



مستوى ممارسة التجديد الإستراتيجي بمصرف الصحاري من وجهة نظر العاملين بالإدارة الرئيسية بمدينة بنغازي.

أوريدة سليمان بوخريص*¹

أوريدة سليمان بوخريص*¹: قسم إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، بنغازي، ليبيا.

المستخلص: هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة التجديد الإستراتيجي بالإدارة الرئيسية لمصرف الصحاري بمدينة بنغازي بأبعاده: (استكشاف الفرص، استثمار الفرص، مشاركة القيادة، ريادة الأعمال)، ولتحقيق أهداف الدراسة، أتبع المنهج الوصفي باستخدام المسح الشامل لعدد (49) عامل، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية للدراسة، كما تم تحليلها باستخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: أن مستوى ممارسة التجديد الإستراتيجي بأبعاده بالإدارة الرئيسية لمصرف الصحاري جاء بمستوى ضعيف، حيث جاء بُعد استكشاف الفرص بالمرتبة الأولى من حيث الممارسة بمستوى متوسط، يليه بُعد استثمار الفرص بمستوى متوسط، ثم بُعد مشاركة القيادة بمستوى ضعيف، وفي المرتبة الأخيرة جاء بُعد ريادة الأعمال بمستوى ضعيف، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات يؤمل أخذها بعين الاعتبار أهمها: ضرورة الاهتمام بممارسة التجديد الإستراتيجي ومعالجة ضعف مستواه، والعمل على ترسيخ ونشر ثقافة تنظيمية داعمة لممارسة التجديد الإستراتيجي.

الكلمات المفتاحية: التجديد الإستراتيجي، الإدارة الرئيسية، مصرف الصحاري- بنغازي.

***Corresponding author:**

Owreida sulaiman Bukrees.
owreidabukrees@gmail.com
Business Administration,
Faculty of Economics, University of Benghazi, Benghazi, Libya.

Received:
09 April 2026

Accepted:
30 May 2026

Publish online:
30 June 2026

The Level of Strategic Renewal Practices at Sahara Bank from the Perspective of Employees in the Main Administration, Benghazi.

*Owreida sulaiman Bukrees

Abstract: This study aimed to determine the level of strategic renewal practices in the main administration of Sahara Bank in Benghazi, focusing on four dimensions: (opportunity exploration, opportunity exploitation, leadership involvement, and entrepreneurship), A descriptive approach was employed, using a comprehensive survey of (49) employees. Data were collected through a questionnaire and analysed using SPSS, findings indicated that the overall level of strategic renewal was weak. Among the dimensions opportunity exploration ranked highest with moderated level of practice, followed by opportunity exploitation at a moderate level, leadership involvement and entrepreneurship were both at weak, the study presented a set of recommendations that are hoped followed to improve the level of strategic renewal practices.

Keywords: Strategic Renewal, Main Administration, Sahara Bank- Benghazi.



1. المقدمة

تعمل المؤسسات في بيئة تتسم بدرجة عالية من التغيير والتعقيد، نتيجة التحولات المتسارعة في الجوانب التكنولوجية والسياسية والاقتصادية، مما يُقلل من قدرتها على التنبؤ بمستقبل هذه التغيرات، الأمر الذي يجعل من ممارسة التجديد الإستراتيجي عاملاً أساسياً لدعم بقاء المؤسسات في السوق، والمحافظة على مواقعها التنافسية، وتحقيق أهدافها من خلال مراقبة وتحليل بيئتها الداخلية، وتحديد الفرص المتوفرة وموائمتها مع نقاط قوتها، من خلال الاستجابة السريعة والتكيف مع الظروف التنافسية المتغيرة وتقلبات الطلب في السوق وحالات عدم التأكد، وبالتالي أصبحت المؤسسات بحاجة إلى تطوير قدراتها في تبني وممارسة التجديد الإستراتيجي (الصريرة، 2021).

ويعتبر التجديد الإستراتيجي أحد أساليب الإدارة الإستراتيجية الناجحة، التي تساعد المؤسسات على تطوير إستراتيجياتها وتغيير مسارها الإستراتيجي، فضلاً عن تعزيز قدراتها في استكشاف مواردها وإمكانياتها والبحث عن سبل لخلق واستثمار الفرص المتاحة، كما يسهم في حشد جهود العاملين نحو الريادة والمبادرة، من خلال بناء ثقافة تنظيمية تشجع السلوك الإبداعي وابتكار خدمات جديدة بالسرعة التي يتطلبها السوق، إلى جانب تعزيز سرعة الاستجابة لمتطلبات البيئة الخارجية، وتقليل مخاطر الضغط التنافسي، ويكمن التحدي الرئيسي الذي يواجه قادة المؤسسات في كيفية خلق تغييرات إستراتيجية باستمرار لموائمة مؤسساتهم مع التغيرات البيئية واعتماد وتنفيذ مثل هذه التغييرات (العفيري، 2023)

ومن هذا المنطلق يُعدّ التجديد الإستراتيجي أحد أهم الخيارات الإستراتيجية التي تتبناها المؤسسات حيث يعمل على تغيير مساراتها واتجاهاتها من خلال تزويدها بقدرات تمكنها من تقديم خدمات واكتساب مزايا تنافسية، كما يُمثل التجديد الإستراتيجي ركيزة جوهرية في تنمية القدرات القيادية داخل المؤسسات، مما يساعدها على مواجهة التحديات الكبيرة واستثمارها وتجنب آثارها، سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية، ويسهم أيضاً في تكوين تصورات ورؤى مستقبلية، وتحفيز ورفع الروح المعنوية للعاملين، والعمل على تحسين مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية لإحداث التغيير، وإعادة تعريف وتحديد علاقاتها مع أسواقها وعملائها ومنافسيها، وبناء الشراكات من خلال التعديل والتجديد في ممارستها (خليف والملا، 2025)

وعليه يمكن القول إن التجديد الإستراتيجي يمثل عملية تطويرية تهدف إلى إحداث تغييرات إستراتيجية داخل المؤسسات لتغيير مسارها الإستراتيجي، بما يضمن تحولها بشكل فعال نحو الابتكار والمبادرة لخلق الفرص، واستكشاف قدرات جديدة، واستثمار قدراتها الحالية بما يتوافق مع التغييرات البيئية المتسارعة لتطوير أدائها وتعزيز مكانتها (هديب وحرورية، 2024)، كما يسهم التجديد الإستراتيجي في تمكين المصارف من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وتعزيز قدرتها على الاستمرار في ظل بيئة متقلبة، من خلال استكشاف الفرص واستثمارها بفعالية، واستقطاب العملاء والحفاظ عليهم، إلى جانب دعم الابتكار وتطوير الخدمات المصرفية بما يتلائم مع متطلبات البيئة المتغيرة (كاظم وآخرون، 2015).

ونظراً لما يواجهه القطاع المصرفي الليبي من زيادة حدة المنافسة، وارتفاع معدل المخاطر والتهديدات التي تعترض مسار تطوير برامج وخدماته، و تزايد وتيرة التطورات التكنولوجية، والتغيير المستمر في تفضيلات العملاء والزبائن، بالإضافة إلى التغيرات المستمرة في بيئته؛ فقد أثار ذلك اهتمام الباحثة لمعرفة مستوى ممارسة التجديد الإستراتيجي بالإدارة الرئيسية لمصرف الصحاري بمدينة بنغازي، حيث تعمل ممارسة التجديد الإستراتيجي على تغيير مسار وتحسين قدرة المصارف على خلق قيمة للعملاء، وتلبية حاجاتهم و رغباتهم، بالإضافة إلى توسيع المهارات والمعارف الحالية لتطوير الخدمات، وفهم تحديات قيادة التغيير وتجنب المفاجآت المتوقع حدوثها، باعتبار أن التجديد الاستراتيجي منهجاً فكرياً وتطويرياً مهماً لتسهيل عمل المصارف وضمان بقائها في ضوء هذه التحولات المتسارعة، كما يسهم التجديد الإستراتيجي في تمكين المصارف من استكشاف موارد وقدرات جديدة، فضلاً عن استثمار مواردها الحالية.

