

الأثر التفاعلي للحساسية الاستراتيجية مع القيادة المستنيرة في إدارة المخاطر من خلال توسط

الهوية التنظيمية الهجينة في شركة السلامة للتأمين المحدودة بالسودان

The Interactive Effect of Strategic Sensitivity on the relationship between Enlightened leadership & Risk Management through the Mediating Role of Hybrid Organizational Identity at Alsalama Insurance Company Limited in Sudan

محمود عبد المعطي هاشم عبد الحميد*

جامعة أفريقيا الفرنسية العربية، مالي، mahmoudmag81@gmail.com

تاريخ القبول: 2026-05-06	تاريخ الاستلام: 2026-02-22
Abstract The study aimed to explore the direct and indirect relationship between enlightened leadership and risk management and indirect through the mediation of hybrid organizational identity, in addition to moderating role of strategic sensitivity at Alsalama Insurance Company Limited in Sudan. The result of the study concluded that hybrid organizational identity mediates the relationship between enlightened leadership & risk management partially, and strategic sensitivity has a moderating effect on the direct impact of enlightened leadership on risk management, and finally, strategic sensitivity moderating effect of hybrid organizational identity on the relationship between enlightened leadership & risk management. Keywords: Strategic Sensitivity; Enlightened Leadership; Risk Management; Organizational Identity. JEL Classification Codes: XN2, XN1	ملخص هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين القيادة المستنيرة وإدارة المخاطر من خلال توسط الهوية التنظيمية الهجينة، بالإضافة إلى الدور المعدّل للحساسية الاستراتيجية في شركة السلامة للتأمين المحدودة بالسودان. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن الهوية التنظيمية الهجينة تتوسط العلاقة بين القيادة المستنيرة وإدارة المخاطر جزئياً، كما تُعدّل الحساسية الاستراتيجية من التأثير المباشر للقيادة المستنيرة في إدارة المخاطر، وأخيراً تُعدّل الحساسية الاستراتيجية من التأثير الوسيط للهوية التنظيمية الهجينة على العلاقة بين القيادة المستنيرة وإدارة المخاطر. الكلمات المفتاحية: الحساسية الاستراتيجية؛ القيادة المستنيرة؛ إدارة المخاطر؛ الهوية التنظيمية. تصنيفات JEL: XN1، XN2

*المؤلف المرسل

1. مقدمة

تُعد إدارة المخاطر ذات أهمية استراتيجية لشركات التأمين، وركيزة أساسية لتحقيق النمو والاستدامة للشركات في سوق المنافسة؛ إذ تسعى الشركات إلى زيادة حصتها السوقية من خلال تطوير منتجات تأمينية مبتكرة، أو تحسين كفاءة إدارة المخاطر، أو تعزيز تصنيفها الائتماني، أو التوسع في تقديم تغطيات جديدة، أو استقطاب عملاء جدد، جميعها إجراءات محفوفة بالمخاطر، خاصة مع صعوبة التنبؤ الدقيق ومعرفة احتمالات حدوثها بالخسائر (المخلافي والسياعي، 2025: ص646)، مما يضع قيادات شركات التأمين أمام مسؤولية كبيرة تتطلب تحليلاً دقيقاً للمخاطر، وأنظمة إنذار مبكر، واستراتيجيات فعالة لضمان استقرار الحفظة التأمينية، بالإضافة إلى ذلك فإن امتلاك الهوية التنظيمية المهيمنة يعطي الشركة القدرة على التعامل الجيد مع بيئة العمل المعقدة لأنها تساعد على استكشاف الفرص البيئية الجديدة وتمكن الشركة من تحقيق التكيف مع التغيرات الخارجية (Albert & Whetten, 1985: P265)، ولهذا جاءت هذه الدراسة لتبين الأثر التفاعلي للحساسية الاستراتيجية مع القيادة المستنيرة في إدارة المخاطر من خلال توسط الهوية التنظيمية المهيمنة في شركة السلامة للتأمين المحدودة بالسودان.

❖ مشكلة الدراسة

يواجه قطاع التأمين تحديات غير مسبقة تفرضها التحولات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، إلى جانب النمو السكاني المستمر، علاوةً على استمرار الحرب بين طرفي الصراع في السودان منذ أبريل 2023، مما يزيد من حدة المخاطر التي تواجهها المؤسسات والقطاعات المختلفة، لا سيما في القطاعات التي تقوم على إدارتها وتغطيتها، لذا قام الباحث بإجراء الدراسة الاستطلاعية الميدانية، بهدف تحديد مشكلة الدراسة، وذلك من خلال إجراء عدة مقابلات ميسرة على عينة قوامها (15) مفردة من العاملين في شركة السلامة للتأمين بمدينة دنقلا، وكانت أهم نتائجها التي اعتمدت الدراسة عليها كالتالي:

1. حازت نسبة (70%) من الآراء على أنهم لا يعرفون سلوكيات القيادة المستنيرة.
2. حازت نسبة (75%) من الآراء أن إدارة المخاطر هي حساب أقساط التأمين وتحديد زمنها فقط.
3. حازت نسبة (60%) من الآراء على أنهم لا يعرفون أهمية الهوية التنظيمية المهيمنة كمتغير وسيط.

4. حازت نسبة (65%) من الآراء على أنهم لا يعرفون أهمية الحساسية الاستراتيجية كمتغير مُعدّل. مما سبق يتضح وجود مظاهر لمشكلة الدراسة، والتي تكمن في نقص الوعي بإدارة مخاطر التأمين، ومن خلال ما أسفرت إليه الدراسة الاستطلاعية من مظاهر لوجود مشكلة تستحق الدراسة والبحث، فيمكن القول بأن مشكلة الدراسة تظهر في السؤال: هل هناك أثر تفاعلي للحساسية الاستراتيجية مع القيادة المستنيرة في إدارة المخاطر من خلال توسط الهوية التنظيمية الهجينة؟

❖ فرضيات الدراسة

للإجابة على تساؤل مشكلة الدراسة، وتحقيق أهدافها تسعى الدراسة إلى اختبار الفرضيات التالية:

- يوجد تأثير إيجابي معنوي للقيادة المستنيرة في الهوية التنظيمية الهجينة.
- يوجد تأثير إيجابي معنوي للهوية التنظيمية الهجينة في إدارة المخاطر.
- يوجد تأثير إيجابي معنوي للقيادة المستنيرة في إدارة المخاطر.
- تتوسط الهوية التنظيمية الهجينة في العلاقة بين القيادة المستنيرة وإدارة المخاطر.
- تُعدّل الحساسية الاستراتيجية من التأثير الإيجابي للقيادة المستنيرة في إدارة المخاطر.
- تُعدّل الحساسية الاستراتيجية من التأثير الوسيط للهوية التنظيمية الهجينة على العلاقة بين القيادة المستنيرة وإدارة المخاطر.

❖ أهداف الدراسة

- التعرف على مستوى الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة في شركة السلامة للتأمين المحدودة بالسودان.
- استكشاف العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين القيادة المستنيرة وإدارة المخاطر من خلال توسط الهوية التنظيمية الهجينة، بالإضافة إلى اختبار الدور المعدّل للحساسية الاستراتيجية على تلك العلاقات سواء المباشرة أو غير المباشرة.
- تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها تعزيز ممارسة الحساسية الاستراتيجية، وذلك لتطوير إدارة مخاطر التأمين، وإعطاء المزيد من الاهتمام لسلوكيات القيادة المستنيرة والهوية التنظيمية الهجينة.

❖ منهجية الدراسة

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعمل على تفسير الوضع القائم قيد الدراسة، ثم تحليل بيانات الدراسة الميدانية إحصائياً باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) الإصدار (26) للوصول إلى نتائج، وتوصيات يمكن أن تساعد في إيجاد الحلول، وكما استخدمت الدراسة الكتب، والرسائل الجامعية كمصادر ثانوية؛ إضافة للاستبانة، والمقابلة الشخصية كمصادر أولية لجمع البيانات، والمعلومات في مجال متغيرات الدراسة خلال الفترة من 2026/1/5 حتى 2026/2/5.

