

# استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام كأداة لتقييم الأداء الشامل للبنوك دراسة حالة بنك سوسيتي جنرال الجزائر خلال الفترة (2013-2017)

حميد السليمانى<sup>1\*</sup>، شريفة جعدي<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة سيدي محمد بن عبد الله، فاس (المغرب)

<sup>2</sup> معهد التكنولوجيا، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة (الجزائر).

## The use of sustainable balanced scorecard to assess the overall performance of banks.

### Case study of Société General Bank of Algeria between (2013-2017)

Slimani Hamid<sup>1,\*</sup>, Djaadi Cherifa<sup>2</sup>

University of fès (Morocco) & University of Ouargla (Algeria)

تاريخ الاستلام: 2020/07/31؛ تاريخ القبول: 2020/10/01؛ تاريخ النشر: 2021/06/06

#### ملخص:

تهدف هذه الدراسة لتقييم الأداء الشامل لبنك سوسيتي جنرال الجزائر باستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام، حاولنا من خلال هذه الدراسة الإجابة على الإشكالات المطروحة المتمثلة في: ما مدى مساهمة نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدام في تقييم الأداء الشامل لبنك سوسيتي جنرال الجزائر خلال الفترة ما بين (2013-2017)، حيث تطرقنا لتعريف الأداء الشامل وبطاقة الأداء المتوازن ومختلف أبعادها ومؤشرات قياس هذه الأبعاد، ثم تناولنا بطاقة الأداء المتوازن المستدام وكيفية دمج البعد الاجتماعي والبيئي، وتمثلت نتائج الدراسة في أن بنك سوسيتي جنرال الجزائر حقق أداء شامل مقبول تراوحت نسبته بين 64.80% و 77.56% حيث حقق أداء مالي جيد، كما حقق أداء مقبول في كل من بعدي العمليات الداخلية وكذا بعد النمو والتعلم، إلا أنه أهمل بعد العملاء والبعد الاجتماعي والبيئي.

**الكلمات المفتاحية:** تقييم أداء شامل، نموذج بطاقة أداء متوازن مستدام، بعد اجتماعي وبيئي، بعد عمليات داخلية، بعد عملاء.

**تصنيف JEL:** D24, G21.

#### abstract:

This study aims at assessing the overall performance of "Société Generale" Bank of Algeria using a sustainable balanced scorecard. Through this study, we attempted to answer the problem posed: to which extent the sustainable balanced scorecard model contributed the overall performance evaluation of "Société Generale" Bank of Algeria between (2013-2017). We discussed the definition of comprehensive performance and balanced scorecard and its various dimensions and indicators to measure these dimensions, also we deal with the sustainable balanced scorecard and how to integrate the social and environmental dimension.

The study results in the fact that "Société Generale" Bank of Algeria achieved an acceptable overall performance ranging between 64.80% and 77.56%, it achieved good financial performance and acceptable performance in both internal operations dimension as well as growth and learning dimension, but it neglected customers, social, and environmental dimension.

**Key words:** Comprehensive Performance Assessment, Sustainable Balanced Scorecard Model, Social and Environmental Dimension, Internal Operations Dimension Clients Dimension.

**Jel Classification:** D24, G21

**I - تمهيد:**

تعمل البنوك في بيئة غير مستقرة شديدة المنافسة وسريعة التغير ما أدى بها إلى بذل المزيد من الجهود لرفع كفاءة أدائها من أجل بقائها واستمرارها، الأمر الذي يحتم عليها إيجاد أساليب تمكنها من تحقيق التوازن والاستدامة في نشاطها وتكون قادرة على العمل في البيئة الحديثة المتضمنة لمختلف التأثيرات السلبية وتمكنها من تقييم أدائها الشامل.

تواصلت الأبحاث والدراسات لإيجاد أدوات لقياس وتقييم الأداء تواكب التغيرات الحديثة، وتتجاوز قصور الأدوات التقليدية التي تركز على المقاييس المالية فقط وتحقيق المردودية الحالية، إنما البحث عن أدوات تركز على الاستراتيجيات التي تمكنها من تحقيق ارباح مستقبلية وإشراك أطراف معنية في اتخاذ قراراتها وإدارة مخاطرها بشكل جيد، ما يمكنها من تحقيق أداء اقتصادي واجتماعي وبيئي أي تحقيق أداء شامل. وفي إطار تحسين أنظمة قياس وتقييم الأداء تم التوصل إلى نظام يجمع من مختلف الأبعاد المتعلقة بنشاط المؤسسة وبيئتها الخارجية، وتمثلت في نظام بطاقة الأداء المتوازن المستدام الذي يركز على رؤية البنك وأهدافه الإستراتيجية في اختيار مقاييس الأداء التي تمكنها من تقويم أعمالها بنظرة شمولية من خلال خمس منظورات.

**1- إشكالية الدراسة:**

انطلاقاً مما سبق يمكننا طرح الإشكال الرئيسي التالي:

ما مدى مساهمة نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدام في تقييم الأداء الشامل لبنك سوسيتي جنرال الجزائر خلال الفترة ما بين (2017-2013)؟

**2- الفرضيات:**

بهدف معالجة موضوع الدراسة نحاول اختبار صحة الفرضيات التالية:

- يحقق بنك سوسيتي جنرال الجزائر أداء مالي جيد؛
- يولي بنك سوسيتي جنرال الجزائر اهتمام كبير بالبعد الاجتماعي والبيئي؛
- يحقق بنك سوسيتي جنرال الجزائر أداء شامل جيد انطلاقاً من تحقيقه لأداء اقتصادي واجتماعي وبيئي.

**3- أهداف الدراسة:**

تتمثل أهم أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

- معرفة مختلف أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام؛
- معرفة آلية تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدام؛
- تقييم الأداء الشامل باستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام،
- تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام في البنوك التجارية الجزائرية.

**4- الدراسات السابقة:**

هناك العديد من الدراسات التي تناولت تقييم الأداء الشامل باستخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدام من

أهمها:

- دراسة محاد عريوة، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة و ملبنة التل بسطيف، هدفت هذه الدراسة لتقييم

الأداء المستدام مؤسسة متوسطة الحجم والمتمثلة في ملبنة الحضنة ومقارنتها بملبنة التل بسطيف، حيث استخدم الباحث نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدام، ومن أهم النتائج التي خرجت بها هذه الدراسة أن الأداء الشامل لملبنة الحضنة أفضل من الأداء الشامل لملبنة التل ولكنه في تراجع مستمر منذ سنة 2007. (عريوة، 2011)

• دراسة مريم بودودة، استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقييم الأداء الشامل للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلية، هدفت هذه الدراسة لتقييم الأداء الشامل لمؤسسة الخزف الصحي بالميلية باستخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدام، ومن أهم ما توصلت إليه هذه الدراسة ان نتائج مؤسسة الخزف الصحي بالميلية حققت أداء شامل في سنة 2012 أفضل من سنة 2013. (بودودة، 2014)

• دراسة (Ashok Kumar Gupta, Meenu Maheshwari, Sudarshana Sharma) Performance Evaluation Using Balanced Scorecard Model in Banking Industry: A Case Study of HDFC Bank، هدفت هذه الدراسة لتقييم أداء بنك HDFC بمومباي بالهند خلال الفترة (2016-2011) باستخدام الابعاد المختلفة لبطاقة الاداء المتوازن المستدام، وأهم ما توصلت إليه هذه الدراسة أن البنك تمكن من تحقيق أرباح إلا أنه هناك انخفاض في معدل نمو هذه الارباح بسبب تكاليف البنى التحتية للاستثمارات وكذا التكنولوجيا، كما أن زيادة الابتكارات وأحدث التقنيات التي تتطلب المهارة العالية والقوى العاملة المدربة التي تم تأهيلها من خلال التدريبات عملت على تحسين الخدمات المصرفية المقدمة مما أدى إلى زيادة عدد العملاء وعليه زيادة الأرباح كما توصلت الدراسة إلى أن كل من البعد البيئي والاجتماعي ساهما في الحفاظ على الميزة التنافسية للبنك، وأن الأداء المالي للبنك له تأثير كبير على باقي الابعاد الاخرى. (Ashok Kumar Gupta, 2018)

هدفت دراستنا لتقييم الاداء الشامل باستخدام نموذج بطاقة الاداء المتوازن المستدام وهو ما تتشابه فيه دراستنا مع الدراسات السابقة، إلا أنها تختلف معها في ان هذه الدراسة تمت على بنك تجاري وهو بنك سوسيتي جنرال الجزائر، وخلال فترة دراسة أكبر وأحدث من سنة 2013 إلى 2017.

