

## باب العلوم السياسية والإدارية:

### 1. الاتجاهات الاستراتيجية وتكتيكات التسويق الرقمي في التجارة الإلكترونية عبر الحدود: مقارنة بين الأسواق المتقدمة والناشئة

Strategic trends and digital marketing tactics in cross-border e-commerce: a comparison between developed and emerging markets

بقلم كل من الباحثين :



وم. د. احمد عبد الحسن دحام سعود  
الخرزلي  
دكتوراه إدارة الاعمال – الموارد البشرية-  
السلوك التنظيمي  
وزارة التربية – المديرية العامة للتربية في  
محافظة النجف الاشرف  
The teacher is Dr: Ahmed abd  
al hassan daham saud alkhazaali  
PhD in Business Administration  
– Human Resources –  
Organizational Behavior  
Ministry of Education – General  
Directorate of Education in Najaf  
Governorate  
[Ahmaddham1974@gmail.com](mailto:Ahmaddham1974@gmail.com)



م.م. محمد تايه محمد بخش  
ماجستير إدارة الاعمال-التسويق  
وزارة التربية – المديرية العامة للتربية في  
محافظة النجف الاشرف  
Assistant teacher :Mohammed  
taieh Mohammed Bakhsh  
Master of Business Administration  
– Marketing  
Ministry of Education – General  
Directorate of Education in Najaf  
Governorate  
[aioaliraqia@gmail.com](mailto:aioaliraqia@gmail.com)

تاريخ الاستلام 2025 /3/11 تاريخ القبول: 2025 /4/24 تاريخ النشر: 2025 /6/25

## المخلص

اعتبار السوق موحدًا أوقابلاً للتعميم.

**الكلمات المفتاحية:** التجارة الإلكترونية عبر الحدود، الأسواق المتقدمة والناشئة، طرق التسويق الرقمي، الاتجاه الاستراتيجي.

### Abstract

This research paper analyzes the impact of strategic direction on the use of digital marketing tactics, and thus the impact of small electronic retailers (e-retailers) on the performance of international businesses in cross-border electronic commerce (e-commerce). In addition, these relationships are compared between developed countries and emerging e-retailers in emerging e-commerce markets. Using a sample of 446 small business-to-consumer e-retailers in 20 Arab countries, we find that the diffusion of digital marketing techniques has a positive impact on the performance of international firms. Among the strategic directions considered, the orientation to the foreign market is the most relevant to the use of digital marketing methods. While growth trends only positively impact e-retailers in

تحلل هذه الورقة البحثية تأثير الاتجاه الاستراتيجي على استخدام أساليب التسويق الرقمي، وبالتالي تأثير تجارة التجزئة الإلكترونية الصغيرة (تجار التجزئة الإلكترونية) على أداء الأعمال الدولية في التجارة الإلكترونية عبر الحدود (التجارة الدولية). بالإضافة إلى ذلك، تتم مقارنة هذه العلاقات بين البلدان المتقدمة وتجار التجزئة الإلكترونية الناشئة في أسواق التجارة الإلكترونية الناشئة. باستخدام عينة من 446 تاجر تجزئة إلكتروني من الشركات الصغيرة إلى المستهلكين في 20 دولة عربية، نجد أن انتشار تقنيات التسويق الرقمي له تأثير إيجابي على أداء الشركات الدولية. من بين الاتجاهات الاستراتيجية التي تم النظر فيها، فإن الاتجاه إلى السوق الخارجية هو الأكثر صلة باستخدام أساليب التسويق الرقمي. في حين أن اتجاهات النمو تؤثر بشكل إيجابي فقط على تجار التجزئة الإلكترونيين في أسواق التجارة الإلكترونية المتقدمة، فإن توجه العملاء يؤثر سلباً على تجار التجزئة الإلكترونيين في أسواق التجارة الإلكترونية الناشئة الفرق بين أسواق التجارة الإلكترونية المتقدمة والناشئة ملحوظ ويشير إلى أنه لا ينبغي

