

" القيادة التكيفية كمتغير تفاعلي في تطوير وتحديث مزيج التسويق الرقمي باستخدام الذكاء الاصطناعي "
(دراسة تطبيقية في عدد من الفنادق العراقية)

2- زينب فوزي محمود
الجامعة التقنية الوسطى
الكلية التقنية الإدارية – بغداد

zeinab_fawzi@mtu.edu.iq

1- نادية عطية عطشان
الجامعة التقنية الوسطى
الكلية التقنية الإدارية – بغداد

Nadia.atshan@mtu.edu.iq

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى تشخيص مدى التأثير المباشر للذكاء الاصطناعي في المزيج التسويقي الرقمي، فضلاً عن تحديد الدور التفاعلي للقيادة التكيفية في هذه العلاقة. وقد تم بناء المخطط الفرضي للبحث استناداً إلى هذه المتغيرات الثلاثة، ومن ثم تطوير الفرضيات الرئيسية على أساسها. طُبِّقَ البحث في قطاع السياحي (الفندقة)، وبشكل خاص في عدد من الفنادق العراقية، حيث استُخدمت الاستبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات من عينة من العاملين في الفنادق ذات الأربع والخمس نجوم، وبلغ حجم العينة (120) موظفًا. وأظهرت نتائج البحث وجود تأثير إيجابي معنوي للذكاء الاصطناعي في دعم وتطوير المزيج التسويقي الرقمي. كما كشفت النتائج عن وجود تأثير تفاعلي للقيادة التكيفية في تعزيز العلاقة بين الذكاء الاصطناعي والمزيج التسويقي الرقمي، وذلك من خلال دعم عناصر المزيج التسويقي ودمجها بتقنيات الذكاء الاصطناعي. وبناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، قدمت الباحثة مجموعة من التوصيات المناسبة التي يمكن أن تسهم في تطوير الممارسات التسويقية الرقمية في الفنادق العراقية المبحوثة.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاصطناعي، المزيج التسويقي الرقمي، القيادة التكيفية، الفنادق العراقية.

المقدمة

تُعدّ التكنولوجيا الحديثة أحد أهم العوامل المؤثرة في تحسين الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية للدول، فضلاً عن دورها في توفير الوقت والجهد وتعزيز كفاءة الأداء في مختلف القطاعات. وتوسّع المجتمعات النامية بشكل متزايد إلى مواكبة هذا التقدم التكنولوجي من خلال تطوير قدراتها العلمية والتقنية وتحقيق أهدافها التنموية، ولا سيما عبر توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي والاستفادة من تطبيقاته المتقدمة في المجالات المعرفية والاقتصادية والاستراتيجية. (Cui et al., 2025:7) إذ يسهم الذكاء الاصطناعي في تعزيز سرعة إنجاز الأعمال ورفع مستوى كفاءتها وقيمتها المضافة، فضلاً عن دعمه للتطور المستمر في بيئة الأعمال، الأمر الذي يساعد المنظمات على استثمار إمكاناتها بصورة أفضل والوصول إلى آفاق تنافسية جديدة. (Tan et al., 2025:22)

كما أن التطور المتسارع في البرمجيات والتقنيات الرقمية المرتبطة بالمنظمات أدى إلى تزايد أعداد الأفراد الذين يتفاعلون مع هذه التقنيات ويعتمدون عليها في الحصول على الخدمات والمعلومات (Papagiannidis et al., 2025:3).

وفي ظل هذا التحول الرقمي المتسارع، برزت أهمية **المزيج التسويقي الرقمي** بوصفه أحد الأدوات الاستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمات، ولا سيما المنظمات الخدمية، في تسويق خدماتها والوصول إلى الزبائن بفاعلية أكبر. إذ يتيح المزيج التسويقي الرقمي للمنظمات توظيف المنصات الرقمية ووسائل التواصل الاجتماعي وتحليل البيانات التسويقية بما يسهم في تحسين استراتيجيات التسويق وتعزيز التفاعل مع الزبائن وبناء علاقات طويلة الأمد معهم. كما يمكن لتقنيات الذكاء الاصطناعي أن تدعم تطبيقات المزيج التسويقي الرقمي من خلال تحليل سلوك الزبائن والتنبؤ باحتياجاتهم وتخصيص العروض التسويقية بما يتلاءم مع تفضيلاتهم، الأمر الذي يعزز كفاءة الأنشطة التسويقية ويزيد من القدرة التنافسية للمنظمات في الأسواق المعاصرة.

ومن جانب آخر، تبرز **القيادة التكيفية** بوصفها أحد الأنماط القيادية الحديثة التي تساعد المنظمات على التكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال. ويُعد فهم السمات التي تمكن المديرين من أن يصبحوا قادة متكيفين قادرين على تنسيق الفرق وإدارة المهام التنظيمية بفاعلية أمراً بالغ الأهمية، خاصة في ظل التحديات القيادية التي تفرضها الأزمات والغموض المصاحب لعمليات التغيير التنظيمي (Sott & Bender, 2025:54) وتقوم القيادة التكيفية على فكرة أساسية مفادها أن المنظمات الأكثر قدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة هي الأكثر قدرة على الاستمرار والازدهار في السوق (Chughtai et al., 2024:60). كما أن نجاح تطبيق المزيج التسويقي الرقمي يتطلب وجود قيادات قادرة على توظيف الموارد التكنولوجية والتسويقية بصورة مرنة وفعالة بما يحقق قيمة مضافة للمنظمة وللزبائن على حد سواء (Rashmad, 2022:2).

وانطلاقاً مما سبق، تسعى الدراسة الحالية إلى استكشاف طبيعة العلاقة بين **الذكاء الاصطناعي والمزيج التسويقي الرقمي**، فضلاً عن تحليل دور **القيادة التكيفية** بوصفها متغيراً تفاعلياً قد يسهم في تعزيز هذه العلاقة. وفي ضوء ذلك تطرح الدراسة التساؤلات البحثية الآتية: إلى أي مدى يسهم الذكاء الاصطناعي في تعزيز فاعلية المزيج التسويقي الرقمي؟ وكيف يؤثر مفهوم القيادة التكيفية بوصفه متغيراً تفاعلياً في العلاقة بين الذكاء الاصطناعي والمزيج التسويقي الرقمي؟

أولاً- الإطار النظري: Theoretical Framework

1- الذكاء الاصطناعي: Artificial Intelligence

مفهوم وآثار الذكاء الاصطناعي The Concept and Influence of Artificial Intelligence

يُعدّ الذكاء الاصطناعي من أبرز التقنيات الحديثة التي أسهمت في إحداث تحولات جوهرية في مختلف مجالات الأعمال والإدارة. ويُعرّف الذكاء الاصطناعي بأنه مجموعة من الخوارزميات والإجراءات والخصائص المدمجة في برامج الحاسوب التي تمكنها من محاكاة القدرات المعرفية والعمليات العقلية البشرية مثل التعلم والاستدلال

واتخاذ القرار (Law et al., 2025:13). وتتمثل إحدى أهم خصائص الذكاء الاصطناعي في قدرته على التعلم من البيانات والاستجابة للظروف غير المتوقعة التي لم تُبرمج الأنظمة مسبقًا للتعامل معها (Gottweis et al., 2025:11). وبذلك يمكن لهذه الأنظمة أداء العديد من المهام المعقدة مع تحسين أدائها بصورة مستمرة اعتمادًا على البيانات التي تجمعها وتحللها (Harry, 2023:30).

وتكمن السمة المميزة للذكاء الاصطناعي في طبيعته الموجهة نحو تحقيق الأهداف، إذ يتيح تطوير أنظمة قادرة على العمل بشكل مستقل والتفاعل ضمن بنية تنظيمية أو تسويقية متكاملة. كما يمكن لهذه الأنظمة تحسين نتائج الأعمال من خلال قدرتها على التعلم والتكيف والاستدلال والعمل في بيئات ديناميكية دون الحاجة إلى تدخل بشري مباشر (Talebi et al., 2026:27). وقد أسهم هذا التحول الرقمي في تعزيز قدرة المنظمات على تقديم محتوى مخصص للزبائن، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة مستويات التفاعل وتحسين فعالية الأنشطة التسويقية (Verma et al., 2025:21).

وفي السياق التسويقي، يُعد الذكاء الاصطناعي أداة مهمة في دعم الأنشطة المرتبطة بـ المزيج التسويقي الرقمي، حيث يتيح تحليل البيانات الضخمة المتعلقة بسلوك الزبائن وتفضيلاتهم، مما يساعد الشركات على تطوير استراتيجيات تسويقية أكثر دقة وفعالية. كما تمكن تقنيات الذكاء الاصطناعي المنظمات من تحسين عمليات استهداف الزبائن وتخصيص العروض التسويقية بما يتناسب مع خصائصهم واهتماماتهم، الأمر الذي يعزز كفاءة الحملات التسويقية الرقمية ويزيد من قدرتها على تحقيق القيمة للمنظمة والربح على حد سواء (Basu et al., 2025:23). علاوة على ذلك، يمكن للشركات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الضيافة الاستفادة من تطبيقات الذكاء الاصطناعي من خلال أنظمة مرنة وفعالة من حيث التكلفة تساهم في تحسين عملياتها التشغيلية والتسويقية (Pagani & Wind, 2025:16).

