تمهـــيـــــــــــد

يمكن للمؤسسات التي تنشط في القطاعات الاقتصادية المختلفة حسب الاقتصاد الصناعي، والتي تبحث عن تحسين قدرتها التنافسية وتحسين أدائها، أن تطبق منهج الاقتصاد الصناعي SCP (هيكل-سلوك - أداء) من أجل تحقيق ذلك، أي أن تعتمد في ذلك على اتخاذ استراتيجيات بناء على خصائص هيكل السوق الذي تنشط فيه من أجل تحقيق أداء مقبول، ونظرا لأهمية الدور الذي تلعبه الصناعة المصرفية داخل الاقتصاديات المختلفة ومن أجل تحليل هذه الصناعة وتطويرها استعملت العديد من المناهج الاقتصادية من بينها منهج الاقتصاد الصناعي الذي يقوم أساسا على العلاقة الثلاثية (هيكل، سلوك، أداء).

شهدت الصناعة المصرفية على المستوى العالمي تطورات جوهرية، اتخذت العديد من المظاهر كبروز المعايير الدولية، تحرير تجارة الخدمات المالية والمصرفية، فتح الأسواق أمام البنوك الأجنبية، وبالتالي اشتدت المنافسة الداخلية والخارجية، فالصناعة المصرفية تعتبر صناعة، حيث يتوافر فيها كل متطلبات وعناصر أي نشاط إنتاجي، فهي لم تعد صناعة منتجات تقليدية فقط بل تعدت إلى أكثر من ذلك.

حيث أن اشتداد المنافسة بين المتعاملين في هذه الصناعة دفع المؤسسات المصرفية إلى تبني توجهات حديثة في أسلوب تقديم الخدمات المصرفية، ومن بين المداخل الإستراتيجية التي تنتهجها البنوك لكسب موقع تنافسي في السوق المصرفية والرفع من كفاءة أدائها نجد تطوير الخدمات المصرفية كمدخل استراتيجي حديث، الذي أصبح من أبرز أدوات التفوق وحسن التموقع داخل الصناعة المصرفية، وهذا لما يمكن أن يوفره من مزايا لتلك البنوك سواء من حيث التميز عن المنافسين وبالتالي وضع عائق من عوائق الدخول أمام المؤسسات التي ترغب في الدخول إلى هذه الصناعة، أو من خلال الحفاظ على العملاء الحاليين وكسب عملاء جدد مما يساعد على زيادة عائد الخدمات وبالتالي تعظيم الربحية.

إن المؤسسات المصرفية تعمل في محيط سمته التغير المستمر، أي أن البيئة التي تتنافس في ظلها هذه المؤسسات تتسم بدوام التغير والتقلب، فحاجات ورغبات الزبائن متغيرة، وتصرفات المنافسين جد مغرية ومحفزة لدخول منافسين جدد إلى الصناعة، مما يفرض على المؤسسات البنكية اليوم التطور والتحول لغرض التأقلم مع المحيط الجديد، باتباع إستراتيجية تطوير خدماتها المصرفية، ففي ظل بيئة الأعمال الراهنة المتسارعة والمتقلبة ولأجل تطوير النشاط المصرفي وتحسين أدائه، أصبح الاهتمام بتطوير الخدمات المصرفية كمدخل استراتيجي وأسلوب فعال لضمان ذلك، هذا ما يؤدي إلى تخفيض التكاليف والاستخدام الأمثل للموارد ومنه رفع مستوى الأداء لأن عملية تحسين الأداء من الوظائف الأساسية في المؤسسة المصرفية.

أصبحت عملية تطوير الخدمات المصرفية ينظر إليها نظرة إستراتيجية باعتبارها مصدرا من مصادر الميزة التنافسية للبنوك و رفع كفاءة الأداء، وإستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية تكون بإضافة خدمات
جديدة أو تطوير الخدمات القائمة، وذلك عن طريق الاهتمام بالطاقات البشرية، التكنولوجيا، والبحث والتطوير كذلك لابد أن تدرس المؤسسة المصرفية البيئة التنافسية المحيطة بها للتعرف على المنافسين والمنتجات التي يعرضونها ودراسة العملاء لمعرفة احتياجاتهم، ومن ثم تطوير خدماتها، ويسعى البنك من وراء هذه الإستراتيجية لزيادة أرباحه وتحسين أدائه، وتوسيع نطاق أسواقه بما يحقق النمو والاستمرار في النشاط المصرفي.

