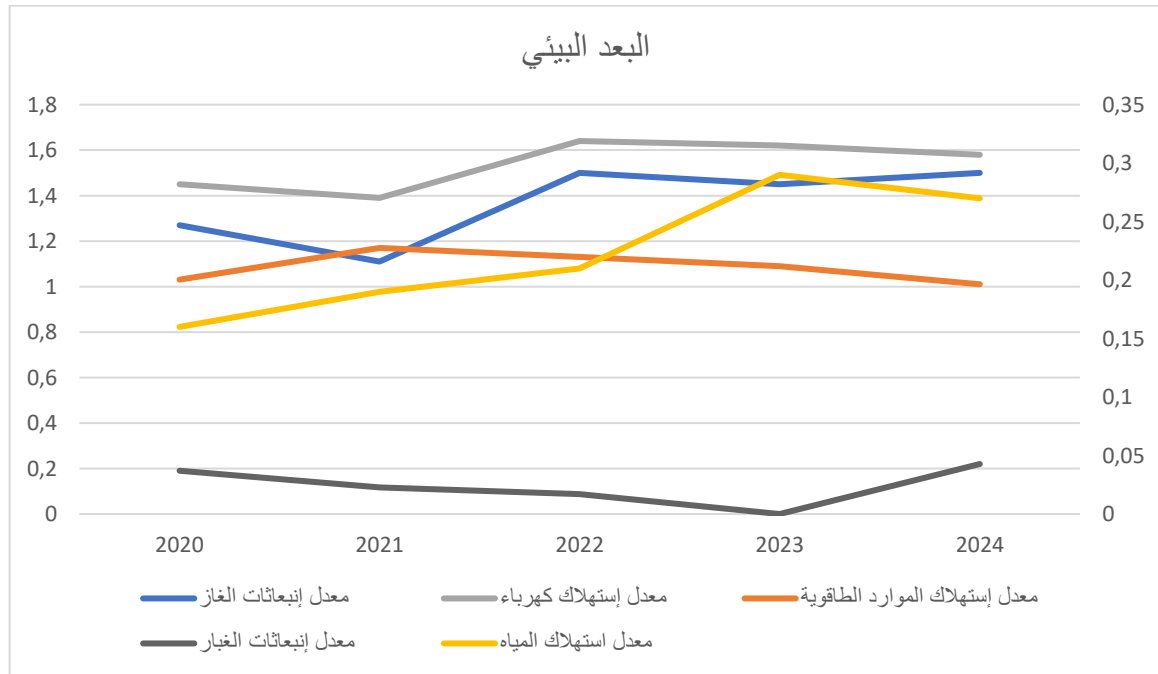
الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لقياس أثر التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن على المرونة المالية في شركة الإسمنت الماء الأبيض تبسة 2020-2024

الجدول 26: البعد البيئي

البيان	معدل إنبعاثات الغاز	معدل إنبعاثات الطاقة كهرباء ( كيلو واط )	معدل إستهلاك الموارد الطاقوية ( لتر )	معدل إستهلاك المياه ( م <sup>3</sup> )	معدل انبعاثات الغبار
2020	1,27	1,45	1,03	0,16	0,19
2021	1,11	1,39	1,17	0,19	0,1167
2022	1,50	1,64	1,13	0,21	0,0872
2023	1,45	1,62	1,09	0,29	0,2133
2024	1,50	1,58	1,01	0,27	0,22

المصدر: إعداد الطالبات بالإعتماد على معلومات مقدمة من طرف مصلحة المحاسبة والمالية.

الشكل 18: البعد البيئي



المصدر: بالإعتماد على معلومات مقدمة من طرف مصلحة المحاسبة والمالية.

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لقياس أثر التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن على المرونة المالية في شركة الإسمنت الماء الأبيض تبسة 2020-2024

يوضح الشكل رقم (18) تطور مؤشرات الخاصة بالبعد البيئي داخل المؤسسة خلال الفترة المدروسة (2020-2024)، يركز على تحليل مستويات إستهلاك الموارد الطبيعية، كل من الطاقة الكهربائية، المياه، إضافة إلى إستهلاك المواد الطاقوية و معدل الإنبعاثات الناجمة عنها.

تشير البيانات إلى أن إستهلاك الطاقة الكهربائية شهد اتجاه تصاعدي تدريجيا، خاصة ابتداء من سنة 2022، وهو ما يعكس ارتفاع النشاط الإنتاجي و ما يتبعه من زيادة في استهلاك الطاقة.

أما في يخص استهلاك المياه، فقد اظهرت المؤشرات إرتفاع تدريجي إلى غاية سنة 2023، ليعقب ذلك استقرارا ملحوظا سنة 2024، يمكن أن نفسر هذا الإستقرار بترشيد إستهلاك الموارد خاصة في عملية التبريد ومعالجة الغبار.

شهدت الإنبعاثات الغاز الطبيعي تغيرات طفيفا، مع تسجيل زيادة ملحوظة في معدل الإنبعاثات مع نهاية الفترة، ويمكن تفسير هذا التباين بتغير مستوى النشاط الصناعي و معدلات استهلاك الطاقة داخل المؤسسة، خصوصا فيما يتعلق باستعمال الغاز في العمليات الإنتاجية، تشير النتائج إلى وجود علاقة مباشرة بين ارتفاع استهلاك الطاقة و زيادة معدل الإنبعاثات الغازية، ما يؤكد ضرورة تبني إجراءات تقنية وبيئية تهدف إلى تقليل الآثار السلبية على البيئة وتحسين كفاءة استغلال الموارد الطاقوية.

أما في ما يخص إستهلاك الوقود، فقد عرف تباين بسيط مع إنخفاض ملحوظ في نهاية الفترة، يمكن ربط هذا التراجع بمحاولات المؤسسة لتحسين الكفاءة الطاقوية أو اللجوء إلى اعتماد مزيج طاقي أكثر فعالية.

يظهر تحليل معدل انبعاثات الغبار أن المؤسسة إلتزمت بالمعيار الوطني للبيئة والتنمية المستدامة، الذي يحدد مستوى لا تتجاوز (30%) سنويا، ومع ذلك تقع المؤسسة في منطقة خطر، حيث أن إستمرار التصاعد في الإنبعاثات قد تؤدي إلى يتجاوز الحد القانوني في السنوات القادمة.

تبرز مؤشرات البعد البيئي في مؤسسة صناعة الإسمنت، وجود علاقة متينة بين حجم نشاط الإنتاج ومعدل إستهلاك الموارد الطبيعية، وعلى الرغم من الطابع الكثيف لإستهلاك الموارد الطبيعية الذي يميز هذا القطاع، تشير النتائج إلى وجود جهود تدريجية لتحسين كفاءة إستخدام الموارد وترشيد استهلاكها،

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لقياس أثر التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن  
على المرونة المالية في شركة الإسمنت الماء الأبيض تبسة 2020-2024

---

ومن الواضح أن المؤسسة تسعى على تحقيق توازن نسبي بين متطلبات الإنتاج والحفاظ على البيئة، في إطار الإلتزام بمبادئ محاسبة الإستدامة.

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لقياس أثر التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن على المرونة المالية في شركة الإسمنت الماء الأبيض تبسة 2020-2024

**المبحث الثالث: نتائج التكامل بين مؤشرات محاسبة الإستدامة و بطاقة الأداء المتوازن على المرونة المالية.**

يتناول هذا المبحث الجانب التطبيقي المتعلق بقياس نتائج التكامل بين مؤشرات محاسبة الإستدامة و مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن على المرونة المالية للمؤسسة محل الدراسة، ومن خلال إستخدام بطاقة الأداء المتوازن ومحاسبة الإستدامة تم التوصل على أنه يمكن تحسين تأثيرات بعض المؤشرات من خلال استبدال بعض العناصر الأساسية في عملية الإنتاج وأحسن مثال على ذلك الجانب الطاقوي حيث يتم إستبدال الكهرباء والوقود بالطاقة البديلة، ونسبة معينة من لكلنكر بصهر الحديد، بما يساهم في دعم تحقيق الإستقرار المالي و الإستدامة المالية على المدى الطويل.

**المطلب الأول: نتائج التكامل بين الأسلوبين محاسبة الإستدامة و بطاقة الأداء المتوازن على المرونة المالية من خلال البعد المالي.**

**المطلب الثاني: نتائج التكامل بين الأسلوبين محاسبة الإستدامة و بطاقة الأداء المتوازن على المرونة المالية من خلال بعد العمليات الداخلية وبعد العملاء.**

**المطلب الثالث: نتائج التكامل بين الأسلوبين محاسبة الإستدامة و بطاقة الأداء المتوازن على المرونة المالية من خلال كل من بعد التلم و النمو، البيئي و الاجتماعي.**

**المطلب الرابع: نتائج التكامل الكلي بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن على المرونة المالية في شركة الإسمنت الماء الأبيض تبسة 2020-2024.**

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لقياس أثر التكامل بين محاسبة الإستدامة و بطاقة الأداء المتوازن  
على المرونة المالية في شركة الإسمنت الماء الأبيض تبسة 2020-2024

المطلب الأول: نتائج التكامل بين الأسلوبين محاسبة الإستدامة و بطاقة الأداء المتوازن على المرونة المالية من خلال البعد المالي وبعد العمليات الداخلية.

أولاً: البعد المالي

يمثل البعد البيئي أحد العناصر الأساسية في إطار بطاقة الأداء المتوازن، حيث يعنى بتقييم قدرة المؤسسة على تحقيق الكفاءة الإقتصادية وتحسين نتائجها المالية، من خلال إدارة التكاليف بشكل أكثر فعالية وتعظيم الإيرادات، وفي حالة قررت المؤسسة تبني أنظمة تعتمد على الطاقة والوقود البديلين، فإن هذا البعد يظهر عبر تحليل تأثير خفض استهلاك الكهرباء بنسبة (15%) وتقليل استخدام المواد الطاقوية (الوقود) بنسبة (10%) على التكاليف التشغيلية. يساهم هذا التحليل في إبراز مدى مساهمة هذه التدبير في تعزيز الأداء المالي، وزيادة الربحية، و ترسيخ المرونة المالية للمؤسسة على المدى الطويل. والجدول التالي يوضح قياس التغير بعد إستعمال الطاقة البديلة خلال فترة الدراسة:

الجدول 27: قياس التغير في معدل الإستهلاك الطاقوي بعد إستعمال الطاقة البديلة

التغير ( $\Delta$ )	الطاقة الجديد		الطاقة السابق		البيان السنوات	
	الموارد	الكهرباء	الموارد	الكهرباء		
1,027	1,3825	0,003	0,0675	1,03	1,45	2020
1,153	1,3315	0,017	0,0585	1,17	1,39	2021
1,117	1,544	0,013	0,096	1,13	1,64	2022
1,081	1,527	0,009	0,093	1,09	1,62	2023
1,099	1,493	0,001	0,087	1,01	1,58	2024
4,478	7,278	0,043	0,402	5,43	7,68	المجموع

المصدر: إعداد الطلبات بالإعتماد على معلومات مقدمة من طرف مصلحة المحاسبة والمالية.

يبرز الجدول رقم (27) الأثر المالي الناتج عن اعتماد تقنيات الطاقة البديلة، من خلال تحقيق تخفيض استهلاك الكهرباء بنسبة (15%)، وتقليل استهلاك المواد (الوقود) بنسبة (10%)، وذلك خلال الفترة الزمنية المدروسة (2024\_2020)، وقد انعكست هذه الإجراءات بشكل مباشر على تقليل

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لقياس أثر التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن على المرونة المالية في شركة الإسمنت الماء الأبيض تبسة 2020-2024

التكاليف التشغيلية للمؤسسة، حيث أظهرت البيانات انخفاضا ملموسا في حجم استهلاك الكهرباء والمواد مقارنة بالقيم الأصلية قبل التنفيذ هذا الإنخفاض، يؤكد بوضوح إلى تحقيق توفير مالي معتبر يعزز كفاءة الإقتصادية.

يظهر عمود التغير ( $\Delta$ ) تعزيز كفاءة استخدام الموارد المالية و تحقيق ترشيد في المصروفات المرتبطة بالنشاط الإنتاجي، يعكس هذا التطور الإيجابي تأثير ملحوظ في زيادة الربحية ودعم قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها المالية قصيرة وطويلة المدى، ويساهم هذا التوجه في تحسين مستوى السيولة ودعم الإستقرار المالي العام للمؤسسة.

بناء على ما تم اقتراحه، فإن اعتماد منهجية الطاقة البديلة واستخدام الوقود البديل لا يقتصر فقط على كونه بيئيا يساهم في تحقيق الإستدامة، بل يمثل أيضا خطوة استراتيجية ذات بعد مالي، ويرفع مستوى المرونة الإقتصادية، من خلال تقليل الأعباء التشغيلية وتحسين القدرة على التكيف مع التغيرات الإقتصادية المستقبلية (التضخم، البطالة، تذبذب أسعار الصرف، ارتفاع أسعار الفائدة).

### ثانيا: بعد العمليات الداخلية.

تظهر نتائج التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن دور العمليات الداخلية في تعزيز المرونة المالية للمؤسسة، من خلال تحسين كفاءة التسيير وتوجيهه نحو ممارسات أكثر استدامة.

وفي هذا السياق، يبرز كل من استعمال الطاقات البديلة والامتثال للمعايير البيئية كعوامل أساسية تعكس مدى تطور الأداء الداخلي للمؤسسة وانعكاسه على استقرارها المالي.

### 1. أثر استعمال الطاقة البديلة

يعتبر بعد العمليات الداخلية من الركائز الأساسية لنموذج بطاقة الأداء المتوازن، حيث يهدف إلى تعزيز كفاءة العمليات التشغيلية داخل المؤسسة من خلال تحسين استغلال الموارد وزيادة فعالية الأداء الإنتاجي، وفي إطار تبني المؤسسة لمصادر الطاقة البديلة المستدام، يظهر هذا البعد بوضوح من خلال

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لقياس أثر التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن على المرونة المالية في شركة الإسمنت الماء الأبيض تبسة 2020-2024

تحليل دراسة تأثير تقليل استهلاك الكهرباء بنسبة (15%)، بالإضافة إلى خفض استخدام الموارد الطاقوية (الوقود) بنسبة (10%)، على كفاءة العمليات الإنتاجية.

ويساهم هذا التحليل في تسليط الضوء على مدى قدرة المؤسسة على تقليل معدلات الهدر، وتحسين استغلال الموارد المتاحة بشكل أكثر كفاءة، مما يمكن خفض تكاليف التشغيلية وتعزيز الإستدامة التشغيلية على المدى الطويل.

$$\text{حجم الإستهلاك الجديد بعد إستعمال الطاقة البديلة} = (\text{معدل إستهلاك الطاقة بعد إستعمال الطاقة البديلة} * \text{حجم إستهلاك الكهرباء})$$

- حجم الإستهلاك الجديد بعد إستعمال الطاقة البديلة للكهرباء لسنة (2020)

$$479267,7 = (34692,3 - 513960,00) = 34692,3 = (0,0675 * 513960,00) =$$

- حجم الإستهلاك الجديد بعد إستعمال الطاقة البديلة للوقود لسنة (2020)

$$362519,77 = (1090,83 - 363610,60) = 1090,83 = (0,003 * 363610,60) =$$

والجدول التالي يوضح أثر التغير بعد إستعمال الطاقة البديلة خلال فترة الدراسة:

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لقياس أثر التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن على المرونة المالية في شركة الإسمنت الماء الأبيض تبسة 2020-2024

الجدول 28: أثر التغير بعد إستعمال الطاقة البديلة

حجم الإستهلاك الجديد بعد إستعمال الطاقة البديلة		نسبة الخفض بعد إستعمال الطاقة البديلة		المواد الطاقوية المستهلكة القديمة		البيان السنوا ت
الموارد (لتر)	الكهرباء (كيلو واط)	الموارد (لتر)	الكهرباء (كيلو واط)	الموارد (لتر)	الكهرباء (كيلو واط)	
362.519,7 7	479.267,7	1.090,8 3	34.692,3	363.610,6 0	513.960,0 0	2020
325.452,1 1	40.773,06 5	5.628,3 6	25.336,9 3	331.080,4 7	433.110,0 0	2021
359.778,9 7	491.149,5 7	4.738,7 2	50.653,4 4	364.517,6 9	527.640,0 0	2022
361.237,0 4	491.149,5 7	3.280,6 5	50.360,4 3	364.517,6 9	541.510,0 0	2023
351.238,2 3	501.812,1 9	351,58	47.817,8 1	351.589,8 1	549.630,0 0	2024

المصدر: إعداد الطلبات بالإعتماد على معلومات مقدمة من طرف مصلحة المحاسبة والمالية.