2- المزيج التسويقي الرقمي: Digital Marketing Mix

The Concept and Influence of Digital Marketing Mix

يُعد المزيج التسويقي من المفاهيم الأساسية التي تقوم عليها الاستراتيجيات التسويقية في المنظمات. وقد صاغ هذا المصطلح الباحث بوردن عام (1964)، بينما قام مكارثي (1964) بتبسيطه والترويج له من خلال تحديد عناصره الأساسية الأربعة المتمثلة في المنتج، السعر، المكان (التوزيع)، والترويج، والتي تُعرف بنموذج (4Ps) (Baltes, 2016:9). ومع التطور التكنولوجي والتحول الرقمي في بيئة الأعمال، تطور هذا المفهوم ليشمل الأبعاد الرقمية للأنشطة التسويقية، مما أدى إلى ظهور مفهوم المزيج التسويقي الرقمي الذي يجمع بين مبادئ التسويق التقليدي والتقنيات الرقمية الحديثة لتحقيق نتائج تسويقية أكثر فاعلية (Jackson & Ahuja, 2016:13).

ويشير المزيج التسويقي الرقمي إلى استخدام الأدوات والتقنيات الرقمية مثل مواقع الويب، والبريد

الإلكتروني، ووسائل التواصل الاجتماعي، وقواعد البيانات الرقمية، والتطبيقات الذكية، من أجل دعم الأنشطة التسويقية وتعزيز التفاعل مع الزبائن عبر القنوات الإلكترونية المختلفة (Ullal et al., 2025:8). ويسهم هذا النوع من التسويق في تحسين قدرة المنظمات على تطوير منتجاتها وخدماتها، وتحديد الأسعار المناسبة، واختيار قنوات توزيع فعالة، فضلاً عن تصميم استراتيجيات ترويجية رقمية قادرة على جذب الزبائن وبناء علاقات طويلة الأمد معهم (Wichmann et al., 2022:4).

كما أسهم انتشار وسائل التواصل الاجتماعي والمنصات الرقمية في تعزيز التفاعل المباشر بين المنظمات والزبائن، حيث أصبحت هذه المنصات بيئة افتراضية تتيح تبادل المعلومات والآراء والتجارب المتعلقة بالمنتجات والخدمات، الأمر الذي يدعم عمليات التسويق ويزيد من فعالية التواصل التسويقي (Salhuteru & Hursepuny, 2025:9). ومن خلال هذه البيئة الرقمية، تستطيع المنظمات تحليل سلوك الزبائن وفهم احتياجاتهم وتفضيلاتهم، ومن ثم تصميم استراتيجيات تسويقية أكثر دقة وفاعلية.

وتشمل أنشطة التسويق الرقمي تحقيق مجموعة من الأهداف، من أهمها زيادة الأرباح، وتعزيز الوعي بالعلامة التجارية، وبناء علاقات مستدامة مع الزبائن، فضلاً عن تحليل سلوك المستهلكين ومستويات ولائهم للعلامة التجارية بما يساعد على توحيد الجهود التسويقية وتحسين الأداء التسويقي للمنظمات (Ramadhan et al., 2025:24). وبذلك يمثل المزيج التسويقي الرقمي مجموعة من العوامل التي يمكن للمسوقين التحكم فيها للتأثير في قرارات الزبائن الشرائية ودفعهم لاختيار منتجات أو خدمات المنظمة مقارنة بمنتجات المنافسين (Al-Zagheer et al., 2026:11).

وفي ظل التطورات الرقمية المتسارعة، شهد تطبيق المزيج التسويقي تعديلات جوهرية، خاصة مع انتشار المنصات الرقمية مثل وسائل التواصل الاجتماعي والأسواق الإلكترونية والتطبيقات الذكية، والتي أتاحت تفاعلاً مباشراً بين المنتجين والزبائن وساهمت في تطوير أساليب التسويق التقليدية (Kebede et al., 2023:14). لذلك أصبح فهم كيفية توظيف عناصر المزيج التسويقي في البيئة الرقمية أمراً بالغ الأهمية بالنسبة للمنظمات التي تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية في الأسواق المعاصرة (Girbu & Sochichiu, 2023:6).

2.1 أبعاد المزيج التسويقي الرقمي Dimensions of Digital Marketing Mix

قام مكارثي (1964) بتبسيط العناصر التسويقية التي قدمها بوردن (1964) إلى أربعة عناصر رئيسة هي: المنتج، السعر، التوزيع، والترويج. ومع تطور قطاع الخدمات، قام بومز وبيتر (1981) بتوسيع هذا المفهوم ليتلاءم مع طبيعة الخدمات، إلا أن نموذج (Ps4) ما زال يمثل الأساس في تحليل الاستراتيجيات التسويقية (Tay et al., 2025:14). وفي السياق الرقمي، يتم توظيف هذه العناصر من خلال القنوات الرقمية والتقنيات الحديثة لتعزيز تجربة الزبائن وتحسين الأداء التسويقي.

1- المنتج أو الخدمة (Product / Service)

يشير المنتج إلى السلع أو الخدمات التي تقدمها المنظمة إلى سوقها المستهدف، ويشمل ذلك خصائص المنتج وجودته وتصميمه وعلامته التجارية والتغليف المرتبط به (Ratnadianti et al., 2020:8). وفي البيئة الرقمية، لا تقتصر المنتجات أو الخدمات على كونها فعالة وسهلة الاستخدام فحسب، بل يجب أن توفر أيضاً تجربة رقمية متميزة للزبائن من خلال سهولة التصفح، وجاذبية التصميم، وفاعلية التفاعل عبر المنصات الرقمية. كما يمكن تخصيص المنتجات والخدمات الرقمية وفق احتياجات الزبائن من خلال تقنيات التخصيص وتحليل البيانات، مما يسهم في خلق قيمة مضافة للزبائن وتعزيز رضاهم (Wathanakom & Juicharoen, 2023:12).

2- السعر (Price)

يمثل السعر القيمة النقدية التي يدفعها الزبون مقابل الحصول على المنتج أو الخدمة، ويُعد من أهم عناصر المزيج التسويقي لما له من تأثير مباشر في قرارات الشراء (Gutierrez-Leefmans, 2025:2). وفي البيئة الرقمية، أصبح التسعير أكثر مرونة وديناميكية، حيث يمكن للمنظمات تعديل الأسعار وفق خصائص الزبائن أو مستوى الطلب أو الظروف السوقية باستخدام الأدوات الرقمية وتحليل البيانات، مما يتيح للمنظمات تقديم عروض تسعيرية متنوعة تلائم مختلف فئات الزبائن (Kucuk, 2023:5).

3- التوزيع (Place / Distribution)

يشير التوزيع إلى الأنشطة المرتبطة بإيصال المنتج أو الخدمة إلى الزبائن في المكان والوقت المناسبين. وفي البيئة الرقمية، لم يعد التوزيع مقتصرًا على نقاط البيع التقليدية، بل أصبح يشمل القنوات الإلكترونية مثل مواقع التجارة الإلكترونية والتطبيقات الرقمية والمنصات الإلكترونية المختلفة (Devi, 2021:8). كما تتميز قنوات التوزيع الرقمية بقلة عدد الوسطاء مقارنة بالقنوات التقليدية، حيث يمكن للمنظمات الوصول مباشرة إلى الزبائن عبر الإنترنت مع الاعتماد على شركات الشحن والخدمات اللوجستية لإيصال المنتجات (Gîrbu & Şochichiu, 2025:17).

4- الترويج (Promotion)

يشمل الترويج مجموعة الأنشطة الاتصالية التي تهدف إلى تعريف الزبائن بالمنتجات أو الخدمات وإقناعهم بشرائها، إضافة إلى بناء صورة إيجابية عن المنظمة في السوق (Çınar et al., 2023:10). وفي التسويق الرقمي، يتم تنفيذ الأنشطة الترويجية عبر قنوات متعددة مثل وسائل التواصل الاجتماعي، والإعلانات الرقمية، والبريد الإلكتروني، ومحركات البحث. وتتميز هذه الأنشطة بقدرتها على الوصول إلى عدد كبير من الزبائن، وإمكانية تخصيص الرسائل الترويجية وفق خصائص الجمهور المستهدف، فضلاً عن سهولة قياس فعالية الحملات التسويقية من خلال أدوات التحليل الرقمي (Luciatti, 2019:2).

3- القيادة التكيفية: Adaptive leadership

تقوم القيادة التكيفية على فرضية أساسية مفادها أن المنظمات القادرة على التكيف بفاعلية مع التغيرات البيئية هي الأكثر قدرة على الاستمرار والنجاح في بيئة الأعمال التنافسية. ويُقصد بالتكيف قدرة المنظمة أو الأفراد على الاستجابة للتغيرات والتحولات البيئية والتعامل معها بمرونة وكفاءة، وهو عنصر أساسي لبقاء وتطور الأنظمة

المعقدة، بما في ذلك المنظمات المعاصرة (Cojocar, 2008:6). ومن هذا المنطلق، اهتم الباحثون في مجال الإدارة بدراسة كيفية تطبيق مبادئ التكيف في القيادة والإدارة التنظيمية بما يساعد المنظمات على مواجهة التحديات المتزايدة في بيئة العمل.