ويركز الكثير من المختصين على اعتماد هذه الإستراتيجية، وهو الأمر الذي يجب أن تأخذ به البنوك الجزائرية لمواجهة تحديات المنافسة بعد تحرير السوق المصرفية الجزائرية، فالقطاع المصرفي الجزائري شهد العديد من الإصلاحات قامت بها الدولة من خلال مجموعة من القوانين أهمها قانون النقد والقرض 10/90 الذي شجع على المنافسة، هذا ما أدى إلى ضرورة تطوير الخدمات المصرفية، وذلك لمواجهة هذه المنافسة ولمواكبة التطورات التكنولوجية المتلاحقة في الصناعة المصرفية، كما أننا اخترنا بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) كعينة من مجموع الصناعة المصرفية الجزائرية.

الإشـــكـــاليـــــــــــــة

تبرز إشكالية بحثنا في السؤال الرئيسي التالي:

ما هو دور إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية في تحسين أداء المؤسسات المصرفية بصورة عامة والمؤسسات المصرفية الجزائرية بصورة خاصة ؟

يترتب على هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما هي المراحل التي مرت بها الصناعة المصرفية؟
2. هل إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية ضرورية في ظل بيئة مصرفية متغيرة؟
3. ما هو أثر تطبيق إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية على أداء المؤسسات المصرفية الجزائرية؟
4. ما هي الصعوبات التي تواجه المؤسسات المصرفية الجزائرية وخاصة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) في تطبيق إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية؟

الفـــرضيـــــــــات

من خلال هذا البحث سنحاول تأكيد أو نفي الفرضيات التالية:

كل فرضية حسب السؤال الفرعي:

1. الصناعة المصرفية جاءت استجابة للتغير والتطور التكنولوجي حسب كل دولة.
2. إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية ضرورية جدا في ظل بيئة مصرفية متغيرة.
3. إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية ترفع من مستوى أداء المؤسسة المصرفية الجزائرية وتجعلها منافسة لمثيلاتها من المؤسسات.
4. المؤسسة المصرفية الجزائرية وخاصة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) لا تزال تعاني من غياب إستراتيجية شاملة وواضحة لتطوير خدماتها.

أهـمـيــــــــــة الـــدراســـــــــــة

تبرز أهمية هذه الدراسة من الجوانب التالية:

1- الأهمية العلمية: تستمد الأهمية العلمية لهذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله ، كون موضوع إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية أحد الموضوعات الهامة التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام بالغ من قبل المهتمين بهذا المجال، ومما يزيد هذه الدراسة أهمية هو ارتباط هذه الإستراتيجية بأحد الجوانب المهمة التي تسعى كافة منظمات الأعمال المصرفية لتحقيقها ألا وهي تحسين الأداء المصرفي، الذي يعد من أهم مقاييس تقدم المنظمات وتطورها.

2- الأهمية العملية: تنبع أهمية الدراسة من الناحية العملية من أهمية هذه الإستراتيجية ومدى قدرتها على رفع الربحية، حيث أن المؤسسات المصرفية في ظل المنافسة الشديدة تحتاج إلى تجديد وتطوير خدماتها المصرفية كما تحتاج دائما إلى رفع أدائها للاستمرار والبقاء في السوق، كما تتجلى أهمية هذا البحث في أهمية اختبار الفروض المتعلقة بالبحث، ومدى تبني تلك المؤسسات المصرفية للجوانب العلمية والموضوعية في تطوير الخدمات المصرفية من أجل تحسين أدائها.