## 5- الإطار النظري للدراسة:

### 5-1- تعريف الأداء الشامل:

عرف الأداء الشامل بعدة تعاريف أهمها:

➤ عرفه Angèle DAHOU: " بأنه تجميع للأداء الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي " (Nicolas, 2007, p. 03);

➤ وفقا ل Cameron: يقوم الأداء الشامل على أربع مقاربات وهي: السعي إلى تحقيق الأهداف، الاستعمال الأمثل للموارد، أمثلية العمليات الداخلية، العمل على ارضاء أصحاب المصالح. (بودودة، 2014، صفحة 10)

➤ كما يعرفها David AUTISSIER: " بأنه الأداء الذي يسمح بقياس الآثار الناجمة عن تصرفات المؤسسة في الوسط والبيئة التي تنشط فيها، وفي إطار المسؤولية الاجتماعية للشركات فإن الأداء الشامل يسمح بالتعرف على كيفية إدارة المؤسسة لمسؤوليتها الاجتماعية وقياسها ومن ثم الحكم عليها ". (AUTISSIER, David, 2007, p. 335)

➤ وحسب Nicole NOTATA فإن: " الأداء الشامل ليس فقط النتائج المالية وتعظيم المنفعة للمساهمين، فديمومة الأداء يتطلب مراعاة مصالح العمال والمجتمع المحلي والزبائن والبيئة الطبيعية وكذلك الاجيال المستقبلية " (Notat, 2007, p. 10).

ووفقا لعدد الباحثين الاقتصاديين فإن الأداء الشامل هو ذلك الأداء الذي يأخذ بعين الاعتبار كل من البعد الاقتصادي والاجتماعي والبيئي (CJD), 2004, p. 10):

- البعد الاقتصادي: من خلال هذا البعد تعمل المؤسسات على اشباع رغبات العملاء والموردين والمساهمين وكسب ثقتهم، حيث يتم قياس الأداء بالاعتماد على القوائم المالية.
- البعد الاجتماعي: تعمل المؤسسة على جعل مواردها أطراف فاعلة.
- البعد البيئي: تعمل المؤسسة من خلال هذا البعد على تطوير بيئتها الخارجية.

## 5-2- بطاقة الأداء المتوازن المستدام:

### 5-2-1- نشأة بطاقة الأداء المتوازن:

تعود جذور ظهور بطاقة الأداء المتوازن إلى خمسينيات القرن الماضي، حيث توصل Harbert Simoun ومجموعة من الاقتصاديين بعد العديد من الدراسات، إلى أن المسير يعتمد في بناء نظام معلوماته على مجموعة من الأنظمة والمؤشرات.

ظهرت بطاقة الأداء المتوازن بشكل رسمي لأول مرة بأمريكا الشمالية سنة 1992 من قبل كل من Robert Kaplan و David Norton المستشار المؤسس لوحدة البحث (KPMG)، وذلك انطلاقا من العديد من الدراسات التي قاما بها على 12 مؤسسة في كندا والولايات المتحدة الأمريكية بهدف تقييم أدائها، حيث لاحظا أن المسيرين يرغبون في أداة للتقييم تجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية، هذا ما أدى إلى إيجاد مؤشر لتقييم الأداء الشامل الذي يسمح بإعطاء صورة واضحة للمسيرين عن نشاط المؤسسة.

تم استخدام بطاقة الأداء المتوازن لأول مرة سنة 1987 في شركة Anolog Devices حيث تضمنت هذه البطاقة على العديد من المقاييس المالية وغير المالية. (بلاسكة، 2012، صفحة 19)

### 5-2-2- تعريف بطاقة الأداء المتوازن:

عرفت بعدت تعاريف أهمها:

➤ عرف Norton و Kaplan بطاقة الأداء المتوازن على أنها: "إحدى أدوات المحاسبة الإدارية الحديثة، تهتم بقياس الأداء في المؤسسات لزيادة قدرتها التنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة". (Norton, 2003, p. 22)

➤ عرفها Malmi بأنها: "نظام رقابي شامل ومتكامل يجمع بين المعايير المالية وغير المالية ضمن أربع منظورات أساسية وهي: المنظور المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو". (Malmi, 2001, p. 208)

➤ كما عرفها Drury بأنها: "نظام الإدارة الإستراتيجية الذي يترجم الرؤية والاستراتيجية للوحدة إلى أهداف تشغيلية لكل من المناظير الأربعة ومن ثم تحديد مقاييس الأداء المحددة لكل هدف من الأهداف". (Colin, 2001, p. 493)

➤ ووفقا لـ Garrison عرفت بأنها: "أداة تتكون من مجموعة متكاملة من مؤشرات الأداء، تمكن الوحدة الاقتصادية من ترجمة استراتيجياتها إلى أربع مجموعات من مقاييس الأداء المتعلقة بالأمور المالية، والزيائن، والعمليات الداخلية، والنمو والتطوير من أجل تحقيق اهدافها الإستراتيجية". (Garrison, 2010, p. 529)

وانطلاقاً مما سبق يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن هي نظام إدارة استراتيجي، يسعى لتحقيق أهداف المؤسسة انطلاقاً من تحديد رؤية المؤسسة وترجمتها إلى مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية، التي تساهم في تقييم أداء المؤسسة وتحسينه.

### 5-2-3- أهداف بطاقة الأداء المتوازن:

حسب Kaplan و Norton تهدف بطاقة الأداء المتوازن إلى تحقيق الأهداف الأساسي التالية (بلاسكة، 2012، الصفحات 26-27):

- تحديد الإستراتيجية من قبل الإدارة العليا ونشرها: ما يمكنها من توجيه أنشطتها واستغلال الفرص وتجنب التهديدات وعليه تعمل بطاقة الاداء المتوازن على التقليل من الأخطاء في تنفيذ الإستراتيجيات، فهي تمثل رسالة عملياتية واضحة؛
- التنسيق بين مختلف الأنشطة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية: تسعى بطاقة الأداء المتوازن إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة من خلال العمل على التوفيق بين مختلف المستويات؛
- قياس وتقييم الأداء: من خلال بطاقة الأداء المتوازن يمكن للمؤسسة تقييم ادائها المالي واتخاذ مختلف القرارات والتأكد من تحقيق أهدافها الإستراتيجية، وعليه تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة لقياس وتقييم الأداء ونظام للرقابة؛
- تحقيق التوازن بين مختلف المقاييس المالية وغير المالية (مالية، 2018، صفحة 288)؛
- تحقيق التوازن بين الأداء الحالي والمستقبلي؛
- تحقيق التوازن بين مختلف أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

### 5-2-4- أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

تتقسم بطاقة الأداء المتوازن إلى أربع محاور كبرى كما تقسم هذه المحاور الى قسمين (بلاسكة، 2012، صفحة 30):

- ابعاد خارجية: وتتمثل في البعد المالي وبعد العملاء؛
- ابعاد داخلية: وتتمثل في بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو.