أن صغريات الشركات لم تستند بعد من التحول الرقمي في السوق الأوروبية وتتخلف عن الشركات الكبرى في كفاءتها الرقمية (المفوضية الأوروبية، 2020). وهذه النتائج تتفق مع الدراسات التي أجريت بين الشركات الصغيرة واستخدامها لأنشطة التسويق الرقمي (Eggers et al., 2017; Taiminen and Karjaluoto, 2015). إضافة إلى ذلك، هناك حاجة إلى كفاءات رقمية لتعزيز التجارة الإلكترونية عبر الحدود لتحقيق النجاح، إن تجار التجزئة الإلكترونية بحاجة إلى ترجمة أعمالهم الاستراتيجية بشكل فعال باستخدام وسائل التسويق الرقمي لتحقيق زيادة في الوعي بأعمالهم الإلكترونية وترغيب العملاء بإجراء عمليات شراء في متاجرهم الإلكترونية. نحن نعتبر طرق التسويق الرقمي هي أي شيء يتضمن اتصالات تسويقية عبر الإنترنت، مثل التسويق عبر محركات البحث أو التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي، وإيضاً باعتبارها اتصالات تسويق إلكتروني قائمة على الحملات، مثل الإعلان واستخدام اللافتات (Chaffey and Ellis-Chadwick, 2019; Kannan and Li, 2017; Mazzarol, 2015).

developed e-commerce markets, customer orientation negatively impacts e-retailers in emerging e-commerce markets. The difference between developed and emerging e-commerce markets is notable and indicates that the market should not be considered standardized or Generalizable.

**Keywords:** cross-border e-commerce, developed and emerging markets, digital marketing methods, strategic direction

## المقدمة

بحلول عام 2025، هناك توقع أن تمثل المبيعات الدولية بين الشركات والمستهلكين (B2C) نسبة 22% من إجمالي التجارة الإلكترونية (التجارة الإلكترونية) في جميع أنحاء العالم (Forrester research, 2019)، وعلى ذلك، فإن عدد تجار التجزئة الإلكترونيين عابري الحدود المحلية مستمر في النمو. ففي عام 2018 كان أكثر من 13% من العاملين في تجارة التجزئة في الدول الأوروبية، الذين نموفي أسواق التجارة الإلكترونية المتقدمة والناشئة، يبيعون منتجاتهم في بلدان متعددة باستخدام الإنترنت (المفوضية الأوروبية، 2020). وتشير أحدث الدراسات إلى

لتنفيذ تقنيات التسويق الرقمي (إيجرز وآخرون، 2019؛ مازرول، 2015؛ تايمينين وكارجالوتو، 2015)، «يشير هذا إلى أنه يمكن استخدامه بعدة طرق، كمجموعات متنوعة من التطبيقات، وان هذه المجموعة المتنوعة من التطبيقات. أيضا غالبا ما تتم إدارة هذه الشركات الصغيرة من قبل مالكي/مديرين فرديين يميلون إلى أن يكونوا محترفين يفتقرون إلى التسويق الاحترافي وقدرات تكنولوجيا المعلومات» (جونز ورولي، 2011؛ تايمينين وكارجالوتو، 2015). في الوقت نفسه، مع توفر حلول مفتوحة المصدر، أصبحت التكنولوجيا أقل استهلاكًا للموارد، وأصبح اعتماد واستخدام تكنولوجيا التسويق الرقمي في متناول حتى أصغر الشركات (مازارول، 2015؛ مورغان توماس، 2016؛ تايمينين وكارجالوتو، 2015). على سبيل المثال إذا كنت تستخدم إعلانات محرك البحث (SEA) (Search engine abbreviation)، وسوف يظهر أصغر تجار التجزئة الإلكترونية في الجزء العلوي من نتائج البحث في جوجل، على نظيرهم من أكبر تجار التجزئة. يعد تنفيذ طرق التسويق الرقمي المتعددة أمرا مهما للغاية بالنسبة لتجار التجزئة الإلكترونيين الصغار والتجارة الإلكترونية عبر الحدود،

«يمكن قياس طريقة التسويق الرقمي من خلال تشجيع عمليات الشراء على المدى القصير وزيادة الأرباح. تشتق طريقة التسويق الرقمي من استراتيجية التسويق للشركة التي تتضمن إنشاء اتصالات وتوفير قيمة لأصحاب المصلحة عبر الإنترنت من خلال تجار التجزئة الإلكترونيين. ومع ذلك في الأسواق الخارجية، تكون هذه العلاقة أكثر تعقيدا حيث يواجه تجار التجزئة الإلكترونيون حواجز لغوية واختلافات ثقافية واختلافات في سلوك المستهلك» (Bartikowski and Singh, 2014; Cyr, 2008; Usunier et al., 2017).