❖ الدراسات السابقة

سعت دراسة (المخلافي والسياعي، 2025) إلى معرفة أثر المعايير الاكتوارية في إدارة مخاطر شركات التأمين اليمنية، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة الدراسة 203 مفردة من الإدارات العليا والوسطى، وتوصلت إلى ارتفاع مستوى تحقق إدارة المخاطر في شركات التأمين اليمنية إلى حدٍ ما، ووجود علاقة تأثير معنوية مباشرة بين المعايير الاكتوارية وتحسين إدارة المخاطر.

هدفت دراسة (بن سلامة، 2025) إلى دراسة العلاقة المباشرة بين القيم التنظيمية والهوية التنظيمية لدى العمال بالمصالح الإدارية لبلدية بني زيد، ولاية سكيكدة، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة الدراسة عينة قصدية غير احتمالية حجمها 114 عامل، وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية مباشرة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية وبناء الهوية التنظيمية لدى العمال في المؤسسة.

كشفت دراسة (عبد الحميد، 2025) الدور الوسيط للهوية الأخلاقية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وصنع القرار الأخلاقي للوزارات الهندسية السودانية، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وضمت عينة قصدية مكونة من 60 مهندساً يعملون برئاسة وزارة البنى التحتية والتنمية العمرانية بالولاية الشمالية، وأظهرت النتائج توسط كلي للهوية الأخلاقية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وصنع القرار الأخلاقي، ووجود أثر مباشر معنوي للقيادة الأخلاقية في تشكيل الهوية الأخلاقية وصنع القرار الأخلاقي.

تقصت دراسة (السليفاني، 2024) جزئياً العلاقة المباشرة بين القيادة المستنيرة وجودة حياة العمل في جامعة صلاح الدين في محافظة أربيل بالعراق، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وضمت عينة

قصديّة مكونة من 60 رئيس قسم علمي، وأظهرت النتائج أن سلوكيات القيادة المستنيرة جاءت بدرجة متوسطة بجامعة صلاح الدين، ووجود أثر مباشر معنوي للقيادة المستنيرة في تحقيق جودة حياة العمل.

تناولت دراسة (عبد الزهرة وماجد، 2024) الدور الوسيط للهوية التنظيمية في العلاقة بين القيادة البارعة والبراعة التنظيمية في الشركة العامة لموانئ العراق، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وضمت عينة مكونة من 306 فردًا برئاسة الشركة، وأظهرت النتائج الدور الوسيط للهوية التنظيمية في العلاقة بين القيادة البارعة والبراعة التنظيمية، ووجود أثر مباشر للقيادة البارعة في الهوية التنظيمية والبراعة التنظيمية.

هدفت دراسة (عليوي وآخرون، 2023) إلى بيان تأثير سلوكيات القيادة المستنيرة في التنمية المستدامة بالشركة العامة للمنتوجات الغذائية ببغداد في العراق، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة قصديّة عمديّة مكونة من 121 من القيادات الإدارية الوسطى، وتوصلت إلى ارتفاع مستوى سلوكيات القيادة المستنيرة (القُدوة، المطور، الخدوم، المغير، المتصل، صاحب الرؤية)، ووجود علاقة مباشرة بين سلوكيات القيادة المستنيرة وتحقيق التنمية المستدامة.

اهتمت دراسة (الداؤد وعلي، 2022) بدور القيادة اليقظة في تعزيز الحساسية الاستراتيجية في عينة من المستشفيات الأهلية في محافظة دهوك بالعراق، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وضمت عينة قصديّة مكونة من 117 من القيادات الإدارية، وتوصلت إلى ارتفاع مستوى الحساسية الاستراتيجية، ووجود علاقة إيجابية مباشرة ذات دلالة إحصائية بين القيادة اليقظة وتعزيز الحساسية الاستراتيجية.

تقصت دراسة (ناصر يوسف، 2022) إدارة المخاطر في الشركة الجزائرية للتأمين CAAT- برج بوعربريج، واعتمدت منهج دراسة الحالة، وتوصلت إلى أن إدارة المخاطر هي عبارة عن القدرة على الكشف المبكر لمسببات الخطر ومقدار شدته ثم تحديد طبيعته ونوعه وبعدها يتم تقييمه وتحليله بناءً على عدة طرائق ليتم في الأخير معالجتها والسيطرة عليها.

هدفت دراسة (بوداود، 2021) إلى معرفة دور إدارة المخاطر في تحسين أداء الشركة الوطنية للتأمين (SAA)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبيان تم

توزيعه على عينة من العاملين عددها (37) مفردة، وأظهرت النتائج لا تأخذ شركة (SAA) بعين الاعتبار إدارة المخاطر في عملية تحسين الأداء.

هدفت دراسة (عكيلي، 2021) جزيئاً إلى التعرف على أثر بُعد الاتصالات ومشاركة المعلومات في متغير التمكين الإداري في تحقيق بُعد الحساسية الاستراتيجية في متغير خفة الحركة الاستراتيجية في مديرية الاستخبارات ومكافحة الإرهاب في محافظة واسط بالعراق، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة الدراسة جميع الضباط والبالغ عددهم 91 ضابطاً، وأظهرت النتائج ارتفاع مستوى الحساسية الاستراتيجية، وأن الاتصالات ومشاركة المعلومات لها تأثير إيجابي مباشر في تحقيق الحساسية الاستراتيجية.

تناولت دراسة (كشكوشة، 2021) أثر القيادة المستنيرة في دعم الهوية التنظيمية في الشركة القابضة للتأمين بمصر، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة الدراسة عينة عشوائية بسيطة مكونة من 245 مفردة، وأظهرت النتائج ارتفاع مستوى إدراك العينة لأبعاد لقيادة المستنيرة والهوية التنظيمية، وأن القيادة المستنيرة لها تأثير إيجابي في دعم الهوية التنظيمية.

نقصت دراسة (بوجردة ولحمر، 2019) دور القيادة في إدارة المخاطر بمؤسسة ميناء جن جن جيجل، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة عشوائية بسيطة مكونة من 56 مفردة من أعوان التنفيذ، وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية مباشرة بين القيادة وإدارة المخاطر.

هدفت دراسة (Arain, 2018) إلى بيان الدور الوسيط للهوية الأخلاقية في العلاقة بين نمط القيادة الخادمة والأداء ضمن الدور للعاملين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت النتائج أن الهوية الأخلاقية تتوسط كلياً العلاقة بين نمط القيادة الخادمة والأداء ضمن الدور للعاملين، ووجود علاقة مباشرة بين نمط القيادة الخادمة وكل من الهوية الأخلاقية والأداء ضمن الدور للعاملين.

فحصت دراسة (Wang, et al, 2017) الدور الوسيط للهوية التنظيمية في العلاقات بين المسؤولية الاجتماعية للشركة وكل من النية لترك العمل والأداء الوظيفي ضمن الدور وسلوكيات المساعدة، وعبر دراسة ميدانية تمت على عينة تضمنت 375 مرؤوساً و108 رئيساً، وأفادت النتائج أن الهوية التنظيمية تتوسط العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وكل من النية لترك العمل والأداء الوظيفي ضمن الدور.

تقصت دراسة (أبو حجر، 2014) دور القيادة الاستراتيجية في إدارة المخاطر والأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة عشوائية طبقية مكونة من 391 مفردة، وتوصلت إلى أن ممارسات القيادة الاستراتيجية وإدارة المخاطر والأزمات مطبقة بدرجة متوسطة، ووجود علاقة ارتباط طردية قوية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وإدارة المخاطر والأزمات.

استكشفت دراسة (He, et al, 2014) الدور الوسيط للهوية التنظيمية في العلاقة بين العدالة الإجرائية واندماج العاملين، وعبر دراسة ميدانية تمت على عينة قوامها 222 مفردة من العاملين في إحدى المنظمات الرائدة في الخدمات المالية ببريطانيا، وأفادت النتائج أن الهوية التنظيمية تتوسط جزئياً في العلاقة بين العدالة الإجرائية واندماج العاملين، ووجود أثر مباشر للعدالة الإجرائية في اندماج العاملين.

تقصت دراسة (Lehtimäki & Karintaus, 2012) العلاقة بين رأس المال الاجتماعي والحساسية الاستراتيجية في الأعمال العالمية، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الاجتماعي والحساسية الاستراتيجية.