ويُعد مفهوم القيادة التكيفية من المفاهيم الحديثة في أدبيات القيادة، إذ تطور استنادًا إلى عدد من النظريات القيادية مثل النظريات الظرفية، والقيادة التحويلية، ونظرية التعقيد. وقد أشار Nastansky (2002) إلى أن القيادة التكيفية تمثل امتدادًا لهذه النظريات مع التركيز على قدرة القائد على التعامل مع التغيرات غير المتوقعة في بيئة العمل. كما ساهم عدد من منظري القيادة مثل Yoke (2002) و Bennis (2003) في تطوير هذا المفهوم وتعزيز تطبيقاته في المنظمات الحديثة (Wong & Chan, 2018:15).

وعلى خلاف نماذج القيادة التقليدية التي تركز على الأساليب الإدارية الثابتة، تؤكد القيادة التكيفية على أهمية التعلم المستمر والمرونة التنظيمية والاستجابة السريعة للتغيرات. فالقادة المتكيفون لا يقتصر دورهم على الاستجابة للأزمات عند حدوثها، بل يعملون على استشرف التحديات المستقبلية والاستعداد لها بصورة استباقية. كما يسعون إلى ترسيخ ثقافة تنظيمية تشجع الابتكار والتجريب وتدعم قدرة العاملين على التعامل مع حالات عدم اليقين والتغير المستمر في بيئة العمل (Özen & Yavuz, 2024:10).

ويمكن تفسير الإطار المفاهيمي للقيادة التكيفية في ضوء نظرية التعقيد، إذ تُعد المنظمات أنظمة تكيفية معقدة تتفاعل مع بيئتها بشكل مستمر. وكما تتكيف المنظمات مع التغيرات الخارجية، فإن الأفراد داخلها يتكيفون أيضًا جسديًا ونفسيًا نتيجة تفاعلهم مع البيئة التنظيمية المحيطة (Baker et al., 2020:3). وفي هذا السياق، يميز إطار القيادة التكيفية بين نوعين رئيسيين من التحديات التي تواجه الأفراد والمنظمات، وهما التحديات التقنية والتحديات التكيفية. فالتحديات التقنية هي المشكلات التي يمكن تحديدها بوضوح وتتوفر لها حلول معروفة أو إجراءات قياسية لمعالجتها، في حين أن التحديات التكيفية تتطلب تغييرًا في القيم أو السلوكيات أو أساليب العمل، الأمر الذي يستلزم قدرًا أكبر من التعلم والمرونة في التعامل معها (Jasper, 2018:5).

ومن منظور القيادة التكيفية، يمتلك القائد القدرة على استشرف الأحداث المستقبلية وإدارة التغيرات المحتملة بطريقة تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. فالقادة المتكيفون قادرون على تشخيص التحديات والفرص في بيئة العمل، وتطوير استراتيجيات مناسبة للتعامل معها بما يعزز قدرة المنظمة على التكيف والنمو في ظل الظروف المتغيرة (London, 2023:2). كما يمكن قياس القيادة التكيفية من خلال مجموعة من المؤشرات، من أبرزها قدرة القائد على توجيه العاملين نحو التكيف مع البيئات الجديدة، والقيادة بتعاطف، والتعلم من الأخطاء وتصحيحها، إضافة إلى القدرة على إيجاد حلول تحقق منفعة متبادلة لجميع الأطراف المعنية (Apenko & Chernobaeva, 2016:4).

ثانياً- منهجية البحث: Methodology Study

1- مشكلة البحث: Study Problem

أدى التطور المتسارع في تقنيات الذكاء الاصطناعي إلى إحداث تحولات جوهرية في مختلف القطاعات الاقتصادية، ولا سيما في مجال التسويق. إذ أصبحت تطبيقات الذكاء الاصطناعي قادرة على تحليل كميات ضخمة من البيانات، والتعرف على الأنماط السلوكية للزبائن، والتنبؤ باتجاهاتهم المستقبلية، فضلاً عن دعم عمليات اتخاذ القرار بدرجة عالية من الدقة وبأقل قدر من التدخل البشري. ويُعد التسويق الرقمي من أكثر المجالات استفادة من هذه التقنيات، نظرًا لطبيعته الديناميكية واعتماده على البيانات الفورية والتفاعل المستمر مع الزبائن عبر القنوات الرقمية المختلفة (Shakir et al., 2025:12).

وعلى الرغم من الأهمية المتزايدة للذكاء الاصطناعي في دعم الأنشطة التسويقية الرقمية، إلا أن الأدبيات العلمية تشير إلى وجود قصور نسبي في الدراسات التي تناولت تطبيقاته في قطاع الضيافة، ولا سيما في البيئة العراقية. إذ ما زالت العديد من المنظمات الخدمية، ومن بينها الفنادق، تواجه تحديات تتعلق بضعف توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في أنشطتها التسويقية، الأمر الذي يحد من قدرتها على الاستفادة من إمكانات التسويق الرقمي في تعزيز تنافسيتها في السوق (Hussein, 2024:21). كما أن التغيرات التكنولوجية المتسارعة تتطلب من المنظمات امتلاك قدرات قيادية قادرة على التكيف مع هذه التغيرات واستثمارها بالشكل الأمثل، في حين تشير بعض الدراسات إلى وجود صعوبات في التكيف مع هذه التحولات، مما يؤدي إلى تأخر بعض المنظمات في مواكبة المنافسين واكتشاف الفرص التسويقية المتاحة (Alsammarraie, 2025:7).

وبناءً على ما تقدم، يتضح وجود اهتمام متزايد بدراسة الذكاء الاصطناعي في مجالات الأعمال المختلفة، إلا أن الدراسات التي تناولت تأثيره في المزيج التسويقي الرقمي في قطاع الفنادق العراقية ما تزال محدودة. لذلك يسعى البحث الحالي إلى معالجة هذه الفجوة البحثية من خلال بناء نموذج بحثي متكامل يضم متغيرات البحث وتطبيقه في قطاع الفنادق العراقية، بهدف التعرف على طبيعة تأثير الذكاء الاصطناعي في المزيج التسويقي الرقمي، مع اختبار الدور التفاعلي للقيادة التكيفية في تعزيز هذه العلاقة.

ولتدعيم مشكلة البحث ميدانياً، تم إجراء مقابلات شبه مهيكلة مع عدد من المديرين في بعض الفنادق، حيث بلغ عدد المقابلات (20) مقابلة. وقد أظهرت نتائج هذه المقابلات وجود عدد من التحديات المرتبطة بتطبيق التسويق الرقمي في هذه الفنادق، وذلك في ظل تزايد اعتماد الزبائن على القنوات الرقمية للحصول على الخدمات الفندقية، فضلاً عن الاعتماد المتزايد من قبل الفنادق المنافسة على أدوات التسويق الرقمي. وقد أدى ذلك إلى تراجع بعض الفنادق في تبني ممارسات التسويق الرقمي الحديثة مقارنة بالمنافسين، الأمر الذي يعكس الحاجة إلى توظيف التقنيات الحديثة، وفي مقدمتها الذكاء الاصطناعي، إلى جانب تطوير القدرات القيادية القادرة على التكيف مع هذه التحولات التكنولوجية.

وبناءً على ما تقدم، يمكن تلخيص مشكلة البحث من خلال التساؤل الرئيس الآتي

ما مدى تأثير الذكاء الاصطناعي في المزيج التسويقي الرقمي في قطاع الفنادق العراقية؟ وهل تؤدي القيادة

التكيفية دوراً تفاعلياً في تعزيز هذه العلاقة؟

2- اهداف البحث Study Objectives

- 1- تشخيص طبيعة العلاقة التأثيرية المباشرة بين المتغير المستقل (الذكاء الاصطناعي) والمتغير المعتمد (المزيج التسويقي الرقمي).
- 2 - تحليل أثر الدور التفاعلي لمتغير (القيادة التكيفية) في العلاقة بين المتغير المستقل (الذكاء الاصطناعي) والمتغير المعتمد (المزيج التسويقي الرقمي).

3- اهمية البحث : Significance of the Study

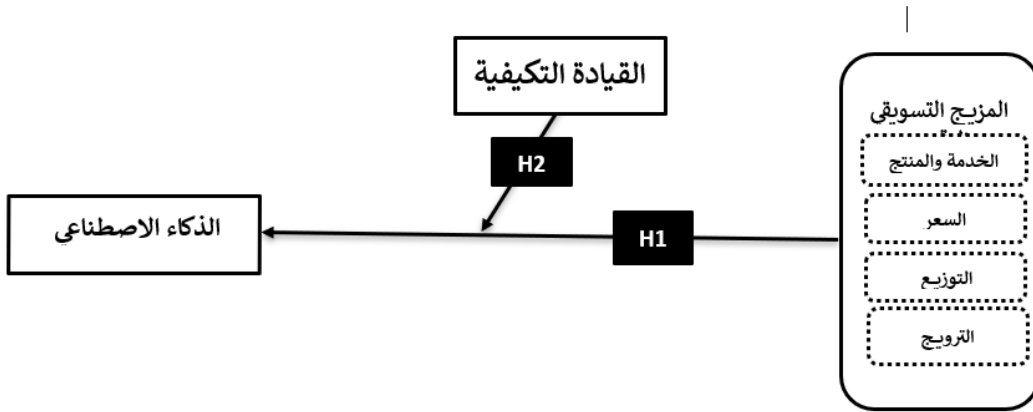
- 1- من خلال مراجعة الادبيات ذات الصلة بموضوع البحث لوحظ ان هنالك عدد ضئيل جدا من الدراسات تناولت هذه المتغيرات الثلاثة في مخطط فرضي واحد ، او تم تطبيقه في قطاع الفنادق بشكل خاص ، لذا سيقوم البحث الحالي بدراسة هذه المتغيرات وتحصيل النتائج في مجموعة من الفنادق العراقية .
- 2- وجود دراسات قليلة جدا تناولت موضوع الذكاء الاصطناعي وتأثيره على المزيج التسويقي الرقمي ، او الدخول في علاقة تفاعلية من قبل متغير القيادة التكيفية.