#### ➤ الأبعاد الخارجية:

##### • البعد المالي:

يعكس البعد المالي مدى قدرة المؤسسة على تنفيذ الإستراتيجية المقترحة وكذا تحقيق أهداف المؤسسة قصيرة الأجل، من خلال هذا البعد يتم تقييم الاداء المالي للمؤسسة ومقارنته بنتائج معيارية متعلقة بالمؤسسة ذاتها أو بنتائج الأداء المالية للمؤسسات الرائدة في نفس القطاع، تساهم مقاييس الأداء المالي في تقييم الأداء المالي المتوقع للمؤسسة، كما تعمل على تحسين الأهداف بما يتماشى مع الغايات والمقاييس المعتمدة في كل منظور، إذ أن هذه الأخيرة تختلف حسب المرحلة التي تمر بها كل مؤسسة.

وتتمثل اهم المقاييس المعتمدة لتقييم البعد المالي فيما يلي (بلاسكة، 2012، صفحة 31):

العائد على الاموال الخاصة؛ العائد على الاصول؛ العائد على الاستثمار؛ هامش الربح؛ نسبة القروض إلى الودائع؛ نسبة معدل كفاية راس المال.

- بعد العملاء:

في ظل التوجه الحديث الذي يعتبر العميل اساس وجود و استمرار المؤسسة، تضع العديد من المؤسسة رغبات العميل على رأس استراتيجياتها، ويتجسد ذلك في طرح المؤسسة لمنتجات عالية الجودة وبأسعار مقبولة، ولتقييم الأداء على بعد العملاء هناك العديد من المقاييس كرضا العميل، العملاء المستهدفين... الخ، وقبل اختيار المؤسسة للمقاييس يجب عليها تحديد حصتها في السوق من الشرائح المستهدفة وكذا فهم طبيعة عملائها واحتياجاتهم ورغباتهم كي تتمكن من تحقيق أكبر نسبة نمو لمبيعاتها وربحيتها، إن مقياس رضا العملاء من المقاييس التي تتحقق بالأداء الجيد للمؤسسة. (بلاسكة، 2012، صفحة 32)

وتتمثل اهم المقاييس المعتمدة لتقييم بعد العملاء فيما يلي: (بلاسكة، 2012، صفحة 33)  
الحصة السوقية؛ الاستحواذ على زبائن جدد؛ مدة الاحتفاظ بالزبائن؛ إشباع رغبات الزبائن.

- الأبعاد الداخلية:

- بعد العمليات الداخلية:

يرتكز هذا البعد على العمليات الداخلية المهمة والأكثر كفاءة وفعالية لنجاح الاستراتيجية، وتمكن من تحقيق رضا العميل وتضمن المردود للمساهمين، وتتمثل العمليات الداخلية في مجموعة من الأنشطة التي تمنح المؤسسة ميزة تنافسية في السوق، وهو ما يحقق تقديم القيمة التي يتوقعها العملاء، وبالتالي الحصول على رضاه والاحتفاظ به. (عاشور، 2015، صفحة 19)

وتتمثل أهم المقاييس المعتمدة في هذا البعد فيما يلي (عريوة، 2011، صفحة 85):

المصروفات الإدارية / إجمالي الإيرادات؛ معدل الأداء اليومي للعامل؛ نسبة الخدمات الجديدة المقدمة؛ دوران المخزون؛ التسليم في الوقت المحدد.

- بعد النمو والتعلم:

يمكن بعد النمو والتعلم المؤسسة من البقاء والاستمرار، إذ يعكس قدرتها على تنمية وتطوير مهاراتها الداخلية من أجل تحسين أدائها وتحقيق نموها في المدى الطويل، ويكون ذلك بتدريب العاملين وتحسين مستوى التكنولوجيا في الأنظمة الموجودة بالمؤسسة، إعادة النظر في نظام المكافآت والحوافز. وتتمثل اهم مؤشرات قياس بعد النمو والتعلم فيما يلي:

مصروفات البحث والتطوير / المصروفات الكلية؛ معدل التأخير؛ نفقات تطوير القدرات والمهارات بالنسبة للموظف الواحد؛ مؤشر رضا العاملين. (عريوة، 2011، الصفحات 86-87)

### 5-2-5- خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن:

يتم إعداد بطاقة الأداء المتوازن من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا في المؤسسة، والتي تترجم إلى أفعال ومقاييس وأهداف.

وتتمثل أهم خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن فيما يلي (مالية، 2018، صفحة 289):

- تحديد رؤية ورسالة المؤسسة الإستراتيجية: من خلال هذه المرحلة يتم تحديد الأهداف والغايات التي تسعى المؤسسة الوصول إليها؛
- وضع مقاييس للأداء تتناسب مع الأهداف الإستراتيجية التي تم تحديدها مسبقا؛

- وضع قيم معيارية لمختلف مقاييس الأداء تسعى المؤسسة لتحقيقها لكي تمكنها من تقييم أدائها؛
- تقييم أداء المؤسسة باستخدام مقاييس الأداء التي تم تحديدها ثم تقويمها من قبل الإدارة العليا ومديري الأقسام؛

- التأكد من سلامة بطاقة الأداء المتوازن التي تم إعدادها ثم القيام بمتابعتها وإجراء التعديلات اللازمة.

### 5-2-6- بطاقة الأداء المتوازن المستدام (دمج البعد البيئي والمجتمعي):

لقي تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن العديد من الصعوبات في التطبيق، إضافة إلى أنه شهد العديد من الانتقادات منها إهماله للبعدين الاجتماعي والبيئي في قياس الأداء، في سنة 2001 تم تعديل هذا النموذج بدمج بعد خامس وهو البعد المجتمعي والبيئي وسمي النموذج ببساطة الأداء المتوازن المستدام (SBSC). (العايب، 2011، صفحة 197)

" حاول كل من بيكر Bieker سنة 2001 وفيج Figge سنة 2002 و زينفلاس Zingles سنة 2004 جعل بطاقة الأداء المتوازن المقترحة من طرف نورتن و كابلان أداة لقياس الأداء الشامل بدلا من استخدامها كأداة لقياس الأداء المالي فقط." (QUAIREL, 2003, p. 13)

تعددت الآراء حول كيفية دمج البعد البيئي والمجتمعي في بطاقة الأداء المتوازن، حيث يرى كل من (بيكر وآخرون) أن هناك ثلاث طرق لدمج كل من البعد البيئي والاجتماعي في البطاقة وهي (بودودة، 2014، صفحة 66):

- صياغة بطاقة خاصة بالأداء البيئي والاجتماعي؛
  - دمج كل من البعد البيئي والاجتماعي في الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن؛
  - إضافة بعد خامس إلى الأبعاد الأربعة والتمثل في البعد البيئي والاجتماعي.
- في سنة 2007 قام كل من (Reisen de pinho) و (Kaplan) بدمج البعد البيئي والاجتماعي في البطاقة إضافة إلى الأبعاد الأربعة السابقة، وذلك نظرا للأهمية التي يتمتع بها هذين البعدين في تقييم الأداء، وأصبحت تسمى هذه الأداة ببساطة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) وهي أداة فعالة لقياس الأداء الشامل للمؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار المقاييس الاجتماعية والبيئية للأداء. (بودودة، 2014، صفحة 66)
- وتتمثل بعض مؤشرات قياس الأداء البيئي والاجتماعي فيما يلي (العايب، 2011، الصفحات 179-180):

- تخصيص ميزانية موجهة للنشاطات الاجتماعية والإنسانية والخيرية؛
- تخصيص ميزانية لتشجيع الاستثمارات الجوارية؛
- قياس قدرة المؤسسة على جذب اليد العاملة الكفوة؛
- قياس المؤسسة لصورتها وسمعتها بالخارج فيما يتعلق بممارسة البيئة؛
- قياس المؤسسة لانبعاثاتها المؤثرة سلبا على البيئة.