3- الأهمية التطبيقية: من خلال الاستفادة من إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية للبنوك المتقدمة وتطبيقها في المؤسسات المصرفية الجزائرية. وهناك أهمية تطبيقية لنتائج مثل هذه الدراسة في القطاع المصرفي أو قطاعات الأعمال الخدماتية المختلفة، حيث يمكن من معرفة أساليب وطرق تطوير الخدمات المصرفية زيادة الأرباح وجذب العملاء وتحسين الحصة السوقية.

أهـــــــــداف الـــدراســـــــــــة

- إظهار أهمية علم اقتصاديات الصناعة في تحليله للأسواق وخاصة السوق المصرفي الجزائري، ومحاولة تطبيق منهج جديد لدراسة الأسواق والقطاعات ألا وهو منهج الاقتصاد الصناعي على القطاع المصرفي.
- تسليط الضوء على دراسة العلاقة بين سلوك المؤسسة في السوق وأدائها، وذلك من خلال الربط بين إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية وتحسين الأداء بالإسقاط على الصناعة المصرفية الجزائرية.
- التأكيد على أهمية تطوير الخدمات المصرفية كمدخل إستراتيجي يساعد في تحسين الموقع التنافسي ويعزز الأداء في الصناعة المصرفية.
- التعرف على الواقع التطبيقي لمفهوم إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية في المؤسسات المصرفية الجزائرية وخاصة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR).
- الكشف عن الصعوبات التي تواجه بنك الفلاحة والتنمية الريفية في تطبيق إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية، إضافة إلى الحلول التي يمكن أن تسهم في تذليل تلك الصعوبات.

مـبـــــررات اخـتـيـــــار المـوضـــــــوع

يرجع اختيارنا لهذا الموضوع للاعتبارات التالية:

- أهمية الصناعة المصرفية باعتبارها صناعة يتوافر فيها متطلبات كل نشاط إنتاجي.
- لكونه موضوعا في صميم الاختصاص – اقتصاد صناعي–
- إبراز أهمية تطوير الخدمات المصرفية كإستراتيجية حديثة للبنوك.

المنهـــج والأدوات المستـخدمـــــة فـي البـحـث

وفقا لخطوات هذا العمل وللإلمام الكافي بكل جوانبه المختلفة فقد تطلب هذا اتباع المناهج التالية:

1. **المنهج التاريخي** : لم نهمل اعتمادنا في نقاط ضيقة على المنهج التاريخي وذلك في الفصل الأول والفصل الثالث وذلك من خلال المراحل التي مرت بها الصناعة المصرفية على مر العصور بصفة عامة والصناعة الجزائرية بصفة خاصة محاولة منا لاسترداد معطيات الماضي بما يمكننا من تحليل القوى والمشكلات التي صاغت الحاضر.
2. **المنهج الوصفي التحليلي**: سنعتمد على المنهج الوصفي التحليلي في الفصلين الأول والثاني من خلال وصف الصناعة المصرفية والخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك، وكذا وصف إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية وتحليل دور هذه الإستراتيجية في التأثير على أداء المؤسسات المصرفية.

أما أدوات البحث المستخدمة في الدراسة فقد اعتمدنا على الكتب والمراجع العلمية والدوريات والرسائل الجامعية والملتقيات كما اعتمدنا على التقارير السنوية للبنك المركزي الجزائري ونشراته

المختلفة، والتي نعتقد بأنها أغنت الرسالة، كذلك فضاءات الأنترنت، كما اعتمدنا على البيانات الإحصائية من خلال التطرق إلى إحصائيات حول الأداء المصرفي وواقعه في الصناعة المصرفية الجزائرية، ومن جهة أخرى تم استخدام أسلوب الملاحظة للحكم على العديد من الأمور الهامة كملاحظة اهتمام البنك بالتطوير أو عدم اهتمامه.