4- الإطار المفاهيمي للبحث: Conceptual Framework for Study

- 1- يسهم الذكاء الاصطناعي في زيادة تركيز المنظمات على تطوير وتحسين المزيج التسويقي الرقمي، إذ توفر تطبيقات الذكاء الاصطناعي أدوات وتقنيات متقدمة تساعد مديري وموظفي الفنادق المسؤولين عن التسويق الرقمي على تحسين كفاءة الأنشطة التسويقية وتعزيز فاعليتها (Al-Zagheer et al., 2026; Shetty, 2025:13).
- 2- يؤدي استخدام الذكاء الاصطناعي إلى زيادة الاعتماد على التطبيقات والتقنيات المتاحة في مجال التسويق الرقمي، مما يسهم في إنجاز الأعمال التسويقية بسرعة أكبر وبدرجة أعلى من الدقة والكفاءة (Hussein, 2025; Krasteva, 2020:10).
- 3- تؤدي القيادة التكيفية دوراً مهماً في تعزيز مستوى استخدام المزيج التسويقي الرقمي بالشكل الأمثل، كما تسهم في توجيه كيفية توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي بما يدعم تحقيق أهداف المنظمات ويعزز كفاءتها التسويقية (Ayodeji-Ogundiran et al., 2021:9; Kawiana, 2023:11;) (Canciglieri et al., 2026:14; Dall'Acqua, 2026:8).

5- النموذج الفرضي للبحث: The Hypothetical Model of the Study

يوضح الانموذج الفرضي للبحث المبين أدناه طبيعة العلاقات بين متغيرات البحث, اذ يمثل الذكاء الاصطناعي (المتغير المستقل), في حين يمثل مزيج التسويق الرقمي (المتغير التابع), بينما يمثل القيادة التكيفية متغيراً تفاعلياً وتأثيراً على هذه العلاقة :-



الشكل رقم (1): مخطط البحث الفرضي

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مجموعة المصادر

6- بناء وتطوير الفرضيات: Building and Developing hypotheses

اولاً: العلاقة بين الذكاء الاصطناعي والمزيج التسويقي الرقمي

تشهد في عصرنا الحالي تطورات متسارعة في الابتكارات الرقمية، والتي يُشار إليها غالبًا بالثورة الصناعية الرابعة (Al-Zagheer et al., 2026:17). ومن بين هذه الابتكارات، يُحدث الذكاء الاصطناعي تحولاً جذرياً في مشهد التسويق الرقمي بوتيرة مذهلة. وبينما يُمكن لهذه الظاهرة أن تُحدث ثورة في العلاقة بين العملاء والشركات، مُقدمة فوائد جمة لكلا الطرفين، يبدو أنه إذا لم يُحسن مُقدمو الخدمات المالية توظيف الذكاء الاصطناعي في استراتيجيات التسويق الرقمي الخاصة بهم، فقد تنشأ تحديات عديدة (Kawiana, 2023:6). وقد يُؤدي ذلك إلى زعزعة العلاقة القائمة بين العملاء وهذه الشركات، وهي علاقة تشكلت بشكل ملحوظ بفضل ممارسات التسويق الرقمي السائدة. حيث يرتبط الذكاء الاصطناعي ارتباطاً وثيقاً بالتنمية الاقتصادية والإدارية، إذ يلعب دوراً محورياً في تشكيل وتطوير مختلف جوانب الاقتصاد الوطني والدولي، فضلاً عن الممارسات الإدارية والتسويقية على جميع المستويات وفي جميع أنواع المؤسسات التجارية (Finn, 2025:1). ويُمكن لدمج تقنيات وأساليب الذكاء الاصطناعي في أساليب وأنظمة التسويق أن يُحفز الابتكار ويدفعه قُدماً، ويعزز الإنتاجية والحصة السوقية، ويُحسن عمليات صنع القرار، ويخلق فرصاً جديدة للنمو والتنمية التسويقية المستدامة (Nanayakkara, 2020:7). كما ان الذكاء الاصطناعي: يُقدّم رؤى مُعمّقة حول الحسابات، ويُوفّر مقاييس تسويقية مُفصّلة، ويُساعد في تحديد المزيد من العملاء، ويُحسن كفاءة المهام اليومي (Reddy, 2025:9).

H1: توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة إحصائية ومعنوية بين الذكاء الاصطناعي والمزيج التسويقي الرقمي

ثانياً: الدور التفاعلي لمتغير القيادة التكيفية في تأثير الذكاء الاصطناعي على المزيج التسويقي الرقمي تُعدّ القيادة عنصرًا محوريًا في تبني واستخدام التقنيات الحديثة في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العصر الرقمي. (Boikanyo, 2025:11) ففي سياق عمليات صنع القرار والابتكار، يعمل القادة التكيفيون في بيئة ديناميكية تتطلب الاستجابة السريعة للتطورات التكنولوجية بما يتلاءم مع متطلبات سوق العمل المتغيرة. (Ayodeji-Ogundiran et al., 2021:15) ومن هذا المنطلق، يحتاج القادة التكيفيون إلى امتلاك مجموعة من المهارات الرقمية والعاطفية التي تمكنهم من التعامل بفعالية مع البيئات التنظيمية المعقدة وغير المستقرة. (Kawiana, 2023:12)

كما تسهم القيادة التكيفية في تعزيز قدرة المنظمات على التكيف مع تقنيات الذكاء الاصطناعي وتوظيفها بفعالية في الأنشطة التسويقية، الأمر الذي يتيح فرصًا أوسع لتطوير المزيج التسويقي الرقمي بطرق أكثر قبولاً لدى الزبائن وأكثر توافقاً مع احتياجاتهم وتوقعاتهم. (Dall'Acqua, 2026:3) وعليه، فإن الأسلوب القيادي التكيفي يسهم في تسهيل عمليات التحول نحو استخدام التكنولوجيا المتقدمة في مجال التسويق، ويعزز من فاعلية تطبيقات الذكاء الاصطناعي في هذا المجال. (Canciglieri et al., 2026:7).

وبناءً على ما تقدم يمكن صياغة الفرضية الآتية:

H2: يوجد دور تفاعلي مُعدّل لمتغير القيادة التكيفية في العلاقة بين الذكاء الاصطناعي والمزيج التسويقي الرقمي.

7- تصميم البحث Study Design

يعتمد تصميم البحث على المنهج الوصفي التفسيري (Descriptive-Explanatory)، الذي يهدف إلى وصف الظاهرة محل البحث وتحليلها، فضلاً عن تفسير طبيعة العلاقات بين متغيراتها. ويُعد هذا المنهج من المناهج الشائعة في الدراسات الإدارية والتسويقية التي تسعى إلى فهم العلاقات بين المتغيرات واختبار الفرضيات المتعلقة بها.

ويُستخدم المنهج الوصفي في تقديم وصف دقيق لخصائص المتغيرات المدروسة ومستوياتها لدى عينة البحث، في حين يركز الجانب التفسيري على تحليل العلاقات السببية بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، وتحديد مدى تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع (Žukauskas et al., 2018:17). وبناءً على ذلك، يسعى هذا البحث إلى وصف متغيرات البحث وتحليلها إحصائياً، فضلاً عن تفسير طبيعة العلاقة بين الذكاء الاصطناعي والمزيج التسويقي الرقمي، مع اختبار الدور التفاعلي لمتغير القيادة التكيفية في هذه العلاقة.

8- طرق جمع البيانات: Data Collection Methods

اعتمد البحث على البيانات الأساسية والتي تم الحصول عليها من استخدام اداه معينه للقياس (الاستبانة) وهذه كانت نتيجة لعدد من المقاييس التي استخدمت من قبل باحثين سابقين وبالتالي تألفت الاستبانة النهائية من (30) فقرة غطت ثلاث متغيرات رئيسية ضمت (4) بعدا فرعيا وتم الاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي الذي يتدرج على وفق الاجابات الآتية (لا اتفق تمام " 1", لا اتفق " 2", اتفق الى حد ما " 3", اتفق " 4", اتفق تماما " 5") والجدول (1) يوضح متغيرات البحث الاساسية والفرعية والتعاريف الإجرائية والمصادر التي اعتمدت في وضع فقرات الاستبانة.