يبرز الجدول رقم (28) أثر استعمال الطاقة و الوقود البديلين على تحسين كفاءة العمليات التشغيلية داخل المؤسسة خلال الفترة المدروسة (2020\_2024)، وذلك من خلال مقارنة حجم الإستهلاك قبل وبعد اعتماد اعتماد الطاقة البديلة وقياس حجم التخفيض المحقق:

تشير نتائج أن المؤسسة حققت إنخفاض ملحوظ في جميع السنوات المدروسة لنسب إستهلاك الكهرباء والموارد الطاقوية (الوقود)، مما أدى إلى انعكس بشكل مباشر على تقليل حجم الإستهلاك الجديد، ففي سنة 2020 بلغ إستهلاك الكهرباء (513960,00) كيلو واط، لينخفض بعد استعمال الطاقة البديلة إلى (479267,7)، مما أدى لتحقيق تخفيض قدره (34692,3) كيلو واط، كما انخفض استهلاك الموارد الطاقوية (الوقود) من (363610,60) لتر إلى (362519,77) لتر، مما أدى لتحقيق تخفيض قدرة

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لقياس أثر التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن على المرونة المالية في شركة الإسمنت الماء الأبيض تبسة 2020-2024

(1090,83) لتر، وهو ما يدل فعالية التقنيات المستخدمة في طاقة البديلة وتقليل الإعتماد على الطاقة التقليدية.

فقد أدى هذا التخفيض في الحد من الهدر الناتج عن الإفراط في استهلاك الطاقة والمواد، مما يساعد في تحسين كفاءة استغلال الموارد المتاحة ورفع كفاءة الأداء التشغيلي للمؤسسة، كما أن تقليل استهلاك الكهرباء والوقود ساهم في تعزيز استدامة العمليات التشغيلية وتحقيق نتائج اقتصادية وبيئية ملموسة.

يظهر التوجه نحو تبني بدائل طاغوية أكثر كفاءة في تحسين العمليات الداخلية لإدراك المؤسسة لأهمية تطبيق مبادئ الإدارة المستدامة، يتجلى هذا الربط بين تعزيز الأداء التشغيلي والحفاظ على الموارد الطبيعية، كممارسة تؤدي لتحقيق التكامل بين الأهداف البيئية و الإقتصادية، ومن خلال هذا النهج تسعى المؤسسة إلى تعزيز قدرتها التنافسية وضمان استدامة تشغيلية طويلة الأجل، بما يدعم تحقيق التوازن بين متطلبات الكفاءة التشغيلية والمساهمة في التنمية المستدامة.

### 2. امثال المؤسسة لمعايير البيئة:

درجة امتثال شركة (الإسمنت جيكا تبسة- الجزائر) لمعايير البيئة (ISO): تظهر هذه الوثيقة (أنظر إلى الملاحق رقم: 11 و12) المتمثل في سياسة الجودة، الصحة، الأمن، البيئة والطاقة (QHSE) الخاصة بشركة الإسمنت تبسة، التابعة للمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر.

تعكس هذه السياسة إلتزام الشركة بتطبيق نظام إداري متكامل يهدف إلى تعزيز الأداء الصناعي وتحقيق الإستدامة، كما تبرز الوثيقة حرص المؤسسة على تقديم منتجات عالية الجودة تلبي إحتياجات وتوقعات الزبائن، مع ضمان حماية صحة وسلامة العمال وتقليل المخاطر المهنية في البيئة.

تؤكد هذه السياسة على مدى إهتمام الشركة بحماية البيئة من خلال تقليل التلوث وترشيد استهلاك الموارد الطبيعية والطاقة، بما يتماشى مع متطلبات التنمية المستدامة.

وقد اعتمدت الشركة الإسمنت تبسة - الجزائر على تطبيق معايير دولية معترف بها، مثل:

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لقياس أثر التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن على المرونة المالية في شركة الإسمنت الماء الأبيض تبسة 2020-2024

- **ISO9001**: الخاص بإدارة الجودة، تسعى المؤسسة إلى ضمان مستوى عالي من جودة منتجاتها وتحسين كفاءة العمليات الإنتاجية بما يبلي ثقة و رضا العملاء، كما يساهم هذا المعيار في تنظيم آليات سير العمل وتعزيز كفاءة الأداء الداخلي لمؤسسة.

- **ISO14001** : الخاص بإدارة البيئة، يعكس مدى إلتزام المؤسسة الحد من التأثيرات البيئية الناتجة عن أنشطتها الصناعية، يتم تحقيق ذلك من خلال آليات التحكم في الانبعاثات، وتقليل من إنتاج النفايات الصناعية، وترشيد إستهلاك الموارد الطبيعية، هذا النهج يعكس إنسجام المؤسسة مع مبادئ الإستدامة والمسؤولية إتجاه البيئة.

- **ISO 4500**: الخاص بالصحة والسلامة المهنية، يعكس مدى إلتزام المؤسسة بتوفير بيئة عمل آمنة وصحية للعاملين، مع الحد من تقليل المخاطر المهنية، و التقليل من الحوادث الصناعية، بهدف ضمان إستمرارية النشاط الإنتاجي في ظروف مستقرة وآمنة.

- **ISO 50001**: الخاص بإدارة الطاقة، مدى تعزيز كفاءة استهلاك الطاقة من خلال تقليل استخدام الكهرباء والوقود، مع التركيز على الإعتماد على بدائل طاقوية أكثر فعالية، هذا يؤثر بشكل إيجابي على خفض التكاليف التشغيلية وتحسين الأداء المالي للمؤسسات.

كما تشير هذه الوثيقة إلى مدى التزام الإدارة العليا بالتحسين المستمر لنظام التسيير المتكامل، مع اشتراك جميع العاملين في تحقيق الأهداف المحددة، هذا المنهج يعزز من ثقافة المسؤولية الجماعية داخل المؤسسة.

وبالتالي، فإن إعتقاد هذه المعايير الدولية لا يمثل مجرد التزام تنظيمي بل يعد أداة استراتيجية لتعزيز التكامل بين الأبعاد الاقتصادية و الإجتماعية والبيئية، مما يوجه المؤسسة نحو الإستدامة و ضمان المرونة المالية على المدى الطويل.

المطلب الثاني: نتائج التكامل بين الأسلوبين محاسبة الإستدامة و بطاقة الأداء المتوازن على المرونة المالية من خلال كل من بعد التعلم و النمو، بعد العملاء.

أولاً: بعد التعلم والنمو:

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لقياس أثر التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن على المرونة المالية في شركة الإسمنت الماء الأبيض تبسة 2020-2024

أصبح من الضروري البحث عن بدائل مبتكرة للمواد الأولية التقليدية، نظرا لإرتفاع تكاليفها وما تسببه من آثار بيئية سلبية، حيث يعد الكنكر من أهم المكونات الأساسية في صناعة الإسمنت، إلا أن إنتاجه يتسبب في انبعاثات غازية ملوثة للبيئة، مما يدفع القطاع الصناعي إلى البحث عن بدائل أكثر استدامة وأقل تأثير على البيئة.

تتناول هذه الدراسة إمكانية اعتماد الخبث الصناعي (industrial Slag)، صهر الحديد كبديل جزئي للكنكر بنسبة (20%)، حيث يعد صهر الحديد من المخلفات الصناعية التي يمكن إعادة تدويرها ضمن العملية الإنتاجية، ويهدف هذا الاقتراح إلى تقليل اعتماد الصناعة على الكنكر التقليدي، مما ساهم في خفض التكاليف الإنتاجية وتقليل الآثار البيئية المرتبطة بصناعة الإسمنت، مع توجه المسار نحو تحقيق التنمية الصناعية المستدامة.

والجدول التالي يوضح كمية الكنكر قبل و بعد إستعمال (industrial Slag) فترة الدراسة:

الجدول 29: كمية الكنكر قبل و بعد إستعمال (industrial Slag).

البيان السنوات	كمية الكنكر القديمة (بالطن)	صهر الحديد (20%)	كمية الكنكر الجديدة (80%)
2020	412.420,48	82.484,096	329.936,384
2021	420.221,74	84.044,348	336.177,392
2022	428.023,00	85.640,6	342.418,4
2023	449.924,10	89.984,82	359.939,28
2024	443.625,52	88.725,104	354.900,416

المصدر: إعداد الطالبات بالإعتماد على معلومات مقدمة من طرف مصلحة المحاسبة والمالية.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لقياس أثر التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن على المرونة المالية في شركة الإسمنت الماء الأبيض تبسة 2020-2024

يبرز الجدول رقم (29) دراسة استخدام نسبة (20%) من صهر الحديد كبديل جزئي للكلنكر التقليدي، و اقتراح يهدف إلى تقليل إستهلاك الكلنكر وتحسين الكفاءة الإنتاجية دون التأثير على حجم الإنتاج، فقد بلغت كمية الكلنكر خلال الفترة المدروسة (2024-2020)، ما بين 412420,48 طن و 449924,10 طن، وفقا للاقتراح تعويض (20%) من الكمية الأصلية باستخدام صهر الحديد، مما يعني استعمال كمية المقترحة بين 82484,096 طن و 89984,82 طن، وبناء على ذلك أصبحت كمية الكلنكر الجديدة تتمثل (80%) من كمية الأصلية، حيث تراوحت بين 329936,384 طن و 359939,28 طن، ويعكس هذا الاقتراح إمكانية الإستفادة من المخلفات الصناعية في دعم العمليات الإنتاجية، وهو ما يساهم في خفض تكاليف الإنتاج وتقليل استهلاك الموارد الطبيعية الخام، والحد من الأثار البيئية الناتجة عن عملية إنتاج الكلنكر، وهو ما يعزز توجه المؤسسة نحو تبني ممارسات إنتاجية أكثر استدامة وكفاءة من الناحية الاقتصادية والبيئية.

كيف يساهم الخبث الصناعي (industrial Slag) في تحسين المرونة المالية:

يساهم الخبث الصناعي (industrial Slag) بشكل فعال في تعزيز المرونة المالية للمؤسسة، حيث يعمل كبديل جزئي للكلنكر، مما يساعد على تقليل تكاليف الإنتاج من خلال تقليل إستهلاك الموارد الأولية بنسبة (20%)، ويدعم هذا التوجه إلى تحسين القدرة على إدارة المدخلات بشكل أكثر كفاءة، مما ينعكس إيجابا على استقرار الأداء المالي و زيادة قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات الإقتصادية.

والجدول التالي يوضح مؤشرات المرونة قبل وبعد إستخدام الخبث الصناعي:

1) مؤشرات السيولة: يتم حسابه من خلال ما يلي: (سنة 2020)

نسبة التداول = (الأصول المتداولة / الخصوم المتداولة).

نسبة التداول = (281188325308,08 / 429622653,72) = 6,54%

نسبة السيولة السريعة = ( (الأصول المتداولة - المخزون) / الخصوم المتداولة ).

نسبة السيولة السريعة = (351485066,35 - 1836058961,3) / 537028317,15 = 3,12%

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لقياس أثر التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن على المرونة المالية في شركة الإسمنت الماء الأبيض تبسة 2020-2024

نسبة السيولة الفورية = ( النقد و ما يعادله / الخصوم المتداولة).

نسبة السيولة الفورية = (537028317,15/729192218,28) = 1,35%

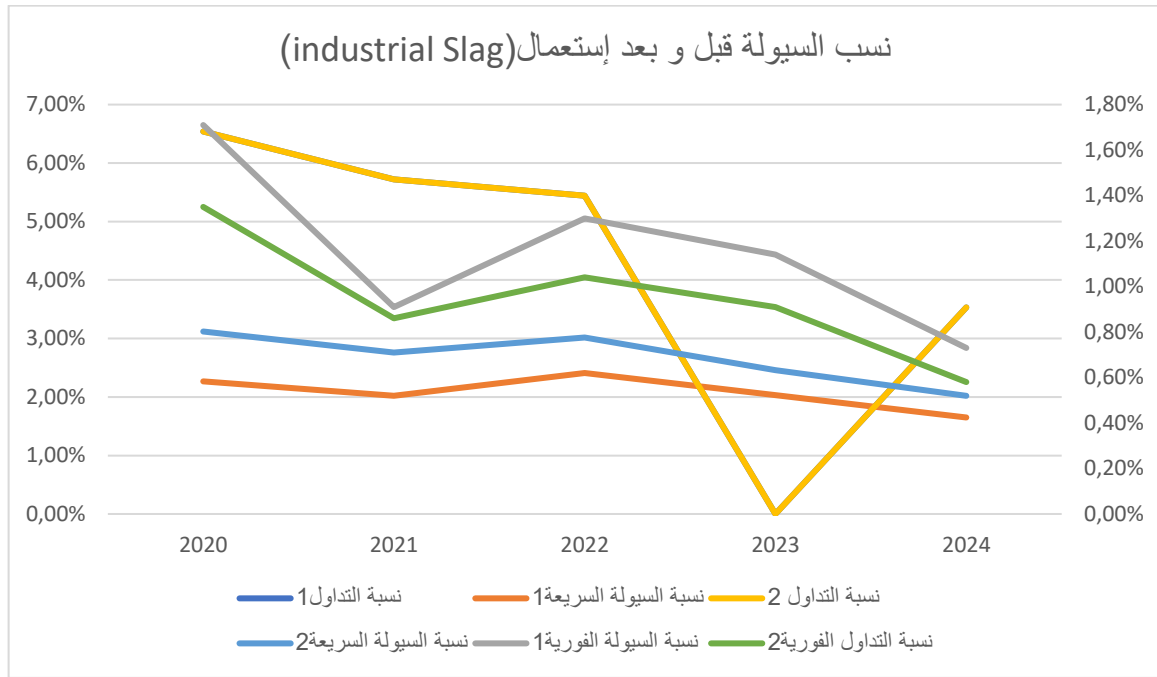
الجدول 30: نسب السيولة قبل و بعد إستعمال (industrial Slag)

نسب السيولة بعد (industrial Slag)			نسب السيولة قبل (industrial Slag)			البيان السنوات
نسبة السيولة الفورية	نسبة السيولة السريعة	نسبة التداول	نسبة السيولة الفورية	نسبة السيولة السريعة	نسبة التداول	
1,35%	3,12%	6,54%	1,71%	2,27%	6,54%	2020
0,86%	2,76%	5,72%	0,91%	2,02%	5,72%	2021
1,04%	3,02%	5,44%	1,30%	2,41%	5,44%	2022
0,91%	2,46%	4,20%	1,14%	2,03%	4,20%	2023
0,58%	2,02%	3,53%	0,73%	1,65%	3,53%	2024

المصدر: إعداد الطالبات بالإعتماد على معلومات مقدمة من طرف مصلحة المحاسبة والمالية.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لقياس أثر التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن على المرونة المالية في شركة الإسمنت الماء الأبيض تبسة 2020-2024

الشكل 19: نسب السيولة قبل و بعد إستعمال (INDUSTRIAL SLAG).



المصدر: بالإعتماد على معلومات مقدمة من طرف مصلحة المحاسبة والمالية.

يوضح الشكل رقم (19) تطور نسب السيولة قبل وبعد استعمال الخبث الصناعي (Industrial Slag) خلال الفترة المدروسة (2020-2024)، بهدف تقييم تأثيره على تعزيز المرونة المالية للمؤسسة.

تظهر النتائج أن نسب التداول لم تشهد تغييرات إثر إستخدام الخبث الصناعي (Industrial Slag)، حيث حافظت على اتجاه مستقر خلال فترة الدراسة، فقد بلغت (6,54%) سنة 2020، و انخفضت بصور تدريجية لتصل إلى (3,53%) سنة 2024، وهذا التراجع النسبي يعكس إنخفاضا في قدرة المؤسسة على تغطية التزاماتها قصيرة الأجل، لكنه يظل ضمن نطاق مقبولة يدل على وجود هامش أمان مالي.