2. الدراسات السابقة:

تُعد الجهود العلمية السابقة حجر الأساس لأي دراسة إذ تسهم في دعمها وإثراء إطارها المعرفي، وفي هذا السياق، ستعرض الدراسة أبرز الجهود العلمية ذات الصلة بموضوعها، والتي تناولت مستوى ممارسة وأهمية التجديد الإستراتيجي خلال السنوات الأخيرة، وذلك وفق ترتيب زمني من الأحدث إلى الأقدم فيما يلي :

- تناول (Shahriar & et al, 2026) ، في دراستهم التي سعت إلى تحديد مستوى التجديد الإستراتيجي في وقت الأزمات: نموذج لتعزيز مرونة الأعمال ببغداد، وشملت الدراسة عدد (4) شركات كبرى بدولة بنغلاديش، وطبقت الدراسة على عينة بلغ قوامها (124) قائداً، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية للدراسة، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: أن مستوى التجديد الإستراتيجي كان منخفض بسبب اهمال ممارسته من قبل القيادات، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التجديد الإستراتيجي وتعزيز مرونة الشركات لمواجهة الأزمات التي تواجهها الشركات محل الدراسة.
- وهدفت دراسة (Hussein & et al, 2025) ، إلى التعرف على دور التجديد الإستراتيجي في تعزيز المكانة الإستراتيجية: دراسة استكشافية على جامعة (NTU) التقنية بالعراق، وطبقت الدراسة على عينة بلغ قوامها (60) قائد أكاديمي، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية الخاصة بالدراسة، وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها أن: مستوى التجديد الإستراتيجي كان مرتفع بالجامعة، وأن هناك دور إيجابي للتجديد الإستراتيجي في تعزيز مكانة الجامعة الإستراتيجية محل الدراسة .
- وقد ساهم كل من (Wojcik & et al, 2025) ، بدراسة سعت لمعرفة مستوى ممارسة التجديد الإستراتيجي: دراسة حالة لشركات صغيرة ومتوسطة بدولة بولندا، وطبقت الدراسة على عدد من القيادات بثلاث شركات وشملت عينة الدراسة (مدرء الإدارات) وعددهم (300) مدير، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية للدراسة، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: أن مستوى التجديد الإستراتيجي كان مرتفع بالشركات محل الدراسة.
- كما سعى (خليف والملا، 2025) ، بدراستهم لمعرفة مستوى التجديد الإستراتيجي وتأثيره في تعزيز القوة التنظيمية لمنظمات الأعمال: دراسة استطلاعية لعينة من المصارف الأهلية - بغداد، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية للدراسة، وطبقت الدراسة على عينة بلغ حجمها (124) مديراً، موزعين على (7) مصارف تجارية خاصة بمدينة بغداد، وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها: أن مستوى ممارسة التجديد الإستراتيجي كان متوسط، وأن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للتجديد الإستراتيجي على القوة التنظيمية بالمصارف محل الدراسة.
- ودراسة (العواودة، 2024)، سعت لمعرفة درجة توافر أبعاد التجديد الإستراتيجي في المدارس الحكومية في لواء الجيزة من وجهة نظر القيادات التربوية بالأردن، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي المسحي لمعالجة بيانات الدراسة المجمع باستخدام الاستبانة، واستخدمت الدراسة المسح الشامل للمبجوثين والبالغ عددهم (160) قائداً، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: أن مستوى ممارسة التجديد الإستراتيجي (توافر أبعاده) كان مرتفع بالمدارس محل الدراسة.
- وأجرت (القرشي، 2024)، دراسة لمعرفة واقع ممارسة التجديد الإستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر القيادات

الأكاديمية – بالمملكة العربية السعودية، وطبقت الدراسة على القيادات (العمداء والوكلاء بالكلية)، باستخدام المسح الشامل وبلغ عددهم (140) قائد، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي لمعالجة البيانات المتحصل عليها بالاستعانة باستمارة الاستبيان، وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها: أن مستوى ممارسة القيادات للتجديد الإستراتيجي كان مرتفع في الجامعة محل الدراسة.

- وجاءت دراسة كُُل من (نافع وآخرون، 2024)، التي هدفت إلى معرفة العلاقة بين التجديد الإستراتيجي والنجاح التنظيمي بالتطبيق على قطاع البنوك التجارية المصرية، وشملت عينة الدراسة (382) موظف من العاملين بالبنوك التجارية المصرية، واعتمدت الدراسة على أسلوب العينات لجمع بياناتها الأولية باستخدام استمارة الاستبيان، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها: أن مستوى ممارسة التجديد الإستراتيجي بالبنوك محل الدراسة كان مرتفع، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التجديد الإستراتيجي والنجاح التنظيمي في البنوك المصرية.

التعقيب على الدراسات السابقة :

بمراجعة الدراسات المعروضة أنفأ، وغيرها من الدراسات التي تم الاطلاع عليها يتضح أن:

- أكدت كافة الدراسات على أهمية تبني التجديد الإستراتيجي من قبل جميع المؤسسات لتكون رائدة في مجال عملها، ولمواكبة التطورات المتزامنة مع زيادة حالات عدم التأكد البيئي والأزمات التي تواجهها بهدف تحقيق أقصى استفادة ممكنة من الفرص المواتية، والتكيف مع التحولات التي تواجه المؤسسات، والاستجابة السريعة لتعزيز كفاءة القرارات الإستراتيجية بما يضمن تحقيق أهدافها في ظل التحديات البيئية المتسارعة، كما اعتبرت الدراسات السابقة أن التجديد الإستراتيجي من المواضيع الحيوية والحديثة، ويعد مفتاح التميز والتنافسية في السوق.

- أشارت الدراسات السابقة إلى الحاجة الملحة لتجديد إستراتيجيات المؤسسات لأجل البقاء في السوق، مؤكدة أن التجديد الإستراتيجي لم يعد خياراً، بل أصبح ضرورة حاسمة لتحقيق النجاح في بيئة تتسم بالمنافسة والتغير، وقد استدعي ذلك اهتماماً متزايداً من قبل المؤسسات بتبني مدخل التجديد الإستراتيجي.

- ما يميز الدراسة الحالية هو تركيزها على قطاع حيوي وهو القطاع المصرفي، لما له من دور في ردف الاقتصاد الليبي من خلال دعم السلوك الإبداعي لتطوير الخدمات، والتوسع في الأسواق الجديدة، واكتساب معارف جديدة وتصحيح الممارسات السابقة، كما يُعد التجديد الإستراتيجي في المصارف شكلاً من أشكال ريادة الأعمال، حيث يتيح لها القدرة على تقديم خدمات مبتكرة واستكشاف واستثمار فرص جديدة، وبالنظر إلى الحاجة لمثل هذه الدراسة في البيئة الليبية، الأمر دفع الباحثة لدراسة مستوى ممارسة التجديد الإستراتيجي بالإدارة الرئيسية لمصرف الصحاري بمدينة بنغازي .

- تأتي الدراسة الحالية استكمالاً للجهود البحثية السابقة بمجال التجديد الإستراتيجي، حيث تم الاستفادة من هذه الجهود في صياغة مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، وتحديد واختيار أبعاد التجديد الإستراتيجي للدراسة، وإعداد استمارة الاستبيان، وتصميم منهجية الدراسة، بالإضافة إلى تدعيم نتائج الدراسة الحالية ومقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة، كما قدمت الأساس المعرفي لموضوع الدراسة، إذ ساهم الاطلاع على عدد كافي من المراجع والدوريات والدراسات السابقة ونتائجها في تسهيل بناء الإطار النظري للدراسة الحالية.

3. مشكلة الدراسة:

يواجه القطاع المصرفي تغيرات سريعة ومتلاحقة في ظل العولمة والأسواق المفتوحة، والتطور التكنولوجي السريع، والتغير المستمر في أذواق وتفضيلات العملاء، الأمر الذي يفرض على المصارف ضرورة صياغة استراتيجيات حديثة وانتهاج مداخل إدارية أكثر حداثة لضمان جودة خدماتها وتطوير وتنويع هذه الخدمات لتلائم احتياجات العملاء وتحقيق التميز.

يُعدّ القطاع المصرفي الليبي أحد أهم الدعائم الرئيسية التي يقوم عليها الاقتصاد الليبي، حيث يسعى لتقديم خدمات مالية للمستفيدين وتسهيل العمليات الاستثمارية للأشخاص والمؤسسات، وتسهيل المعاملات الاقتصادية والتعاملات المالية، ودعم المشروعات الإنمائية والتجارية والاقتصادية، كما يقدم القروض التجارية والاستهلاكية لطالبيها، ويقبل الودائع، ويقدم الدعم لأغلب القطاعات العامة الليبية من خلال تمويل ميزانياتها عبر الاقتراض من المصارف التابعة له، وعلى الرغم من أهميته، إلا أن القطاع المصرفي الليبي يتعرض للعديد من التحديات نتيجة الآثار السلبية للأزمات السياسية والاقتصادية التي مرت بها الدولة الليبية، والتي تركت تداعيات وآثار سلبية واضحة على استقراره، وباعتباره من أكثر الأنشطة الاقتصادية استجابة للتغيرات البيئية، فإن الأمر يتطلب من المصارف التابعة لهذا القطاع تبني أساليب إدارية حديثة وفعالة لتعزيز مكانتها في السوق، وقدرتها على البقاء والمنافسة والمحافظة على أموال المودعين وتحقيق المساهمة الفاعلة في التنمية الاقتصادية، فضلاً عن تحسين مستوى الخدمات المقدمة للعملاء وكسب ثقتهم ورضاهم .