جدول (1): التعاريف الاجرائية والمصادر التي اعتمدت في وضع فقرات الاستبانة

المتغير/البعد	التعريف الإجرائي	الفقرات المفسرة	المقياس المعتمد
الذكاء الاصطناعي	يُعرّف الذكاء الاصطناعي بأنه "استخدام الآلات الحاسوبية لمحاكاة القدرات الكامنة لدى البشر، مثل أداء المهام البدنية أو الميكانيكية، والتفكير، والشعور (Mariani et al., 2022)	1-9	Mariani et al., 2022
المزيج التسويقي الرقمي	يُعدّ التسويق الرقمي مزيجًا من التكنولوجيا المعاصرة والتسويق التقليدي لتحقيق نتائج تسويقية فعّالة (Jackson & Ahuja, 2016)	10-21	
المنتج او الخدمة	: يشير المنتج إلى السلع أو الخدمات التي تقدمها الشركة لسوقها المستهدف. ويشمل ذلك الميزات والجودة والتصميم والعلامة التجارية والتغليف (Ratnadianti et al., 2020).	10-12	Ratnadianti et al., 2020
السعر	يشير السعر إلى تبادل القيمة بين المصنّعين والعملاء، ومع الإمكانات المتاحة عبر الإنترنت، يمكن أن يكون السعر، جنبًا إلى جنب مع المنتجات، ديناميكيًا وقابلًا للتكيف مع أنواع مختلفة من العملاء لتلبية مستويات القدرة الشرائية المختلفة (Kucuk, 2023).	13-15	Kucuk, 2023
التوزيع	يشمل مفهوم "التوزيع" جميع مراحل المنتج و/أو الخدمة حتى وصولها إلى العميل. وتتخذ قرارات مثل توجيه العملاء إلى نقاط البيع التي يُرجح أن يشتروا المنتج منها، (Devi, 2021)	16-18	Devi, 2021
الترويج	ويشمل الأنشطة الواعية والمخططة التي تُنفذ عبر قنوات مختلفة لضمان تكوين صورة إيجابية عن المنتج/الشركة، والحفاظ على هذه الصورة الإيجابية، وتغيير الصورة السلبية. (Çınar et al., 2023).	19-21	Çınar et al., 2023
القيادة التكيفية	تقوم القيادة التكيفية على فرضية أن المنظمات الناجحة في السوق هي تلك القادرة على التكيف بفعالية مع الظروف المتغيرة. يُعرّف التكيف بأنه القدرة على التكيف مع التحولات البيئية، (Cojocar, 2008)	22-30	Cojocar, 2008

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على ما جاء به الباحثين في الجدول اعلاه

9- مجتمع وعينة البحث: Study Sample and Population

تم استطلاع رأي عدد من المدراء والعاملين للفنادق والبالغ عددهم (10) من حوالي 10 فنادق وسط وجنوب العراق لما لهم من خبره في الجانب التسويقي ومعرفة كبيره بالتغيرات التقنية التي تحدث بشكل سريع. وتمثلت عينة البحث (120) موظف من مجتمع بلغ 250 , وقد تما اختيارهم بشكل عشوائي ، والجدول (2) وضع مجموع اعداد الموظفين في الفنادق عينة البحث.

جدول (2): مجتمع البحث والاستمارات الموزعة والمستردة والخاضعة للتحليل

عينة ومجتمع البحث	مجتمع الدراسة	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المستردة	الاستمارات الخاضعة للتحليل
فندق البارون	20	10	10	10
فندق رويال كربلاء	30	20	15	15
فندق المنصور ميليا	30	15	10	10
فندق بابل	35	20	15	15
فندق اليرموك	30	20	20	20
فندق كرائد مليونيوم	40	20	15	15
فندق مناوي باشا	30	20	15	15
فندق مطار البصرة الدولي	35	25	20	20
المجموع	250	150	120	120

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الاستمارات الموزعة والمستردة للبحث

10- الاساليب الإحصائية المستخدمة في البحث Statistical: Methods Used in Data Analysis

تم استخدام وتوظيف عدد من الاساليب الاحصائية وتوظيفها لغرض وصف وتحليل البيانات الخاصة بمتغيرات البحث واختبار فرضياتها. وبالاعتماد على الحاسوب لحزمة من برامج التطبيقات الجاهزة , AMOS-20, SPSS ويمكن توضيح هذه الاساليب بالآتي: الاتساق الداخلي , التوزيع الطبيعي , الوسط الحسابي Means والانحراف المعياري Standard 4- تحليل المسار (Path analysis).

ثالثا - الاطار الاجرائي (الميداني) : Procedural Framework

1- التوزيع الطبيعي للبيانات Normal Distribution of Data
ان استخدام التوزيع الطبيعي للبيانات التي تم جمعها يعتبر الخطوة الاولى للتأكد من هذه البيانات تم توزيعها طبيعيا ام لا ويتم ذلك من خلال عدة تحاليل ، وبناء على ذلك سيتم اختيار الطريقة المناسبة لأثبت ان البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي لذا تم اختبار اختبار (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test) وهو الاختبار الذي يتم استخدامه لمعرفة ما اذا كانت البيانات المستخدمة موزعه طبيعيا ام لا اذ يعتمد على الفرض الصفري والفرض البديل (Sakam,2003:4). وهذا التحليل يتم من خلال مقارنة نتائج التحليل Test Statistic مع (D) المعيارية التي تم استخراجها من خلال معادلة $D = 1.36 \div \sqrt{N} = (0.124)$ و من خلال الجدول (3) نستدل ان جميع القيم موزعة طبيعيا.

(الجدول 3: اختبار التوزيع الطبيعي: One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test)

المتغيرات والابعاد	المنتج او الخدمة	السعر	التوزيع	الترويج	المزيج التسويقي الرقمي	الاصطناعي الذكاء	القيادة التكيفية
Test Statistic	112.	104.	119.	109.	119.	154.	102.
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.061.	.0.105	.0.092	.0.108	.0.110	.0.074	.0.066

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V. 22

2- ثبات مقياس البحث: Reliability of Study Scale

يعد الصدق والثبات في التحليل الإحصائي من أهم الأمور التي تساعد الباحث على التأكد من صحة النتائج التي توصل إليها من خلال قيامه بالتحليل، وبالتالي إمكانية تعميم النتائج على مجتمع البحث أو عدم إمكانية تعميمها. ويرتبط الصدق والثبات بالأدوات التي يقوم الباحث باستخدامها بالبحث العلمي، ومدى القدرة الكبيرة لهذه الأدوات على قياس المعاني والمعلومات التي حصل عليها الطالب من خلال بحثه العلمي (Cahit, 2015:20). و لغرض التأكد من ثبات اداة القياس تم استخدام تحليل (Cronbach's Alpha) والتي اقترحها كرومباخ و كلما كانت نتائج الاختبار اكبر من (0.70) لمتغيرات الدراسة يمكن اعتبار الثبات والاتساق الداخلي لهذا المقياس المستخدم جيد (Pallant, 2011:19). والجدول (4) يوضح نتائج ثبات مقياس الدراسة.

(الجدول 4: معامل الثبات لمقياس البحث)

المتغيرات	Cronbach's Alpha	المتغيرات	Cronbach's Alpha
الذكاء الاصطناعي	762.	القيادة التكيفية	790.
المزيج التسويقي الرقمي	854.		

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V. 22

3- الصدق الداخلي: Internal Validity

من المهم توضيح أن الصلاحية الداخلية لا تعني أن متغيرًا مستقلًا معينًا هو السبب الوحيد للتغير في المتغير التابع، بل تعني فقط أن له دورًا سببيًا مستقلًا (Cahit, 2015:25)، وانما قدرة البيانات التي تم جمعها على الوصول الى نفس النتائج عن التحليل اكثر من مرة. لذا تم اختيار طريقه الاستقرار (الاختبار واعاده الاختبار) وهذه الطريقة تستند الى تحليل (Item-Total Statistics) الذي يقيس مدى الارتباط بين الفقرة الواحدة مع فقرات اداة البحث بصوره اجماليه، حيث ان القيم التي يتم الحصول عليها للاستبانة النهائية والتي تحصل على ارتباط يفوق (0.40) تدل على قوة ثبات الأداة وذات اعتماده جيده (Field,2009:644). فمن خلال هذا التحليل تم التوصل الى نتائج تفوق معدل (0.40) وهذا ما يجعل النتائج التي تم الحصول عليها متسقة وذات

ثبات عالي وكما موضح في الجدول (5).

{ الجدول 5: الاتساق والاستقرار الداخلي لفقرات استبانة جمع البيانات }

Corrected Item-Total Correlation	Items	Corrected Item-Total Correlation	Items
.543	Q16	.553	Q1
.659	Q17	.654	Q2
.588	Q18	.543	Q3
.599	Q19	.640	Q4
.544	Q20	.663	Q5
.560	Q21	.562	Q6
.572	Q22	.875	Q7
.586	Q23	.775	Q8
.584	Q24	.688	Q9
.766	Q25	.600	Q10
.644	Q26	.522	Q11
.865	Q27	.711	Q12
.626	Q28	.820	Q13
.558	Q29	.644	Q14
.533	Q30	.501	Q15

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS, V.20

4- الاحصاءات الوصفية ومعاملات الارتباط: Descriptive Statistics and Correlation: Coefficients

تم استخدام هذا التحليل لوصف الخصائص الرئيسية لمجموعة بيانات كميأ باستخدام الجداول والمخططات البيانية , وبذلك فقد جرى استخراج الوسط الحسابي ومعاملات الارتباط بين المتغيرات الخمسة الموضحة في جدول رقم (6) التي تم اختبارها على عينه من الموظفين في الفنادق العراقية عينه الدراسة حيث كانت تتراوح قيمه الاوساط الحسابية ما بين (3.22- 3.88) , اما الارتباط ما بين متغيرات البحث فقد كان يتراوح ما بين (.611 , .325) وعند مستوى دلالة معنويه (0.01).