❖ التعقيب على الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية:

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة أنها قد تعددت واختلفت باختلاف القطاعات التي تناولتها، واختلفت البيئات التي تمت فيها، والمتغيرات التي تناولتها، وقد أظهرت الدراسات السابقة اهتماماً واضحاً من قبل الباحثين بمتغيرات الدراسة الأربعة، وقد لاحظ الباحث وجود توافق في آراء الباحثين مع غالبية الدراسات السابقة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنه — على حد علم الباحث وإطلاعه — لا توجد دراسات محلية أو عربية تناولت موضوع الدراسة الحالية في شركة السلامة للتأمين المحدودة بالسودان، كما انفردت هذه الدراسة بجمعها أربعة متغيرات في دراسة واحدة وتوضيح العلاقة الارتباطية والتأثيرية بينها، علاوة على اختبار دور المتغيرين الوسيط والمعدّل، وتم إجراء الدراسة الحالية في بيئة مختلفة عن أغلب الدراسات السابقة التي تم استعراضها.

2. الإطار النظري

1.2 القيادة المستنيرة (Enlightened leadership)

يعتبر (Andacao, 2017: P23) القادة المستنيرين بأنهم المكون الاجتماعي الذي يشكل جزءاً لا يتجزأ من نجاح الشركة في المستقبل من خلال فهم التحديات التي يواجهها العاملون، وأن القائد المستنير يمتلك أربعة خصائص أساسية وهي: الشخصية، والكفاءة، والتعاون، والشجاعة، وعرف (Rahman, 2022: P65) القيادة المستنيرة بأنها مجموعة من السلوكيات والأدوار التي تلهم الآخرين وتتمثل في الحكمة، والانفتاح، والتفاني، وغرس روح التعاون، وخدمة الموظفين وتشجيعهم على تقديم كل ما هو جديد، والقدرة على التغيير وتشخيص الانحرافات، وامتلاك العدسات الاستراتيجية والتخطيط والأداء الفعال، وهذا بدوره يؤدي إلى بناء ثقافة مستدامة قادرة على مواجهة الأزمات التي تواجهها الشركات، وتبنت الدراسة الحالية دراستي (عليوي وآخرون، 2023)، و(كشكوشة، 2021) في قياس أبعاد القيادة المستنيرة والمتمثلة في: (القدرة، والمطور، والخدم، والمغير، والمتصل، وصاحب الرؤية).

2.2 إدارة المخاطر (Risk Management)

إدارة المخاطر هي الوسائل المنظمة لتحديد وقياس المخاطر مع تطوير واختيار وإدارة الخيارات الملائمة للتعامل معها (مروة وعبد الرزاق، 2017: ص111)، ويقع على عاتق إدارة المخاطر في شركات التأمين وضع حلول عملية وخطط استراتيجية يتخللها تحليل المخاطر وتحديدتها وتقييمها بهدف الربط بين احتمالية الحدوث والتأثير الناتج عن حدوثها، وكيف يمكن التحكم فيها، والتقليل من تأثيراتها السلبية (بوداود، 2021: ص18)، وصنف (هاملي، 2019: ص4) أهداف إدارة المخاطر ضمن فئتين هما: أهداف ما قبل الخسارة (أهداف تسبق وقوع الحادث) (الاقتصاد (التوفير)، تخفيف التوتر، الوفاء بالتزامات المالية) (بن سعادة وحمه، 2024: ص96)، وأهداف ما بعد الخسارة (الأهداف التي الحق وقوع الحادث) (البقاء، الاستمرارية، استمرارية العوائد، المسؤولية الاجتماعية) (سلام وموسى، 2010)، وتبنت الدراسة الحالية دراسة (المخلافي والسياعي، 2025) في قياس أبعاد إدارة المخاطر والمتمثلة في: (مخاطر الاكتتاب، ومخاطر السيولة، والمخاطر القانونية، والمخاطر الاكتوارية، ومخاطر أخلاقيات الأعمال).

3.2 الهوية التنظيمية الهجينة (Hybrid Organizational Identity)

عرّفها (Vezina, 2011: P18) على أنها مجرد صفة للشركة التي لديها أكثر من نوع واحد من الهويات التنظيمية في نظامها القيمي، وذكر (Albert & Whetten, 2004: P96) أن مفهوم الهوية التنظيمية الهجينة يكون على نوعين من حيث ارتباط أقسام الشركة بالهوية، فالنوع الأول هو النوع الشامل أو ما يطلق عليه المجسم (Holographic) الذي يشير إلى أن كل أقسام الشركة تكون مرتبطة بجميع الهويات التي تركز عليها الشركة ويكون التزام الأفراد تجاه القيم المؤسسية للشركة وليس تجاه أدوارهم المهنية، أما النوع الثاني هو النوع الخاص أو ما يطلق عليه المرمز (Ideographic) الذي يشير إلى أن كل قسم يظهر هوية واحدة فقط، ويكون ارتباط الأفراد تجاه أدوارهم المهنية وليس تجاه القيم المؤسسية المركزية للشركة، وأورد (Pratt & Foreman, 2000: P22) أن امتلاك الهوية التنظيمية الهجينة يعطي الشركة القدرة على تحقيق حاجات مدى واسع من المطالب والتوقعات، والمحافظة في الوقت نفسه على توفير التنوع المطلوب والكافي وهي أكثر جاذبية لأصحاب المصلحة الخارجيين والداخليين معًا.

4.2 الحساسية الاستراتيجية (Strategic Sensitivity)

عرّفها (Sajadak, 2015: P252) على أنها القدرة على الحصول على البيانات القابلة للاستخدام من البيئة، وتحويل البيانات إلى معلومات، وتفسيرها وتحليلها لاكتساب المعرفة ثم اكتشاف الفرص والتهديدات في بيئة الأعمال، وذكر (الداؤد وعلي، 2022: ص785) للحساسية الاستراتيجية بُعدين رئيسيين هما البصيرة الاستراتيجية والفطنة الاستراتيجية، وتشير البصيرة الاستراتيجية إلى تقدير وتوقع والتعرف على الاتجاهات البيئية المكشوفة، وتركز على المستقبل في المدى الطويل (للتعرف على أنماط الأعمال التي سوف تسود) والمدى القصير (لتتبع التغيرات)، وتركز الفطنة الاستراتيجية على الحاضر وتنطوي على استخلاص المعرفة من المواقف الاستراتيجية المعقدة لأنها تكشف وتحلل هذه المواقف لتكون قادرة على الاستفادة منها، بالإضافة إلى الاستعداد لاستخدامها كفرصة للحفاظ على ميزة تنافسية (Mavengere, 2013: P22).