## II- الطريقة والأدوات:

اعتمدنا في هذه الدراسة أسلوب دراسة حالة لبنك سوسيتي جنرال الجزائر وذلك بإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي.

تمثلت عينة الدراسة في بنك سوسيتي جنرال الجزائر حيث يعتبر من البنوك الأكثر نشاطا والأكبر من حيث حجم الأصول والانتشار الجغرافي، ويعود إختيار البنك وفترة الدراسة والمقدرة بـ 5 سنوات من سنة 2013 إلى سنة 2017 بناء على المعطيات والمعلومات اللازمة والمتوفرة في التقارير السنوية للبنك محل الدراسة.

يمر بناء نموذج بطاقة الاداء المتوازن المستدام لبنك سوسيتي جنرال الجزائر بعدة مراحل والمتمثلة فيما يلي:

## II-1- تحديد رؤية ورسالة بنك سوسيتي جنرال الجزائر:

تتمثل رؤية سوسيتي جنرال الجزائر في ان تكون الرائدة بين الشركات التابعة لسوسيتي جنرال الموجودة في افريقيا واوروبا، وبين البنوك الخاصة في السوق المصرفية الجزائرية التي تهيمن عليها البنوك العمومية الجزائرية بنسبة 80% وذلك من خلال (التقرير السنوي لبنك سوسيتي جنرال الجزائر، 2017، صفحة 07):

- معرفة احتياجات العملاء والعمل على تلبيتها؛
- السعي لتطبيق الرقمنة الالكترونية لتسهيل الحصول على الخدمات المصرفية؛
- إطلاق منتجات وخدمات مصرفية جديدة ومبتكرة وبجودة عالية؛
- تطوير مهارات العمال الادارية من خلال تدريبهم؛
- الدفع بعجلة التنمية الاقتصادية من خلال تطوير وتحديث الاقتصاد الجزائر بالتصنيع والتتويج؛
- الاهتمام بالمواطن والالتزام بعلاقته مع مختلف الشركاء في مجال الفن، الرياضة، الطفولة المسعفة؛
- انتهاج إستراتيجية لتحقيق النمو المستدام.

## II-2- تحديد الاستراتيجيات والأهداف الاستراتيجية لبنك سوسيتي جنرال الجزائر:

يمثل الجدول رقم (01) الاستراتيجيات والأهداف الاستراتيجية لبنك سوسيتي جنرال الجزائر.

## II-3- مؤشرات قياس الاداء لبطاقة الأداء المتوازن المستدام لبنك سوسيتي جنرال الجزائر:

سنتطرق لمؤشرات قياس الاداء لنموذج بطاقة الاداء المستدام وفقا للأبعاد الخمسة للنموذج المقترح لتحديد ما تم انجازه فعلا.

### II-3-1- مؤشرات الاداء للبعد المالي:

سنستعرض مؤشرات تقييم الاداء من خلال ترجمة استراتيجية البنك إلى مقاييس مالية تمكنها من تحقيق هدفها الاستراتيجي المتمثل في النمو والبقاء، حيث تم اختيار مقاييس مالية تتلاءم وطبيعة الدراسة المتمثلة في بنك تجاري، والجدول رقم (02) يبين تطور مؤشرات الاداء للبعد المالي.

### II-3-1-1- معدل العائد على الأموال الخاصة:

يمكننا هذا المؤشر من قياس النسبة المئوية للعائد لكل وحدة نقدية من الاموال الخاصة، حيث كلما ارتفع العائد كلما كان أفضل بالنسبة للبنك، ويحسب كما يلي:

العائد على الاموال الخاصة = الدخل الصافي / الأموال الخاصة

### II-3-1-2- معدل العائد على الاصول:

يقيس هذا المؤشر قدرة البنك على توظيف الأموال توظيفاً أمثلاً، أي يقيس كفاءة إدارة البنك في استخدام مجموع أصوله، ويحسب كما يلي:

العائد على الأصول = الدخل الصافي / إجمالي الأصول



### II-3-1-3- معدل العائد على الاستثمار:

يقيس هذا المؤشر قدرة البنك على تحقيق الأرباح من خلال الاستثمار في أصوله، ويحسب كما يلي:

$$\text{العائد على الاستثمار} = \text{صافي الربح} / \text{إجمالي الأصول}$$

### II-3-1-4- هامش الربح:

يقيس هذا المؤشر الدخل الصافي المحقق لكل وحدة نقدية واحدة من إجمالي الإيرادات، فهو يبين مدى

كفاءة البنك في تسيير ومراقبة تكاليفه، ويحسب كما يلي:

$$\text{هامش الربح} = \text{الدخل الصافي} / \text{إجمالي الإيرادات}$$

### II-3-1-5- نسبة القروض إلى الودائع:

تعتبر هذه النسبة من مقاييس السيولة الأكثر فاعلية، حيث يقوم البنك بتقدير احتياجات السيولة بالتنبؤ

بالطلب على القروض ودراسة سلوك الودائع لكيلا تتعرض للخطر، وتحسب كما يلي:

$$\text{نسبة القروض إلى الودائع} = \text{إجمالي القروض} / \text{إجمالي الودائع}$$

### II-3-1-6- نسبة كفاية رأس المال:

تعتبر هذه النسبة من مقاييس السيولة الأكثر فاعلية، حيث يقوم البنك بتقدير احتياجات السيولة بالتنبؤ

بالطلب على القروض ودراسة سلوك الودائع لكيلا تتعرض للخطر، كما يجب ألا تقل هذه النسبة عن 8%،

وتحسب كما يلي:

$$\text{نسبة القروض إلى الودائع} = \text{إجمالي رأس المال} / \text{مخاطر الائتمان} + \text{مخاطر السوق} + \text{المخاطر التشغيلية}$$

### II-3-2- مؤشرات الأداء لبعده العملاء:

يلعب هذا البعد دور كبير في نجاح استراتيجية البنك، من خلال تحقيق رضا العميل وتلبية رغباته وبالتالي

استقطاب المزيد من العملاء مما يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية، ولقياس هذا البعد اعتمدنا مجموعة من المقاييس

والجدول رقم (03) يبين تطور مؤشرات أداء بعد العملاء.

### II-3-2-1- معدل النمو في حجم الودائع:

يقيس هذا المؤشر النمو السنوي في حجم الودائع، ويحسب كما يلي:

$$\text{معدل النمو في حجم الودائع} = \frac{(\text{حجم الودائع للسنة } n - \text{حجم الودائع للسنة } n-1)}{\text{حجم الودائع للسنة } n-1} * 100$$

### II-3-2-2- معدل النمو في حجم القروض:

يقيس هذا المؤشر النمو السنوي في حجم القروض، ويحسب كما يلي:

$$\text{معدل النمو في حجم القروض} = \frac{(\text{حجم القروض للسنة } n - \text{حجم القروض للسنة } n-1)}{\text{حجم القروض للسنة } n-1} * 100$$

### II-3-2-3- نسبة حجم ودائع البنك إلى إجمالي الودائع:

يقيس هذا المؤشر حجم ودائع بنك سوسيتي جنرال الجزائر بالنسبة لإجمالي الودائع في الاقتصاد ككل،

ويحسب كما يلي:

$$\text{نسبة حجم ودائع البنك إلى إجمالي الودائع} = \text{حجم ودائع البنك} / \text{إجمالي الودائع}$$