كما أفرزت البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالمصارف التجارية الليبية مجموعة من التحديات والتغيرات المتسارعة، الأمر الذي جعل بقاء هذه المصارف واستمرارها مرتبطاً بقدرتها على تجديد استراتيجياتها بما يتلائم مع هذه التحديات والتغيرات، ويحقق لها الموائمة والتكيف مع بيئتها، والاستجابة السريعة لمتطلباتها، وفي هذا السياق:

أشارت دراسة (شيشابة، 2020)، إلى أن القطاع المصرفي الليبي يعاني من ضعف شديد في الأداء، كما أكدت دراسة كل من (العبدلي وآخرون، 2025؛ ميلاد والعريبي، 2025؛ اجديع والجامعي، 2024؛ سعد ومعنوق، 2020)، أن المصارف الليبية تواجه جوانب ضعف متعددة، منها: ضعف البنية التحتية التكنولوجية، وضعف هيكلها التنظيمية، ونقص الكوادر الفنية المؤهلة لاستخدام التقنيات الحديثة، ونقص الأنظمة الإلكترونية الحديثة، وتعاني من مخاطر أمن المعلومات.

كما أن دراسة (ابوخريص، 2023) أشارت إلى أن الجهاز المصرفي الليبي يعاني من سيطرة عدد محدود من المصارف التجارية على الحصة السوقية الأكبر منه، سواءً من حيث حجم الأصول، والودائع، وحجم الائتمان الممنوح، وقد أثرت هذه السيطرة سلباً على المنافسة بين المصارف وعلى قدرتها في استغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات، لا سيما في ظل انتشار الصيرفة الالكترونية في البيئة الليبية، وعلى أداء وجودة وتسعير الخدمات التي تقدمها المصارف الأقل حصة، وقد جاء مصرف الصحاري في المرتبة الثالثة من حيث الحصة السوقية مقارنة مع مصرف الجمهورية والمصرف التجاري الوطني .

وأوضحت دراسة (الهرايم وآخرون، 2025)، ضعف مستوى رضی وثقة عملاء مصرف الصحاري عن خدماته الرقمية، كما أشارت إلى أن المصرف لا يقدم التوضيح الكافي لكيفية استخدام الخدمات الرقمية، مما يؤدي إلى صعوبة استخدامها.

كما بينت تقارير هيئة الرقابة الإدارية للسنوات (2021-2023) أن القطاع المصرفي الليبي يعاني من ضعف وقصور في إدارة عملياته الإدارية والمالية والفنية، وأكدت هذه التقارير أن العمل في مصرف الصحاري يتم دون مراعاة دليل توصيف الوظائف لتحديد

المهام والمسؤوليات المناطة بالأقسام، مع وجود تداخل في الاختصاصات، وضعف التنسيق بين الإدارات المختلفة، وضعف المساءلة، وضعف العوائد الخاصة باستثمارات المصرف بالشركات المساهم بها، وتقصر المصرف في تطوير وتدريب العاملين، وعدم وجود خطط تدريبية متخصصة لمواكبة التطورات التكنولوجية الجديدة ومعتمدة من قبل مجلس إدارة المصرف.

بناءً على ما سبق، ومع تنامي وتطور العمل بالقطاع المصرفي لمواكبة التقدم الذي حدث بالسنوات الأخيرة، وجدت المصارف التجارية الليبية نفسها أمام واقع يفرض عليها ضرورة استثمار مواردها الحالية واستكشاف واستثمار الفرص الجديدة، وتوليد الأفكار المبتكرة، وتطوير خدماتها لضمان جودتها، وضرورة مواكبة التطورات التكنولوجية المصرفية، وتحديث وتطوير الخدمات المقدمة للعملاء الحاليين، وجذب عملاء جدد من خلال تحسين خدماتها وتبسيطها، وزيادة رضاهم وتعزيز ثقتهم بتوفير نظام أمني موثوق به وتوضيح سياسات الخصوصية للعملاء، وكذلك إعداد برامج تدريبية لتنمية واستثمار خبرات ومهارات العاملين، وبناء فرق العمل للإفادة من المهارات والخبرات، وتنمية السلوك الإبداعي لديهم، وبالتالي تعزيز مكانة المصارف وتحقيق التميز والارتقاء بأدائها نحو الريادة، كل ذلك دفع الباحثة إلى دراسة وتشخيص مستوى ممارسة التجديد الإستراتيجي بالإدارة الرئيسية لمصرف الصحاري بمدينة بنغازي، نظرًا لأهمية الدور الذي يؤديه التجديد الإستراتيجي للمصارف، فقد بات من الضروري للمصارف التجارية الليبية ومنها مصرف الصحاري النظر بعين الاعتبار لهذا الدور، الأمر الذي يحتم عليها ضرورة تجديد استراتيجياتها وعملياتها وبناء استراتيجيات جديدة متنوعة ومرنة، واعتماد أساليب وطرق عمل جديدة في إدارتها، وإجراء تغييرات في هيكلها التنظيمية والتكنولوجيا المستخدمة لمواكبة التطورات والتغيرات الهائلة في مجال عملها بسرعة وكفاءة، وعليه يمكن تحديد مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيسي التالي :

- ما مستوى ممارسة التجديد الإستراتيجي بالإدارة الرئيسية لمصرف الصحاري بمدينة بنغازي؟

ويتفرع من هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوى ممارسة استكشاف الفرص بالإدارة الرئيسية لمصرف الصحاري بمدينة بنغازي؟
- ما مستوى ممارسة استثمار الفرص بالإدارة الرئيسية لمصرف الصحاري بمدينة بنغازي؟
- ما مستوى ممارسة مشاركة القيادة بالإدارة الرئيسية لمصرف الصحاري بمدينة بنغازي؟
- ما مستوى ممارسة ريادة الأعمال بالإدارة الرئيسية لمصرف الصحاري بمدينة بنغازي؟

4. أهداف الدراسة:

- التعرف على مستوى ممارسة التجديد الإستراتيجي بالإدارة الرئيسية لمصرف الصحاري.
- التعرف على مستوى ممارسة أبعاد التجديد الإستراتيجي الأربعة بالإدارة الرئيسية لمصرف الصحاري وهي: (استكشاف الفرص، استثمار الفرص، مشاركة القيادة، ريادة الأعمال).
- تقديم عدد من التوصيات لمتخذي القرار بمصرف الصحاري من شأنها دعم ممارسة التجديد الإستراتيجي بمصرف الصحاري استناداً على نتائج الدراسة الميدانية للدراسة الحالية.

5. أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من خلال:

1.5 الأهمية العلمية: تواكب الدراسة التوجهات الحديثة في الإدارة الإستراتيجية، إذ يُعدّ التجديد الإستراتيجي من التوجهات التي تتسم بالحدّثة، وتعدّ الدراسة الحالية من أوائل الدراسات - بحسب معرفة الباحثة - التي تتناول التجديد الإستراتيجي في البيئة الليبية، وبالقطاع المصرفي تحديداً، نظراً لحاجة المصارف لمواكبة التطورات الحديثة في الإدارة الإستراتيجية، خصوصاً في ظل المنافسة الشديدة، وهذا ما يعدّ فجوة بحثية تسعى الدراسة الحالية لسدها، ومن ثم يُؤمل أن تقدم الدراسة إضافة علمية للمكتبة العربية، وأن تُرْفِد المكتبة الليبية من خلال الخروج بحصيلة فكرية تتكامل فيها الإسهامات الفكرية والمعرفية المختلفة، وفتح آفاق جديدة للباحثين والمهتمين بموضوع الدراسة في البيئة الليبية وتحفيزهم لإجراء المزيد من الدراسات المستقبلية .

2.5 الأهمية العملية: تكتسب الدراسة أهميتها من كون نتائجها الميدانية يمكن أن تستفيد منها المصارف التجارية الليبية، ومتخذي القرار بمصرف الصحاري بمدينة بنغازي، خاصة في ترشيد إدارتها نحو أفضل السبل لممارسة التجديد الإستراتيجي بأبعاده المختلفة، وذلك لتحقيق التحسين والتطوير المستمر، كما تسهم الدراسة في ترسيخ الاعتقاد لدى القيادات بمصرف الصحاري بأهمية استخدام استراتيجيات التجديد الإستراتيجي كمنهج عمل متكامل، بما ينعكس إيجابياً على أداء المصرف وقدرته على التكيف والعمل في بيئة الأعمال المعاصرة، نظراً لدوره الحيوي في بناء الاقتصاد الليبي والمساهمة في عمليات التنمية.