5.2 شركة السلامة للتأمين المحدودة

تأسست الشركة عام 1992 بمساهمة من البنك الإسلامي السوداني ومجموعة مميزة من رجال المال والأعمال المشهورين في السودان، وقد بدأت في مزاوله أعمال التأمين في العام 1993 وفقاً للنظام الإسلامي ولقانون الشركات بترخيص من الجهاز القومي للرقابة على التأمين بالرقم (20)، وتم تسجيلها في سوق الخرطوم للأسواق المالية، وتحظى بسجل حافل وناصع من الشفافية منذ تأسيسها وحتى الآن إضافة إلى السمعة الطيبة التي بنت قاعدة عريضة من العملاء، وقد كان للتعامل والمصادقية التي انتهجتها الأثر الكبير في إرساء وتحقيق القاعدة التي رسمتها منذ بداية عملها، وهي إرضاء العميل أولاً منتهجة في ذلك أقصى درجات المرونة، وقد تبع ذلك إنشاء العديد من الفروع والمكاتب داخل ولاية الخرطوم وكافة الولايات الأخرى بهدف توفير الجهد والزمن لمحققين شعار أينما تكونوا نكون بالقرب منكم، ورؤية الشركة: هي وضع معيار التميز بين خدمات التأمين من خلال الابتكار والقوة المالية وتجاوز توقعات العملاء. سوف نجذب ونحتفظ بأفضل الموظفين والوكلاء لمساعدتنا على تحقيق هذا الهدف، وقيم الشركة: في عالم اليوم غير المؤكد لا تزال الشركة تقف قوية من خلال التمسك بأساس القيم لدينا: نحن أشخاص نركز ونحفر من خلال رعاية حقيقية لموظفينا وحاملي وثائقنا ووكلائنا ومجتمعنا، ورسالة الشركة: شركة السلامة للتأمين توفر الحماية المالية لعملائنا، نقدم الابتكار والتميز في خدماتنا. في كل ما نقوم به، نحن ملتزمون بتجاوز ما هو متوقع، وتعمل الشركة في جميع مجالات التأمين، ويقوم بمتابعة عمليات التأمين في الإصدار والتعويضات مجموعة مميزة من الكفاءات التأمينية المدربة حيث يتابع العاملين بالشركة مع المؤمن له الإجراءات منذ تقييم الخطر وتقديم الاستشارة الخاصة بعرض التأمين الخاص لكل مؤسسة أو مصنع حتى يحافظ العميل على ممتلكاته قليلاً لاحتمال وقوع الخطر المؤمن ضده وذلك بالتعاقد مع كفاءات عالية من خبراء المعاينة وتقليل الخسائر كمستشارين للشركة في هذا المجال ولا تكتفي الشركة بمجهودات مستخدميها في التعامل مع العملاء، ولكنها تستعين بكفاءات عالية من خبراء المعاينة وتقدير وتسوية الخسائر لخدمة عملائها الكرام، كما ارتبطت الشركة بعدد مقدر من شركات إعادة التأمين في السودان، وفي أسواق التأمين العالمية من الذين يشهد لهم بالكفاءة الفنية والمقدرة المالية (www.alsalama.sd).

3. الدراسة الميدانية

1.3 إجراءات الدراسة الميدانية

❖ مجتمع الدراسة

تكون مجتمع هذه الدراسة من جميع أفراد القيادة العليا والوسطى والوظائف التخصصية والوكلاء على اختلاف تخصصاتهم، وفئاتهم الوظيفية، والبالغ عددهم (150)، والجدول رقم (1) يوضح توزيع مجتمع الدراسة.

جدول (1) توزيع مجتمع الدراسة في شركة السلامة للتأمين المحدودة

الفئة	مجلس الإدارة	الإدارة التنفيذية	الفروع	الوكلاء	الجملة
العدد	8	11	84	47	150

المصدر: بيانات إدارة الموارد البشرية بشركة السلامة للتأمين المحدودة، 2026.

❖ عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بالاعتماد على جدول العينات لـ Krejcie & Morgan (1970) الذي حدد الحجم لعينة الدراسة بمجتمع يتكون من (150) مفردة بعدد مقداره (108) مفردة (Sekaran & Bougie, 2016: P263-264)، حيث تكونت عينة الدراسة من (108) مفردة، تم اختيارهم عبر عينة عشوائية بسيطة من خلال نماذج (Google Form) لتعبئة قوائم الاستقصاء، كما في جدول معدلات الاستجابة التالي.

جدول (2) معدلات الاستجابة لمفردات العينة

الفئة	مجلس الإدارة	الإدارة التنفيذية	الفروع	الوكلاء	الجملة
حجم المجتمع الكلي	8	11	84	47	150
الاستمارات المستردة	8	11	64	37	120
الاستمارات الصالحة للتحليل	6	8	60	34	108
معدل الاستجابة	75%	73%	94%	92%	90%

المصدر: بيانات توزيع الاستبيانات على عينة البحث، 2026، دنقلا.

❖ أداة الدراسة

بعد تناول أدبيات متغيرات الدراسة تم تطوير استبانة لغايات الدراسة، حيث تكونت من جزأين، تناول الجزء الأول البيانات الشخصية، أما الجزء الثاني فتناول البيانات الموضوعية، حيث اشتملت على (60) عبارة توزعت على أربعة محاور للدراسة تناول محورها الأول الحساسية الاستراتيجية ويتكون من (8) عبارات موزعة على بُعدين استناداً على دراسة (الداؤد وعلي، 2022)، أما ثاني محاورها فتناول القيادة المستنيرة ويتكون من (24) عبارة موزعة على (6) أبعاد استناداً على دراسة (عليوي وآخرون، 2023) بينما تناول محورها الثالث إدارة المخاطر ويتكون من (20) عبارة موزعة على (5) أبعاد استناداً على دراسة (المخلافي والسيباغي، 2025)، فيما تناول محورها الرابع الهوية التنظيمية الهجينة ويتكون من (8) عبارات موزعة على بُعدين استناداً على دراسة (Albert & Whetten, 2004).

❖ الطريقة المستخدمة في تحليل البيانات:

تم استخدام برنامج (SPSS) لمعالجة بيانات الدراسة إحصائياً من خلال عدد من الأساليب الإحصائية منها: معامل كرونباخ ألفا، واختبار Skewness، والتكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي، ومعامل الارتباط، ومعالج الانحدار (SPSS Macro Process Version 4.2) لاختبار فرضيات الدراسة.

❖ اختبار صدق أداة الدراسة وثباتها:

لاختبار الثبات الداخلي والصدق الذاتي لعبارات الاستبانة، تم تقويم تماسك الاستبانة بحساب قيمة (α) لحساب معامل الثبات الداخلي والجزر التربيعي لقيمة (α) لحساب معامل الصدق الذاتي وبالرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة (α) لكن من الناحية التطبيقية يعد $(\alpha \geq 0.60)$ معقولاً في البحوث المتعلقة بالعلوم الإنسانية (ريان، 2013)؛ العاصي (2016)، والجدول (3) يوضح معامل الثبات والصدق لمحاور الاستبانة (كرونباخ ألفا) لعينة الدراسة الميدانية.

جدول (3) معامل الثبات الداخلي والصدق الذاتي لمتغيرات ومحاور الاستبانة لعينة الدراسة الميدانية

المتغير	الخوارزمية / البعد	عدد الفقرات	قيمة (α) ألفا	معامل الصدق الذاتي
المُعَدِّل	الحساسية الاستراتيجية	8	0.874	0.935
المستقل	القيادة المستنيرة	24	0.963	0.981
التابع	إدارة المخاطر	20	0.944	0.972
الوسيط	الهوية التنظيمية الهجينة	8	0.784	0.885
الاستبيان ككل		60	0.976	0.988

المصدر: الدراسة الميدانية، 2026، دنقلا.

اتضح من الجدول (3) أن معاملات الثبات الداخلي والصدق الذاتي تدل على تمتع الأداة بصورة عامة بمعامل ثبات وصدق عاليين على قدرة الأداة على تحقيق أغراض الدراسة، وبلغ معامل الثبات الداخلي الكلي (0.976) ومعامل الصدق الذاتي الكلي (0.988) ويقعان في المدى بين الصفر والواحد الصحيح وهو ما يشير إلى إمكانية صدق النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الاستبانة نتيجة تطبيقها في شركة السلامة للتأمين المحدودة.

❖ الصدق الظاهري:

وتحقق الباحث منه بعرض القائمة في صورتها الأولية على عدد خمسة من المحكمين المختصين في مجال إدارة الأعمال وحرص على أن يُنجز ملء الاستبانة بحضوره لتوضيح أية فقرة قد يتطلب الأمر توضيحها، مما زاد الاطمئنان إلى صحة النتائج التي تم التوصل إليها، للتأكد من مدى صلاحيتها لغرض الدراسة، والتأكد من شمولية المعلومات التي تغطي أهداف الدراسة وموضوعها، وقد وردت بعض الملاحظات التي أخذت بعين الاعتبار، وتم إجراء التعديلات المناسبة.

❖ الصدق البنائي

بعد أن تأكد الباحث من الصدق الظاهري، قام بتطبيقها على عينة من المجتمع المزمع إجراء الدراسة عليه بعدد (10) مفردات، واستهدفت هذه الخطوة التعرف على درجة التجانس الداخلي بين

العبارات، باستخدام اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الاستبانة، وذلك لمعرفة التوزيع الطبيعي للبيانات، وقد تم استخدام اختبار (Skewness) وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً (Malhotra (2004) وكما بالجدول (4).