تحديـــــد إطـــــــار البـــــحـــــث

من أجل حصر إشكالية البحث وبلوغ الأهداف المستوحاة من الدراسة، حددنا أبعاد هذه الدراسة، إذ أننا سنعالج تطوير الخدمات المصرفية كمدخل استراتيجي للمؤسسة المصرفية وأهميتها في التأثير على الأداء، ونستند في معالجتنا لهذا الموضوع على القطاع المصرفي الجزائري بصورة عامة وعلى بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) بصورة خاصة، وهذا خلال فترة الدراسة (2000-2010).

صعـــــوبـــــــات البـحـــــــث

من بين الصعوبات التي واجهتنا في هذا البحث نجد صعوبة الحصول على المراجع المتخصصة والمرتبطة مباشرة بالموضوع، أما الدراسات القريبة من موضوع الدراسة كانت في الغالب ذات طابع نظري.

موقـــــع البحـــــث مـــن الـــدراســـــات الســـابقـــــة

تمثل الدراسات السابقة إطارا معرفيا رئيسيا، ورافدا أساسيا من الروافد التي توجه العمل العلمي، وتوفر له خبرات وتجارب الباحثين السابقين، ومن تلك الدراسات يتعرف الباحث على خطى الدارسين، والمشكلات المنهجية التي واجهتهم وأساليبهم في التعامل معها والاستفادة منها في إنماء تصوراته ومداخله البحثية وتجنب التكرار وضمان العمق والرؤية المتكاملة لتحليلاته، وفيما يلي بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة الحالية سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، وذلك وفق ترتيب زمني لوقت إجرائها من الأقدم فالأحدث حتى تبرز التطورات التي شهدها البحث.

1 -الدراسـات السابقـــة في مجـــال تطويـــــر الخدمـــــات المصرفيـــــة:

دراسة (معراج هواري، 2005): أطروحة دكتوراه بعنوان: " **تأثير السياسات التسويقية على تطوير جودة الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الجزائرية دراسة ميدانية** ". عالجت الدراسة إشكالية تأثير السياسات التسويقية على تطوير الخدمات المصرفية في البنوك التجارية الجزائرية، وأبرزت الدراسة تقييم جودة الخدمات المصرفية المقدمة من طرف البنوك الجزائرية كما تطرقت إلى جوانب هامة متعلقة بالحداثة المصرفية والبنوك الإلكترونية ودور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تطوير الخدمات المصرفية.

دراسة (بـــريش عبد القادر، 2006): أطروحة دكتوراه بعنوان: "**التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية** ". حيث تطرق إلى الآليات التي يمكن للبنوك الجزائرية إتباعها والارتقاء بمستوى الخدمات المصرفية التي تقدمها إلى مستوى أحسن مما هي عليه الآن، فيجب وضع البنوك الجزائرية في مجال تطوير الخدمات المصرفية والوصول إلى تقديم خدمات عالية الجودة، تستجيب إلى تطلعات الزبائن وفقا للمعايير الدولية، حتى تستطيع الصمود في وجه المنافسة الناجمة عن تحرير السوق المصرفي الجزائري ، ويهدف إلى طرح مجموعة من المحاور التي يجب على البنوك الجزائرية العمل عليها لتطوير خدماتها وتنمية قدراتها التنافسية مستقبلا.

2 -الدراســـات السابقـــــة في مجــــــال الأداء المـــصرفـــــــي:

دراسة (مروان غانم، 2000): رسالة ماجستير بعنوان: "**تقييم الأداء المالي للمصارف التجارية الأردنية (1978-1998)**". تهدف هذه الدراسة إلى تقييم أداء المصارف التجارية الأردنية خلال الفترة (1978-1998) وتحديد أهم العومل التي أثرت على هذا الأداء، وقد تم استخدام أدوات التحليل المالي بغية التعرف على أداء هذه المصارف، كما تم التعرض إلى العوامل المختلفة التي أثرت على هذا الأداء والتي اشتملت على السياسة النقدية والسياسة المالية وغيرها.

وأخيرا أوصت هذه الدراسة بضرورة قيام المصارف التجارية الأردنية بتنويع استثماراتها والتركيز بدرجة أكبر على الخدمات المصرفية وعدم قيام هذه المصارف بزيادة هامش أسعار الفائدة خلال فترات الركود الاقتصادي لأن ذلك يؤدي إلى ارتفاع مخاطر الائتمان.