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لقياس أثر التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن على المرونة المالية في شركة الإسمنت الماء الأبيض تبسة 2020-2024

شهدت نسب السيولة السريعة تحسنا ملحوظا بعد إعتماد صهر الحديد، حيث ارتفعت من (2,27%) إلى (3,12%) لسنة 2020، ومن (2,02%) إلى (2,76%) لسنة 2021، ومن (2,41%) إلى (3,02%) لسنة 2022، معا إستمرار الحسن خلال السنوات التالية، يعكس هذا التطور تقليل الإعتماد على المخزون في تسوية الالتزامات الجارية، وتحسن قدرة المؤسسة على استغلال الأصول الأكثر سيولة مثل (النقدية والذمم المدينة)، يعزز ذلك دور الخبث الصناعي (industrial Slag) في خفض استهلاك الموارد الأولية وتقليل تكاليف الإنتاج، مما يؤثر إيجابيا على كفاءة الإدارة المالية.

شهدت نسب السيولة الفورية انخفاضا طفيفا عقب استخدام الخبث الصناعي، حيث تراجعت من (1,71%) إلى (1,35%) لسنة 2020، ومن (0,91%) إلى (0,86%) لسنة 2021، مع إستمرار التحسن خلال باقي السنوات، مما يشير إلى أن تأثير الخبث الصناعي لم ينعكس بشكل مباشر على النقدية الجاهزة، إنما كان له دور في تحسين المخزون وتقليل تكاليف الإنتاج.

نستخلص أن استخدام الخبث الصناعي ساهم بشكل إيجابي في تعزيز المرونة المالية للمؤسسة، حيث أدى إلى تحسين كفاءة استخدام الموارد وتقليل تكاليف الإنتاج، انعكس ذلك إيجابيا على مؤشرات السيولة، وخاصة السيولة السريعة، مما عزز قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الاجل دون الإعتماد على المخزون، وهذا بدوره دعم قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات الإقتصادية المختلفة.

ثانيا: بعد العملاء .

يعد بعد العملاء من أهم أبعاد بطاقة أداء المتوازن، حيث يهتم بقياس قدرة المؤسسة على تلبية إحتياجات الزبائن وتحقيق رضائهم، باعتبارهم العنصر الأساسي الذي يساعد المؤسسة على تعزيز مكانتها التنافسية من خلال المحافظة على عملائها وزيادة عددهم، حيث يتم الإعتماد على مؤشر قياس حصة كل زبون من المبيعات أو الطلبيات، لقياس مدى مساهمة العملاء في تحقيق أهداف المؤسسة.

ويتم حسابه على أساس:

$$\text{متوسط حصة كل زبون (بالطن)} = (\text{عدد الطلبيات (بالطن)} / \text{عدد زبائن})$$

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لقياس أثر التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن على المرونة المالية في شركة الإسمنت الماء الأبيض تبسة 2020-2024

متوسط حصة كل زبون (بالطن) القديمة لسنة 2020 = (56/243,30124) = 4,3268 (بالطن)

الزبائن الجدد بعد إستعمال الخبث الصناعي = (4,326/329,936384) = 76 زبون.

والجدول التالي يوضح عدد الزبائن بعد إستخدام الخبث الصناعي (industrial Slag):

الجدول 31: عدد الزبائن بعد إستخدام الخبث الصناعي (INDUSTRIAL SLAG).

الوحدة: طن

عدد الزبائن الجدد بعد إستعمال الخبث الصناعي	متوسط حصة كل زبون (بالطن)	كمية الكلنكر الجديدة (بالطن)	البيان السنوات
76	432,6	3.299.363,84	2020
65	516,66	3.361.773,92	2021
89	383,64	34.241,84	2022
86	415,71	359.939,28	2023
96	368,00	3.549.004,16	2024

المصدر: إعداد الطالبات بالإعتماد على معلومات مقدمة من طرف مصلحة المحاسبة والمالية.

يبين الجدول رقم (31) تطور عدد العملاء بعد إستخدام الخبث الصناعي (INDUSTRIAL SLAG) خلال الفترة المدروسة (2020-2024)، سجل هذا المؤشر نمو ملحوظا رغم تقليص نسبة الكلنكر بنسبة (20%) عبر الإستعانة بصهر الحديد كبديل جزئي، يعكس هذا التوجه نجاح المؤسسة في تعزيز كفاءة استغلال الموارد وخفض استهلاك الكلنكر دون أن يؤثر سلبا على قدرتها الإنتاجية أو حصتها السوقية، كما شهد عدد العملاء الجدد اتجاها تصاعديا بسبب تحسين مستوى الأداء والجودة، إذا لاحظنا إرتفاع عدد العملاء (76 زبون) سنة 2020، وصولا إلى (96 زبون) سنة 2024، مما يساهم في تعزيز بعد العملاء ضمن بطاقة الأداء المتوازن، ودعم توجه المؤسسة نحو تحقيق الإستدامة وتعزيز المرونة المالية لشركة.

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لقياس أثر التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن على المرونة المالية في شركة الإسمنت الماء الأبيض تبسة 2020-2024

المطلب الثالث: نتائج التكامل بين الأسلوبين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن على المرونة المالية من خلال كل من بعد التعلم والنمو، البيئي والاجتماعي.

في إطار هذه الدراسة، تم التطرق إلى أثر التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن ومحاسبة الاستدامة في تعزيز المرونة المالية داخل شركة الإسمنت تبسة، وذلك من خلال التركيز على البعد البيئي والاجتماعي، باعتبارهما من الأبعاد التي تساهم في دعم استدامة الأداء وتحسين قدرة المؤسسة على التكيف مع مختلف المتغيرات خلال فترة الدراسة، تبرز نتائج التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن أهمية إدماج الأبعاد البيئية والاجتماعية ضمن منظومة التقييم، لما لذلك من أثر في دعم المرونة المالية للمؤسسة وتحسين قدرتها على التكيف مع المتغيرات، ويعكس هذا التكامل توجهًا حديثًا نحو اعتماد مقاربة شاملة في قياس الأداء، تقوم على تحقيق التوازن بين الأبعاد المالية وغير المالية بما يعزز فعالية التسيير واستدامة الأداء.

### أولاً: البعد البيئي :

يعنى البعد البيئي بقياس مدى تأثير نشاط المؤسسة على المحيط الطبيعي، من خلال متابعة استهلاك الموارد وتقليل الانبعاثات والحد من التلوث، كما يعكس هذا البعد التزام المؤسسة بتبني ممارسات إنتاج أكثر استدامة توازن بين الكفاءة الاقتصادية وحماية البيئة.

### - في حالة تقليل الانبعاثات للموارد الطاقوية

تسعى المؤسسات الحديثة على خفض الانبعاثات الناتجة عن المواد الثانوية من خلال تعزيز كفاءة استهلاك الموارد واعتماد تقنيات إنتاج أكثر استدامة، و يعتبر قياس معدل الانبعاثات من أبرز المؤشرات التي تساعد في تقييم الأداء البيئي للمؤسسة و فعالية الإجراءات المتبعة الحد من التلوث، حيث كل طن يتم توفيره يساهم ف تقليل الانبعاثات بمقدار (0,8)

حيث يتم حساب معدل إنبعاثات المواد الطاقوية الجديد (0,8) من خلال ما يلي: لسنة (2020):

معدل الانبعاثات البيئية = (كمية الغازات المنبعثة / حجم الإنتاج).

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لقياس أثر التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن على المرونة المالية في شركة الإسمنت الماء الأبيض تبسة 2020-2024

حيث يتم حساب كمية المواد الطاقوية المستهلكة الجديدة (0,8) :

$$360140,264 = ((0,8) \times 450176,33)$$

$$1,02 = (353020,00/360140,264) = \text{معدل الانبعاثات المواد الطاقوية}$$

والجدول التالي يوضح قياس التغيرات للانبعاثات الطاقوية:

الجدول 32: قياس التغير للانبعاثات الطاقوية

التغير ( $\Delta$ )	معدل انبعاثات المواد الطاقوية الجديدة	معدل انبعاثات المواد الطاقوية القديمة	البيان السنوات
0,25	1,02	1,27	2020
0,22	0,89	1,11	2021
0,30	1,20	1,50	2022
0,29	1,16	1,45	2023
0,30	1,20	1,50	2024

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على معلومات مقدمة من طرف مصلحة المحاسبة والمالية.

يبرز الجدول رقم (31) المقارنة بين معدل انبعاثات المواد الطاقوية التقليدية ومعدل انبعاثات المواد الطاقوية الجديدة خلال الفترة المدروسة (2020-2024)، يهدف هذا التحليل إلى قياس مدى فعالية التحول نحو استخدام المواد الطاقوية الجديدة في تقليل من الانبعاثات البيئية الناتجة عن الأنشطة الإنتاجية، وتظهر النتائج انخفاض متواصل في معدلات الانبعاثات المرتبطة بالمواد الطاقوية الجديدة مقارنة بالمواد التقليدية على مختلف سنوات الدراسة، مما يعكس التأثير الإيجابي لتبني هذا النوع من المواد في تعزيز الأداء البيئي للمؤسسة.

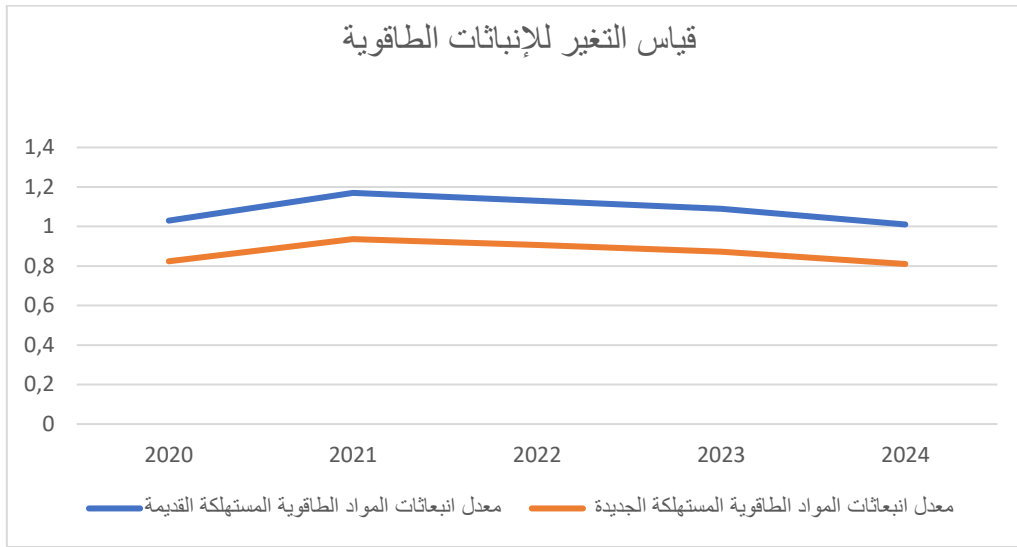
في سنة 2020، بلغ معدل انبعاثات المواد الطاقوية القديمة (1.27%) مقارنة (1.02%) بالنسبة للمواد الجديدة، بفارق قدره (0.25%)، بينما انخفض هذا الفارق سنة 2021 إلى (0.22%)، حيث سجلت معدلات الانبعاثات (1.11%) و (0.89%) على التوالي، أما خلال سنتي 2022 و 2024 فقد

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لقياس أثر التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن على المرونة المالية في شركة الإسمنت الماء الأبيض تبسة 2020-2024

ارتفع الفارق إلى (0.30%)، نتيجة تسجيل معدل انبعاثات قدره (1.50%) للمواد القديمة مقابل (1.20%) للمواد الجديدة، أما استقرار الفارق سنة 2023 حوالي (0.29%) بين المعدلين.

تشير هذه المؤشرات الواردة في الجدول تؤكد إلى وجود علاقة إيجابية بين الإعتماد على المواد الطاقوية الجديدة وتحسين الأداء البيئي، من خلال تقليل مستويات الانبعاثات وتقليل الأضرار الآثار البيئية الناجمة للنشاط الصناعي.

### الشكل 20: قياس التغير للانبعاثات الطاقوية



المصدر: بالإعتماد على معلومات مقدمة من طرف مصلحة المحاسبة والمالية.

ويوضح الشكل رقم (20) إعتماد مصادر الطاقة الجديدة ساهل بشكل مباشرة في تقليل حجم الانبعاثات، مما يعكس كفاءتها البيئية العالية بالمقارنة بالمواد التقليدية، يمكن ربط هذا الانخفاض بإتجاه المواد الجديدة نحو الإعتماد التكنولوجيات إنتاج أكثر كفاءة وأقل استهلاكاً للطاقة، الأمر الذي يتماشى مع توجهات المؤسسات الحديثة التي تسعى إلى تبني استراتيجيات إنتاج نظيفة وتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

### ثانياً: البعد الاجتماعي

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لقياس أثر التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن على المرونة المالية في شركة الإسمنت الماء الأبيض تبسة 2020-2024

في ظل التطورات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال الحديثة، لم يعد هدف المؤسسات الصناعية مقتصرًا على تحقيق الأرباح فقط، بل أصبح من الضروري الإهتمام بالمحافظة على البيئة والمحيط الذي تنشط فيه المؤسسة، خاصة إذا كانت المنطقة تتوفر على مقومات سياحية وموارد طبيعية هامة، فالنشاط الصناعي قد يترتب عنه العديد من الآثار السلبية على البيئة، سواء من خلال التلوث بمختلف أشكاله أو نتيجة الإستغلال المفرط للموارد الطبيعية، وهو ما قد ينعكس بصورة مباشرة على جمالية المنطقة ويؤثر على طابعها البيئي والسياحي.

وانطلاقًا من هذا التوجه، أصبح من الضروري على المؤسسات الصناعية تبني مجموعة من الإجراءات التي تساهم في التقليل من الآثار البيئية السلبية للنشاط الصناعي، والحفاظ على التوازن بين التنمية الإقتصادية والمحافظة على المحيط البيئي والسياحي، ومن بين أهم هذه الإجراءات الإلتزام بالمعايير البيئية خلال مختلف مراحل العملية الإنتاجية، بما يساهم في الحد من التلوث الهوائي والبصري الذي قد يؤثر على المناطق المجاورة.

كما يعد اعتماد التقنيات الحديثة في معالجة الغبار و الإنبعاثات الصناعية من بين الوسائل الفعالة للمحافظة على جودة البيئة المحلية وتحسين ظروف المحيط الخارجي للمؤسسة، ويضاف إلى ذلك ضرورة تعزيز برامج التنمية المستدامة داخل المؤسسة بما يحقق التوازن بين النشاط الصناعي والحفاظ على المقومات البيئية والسياحية، إلى جانب الإهتمام بتهيئة المحيط الخارجي للمصنع من خلال التشجير وتحسين المظهر العمراني للمنطقة.

ومن جهة أخرى، يساهم ترشيد استغلال الموارد الطبيعية، خاصة المياه والطاقة، في الحد من الآثار السلبية الناتجة عن الإستهلاك المفرط للموارد، كما أن دعم المبادرات البيئية والمجتمعية بالتنسيق مع الهيئات المحلية يساعد على المحافظة على جاذبية المنطقة وتعزيز بعدها السياحي، كذلك تبرز أهمية إجراء تقييمات دورية للأثر البيئي للنشاط الصناعي من أجل تحديد النقائص و إتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة عند الحاجة، مع ضرورة تعزيز الوعي البيئي لدى العمال وتشجيعهم على إحترام قواعد السلامة والمحافظة على البيئة المحيطة.

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لقياس أثر التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن على المرونة المالية في شركة الإسمنت الماء الأبيض تبسة 2020-2024

وفي هذا السياق، تسعى المؤسسات الصناعية إلى تبني أساليب إدارية ومحاسبية حديثة تمكنها من تحسين أدائها وتحقيق الإستدامة، مع المحافظة على الموارد الطبيعية والمحيط البيئي، ومن هنا تتجلى أهمية التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن باعتباره من الأدوات الحديثة التي تساهم في دعم إتخاذ القرارات وتحقيق التوازن بين الإداء المالي والإداء البيئي والإجتماعي للمؤسسة.