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والارتباطات بين المتغيرات

المتغيرات	Mean	S.D	الذكاء الاصطناعي	المزيج التسويقي الرقمي	القيادة التكيفية
الذكاء الاصطناعي	3.88	0.833	1		
المزيج التسويقي الرقمي	3.54	0.743	0.611**	1	
القيادة التكيفية	3.22	0.820	-0.557**	-0.638**	1

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS, V.18

يتضح من الجدول اعلاه وجود ارتباط خطي بين متغيرات البحث اذ نستنتج ان زيادة مستوى القيادة التكيفية في الفنادق العراقية يكون له اثر كبير على زيادة مستوى التسويق الرقمي وتطوير عناصره الأربعة في هذه المنظمات بفعل تقبل التكنولوجيا الجيدة والمدعمة بالذكاء الاصطناعي.

اختبار الفرضيات : Hypothesis testing

أولاً: اختبار علاقة التأثير المباشر
من أجل اختبار فرضيات البحث التي تم وضعها وللتأكد من التأثير المباشر للمتغير المستقل على المتغير المعتمد وكذلك التأثير غير المباشر للمتغير التفاعلي للعلاقة ما بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد. فقد استخدمت الباحثة تحليل المسار (Path Analysis) والذي يستخدم لتمثيل لتوضيح التأثير ما بين المتغيرات في علاقات بسيطة تتم من خلال رسم مسارات (Hier et al.,2010:609) حيث وكما موضح ادناه في الجدول (7) علاقات التأثير بين متغيرات البحث:

(الجدول 7: اختبار الفرضية الرئيسية المباشرة)
فرضية التأثير المباشر (Direct Effects)

Label	P	C.R	S.E.	Estimate	
قبول	***	2.345	.129	.465	المزيج التسويقي الرقمي <--- الذكاء الاصطناعي

المصدر: مخرجات برنامج AMOS.V.20

وبناءً على ما وضح في المخطط ونتائج الجدول اعلاه, يتضح ان الفرضية الاولى قد تم قبولها حيث اظهرت النتائج بأن هنالك تأثير مباشر للذكاء الاصطناعي باتجاه زيادة استخدام المزيج التسويقي الرقمي ويقدر هذا التأثير ب (0.465), وهذا ما يجعل من الفرضية (H1) مقبولة.

ثانياً: اختبار علاقة التأثير التفاعلي مع المتغير المستقل

لغرض اختبار علاقات التأثير التفاعلي لمتغير (القيادة التكيفية) مع المتغير المستقل (الذكاء الاصطناعي) فقد تم الاختبار من خلال استخدام تحليل (Path analysis) في برنامج AMOS.V.20 وجاءت النتائج كما موضحة في الجدول (8) .

(الجدول 8: اختبار علاقات التأثير التفاعلي مع المتغيرات المستقلة)
فرضية التأثير التفاعلي (Moderator Effects)

Label	P	C.R	S.E.	Estimate	
قبول	***	2.562	.112	.643	المزيج التسويقي الرقمي <--- الذكاء الاصطناعي *القيادة التكيفية

يتضح وجود تأثير تفاعلي (معدل) لمتغير القيادة التكيفية في المتغير المستقل وتأثيره على المتغير المعتمد, حيث يتبين ذلك من خلال مقارنة فرضية تفاعل الذكاء الاصطناعي مع القيادة التكيفية (الفرضية H2) التي حصلت على تأثير مقدر ب (0.643) مع الفرضية الرئيسية (H1) التي قدر تأثيرها ب(0.465) وهو ما يشير الى زيادة

القيادة التكيفية للتأثير عند تفاعلها مع الذكاء الاصطناعي.

رابعاً- الاستنتاجات والتوصيات : Conclusions and Recommendations

1- الاستنتاجات: Conclusions

استندت الاستنتاجات التي توصلت إليها الباحثة إلى نتائج التحليل التي أجريت للإجابة عن الأهداف الرئيسية للبحث، مع بيان نقاط الاتفاق أو الاختلاف مع الدراسات السابقة التي تناولها البحث الحالي. وقد تم التوصل إلى هذه النتائج من خلال تحليل البيانات التي جمعت باستخدام الاستبانة بوصفها أداة رئيسة للبحث، فضلاً عن إجراء عدد من المقابلات مع عينة من مديري الفنادق العراقية وبعض أقسامها. وفيما يأتي أبرز الاستنتاجات التي توصل إليها البحث:

1- أظهرت نتائج البحث وجود تأثير إيجابي قوي لمتغير الذكاء الاصطناعي في المزيج التسويقي الرقمي، وهو ما يتفق مع نتائج دراسات كل من (Mariani et al., 2022; Nanayakkara, 2020). ويُعزى ذلك إلى أن العديد من الفنادق لا تزال تمتلك مستوى محدوداً من ممارسات التسويق الرقمي، الأمر الذي يدفع إلى توظيف تقنيات وخوارزميات الذكاء الاصطناعي لتطوير المزيج التسويقي في الخدمات الفندقية. كما يتوافق ذلك مع ما توصلت إليه دراسة (Finn, 2025) التي أشارت إلى أن التأخر في مواكبة عناصر التسويق الرقمي قد يزيد من حدة المنافسة في السوق، في حين يسهم استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في دعم القدرة التنافسية وتطوير الممارسات التسويقية.

2- أظهرت النتائج أيضاً وجود دور تفاعلي (مُعَدَّل) لمتغير القيادة التكيفية في العلاقة بين الذكاء الاصطناعي والمزيج التسويقي الرقمي. إذ بلغ معامل تأثير الذكاء الاصطناعي في المزيج التسويقي الرقمي (0.465)، في حين ارتفع هذا التأثير في ظل الدور التفاعلي للقيادة التكيفية ليصل إلى (0.643). ويشير ذلك إلى أن القيادة التكيفية تسهم في تعزيز أثر الذكاء الاصطناعي في تطوير التسويق الرقمي، الأمر الذي يدل على أن توافر خصائص القيادة التكيفية في الفنادق العراقية عينة البحث يمكن أن يسهم في معالجة التأخر النسبي في تبني التقنيات الحديثة، ولا سيما تقنيات الذكاء الاصطناعي في مجال التسويق الرقمي.

3- التوصيات : Recommendations

1- ضرورة تعزيز الاهتمام بتنمية سمات القيادة التكيفية لدى القيادات الإدارية في الفنادق والمنظمات الخدمية، لما لها من دور مهم في تحسين قدرة هذه المنظمات على توظيف المزيج التسويقي الرقمي بفاعلية. ويمكن تحقيق ذلك من خلال تنظيم برامج تدريبية وورش عمل متخصصة تهدف إلى تطوير مهارات القادة في التعامل مع التغيرات التكنولوجية المتسارعة وتبني الابتكارات الرقمية، فضلاً عن تشجيع استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي والخوارزميات الحديثة في تحليل بيانات الزبائن والتنبؤ باحتياجاتهم، بما يسهم في تحسين استراتيجيات تسويق الخدمات وتعزيز القدرة التنافسية في بيئة الأعمال.

2- يوصي البحث بضرورة قيام المديرين في الفنادق والمنظمات الخدمية بالاستعانة بالخبراء والمتخصصين في مجال الذكاء الاصطناعي، نظراً لما يمثله هذا المجال من أهمية متزايدة في بيئة الأعمال المعاصرة. ويمكن أن

يسهم توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين دقة العمليات التسويقية وتسهيل اتخاذ القرارات، فضلاً عن تقليل التكاليف التشغيلية المرتبطة بتقديم الخدمات. كما ينبغي تعزيز الاعتماد على التسويق الرقمي في الترويج للخدمات الفندقية من خلال استخدام المنصات الرقمية ووسائل التواصل الاجتماعي وتحليل البيانات التسويقية، الأمر الذي يساعد الفنادق على الوصول إلى شريحة أوسع من الزبائن وتحقيق مستويات أعلى من النجاح في ظل المنافسة المتزايدة، خاصة عند الاستفادة من التجارب الناجحة في الدول الأخرى في هذا المجال.