دراسة (محمد يوسف العمري، 2004): أطروحة دكتوراه بعنوان:"**الكفاءة الإنتاجية في البنوك الأردنية في ظل العولمة المالية**". تهدف هذه الدراسة إلى قياس وتقييم الكفاءة الإنتاجية والأد اء في البنوك الأردنية، ومقارنتها بالكفاءة الإنتاجية والأداء في البنوك الأجنبية العاملة في الأردن، كما تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الفرص والتحديات التي تواجهها البنوك الأردنية لتطوير كفاءتها الإنتاجية في ظل العولمة المالية، وأظهرت الدراسة أن هناك تحديات تواجهها البنوك الأردنية في تطوير كف اءتها الأنتاجية والمتمثلة في المنافسة غير المتكافئة مع البنوك العالمية العملاقة، وتوصي الدراسة بضرورة اهتمام البنوك برفع مستوى الأدء فيها وتطوير الكفاءة الإنتاجية فيها وذلك من خلال رفع إنت اجية الموظفين بالتدريب وحسن إدارة الموارد البشرية، كما أوصت الدراسة بضرورة الاندماج كوسيلة لتقوية المراكز المالية للبنوك الأردنية والاستفادة من وفورات الحجم الكبير.

دراسة (خالد عبد المصلح عمايرة ،2005): أطروحة دكتوراه بعنوان: "**أثر أداء المصارف وهيكل السوق على الكفاءة المصرفية -دراسة تحليلية للمصارف التجارية العاملة في الأردن (1994-2003)**". جاءت هذه الدارسة بهدف تبيان مدى تأثير أداء هذه المصارف العاملة في الأردن وهيكل السوق على الكفاءة المصرفية، من خلال تأثير تكلفة المدخلات المصرفية على كفـــــــــــاءة التكلفـــــة وكفــــــاءة الربح، وتحليــــــــــــل

العلاقة نظريا وتطبيقيا بين مؤشرات تكلفة المدخلات ومؤشرات كفاءة التكلفة وكفاءة الربح، من خلال نموذج يفترض أن تكلفة المدخلات تؤثر على حجم المخرجات، وأن كل من المدخلات والمخرجات والتي تعبر عن خصائص المصرف وهيكل السوق كمتغيرات مستقلة ذات أثر على كل من كفاءة التكلفة وكفاءة الربح.

دراسة (شرون رقية ، 2007): رسالة ماجستير بعنوان: "**تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية من خلال تحليل العائد والمخاطر دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري** ". هدفت هذه الدراسه إلى إعطاء نظرة أوسع لتطور الأداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية (حالة CPA) وهذا لمدة طويلة (1995-2004) لمحاولة تفسير التغيرات وأسبابها، كما قامت بتحليل القوائم المالية وتحليل الثنائية عائد-مخاطرة بهدف الربط بين تغيرات نشاط البنك وتأثيرها على العائد والمخاطرة فيه من خلال القيام بتقييم الأداء بأسلوب التحليل الأفقي والعمودي للقوائم المالية ثم تحليل العائد والمخاطرة، كما قامت بتحديد العوامل المؤثرة في ربحية البنوك التجارية الجزائرية للمساهمة في تعزيز العوامل ذات الأثر الإيجابي ومعالجة العوامل التي تؤثر سلبا.
أما بالنسبة لدراستنا: فنحاول من خلالها توضيح أهمية إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية وإبراز دورها في زيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية وتحسين أداء هذه المؤسسات المصرفية وخاصة في ظل بيئة مصرفية متسارعة وذلك وفق منهج الاقتصاد الصناعي، حيث الإضافة التي نقدمها في هذا البحث تتمثل في إبراز أثر إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية على أداء البنوك العاملة في الصناعة المصرفية من ناحية وعلى هيكل الصناعة من ناحية أخرى من خلال إبراز أثر هذه الإستراتيجية على عوائق الدخول من خلال منهج الاقتصاد الصناعي.