### المطلب الرابع: نتائج التكامل الكلي بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن على المرونة المالية في شركة الإسمنت الماء الأبيض تبسة 2020-2024

من خلال الدراسة التطبيقية التي تم إجراؤها حول التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن، برزت أهمية التكامل في تقديم رؤية أكثر شمولية لأداء المؤسسة، من خلال الربط بين مختلف الأبعاد المالية وغير المالية ضمن إطار موحد يساعد على تفسير واقع الأداء بصورة واضحة، فقد أتاح هذا التكامل إمكانية تقييم الأداء، اعتماد على عدة جوانب مترابطة مع بعضها البعض، شملت الجوانب البيئية والإجتماعية، وأبعاد التعلم والنمو، والعلاء، والعمليات الداخلية، إضافة إلى البعد المالي، وهو ما ساهم في إبراز مدى تأثير هذه الأبعاد المدمجة على المرونة المالية للمؤسسة.

كما أظهرت الدراسة أن الإعتماد على هذا التكامل لا يقتصر فقط على قياس النتائج المالية، بل يمتد ليشمل تحليل مختلف العوامل التي تؤثر على استقرار المؤسسة وقدرتها على التكيف مع المتغيرات المحيطة بها، عكس ذلك أهمية الجمع بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن باعتبارهما من المقاربات الحديثة التي تساعد على تحسين جودة التسيير ودعم فعالية الأداء على المدى الطويل.

يعرض الجدول التالي أهم النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة التطبيقية، والتي تبرز أثر التكامل بين محاسبة الاستدامة وبطاقة الأداء المتوازن على المرونة المالية داخل شركة الإسمنت تبسة.

### الجدول 33: نتائج التكامل الكلي

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لقياس أثر التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن على المرونة المالية في شركة الإسمنت الماء الأبيض تبسة 2020-2024

2024	2023	2022	2021	2020	السنوات	
					البيان	
1,493	1,527	1,544	1,3825	1,3825	الكهرباء	الطاقة البديلة
1,099	1,081	1,117	1,153	1,027	الوقود	
354900,41 6	359939,2 8	342418, 4	336177,39 2	329936,38 4	كمية الكنكر الجديدة بعد استخدام الخبث الصناعي	الكنكر
66	57	67	47	56	قبل	عدد العملاء قبل وبعد استعمال ) industri (al Slag
96	86	89	65	76	بعد	
%2,02	2,46%	3,02%	2,76%	3,12%	نسب السيولة السريعة	مؤشرات السيولة
0,58%	0,91%	1,04%	1,35%	1,35%	نسب سيولة الفورية	
1,20	1,16	1,20	0,89	1,02	معدل جديد	الإنبعاثات

المصدر: إعداد الطالبات بالإعتماد على معلومات مقدمة من طرف مصلحة المحاسبة والمالية.

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لقياس أثر التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن على المرونة المالية في شركة الإسمنت الماء الأبيض تبسة 2020-2024

يبرز الجدول (33) النتائج المرتبطة بأثر التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن على المرونة المالية داخل شركة الإسمنت تبسة، من خلال عرض أهم المؤشرات التي ساهمت في تحسين كفاءة الأداء وتعزيز الإستدامة داخل المؤسسة على المدى الطويل.

حيث ساهم الإعتماد على الطاقة البديلة، داخل شركة الإسمنت تبسة تحسين في كفاءة استهلاك الكهرباء والوقود، الأمر الذي انعكس إيجابا على ترشيد استغلال الموارد الطاقوية وتقليل بعض التكاليف المرتبطة بالنشاط الصناعي، كما يعكس هذا التوجه سعي المؤسسة إلى تبني ممارسات مستدامة تسعى إلى تحقيق التوازن بين الاداء التشغيلية والحفاظ على البيئة.

وأظهرت النتائج أن استعمال الخبث الصناعي (**Industrial Slag**)، ساهم بشكل كبير في تقليل من كمية الكلنكر المستخدمة خلال عملية الإنتاج، وهذا بدوره يساهم في الحد من الآثار البيئية المرتبطة بصناعة الإسمنت، إلى جانب تحسين كفاءة استغلال المواد الأولية، ويبرز ذلك أهمية هذا التوجه في تعزيز الأداء البيئي وتحقيق مستوى أعلى من الإستدامة داخل المؤسسة.

وفيما يخص الإنبعاثات، فقد ساهم الإعتماد على مصادر الطاقة البديلة بشكل واضح في تقليل حجم الإنبعاثات الناتجة عن النشاط الصناعي، مما يعكس أثر الممارسات البيئية الحديثة في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة وتعزيز توجهها نحو إنتاج يتماشى بشكل أفضل مع المعايير البيئية.

أما بالنسبة لمؤشرات السيولة، لوحظ تحسن نسبي يعكس زيادة قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها المالية قصيرة الأجل وتعزيز مرونتها المالية، ويبرز هذا التحسن تأثير إيجابي ناتج عن التكامل بين الجوانب البيئية والمالية، مما يساهم في تعزيز إستقرار المؤسسة وتحقيق استدامتها على المدى الطويل.

كما سجل عدد العملاء تحسنا ملحوظا بعد استعمال الخبث الصناعي (**Industrial Slag**) في العملية الإنتاجية، مما يعكس مساهمة هذا التوجه في تحسين جودة الأداء وترخيص ثقة العملاء بمنتجات المؤسسة، يعد هذا التوجه عاملا أساسيا في تعزيز مكانتها التنافسية للمؤسسة ودعم استقرار نشاطها على المدى الطويل.

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لقياس أثر التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن على المرونة المالية في شركة الإسمنت الماء الأبيض تبسة 2020-2024

### خلاصة الفصل :

من خلال الدراسة التطبيقية التي أجريت في شركة الإسمنت الماء الأبيض تبسة خلال الفترة المدروسة (2020-2024)، التي ركزت على التكامل بين محاسبة الإستدامة مع بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز المرونة المالية للمؤسسة، من خلال دمج المؤشرات المالية وغير المالية ضمن نظام شامل لتقييم الأداء المؤسسي، و بالإعتماد على بعض مؤشرات المالية الحديثة والتقليدية والتكامل بينهما، التي تعمل على تحسين جودة المعلومات المحاسبية والإدارية المقدمة في عملية دعم إتخاذ القرارات، حيث تم التوصل إلى أن المؤسسة تتمتع بوضعية مالية مقبولة تسجل بعض التذبذبات في تحقيق الأرباح يقابلها تراجع نسبي في السيولة و إرتفاع في مستوى المديونية، إلى جانب عدم الإستقرار في مؤشرات النمو خلال فترة الدراسة.

أظهرت الدراسة أن التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن على المرونة المالية، يتيح رؤية شاملة للأداء المالي وغير مالي، مما تساهم في تحسين كفاءة التسيير المالي وتعزيز القدرة على مواجهة المخاطر والتغيرات البيئية و الإقتصادية، ويساهم هذا التكامل في تعزيز المرونة المالية ودعم استدامة الأداء على المدى الطويل و تعزيز المرونة المالية للمؤسسة.

يمكن الإستنتاج في ظل اعتماد شركة الإسمنت الماء الأبيض تبسة، على التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن، تعد أداة فعالة لتحسين الاداء الإستراتيجي والمالي، وضمان مستويات أكبر من الإستقرار والمرونة المالية في ظل الظروف الإقتصادية المعاصرة.

الختامة

تبين من خلال هذه الدراسة أن تكامل محاسبة الإستدامة مع بطاقة الأداء المتوازن يعد نهجا استراتيجيا حديثا ذا أهمية كبيرة في تعزيز المرونة المالية للمؤسسات، يساهم هذا الدمج في تحسين كفاءة الأداء المالي، و الإستخدام الأمثل للموارد، وتطوير جودة المعلومات المحاسبية، مما يعزز من فعالية القرارات الإدارية والمالية، يساعد هذا التكامل المؤسسات على التكيف مع الأزمات والتقلبات الإقتصادية والمالية، مع الحفاظ على توازنها المالي واستقرارها التشغيلي لضمان استمرارية أعمالها على المدى الطويل.

يعد تبني المنهج المتكامل استراتيجيا ضرورية خاصة للمؤسسات الصناعية، لما له من دور في تحقيق التنمية المستدامة، وتعزيز الأداء المؤسسي، ورفع القدرة التنافسية في بيئة الأعمال .

من خلال دراسة قياس أثر تكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن على المرونة المالية في شركة الإسمنت تبسة -الجزائر، حيث تم التوصل إلى ما يلي: إختبار الفرضيات، أهم النتائج، الافاق الخاصة بالموضوع.

وعليه يمكن الإحاطة بالإشكالية التالية "ما مدى تأثير التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن على تعزيز المرونة المالية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية بصفة عامة وفي شركة إسمنت تبسة بصفة خاصة؟" حيث تم التوصل إلى أن المؤسسة تتمتع بوضعية مالية مقبولة تسجل بعض التذبذبات في تحقيق الأرباح يقابلها تراجع نسبي في السيولة و إرتفاع في مستوى المديونية، إلى جانب عدم الإستقرار في مؤشرات النمو خلال فترة الدراسة(2020-2024).

#### أولاً: اختبار الفرضيات:

- **الفرضية الأولى:** من خلال تحليل مؤشرات الأداء البيئي والإجتماعي والإقتصادي في شركة الإسمنت، تبين وجود تطبيق لمبادئ محاسبة الإستدامة بدرجة متوسطة، حيث تسعى المؤسسة إلى إدماج الجوانب البيئية والإجتماعية ضمن نشاطها الإنتاجي، خاصة ما يتعلق بتقليل الانبعاثات وتحسين استخدام الموارد.  
وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

- **الفرضية الثانية:** من خلال تحليل آليات تقييم الأداء المعتمدة داخل شركة الإسمنت، تبين أن المؤسسة تستخدم بعض مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن، خاصة المؤشرات المالية والإنتاجية، إلا أن

تطبيقها لا يزال محدودا ولا يشمل بصورة متكاملة مختلف أبعاد البطاقة، مثل بعد التعلم والنمو، بعد الزبائن، والعمليات الداخلية.

وهو ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

- **الفرضية الثالثة:** قد أوضحت النتائج التطبيقية أن شركة الإسمنت تعتمد على إدراج بعض مؤشرات الإستدامة خاصة البيئية و الإجتماعية، ضمن مؤشرات الأداء الغير المالي، وهو ما يعكس وجود تكامل جزئي بين محاسبة الإستدامة و بطاقة الأداء المتوازن داخل المؤسسة.

إلا أن هذا التكامل يبقى محدود وغير منهجي، حيث يتم توظيف مؤشرات محاسبة الإستدامة بشكل غير شامل دون وجود تكامل بشكل مباشر بين محاسبة الإستدامة و بطاقة الأداء المتوازن.

وهو ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

- **الفرضية الرابعة:** من خلال تحليل أثر تكامل بين محاسبة الإستدامة و بطاقة الأداء المتوازن على مؤشرات المالية لشركة الإسمنت-تبسة-الجزائرية، أظهرت النتائج أن هذا التكامل يساهم بصورة فعالة في تحسين مستوى السيولة من خلال ترشيد استغلال الموارد المالية، كما يعزز قدرة الشركة على التكيف مع التغيرات الإقتصادية والمالية عبر توفير معلومات دقيقة وشاملة تدعم في إتخاذ القرارات.

وهو ما يثبت صحة الفرضية الرابعة.

## ثانيا: نتائج الدراسة

استهدفت هذه الدراسة قياس أثر التكامل بين محاسبة الإستدامة و بطاقة الأداء المتوازن على المرونة المالية في شركة الإسمنت، وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة النتائج من أهمها:

### 1. نتائج الدراسة النظرية:

- أن محاسبة الإستدامة تمثل أداة حديثة تساعد المؤسسة على تحقيق التوازن بين الأداء المالي و الأبعاد البيئية و الإجتماعية، بما يدعم استدامة نشاطها على المدى الطويل.
- لم تعد تقتصر بطاقة الأداء المتوازن على قياس الأداء المالي فقط، بل أصبحت نظام متكامل يربط بين الابعاد المالية و غير المالية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

- المرونة المالية تعتبر من اهم المؤشرات الحديثة لقياس قدرة المؤسسة على مواجهة الازمات و التغيرات المفاجئة، من خلال الحفاظ على السيولة و تقليل المخاطر المالية.
  - يساهم التكامل بين محاسبة الإستدامة و بطاقة الأداء المتوازن في توفير معلومات أكثر شمولاً و دقة، مما يدعم فعالية الرقابة و اتخاذ القرارات.
  - وجود علاقة تكامل بين محاسبة الإستدامة و بطاقة الأداء المتوازن ينعكس إيجاباً على تعزيز المرونة المالية و تحقيق الإستقرار المالي للمؤسسة.
- 2. نتائج الدراسة التطبيقية:** من خلال قياس اثر التكامل بين محاسبة الإستدامة و بطاقة الأداء المتوازن على المرونة المالية و تطبيقه في شركة الإسمنت تبسة تم التوصل الى جملة من النتائج نوجزها في ما يلي:
- شركة الإسمنت حققت نمو إيجابياً في أدائها خلال فترة الدراسة (2020\_2024)، مع وجود بعض التذبذبات المرتبطة بالإنتاج والأرباح، الأمر الذي يستدعي مواصلة تحسين التسيير المالي والإنتاجي لضمان استقرار الأداء وتعزيز الربحية على المدى الطويل.
  - من خلال تطبيق مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن على شركة الإسمنت تبسة نستنتج أنها تتمتع بوضع مالي مقبول نسبياً، إلا أنها تحتاج إلى تحسين توازنها المالي من خلال تحسين إدارة السيولة وتخفيف الإعتماد على الديون، وتدعيم الإستقرار في الأداء والنمو، بما يساهم في تعزيز إستقرار وضعيتها المالية للضمان أداء مالي أكثر استدامة على المدى الطويل.
  - من خلال تطبيق مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن على شركة الإسمنت تبسة تتضح أنها تتمتع بمكانة جيدة في السوق ولديها قدرة على تلبية احتياجات العملاء بكفاءة، إلا أنها تحتاج إلى تعزيز استراتيجيات التسويق وتحسين جودة الخدمات للحفاظ على استقرار قاعدة الزبائن وزيادة حجم الطلبات مستقبلاً.
  - من خلال تطبيق مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن على شركة الإسمنت تبسة، فشركة تحافظ على معدل دوران مقبول يعكس كفاءتها في إدارة علاقاتها التجارية مع العملاء، غير أنها تحتاج إلى تعزيز سياسات التحصيل و تطوير آليات المتابعة المالية لتقليص آجال الدفع وتحسين السيولة وضمان استقرارها المالي على المدى الطويل.
  - من خلال تطبيق مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن على شركة الإسمنت تبسة، حافظت شركة على معدل دوران مقبول يعكس كفاءتها في إدارة علاقاتها التجارية مع العملاء، يبقى من الضروري تعزيز

- سياسات التحصيل وتطوير آليات المتابعة المالية بهدف تقليص فترات الدفع المستحقة، مما يسهم في تحسين معدلات السيولة وضمان استقرارها المالي على المدى الطويل
- شركة الإسمنت حققت مستوى مقبولاً من الكفاءة في عملياتها الداخلية، من خلال تحسين استغلال الموارد البشرية والمادية، وتطوير آليات الإنتاج، الأمر الذي ساهم في تعزيز الأداء التشغيلي ودعم قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.
  - شركة الإسمنت تعمل على دعم التكوين ورفع كفاءة العاملين، مما ساهم في تحسين الأداء و الإنتاجية وتعزيز المرونة المالية للمؤسسة، كما سجلت معدل دوران منخفض للموارد البشرية مما يدل على استقرار العمال ونجاح المؤسسة في الإحتفاظ بموظفيها.
  - تعكس مؤشرات البعدين البيئي والاجتماعي التزام المؤسسة بتعزيز مبادئ التنمية المستدامة، من خلال الإهتمام بحماية البيئة وتوسيع مساهماتها الإجتماعية، وهو ما يدل على سعيها إلى تحقيق أداء متوازن يجمع بين الاهداف المالية ومتطلبات المسؤولية الإجتماعية والتنمية البيئية المستدامة
  - من خلال تطبيق مؤشرات محاسبة الإستدامة على شركة الإسمنت تبسة، سجلت شركة تحسناً في مختلف مؤشرات المالية خاصة فيما يتعلق بصافي الإيرادات والتدفقات النقدية مما يعكس تحسن الكفاءة الاقتصادية وتعزيز القدرة على تحقيق الإستدامة المالية، رغم تسجيل بعض التذبذبات في صافي الأرباح مما يعكس تحسن الأداء الاقتصادي واستقرار نشاط المؤسسة.
  - من خلال تطبيق مؤشرات محاسبة الإستدامة على شركة الإسمنت تبسة، الشركة تبذل جهود متواصلة لتعزيز الإستقرار الوظيفي، وتطوير كفاءة الموارد البشرية وتحسين ظروف السلامة المهنية، وهو ما يعكس توجه المؤسسة نحو دعم الإستدامة الإجتماعية وتحقيق أداء اجتماعي أكثر فعالية.
  - من خلال تطبيق مؤشرات محاسبة الإستدامة على شركة الإسمنت تبسة، تسعى المؤسسة إلى ترشيد استهلاك الطاقة والموارد الطبيعية والحد من الإنبعاثات البيئية، مما يعكس اهتمامها بتحقيق الإستدامة البيئية وتحسين أدائه البيئي على المدى الطويل.
  - من خلال قياس أثر التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن على المرونة المالية على شركة الإسمنت تبسة، توصلت الدراسة إلى وجود تحسن في الأداء المالي للمؤسسة نتيجة اعتماد البديل وترشيد الإستهلاك وتقليل استخدام الموارد، مما يساهم في تعزيز المرونة وتحقيق الاستدامة المالية على المدى الطويل.
  - من خلال قياس أثر التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن على المرونة المالية على شركة الإسمنت تبسة، تعزز كفاءة العمليات التشغيلية داخل المؤسسة نتيجة الإعتماد على الطاقة

البديلة وتقليل من استهلاك الموارد، مما يساهم في تقليل الهدر وخفض التكاليف التشغيلية تحسين استغلال الموارد المتاحة، هذا التطور ينعكس بشكل إيجابي على استمرارية الأداء ويساهم في رفع كفاءة الإنتاج بصورة ملحوظة.