جدول (4) اختبار (Skewness) لاختبار التوزيع الطبيعي لمحاو الاستبانة للعينة التجريبية

المتغير	المحور / البعد	عدد العبارات	Skewness	Error	القرار الإحصائي
المُعَدِّل	الحساسية الاستراتيجية	8	-0.084	+0.233	يتبع التوزيع الطبيعي
المستقل	القيادة المستتيرة	24	-0.309	+0.233	
التابع	إدارة المخاطر	20	+0.131	+0.233	
الوسيط	الهوية التنظيمية الهجينة	8	+0.168	+0.233	

المصدر: الدراسة الميدانية، 2026، دنقلا.

اتضح أن معامل الالتواء محصور في المدى (± 1) وقيمة الخطأ المعياري له (+0.233) أي أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وأن محاور الاستبانة تتبع التوزيع الطبيعي، وهذا يدل على الارتباط الجيد بين المتغيرات والذي يؤكد أن هذه المتغيرات لها القدرة على تفسير التأثير فيما بينها.

2.3 التحليل واختبار الفرضيات

وصف البيانات الشخصية للعينة المبحوثة

جدول (5) توزيع مفردات العينة وفقاً لخصائصهم الديموغرافية

المتغير			التكرار	%	المتغير			التكرار	%
الجنس	ذكر	69	63.9%	سنوات الخبرة	أقل من 5	27	25%		
	أنثى	39	36.1%		5 إلى 10	26	24.1%		
العمر	25 إلى 30	18	16.7%		11 إلى 15	30	27.8%		
	31 إلى 40	39	36.1%		16 إلى 20	25	23.1%		
	41 إلى 50	31	28.7%	الفئة الوظيفية	مجلس الإدارة	6	5.6%		
	51 إلى 60	20	18.5%		الإدارة التنفيذية	8	7.4%		
المؤهل العلمي	ثانوي	18	16.7%		الفروع	60	55.6%		
	جامعي	61	56.4%		الوكلاء	34	31.4%		
	فوق الجامعي	29	26.9%	الكلي	108	100%			

المصدر: الدراسة الميدانية، دنقلا، 2023.

❖ التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لمتغيرات الدراسة الأربعة

الترتيب	الوزن النسبي	Sig. T	قيمة T	الانحراف	المتوسط	البعد/ المحور
2	متوسط	0.897	-0.130	0.742	2.99	البصيرة الاستراتيجية
1	متوسط	0.594	0.534	0.901	3.05	الفطنة الاستراتيجية
الرابع	متوسط	0.805	0.248	0.776	3.02	الحساسية الاستراتيجية
1	مرتفع	0.000	7.616	0.922	3.68	القدوة
4	متوسط	0.000	4.282	0.848	3.35	المطور
6	متوسط	0.409	0.828	0.871	3.07	الخدوم
3	متوسط	0.000	4.751	0.851	3.39	المغير
2	مرتفع	0.000	4.859	0.950	3.44	المتصل
5	متوسط	0.002	3.171	1.055	3.32	صاحب الرؤية
الثاني	متوسط	0.000	4.813	0.810	3.37	القيادة المستنيرة
5	متوسط	0.011	2.600	0.955	3.24	مخاطر الاكتتاب
3	متوسط	0.000	3.921	0.888	3.34	مخاطر السيولة
4	متوسط	0.000	4.203	0.785	3.32	المخاطر القانونية
2	مرتفع	0.000	6.234	0.749	3.45	المخاطر الاكتوارية
1	مرتفع	0.000	7.364	0.738	3.52	مخاطر أخلاقيات الأعمال
الأول	متوسط	0.000	6.055	0.640	3.37	إدارة المخاطر
1	متوسط	0.000	4.124	0.723	3.29	المجسم
2	متوسط	0.345	0.949	0.785	3.07	الرمز
الثالث	متوسط	0.007	2.759	0.676	3.18	الهوية التنظيمية الهجينة

المصدر: الدراسة الميدانية، دنقلا، 2026.

أظهر الجدول (6) المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة الأربعة، وكان أعلاها لمتغير إدارة المخاطر، يليه متغير القيادة المستنيرة، يليه متغير الهوية التنظيمية الهجينة، وأدناها لمتغير الحساسية الاستراتيجية، وجميعها ضمن الوزن النسبي متوسط، ولقد استخدمت الدراسة الوزن النسبي لمقياس ليكرت الخماسي حسب الجدول (7):

الجدول (7) التقدير والأوزان الترجيحية والنسبية

الدلالة اللفظية	ضعيف جداً	ضعيف	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً
	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
الوزن الترجيحي	1	2	3	4	5
الوزن النسبي	1.8-1	2.6-1.81	3.4-2.61	4.2-3.41	5-4.21

المصدر: (فرحان، 2025: ص38).

تم احتساب الوزن النسبي من خلال استخراج المدى بين أعلى وأدنى قيمة ($5-1=4$)، ومن ثم قسمة الناتج ($0.80=5/4$)، ثم ضبط الفئة بالواحد مضاف إليها طول الفئة.

❖ اختبار فرضيات الدراسة

المتغير الوسيط:

أوضح Hair et al (2014) تلعب متغيرات الوساطة دوراً مهماً في إعطاء بُعداً تحليلياً مبني على التأثيرات غير المباشرة، حيث ركز الباحثون على التأثير غير المباشر الذي يحدث عند الانتقال من المتغير المستقل نحو المتغير التابع عن طريق متغير ثالث، ويمكن استنتاج متغيرات الوساطة هذه على أنها إما عدم وجود وساطة أو وساطة جزئية أو وساطة كاملة، ويحدث تأثير عدم الوساطة عندما تكون هناك قيمة غير معنوية لجميع تقديرات المسار، وتحدث الوساطة الجزئية عندما تكون تقديرات المسار للتأثيرات المباشرة جميعها معنوية وكذلك معنوية المسار غير المباشرة، بينما تحدث الوساطة الكاملة عندما يكون التأثير غير المباشر معنوياً ولكن التأثيرات المباشرة لا تشير إلى قيمتها المعنوية، لذلك فإن المتغير الوسيط يحكم العملية الأساسية للعلاقة بين متغيرين، وإن الدعم المفاهيمي القوي هو شرط أساسي لاستكشاف تأثيرات الوساطة المفيدة، وعندما يكون هذا الدعم موجوداً قد تكون للوساطة تحليلاً إحصائياً مفيداً، وفي هذا الخصوص اقترح Barone & Kenny (1986) إدخال متغير وسيط بين متغيرين أو أكثر لتنشيط

الأثر التفاعلي للحساسية الاستراتيجية مع القيادة المستنيرة في إدارة المخاطر من خلال توسط الهوية التنظيمية الهجينة في شركة السلامة للتأمين المحدودة بالسودان

العلاقة الموجودة في النموذج، لذلك اقترحت الدراسة الهوية التنظيمية الهجينة كمتغير وسيط بين القيادة المستنيرة وإدارة المخاطر، واستخدمت طريقة (Bootstrapping) لقياس التأثيرات المباشرة بين المتغيرات (المستقل والوسيط والتابع) (الفرضيات الأولى والثانية والثالثة) بالإضافة إلى قياس تأثير المتغير الوسيط (الفرضية الرابعة) في شركة السلامة للتأمين المحدودة بالسودان اعتمادًا على النموذج الرابع (Model Number 4) من معالج الانحدار (SPSS Macro Process 4.2):

جدول (8) تحليل الانحدار باستخدام (Model Number 4)

إدارة المخاطر (Y)			الهوية التنظيمية الهجينة (Med)			المتغيرات
(P)	(SE)	(B)	(P)	(SE)	(B)	
0.181	0.333	0.448	0.000	0.403	1.811	الثابت (Constant)
0.000	0.062	0.263	0.000	0.064	0.520	القيادة المستنيرة (X)
0.000	0.075	0.551	-	-	-	الهوية التنظيمية الهجينة (Med)
0.884	0.078	-0.011	0.962	0.103	-0.005	النوع
0.017	0.038	0.092	0.839	0.050	0.010	العمر
0.415	0.060	0.049	0.039	0.078	-0.163	المؤهل العلمي
0.478	0.040	-0.028	0.128	0.052	-0.081	سنوات الخبرة
0.830	0.054	0.012	0.539	0.072	0.044	الفئة الوظيفية

المصدر: الدراسة الميدانية، 2026، دنقلا.