**II-3.2.4. نسبة حجم القروض البنك إلى إجمالي القروض:**

يقيس هذا المؤشر حجم قروض بنك سوسيتي جنرال الجزائر بالنسبة لإجمالي القروض في الاقتصاد ككل، ويحسب كما يلي:

نسبة حجم القروض البنك إلى إجمالي القروض = حجم قروض البنك / إجمالي القروض

**II-3.2.5. معدل نمو عدد العملاء:**

يقيس هذا المؤشر قدرة البنك على الحفاظ على عملائها وأيضا اكتساب عملاء جدد، ويحسب كما يلي:

معدل نمو عدد العملاء = (عدد العملاء للسنة n - عدد العملاء للسنة n-1) / عدد العملاء للسنة n-1 \* 100

**II-3.2.6. نسبة شكاوى العملاء:**

يحتاج العميل بأن يشعر بأن احتياجاته من أولويات البنك وانه يستجيب لشكواه بأسلوب ملائم، ويقيس هذا المؤشر نسبة الشكاوى المقدمة من قبل عملاء البنك، ويحسب كما يلي:

نسبة شكاوى العملاء = (عدد الشكاوى / عدد العملاء) \* 100

**II-3.3. مؤشرات الاداء لبعده العمليات الداخلية:**

والجدول رقم (04) يبين تطور مؤشرات أداء بعد العمليات الداخلية.

**II-3.3.1. نسبة الخدمات الجديدة المقدمة:**

يقيس هذا المؤشر نسبة الخدمات الجديدة المقدمة من طرف بنك سوسيتي جنرال الجزائر، ويحسب كما يلي:

نسبة الخدمات الجديدة المقدمة = الخدمات الجديدة المقدمة / إجمالي الخدمات المقدمة \* 100

**II-3.3.2. نسبة الإيرادات من الخدمات الجديدة المقدمة:**

يقيس هذا المؤشر الإيرادات المحصلة من الخدمات الجديدة المقدمة من طرف بنك سوسيتي جنرال الجزائر،

ويحسب كما يلي:

نسبة الإيرادات من الخدمات الجديدة المقدمة = الإيرادات من الخدمات الجديدة المقدمة / إجمالي الإيرادات من

الخدمات المقدمة \* 100

**II-3.3.4. مؤشرات الاداء لبعده التعلم والنمو:**

يهدف هذا البعد إلى توجيه الافراد نحو التطوير والتحسين الضروري للبقاء والاستمرار، حيث يتضمن بعد

التعلم والنمو مجموعة من المؤشرات التي تهدف لزيادة قدرات العاملين ونتاجيتهم من خلال تدريبهم وزيادة رقمته المنتجات والخدمات المقدمة من قبل البنك، والجدول رقم (05) يبين تطور مؤشرات الاداء لبعده التعلم والنمو.

**II-3.4.1. نسبة العاملين المدربين:**

يسعى البنك إلى تطوير مهارات عماله وتعيينها من خلال تدريبهم، ويحسب هذا المؤشر كما يلي:

نسبة العاملين المدربين = العاملين المدربين / إجمالي عدد العمال \* 100

**II-3.4.2. نسبة تكاليف تدريب العاملين:**

يقيس هذا المؤشر نسبة تكاليف تدريب عمال البنك لتحسين أدائهم إلى إجمالي التكاليف، ويحسب كما

يلي:

نسبة تكاليف تدريب العاملين = تكلفة تدريب العاملين / إجمالي التكاليف \* 100

## II-3.4.3- نسبة إنتاجية العامل:

يقيس هذا المؤشر إنتاجية عمال البنك، ويحسب كما يلي:

$$\text{نسبة إنتاجية العامل} = \frac{\text{الإيرادات}}{\text{عدد العاملين}} * 100$$

يبين الجدول رقم (05) عدد فروع البنوك والوكالات وعدد أجهزة الصراف الآلي وعدد بطاقات الدفع خلال فترة الدراسة.

## II-3.5- مؤشرات الأداء للبعد المجتمعي والبيئي:

تهتم هذه المؤشرات بتأثير البنك على النظم الاجتماعية والبيئية، وتتمثل هذه المؤشرات في المساهمات الاجتماعية والبيئية، الخدمات الصحية المقدمة للعاملين في البنك، تدريب العاملين، والجدول رقم (06) يبين تطور مؤشرات الأداء للبعد المجتمعي والبيئي.

## II-4- النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن المستدام الخاص ببنك سوسيتي جنرال الجزائر:

لبناء بطاقة الأداء المتوازن المستدام بأبعادها الخمسة، قمنا باختيار مجموعة من المؤشرات لقياس كل بعد من هذه الأبعاد وكذا لتترجم رؤية واستراتيجية البنك، وأيضا لتحديد نسبة تحقيق الأهداف الاستراتيجية، حيث استخدمنا 25 مؤشرا وبذلك نكون ضمن المجال المحدد من قبل كابلان ونورتن اللذان حددا عدد المؤشرات الإجمالية ما بين 18 و25 مؤشر.

ولبناء النموذج المقترح لابد من حساب النتيجة النهائية لكل مؤشر من المؤشرات والتي تحسب كما يلي:

- إذا كانت زيادة النتائج المنجزة فعلا للمؤشر مرغوبا فيها فالنتيجة النهائية تحسب كما يلي:

$$\text{النتيجة النهائية} = (\text{وزن القياس} \times \text{المنجز فعلا}) / \text{الهدف}$$

- أما إذا كانت زيادة النتائج المنجزة فعلا للمؤشر غير مرغوبا فيها فالنتيجة النهائية تحسب كما يلي:

$$\text{النتيجة النهائية} = (\text{وزن القياس} \times \text{الهدف}) / \text{المنجز فعلا}$$

حيث:

**الهدف:** وهو الأهداف المسطرة والمراد تحقيقها.

**المنجز:** وهو ما تم إنجازه فعلا.

**النتيجة النهائية:** مقارنة الأهداف مع المنجز فعلا.

الجدول رقم (07) يبين النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن المستدام لبنك سوسيتي جنرال الجزائر.

## III- النتائج ومناقشتها:

انطلاقا من بناء النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن المستدام لبنك سوسيتي جنرال الجزائر للفترة الممتدة من 2013 إلى غاية 2017 ولتقييم الأداء الشامل للبنك توصلنا إلى النتائج التالية:

• **البعد المالي:** يتبين من خلال الجدول رقم (07) أن البنك حقق نتائج مالية جيدة فيما يخص البعد المالي، حيث حقق نتيجة نهائية إجمالية تراوحت ما بين 28.36% و29.13% من 30% خلال فترة الدراسة، كما حقق البنك نتائج جيدة في كل مؤشرات الربحية وبين قدرته على توليد عوائد من توظيف كل وحدة نقدية، في كل من العائد على الاموال الخاصة من خلال الاستغلال الجيد للأموال الخاصة لتوليد الأرباح، والعائد على الأصول من خلال الاستغلال الأمثل وكذا العائد على الاستثمار، إضافة إلى قدرته على توليد السيولة اللازمة لمواجهة أي

استحقاقات، كما بين قدرته على تخفيض التكاليف من خلال تحقيقه لهامش ربح جيد، وحقق معدل لكفاية رأس المال لا يقل عن 8% حسب مقررات لجنة بازل 3.