هيكل البحث

لمحاولة إعطاء قدر كاف للموضوع يناسب أهميته، وكذا على ضوء الفروض الأساسية والهدف من البحث قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول، فصلان يتعلقان بالجانب النظري والفصل الثالث دراسة حالة.

فخصصنا الفصل الأول لدراسة منهجية (هيكل، سلوك، أداء) في الصناعة المصرفية، بحيث يحتوي هذا الفصل في المبحث الأول على مفاهيم عامة حول الصناعة المصرفية، إضافة إلى المراحل التي مرت بها الصناعة المصرفية وذلك في المطلب الثاني، أما في المطلب الثالث تعرضنا للملامح العامة للتطورات الجارية في الصناعة المصرفية وفي مطلب أخير تطرقنا للمفاهيم(هيكل، سلوك، أداء) في الصناعة المصرفية وطبيعة العلاقة بينها وذلك كمدخل للمباحث التالية.

وفي المبحث الثاني تطرقنا إلى هيكل الصناعة المصرفية الذي تناولنا فيه الأبعاد والخصائص التالية على الترتيب درجة التركز، عوائق الدخول والخروج، التمييز في المنتجات في الصناعة المصرفية.

وفي المبحث الثالث تناولنا أهم الاستراتيجيات في المؤسسات المصرفية، انطلاقا من تعريف الإستراتيجية ثم تحليل البيئة المصرفية وكذا تحديد الأهداف الأساسية للمؤسسة المصرفية وصولا إلى الاستراتيجيات.

أما في المبحث الأخير تطرقنا للأداء، أين تطرقنا في المطلب الأول إلى تقييم الأداء مفاهيم ومنطلقات أساسية، أما في المطلب الثاني إلى مؤشرات تقييم الأداء مثل مؤشر الكفاءة المصرفية، مؤشر الربحية، نموذج القيمة الاقتصادية المضافة في المطلب الثالث والرابع والخامس على الترتيب.

أما الفصل الثاني يتمحور حول دراسة إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية وأثرها على أداء المؤسسات المصرفية حيث قسمنا هذا الفصل إلى أربعة مباحث كذلك، تطرقنا في المبحث الأول إلى الخدمات المصرفية وفي المبحث الثاني إلى تطوير الخدمات المصرفية، أما في المبحث الثالث تناولنا دور التكنولوجيا، العنصر البشري والبحث والتطوير في تطوير الخدمات المصرفية، فيما تضمن المبحث الرابع العلاقة بين إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية وتحقيق ميزة تنافسية وتحسين الأداء.

وجاء الفصل الثالث بعنوان إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية وأثرها على أداء بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)، والذي تم تقسيمه إلى أربعة مباحث هو الآخر، استعرضنا في المبحث الأول اقتصاديات الصناعة المصرفية في الجزائر، حيث قسم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب، في المطلب الأول تطرقنا إلى هيكل الصناعة المصرفي الجزائري ثم إلى تنافسية المؤسسات المصرفية الجزائرية في المطلب الثاني، أما في المطلب الثالث تطرقنا إلى تقييم الأداء في البنوك الجزائرية، أما المبحث الثاني من هذا الفصل جاء بعنوان تطوير الخدمات المصرفية في بنك (BADR)، استعرضنا فيه لمحة عن بنك (BADR) والخدمات المصرفية التي يقدمها، إضافة إلى الخدمات المصرفية المطورة فيه، أيضا العوامل المؤثرة على تطوير الخدمات المصرفية في بنك(BADR) وأهم المعوقات لإستراتيجية التطوير فيه.

أما المبحث الثالث، تناولنا فيه دور التكنولوجيا والعنصر البشري في تطوير الخدمات المصرفية في بنك (BADR)، لنخلص في المبحث الرابع إلى دراسة دور إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية في تحقيق ميزة تنافسية وإلى تحسين أداء بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)، وختمنا بحثنا بخاتمة تضمنت مجموعة من الاقتراحات والتوصيات الهادفة لهذا الموضوع.