References:

- Alsharif, A. H., Salleh, N. Z. M., Abdullah, M., Khraiwish, A., & Ashaari, A. (2023). Neuromarketing tools used in the marketing mix: A systematic literature and future research agenda. *Sage Open*, 13(1), 21582440231156563.
- Al-Zagheer, H., Hammouri, Q., Altememi, A. F., & Nahleh, I. A. (2026). Improving Marketing Mix Elements with Artificial Intelligence: A Comprehensive Review. *Business Resilience and Business Innovation for Sustainability: The Double-Edged Role of Artificial Intelligence and Other Disruptive Technologies*, 327-338.
- Al-Zagheer, H., Hammouri, Q., Altememi, A. F., & Nahleh, I. A. (2026). Improving Marketing Mix Elements with Artificial Intelligence: A Comprehensive Review. *Business Resilience and Business Innovation for Sustainability: The Double-Edged Role of Artificial Intelligence and Other Disruptive Technologies*, 327-338.
- Apenko, S., & Chernobaeva, G. (2016, April). The influence of complex adaptive leadership on the efficiency of business management. In *International Conference on Management, Leadership & Governance* (pp. 17-24). Academic Conferences International Limited.
- Ayodeji-Ogundiran, A. I., Burrell, D. N., & Lewis, E. J. (2021). Strategic adaptive leadership and emerging approaches to online marketing of a US small business real estate firm in response to COVID-19. *International Journal of Online Marketing (IJOM)*, 11(3), 1-14.
- Ayodeji-Ogundiran, A. I., Burrell, D. N., & Lewis, E. J. (2021). Strategic adaptive leadership and emerging approaches to online marketing of a US small business real estate firm in response to COVID-19. *International Journal of Online Marketing (IJOM)*, 11(3), 1-14.
- Baker, E. L., Irwin, R., & Matthews, G. (2020). Thoughts on adaptive leadership in a challenging time. *Journal of Public Health Management and Practice*, 26(4), 378-379.

- Baltes, L. P. (2016). Digital marketing mix specific to the IT Field. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Series V: Economic Sciences*, 33-44.
- Basu, R., Aktar, M. N., & Kumar, S. (2025). The interplay of artificial intelligence, machine learning, and data analytics in digital marketing and promotions: A review and research agenda. *Journal of Marketing Analytics*, 13(2), 267-287.
- Boikanyo, D. H. (2025). Adaptive Leadership in Times of Organizational Change Driven by. *Contemporary Perspectives on Organizational Behaviour*, 37.
- Cahit, K. A. Y. A. (2015). Internal validity: A must in research designs. *Educational Research and Reviews*, 10(2), 111-118.
- Canciglieri, A. B., Seelent, J. F. C., Kai, D. A., Franco, C. W., & Benitez, G. B. (2026). Adaptive leadership in artificial intelligence solutions in operations and supply chain management projects: the Robert Bosch GmbH case. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 1-22.
- Canciglieri, A. B., Seelent, J. F. C., Kai, D. A., Franco, C. W., & Benitez, G. B. (2026). Adaptive leadership in artificial intelligence solutions in operations and supply chain management projects: the Robert Bosch GmbH case. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 1-22.
- Chughtai, M. S., Syed, F., Naseer, S., & Chinchilla, N. (2024). Role of adaptive leadership in learning organizations to boost organizational innovations with change self-efficacy. *Current Psychology*, 43(33), 27262-27281.
- Çınar, D., Altunay, S., Teknolojileri, C. B., & Sistemleri, A. Ş. The Role of Marketing Mix Elements In Online Purchase Intention Online Satın Alma Niyetinde Pazarlama Karması Unsurlarının Rolü. *YAKLAŞIM ARAŞTIRMALARI RESEARCHES ON MULTIDISCIPLINARY APPROACHES*, 34.
- Cojocar, W. J. (2008). *Adaptive leadership: Leadership theory or theoretical derivative?*. Capella University.
- Cui, Q., You, X., Wei, N., Nan, G., Zhang, X., Zhang, J., ... & Yuen, C. (2025). Overview of AI and communication for 6G network: fundamentals, challenges, and future research opportunities. *Science China Information Sciences*, 68(7), 171301.
- Dall'Acqua, L. (2026). Adaptive Leadership and Artificial Intelligence: Optimizing Decision-Making Processes and Organizational Well-Being. In *Navigating Complexity, AI, and Legal Challenges in Organizations* (pp. 17-40). IGI Global Scientific Publishing.
- Dall'Acqua, L. (2026). Adaptive Leadership and Artificial Intelligence: Optimizing

- Decision-Making Processes and Organizational Well-Being. In *Navigating Complexity, AI, and Legal Challenges in Organizations* (pp. 17-40). IGI Global Scientific Publishing.
- Devi, S. (2021). Digital marketing mix is a facelift of traditional marketing mix. *Ilkogretim Online-Elementary Education Online*, 20(2), 1916-1922.
- Finn, C. B. K. (2025). Secure AI-Based Marketing Mix Modeling: Cloud-Optimized Machine Learning for Advertising Effectiveness and Digital Media Analytics. *International Journal of Research and Applied Innovations*, 8(6), 12988-12999.
- Gîrbu, A. M., & Şochichiu, I. (2025). Conversion Rate Optimization as Part of the e-Commerce Marketing Mix.
- Gottweis, J., Weng, W. H., Daryin, A., Tu, T., Palepu, A., Sirkovic, P., ... & Natarajan, V. (2025). Towards an AI co-scientist. *arXiv preprint arXiv:2502.18864*.
- Gutierrez-Leefmans, C. (2025). De lo tradicional a lo digital: el marketing mix en la era tecnológica. *Revista Digital Universitaria*, 26(2).
- Harry, A. (2023). Role of AI in education. *Interdisciplinary Journal & Hummanity (INJURITY)*, 2(3).
- Hussein, A. N. ANALYSING THE IMPACT OF NEW DIGITAL MARKETING STRATEGIES ON ATTRACTING TOURISTS AND IMPROVING CUSTOMER SATISFACTION IN THE HOSPITALITY INDUSTRY.
- Islam, M. M., Ab Talib, M. S., & Muhamad, N. (2025). Halal certification of marketing mix focusing on cosmetics. *Journal of Islamic Marketing*, 16(5), 1371-1409.
- Jackson, G., & Ahuja, V. (2016). Dawn of the digital age and the evolution of the marketing mix. *Journal of direct, Data and digital marketing practice*, 17(3), 170-186.
- Jasper, L. (2018). Building an adaptive leadership style. *Strategic Finance*, 99(9), 54-61.
- Kawiana, I. G. P. (2023). Digital leadership: building adaptive organizations in the digital age. *Jurnal Multidisiplin Sahombu*, 3(01), 170-179.
- Kawiana, I. G. P. (2023). Digital leadership: building adaptive organizations in the digital age. *Jurnal Multidisiplin Sahombu*, 3(01), 170-179.
- Kebede, K., Yadete, F. D., & Kant, S. (2023). Is paradigm shift from traditional marketing mix to digital marketing mix effects the organizational profitability in Ethiopia? A multivariate analysis. *Partners Universal International Research Journal*, 2(1), 122-134.

- Krasteva, N. (2020). Marketing mix and the artificial intelligence technology. *Годишник на Стопанския факултет на СУ „Св. Климент Охридски“*, 19(1), 77-98.
- Kucuk, S. U. (2023). Digital Marketing and Digital Marketing Mix. In *Visualizing Marketing: From Abstract to Intuitive* (pp. 119-155). Cham: Springer International Publishing.
- Kumar, P. (2021). Digital marketing in hospitality and tourism. *University of South Florida (USF) M3 Publishing*, 17(9781732127593), 3.
- Law, R., Ye, H., & Lei, S. S. I. (2025). Ethical artificial intelligence (AI): principles and practices. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 37(1), 279-295.
- London, M. (2023). Causes and consequences of adaptive leadership: A model of leaders' rapid responses to unexpected events. *Psychology of Leaders and Leadership*, 26(1), 22.
- Lucietti, T. J. (2019). *Digital marketing mix: estudo de campo em empresas do segmento de moda de araranguá-sc como estratégia para interação com a clientela nas redes sociais* (Doctoral dissertation, Dissertação (Mestrado)-Universidade Federal de Santa Catarina, Araranguá).
- Mariani, M. M., Perez-Vega, R., & Wirtz, J. (2022). AI in marketing, consumer research and psychology: A systematic literature review and research agenda. *Psychology & Marketing*, 39(4), 755-776.
- McKimm, J., Ramani, S., Forrest, K., Bishop, J., Findyartini, A., Mills, C., ... & Radu, G. (2023). Adaptive leadership during challenging times: Effective strategies for health professions educators: AMEE Guide No. 148. *Medical teacher*, 45(2), 128-138.
- Nanayakkara, N. W. O. K. D. S. P. (2020, November). Application of artificial intelligence in marketing mix: A conceptual review. In *Proceedings of the International Conference on Business & Information (ICBI)*.
- Özen, H., & Yavuz, P. (2024). A theoretical analysis for resilience: Developing a complex adaptive leadership model in schools. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 12(1), 49-72.
- Pagani, M., & Wind, Y. (2025). Unlocking marketing creativity using artificial intelligence. *Journal of Interactive Marketing*, 60(1), 1-24.
- Papagiannidis, E., Mikalef, P., & Conboy, K. (2025). Responsible artificial intelligence governance: A review and research framework. *The Journal of Strategic Information Systems*, 34(2), 101885.