حتى الآن، تميل الأبحاث والمعارف حول استراتيجية البيع بالتجزئة الإلكتروني على نطاق صغير واستخدام أساليب التسويق الرقمي في الأسواق الخارجية إلى الاعتماد على رؤى من تجار التجزئة الإلكترونية على نطاق واسع (كولتون وآخرون، 2010). ومع ذلك، فمن المسلم به أن أساليب التسويق للشركات الصغيرة تختلف عن تلك الشركات الكبيرة (بوكونشيلي وآخرون، 2018؛ جونز ورولي، 2011؛ كراوس وآخرون، 2019). عادة ما يكون لدى الشركات الصغيرة موارد أقل متاحة

مختلف البلدان في أدبيات الشركات الصغيرة والمتوسطة محدودة، إلا أن هناك بعض الدلائل على أن العلاقة بين الاتجاه الاستراتيجي وأساليب التسويق الرقمي قد تؤثر على الأداء ويتم التحكم فيها من خلال سياق السوق الاقتصادية للبلد. الوطن الأم» (كورساكيني وتفارونافيتشيني، 2012؛ لوكانين وآخرون، 2013) ، يمكن أن يتسبب هذا السياق في اختلافات في تأثيرات الأداء للاتجاهات الاستراتيجية المختلفة بين البلدان المختلفة لذلك، نحن بحاجة إلى فهم كيف يقوم تجار التجزئة الإلكترونيون الصغار من كل من البلدان المتقدمة والناشئة بتحويل استراتيجياتهم إلى طرق تسويق رقمية، وكيف يحدد ذلك أدائهم في الأسواق الدولية.

أخيرا، كجزء من استراتيجية الشركة لتوجيه الأداء الدولي، هناك الكثير من العمل على تدويل الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم لإظهار الاتجاه الاستراتيجي (Eggers et al., 2017; Musteen et al., 2014; Stoian et al., 2017)، «تركز هذه الدراسات على إنشاء والحفاظ على وجود مادي في الأسواق الخارجية. هذا على عكس البيع بالتجزئة الإلكتروني، والذي يتطلب

ولكن لم يتم دراسة هذا الموضوع بعد في أدبيات الأعمال التجارية الصغيرة الدولية. إضافة إلى حجم بائع التجزئة الإلكتروني، يمكن أن يؤثر نموسوق التجارة الإلكترونية الأصلي لمتاجر التجزئة الإلكترونية على العلاقة بين استراتيجية بائع التجزئة الإلكتروني واختيار طرائق التسويق. وقد أظهرت الدراسات السابقة أن الشركات في البلدان المتقدمة والناشئة لديها مستويات مختلفة من الخبرة في العمل، وتشارك في درجات مختلفة من التوسع الدولي، ولها دوافع مختلفة للتوسع خارج السوق المحلية (بانيرجي وآخرون 2015؛ جافالجي وتود، 2011؛ ياماكاوا وآخرون، 2008). على سبيل المثال، أتيحت للشركات المولودة في الأسواق المتقدمة الفرصة لاكتساب خبرة التسويق الرقمي في سوق محلية تنافسية وتمكنت من تحويلها إلى خلق قيمة في الأسواق الخارجية (أرغوت وميرون سبيكتور، 2011؛ بانيرجي وآخرون، 2015).

وعلى عكس ذلك تفتقر الشركات في سوق التجارة الإلكترونية الناشئة إلى مثل هذه الفرص المتاحة في أسواقها المحلية (بانيرجي وآخرون، 2015). «في حين أن الدراسات التي تقارن الشركات من

Bamiatzi) الإلكترونية عبر الحدود» (and Kirchmaier, 2014; Jones and Rowley, 2011; Laukkanen et al., 2013).