- من خلال قياس أثر التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن على المرونة المالية على شركة الإسمنت تبسة، فالشركة تعمل وفق معايير (ISO) بهدف تعزيز جودة الإنتاج، ضمان سلامة العمال، والحفاظ على البيئة، وقد ساهم في تقليل مستويات التلوث، تحسين كفاءة استهلاك الموارد الطاقوية، وتحسين أداء المؤسسة وتحقيق التنمية المستدامة.

- من خلال قياس أثر التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن على المرونة المالية على شركة الإسمنت تبسة، أظهرت الدراسة أن استبدال 20% من الكلنكر بصهر الحديد يساهم في تقليل التكاليف والحد من الأثار البيئية، مع الحفاظ على كفاءة الإنتاج، مما يدعم توجه المؤسسة نحو صناعة إسمنت أكثر استدامة.

- من خلال قياس أثر التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن على المرونة المالية على شركة الإسمنت تبسة، إن اعتماد الخبث الصناعي ساهم بشكل ملحوظ في تعزيز الأداء المالي للمؤسسة وزيادة مرونتها المالية، من خلال ترشيد استهلاك الموارد الأولية وتقليل تكاليف الإنتاج. كما أظهرت مؤشرات السيولة تحسنا يعكس قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها المالية والتكيف مع المتغيرات الاقتصادية، فإن استخدام الخبث الصناعي لا يقتصر على تحقيق فوائد اقتصاديا، بل يدعم أيضا توجه المؤسسة نحو إنتاج أكثر كفاءة واستدامة.

- من خلال قياس أثر التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن على المرونة المالية على شركة الإسمنت تبسة، أثبتت الدراسة أن استخدام المواد الطاقوية الحديثة ساهم بشكل فعال في تخفيض معدلات الانبعاثات مقارنة باستخدام المواد الطاقوية التقليدية خلال الفترة المدروسة (2020-2024)، ويمثل هذا التحول تحسنا واضحا في الأداء البيئي للمؤسسة، مع تحقيق كفاءة أعلى في استغلال الموارد، وتبرز هذه النتائج أهمية تبني الطاقات الحديثة كخيار استراتيجي لتحقيق الإستدامة البيئية والتقليل من التأثيرات السلبية الناجمة عن الأنشطة الإنتاجية.

- من خلال قياس أثر التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن على المرونة المالية على شركة الإسمنت تبسة، نستنتج وجود علاقة إيجابية بين الحفاظ على البيئة وتعزيز جاذبية المناطق السياحية حيث يساهم في تحسين الصورة العامة.

### 3. توصيات الدراسة:

من خلال النتائج المتوصل إليها مسبقا يمكن تقديم جملة من توصيات التالية:

- تعزيز التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن كإطار تسييري داعم لتحسين عملية قياس الأداء وتعزيز المرونة المالية للمؤسسات.
- إدماج مؤشرات محاسبة الإستدامة ضمن أبعاد بطاقة الاداء المتوازن بطريقة منهجية، بما يضمن تحقيق تقييم شامل للأداء وأخذ بعين الاعتبار الجوانب المالية وغير المالية.
- أهمية تطوير نظم المعلومات المحاسبية بما يضمن توفير بيانات دقيقة وملائمة، الأمر الذي يدعم فعالية اتخاذ القرارات وتعزيز المرونة المالية.
- تعزيز التكوين والتأهيل في مجالي محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن، لضمان الاستخدام الفعال لهذا التكامل في التسيير المؤسسي.
- توظيف التكامل كأداة إستراتيجية لتحسين المرونة المالية، وتعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات وتقليل المخاطر المالية المخاطر المالية للمؤسسة.
- يجب على المؤسسات الجزائرية تشجيع إستخدام الأساليب والأدوات الحديثة كمؤشرات مالية حديثة للحصول على نتائج دقيقة تدعم عمليات إتخاذ القرارات.

#### آفاق الدراسة:

بعد تناولنا دراسة قياس أثر التكامل بين محاسبة الإستدامة وبطاقة الأداء المتوازن على المرونة المالية، نستطيع التأكد على أهمية وجدوى دراسة هذا الموضوع الذي يبقى مقترحا أمام الباحثين نظرا لتنوع وتعدد المواضيع التي تتفرع منه.

ومن بين الدراسات التي تثير اهتمام الباحثين مستقبلا نذكر منها:

- أثر تطبيق مؤشرات محاسبة الإستدامة على تحسين الأداء المالي والغير المالي للمؤسسات.
- دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين جودة إتخاذ القرارات داخل المؤسسات.
- مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق التوازن المالي والغير مالي .
- دور محاسبة الإستدامة في دعم فعالية نظام بطاقة الأداء المتوازن تحسين الأداء الشامل للمؤسسة.

## قائمة المراجع والمصادر

### قائمة المراجع و المصادر:

#### 1. المراجع الأجنبية:

- (IFAC), I. F. (2005). *Sustainability Accounting and Reporting: An Overview*. NEW york: IFAC.
- Airout.R.M. (2024). Systematic review of emerging trends and developments in sustainability accounting. 123-150.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *California Management Review*, 39(1), 366.
- Marr, B. (2021, July 02). Balanced Scorecard Part01A brief history. *Bernardmarr.com*.
- Milne, G. &. (2015). *Sustainability accounting and reporting: Eco-efficiency in industry and science*. dordrecht: Springer.
- Ninen, P. R. (2002). *Balanced Scorecard Step-By-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. NEW YORK: John Wiley & Sons, Inc.
- norton, k. .., & P, d. (1992). the balanced scorecard measures that drive performance. *harvard Business review*, 71-79.
- Sisaye.S.BIRNBERG.JG. (2024). The evolution of sustainability accounting and reporting in the United States: applications of the ecology frameworks. (*Journal Name*): *Journal of Business and Socio-economic Development*, 5(2), 104-121.

#### 2. المراجع العربية:

- أبو القحف ، عبد الإسلام. (2020). *المؤشرات البيئية في محاسبة الاستدامة: قياس البيئي للمؤسسات* (المجلد 03). عمان: دار النهضة العربية.
- ابو معمر، و فارس محمود . (2015). *الإدارة المالية* (المجلد 02). القاهرة مصر: دار المعرفة.
- البطانيني علاءمحمد. (2016). *أدوات أساسية في التحليل المالي لتقييم المرونة المالية* (المجلد 01). مصر: دار التعليم الجامعي الإسكندرية.
- الشواربة، و محمود فيصل. (2012). *المرونة المالية: تعريف وأبعاد* (المجلد 6). القاهرة - مصر: المجلة العلمية للاقتصاد.
- الطاهر الحسين. (2016). دور محاسبة الاستدامة في دعم التنمية المستدامة. *المجلة العربية للاستدامة* (08)، 10-60.
- الكايد.محمد. (2014). *مفهوم محاسبة الإستدامة: المفهوم والنطاق*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- إلياس بن ساسي، و قريشي يوسف. (2011). *التسير المالي (الإدارة المالية)* (المجلد 2). ورقة الجزائر، دار وائل للنشر .
- بدران.أ. (2018). *النمو الاقتصادي والتنمية المستدامة: الأبعاد الاقتصادية*. القاهرة-مصر: دار المعرفة الجامعية-القاهرة-.

- بسام زاهر، و غادة بواط. (2014). تقويم أداء المصرف التجاري من منظور بطاقة الأداء المتوازن . مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 36(02).
- جميل أحمد توفيق. (2000). أساسيات الإدارة المالية (المجلد 1). بيروت: دار النهضة العربية لطباعة وانشور.
- حمزي يزيد، و إسحاق كدة. (2022\_20023). دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية :اطروحة دكتوراة. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف: فرحات عباس.
- د.جمعة فوزي العبادي. (2023). محاسبة الاستدامة وفق معايير (SASB)الإطار المفاهيمي والتطبيقي. عمان: دار الايام للنشر والتوزيع.
- د.محمد سمير الصبان. (2018). التحليل المالي: النظرية والتطبيق . مصر: الدار الجامعية الإسكندرية.
- سحر طلال إبراهيم. (2008). تقويم الاداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الاداء المتوازن. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، 35.
- سرحان،س. (2019). مدخل إلى الاقتصاد البيئي واقتصاد الموارد والتنمية المستدامة. عمان: دار الفكر العربي.
- عبد السلام، أبو القحف. (2020). المؤشرات الاجتماعية في محاسبة الاستدامة: قياس الأثر على المجتمع والموظفين. (02)، الصفحات 100-500.
- عبد السلام، أبو القحف. (2020). المؤشرات الاقتصادية في محاسبة الإستدامة: التحليل والتطبيق (المجلد 02). بيروت: دار النهضة العربية.
- عبد القادر بلحسين. (2023). تطبيق بطاقة الأداء المتوازن واثرها على اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة. مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، 121-123.
- عبد الكريم زرفاوي، و سارة عزيزية. (2023). الأساليب الحديثة لتسيير (المجلد 1). تبسة- الجزائر: نوار للنشر والتوزيع.
- فيصل محمود الشواورة. (2012). مبادئ الإدارة المالية. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- كامل أحمد أبو ماضي. (2018). بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم أداء المؤسسات الفكرية وغير فكرية . عمان: مكتبة نيبان.
- م،الخطيب. (2018). الإدارة الاجتماعية والتنمية المستدامة. عمان: دار الراضين للنشر.
- محمد السيد الصبان. (2020). محاسبة الاستدامة والإفصاح عن المعلومات غير مالية. مصر الإسكندرية: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- محمد الصيرفي. (2007). الإدارة الاستراتيجية :بطاقة الأداء المتوازن وأهداف في المؤسسات. مصر: دار الوفاء لدنيا الطابعة والنشر الاسكندرية.
- محمود عزت اللحام. (2014). الإدارة المالية المعاصرة. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- مزياني نور الدين صالح بلاكسة. (2013). أهمية استخدام بطاقة الاداء المتوازن في قيادة الاداء للمؤسسات المتوسطة (المجلد 12). ورقلة الجزائر.
- مزياني نور الدين، و صلاح بلاكسة. (2013). أهمية استخدام بطاقة الاداء المتوازن في قيادة الإستراتيجية للمؤسسة (المجلد 01). ورقلة- الجزائر: مجلة الباحث الاقتصادي.
- مصطفى يوسف. (2016). الإدارة والاداء. عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
- هدى مؤيد ،حاتم السعدون. (2017). استخدام بطاقة الاداء المتوازن لتقييم الاداء الاستراتيجي في جامعة القادسية. (2)19. القادسيةالعراق: مجلة جامعة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية.

## قائمة الملاحق

الملحق 01: ميزانية (2020\_2019)

Libellé	Note	Exercice	Exercice Prédécent
<b>SOCIÉTÉ DES CIMENTS DE TEBESSA</b>			
CIMENTERIE ELMALABIOD			
Exercice 2020			
DATE : 22/02/2022			
HEURE : 14:12			
PAGE : 1/2			
<b>Bilan Actif</b>			
Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >			
Identifiant Fiscal : 099812058209320			
<b>ACTIF NON COURANT</b>			
Ecarts d'acquisitions (ou goodwill)		33 859 512,97	2 341 528,49
Immobilisations incorporelles		11 570 231 322,38	1 785 494 194,75
Immobilisations corporelles		10 057 790 794,49	45 710 378,38
Terrens		45 710 378,38	45 710 378,38
Bâtimens		1 781 342 389,89	182 401 541,78
Autres Immobilisation corporelles		9 959 374 462,20	1 500 687 394,47
Immobilisations en concession		43 864 348,22	38 714 820,12
Immobilisations en cours		342 828 390,21	312 119 410,72
Immobilisations Financières		60 482 354,76	53 382 544,76
Titres mis en équivalence			
Autres participations et créances rattachées			
Autres titres immobilisés			
Prêts et autres actifs financiers non courants		60 482 354,76	53 382 544,76
Impôts différés actif		85 169 954,86	74 124 838,34
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		12 084 320 994,18	2 002 664 866,75
<b>ACTIF COURANT</b>			
Stocks et en cours		2 340 883 820,80	1 983 448 704,24
Créances et emplois assimilés		45 817 428,18	2 295 098 201,62
Clients		163 924 096,50	412 425 225,51
Autres débiteurs		64 238 383,89	87 059 091,10
Impôts et assimilés		12 163 822,70	5 737 475,81
Autres créances et emplois assimilés			
Disponibilités et assimilés			
Placements et autres actifs financiers courants			
Troisième		919 480 272,85	349 224 914,57
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		3 980 471 495,53	2 877 943 411,22
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		16 064 792 489,71	5 025 388 037,28

Libellé	Note	Exercice	Exercice Prédécent
<b>SOCIÉTÉ DES CIMENTS DE TEBESSA</b>			
CIMENTERIE ELMALABIOD			
Exercice 2020			
DATE : 22/02/2022			
HEURE : 14:12			
PAGE : 2			
<b>Bilan Passif</b>			
Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >			
Identifiant Fiscal : 099812058209320			
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital émis			
Capital non appelé			
Primes et réserves (réserves consolidées) (1)			
Ecart de réévaluation			
Ecarts d'équivalence (1)			
Résultat net / résultat net part du groupe (1)		898 328,42	-54 777 571,34
Autres capitaux propres report à nouveau		352 339 564,32	475 620 079,87
Résultat de l'exercice			
Part des sociétés consolidées (1)			
Part des minoritaires (1)			
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES I</b>		352 929 890,74	420 843 408,13
<b>PASSIFS NON COURANT</b>			
Labour fixe unités		4 145 098 388,28	3 808 355 678,47
Empirants et dettes financières			
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courants		482 491 338,83	418 739 698,75
Provisions et produits consolidés d'avance			
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS II</b>		4 627 590 726,21	4 025 095 365,22
<b>PASSIFS COURANTS</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		224 188 888,34	253 549 813,80
Impôts		47 729 588,83	60 428 832,30
Autres débiteurs		206 104 880,18	275 470 818,03
Troisième passif			
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS III</b>		537 028 317,15	579 447 263,93
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		5 517 518 933,10	5 025 388 037,28

(1) à utiliser uniquement pour la présentation des états financiers consolidés

الملحق 02: ميزانية (2021\_2020)