• **بعد العملاء:** فيما يخص بعد العملاء حقق بنك سوسيتي جنرال الجزائر نتيجة نهائية إجمالية تتراوح ما بين 14.41% سنة 2014 و 18.88% سنة 2017 من 30% وهي نسبة ضعيفة لكنها في تزايد، حيث أن كل مؤشرات هذا البعد في تزايد بالنسبة لكل من معدل نمو العملاء والودائع والقروض وكذا عدد الشكاوي المقدمة من طرف العملاء قليلة جدا، إلا أن ما يؤثر على هذا البعد هو سيطرة البنوك العمومية على السوق المصرفية الجزائرية، ويتضح ذلك من خلال نسبة كل من الودائع والقروض الممنوحة من قبل البنك بالنسبة لإجمالي الودائع والقروض في الاقتصاد.

• **بعد العمليات الداخلية:** من خلال هذا البعد حقق بنك سوسيتي جنرال الجزائر نتيجة نهائية إجمالية تتراوح ما بين 6.82% سنة 2014 و 8.45% سنة 2015 من 10% وهي نتيجة مقبولة، ويعود هذا للتحسين المستمر لجودة الخدمات وكذا الخدمات البنكية الإلكترونية الجديدة المقدمة من طرف البنك.

• **بعد التعلم والنمو:** بالنسبة لهذا البعد حقق بنك سوسيتي جنرال الجزائر نتيجة نهائية إجمالية تتراوح ما بين 14.09% سنة 2017 و 18.96% سنة 2015 من 20% وهي نسبة مقبولة، ويعود ذلك إلى زيادة عدد الوكالات والفروع وأجهزة الصراف الآلي وكذا بطاقات الدفع والتي عددها في تزايد مستمر، وكذا تدريب العاملين بتكلفة أقل، إلا أن انتاجية العامل أقل بكثير مما هو مستهدف ويسعى البنك إلى تحقيقه.

• **البعد الاجتماعي والبيئي:** من خلال هذا البعد حقق بنك سوسيتي جنرال الجزائر نتيجة نهائية إجمالية ضعيفة إلا أنها في تحسن تراوحت ما بين 3.90% سنة 2013 و 6.60% سنة 2017 من 10%، رغم محاولة بنك سوسيتي جنرال الجزائر الاهتمام بالبعد المستدام إلا أن أدائه كان ضعيف، حيث كان تركيزه أكثر على البعد الاجتماعي من خلال التضامن مع دور الحضارة والأطفال المعوقين ذهنيا والمصابين بمتلازمة داون وشراء بعض منتجاتهم التي تعرضها بعض الجمعيات بالتنظيم مع البنك، كما يقوم البنك بتمويل الفرق الرياضية وتنظيم بطولات لكرة القدم، ويقوم البنك أيضا بتقديم الدعم المادي والمالي لبعض الجمعيات لتكوين الشباب ودمجهم في الحياة المهنية.

أما على المستوى الثقافي ينظم البنك مسابقات للفنانين التشكيليين ومنح الفائزين مكافآت وجوائز وتنظيم معارض فنية بالمتحف، إضافة إلى تنظيم مهرجانات موسيقية، أما على المستوى الصحي نظم بنك سوسيتي جنرال الجزائر خطة صحية طموحة (SAHETNA) تشمل عدة حملات حملة للوقاية من سرطان الثدي، حملة للوقاية من الأمراض الأكثر انتشارا في الجزائر وذلك وفقا للإحصائيات المخيفة بالنسبة لكل من مرض السكري وضغط الدم وأيضا ضعف الغدد الصماء، مست هذه الحملة 681 رجل و717 امرأة حيث تكفل البنك بالفحص والمتابعة لمدة عامين مجانا.

• من خلال مختلف الأبعاد فقد حقق البنك محل الدراسة أداء شامل مقبول يتراوح ما بين 64.80% سنة 2013 و 77.56% سنة 2015 من 100%، وأن أفضل أداء شامل كان سنة 2015 وذلك لتحقيقه أفضل أداء في كل من البعد ولأن تحقيق الأداء الشامل يتطلب تحقيق أداء جيد للأبعاد الثلاثة الاقتصادية والبيئية والاجتماعية، وعليه

فإن البنك لم يحقق أداء شامل جيد لأنه يعاني من أداء ضعيف على مستوى بعد العملاء وكذا البعد البيئي والاجتماعي.

من خلال النتائج التي توصلنا إليها فإن بنك سوسيتي جنرال الجزائر يحقق أداء مالي جيد وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى، وأنه لا يولي اهتماما للبعد البيئي والاجتماعي بشكل كبير وهذا ما ينفي صحة الفرضية الثانية، وأنه لا يحقق أداء شامل جيد وهذا ما ينفي صحة الفرضية الثالثة.

#### IV- الخلاصة:

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن المستدام نموذج متعدد الأبعاد ظهر لمواجهة القصور في مختلف أدوات تقييم الأداء التقليدية التي تركز على المؤشرات المالية فقط دون الأخذ بعين الاعتبار مختلف العناصر المتعلقة بالبعد البيئي والاجتماعي، بينما جمعت هذه الأداة مختلف الأبعاد البعد الاقتصادي والاجتماعي والبيئي وهو ما يسمى بالأداء الشامل.

ولتقييم هذا الأداء لابد من مقارنة الأداء المنجز فعلا من قبل البنك بما يسعى البنك لتحقيقه، فمن خلال دراستنا هاته ووفقا للنتائج المتوصل إليها:

- حقق بنك سوسيتي جنرال الجزائر خلال سنوات الدراسة أداء مالي جيد لمختلف مؤشرات البعد المالي، إلا أن هذا لا يكفي لتحقيق أداء شامل ويتضح ذلك من خلال الأبعاد الأخرى التي لم تحقق أداء جيد، وهو ما يبين القصور في الأدوات التقليدية التي تركز على الجانب المالي فقط.

- حقق بنك سوسيتي جنرال الجزائر أداء مقبول في كل من بعد التعلم والنمو والعمليات الداخلية، ويعود هذا إلى اهتمام البنك بتقديم خدمات جديدة و رقمنة منتجاته وخدماته.

- بينما حقق بنك سوسيتي جنرال أداء ضعيف فيما يتعلق ببعدها الاجتماعي والبيئي، رغم اهتمامه بهذا البعد إلا أنه لازال بعيد عن تحقيق أداء اجتماعي وبيئي جيد.

حقق بنك سوسيتي جنرال الجزائر أداء شامل مقبول بنسبة تراوحت ما بين 64.80% سنة 2013 و 77.56% سنة 2015 من 100%، ولتحسين هذا الأداء نقدم مجموعة من التوصيات أهمها:

- العمل على زيادة إنتاجية العمال من خلال تشجيعهم بزيادة المكافأة والحوافز؛  
- زيادة رضا العملاء من خلال تلبية رغباتهم وتقديم خدمات جديدة أكثر رقمنة وجودة عالية وعليه جذب المزيد من العملاء؛

- العمل على تحقيق التوازن بين مختلف الأبعاد أي بين البيئة الداخلية والخارجية؛  
- العمل أكثر على تدريب العمال لزيادة مهارتهم وإكسابهم خبرات؛  
- الاهتمام بالبعد الاجتماعي والبيئي بشكل أكثر.