ثانياً، «نحن نعتقد أن هذه الأساليب التسويقية الرقمية، كيف تؤثر لاحقاً على أداء الشركات الرقمية الدولية من تجارة التجزئة الإلكترونية الصغيرة في التجارة الإلكترونية عبر الحدود، وتجار التجزئة الإلكترونية تواجه تحديات بسبب الحواجز اللغوية والاختلافات الثقافية والاختلافات في سلوك المستهلك» (بارتيكوفسكي وسينغ، 2014؛ سير، 2008؛ أوسونيه وآخرون، 2017). «توفر طرق التسويق الرقمي فرصاً لصغار تجار التجزئة الإلكترونية لجذب عملاء جدد والوصول إلى العملاء الحاليين. من خلال هيكل الوساطة في بحثنا، يمكننا أن نرى أن الاتجاه الاستراتيجي لمتاجر البيع بالتجزئة الإلكترونية الصغيرة واستخدام أساليب التسويق الرقمي في الأسواق الخارجية أصبحت محور المتاجر الإلكترونية الدولية».

ثالثاً، نقوم بتقييم الشروط الحدودية للعلاقات بين الدول، من بين أمور أخرى من خلال مقارنة تجار التجزئة الإلكترونية

حضوراً قوياً عبر الإنترنت وإدارة توزيع دولية من خلال شركة نقل معينة. بالتالي يتطلب الاتصال بالإنترنت استراتيجية تسويق مختلفة» (Chaffey and Ellis- Chadwick, 2019; Colton et al., 2010)، ومع ذلك، هناك القليل من الأبحاث التي تدرس العلاقة بين الاتجاه الاستراتيجي في سياق دولي عبر الحدود واستخدام أساليب التسويق الرقمي من قبل شركات البيع بالتجزئة الإلكترونية الصغيرة.

«تساهم هذه الورقة بثلاث طرق في الأدبيات حول الشركات الصغيرة والمتوسطة الدولية. أولاً، سنقوم بتقييم العلاقة بين استراتيجية الشركة وأساليب التسويق الرقمي، والتي تعتبر مهمة جداً للشركات الصغيرة (Eggers et al., 2015; Mazzarol, 2017)، ولكنها لا تزال قيد البحث نسبياً» (بوكنسلي وآخرون، 2018)، «تتضمن ورقتنا هذه اتجاهات استراتيجية متعددة (موجهة نحو النمو، وموجهة نحو العملاء، وموجهة نحو السوق الخارجية) والتي يمكن أن تؤثر بشكل إيجابي على استخدام أساليب التسويق الرقمي في الأسواق الخارجية من قبل تجار التجزئة الإلكترونيين الصغار في (B2C) التجارة

الشركات الدولية في التجارة الإلكترونية عبر الحدود.

2- تقارن الدراسة هذه العلاقات بين البلدان المتقدمة وتجار التجزئة الإلكترونية الناشئة في أسواق التجارة الإلكترونية الناشئة.

3- باستخدام عينة مكونة من 446 من تجار التجزئة الإلكترونية الصغيرة الموجهة إلى المستهلكين في 20 دولة عربية، توصلت الدراسة إلى ما يلي:

\* نشر تقنيات التسويق الرقمي له تأثير إيجابي على أداء الشركات العالمية.

\* من بين التوجهات الاستراتيجية، فإن التوجه نحو الأسواق (التوجه نحو الأسواق الخارجية) هو الأكثر ارتباطاً باستخدام تقنيات التسويق الرقمي.

\* يؤثر التوجه نحو النموات أثراً إيجابياً على تجار التجزئة الإلكترونيين في أسواق التجارة الإلكترونية المتقدمة، بينما يؤثر التوجه نحو العملاء تأثيراً سلبياً على تجار التجزئة الإلكترونيين في أسواق التجارة الإلكترونية الناشئة.

4- هناك اختلافات ملحوظة بين أسواق التجارة الإلكترونية المتقدمة والناشئة، مما يشير إلى أنه لا ينبغي اعتبار هذه السوق موحدة أو قابلة للتعميم.