6. منهجية الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي القائم على جمع البيانات والمعلومات، ومن ثم تصنيفها وتحليلها والتعبير عنها إحصائياً، واستخلاص النتائج والتوصيات، كما تتضمن الدراسة جزئين، الأول نظري والثاني ميداني، وذلك على النحو التالي:

- **الجانب النظري:** باستخدام المراجع المختلفة التي ساعدت على تغطية الموضوع بإجراء المسح المكتبي واستخدام شبكة الانترنت للحصول على المراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة لبناء واثراء الإطار النظري.

- **الجانب الميداني:** استخدمت استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، واستخدام الأساليب الإحصائية التي تناسب طبيعة الدراسة لتحقيق اهداف الدراسة والتوصل لنتائج تمثل الواقع وتقديم توصيات بناء عليها.

7. حدود الدراسة:

- **الحدود البشرية:** استهدفت الدراسة كافة العاملين بالإدارة الرئيسية لمصرف الصحاري بمدينة بنغازي بصفتهم المعنيين بممارسة التجديد الإستراتيجي بالمصرف بأبعاده المختلفة.

- **الحدود المكانية:** أُجريت الدراسة على الإدارة الرئيسية لمصرف الصحاري بمدينة بنغازي.

- **الحدود الموضوعية:** اقتصر على دراسة متغير التجديد الإستراتيجي بأبعاده المختلفة.

- **الحدود الزمنية:** امتدت حدودها الزمنية من شهر 2025/12 حتى 2026/1م.

8. الإطار النظري للدراسة:

تسعى المؤسسات على اختلاف أنواعها وأنشطتها إلى المحافظة على مواقعها التنافسية واستمرارية وجودها بأسواقها بفعل ما تشهده بيئة عملها من تغيرات متسارعة، وتُعدّ أنشطة التجديد الاستراتيجي منهجية لفهم التحديات وتجنبها، واستكشاف واستثمار الفرص، وتبني المبادرات الريادية، والعمل بروح الفريق، وبناء الشراكات والتحالفات الإستراتيجية، ويمثل التجديد الإستراتيجي فلسفة إدارية جديدة، وأحد أهم خيارات الاستجابة للتغيرات والتطورات الحاصلة في البيئة المحيطة، والتي تدفع معظم المؤسسات إلى تطوير إمكانياتها لمواجهة تلك التغيرات من خلال إعادة ترتيب قدراتها الحالية، وتعديل توجهاتها الإستراتيجية (عبودي، 2019).

1.8 مفهوم التجديد الإستراتيجي:

هناك من يرى " أن التجديد الإستراتيجي يجمع بين الاستكشاف والاستغلال والإبداع والمرونة ومن خلاله تستطيع المؤسسات بالاعتماد على الأفكار الجديدة التغلب على التهديدات الخارجية والتخلص من القيود الداخلية وفي نفس الوقت تحسين الأداء." (426: Kearney, et al., 2015).

كما عُرف بأنه " العملية التي تستهدف من خلالها المؤسسات إعادة تحديث وتعديل استراتيجياتها، بهدف تعزيز قدرتها على التكيف مع التحولات السريعة في البيئة الخارجية وتحقيق الاستدامة والابتكار." (7: Perini, et al., 2024).

ويعرف التجديد الإستراتيجي بأنه " عملية تطويرية ومستمرة تستدعي التغيير الاستكشافي المؤدي إلى الابتكار، والبحث عن فرص جديدة، ومبادرات ريادية، والاستجابة للبيئة الخارجية للتغلب على حالات القصور والتغير البيئي" (مفتاح وطواف، 2024: 449).

كما يتبين من تعريف (هديب وحورية، 2024: 126) بأن التجديد الإستراتيجي هو " عملية تطويرية تهدف إلى إحداث تغيرات إستراتيجية بالمؤسسات لتغيير نمط مواردها ومسارها الإستراتيجي، بما يضمن التحول نحو الابتكار، واستكشاف فرص وقدرات جديدة، واستثمار القدرات الحالية بما يتوافق مع التغيرات البيئية المتسارعة، لتطوير أدائها، وتعزيز قدرتها التنافسية".

2.8 أهمية التجديد الاستراتيجي:

تبرز أهمية التجديد الإستراتيجي بالآتي (إسماعيل وحسين، 2022؛ غنام وآخرون، 2024):

- يساعد التجديد الإستراتيجي على تعديل أو تغيير الاتجاهات الاستراتيجية إلى مزايا في سوق العمل.
- يعمل التجديد الإستراتيجي على اكتساب معارف جديدة وتنقية الأفكار السابقة مما يساعد على الاستمرارية.
- يسمح للمؤسسات بالاستجابة السريعة للفرص وتجنب التحديات، والتكيف مع التغيرات بإتباع السلوك الإبداعي في تطوير الخدمات والتوسع المستقبلي.
- يجعل المؤسسات رائدة بمجال توليد الأفكار الإبداعية التي تُعدّ النشاط الرئيسي للتجديد الإستراتيجي.
- يعزز من أداء المؤسسات بنقلها لوضع استراتيجي أفضل من خلال تحسين قدراتها وإمكانياتها، وتشجيعها على إقامة شراكات استراتيجية.

- يُعدّ شكل من أشكال ريادة الأعمال؛ لأنه يعطي المؤسسات قدرة الحصول على الفرص بمجال تقديم الخدمات.

3.8. خصائص التجديد الإستراتيجي:

للتجديد الإستراتيجي خصائص يتميز بها حُددت على النحو التالي (هديب وحرورية، 2024):

- **الاستباقية:** وتعني الانتباه للتغيرات البيئية والاستفادة منها، مع القدرة على تبنّي مخاطرة عالية.
- **الاعتماد على المعرفة:** بمعنى الاعتماد على الموارد الفكرية غير الملموسة بالمؤسسات، كالمعارف والمهارات، وتعتبر قدرة المؤسسات على ابتكار المعرفة أمرًا بالغ الأهمية للتطوير، والابتكار وتحقيق مزايا تنافسية.
- **التوجه نحو المستقبل:** ويعني التغيير والتعديل في التوجه الإستراتيجي، والذي يمثل قدرة المؤسسات على تلبية احتياجات المستفيدين المستقبلية.
- **عملية جماعية:** القدرة على التجديد الإستراتيجي تعتمد على التواصل والتفاعل بين أعضاء التنظيم، وعملهم كفريق واحد.
- **المنهجية:** بمعنى التجديد الإستراتيجي يقوم على التقييم المستمر للأهداف الإستراتيجية المتصلة بالسياسات والممارسات والهياكل التنظيمية وإمكانيات وقدرات المؤسسات التي توظف بالاتجاه الصحيح.

4.8. متطلبات التجديد الإستراتيجي:

عند تبني التجديد الإستراتيجي يجب توافر التالي (القريناوي، 2021؛ القرشي، 2024):

- العمل على تجديد رؤية المؤسسة مما يجعلها تعكس طموحاتها وتوجهاتها، وتعزز ثقة المستفيدين.
- تعديل أو تغيير رسالة المؤسسة لتتضمن الإبداع والريادة، وأهدافها الإستراتيجية لتتضمن تنويعًا لمواردها، وتنمية وتطوير البنية التحتية، وبناء الشراكات والتحالفات الإستراتيجية، وتنمية وتطوير العنصر البشري لترسيخ مفاهيم التجديد الإستراتيجي لديهم.
- اقناع العاملين وتحفيزهم بالرؤية المستقبلية للمؤسسة لتحويلها إلى واقع، باتخاذ القرارات المناسبة، وتجديد وتطوير الأنشطة في ضوء الرؤية التي تتبناها المؤسسة.
- تخصيص الموارد للابتكار بتوفير الدعم اللازم الموجه لرأس المال البشري، واتباع سياسات داعمة للتجديد من خلال استثمار الخبرات المعرفية والفكرية.
- الاهتمام بالبحث والتطوير لجعل المؤسسات أكثر قدرة على التجديد والتكيف مع التغيرات المحيطة.
- أن تقوم المؤسسات بإشراك القادة وجميع الموظفين، وتحفيز العاملين بشكل مستمر، لتقديم المزيد من السلوك الإبداعي لممارسة التجديد الإستراتيجي.
- توفير تقنيات جديدة لتقديم خدمات متميزة تلبية حاجات المستفيدين وجعلها متاحة على نطاق واسع.