SOCIETE DES CEMENTS DE TEBESSA  
CIMENTERIE ELMALABIOD  
Exercice 2021

DATE: 01/03/2022  
HEURE: 08:42  
PAGE: 1/2

Bilan Actif

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >  
Identifiant Fiscal : 099812058209320

Libellé	Note	Brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
<b>ACTIF NON COURANT</b>					
Etats (fractionnés (ou globaux))		35 988 702,17	34 402 390,28	1 586 311,91	1 739 449,20
Immobilisations incorporelles		11 804 628 894,79	10 283 843 485,53	1 520 785 409,26	1 512 424 507,02
Immobilisations corporelles		45 710 379,38	45 710 379,38	45 710 379,38	45 710 379,38
Terrains		1 920 283 070,30	1 774 887 954,09	145 395 116,21	168 940 489,44
Batiments		9 794 771 097,91	8 481 808 003,35	1 302 963 094,56	1 201 038 828,89
Autres immobilisations corporelles		43 894 348,22	7 149 828,10	36 714 820,12	36 714 820,12
Immobilisations en concession		488 883 248,84		488 883 248,84	342 828 390,21
Immobilisations en cours		62 807 522,24		62 807 522,24	60 492 594,76
Immobilisations Financières					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés		62 807 522,24		62 807 522,24	60 492 594,76
Prest et autres actifs financiers non courants		76 254 607,03		76 254 607,03	85 189 954,96
Impôts différés actif		12 498 173 035,07	10 288 246 075,79	2 169 926 959,28	2 002 694 886,75
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>					
<b>ACTIF COURANT</b>					
Stocks et encours		2 172 503 409,94	28 497 782,03	2 144 045 643,91	2 295 088 201,02
Créances et emplois assimilés		392 489 558,88		392 489 558,88	163 594 088,50
Clients		218 616 862,24	9 799 650,21	209 147 245,03	84 429 585,69
Autres débiteurs		70 338 744,31		70 338 744,31	12 153 822,70
Impôts et assimilés					
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Treasury		526 528 843,41		526 528 843,41	619 440 272,85
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		3 380 754 447,88	38 237 412,24	3 312 627 035,34	3 514 654 088,35
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		15 818 827 482,05	10 336 473 488,03	5 482 453 994,62	5 517 518 933,10

SOCIETE DES CEMENTS DE TEBESSA  
CIMENTERIE ELMALABIOD  
Exercice 2021

DATE: 01/03/2022  
HEURE: 08:42  
PAGE: 2

Bilan Passif

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >  
Identifiant Fiscal : 099812058209320

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital émis			
Capital non appelé			
Primes et réserves/réserves consolidées(1)			
Ecart de réévaluation			
Ecart d'évaluation (1)			
Résultat net / résultat net part du groupe(1)		0,00	
Autres capitaux propres-report à nouveau		10 000 000,28	599 328,42
Résultat de l'exercice		247 823 335,77	352 330 964,32
Part des sociétés consolidées(1)			
Part des minoritaires(1)			
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES I</b>		257 823 336,05	352 929 890,74
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>			
Leasing netier unifié		4 203 280 836,42	4 145 099 388,29
Emprunts et dettes financières			
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courants			
Provisions et produits constatés d'avance		443 008 828,00	482 481 338,93
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS II</b>		4 646 269 664,42	4 627 580 726,21
<b>PASSIFS COURANTS</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		388 037 079,99	224 163 888,34
Impôts		39 972 132,34	47 720 668,83
Autres dettes		153 411 781,82	285 104 880,18
Treasury passif			
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS III</b>		578 360 994,15	537 028 317,15
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		5 482 453 994,62	5 517 518 933,10

(1) à utiliser uniquement pour la présentation des états financiers consolidés

الملحق 03: ميزانية (2022\_2021)

SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA  
CIMENTERIE ELMALABIOD  
Exercice 2022

DATE: 09/01/2023  
HEURE: 13:10  
PAGE: 1/2

Bilan Actif

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >  
Identifiant Fiscal : 099812052039320

Libellé	Note	Brut	Amort / Prov.	Net	Net (N-1)
<b>ACTIF NON COURANT</b>					
Ecarts d'ajustements (ou goodwill)		35 968 762,17	34 945 807,55	632 854,62	1 198 117,91
Immobilisations incorporelles		12 222 869 287,46	10 499 695 278,41	1 723 061 011,05	1 540 785 402,26
Immobilisations corporelles		48 710 378,38	45 710 378,38	45 710 378,38	45 710 378,38
Terains		1 872 429 808,80	1 788 029 511,18	184 400 297,62	165 368 118,21
Batiments		10 160 861 982,38	8 704 428 237,14	1 456 255 745,24	1 302 065 044,98
Autres immobilisations corporelles		43 869 348,22	7 149 828,10	36 714 820,12	36 714 820,12
Immobilisations en cession		104 752 388,80		104 752 388,80	488 889 248,84
Immobilisations financières		68 032 483,21		68 032 483,21	62 807 522,24
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés		68 032 483,21		68 032 483,21	62 807 522,24
Prêts et autres actifs financiers non courants		77 811 572,95		77 811 572,95	78 254 807,03
Impôts différés actif					
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>12 508 881 484,89</b>	<b>10 524 591 143,98</b>	<b>1 974 310 380,63</b>	<b>2 189 828 965,26</b>
<b>ACTIF COURANT</b>					
Stocks et encours		1 990 814 764,04	29 010 491,37	1 961 294 322,87	2 144 045 843,91
Créances et emplois assimilés					
Clients		800 881 801,51	5 419 944,04	589 241 857,47	398 778 584,55
Autres débiteurs		131 584 930,85	6 990 224,94	124 594 705,91	228 662 844,89
Impôts et assimilés		1 497 120,14		1 497 120,14	70 348 004,31
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placement et autres actifs financiers courants		848 830 878,52	5 429 499,38	843 201 178,48	528 925 565,30
Treasury		3 573 189 382,88	47 450 128,71	3 525 739 252,65	3 287 748 747,06
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>18 082 950 878,85</b>	<b>10 582 001 273,87</b>	<b>5 800 049 603,28</b>	<b>5 486 875 708,34</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>					

SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA  
CIMENTERIE ELMALABIOD  
Exercice 2022

DATE: 09/01/2023  
HEURE: 13:10  
PAGE: 2

Bilan Passif

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >  
Identifiant Fiscal : 099812052039320

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital émis			
Capital non appelé			
Primes et réserves (réserves consolidées) [1]			
Ecarts de réévaluation			
Ecarts d'équivalence [1]			0,00
Résultat net / (résultat net part du groupe) [1]			
Autres capitaux propres-report à nouveau		429 345 497,83	10 000 000,28
Résultat de l'exercice			244 152 409,38
Part des sociétés consolidées [1]			
Part des minoritaires [1]			
<b>TOTAL CAPITALUX PROPRES I</b>		<b>429 345 497,83</b>	<b>284 152 409,66</b>
<b>PASSIFS NON COURANT</b>			
Liason Inter-unités		4 012 891 158,48	4 204 404 444,04
Engagements et dettes financières			
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courants		4 10 815 391,44	443 008 828,00
Provisions et produits constatés d'avance			
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS II</b>		<b>4 423 576 580,92</b>	<b>4 647 413 272,04</b>
<b>PASSIFS COURANTS</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		321 558 388,53	385 298 559,89
Impôts		44 377 898,65	39 912 192,34
Autres dettes		281 214 185,34	169 838 332,31
Treasury passif			
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS III</b>		<b>647 127 554,52</b>	<b>595 110 024,54</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		<b>5 500 049 603,27</b>	<b>5 486 675 706,34</b>

[1] à valider uniquement pour la présentation des états financiers consolidés

الملحق 04: ميزانية (2023\_2022)

SOCIETE DES CEMENTS DE TEBESSA  
CIMENTERIE ELMALABIOD  
Exercice 2023

DATE: 13/03/2025  
HEURE: 11:21  
PAGE: 1/2

Bilan Actif  
Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >  
Identifiant Fiscal : 099812058209320

Libellé	Note	But	Amort. / Prov.	Net	Net (t1-1)
<b>ACTIF NON COURANT</b>					
Ecarts d'acquisitions (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles		35 588 762,17	33 384 270,81	214 491,36	652 894,62
Immobilisations corporelles		12 463 238 490,78	10 775 613 817,00	1 687 624 673,78	1 723 091 011,03
Terrenis		45 710 378,36	45 710 378,36	45 710 378,36	184 400 097,32
Batiments		1 875 614 576,02	1 804 678 233,76	170 935 942,26	149 239 715,23
Autres immobilisations corporelles		10 388 049 186,18	8 669 265 305,15	1 424 283 833,03	30 714 820,12
Immobilisations en concession		43 864 348,22	7 148 528,10	39 714 820,12	104 752 388,80
Immobilisations en cours		108 338 072,16		108 338 072,16	68 032 483,21
Immobilisations financières		75 530 182,39		75 530 182,39	
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés		75 530 182,39		75 530 182,39	88 032 483,21
Prêts et autres actifs financiers non courants		118 544 893,00		118 544 893,00	77 811 572,95
Impôts différés actif					
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		12 801 248 310,50	10 810 997 867,81	1 990 250 442,69	1 974 310 560,81
<b>ACTIF COURANT</b>					
Stocks et en cours		1 884 432 672,29	33 540 476,62	1 820 892 495,67	1 961 204 382,67
Créances et emplois assimilés					
Clients		684 281 730,74	11 183 216,88	653 109 413,86	595 241 897,47
Autres débiteurs		96 484 128,43	6 967 376,84	89 516 751,49	124 564 705,81
Autres et assimilés		1 125 346,75		1 125 346,75	1 487 120,14
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placement et autres actifs financiers courants					
Tresorerie		965 532 807,48	6 333 176,04	959 199 691,44	843 201 178,45
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		3 581 867 048,66	58 023 348,28	3 523 843 699,41	3 629 739 282,84
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		16 383 115 359,16	10 869 021 237,09	5 514 094 122,10	5 500 049 803,25

SOCIETE DES CEMENTS DE TEBESSA  
CIMENTERIE ELMALABIOD  
Exercice 2023

DATE: 13/03/2025  
HEURE: 11:21  
PAGE: 2

Bilan Passif  
Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >  
Identifiant Fiscal : 099812058209320

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital émis			
Capital non appelé			
Primes et réserves/réserves consolidées(1)(2)			
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net / Résultat net part du groupe(1)		10 000 000,00	0,00
Autres capitaux propres-report à nouveau			
Résultat de l'exercice		502 032 308,87	429 345 497,83
Part des sociétés consolidées(1)			
Part des minoritaires(1)			
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES I</b>		512 032 308,87	429 345 497,83
<b>PASSIFS NON COURANT</b>			
Liason inter unités		3 865 942 992,38	4 012 961 159,48
Emprunts et dettes financières			
Impôts différés et provisions(1)			
Autres dettes non courants			
Provisions et produits constatés d'avance		487 708 891,45	410 615 301,44
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS II</b>		4 163 649 483,83	4 423 576 550,92
<b>PASSIFS COURANTS</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		472 660 189,34	321 535 380,53
Impôts		37 916 656,36	44 577 869,63
Autres débiteurs		328 188 473,70	281 214 186,32
Tresorerie passif			
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS III</b>		838 765 319,40	647 327 554,50
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		5 002 414 803,25	5 070 904 105,42

(1) à utiliser uniquement pour la présentation des états financiers consolidés

الملحق 05: ميزانية (2024\_2023)

SOCIETE DES CEMENTS DE TEBESSA  
CIMENTERIE ELMALABIOD  
Exercice 2024

DATE: 16/02/2025  
HEURE: 10:43  
PAGE: 1/2

**Bilan Actif**  
Arrêté à : Décembre < Etat Provisoire >  
Identifiant Fiscal : 099812058209320

Libellé	Note	Brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
<b>ACTIF NON COURANT</b>					
Ecarts d'acquisitions (ou goodwill)		33 881 216,53	35 483 716,10	-1 612 500,57	214 491,38
Immobilisations incorporelles		12 554 351 151,39	11 003 519 294,11	1 548 834 910,28	1 687 624 873,75
Immobilisations corporelles		45 710 378,26		45 710 378,26	45 710 378,26
Terminés		1 947 070 750,03	1 819 893 342,39	128 077 402,94	170 935 842,26
Batiments		10 495 637 763,15	9 154 149 622,19	1 341 487 830,06	1 424 239 833,03
Autres immobilisations corporelles		65 032 298,95	31 479 060,04	33 555 298,31	38 714 820,12
Immobilisations en concession		109 218 348,08		109 218 348,06	108 338 072,18
Immobilisations en cours		83 359 463,27		83 359 463,27	75 530 182,39
Travaux mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés		83 359 463,27		83 359 463,27	75 530 182,39
Prêts et autres actifs financiers non courants		140 000 500,20		140 000 500,20	118 544 801,00
Impôts différés actif		12 921 710 879,45	11 041 009 697,21	1 880 700 722,24	1 990 250 422,69
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>					
<b>ACTIF COURANT</b>					
Stocks et en cours		1 197 342 043,05	33 546 479,82	1 163 801 568,43	1 820 982 468,87
Créances et emplois assimilés					
Clients		715 995 356,78	16 403 085,43	699 591 271,35	653 109 411,06
Autres débiteurs		157 346 216,28	0 062 242,08	157 300 974,20	89 518 751,49
Impôts et assimilés		7 440 454,75		7 440 454,75	1 125 346,75
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Tresorerie		690 814 441,72	10 364 939,39	680 449 502,39	650 199 691,44
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>					
		3 377 812,49	67 273 743,49	3 310 623 769,09	3 623 843 068,41
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>					
		16 299 603 192,03	11 108 283 700,70	5 191 324 491,33	5 514 094 122,10

SOCIETE DES CEMENTS DE TEBESSA  
CIMENTERIE ELMALABIOD  
Exercice 2024

DATE: 16/02/2025  
HEURE: 10:43  
PAGE: 2

**Bilan Passif**  
Arrêté à : Décembre < Etat Provisoire >  
Identifiant Fiscal : 099812058209320

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital émis			
Capital non appelé			
Primes et réserves/réserves consolidées(1)			
Ecart de réévaluation			
Ecart de dévaluation (1)			
Résultat net / (résultat net part du groupe)(1)		0,00	0,00
Autres capitaux propres-raport à nouveau			
Résultat de l'exercice		433 330 065,06	502 032 308,87
Part des sociétés consolidées(1)			
Part des minoritaires(1)			
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES I</b>		<b>433 330 065,06</b>	<b>512 032 308,87</b>
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>			
Emprunt minoritaires		3 197 522 980,44	3 665 642 692,35
Emprunts et dettes financières			
Impôts (différés et provisionnels)		603 653 120,61	497 709 891,45
Autres dettes non courants			
Provisions et produits constatés d'avance			
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS II</b>		<b>3 801 375 511,05</b>	<b>4 163 549 483,83</b>
<b>PASSIFS COURANTS</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		536 629 038,05	472 650 189,34
Impôts		35 065 115,38	37 576 654,38
Autres dettes		394 833 183,13	239 185 473,70
Tresorerie passif		1 568,69	
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS III</b>		<b>936 618 915,22</b>	<b>838 412 328,40</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		<b>5 191 324 491,33</b>	<b>5 514 094 122,10</b>

(1) à utiliser uniquement pour la présentation des états financiers consolidés

## الملحق 06: حسابات النتائج (2020\_2019)

SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA  
CIMENTERIE ELMALABIOD  
Exercice 2020

DATE: 22/02/2022  
HEURE: 14:13  
PAGE: 1

## Comptes de Résultat

(par Nature)

Arrêté à : Clôture &lt; Etat Définitif &gt;