الصغيرة في أسواق التجارة الإلكترونية في البلدان المتقدمة والناشئة. على وجه الخصوص كذلك نقوم بتقييم مدى اختلاف التأثير الاستراتيجي على استخدام أساليب التسويق الرقمي بين تجار التجزئة الإلكترونية الصغيرة الناشئة من أسواق التجارة الإلكترونية في البلدان المتقدمة والناشئة (لوكانين وآخرون، 2013؛ شيث، 2011).

تم تنظيم هذه الورقة البحثية على النحو التالي: أولاً: نقوم بدراسة نظرية استراتيجيات الشركات وطرق التسويق الرقمي المتعلقة بتجار التجزئة الإلكترونيين الصغار الذين يروجون لتدويل الإنترنت، وتقديم الفرضيات ثم تبيان المنهجية وبعد ذلك نتطرق إلى النتائج، وفي الختام نقدم بعض الآثار المترتبة على صانعي القرار في الأعمال ونقترح اتجاهات للبحث في المستقبل.

## المبحث الأول: الإطار النظري للبحث

### أولاً: مشكلة الدراسة:

فيما يلي النقاط الرئيسية من المشكلة الرئيسية للبحث:

1- تحلل هذه الدراسة أثر التوجه الاستراتيجي على استخدام تقنيات التسويق الرقمي، وتأثيرها على أداء

5- تقديم رؤى قيمة للشركات الصغيرة والمتوسطة (تجار التجزئة الإلكترونيين) حول استخدام أساليب التسويق الرقمي لتحسين أداء أعمالهم التجارية الدولية. بشكل عام، تتمتع الدراسة بفهم أكبر لمبادئ التسويق الرقمي وتأثيرها على أداء الشركات العالمية في بيئات السوق المختلفة، وهذا قد يساعد في تطوير استراتيجيات فعالة للتجارة الإلكترونية عبر الحدود.

#### ثالثاً: أهداف الدراسة:

يمكن تحديد الأهداف الرئيسية لهذا البحث كما يلي:

- 1- تحليل أثر التوجهات الاستراتيجية على استخدام تقنيات التسويق الرقمي من قبل صغار تجار التجزئة الإلكترونيين.
- 2- دراسة أثر انتشار تقنيات التسويق الرقمي في قطاع التجارة الإلكترونية عبر الحدود على أداء الأعمال التجارية الدولية.
- 3- مقارنة هذه العلاقات بين تجار التجزئة الإلكترونية في الأسواق المتقدمة والناشئة.
- 4- تحديد الاتجاهات الاستراتيجية الأكثر صلة باستخدام تكتيكات التسويق الرقمي في بيئات سوقية مختلفة.
- 5- تحديد الاختلافات الرئيسية بين

5- الكلمات المفتاحية هي: التجارة الإلكترونية عبر الحدود، الأسواق المتقدمة والناشئة، تقنيات التسويق الرقمي، التوجه الاستراتيجي. باختصار، تبحث هذه الورقة البحثية في كيفية تأثير التوجه الاستراتيجي وأساليب التسويق الرقمي على أداء التجارة الإلكترونية عبر الحدود، وتشير الى وجود اختلافات واضحة بين الأسواق المتقدمة والناشئة.

#### ثانياً: أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذا البحث فيما تمثله النقاط التالية:

- 1- مقارنة تأثير التوجه الاستراتيجي على استخدام تقنيات التسويق الرقمي بين الأسواق المتقدمة والناشئة في المفوضية الأوروبية عبر الحدود.
- 2- تحليل أثر انتشار تقنيات التسويق الرقمي في الأسواق الأوروبية العابرة للحدود على أداء الشركات الدولية.
- 3- تحديد الاتجاهات الاستراتيجية الأكثر أهمية في استخدام تقنيات التسويق الرقمي في كل سوق.
- 4- إظهار أن هناك اختلافات ملحوظة بين أسواق التجارة الإلكترونية في الاقتصادات المتقدمة والاقتصادات الناشئة، والإشارة إلى أنه لا ينبغي اعتبار هذه الأسواق موحدة أو عامة.