5.8. أبعاد التجديد الإستراتيجي:

يُعدّ التجديد الإستراتيجي من الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين، وقد وصفوه من خلال مجموعة من الأبعاد بعد تحليل وتفسير الجوانب المتعلقة به، واتفق معظمهم على عدد من الأبعاد الأكثر استخدامًا؛ وبناءً عليه اعتمدت الباحثة على أربعة أبعاد تناولتها دراسة كُل من: (هديب وحرورية، 2024؛ مفتاح وطواف، 2024؛ القرشي، 2024؛ حسين وجلو، 2024؛ العبيدي والشلمة، 2023؛ القرص، 2023؛ العفري، 2023؛ عيد، 2023؛ Montealegre & Lyengar، 2021؛ Kaipainen، 2020؛ Gauthier & Zhang، 2020؛ Kearney & Michael، 2015) بالدراسة الحالية وهي تباعًا:

- **بُعد استكشاف الفرص:** يمثل قدرة المؤسسات على التوسيع وتعميق مواردها في المدى الطويل، والبحث والاستحواذ على فرص جديدة واستثمارها قبل المنافسين، وتحسين أعمالها، والاستعداد لتحمل المخاطرة، واكتشاف طرق مبتكرة لتقديم الخدمات، والتعلم المكتسب من خلال عمليات مخططة.
 - **بُعد استثمار الفرص:** ويعني توجيه وتوظيف موارد المؤسسات الداخلية لاقتناص الفرص الخارجية، والمبادرة لكسب الفرص قبل المنافسين، وترشيد استخدام مواردها المتاحة لتقديم خدماتها بأقل تكلفة ممكنة، وتحسين أنشطتها والتخلي بالمرونة لكسب المستفيدين وتحقيق طموحاتهم المتغيرة.
 - **بُعد مشاركة القيادة:** تُعدّ حجر الزاوية والاساس لنجاح المؤسسات، وقادة المؤسسات مسؤولين عن وضع إستراتيجيات توحد جهود كافة العاملين بها، وتحفيز المبدعين منهم، وتستثمر المهارات والمواهب، وتخلق الولاء وتعزز قيم الانتماء لديهم، والتزام الجميع بتنفيذ القرارات ببناء فرق العمل الجماعية للإفادة من المهارات والخبرات، ومنحهم الصلاحيات بما يمكنهم من الإبداع، فالقيادة الإبداعية ترسخ التجديد الإستراتيجي.
 - **بُعد قيادة الأعمال:** من خلال التركيز على المرونة والقدرة على التكيف، وانتهاج المبادرة والاستباقية لإحداث شيء جديد، وتحقيق سرعة في الابتكار، وخلق فرص وتحفيز وتطوير السلوك الإبداعي مع تقبل المخاطرة، وبناء الثقة بين العاملين، واستثمار الأفكار الجديدة لكسب العملاء من خلال السلوكيات الريادية واستثمار الرؤى، والأفكار المبتكرة.
- وختامًا،** فإن تعاظم التحديات البيئية والتكنولوجية والتنافسية أجبرت المؤسسات على ضرورة إتقان التجديد الإستراتيجي، من خلال وضع خطط استباقية، والتحرك نحو الأولويات الحقيقية لتنفيذ عمليات التجديد الإستراتيجي، واستخدام المعارف الجديدة لتعزيز السلوك الإبداعي، وتحقيق التوازن بين استكشاف واستغلال الفرص عبر توظيف الإمكانيات المتوفرة لديها، للتكيف مع الواقع الجديد والتغلب على الظروف البيئية المتغيرة المحيطة بها، والتخلي عن السلوكيات السابقة، ولكي تكون المصارف قادرة على المنافسة والخوض في بيئة غير مستقرة، يتعين عليها امتلاك رؤية مستقبلية واضحة تساعدها على استكشاف واستثمار الفرص، وتدفعها نحو تطوير وتحسين خدماتها المصرفية وفق إستراتيجيات متجددة .

9. الجانب الميداني:

سيتم وصف للطريقة والإجراءات التي قامت بها الباحثة خلال هذه الدراسة كالتالي:

1.9. مجتمع الدراسة:

شملت الدراسة كافة العاملين بالإدارة الرئيسية لمصرف الصحاري بمدينة بنغازي البالغ عددهم (49) بمختلف مسمياتهم الوظيفية، لكونهم المسؤولين عن وضع رؤية المصرف وأهدافه الاستراتيجية وكافة الخطط والسياسات والإجراءات المتعلقة مستقبل المصرف، كما أن طبيعة الدراسة تتطلب قدرًا من الفهم والإدراك من المبحوثين للتعامل مع مضامين الاستبانة بشكل صحيح.

2.9. أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة بوصفها الأداء الرئيسية لجمع البيانات المرتبطة بالجانب الميداني، حيث تم إعدادها وتطويرها بالرجوع إلى الأدبيات النظرية وعدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة وهي دراسة كل من (القرشي، 2024؛ حسين وجلو، 2024؛ القرص، 2023؛ القريناوي، 2021؛ الشريفي، 2017)، ثم عرضت على مجموعة من السادة المحكمين من ذوي الاختصاص، بهدف التأكد من صدقها الظاهري ومناسبتها لأهداف الدراسة، وأجريت التعديلات اللازمة في ضوء ملاحظاتهم وتوجيهاتهم، وقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من جزئين: الجزء الأول يتعلق بالخصائص الشخصية والوظيفية للمبحوثين، والجزء الثاني يحوي أبعاد التجديد الإستراتيجي بواقع (4) أبعاد، كل بُعد يتكون من (5) فقرات، وحددت الباحثة استجابات مجتمع الدراسة على فقرات الاستبيان ضمن مقياس ليكرت الخماسي (قياس إجابة كل فقرة)، كما بالجدول رقم (1) التالي :

جدول رقم (1) مستويات مقياس (likert) الخماسي

م	1	2	3	4	5
المتوسط الحسابي	من 1 إلى أقل من 1.80	من 1.80 إلى أقل من 2.60	من 2.60 إلى أقل من 3.40	من 3.40 إلى أقل من 4.20	من 4.20 إلى 5
مستوى الممارسة	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

3.9. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

استخدمت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية تمثلت في الجداول التكرارية لعدد المبحوثين ونسبهم المئوية، وفقاً لخصائصهم الشخصية والوظيفية، بالإضافة لمقاييس النزعة المركزية المتمثلة في المتوسطات الحسابية ومقاييس التشتت مثل الانحراف المعياري، وتوضيح ترتيب كل فقرة من الفقرات.

4.9. صدق وثبات الأداة:

- للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل (Cronbach–Alpha) لقياس الاتساق الداخلي لفقرات الأداة، وقد أظهرت النتائج أن معامل الثبات لبُعد استكشاف الفرص بلغ (0.857)، وبُعد استثمار الفرص (0.871)، وبُعد مشاركة القيادة (0.857)، وبُعد قيادة الأعمال (0.902)، كما تم حساب معامل الثبات متغير الدراسة (التجديد الإستراتيجي) حيث بلغ

(0.947)، وهو ما يدل على تمتع الأداء بدرجة عالية من الثبات وإمكانية الاعتماد عليها في تحقيق أهداف الدراسة.

- للتأكد من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة تم حساب معامل الارتباط (Person) لتوضيح العلاقة بين كل بُعد من أبعاد (التجديد الإستراتيجي) مع الدرجة الكلية للمقياس، ويتضح من الجدول أن الأبعاد ذات اتساق داخلي دال عند $(\alpha=0.01)$ كما بالجدول رقم (2) التالي:

جدول رقم (2) معاملات الارتباط لأبعاد التجديد الإستراتيجي مع الدرجة الكلية

البُعد	استكشاف الفرص	استثمار الفرص	مشاركة القيادة	ريادة الاعمال
معامل الارتباط	.890**0	.864**0	.879**0	.853**0
درجة الارتباط	مرتفع	مرتفع	مرتفع	مرتفع

5.9. عرض وتحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة:

جدول رقم (3) الخصائص الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة

المتغير	البيانات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	42	85.7%
	أنثى	7	14.3%
	المجموع	49	100%
الفئة العمرية	أقل من 40 سنة	21	42.9%
	من 40 سنة إلى أقل من 45 سنة	10	20.4%
	من 45 سنة إلى أقل من 50 سنة	7	14.3%
	50 سنة فأكثر	11	22.4%
المجموع	49	100%	
المستوى التعليمي	أقل من الجامعي	3	6.1%
	الجامعي أو ما يعادله	38	77.6%
	ما فوق الجامعي (ماجستير_ دكتوراه)	8	16.3%
المجموع	49	100%	
سنوات الخدمة بالمصرف	أقل من 5 سنوات	17	34.7%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	4	8.2%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	6	12.2%
	من 15 سنة فأكثر	22	44.9%
المجموع	49	100%	

يتبين من الجدول رقم (3) أن أغلب الباحثين من الذكور ونسبتهم (85.7%) بالمناصب القيادية بالمصرف، في حين بلغت نسبة الإناث بالمناصب القيادية (14.3%) وهو ما يعكس طبيعة الهيكل الإداري السائد بالمصرف، كما قد يرتبط بعوامل تنظيمية واجتماعية تؤثر في فرص وصول المرأة للمناصب القيادية الأمر الذي يستدعي الاهتمام بتعزيز مبدأ تكافؤ الفرص ودعم مشاركة المرأة في المواقع القيادية بما يساهم في تحسين جودة الأداء.