Identifiant Fiscal : 099812058209320

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Chiffre d'affaires		1 660 160 897,06	2 268 003 483,68
Variation stocks produits finis et en cours		679 553 158,09	346 764 290,60
Production immobilisée		183 894,37	3 838 299,35
Subventions d'exploitation			
<b>I. PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>2 229 887 749,51</b>	<b>2 608 606 073,53</b>
Achats consommés		642 686 122,09	813 670 796,84
Services extérieurs et autres consommations		420 995 164,80	488 688 887,27
<b>II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>1 063 681 286,89</b>	<b>1 302 359 684,11</b>
<b>III. VALEUR AJOUTÉE D'EXPLOITATION (I - II)</b>		<b>1 166 206 462,62</b>	<b>1 306 246 389,42</b>
Charges de personnel		418 686 604,67	428 562 186,23
Impôts, taxes et versements assimilés		44 743 486,96	55 040 423,95
<b>IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>702 776 380,99</b>	<b>820 643 779,24</b>
Autres produits opérationnels		106 534 022,63	99 448 048,75
Autres charges opérationnelles		35 582 226,84	50 122 347,98
Dotations aux amortissements et provisions		385 434 148,12	357 517 760,76
Reprise sur pertes de valeur et provisions		832 000,00	40 333 198,19
<b>V RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>388 126 008,68</b>	<b>662 784 917,44</b>
Produits financiers		96 862,64	110 630,32
Charges financières		1 024 828,60	700 380,88
<b>VI RESULTAT FINANCIER</b>		<b>-927 966,96</b>	<b>-689 750,68</b>
<b>VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)</b>		<b>388 198 042,70</b>	<b>662 195 166,88</b>
Intéressement des travailleurs au résultat		40 000 000,00	40 000 000,00
Impôts sur le bénéfice basés sur le résultat des activités ordinaires		6 912 494,00	24 608 643,00
Impôts différés (variation) sur résultats ordinaires		-11 045 015,62	11 965 544,21
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>2 337 360 684,78</b>	<b>2 748 497 960,79</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>1 985 020 070,46</b>	<b>2 270 876 971,12</b>
<b>VIII RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>352 330 684,32</b>	<b>475 620 979,87</b>
Eléments extraordinaires(produits) à préciser			
Eléments extraordinaires(charges) à préciser			
<b>IX RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			
<b>X RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>352 330 684,32</b>	<b>475 620 979,87</b>
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
<b>XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)</b>			
Dont part des minoritaires(1)			
Part du groupe(1)			
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

## الملحق 07: حسابات النتائج (2021\_2020)

SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA  
CIMENTERIE ELMALABIOD  
Exercice 2021

DATE: 01/03/2022  
HEURE: 08:43  
PAGE: 1

## Comptes de Résultat

(par Nature)

Arrêté à : Clôture &lt; Etat Provisoire &gt;

Identifiant Fiscal : 099812058209320

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Chiffre d'affaires		1 617 621 506,69	1 550 150 697,05
Variation stocks produits finis et en cours		291 239 467,24	679 553 158,09
Production immobilisée		379 630,27	183 894,37
Subventions d'exploitation			
<b>I. PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>1 909 240 604,20</b>	<b>2 229 887 749,51</b>
Achats consommés		623 437 683,16	642 686 122,09
Services extérieurs et autres consommations		441 605 895,88	420 995 164,80
<b>II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>1 065 043 579,06</b>	<b>1 063 681 286,89</b>
<b>III. VALEUR AJOUTÉE D'EXPLOITATION (I - II)</b>		<b>844 197 025,14</b>	<b>1 166 206 462,62</b>
Charges de personnel		363 208 278,83	418 686 604,67
Impôts, taxes et versements assimilés		33 405 701,06	44 743 496,96
<b>IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>447 583 045,25</b>	<b>702 776 360,99</b>
Autres produits opérationnels		55 116 432,81	106 534 022,63
Autres charges opérationnelles		23 901 286,45	35 582 226,84
Dotations aux amortissements et provisions		295 066 532,32	385 434 148,12
Reprise sur pertes de valeur et provisions		70 993 437,16	832 000,00
<b>V RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>254 725 096,45</b>	<b>389 126 008,66</b>
Produits financiers		2 079 342,97	96 862,64
Charges financières		65 755,72	1 024 828,60
<b>VI RESULTAT FINANCIER</b>		<b>2 013 587,25</b>	<b>-927 965,96</b>
<b>VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)</b>		<b>256 738 683,70</b>	<b>388 198 042,70</b>
Intéressement des travailleurs au résultat			40 000 000,00
Impôts sur le bénéfice basés sur le résultat des activités ordinaires			6 912 494,00
Impôts différés (variation) sur résultats ordinaires		8 915 347,93	-11 045 015,62
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>2 037 429 817,14</b>	<b>2 337 350 634,78</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>1 789 606 481,37</b>	<b>1 985 020 070,46</b>
<b>VIII RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>247 823 335,77</b>	<b>352 330 564,32</b>
Eléments extraordinaires (produits) à préciser			
Eléments extraordinaires (charges) à préciser			
<b>IX RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			
<b>X RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>247 823 335,77</b>	<b>352 330 564,32</b>
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
<b>XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ (1)</b>			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

## الملحق 08: حسابات النتائج (2022\_2021)

SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA  
CIMENTERIE ELMALABIOD  
Exercice 2022

DATE: 09/01/2023  
HEURE: 13:11  
PAGE: 1

## Comptes de Résultat

(par Nature)

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >  
Identifiant Fiscal : 090812058209320

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Chiffre d'affaires		2 176 690 108,15	1 617 621 506,69
Variation stocks produits finis et en cours		168 056 206,73	291 239 467,24
Production immobilisée		977 645,20	379 630,27
Subventions d'exploitation			
<b>I. PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>2 345 723 960,08</b>	<b>1 909 240 604,20</b>
Achats consommés		686 637 064,03	609 520 729,06
Services extérieurs et autres consommations		397 529 763,77	441 383 451,86
<b>II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>1 084 166 827,80</b>	<b>1 050 904 180,92</b>
<b>III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)</b>		<b>1 261 557 132,28</b>	<b>858 336 423,28</b>
Charges de personnel		556 326 788,97	367 968 278,83
Impôts, taxes et versements assimilés		33 322 654,28	33 405 701,06
<b>IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>671 907 689,03</b>	<b>456 962 443,39</b>
Autres produits opérationnels		76 475 751,92	62 144 291,03
Autres charges opérationnelles		28 461 337,47	24 558 078,52
Dotations aux amortissements et provisions		293 520 935,11	295 942 147,00
Reprise sur pertes de valeur et provisions		41 787 728,71	70 993 437,16
<b>V RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>468 188 897,08</b>	<b>269 599 946,06</b>
Produits financiers		58 470,88	2 079 342,97
Charges financières		458 836,05	65 755,72
<b>VI RESULTAT FINANCIER</b>		<b>-400 365,17</b>	<b>2 013 587,25</b>
<b>VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)</b>		<b>467 788 531,91</b>	<b>271 613 533,31</b>
Intéressement des travailleurs au résultat		40 000 000,00	17 000 000,00
Impôts sur le bénéfices basés sur le résultat des activités ordinaires			1 545 776,00
Impôts différés (variation) sur résultats ordinaires		-1 556 965,92	8 915 347,93
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>2 464 045 911,59</b>	<b>2 044 457 675,36</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>2 034 700 413,76</b>	<b>1 800 305 265,98</b>
<b>Viii RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>429 345 497,83</b>	<b>244 152 409,38</b>
Elements extraordinaires(produits) a preciser			
Elements extraordinaires(charges) a preciser			
<b>IX RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			
<b>X RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>429 345 497,83</b>	<b>244 152 409,38</b>
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
<b>XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)</b>			
Dont part des minoritaires(1)			
Part du groupe (1)			
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

## الملحق 09: حسابات النتائج (2023\_2022)

SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA  
CIMENTERIE ELMALABIOD  
Exercice 2023

DATE: 13/03/2025  
HEURE: 11:25  
PAGE: 1

## Comptes de Résultat

(par Nature)

Arrêté à : Clôture &lt; Etat Provisoire &gt;

Identifiant Fiscal : 090812058209320

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Chiffre d'affaires		2 386 577 703,65	2 176 690 108,15
Variation stocks produits finis et en cours		236 226 892,55	168 056 206,73
Production immobilisée		968 184,64	977 645,20
Subventions d'exploitation			
<b>I. PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>2 623 772 780,84</b>	<b>2 345 723 960,08</b>
Achats consommés		868 544 049,70	686 637 064,03
Services extérieurs et autres consommations		366 051 752,68	397 529 763,77
<b>II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>1 234 595 802,38</b>	<b>1 084 166 827,80</b>
<b>III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)</b>		<b>1 389 176 978,46</b>	<b>1 261 557 132,28</b>
Charges de personnel		588 810 652,58	556 326 788,97
Impôts, taxes et versements assimilés		14 409 833,44	33 322 654,28
<b>IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>785 956 492,44</b>	<b>671 907 689,03</b>
Autres produits opérationnels		95 554 670,88	76 475 751,92
Autres charges opérationnelles		51 885 551,65	28 461 337,47
Dotations aux amortissements et provisions		366 869 602,27	293 520 935,11
Reprise sur pertes de valeur et provisions		1 148 758,28	41 787 728,71
<b>V RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>463 904 767,68</b>	<b>468 188 897,08</b>
Produits financiers		3 552 192,81	58 470,88
Charges financières		6 157 881,67	458 836,05
<b>VI RESULTAT FINANCIER</b>		<b>-2 605 688,86</b>	<b>-400 365,17</b>
<b>VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)</b>		<b>461 299 078,82</b>	<b>467 788 531,91</b>
Intéressement des travailleurs au résultat			40 000 000,00
Impôts sur le bénéfices basés sur le résultat des activités ordinaires			
Impôts différés (variation) sur résultats ordinaires		-40 733 230,05	-1 556 965,92
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>2 724 028 402,81</b>	<b>2 464 045 911,59</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>2 221 996 093,94</b>	<b>2 034 700 413,76</b>
<b>Viii RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>502 032 308,87</b>	<b>429 345 497,83</b>
Eléments extraordinaires (produits) à préciser			
Eléments extraordinaires (charges) à préciser			
<b>IX RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			
<b>X RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>502 032 308,87</b>	<b>429 345 497,83</b>
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
<b>XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)</b>			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

الملحق 10: حسابات النتائج (2024\_2023)

SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA  
CIMENTERIE ELMALABIOD  
Exercice 2024

DATE: 16/04/2025  
HEURE: 10:44  
PAGE: 1

**Comptes de Résultat**

(par Nature)

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >

Identifiant Fiscal : 099812058209320

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Chiffre d'affaires		2 225 855 478,41	2 386 577 703,65
Variation stocks produits finis et en cours		457 856 450,41	236 226 892,55
Production immobilisée		1 118 040,00	968 184,64
Subventions d'exploitation			
<b>I. PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>2 684 829 968,82</b>	<b>2 623 772 780,84</b>
Achats consommés		863 960 750,14	868 544 049,70
Services extérieurs et autres consommations		391 837 085,52	366 051 752,68
<b>II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>1 255 797 835,66</b>	<b>1 234 595 802,38</b>
<b>III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)</b>		<b>1 429 032 133,16</b>	<b>1 389 176 978,46</b>
Charges de personnel		651 392 756,93	588 810 652,58
Impôts, taxes et versements assimilés		27 386 089,48	14 409 833,44
<b>IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>750 253 286,75</b>	<b>785 956 492,44</b>
Autres produits opérationnels		77 492 669,96	95 554 670,88
Autres charges opérationnelles		33 622 252,81	51 885 551,65
Dotations aux amortissements et provisions		378 870 210,10	366 869 602,27
Reprise sur pertes de valeur et provisions		20 563 622,75	1 148 758,28
<b>V RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>435 817 116,55</b>	<b>463 904 767,68</b>
Produits financiers		3 164 707,72	3 552 192,81
Charges financières		8 273 456,41	6 157 881,67
<b>VI RESULTAT FINANCIER</b>		<b>-5 108 748,69</b>	<b>-2 605 688,86</b>
<b>VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)</b>		<b>430 708 367,86</b>	<b>461 299 078,82</b>
Intéressement des travailleurs au résultat			
Impôts sur le bénéfices basés sur le résultat des activités ordinaires			
Impôts différés (variation) sur résultats ordinaires		-22 621 697,20	-40 733 230,05
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>2 786 050 969,25</b>	<b>2 724 028 402,81</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>2 332 720 904,19</b>	<b>2 221 996 093,94</b>
<b>Viii RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>453 330 065,06</b>	<b>502 032 308,87</b>
Eléments extraordinaires (produits) à préciser			
Eléments extraordinaires (charges) à préciser			
<b>IX RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			
<b>X RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>453 330 065,06</b>	<b>502 032 308,87</b>
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
<b>XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)</b>			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			



N° 2020/85683.3

# Certificat

Certificate

AFNOR Certification certifie que le système de management mis en place par :  
AFNOR Certification certifies that the management system implemented by:

## SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA, Spa

pour les activités suivantes :  
for the following activities:

FABRICATION ET COMMERCIALISATION DES CIMENTS, BETONS PRET A L'EMPLOI  
ET DES GRANULATS.  
PRODUCTION AND MARKETING OF CEMENTS, CONCRETES READY TO EMPLOY  
AND AGGREGATES.

إنتاج وتسويق الإسمنت، الخرسانة الجاهزة للإستعمال والحصى.  
a été évalué et jugé conforme aux exigences requises par :  
has been assessed and found to meet the requirements of:

ISO 9001 :2015 – ISO 14001 :2015 – ISO 45001 :2018 – ISO 50001 :2018

et est déployé sur les sites suivants :  
and is developed on the following locations:

DIRECTION GENERALE : RUE BELKACEMI YOUSEF, BP N° 83, DZ-12000 TEBESSA - ALGERIE.  
CIMENTERIE ELMA-LABIOD : BP N°03, COMMUNE ELMA-LABIOD, DZ-12014, W. TEBESSA - ALGERIE.  
UNITE COMMERCIALE : ZONE INDUSTRIELLE, BP N°45 ENNAHDA, DZ-12000 TEBESSA - ALGERIE.  
UNITE GRANULATS : DJEBEL GHORFA, COMMUNE NSIGHA, DZ-40043, W KHENCHELA - ALGERIE.

Le détail des activités et sites certifiés par norme est mentionné sur les certificats suivants.  
The description of certified activities and locations per standard is mentioned on the following certificates

Certificat ISO 9001 : 2015 n° 85681  
Certificat ISO 14001:2015 n° 85680  
Certificat ISO 45001:2018 n° 85682  
Certificat ISO 50001:2018 n° 109179

Certificats ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 et ISO 50001 délivrés sous accréditation n° 4-0001  
Certificates ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 and ISO 50001 issued under accreditation n°4-0001

Ce certificat est valable à compter du (premier jour)  
This certificate is valid from (first day)

2024-05-13

Approuvé  
Signed

2026-01-19



Signature "Julien NIZRI"

Ce document est un document officiel de AFNOR Certification et est protégé.  
This document is a document signed in a secure way ensuring protection of information.

Julien NIZRI  
Directeur Général d'AFNOR Certification  
Managing Director of AFNOR Certification

AFNOR Certification est accréditée par le Comité Français de Normalisation (Cofr) pour les normes ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 et ISO 50001.  
AFNOR Certification is accredited by the French Committee for Standardization (Cofr) for the standards ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 and ISO 50001.



Pliez sur ce QR Code pour  
vérifier la validité du certificat

11 rue Francis de Méliès - 92071 La Plaine Saint-Denis Cedex - France - T +33 (0)1 49 62 80 00 - F +33 (0)1 49 17 80 00  
SAS au capital de 18 181 000 € - 475 676 032 RCS 800 919 - www.afnor.org

afnor  
CERTIFICATION

الملحق 12: شهادة ( سياسة الجودة، الصحة\_الأمن، البيئة و الطاقة)



**المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر**  
**GROUPE INDUSTRIEL DES CIMENTS D'ALGERIE**  
**SOCIÉTÉ DES CIMENTS DE TEBESSA - S.C.T -**

S.P.A. au capital social de : 2.700.000.000 DA - 11, rue El-Mahdoui, Tébessa - Algérie  
 N° Identification Fiscale : 8992020209100 - N° Article d'imposition : 12.000.00.017 - N° Registre de Commerce : 0800000000000000000




**سياسة الجودة، الصحة-الامن، البيئة والطاقة**

نحن ، شركة الإسمنت تبسة ، والمتخصصة في صناعة وتسويق الاسمنت والخرسانة الجاهزة للاستعمال، تطمح مؤسستنا الى توفير منتجات تلّام مع احتياجات عملائها ، مراعية في ذلك استراتيجية ديناميكية مدروسة تهدف الى التكيف مع السياق المتذبذب والناتج عن التغيرات المتعددة وملتزمة في ذلك بالتحسين المستمر.