## - الإحالات والمراجع:

- حسام عبد الكريم محمود عاشور. (2015). استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس أداء المستشفيات الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة (مذكرة ماجستير غير منشورة). فلسطين: جامعة الأقصى.
- سليمة مالية. (2018). دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة اقتراح نموذج لتقييم بطاقة الأداء المتوازن في شركة سوبالوكس 2000 لصناعة العطور ومستحضرات التجميل. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الإقتصادي، 288.
- صالح بلاسكة. (2012). قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات (مذكرة ماجستير غير منشورة). سطيف: جامعة فرحات عباس.
- عبد الرحمان العايب. (2011). التحكم في الأداء الشامل في المؤسسة الإقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة (أطروحة دكتوراه غير منشورة). سطيف: جامعة فرحات عباس.
- محاد عريوة. (2011). دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف (مذكرة ماجستير غير منشورة). سطيف: جامعة فرحات عباس.
- مريم بودودة. (2014). استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقييم الأداء الشامل للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلية (مذكرة ماجستير غير منشورة). الجزائر: جامعة قسنطينة .
- التقرير السنوي لبنك سوسيتي جنرال الجزائر. (2017). تم الاسترداد من [https://particuliers.societegenerale.dz/fileadmin/user\\_upload/Algerie/PDF/SGA\\_RA2017.pdf](https://particuliers.societegenerale.dz/fileadmin/user_upload/Algerie/PDF/SGA_RA2017.pdf) 19/10/2019 19:31
- (CJD), C. d. (2004). Le guide de la performance globale: 100 questions pour faire votre diagnostic et établir votre plan d'action. Paris: Éditions d'Organisation.
- Ashok Kumar Gupta, M. M. (2018). Performance Evaluation Using Balanced Scorecard Model in Banking Industry: A Case Study of HDFC Bank. Pacific Business Review International, pp:64-78.
- AUTISSIER David, a. (2007). L'Atlas du Management - L'encyclopédie du management en 100 dossiers-clés. Paris: Edition d'organisation.
- Colin, D. (2001). Management Accounting for Business Decisions. London: Thomson Learning.
- Garrison, R. H. (2010). Managerial Accounting. New York: McGraw- Hill / Irwin.
- Malmi, T. (2001). Balanced Scorecard in finish Companies: A research note. Management Accounting Research, 208.
- Nicolas, D. A. (2007). Mesure de la performance globale des entreprises,. 28eme congrès de l'association française de comptabilité « Comptabilité et environnement », (p. p3). Poitiers.
- Norton, R. (2003). Le tableau de bord prospectif. Paris: Éditions d'Organisation.
- Notat, N. (2007). la performance à quel prix. In Entretiens de Valpré (p. 10). Lyon: centre des congrès et les séminaires de Valpré.
- QUAIREL, M. C. (2003). Reporting sociétal: limites et enjeux de la proposition de normalisation internationale «Global Reporting international ». Louvain Neuve, France: congrès de l'association francophone de comptabilité.

## Referrals and references:

- Hossam Abdel Karim Mahmoud Ashour. (2015). Using the Balanced Scorecard dimensions as a tool to measure the performance of Palestinian government hospitals in the Gaza Strip (unpublished master's note). Palestine: Al-Aqsa University.
- Malia salila. (2018). The role of the balanced scorecard in evaluating the performance of the institution. Proposing a model for evaluating the balanced scorecard in the Subalux 2000 company for the manufacture of perfumes and cosmetics. Journal of Law and Human Sciences, Economic Issue, 288.
- Saleh Blaskeh. (2012). Applicability of the Balanced Scorecard as a tool for strategy evaluation in the Algerian Economic Corporation, a case study of some institutions (unpublished master's note). Setif: Farhat Abbas University.
- Abdul Rahman Al-Ayeb. (2011). Controlling the overall performance of the economic enterprise in Algeria in light of the challenges of sustainable development (unpublished PhD thesis). Setif: Farhat Abbas University.
- Mahad Arywa. (2011). The role of the balanced scorecard in measuring and evaluating the sustainable performance of medium-sized food industries, a comparative study between brood milk with Al-Masila and Labaneh Al-Tal Bastif (unpublished master's note). Setif: Farhat Abbas University.
- Maryam Boudouda. (2014). The use of the sustainable balanced scorecard and benchmarking to evaluate the overall performance of the institution A case study of the Melilla Sanitary Ceramics Foundation (unpublished Master's note) Algeria: University of Constantine. Annual report of Societe Generale Bank Algeria. (2017). Retrieved from [https://particuliers.societegenerale.dz/fileadmin/user\\_upload/Algerie/PDF/SGA\\_RA2017.pdf](https://particuliers.societegenerale.dz/fileadmin/user_upload/Algerie/PDF/SGA_RA2017.pdf) 11/10/2019 19:31
- (CJD), C. d. (2004). Le guide de la performance globale: 100 questions pour faire votre diagnostic et établir votre plan d'action. Paris: Éditions d'Organisation.
- Ashok Kumar Gupta, M. M. (2018). Performance Evaluation Using Balanced Scorecard Model in Banking Industry: A Case Study of HDFC Bank. Pacific Business Review International.
- AUTISSIER David, a. (2007). L'Atlas du Management - L'encyclopédie du management en 100 dossiers-clés. Paris: Edition d'organisation. Colin, D. (2001). Management Accounting for Business Decisions. London: Thomson Learning.
- Garrison, R. H. (2010). Managerial Accounting. New York: McGraw- Hill / Irwin.
- Malmi, T. (2001). Balanced Scorecard in finish Companies: A research note. Management Accounting Research, 208. Nicolas, D. A. (2007). Mesure de la performance globale des entreprises. 28<sup>me</sup> congrès de l'association française de comptabilité "Comptabilité et environnement", (p. P3). Poitiers.
- Norton, R. (2003). Le tableau de bord prospectif. Paris: Éditions d'Organisation.
- Notat, N. (2007). la performance à quel prix. In Entretiens de Valpré (p. 10). Lyon: center des congrès et les séminaires de Valpré.
- QUAIREL, M. C. (2003). Reporting sociétal: limites et enjeux de la proposition de normalization internationale "Global Reporting International". Louvain Neuve, France: congrès de l'association francophone de comptabilité.

- ملاحق:

جدول رقم (01): الاستراتيجيات والأهداف الاستراتيجية لبنك سوسيتي جنرال الجزائر

الأهداف الاستراتيجية				الابعاد
رفع كفاية رأس المال	تخفيض التكاليف	توفير السيولة	تحسين المردودية	البعد المالي
تحقيق رضا العملاء	زيادة الحصة السوقية للبنك	استقطاب عملاء جدد		بعد العملاء
	زيادة الخدمات الجديدة المقدمة			بعد العمليات الداخلية
رقمنة المنتجات والخدمات	زيادة انتاجية العاملين	زيادة قدرات العاملين		بعد التعلم والنمو
	الارتقاء بالمسؤولية الاجتماعية	زيادة الاستثمار الاجتماعي والبيئي		البعد البيئي والاجتماعي

المصدر: من إعداد الباحثين.

الجدول رقم (02): مؤشرات الاداء للبعد المالي لبنك سوسيتي جنرال الجزائر

الاهداف	المؤشرات	الوحدة	السنوات				
			2017	2016	2015	2014	2013
زيادة الربحية	معدل العائد على الاصول	%	1.47	1.88	1.77	2.90	1.80
	معدل العائد على الاموال الخاصة	%	12.09	14.73	13.33	19.61	17.39
	معدل العائد على الاستثمار	%	3.98	4.63	3.99	4.54	3.32
توفير السيولة	نسبة القروض الى الودائع	%	81.29	80.57	78.28	75	72.72
تخفيض التكاليف	هامش الربح	%	26	31	29	39	26
كفاية رأس المال	نسبة كفاية رأس المال	%	14.8	15.1	16.3	15.2	14.7

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا إلى التقارير السنوية للبنك

الجدول رقم (03): مؤشرات الاداء لبعد العملاء لبنك سوسيتي جنرال الجزائر

الاهداف	المؤشرات	الوحدة	السنوات				
			2017	2016	2015	2014	2013
استقطاب عميل جديد	معدل النمو في الودائع	%	14.87	22.22	18.06	17.57	13.01
	معدل النمو في القروض	%	21.89	18.80	16.46	15.53	13.60
حصة البنك في السوق	نسبة الودائع إلى إجمالي الودائع	%	2.71	2.59	2.15	2.33	2.11
	نسبة القروض إلى إجمالي القروض	%	2.54	2.46	2.13	2.14	2.32
رضا العميل	معدل نمو عدد العملاء	%	10.15	9.22	11.22	0.56	1.60
	نسبة شكاوى العملاء	%	0.04	0.07	0.003	0.07	0.094