وعند مراجعة الفئات العمرية للمبحوثين، تبين أن أغلب العاملين بالإدارة الرئيسية للمصرف ينتمون إلى فئة (أقل من 40 سنة) بنسبة (42.9%)، تليها الفئة (من 50 سنة فأكثر) بنسبة (22.4%)، ويشير ذلك إلى أن غالبية العاملين ينتمون إلى فئة عمرية شابة نسبياً، مما يعكس توفر قدر من الحيوية والقدرة على التكيف مع متطلبات العمل، في حين تمثل الفئات الأكبر عمراً خبرات تراكمية يمكن أن تؤثر على أساليب اتخاذ القرار وتجديد الأفكار داخل المصرف.

ومن خلال المستوى التعليمي للمبحوثين يتضح أن اغلب العاملين بالإدارة الرئيسية للمصرف نسبتهم (77.6%) يحملون مؤهلاً جامعياً أو ما يعادله، مما يعكس اعتماد المصرف على الكفاءات الأكاديمية، وهو ما قد يسهم في تعزيز مستوى الأداء وقدرة القيادات على تبني ممارسات التجديد الإستراتيجي.

أما سنوات الخدمة بالمصرف فيشير إلى أن ما نسبته (44.9%) لديهم خبرة عملية تتراوح من (15 سنة فأكثر)، تليها الفئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة (34.7%) ويربط ذلك بالفئات العمرية تشير النتائج إلى وجود توازن بين الخبرات الطويلة والطاقات الشابة داخل الهيكل التنظيمي بالمصرف، مما قد يسهم في تبني ممارسة التجديد الإستراتيجي.

6.9. عرض إجابات المشاركين بالدراسة وتحليلها حول مستوى ممارسة التجديد الإستراتيجي بالإدارة الرئيسية لمصرف الصحاري بمدينة بنغازي بأبعاده (استكشاف الفرص - استثمار الفرص - مشاركة القيادة - زيادة الأعمال):

أولاً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول: ما مستوى ممارسة التجديد الإستراتيجي بالإدارة الرئيسية لمصرف الصحاري بمدينة بنغازي؟ وللتعرف على مستوى ممارسة المبحوثين للتجديد الإستراتيجي حددت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ومستوى الموافقة وذلك كما موضح بالجدول رقم (4):

جدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمتغير التجديد الإستراتيجي

الترتيب	المستوى	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البُعد
1	متوسط	54.29%	0.80726	2.7143	استكشاف الفرص
2	متوسط	52.49%	0.79962	2.6245	استثمار الفرص
3	ضعيف	44.73%	0.75793	2.2367	مشاركة القيادة
4	ضعيف	43.76%	0.72962	2.1878	ريادة الأعمال
-	ضعيف	48.82%	0.09636	2.4408	التجديد الإستراتيجي

يتضح من الجدول رقم (4) أن مستوى ممارسة التجديد الاستراتيجي بمصرف الصحاري جاء بمستوى ضعيف، وذلك بمتوسط حسابي عام قيمته (2.4408)، وانحراف معياري بلغ (0.09636)، وقد جاء في المرتبة الأولى من حيث الممارسة بُعد استكشاف الفرص، يليه بُعد استثمار الفرص، ثم بُعد مشاركة القيادة، وبالمرتبة الاخيرة جاء بُعد ريادة الأعمال.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني: ما مستوى ممارسة أبعاد التجديد الإستراتيجي بالإدارة الرئيسية لمصرف الصحاري بمدينة بنغازي وهي: (استكشاف الفرص - استثمار الفرص - مشاركة القيادة - زيادة الأعمال)؟

1. النتائج المتعلقة ببعُد استكشاف الفرص:

جدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات استكشاف الفرص

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
4	ضعيف	1.11917	2.5510	يملك المصرف خطط واضحة.	1
1	متوسط	0.99915	2.9592	يشجع المصرف على قبول فرص التطوير الجديدة.	2
2	متوسط	1.02768	2.8367	يستقطب المصرف موارد بشرية كفؤة لتقديم خدمات متميزة.	3
5	ضعيف	0.91427	2.5510	يعمل المصرف على تقديم خدمات جديدة لتحقيق الأسيقية على المنافسين.	4
3	متوسط	0.98716	2.6735	يحرص المصرف على التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية المحيطة به.	5
-	متوسط	0.80726	2.7143	بُعد استكشاف الفرص	

يتضح من الجدول رقم (5) أن مستوى ممارسة بُعد استكشاف الفرص بمصرف الصحاري جاء بمستوى متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبُعد (2.7143) بانحراف معياري قيمته (0.80726)، وجاءت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (2) بمتوسط حسابي (2.9592) بانحراف معياري (0.99915) حيث أكدت على تشجيع المصرف على قبول فرص التطوير الجديدة بشكل متوسط، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (4) بمتوسط حسابي (2.5510) بانحراف معياري (0.91427) حيث أكد المبحوثين بها ضعف عمل المصرف على تقديم خدمات جديدة لتحقيق الأسيقية على المنافسين، وعليه يمكن القول ان بُعد استكشاف الفرص لا يمارس بشكل كافي بمصرف الصحاري، وبالتالي يعاني المصرف ضعفاً في الاستجابة لمتطلبات البيئة الخارجية ، والسعي للتغيير والبحث عن فرص جديدة .

2. النتائج المتعلقة ببعُد استثمار الفرص:

جدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات استثمار الفرص

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
3	متوسط	0.94401	2.6735	يوفر المصرف الامكانيات البشرية والمادية اللازمة لتقليص نفقاته وتطوير خدماته.	6
2	متوسط	1.15838	2.6939	يركز المصرف على الأنشطة الإستراتيجية التي تتطلب المهارات والخبرات الحالية للعاملين.	7
1	متوسط	0.88976	2.7143	يستثمر المصرف الفرص للتغيير في الوضع الحالي للمصرف.	8
4	متوسط	0.97503	2.6122	يحرص المصرف على المنافسة لتعزيز مكانته في السوق.	9
5	ضعيف	0.93541	2.4286	يهدف استثمار الفرص بالمصرف لتطوير العمل والخدمات.	10
-	متوسط	0.79962	2.6245	بُعد استثمار الفرص	

يتضح من الجدول رقم(6) أن مستوى ممارسة بُعد استثمار الفرص بمصرف الصحاري جاء بمستوى متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبُعد (2.6245) بانحراف معياري قيمته (0.79962)، وجاءت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (8) بمتوسط حسابي (2.7143) بانحراف معياري(0.88976) حيث أشارت إلى أن المصرف يستثمر الفرص للتغيير بشكل متوسط، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (10) بمتوسط حسابي (2.4286) بانحراف معياري (0.93541) ،حيث أوضحت ضعف في استثمار الفرص الهادفة لتطوير العمل والخدمات بالمصرف ، وعليه يمكن القول أن بُعد استثمار الفرص لا يمارس بشكل كافي بالمصرف، وأن المصرف يعاني ضعفاً في استثمار الفرص المتاحة أمامه قبل الآخرين، وضعفاً في توظيف موارده لإدخال تحسينات وتحديثات جديدة .

3. النتائج المتعلقة ببُعد مشاركة القيادة:

جدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات مشاركة القيادة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
11	يشجع المصرف العاملين الذين لديهم أفكار إبداعية.	2.2245	0.96318	ضعيف	3
12	يستعين المصرف بآراء العاملين لتطوير استراتيجيات العمل.	2.1224	0.90445	ضعيف	4
13	يركز المصرف على بناء تحالفات مع المنظمات الأخرى للحفاظ على وضعه التنافسي.	2.3265	1.02851	ضعيف	2
14	يحرص المصرف على تشكيل فرق عمل ذات مهام ومهارات مختلفة.	2.4082	0.91101	ضعيف	1
15	يعمل المصرف على تمكين العاملين وتعزيز مشاركتهم في اتخاذ القرارات.	2.1020	0.94085	ضعيف	5
-	بُعد مشاركة القيادة	2.2367	0.75793	ضعيف	-

يتضح من الجدول رقم(7) أن مستوى ممارسة بُعد مشاركة القيادة بمصرف الصحاري جاء بمستوى ضعيف، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبُعد (2.2367) بانحراف معياري قيمته (0.75793)، وجاءت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (14) بمتوسط حسابي (2.4082) بانحراف معياري(0.91101) حيث أشارت أن هناك ضعف في حرص المصرف على تشكيل فرق عمل ذات مهام ومهارات مختلفة، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (15) بمتوسط حسابي (2.1020) بانحراف معياري (0.94085) حيث أوضحت ضعف عملية تمكين العاملين وبناء الثقة لديهم، وضعف مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار ووضع الاستراتيجيات المتجددة ، مما يدل على ضعف مشاركة القيادة بالمصرف .