نحن ملتزمون بالجودة، الصحة، السلامة المهنية ، حماية البيئة وادارة الطاقة ، ونعتقد اعتقاداً راسخاً بانها هي العوامل الأساسية لنجاح شركتنا، وبنها الأطراف المعنية، صحة وسلامة موظفينا وكذا للحفاظ على كوكبنا ونسقى لهذه الغاية، ومن خلال نظام ادارة الجودة، الصحة، السلامة، البيئة والطاقة وفقاً للمعايير أيزو 9001 / 2015، أيزو 45001 / 2018، أيزو 14001 / 2015، أيزو 50001 / 2018، حددت ش.إت المحاور الاستراتيجية التالية:

- توفير منتجات عالية الجودة تلي معايير وتوقعات عملائنا؛
- تطوير المهارات من خلال التكوين المتواصل من أجل تحسين القدرات الإدارية والتقنية لموظفي الشركة؛
- حماية صحة وسلامة ورفاهية موظفينا ومقاولينا وزوارنا من خلال تنفيذ ممارسات العمل الأمن واحترام جميع القوانين واللوائح المعمول بها؛
- تحسين التسير الخاص بالطاقة والنفايات آخذين بعين الاعتبار الجوانب البيئية المعتبرة والمتعلقة بنشاطاتنا منبرين في ذلك ممارسات مستدامة.

بصفقي الرئيس المدير العام، أتعهد بما يلي:

الامتثال لمتطلبات التنظيمية السارية (القانونية والتنظيمية والمعاييرية)؛  
 السهر على رضا الزبائن وغيرهم من الأطراف المعنية؛  
 توفير الموارد والمعلومات اللازمة والتطوير المستمر لنظام الإدارة المتكامل ونظام ترشيد الطاقة؛  
 تشجيع التعاون مع العمال ومشاركتهم من خلال تشجيع جميع العاملين وضمان مشاركتهم الفعالة؛  
 الحد من مخاطر الصحة والسلامة والصحة المهنية والقضاء عليها في عملياتنا للوقاية من الإصابات والأمراض المهنية؛  
 • حماية البيئة والمحيط ومنع تلوث الهواء والماء والتربة وباطن الأرض؛

إنني أعتد على مساهمة الجميع ليكونوا فاعلين بصفة يومية في تحسين أدائنا من خلال تنفيذ نظام الإدارة المتكامل وكذا نظام ترشيد الطاقة.

تبسة في: 2025/07/09

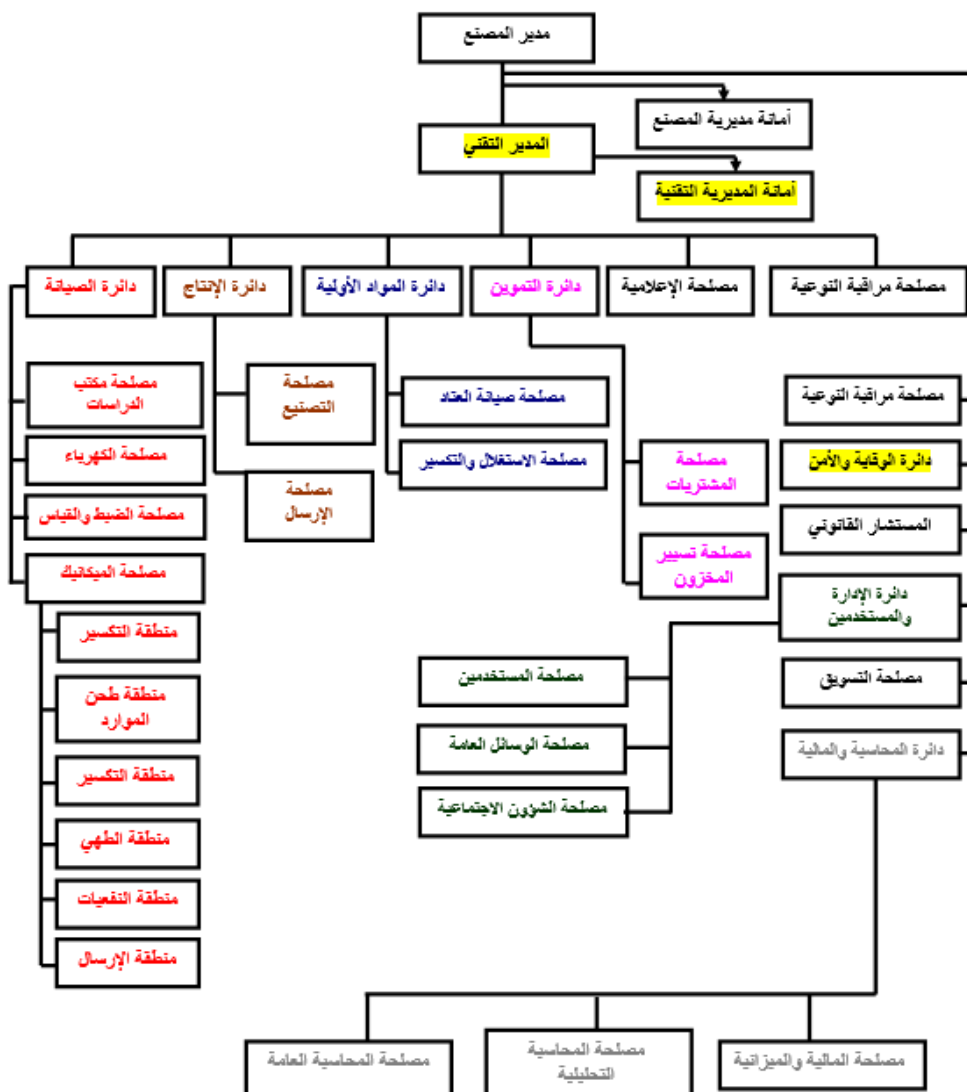


الرئيس المدير العام

Siège Social : Rue BELKACEM Youcef BP 8189 02025 Tébessa - Algérie  
 Tél : 213(0)37 58 27 96 - Fax : 213(0)37 50 25 84 - Email : gpc@algercement.com

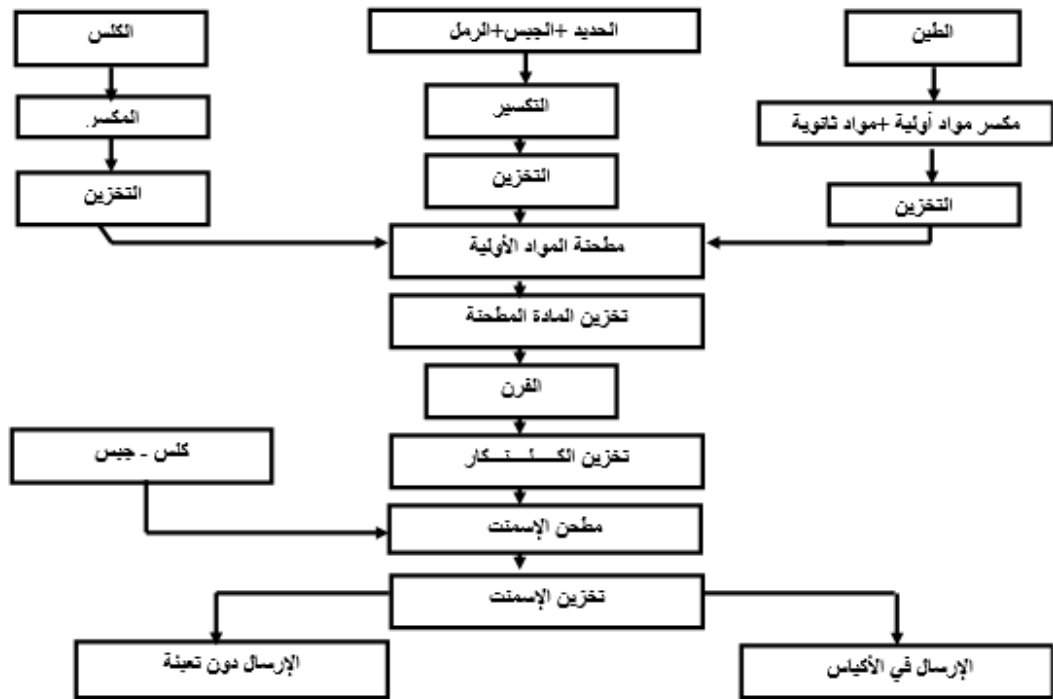
الملحق 13: الهيكل التنظيمي لشركة الإسمنت

الهيكل التنظيمي للشركة



الملحق 14: مراحل صناعة الإسمنت

المخطط النحوي لصناعة الإسمنت



**الإشادة (4) الشرف (4)**

وذلك طبقاً للمرسوم رقم 50-88 المؤرخ في 1988/05/03 الصادر بالوزير المؤرخ في 1989.

**المادة الثانية:** تهدف هذا الترخيص إلى ضمان تطبيق الدراسات المتعلقة في التقييم والتقييمية والاختصاصات التعليمية في تخصصات الطبعة المعنية.

**المادة الثالثة:** الترخيص التأسيسي يجري في مساهمة:

الفترة من: 01-01-2016 إلى: 01-01-2016.

**المادة الرابعة:** يتراوح الترخيص لمدة من طرف الكلية موافق عند تقيده من طرف جامعة بسطة والجامعة المعنية.

**المادة الخامسة:**

على غرار ذلك تشكل المؤسسة تسمى عين أو أكثر بمثابة تسمية الترخيص وذلك الأشخاص مكونون أيضا بالعضوية على السجلات الرسمية للتعليم العالي للترخيص وكل من كان على استشارة السيرة الذاتية للسماح من طرف الكلية وعليه يحسب على المؤسسة أن ترشح التسمية عند وصولهم ولكن ترسيمهم بموجب النسخة بالنظام الداخلي في مجال الأمن والأمنية ومن لهم الامتياز الكفائي.

**المادة السادسة:** في حالة الاعتراض بينه القوائم فالقائمة له الحق في إيد الترخيص العال بحد إيد الترخيص من طريق رسالة مسجلة وبطاقة الوصول.

**المادة السابعة:** تأخذ المؤسسة كل التدابير اللازمة لتطبيق هذه مجموعة معاهدات العمل والتعاون مع الجامعات على تنفيذ كل تدبير التعليمي والأمن المتعلقة بمكان العمل للقيام بالتدريس.

**المادة الثامنة:** في حالة حدوث ما على الترخيص يمكن التوجه بحد على المؤسسة أن تعالج العيوب كما يجب أن يرسل تقريرا مفصلا مباشرة إلى الترخيص.

**المادة التاسعة:** تحصل المؤسسة التسمية التسمية في حدود إمكاناتها ومحدود جعل الاتفاقية الترخيص بين الطرفين عند الترخيص ولا فإن التسمية يتكاتفون بالتصميم من ناحية النقل، السكن، الترفيه.

إدارة المؤسسة المستقبلة

المدير العام بالنيابة  
HAFAT AL-MOHAMMADI

الجمهورية العربية السورية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
مجلس التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والعلوم التطبيقية  
جامعة حماة  
مدرسة الدراسات والبحوث الاقتصادية

**اتفاقية الترخيص**

**المادة الأولى:** هذه الاتفاقية تحسب علاقة جامعة الشهيد الشيخ العربي الترخيص حثية مساهمة من طرف كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والعلوم التطبيقية

مع المؤسسة: شركة الامانة بسمه  
مستشارا: شارع القامح بولس من بساتنة

مساهمة من طرف: السيد: فولتشر يزيد فهد السيد امير العام للتركة

**هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم ترخيص تخصصي للتسمية الآتية أسفله:**

مقرين: هاجر حمان بفتح  
باسم التخصص: محاسبة ومالية

**معايير الترخيص:** تقيس الترخيص على من صلاحيته في تنفيذ التعليم والتدريب (الامتياز) على (البحر) في الملتحق، دراسة حالة بتركة الاستاذ (4) للتخريف (4) أو دكتوراه في المحاسبة

زرعاري عبد الكريم

**هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم ترخيص تخصصي للتسمية الآتية أسفله:**

إبراهيم الترخيص

عنوان للتعليم الترخيص



**المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر**  
**GROUPE INDUSTRIEL DES CIMENTS D'ALGERIE**  
**SOCIÉTÉ DES CIMENTS DE TEBESSA « S.C.T. »**



S.P.A. au capital social de : 2 700 000 000 D.A. - رأس مالها الإجمالي : 2 700 000 000 د.أ.  
 N° Identification Fiscale : 09951055030308 - N° Article d'imposition : 12 200 101 077 - N° Registre de Commerce : 98 805 82 093 12/00

Réf : **ABC** /DPT.RH/2026 Date : 08/04/2026

**ATTESTATION DE FIN DE STAGE**

La Société des Ciments de Tébessa (S.C.T.) atteste que le (a) nommé (e) :

Nom et Prénom : **KHEMANE CHIFA**

a subi un stage pratique de perfectionnement au niveau de notre Société,

portant sur : **SERVICE INFORMATIQUE**

Du : **08/02/2026** Au : **08/04/2026**

En foi de quoi, la présente attestation lui est délivrée, pour servir et faire valoir ce que de droit.



**Le Chef Dept Admin et Personnel**

Cimenterie : Zone industrielle BP 03 El Malabiod -Tébessa -Algérie  
 Tél : 213(0)37 52 58 40/52 58 42 - Fax : 213(0)37 52 58 41 -Email : secret@scit@gmail.com



**المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر**  
**GROUPE INDUSTRIEL DES CIMENTS D'ALGERIE**  
**SOCIÉTÉ DES CIMENTS DE TEBESSA « S.C.T. »**



S.P.A. au capital social de : 2 700 000 000 D.A. - رأس مالها الإجمالي : 2 700 000 000 د.أ.  
 N° Identification Fiscale : 09951055030308 - N° Article d'imposition : 12 200 101 077 - N° Registre de Commerce : 98 805 82 093 12/00

Réf : **ABC** /DPT.RH/2026 Date : 08/04/2026

**ATTESTATION DE FIN DE STAGE**

La Société des Ciments de Tébessa (S.C.T.) atteste que le (a) nommé (e) :

Nom et Prénom : **FRIDHI HADJER**

a subi un stage pratique de perfectionnement au niveau de notre Société,

portant sur : **SERVICE INFORMATIQUE**

Du : **08/02/2026** Au : **08/04/2026**

En foi de quoi, la présente attestation lui est délivrée, pour servir et faire valoir ce que de droit.



**Le Chef Dept Admin et Personnel**

Cimenterie : Zone industrielle BP 03 El Malabiod -Tébessa -Algérie  
 Tél : 213(0)37 52 58 40/52 58 42 - Fax : 213(0)37 52 58 41 -Email : secret@scit@gmail.com



**المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر**  
**GROUPE INDUSTRIEL DES CIMENTS D'ALGERIE**  
**SOCIÉTÉ DES CIMENTS DE TEBESSA « S.C.T. »**



S.P.A. au capital social de : 2 700 000 000 D.A. - رأس مالها الإجمالي : 2 700 000 000 د.أ.  
 N° Identification Fiscale : 09951055030308 - N° Article d'imposition : 12 200 101 077 - N° Registre de Commerce : 98 805 82 093 12/00



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الجزائر - السعيدة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والعلوم التطبيقية  
سنة إعداد الوثيقة: 2025/2026  
مدرسة العلوم والتكنولوجيا

**إذن بالقبول لمذكرة التخرج ماستر**

أنا المصطفى اسطفه الأستاذ (م) **أ. د. فريد بن عبد الكريم الكوس**

المشرف على مذكرة التخرج: **ماستر** السنة الجامعية: 2026, 2025

عنوان المذكرة بالتفصيل	الاختصاص	تاريخ العمل
عنوان المذكرة بالتفصيل عناصر أثر التكاثر على بين محاسبات التجسس والبطانة الأثرية التوازن على المرونة المالية دراسة حالة مصنع الكيمياء - مدينة - الهام المبرمج	محاسبة ومالية	1 شعبان 1447 هـ 20 فرغري 2025 م

أو الحق على تقديم المذكرة وهذا بعد المراجعة الكاملة

التاريخ: **2025/05/17**

الإدارة: **أ. د. فريد بن عبد الكريم الكوس**