- Prayoga, I. K. T., & Qomariyah, S. N. (2025). Pengaruh Bauran Marketing Mix 4P terhadap Keputusan Pembelian Produk (Studi pada UD. Batik Sekar Jati, Desa Jatipelem, Diwek, Jombang, Jawa Timur). *Jurnal Ilmu Manajemen, Bisnis dan Ekonomi (JIMBE)*, 3(2), 187-196.
- Rachmad, Y. E. (2022). Adaptive Leadership Theory. *Albacete Cuchillo Publicaciones Internacionales, Edición Especial 2022*.
- Ramadhan, A. D., Sarip, M. F. R., Nadhifatunnazla, A., & Ridwan, A. (2025). IMPLEMENTASI MARKETING MIX DALAM MENGHADAPI PERSAINGAN BISNIS DI ERA DIGITAL. *Kreativitas Pada Pengabdian Masyarakat (Krepa)*, 7(5), 41-50.
- Ratnadianti, A., Fahmi, I., & Hannan, S. (2020). Digital marketing strategy of small and medium enterprises for snack in Bogor city. *Jurnal Manajemen & Agribisnis*, 17(1), 74-74.
- Reddy, K. S. (2025). A Cybersecure AI-ML Analytics Platform for Marketing Mix Modeling Enhancing Digital Advertising Insights in Cloud Environments. *International Journal of Advanced Research in Computer Science & Technology (IJARCST)*, 8(Special Issue 1), 62-70.
- Riti, R. I., Abrudan, C. I., Bacali, L., & Bâlc, N. (2025). Command Redefined: Neural-Adaptive Leadership in the Age of Autonomous Intelligence. *AI*, 6(8), 176.
- Salhuteru, A. C., & Hursepuny, H. (2025). Analisis Pengaruh Digital Marketing Mix Terhadap Keputusan Pembelian Konsumen: Studi Empiris pada Industri E-Commerce di Indonesia. *Jurnal Locus Penelitian dan Pengabdian*, 4(8), 8295-8302.
- Shetty, M. S. Artificial Intelligence in Hotel Digital Marketing: Improving Advertising Strategies and Enhancing Guest Interactions through Personalization. *ICAIDGTC-2025*, 217.
- Sott, M. K., & Bender, M. S. (2025). The role of adaptive leadership in times of crisis: A systematic review and conceptual framework. *Merits*, 5(1), 2.
- Stebbins, R. A. (2001). *Exploratory research in the social sciences* (Vol. 48). Sage.
- Talebi, A., Mukherjee, S., Gera, N., Kaur, K., & Das, G. (2026). Unveiling coping mechanisms in marketplace discrimination: the allure of artificial intelligence recommendations. *Journal of Product Innovation Management*, 43(1), 215-247.
- Tan, X., Cheng, G., & Ling, M. H. (2025). Artificial intelligence in teaching and teacher professional development: A systematic review. *Computers and Education: Artificial Intelligence*, 8, 100355.

- Tay, K. X., Chan, J. K. L., & Mohamad, D. (2025). Do the 4Ps of marketing mix strategy assuage fears of travelling?. *Journal of Vacation Marketing*, 31(1), 37-51.
- Ullal, M. S., Birau, R., & Popescu, V. (2025). Evaluating the impact of marketing mix by using machine learning for digital marketing. *Multidisciplinary Science Journal*, 7(6), 2025302-2025302.
- Verma, C., Vijayalakshmi, P., Chaturvedi, N., Umesh, U., Rai, A., & Ahmad, A. Y. B. (2025, February). Artificial Intelligence in Marketing Management: Enhancing Customer Engagement and Personalization. In *2025 International Conference on Pervasive Computational Technologies (ICPCT)* (pp. 397-401). IEEE.
- Wathanakom, N., & Juicharoen, N. (2023). A Deep Dive Analysis of Online Food Delivery With 6 Ps of The Digital Marketing Mix-Based Framework. *Sri Lanka Journal of Marketing*, 9(1).
- Wathanakom, N., & Juicharoen, N. (2023). A Deep Dive Analysis of Online Food Delivery With 6 Ps of The Digital Marketing Mix-Based Framework. *Sri Lanka Journal of Marketing*, 9(1).
- Wong, G. K. W., & Chan, D. L. (2018). Adaptive leadership in academic libraries. *Library Management*, 39(1/2), 106-115.
- Yusuf, M., & Matiin, N. (2022). Analysis of the effect of the marketing mix on purchasing decisions. *International Journal of Economics and Management Research*, 1(3), 177-182.
- Žukauskas, P., Vveinhardt, J., & Andriukaitienė, R. (2018). Exploratory research. *Management culture and corporate social responsibility*, 189.

"Adaptive leadership as a moderator variable in the development and modernization of the digital marketing mix using artificial intelligence"

Abstract

This study seeks to determine the direct influence of artificial intelligence (AI) on the digital marketing mix in the Iraqi hotel industry, as well as the moderator role of adaptive leadership in the interaction between AI and the digital marketing mix. As a result, a hypothetical framework was created based on these three factors (AI, the digital marketing mix, and adaptive leadership), and the primary hypotheses were generated accordingly. The study was carried out in the hospitality industry, specifically in a collection of Iraqi hotels. A questionnaire was utilized to collect information from four- and five-star hotels. To eliminate response bias, 120 employees were recruited at random from a population of 250. The AI variable had a substantial, favorable impact on building and sustaining the digital marketing mix in hotel services, according to the research sample. The study also discovered that the adaptive leadership variable had a significant interactive influence by supporting the four aspects of the marketing mix and merging them with AI, resulting in the development of digital hotel services. Based on the findings, the researcher made suitable recommendations.

Keywords: Artificial Intelligence, Digital Marketing Mix, Adaptive Leadership, Iraqi Hotels.

الملاحق
ملحق رقم (1) استمارة الاستبيان
الاستبيان

السيد الكريم.....السيدة الكريمة ،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، تحية طيبة وبعد:

يقوم الباحثين بدراسة حول "القيادة التكميلية كمتغير تفاعلي في تطوير وتحديث مزيج التسويق الرقمي باستخدام الذكاء الاصطناعي"، دراسة تطبيقية في عدد من الفنادق العراقية.

نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على الاسئلة المرفقة في الاستبيان من خلال وضع علامة x في الخانة المناسبة، بقراءة العبارات بتمعن ودقة والإجابة عليها بموضوعية تعكس الواقع الفعلي لمتغيرات الدراسة في مؤسستكم، لأنها ستكون عوناً كبيراً لنا في الوصول لنتائج علمية دقيقة.

علما ان هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، كما نشكركم لتعاونكم في انجاز هذه الدراسة ، تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

الباحثة : زينب فوزي

الباحثة : نادية عطية عطشان

محمود

المحور الأول: المعلومات الشخصية والوظيفية

1- الجنس: ذكر أنثى

2- العمر: أقل من 30 سنة من 30-40 من 41-50 أكثر من 51

3- المؤهل العلمي : دبلوم بكالوريوس ماجستير راه

4- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 6-10 سنوات

من 11-15 سنة أكثر من 16 سنة

5-المستوى الوظيفي: مدير رئيس موظف

وظيفة أخرى:.....

المحور الثاني: المزيج التسويقي الرقمي

أولاً: المنتج الرقمي

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	توفر الشركة معلومات واضحة ومفصلة عن منتجاتها عبر القنوات الرقمية.					
2	يتم تحديث المنتجات أو الخدمات بشكل مستمر لتلبية احتياجات العملاء.					
3	يتم تصميم المنتجات الرقمية بطريقة سهلة الاستخدام.					
4	تقدم الشركة منتجات رقمية تتوافق مع توقعات العملاء.					

2- التسعير الرقمي

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
5	أسعار المنتجات المعروضة عبر الإنترنت تعتبر مناسبة مقارنة بالمنافسين.					
6	توفر الشركة عروض وخصومات رقمية بشكل مستمر.					
7	يتم عرض الأسعار بوضوح وشفافية عبر المنصات الرقمية.					
8	تتناسب الأسعار مع القيمة المدركة للمنتج					

3- التوزيع الرقمي

					يمكن الوصول إلى المنتجات بسهولة عبر الموقع الإلكتروني أو التطبيقات.	9
					توفر الشركة قنوات رقمية متعددة لشراء المنتجات.	10
					عملية الطلب والتوصيل تتم بسرعة وكفاءة.	11
					توفر المنصات الرقمية تجربة شراء مريحة وسلسة.	12
4- الترويج الرقمي						
					تستخدم الشركة وسائل التواصل الاجتماعي بشكل فعال للترويج.	13
					الإعلانات الرقمية تجذب انتباهي وتشجيني على الشراء.	14
					يتم إرسال عروض ترويجية مخصصة عبر البريد الإلكتروني أو الرسائل.	15
					المحتوى التسويقي الرقمي يقدم معلومات مفيدة وواضحة	16

المحور الثالث : الذكاء الاصطناعي

أولاً: الذكاء الاصطناعي

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	يساهم الذكاء الاصطناعي في تقليل الوقت اللازم لاتخاذ القرارات التسويقية.					
2	يساعد الذكاء الاصطناعي في تحسين دقة التنبؤ بسلوك العملاء.					
3	يقلل الذكاء الاصطناعي من الأخطاء البشرية في العمليات التسويقية.					
4	يعزز الذكاء الاصطناعي كفاءة الأداء التسويقي بشكل عام.					

المحور الرابع : القيادة التكيفية

أولاً: القيادة التكيفية

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	يقوم القائد بتعديل أسلوبه القيادي وفقاً للظروف المختلفة.					
2	يتكيف القائد بسرعة مع التغيرات في بيئة العمل.					
3	يستخدم القائد أساليب متعددة للتعامل مع التحديات.					
4	يظهر القائد استعداداً لتغيير الخطط عند الحاجة.					