4. النتائج المتعلقة ببعء ريادة الأعمال:

جدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات ريادة الأعمال

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
2	ضعيف	0.78246	2.3673	يستطيع المصرف تحمل الكثير من المخاطر لتنفيذ المشاريع الريادية.	16
1	ضعيف	0.95964	2.4694	يسعى المصرف لتحقيق الزيادة في حصته السوقية.	17
3	ضعيف	0.94130	2.2245	يعمل المصرف على تنمية السلوك الريادي لدى الأفراد العاملين به.	18
4	ضعيف	0.80337	1.9796	يشجع المصرف المبادرات الريادية لأحداث التغيير في الوضع التنافسي له.	19
5	ضعيف	0.79700	1.8980	يركز المصرف على الابداع كأساس للتغلب على التحديات التنافسية.	20
-	ضعيف	0.72962	2.1878	بُعد ريادة الأعمال	

يتضح من الجدول رقم(8) أن مستوى ممارسة بُعد ريادة الأعمال بمصرف الصحاري جاء بمستوى ضعيف ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعء (2.1878) بانحراف معياري قيمته (0.72962)، وجاءت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (17) بمتوسط حسابي (2.4694) بانحراف معياري(0.95964) ، حيث أشارت لوجود ضعف في سعي المصرف لتحقيق الزيادة في حصته السوقية، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (20) بمتوسط حسابي (1.8980) بانحراف معياري (0.79700)، حيث أكدت ضعف تركيز المصرف على الإبداع كأساس للتغلب على التحديات التنافسية، وضعف المبادرات لتطوير الخدمات المقدمة ولتقديم خدمات جديدة والميل للمنظية في الأداء، وهذا يدل على أن بُعد ريادة الأعمال يمارس بشكل ضعيف بالمصرف.

بناءً على ما أظهرته نتائج الدراسة، يمكن القول أن مستوى ممارسة التجديد الإستراتيجي بالإدارة الرئيسية لمصرف الصحاري جاء بمستوى ضعيف، وهو ما يعكس وجود قصور في وضوح الرؤية والأهداف الإستراتيجية للمصرف، مما يحد من قدرته على التخطيط واتخاذ القرارات الداعمة لتبني وممارسة التجديد الإستراتيجي والتطوير داخل المصرف، وتتفق هذه النتيجة مع ما آلت إليه نتيجة دراسة كُُل من (Shahriar & et. al, 2026) ؛ عبد الوهاب، 2023 ؛ بأسرودة، 2023 ؛ عمر وآخرون، 2020 ؛ الغالبي وآخرون، 2018) من حيث انخفاض مستوى الممارسة، في حين تختلف هذه النتيجة مع ما خلصت إليه نتائج باقي الدراسات السابقة، مما قد يُعزى إلى تأثير العوامل المحلية والظروف الخاصة بالمصرف والتي قد أسهمت سلباً في إضعاف مستوى ممارسة التجديد الإستراتيجي.

كما أظهرت النتائج أن بُعدي استكشاف واستثمار الفرص حققا مستوى ممارسة متوسط، مما يشير إلى وجود وعي نسبي بأهمية رصد الفرص المتاحة واستثمارها، إلا أن هذا الوعي لا يرتقي إلى مستوى الممارسة الفعلية، وفي المقابل، جاء بُعد مشاركة القيادة، وُبعد زيادة الأعمال بمستوى ممارسة ضعيف، الأمر الذي يعكس ضعف تبني التجديد الإستراتيجي كمنهج للارتقاء بالأداء المصرفي وتطويره، وقصوراً في توظيفه كألية إستراتيجية فعالة لمواكبة التغيرات وتحقيق التحسين المستمر، ويعد هذا التباين بين الأبعاد مؤشراً على قصور وضعف ممارسة التجديد الإستراتيجي، مما يحد من كفاءة أداء المصرف ويضعف مكانته التنافسية، ويؤثر سلباً على مستوى جودة خدماته المقدمة.

10. نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة الميدانية للدراسة الحالية تم التوصل للنتائج التالية:

- أشارت نتائج الدراسة إلى ضعف مستوى ممارسة التجديد الإستراتيجي بالإدارة الرئيسية لمصرف الصحاري بمدينة بنغازي بأبعاده (استكشاف الفرص، استثمار الفرص، مشاركة القيادة، زيادة الأعمال) مجتمعة.
- أظهرت نتائج الدراسة أن ترتيب أبعاد التجديد الإستراتيجي حسب مستوى الأهمية على النحو التالي: جاء بُعد استكشاف الفرص بالمرتبة الأولى وبمستوى ممارسة متوسط، يليه جاء بُعد استثمار الفرص بمستوى ممارسة متوسط، بينما جاء بُعد مشاركة القيادة بالمرتبة الثالثة بمستوى ممارسة ضعيف وأخيراً جاء بُعد زيادة الأعمال بمستوى ممارسة ضعيف.

11. التوصيات:

بناءً على نتائج الدراسة الحالية، يمكن تقديم التوصيات التالية:

- ضرورة الاهتمام بممارسة التجديد الإستراتيجي ومعالجة ضعف مستوى ممارسته من خلال إعادة النظر في الأساليب الإدارية المتبعة بالمصرف، والعمل على تبني التجديد الإستراتيجي كأحد الدعائم الأساسية التي يجب أن تتبناها المصارف، بما يضمن القدرة على الاستجابة الفعالة لمتطلبات البيئة المصرفية، وتحقيق التجديد الذي يضمن تحسين وتطوير الخدمات المقدمة من المصرف.
- دعم استكشاف الفرص وتحليلها من خلال إنشاء آليات تنظيمية تساعد على رصد التغيرات البيئية المصرفية لتحديد الفرص الحقيقية، ووضع إستراتيجيات واضحة لاستثمارها بما يساهم في تحسين الأداء وتحقيق الابتكار وتعزيز القدرة التنافسية للمصرف.
- ترسيخ ونشر ثقافة تنظيمية داعمة لممارسة التجديد الإستراتيجي عبر تشجيع مشاركة العاملين في اقتراح الحلول والمبادرات الريادية، بما يساهم في تعزيز المشاركة الفعالة للعاملين، ودعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتحقيق التطوير والابتكار المستمر وفق إستراتيجية التجديد.
- وضع وتنفيذ برامج تدريبية متخصصة تُكسب العاملين معارف وقدرات جديدة تمكنهم من مواكبة التطورات والتغيرات التي تطرأ في البيئة المحيطة ومواجهتها بممارسة التجديد الإستراتيجي بأبعاده المختلفة بشكل فعال.

قائمة المراجع:

أولاً - المراجع العربية:

1. الرسائل العلمية:

- الشريفي، علي كاظم حسين محل. (2017). **التجديد الإستراتيجي وانعكاساته في تعزيز السيادة الإستراتيجية من خلال الدعم المنظمي: دراسة تحليلية لآراء المديرين في الشركة العامة لصناعة الاسمنت الجنوبية، [أطروحة دكتوراه غير منشورة]**، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.
- العواودة، شادية محمد سلمان. (2024). **درجة توافر أبعاد التجديد الإستراتيجي في المدارس الحكومية في لواء الجيزة من وجهة نظر القيادات التربوية.** [رسالة ماجستير غير منشورة]، كلية التربية، جامعة مؤتة، الأردن.
- القرشي، شذى بنت عاتق بن حمدان. (2024). **واقع التجديد الإستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، [أطروحة دكتوراه غير منشورة]**، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- القريناوي، علاء الدين موسى سالم. (2021). **دور التجديد الإستراتيجي في تحقيق الإبداع الإداري: دراسة حول مؤسسات التمويل الصغير الفلسطينية.** [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

2. الدوريات والمجلات العلمية:

- أبوخريص، مولود رمضان. (2023). **العلاقة بين الحصة السوقية والأمان المصرفي: دراسة تطبيقية على عينة من المصارف التجارية الليبية العامة 2008-2018.** *مجلة دراسات في المال والأعمال*، 1(15)، 105-122.
- اجديع، إكرام أحمد، والجامعي، زكريا المهدي. (2024). **مدى فعالية تطبيق الحوسبة السحابية على أمن وسرية المعلومات في المصارف: دراسة ميدانية على مصرف الصحاري صرمان.** *مجلة دراسات الإنسان والمجتمع*، 24 (يوليو)، 1-29.
- إسماعيل، عبد الوهاب عراك، حسين، أحمد علي. (2022). **دعم التجديد الإستراتيجي عبر مرتكزات التشارك المعرفي: دراسة ميدانية لآراء الملكات التدريسية في عدد من كليات جامعة تكريت.** *مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية*، 3(6)، 369-385.
- باسردة، ياسر محمد، علي، ميسون إبراهيم، ثابت، عبير جميل. (2023). **أثر التعلم الإستراتيجي في التجديد الإستراتيجي من خلال الدور الوسيط للرشاقة الإستراتيجية: دراسة ميدانية لآراء القيادات الأكاديمية في كليات جامعة عدن.** *مجلة جامعة حضرموت للعلوم الإنسانية*، 20(2)، 289-315.
- خليفة، نسرين حسين، والملا، حميد علي أحمد. (2025). **التجديد الإستراتيجي وتأثيره في تعزيز القوة التنظيمية لمنظمات الأعمال: دراسة استطلاعية لعينة من المصارف الأهلية - بغداد.** *مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية*، 4 (2)، 32-47.
- سعد، عبد الرزاق عمران سالم، ومعتوق، طارق أبوشفعة. (2020). **واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة في قطاع المصارف الليبية: دراسة ميدانية على الإدارة العامة لمصرف الصحاري - طرابلس.** *مجلة البحوث الأكاديمية*، 15(2020)، 369-379.
- شباشبا، عبد الرزاق رمضان. (2020). **واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المصارف التجارية الليبية من منظور توصيات لجنة بازل (BCBS-2006) من وجهة نظر العاملين بها (مدخل إداري).** *مجلة الأستاذ*، 18(18)، الجزء الثاني، 29-72.
- الصريرة، دلال عقيل. (2021). **التجديد الإستراتيجي وعلاقته بالنجاح التنظيمي: دراسة ميدانية على قطاع الصناعة الدوائية في الأردن.** *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 5(8)، 1-18.

- عبد الوهاب، محمود أسامة. (2023). دور التجديد الإستراتيجي في تحقيق الأمن والاستقرار الوظيفي من خلال تدريب وتطوير الموارد البشرية: دراسة حالة في مقر وزارة النقل العراقية. *مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية. الجامعة المستنصرية،* 17(72)، 282-298.
- العبدلي، ريماء حسين، بشير، سارة رجب، عبد السيد، عبد الرؤوف عبد الحميد. (2025). مستوى الخدمات المصرفية الإلكترونية في ظل دقة وشفافية المعلومات المحاسبية بالقوائم المالية: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الليبية بمدينة المرح والبيضاء. *مجلة جامعة درنة للعلوم الإنسانية والاجتماعية،* 3(5)، 782-810.
- عبودي، صفاء إدريس. (2019). التجديد الإستراتيجي مدخلاً لتعزيز المناعة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعة التقنية الشمالية وجامعة الموصل. *مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة المثنى،* 9(1)، 81-98.
- العبيدي، نور علي عبود، الشلمة، ميسون عبد الله. (2023). دور الوعي الذاتي في تحقيق التجديد الإستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء القيادات الإدارية في عينة من الجامعات الأهلية العراقية. *مجلة جامعة النور للعلوم الإدارية والإنسانية،* 3(2)، 216-236.
- العفيري، نبيل أحمد محمد. (2023). دور التجديد الإستراتيجي في تحقيق السيادة الإستراتيجية للمعهد التكنولوجي الدولي في محافظة إب - اليمن. *مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية،* 5(3)، 194-241.
- عمر، إيمان موفق، إسماعيل، سيف محمد، العيسوي، هادي مران أحمد. (2020). دور التجديد الإستراتيجي في تعزيز الإبداع التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في الشركة العامة لصناعة الأدوية في سامراء. *مجلة تنمية الرافدين،* 39(127)، 123-144.
- الغالب، طاهر محسن منصور، الزبيدي، حيدر حمودي علي. (2015). دور التجديد الإستراتيجي في تجنب الأزمة المالية: دراسة تحليلية في قطاع المصارف التجارية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية للمدة من (2006-2015). *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية،* 14(3)، 164-193.
- غنام، سامي عواد، ناصر، أحمد عبد الأمير، كاظم، رحمن ماجد. (2024). أثر التجديد الإستراتيجي في تعزيز المرونة الإستراتيجية. *مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية،* 16(55)، 639-661.
- القرص، عبد الفتاح علي محمد. (2023). دور التجديد الإستراتيجي في تحسين جودة الحياة الوظيفية بمستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا - أمانة العاصمة - صنعاء. *مجلة جامعة عمران،* 6(3)، 199-234.
- كاظم، صادق، وعنيد، علي جاسم، ومضيف، أمير نعمة. (2015). المقدرات الجوهرية والتجديد الإستراتيجي: العلاقة والأثر - دراسة تطبيقية لآراء عينة من موظفي القطاع المصرفي الخاص في محافظة النجف الأشرف. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية،* 11(34)، 293-311.
- الماجري، منيرة إبراهيم، وبالهوايل، جلال عوض. (2025). أنماط القيادة الإدارية الحديثة وعلاقتها بمستوى التمكين الوظيفي للعاملين بفروع مصرف الصحاري بمدينة بنغازي. *المجلة العلمية للجامعة المفتوحة - بنغازي،* 6(1)، 76-100.
- مفتاح، محمد حسين علي، طواف، عبد الخالق هادي محسن. (2024). دور التجديد الإستراتيجي في إدارة أزمات قطاع الصناعات الدوائية اليمني. *مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية،* 1(1)، 437 - 473.
- ميلاد، عصام عبد الحفيظ، والعريبي، عبد الفتاح عثمان. (2025). ممارسات الصيرفة الخضراء في المصارف التجارية الليبية: دراسة ميدانية على عينة من فروع المصارف التجارية الليبية العاملة في مدينة بنغازي. *مجلة البحوث المستدامة في العلوم الإنسانية،* 2(2)، 74-89.

نافع، وجيه عبد الستار، البردان، محمد فوزي، أحمد، سلمى عبد الله حسن. (2024). العلاقة بين التجديد الإستراتيجي والنجاح التنظيمي بالتطبيق على قطاع البنوك التجارية المصرية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، 16(1)، 369-400.

هديب، ياسمين، حورية، علي. (2024). درجة تطبيق التجديد الإستراتيجي وعلاقته في تحقيق الريادة المؤسسية في الجامعات الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية - سلسلة العلوم الإنسانية*، 41(1)، 124-142.

الهرام، حمزة سعدون؛ دينار، نجم الدين جمعة؛ والفاخري، مفتاح بلقاسم. (2025). مدى رضا العملاء عن الخدمات المصرفية الرقمية في مصرفي (الصحاري والوحدة)، بنغازي، ليبيا. *مجلة بوابة الباحثين للدراسات والأبحاث*، 1(2)، 481-498.

3. المواقع الالكترونية:

تقارير هيئة الرقابة الإدارية، <https://www.aca.gov.ly/>

ثانياً - المراجع الأجنبية

Gauthier,J & Zhang,J (2020).green knowledge management and strategic renewal: a discursive perspective on corporate sustainability. **international journal of productivity and performance management**. 69 (8), PP 1797-1811.

Huossein, B & Ramadan, K& Alshalal, M& Altaba,S & Al-sinjary, A.(2025). Strategic renewal and its role in enhancing strategic positioning an exploratory study at the northern technical university. **International Journal of opers and quant management**, 31(3),pp 22-42.

Kearny, C & Morris,M.(2015). Strategic renewal as a mediator of environmental effects on public sector performance. **Springer science and business media new york**. 45, pp 425- 445.

Kipaine,J (2020). strategic renewal process towards sustainability – an ecosystem approach . **facility of engineering and natural sciences** , PP 1-146.

Montealerge,R & Iyengar,K (2021)managing digital business platforms: a continued excise in balancing renewal and refinement. **Business horizons**. 64(1), PP 51-59.

Perni,L & Carneiro, J & Miller,K (2024).strategic inertia and renewal: contrasting responses on market changes. **Long range planning journal** , 57 (3), PP 1-17.

Shariar, m & Kabir, S & Hridoy, A & Imran. M(2026). Strategic renewal in times of crisis: a framework for business resilience in Bangladesh. **Journal of business analytics and data visualization**, 7(1), pp 1-11.

Wojcik, P & Mlinaric, C & Thomas, A & Maddzinski, M.(2025). How do we get there? Dynamics of Strategic renewal: a multiple case study of polish SMEs. **Central European management journal**. 33(4), pp697-716.