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا إلى التقارير السنوية للبنك

الجدول رقم (04): مؤشرات الاداء لبعد العمليات الداخلية لبنك سوسيتي جنرال الجزائر

الاهداف	المؤشرات	الوحدة	السنوات				
			2017	2016	2015	2014	2013
تقديم خدمات جديدة	نسبة الخدمات الجديدة	%	2.12	1.50	2.53	1.41	2.33
	نسبة الإيرادات من الخدمات الجديدة المقدمة	%	2.03	1.11	1.47	0.8	1.23

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا إلى التقارير السنوية للبنك

الجدول رقم (05): مؤشرات الاداء لبعد العمليات الداخلية لبنك سوسيتي جنرال الجزائر

الاهداف	المؤشرات	الوحدة	السنوات				
			2017	2016	2015	2014	2013
زيادة قدرات العاملين	نسبة العاملين المدربين	%	48.36	71.41	68.82	84.28	71.44
	نسبة تكاليف تدريب العاملين	%	0.01	0.02	0.06	0.06	0.03
انتاجية العاملين	نسبة انتاجية العامل	%	0.071	0.073	0.072	0.071	0.074
الرقمنة المنتجات والخدمات	عدد الفروع		11	11	11	10	8
	عدد الوكالات		90	87	86	86	85
	عدد أجهزة الصراف الآلي		102	99	97	96	93
	عدد بطاقات الدفع		26212	25303	25000	23091	22239

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا إلى التقارير السنوية للبنك

الجدول رقم (06): مؤشرات الأداء لبعده المجتمعي والبيئي لبنك سوسيتي جنرال الجزائر

الاهداف	المؤشرات	الوحدة	السنوات					المتوسط
			2017	2016	2015	2014	2013	
زيادة الاستثمار الاجتماعي والبيئي	نسبة زيادة المساهمات الاجتماعية والبيئية	%	1.89	1.65	2.13	2.52	3.14	2.26
الارتقاء بالمسؤولية الاجتماعية	نسبة الزيادة في الخدمات الصحية المقدمة للعاملين في البنك	%	1.84	2.24	2.30	1.68	2.11	2.03
	نسبة الزيادة في تدريب العاملين	%	0.42	0.31	0.03	0.18	2.17	0.42

المصدر: من إعداد الباحثين استناداً إلى التقارير السنوية للبنك

الجدول رقم (07): النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن المستدام لبنك سوسيتي جنرال الجزائر للفترة الممتدة من 2013 إلى غاية 2017

الاهداف	المؤشرات	الوزن	الهدف	النتائج المتجزئة - 2013					النتيجة النهائية - 2017						
				2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2017		
البيد المالي	محفل العائد على الاصول	5%	1.76	2.97	1.82	1.79	1.5	1.80	2.90	1.77	1.88	1.47	1.47	1.88	1.77
	محفل العائد على الاموال الخاصة	5%	19.2	22.1	15.0	13.4	10	17.3	19.6	14.7	14.7	12.09	14.7	14.7	14.7
	محفل العائد على الاستثمار	5%	3.51	4.50	4.50	4.32	4.1	3.32	4.54	3.99	4.63	3.98	4.63	3.99	4.54
	نسبة القروض إلى الودائع	5%	71.0	75.4	80	81	72.7	75	72.7	75	78.28	80.5	78.28	80.5	78.28
	هامش الربح	5%	29	38	30	24	26	24	39	29	31	26	31	29	39
	نسبة كفاءة رأس المال	5%	15.0	16.2	16.5	15.7	15	14.7	15.2	16.3	15.1	14.8	15.1	14.8	15.1
	اداء البيد الاول	30%	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
	محفل النمو في حجم الودائع	5%	19.0	22.5	29.2	30.2	22	13.0	18.06	22.2	22.2	14.87	22.2	22.2	14.87
	محفل النمو في حجم القروض	5%	19.5	25.4	27.1	30.1	32	13.6	16.46	18.8	18.8	21.89	18.8	18.8	21.89
	نسبة الودائع إلى إجمالي القروض	5%	12.2	10.2	14.0	16.5	17	2.11	2.33	2.15	2.59	2.71	2.59	2.71	2.59
	نسبة القروض إلى إجمالي القروض	5%	8.23	10.1	14.0	16.9	18	2.32	2.14	2.13	2.46	2.54	2.46	2.54	2.46
	محفل نمو عدد العملاء	5%	8.72	10.6	15.0	17.8	19	1.60	0.56	11.22	9.22	10.15	9.22	10.15	9.22
	نسبة شكاوى العملاء	5%	0.08	0.07	0.00	0.05	0.0	0.09	0.07	0.003	0.07	0.04	0.07	0.04	0.07
	اداء البيد الثاني	30%	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
	البيد التشغيلية الداخلية	نسبة الخدمات الجديدة المقدمة	5%	3.54	2.24	2.98	1.79	2.4	1.41	2.33	2.53	2.12	1.50	2.12	1.50
نسبة الإيرادات من الخدمات الجديدة المقدمة		5%	1.5	1.09	2.02	1.57	2.8	1.23	0.80	1.47	2.03	1.11	1.47	2.03	
اداء البيد الثالث		10%	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	
نسبة العاملين المدربين		2.5%	70.1	90.0	74.6	76.8	45	71.4	84.2	68.82	71.4	48.36	71.4	48.36	
نسبة تخليق تدريب العاملين		2.5%	0.03	0.02	0.04	0.02	0.0	0.03	0.06	0.06	0.02	0.01	0.02	0.01	
نسبة انتاجية العامل		5%	0.4	0.48	0.73	0.54	0.6	0.07	0.07	0.072	0.07	0.071	0.07	0.072	
البيد البيئي والاجتماعي	عدد الفروع	3%	7	15	17	19	20	8	10	11	11	11	11	11	
	عدد الوكالات	2%	83	89	90	93	97	86	86	86	87	90	87	86	
	عدد أجهزة الصراف الآلي	2%	97	97	99	102	106	93	96	97	99	102	99	97	
	عدد بطاقات الدفع	3%	214	281	252	266	222	230	2500	253	2621	2	253	2500	
	اداء البيد الرابع	20%	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	
	نسبة زيادة المساهمات الاجتماعية والبيئية	5%	2.5	3.1	2.5	2.24	2.1	3.14	2.52	2.13	1.65	1.89	1.65	1.89	
	نسبة الزيادة في الخدمات الصحية المقدمة للعاملين في البنك	3%	4.48	2.86	3.11	3.92	3.0	2.11	1.68	2.30	2.24	1.84	2.24	2.30	

المصدر: من إعداد الباحثين استناداً إلى التقارير السنوية للبنك

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA :

حميد السليمانى، شريفة جعدي. (2021). استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام كأداة لتقييم الأداء الشامل للبنوك دراسة حالة بنك سوسيتي جنرال الجزائر خلال الفترة (2017-2013)، مجلة رؤى اقتصادية، 11(01)، جامعة الوادي، الجزائر، ص ص 261-276.

يتم الاحتفاظ بحقوق التأليف والنشر لجميع الأوراق المنشورة في هذه المجلة من قبل المؤلفين المعنيين بموجب رخصة المشاع الإبداعي نسب (CC BY-NC 4.0) المصنف - غير تجاري 4.0 رخصة عمومية دولية.



Roa Iktissadia Review is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial license 4.0 International License. Libraries Resource Directory. We are listed under Research Associations category