جدول (9) التأثير المباشر، غير المباشر، والكلّي، واختبار (Sobel (1986)

ULCI	LLCI	P	T or Z	SE	Effect	التأثير
0.386	0.141	0.000	4.267	0.062	0.263	المباشر
0.420	0.173	0.000	5.449	0.062	0.287	غير المباشر
0.667	0.432	0.000	9.298	0.059	0.550	الكلّي

المصدر: الدراسة الميدانية، 2026، دنقلا.

اتضح من الجدولين رقم (8)، (9): ما يلي:

1. وجود تأثير مباشر إيجابي معنوي للقيادة المستنيرة في الهوية التنظيمية الهجينة في شركة السلامة للتأمين المحدودة بالسودان بمعامل الانحدار ($B=0.520$; $P=0.000$)، وتؤكد صحة الفرضية الأولى.
2. وجود تأثير مباشر إيجابي معنوي للهوية التنظيمية الهجينة في إدارة المخاطر في شركة السلامة للتأمين المحدودة بالسودان بمعامل انحدار ($B=0.551$; $P=0.000$)، وتؤكد صحة الفرضية الثانية.
3. وجود تأثير مباشر إيجابي معنوي للقيادة المستنيرة في إدارة المخاطر في شركة السلامة للتأمين المحدودة بالسودان بمعامل انحدار ($B=0.263$; $P=0.000$)، وتؤكد صحة الفرضية الثالثة.
4. فيما يتعلق بالتأثير الوسيط فقد تبين وجود تأثير غير مباشر للقيادة المستنيرة في إدارة المخاطر من خلال توسط الهوية التنظيمية الهجينة، حيث بلغ معامل الانحدار ($B=0.287$; $P=0.000$)، وكانت فترتي الثقة الأعلى والأدنى (ULCI, LLCI) المقدرتين عند مستوى ثقة 95% هما (0.173, 0.420)، وبما أن كلتا الفترتين تحملان إشارة موجبة، فإن ذلك يعني عدم تضمين تلكهما الفترتين قيمة الصفر نتيجة عدم تقاطع الصفر بينهما، وهو ما يؤكد على معنوية ذلك التأثير.
5. أن معامل الانحدار الخاص بإجمالي التأثير (المباشر وغير المباشر) للقيادة المستنيرة في إدارة المخاطر بلغ ($B=0.550$; $P=0.000$)، وبالتالي يتضح أن الهوية التنظيمية الهجينة تتوسط العلاقة بين القيادة المستنيرة وإدارة المخاطر بشكل جزئي، حيث أن التأثير المباشر، وغير المباشر، والكلّي كان معنوياً.
6. تبين عدم معنوية تأثير أي من المتغيرات الضابطة (النوع، العمر، سنوات الخبرة، الفئة الوظيفية) أثناء اختبار التأثير المباشر للقيادة المستنيرة في الهوية التنظيمية الهجينة، وهو ما يشير إلى عدم اختلاف ذلك التأثير المباشر باختلاف تلك المتغيرات الضابطة، واختلاف التأثير المباشر باختلاف المؤهل العلمي.
7. تبين عدم معنوية تأثير أي من المتغيرات الضابطة (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الفئة الوظيفية) أثناء اختبار التأثير غير المباشر للهوية التنظيمية الهجينة، وهو ما يشير إلى عدم اختلاف التأثير غير المباشر باختلاف تلك المتغيرات الضابطة، واختلاف التأثير غير المباشر باختلاف العمر.
8. ومما سبق يتضح وجود أثر غير مباشر جزئي للقيادة المستنيرة في إدارة المخاطر من خلال توسط الهوية التنظيمية الهجينة عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وتؤكد هذه النتيجة صحة الفرضية الرابعة.

فرضيتي التعديل:

وفقاً للدراسات التي قام بها Hayes (2017) فإن المتغير المعدّل هو أداة جيدة في اختبار العلاقة التفاعلية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، والذي يقدم لنا إجابة عن: متى يسبب أو يؤثر المتغير

المستقل بشكل كبير أو ضعيف في المتغير التابع، حيث أن المتغير التفاعلي يُعدّل قوة أو اتجاه العلاقة السببية بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط/ التابع، فهو أشبه بالمفتاح الذي يزيد أو يخفف من إضاءة المصباح، ولذلك فإن المتغير المعدّل هو أداة معقولة للإجابة على أسئلة مثل ما هي الظروف التي يحدث فيها المتغير المستقل تأثير بدرجة ما على المتغير التابع؟ تم اختبار التأثير المعدّل اعتمادًا على النموذجين الأول والثامن من معالج الانحدار (SPSS Macro Process 4.2) كما يلي:

الفرضية الخامسة: تُعدّل الحساسية الاستراتيجية من التأثير الإيجابي للقيادة المستنيرة في إدارة المخاطر. جدول (10) تحليل الانحدار باستخدام (Model Number 1) للفرضية الخامسة

المتغيرات		إدارة المخاطر (Y)
		معامل الانحدار (B)
		مستوى المعنوية (P)
الثابت (Constant)		2.416
القيادة المستنيرة (X)		0.001
الحساسية الاستراتيجية (Mod)		0.608
التفاعل (X*Mod)		0.571
النوع		0.028
العمر		0.731
المؤهل العلمي		0.023
سنوات الخبرة		0.886
الفئة الوظيفية		0.873
F		0.718
R ²		0.000
R ² Change		0.604
F Change		0.020
		5.001

المصدر: الدراسة الميدانية، 2026، دنقلا.

جدول (11) اتجاه التعديل عند القيم الدنيا والعليا للمتوسط الحسابي للحساسية الاستراتيجية للفرضية الخامسة

الحساسية الاستراتيجية (Mod)	Effect	P	LLCI	ULCI
2.242	0.223	0.013	0.049	0.397
3.795	0.446	0.000	0.234	0.659

المصدر: الدراسة الميدانية، 2026، دنقلا.

اتضح من جدول (10) أن التأثير التفاعلي للحساسية الاستراتيجية مع القيادة المستنيرة على إدارة المخاطر كان معنويًا بمقدار ($R^2 \text{ Change}=0.020$; $B=0.144$; $P=0.028$)، وهو ما يشير إلى قدرة الحساسية الاستراتيجية على تعديل العلاقة بين القيادة المستنيرة وإدارة المخاطر، كما يتضح عدم معنوية تأثير أي من المتغيرات الضابطة (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الفئة الوظيفية) على إدارة المخاطر وهو ما يعني عدم اختلاف التأثير التفاعلي باختلاف تلك المتغيرات الضابطة، واختلافه باختلاف متغير العمر، وأما فيما يتعلق باتجاه التعديل فيمكن توضيحه من خلال البيانات الواردة في جدول (11) والتي تشير إلى أن تأثير القيادة المستنيرة في إدارة المخاطر في ظل انخفاض مستوى الحساسية الاستراتيجية كان بمقدار ($B=0.223$; $P=0.013$) بينما في ظل ارتفاع مستوى الحساسية الاستراتيجية كان التأثير أكبر حيث سجل ($B=0.446$; $P=0.000$) أي أنه في ظل انخفاض تطبيق الحساسية الاستراتيجية فإن زيادة سلوكيات القيادة المستنيرة ستؤدي إلى ارتفاع مستويات إدارة المخاطر بينما في ظل ارتفاع مستوى تطبيق الحساسية الاستراتيجية فإن زيادة سلوكيات القيادة المستنيرة ستؤدي إلى ارتفاع بدرجة أكبر في مستويات إدارة المخاطر.

الفرضية السادسة: تُعدّل الحساسية الاستراتيجية من التأثير الوسيط للهوية التنظيمية المهيمنة على

العلاقة بين القيادة المستنيرة وإدارة المخاطر:

جدول (12) مؤشر الوساطة المعدلة (Index of Moderated Mediation)

المتغير المُعدّل	Index	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI
الحساسية الاستراتيجية (Mod)	0.059	0.032	0.006	0.128

المصدر: الدراسة الميدانية، 2026، دنقلا.

من الجدول (12) بلغت قيمة (Index of Moderated Mediation) (0.059)

عند فترتي الثقة الأعلى والأدنى (Boot ULCI, Boot LLCI) المقدرة عند مستوى 95%

(0.006, 0.128)، وحيث أن كلا الفترتين تحمل إشارة موجب فإن ذلك يعني عدم تضمين تلك الفترتين قيمة الصفر نتيجة عدم تقاطع الصفر بينهما، وهو ما يؤكد معنوية تأثير (مؤشر الوساطة المعدلة) (Index of Moderated Mediation)، وتؤكد هذه النتيجة صحة الفرضية السادسة.

4. خاتمة

هدفت الدراسة إلى معرفة الأثر التفاعلي للحساسية الاستراتيجية مع القيادة المستنيرة في إدارة المخاطر من خلال توسط الهوية التنظيمية الهجينة من وجهة نظر العاملين في شركة السلامة للتأمين المحدودة بالسودان، وتوصلت إلى الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات.

❖ النتائج

✓ جاء مستوى متغيرات الدراسة بوزن نسبي متوسط، وكان ترتيبها كما يلي: إدارة المخاطر أولاً، ثم القيادة المستنيرة، ثم الهوية التنظيمية الهجينة، وأخيراً الحساسية الاستراتيجية، واتفقت مع نتيجة دراسية (السليفاني، 2024)، و(أبو حجر، 2014)، واختلفت مع (المخلافي والسياعي، 2025)، و(عليوي وآخرون، 2023)، و(الداود وعلي، 2022).

✓ يوجد تأثير إيجابي معنوي للقيادة المستنيرة في الهوية التنظيمية الهجينة، وهو ما توصلت إليه دراسة (كشكوشة، 2021) في وجود تأثير إيجابي للقيادة المستنيرة في دعم الهوية التنظيمية.

✓ الهوية التنظيمية الهجينة لها تأثير إيجابي في إدارة المخاطر، فكلما زاد التركيز على ممارسة سلوكيات القيادة المستنيرة سيؤدي ذلك إلى تعزيز إدارة المخاطر بشركة السلامة للتأمين المحدودة بالسودان.

✓ القيادة المستنيرة لها تأثير إيجابي في إدارة المخاطر، وتشابه مع نتيجتي (بو جردة ولحمر، 2019)، و(أبو حجر، 2014) في وجود علاقة وتأثير إيجابي بين سلوكيات القيادة وإدارة المخاطر، فكان لسلوكيات القيادة المستنيرة تأثير إيجابي على إدارة المخاطر، فكلما زاد مستوى ممارسة نمط القيادة المستنيرة كلما ارتفع مستوى إدارة المخاطر بشركة السلامة للتأمين المحدودة.

✓ تتوسط الهوية التنظيمية الهجينة جزئياً علاقة القيادة المستنيرة بإدارة المخاطر، حيث إن كل من التأثير المباشر وغير المباشر والإجمالي كان معنوياً، فعندما يرتفع مستوى القيادة المستنيرة يرتفع مستوى إدارة

المخاطر وذلك في حالة وجود الهوية التنظيمية الهجينة؛ الأمر الذي يدل على أن الهوية التنظيمية الهجينة زادت من تأثير القيادة المستنيرة في إدارة المخاطر في شركة السلامة للتأمين المحدودة بالسودان، واتسقت جزئياً مع نتائج دراسات (عبد الزهرة وماجد، 2024)، و(Wang, et al, 2017)، و(He, et al, 2014)، والتي أثبتت الدور الوسيط للهوية التنظيمية ولكن بين متغيرات أخرى.

✓ تُعَدّل الحساسية الاستراتيجية علاقة القيادة المستنيرة بإدارة المخاطر، ففي ظل انخفاض تطبيق الحساسية الاستراتيجية فإن زيادة سلوكيات القيادة المستنيرة ستؤدي إلى ارتفاع مستويات إدارة المخاطر بينما في ظل ارتفاع مستوى تطبيق الحساسية الاستراتيجية فإن زيادة سلوكيات القيادة المستنيرة ستؤدي إلى ارتفاع بدرجة أكبر في مستويات إدارة المخاطر، ولم يتم استكشاف التأثير التفاعلي للحساسية الاستراتيجية مع القيادة المستنيرة على إدارة المخاطر من قبل الدراسات السابقة - وذلك في حدود اطلاع الباحث -.

✓ معنوية التأثير غير المباشر للقيادة المستنيرة على إدارة المخاطر عبر توسيط الهوية التنظيمية الهجينة في ظل وجود الحساسية الاستراتيجية كمتغير مُعَدّل في شركة السلامة للتأمين المحدودة بالسودان، ولم يتم استكشاف (دور الوساطة المعدلة) الدور المعدّل للحساسية الاستراتيجية من التأثير الوسيط للهوية التنظيمية الهجينة على العلاقة بين القيادة المستنيرة وإدارة المخاطر من قبل الدراسات السابقة - وذلك في حدود اطلاع الباحث -.

❖ التوصيات والمقترحات:

- ✓ أن تتبنى القيادات الإدارية بشركة السلامة للتأمين المحدودة سلوكيات القيادة المستنيرة لما لها من دور كبير في بناء الهوية التنظيمية الهجينة وإدارة مخاطر التأمين بتميز وجودة وإتقان.
- ✓ أن تهتم القيادة العليا بشركة السلامة للتأمين المحدودة بتعزيز شعور العاملين بالهوية التنظيمية الهجينة لزيادة اندماجهم وإيمانهم بتحقيق سلوكيات إيجابية تنعكس على تحقيق أهدافها.
- ✓ ضرورة تعميق تطبيق الحساسية الاستراتيجية في شركة السلامة للتأمين المحدودة لما لها من أهمية في تحقيق الاستجابة السريعة في تمييز الفرص والتعرف على التحديات وزيادة المعرفة المسبقة بمتطلبات المتعاملين.

- ✓ أن تقوم إدارة المخاطر بالشركة بتحسين إدارة مخاطر التأمين من خلال تطوير خطط طوارئ استباقية لمواجهة تحديات السيولة، وتطبيق سياسة تنويع الأخطار المكتتبة، وتلتزم بقوانين وأنظمة التأمين.
- ✓ كما يقترح الباحث إجراء مزيد من الدراسات التي تبين التفاعلات بين المتغيرات المستقلة والوسيلة والمعدلة والتابعة لحقول إدارة الأعمال الأخرى.

5. قائمة المراجع:

- Albert, S., & Whetten, D. A., (2004), *Organizational Identity*. In M. J. S. Hatch, Majken (Ed.), *Organizational Identity* (89-118), Oxford: Oxford University Press. Reprint of *Research in Organizational Behavior*, Vol. 7 (1985), 263-295.
- Albert. S., & Whetten. D. A., (1985), *Organizational Identity*. B. Staw and L. L. Cummings. eds. *Res. Organ. Behavior* Vol. (7), 263-295.
- Andacao, Arvin A., (2017), *Enlightened leadership of School Administrators and Organizational Commitment of State College Employees*, IAMURE International Journal of Social Sciences, Issue (19). 21-38.
- Arain, G. A., (2018), *The Impact of Servant Leadership Style on Moral Identity & Subsequent In-Role Performance: A Moderated Mediation Analysis*, *Ethics & Behavior Magazine*, 28(8), 613-627.
- Barone, R. M., & Kenny, D. A., (1986), *The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Consideration*, *Journal of Personality and Social Psychology*, Issue (51), 1173-1182.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. & Tathan, R.L., (2014), *Multivariate Data Analysis*, 7th Edition, Pearson Education Limited, USA.
- Hayes, A. F., (2017), *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process analysis: A Regression-Based Approach*, Guilford Publications.
- He, H., Zhu, W., & Zheng, X., (2014), *Procedural Justice and Employee Engagement: Roles of Organizational Identification & Moral Identity Centrality*, *Journal of Business Ethics*, 124(3), 681-695.
- <http://www.alsalama.sd>.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W., (1970), *Determining Sample Size for Research Activities*. *Educational & Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Lehtimäki, H., & Karintaus, K., (2012), *Social Capital for Strategic Sensitivity in Global Business*, *South Asian Journal of Business and Management Cases*, 1(2), 91-104.
- Malhotra, N. K., (2004), *Marketing research*, Prentice Hall, New Jersey, USA.
- Mavengere, N., (2013), *Information Systems Role in Strategic Agility: A Supply Chain Context*. PhD Thesis Unpublished. University of Tampere, Finland.

- Pratt, M. G., & Foreman, P. O., (2000), *Classifying Managerial Responses to Multiple Organizational Identities*. *Academy of Management Review*, 25(1), 18-42.
- Rahman, Sahar Jabbar. (2022). *Verification of Enlightened Leadership Behaviors and Their Impact on Organizational Silence: The Mediating Role of Cohesion of Knowledge Work Teams: An Analytical Study of The Opinions of a Sample of Administrative Leaders in The Directorate of Agriculture of Al Diwaniya*. *World Bulletin of Management and Law (WBML)*, Issue (16), 65-71.
- Sajdak, M., (2015), *Compilation of Operational and Strategic Agility for Ensuring the Highest Efficiency of Company Operations*. *Economics and Management*, 7(2), 20-25.
- Sekaran, Uma & Bougie R., (2016), *Research Method for Business*, John Wiley & Sons Publishing Company, USA.
- Sobel, M. E., (1986), *Some New Results on Indirect Effects and their Standard Errors in Covariance Structure Models*, In S. Leichardt (Ed.), *Sociological Methodology*, San Francisco: Jossey-Bass, 159-186.
- Vezina, S., (2011), *Organizational Identity and Strategy: An Exploratory Study of Parallelisms*. Unpublished Master Thesis, Concordia University, Montreal, Quebec, Canada.
- Wang, J.; Yang, J. & Xue, Y., (2017), *Subjective Well-Being, Knowledge Sharing & Individual Innovation Behavior*, *Leadership & Organization Development Journal*, 38(8), 1110-1127.
- الداؤد، ألفن ناظر حجوة، وعلي، شليز عبد الرحمن، (2022)، دور القيادة اليقظة في تعزيز الحساسية الاستراتيجية: دراسة استطلاعية في عدد من مستشفيات القطاع الخاص في محافظة دهوك-العراق، مجلة افاق للعلوم، 7(2)، 780-800.
- السليفاني، نادر محمد علي، (2024)، القيادة المستنيرة ودورها في تحسين جودة حياة العمل من خلال الدور الوسيط لرأس المال النفسي: دراسة تحليلية لأراء رؤساء الأقسام العلمية في جامعة صلاح الدين في محافظة أربيل/ إقليم كردستان-العراق، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 20(4)، 291-321.
- العاصي، شريف أحمد شريف، (2016)، *مناهج البحث العلمي في مجال الأعمال*، دار النهضة العربية، مصر.
- المخلاف، عمران عبد العزيز طاهر، والسياسي، عبد الكريم قاسم، (2025)، أثر المعايير الاكتوارية في إدارة مخاطر شركات التأمين اليمنية، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 4(10)، 644-676.
- أبو حجيز، طارق مفلح جمعة، (2014)، *القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات: دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية*، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة قناة السويس، مصر.
- بن سعادة، مليكة، وحمدة، آسية، (2024)، دور شركات التأمين في تغطية مخاطر المؤسسات الاقتصادية _دراسة حالة في الشركة الوطنية للتأمين SAA ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بن خلدون.

الأثر التفاعلي للحساسية الاستراتيجية مع القيادة المستنيرة في إدارة المخاطر من خلال توسط الهوية التنظيمية الهجينة في شركة السلامة للتأمين المحدودة بالسودان

- بن سلامة، زهية، (2025)، القيم التنظيمية وعلاقتها بالهوية التنظيمية: دراسة ميدانية بالمصالح الإدارية لبلدية بني زيد-يكيكدة-، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية-بحوث ودراسات، 12(2)، 391-410.
- بوجردة، آمال، ولحمر، إيمان، (2019)، دور القيادة في إدارة المخاطر: دراسة ميدانية بمؤسسة ميناء جن جن جيحي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بن يحيى-جيجل-، الجزائر.
- بوداود، خليد، (2021)، أثر إدارة المخاطر على تحسين أداء شركات التأمين-دراسة حالة-، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، 4(2)، 8-20.
- ريان، عادل محمد، (2013)، بحوث التسويق: المبادئ والقياس والطرق، مطبعة الصفا والمروة، أسيوط، مصر.
- سلام، أسامة عزمي، وموسى، شقيري نوري، (2010)، إدارة التأمين والخطر، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عبد الحميد، محمود عبد المعطي هاشم، (2025)، الدور الوسيط للهوية الأخلاقية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وصنع القرار الأخلاقي للوزارات الهندسية السودانية (بالتطبيق على وزارة البنى التحتية والتنمية العمرانية بالولاية الشمالية)، مجلة النيل للآداب والعلوم الإنسانية، السودان، 6(1)، 126-142.
- عبد الزهرة، قاسم فنجان، وماجد، زيد صادق، (2024)، تأثير القيادة البارعة في البراعة التنظيمية من خلال الهوية التنظيمية كمتغير وسيط: دراسة استطلاعية في الشركة العامة لموانئ العراق، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة البصرة، كلية الإدارة والاقتصاد، 19(75)، 70-96.
- عكيلي، فائز تركي، (2021)، تأثير التمكين الإداري في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء القادة العاملين في مديرية الاستخبارات ومكافحة الإرهاب في محافظة واسط، رسالة دبلوم عالي معادل للماجستير في التخطيط الاستراتيجي الأمني غير منشورة، جامعة كربلاء، كربلاء، العراق.
- عليوي، هديل قاسم، وعلي، علي سعدون، وكاظم، حسين علي، (2023)، تأثير سلوكيات القيادة المستنيرة في التنمية المستدامة/ دراسة استطلاعية في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية-بغداد، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية/ عدد خاص لوقائع المؤتمر العلمي الدولي/ السادس/ والسنوي/ السابع عشر/ لسنة 2023 بعنوان/ القيادة الرشيدة والتنمية المستدامة سبل الإصلاح الاقتصادي العراقي، 1021-1043.
- فرحان، عبد الله ثابت، (2025)، أثر الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الاستدامة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الجامعات الأهلية اليمنية في أمانة العاصمة، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، اليمن، 3(5)، 27-49.
- قصاص، مروة، وعبد الرزاق، حيار، (2017)، دور نظم المعلومات الالكترونية في إدارة مخاطر الصناعة التأمينية: دراسة حالة عينة من شركات التأمين الجزائرية، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، 5(1)، 10-20.
- كشكوشة، نجوى متولي حسن، (2021)، أثر القيادة المستنيرة في دعم الهوية التنظيمية بالتطبيق على العاملين بالشركة القابضة للتأمين، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 6(10)، 45-90.

- ناصرى، خليل، ويوسف، بوخروبة، (2022)، إدارة المخاطر في شركات التأمين-دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمين-CAAT
برج بوعرييج، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد البشير الإبراهيمي-برج بوعرييج، الجزائر.
- هاملي، نوال، (2019)، إدارة مخاطر شركات التأمين وأثرها على الأداء المالي: دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات (CAAT)
أم البواقي للفترتين 2015 و2016، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر.

The role of innovation strategy in the development of new products and the measurement of their success in economic companies.

Mahmoud Abdel-Moaty Hashem Abdel-Hamid ^{1†}

¹ French-Arab University of Africa, (Mali)

mahmoudmag81@gmail.com 

Received: 22-02-2026

Accepted: 06-05-2026

Abstract

The study aimed to explore the direct and indirect relationship between enlightened leadership and risk management and indirect through the mediation of hybrid organizational identity, in addition to moderating role of strategic sensitivity at Alsalama Insurance Company Limited in Sudan.

The result of the study concluded that hybrid organizational identity mediates the relationship between enlightened leadership & risk management partially, and strategic sensitivity has a moderating effect on the direct impact of enlightened leadership on risk management, and finally, strategic sensitivity moderating effect of hybrid organizational identity on the relationship between enlightened leadership & risk management.

Keywords: Strategic Sensitivity; Enlightened Leadership; Risk Management; Organizational Identity.

JEL Classification Codes: XN2, XN1

[†] Correspondent author