للتجارة الإلكترونية عبر الحدود.  
4- الحدود المفاهيمية:

- يركز على دور التسويق الرقمي في تشغيل إدارة أعمال التجارة الإلكترونية الدولية.

- وسيتم تحليل الاختلافات بين الأسواق المتقدمة والناشئة في هذا السياق.

5- القيود المنهجية:

- استخدام الاساليب الكمية والنوعية لجمع البيانات وتحليلها.

- الاعتماد على مصادر البيانات الثانوية من الأدبيات المنشورة.

**خامساً: التوجهات التسويقية**

**الاستراتيجية**

لفهم تأثير صغار تجار التجزئة الإلكترونية الذين لديهم فلسفة تسويقية تقليدية على استخدامهم لأساليب التسويق الرقمي في التجارة الإلكترونية، نستخدم إطار نظرية التسويق التقليدية.

توفر هذه الأطر، كما أشار (أرمسترونغ وآخرون، 2012؛ رست وآخرون، 2004)،

«في نظرة ثاقبة حول كيفية تحديد استراتيجيات التسويق للتكتيكات التسويقية المستخدمة وكيفية تأثيرها على الأداء. في الآونة الأخيرة، كشفت أطر التسويق الرقمي

عن نفس العلاقة فيما يتعلق باستراتيجية التسويق الرقمي وتكتيكات التسويق الرقمي

الأسواق المتقدمة والناشئة في مجال التجارة الإلكترونية عبر الحدود.

6- تزويد الشركات الصغيرة والمتوسطة (تجار التجزئة الإلكترونيين) برؤى قيمة حول كيفية استخدام التسويق الرقمي لتحسين أداء أعمالهم التجارية الدولية.

بشكل عام، تهدف الدراسة بشكل عام إلى زيادة فهم ديناميكيات التسويق الرقمي في بيئات السوق المتنوعة وتأثيره على أداء الشركات الدولية، والتي يمكن استخدامها لتطوير استراتيجيات فعالة للتجارة الإلكترونية الدولية.

**رابعاً: محددات الدراسة**

يمكن تحديد حدود هذه الدراسة على النحو التالي:

1- نطاق الدراسة:

- التركيز على تجار التجزئة الإلكترونية الصغيرة والمتوسطة الحجم في التجارة الإلكترونية عبر الحدود.

- المقارنة بين الأسواق المتقدمة والناشئة.

2- قيود الإطار الزمني:

- سنتقصر البيانات والمعلومات المستخدمة في هذه الدراسة على الفترة حتى أغسطس 2023.

3- القيود المكانية:

- التركيز على الأسواق المتقدمة والناشئة

وتحسين أداء الأعمال» (Chadwick, 2015). «ركزت الدراسات الحالية حول تأثير التوجه الاستراتيجي على أنشطة التسويق وأداء الأعمال التجارية الدولية إما على أنشطة التجارة الإلكترونية العابرة للحدود للشركات الكبيرة» مثل (كولتون وآخرون، 2010)، أو الشركات الصغيرة التي لها وجود مادي في الخارج وأنشطة دولية (إيكر وآخرون، 2017، مستين وآخرون، 2014، ستوين وآخرون، 2017)، مع التركيز على الشركات الصغيرة. لذلك، من أجل تقييم التوجه التسويقي الاستراتيجي المرتبط بتجار التجزئة الإلكترونية الصغيرة في التجارة الإلكترونية العابرة للحدود، نختار كنقطة بداية توجهاً يهدف إلى:

- 1- تعزيز النمو الدولي من خلال تخصيص الموارد لأسلوب التسويق الدولي (الموجهة نحو النمو).
- 2- خدمة العملاء، الهدف الرئيسي يتمثل في جذب عملاء أجنبي جدد إلى الموقع (الموجهة نحو العملاء).
- 3- معرفة الأسواق الأجنبية، حيث يتطلب تنفيذ أسلوب التسويق في الأسواق الجديدة رؤية محلية (التوجه نحو الأسواق الأجنبية).

سادساً: نظريات وفرضيات الدراسة

وتحسين أداء الأعمال» (Chadwick, 2015). «ركزت الدراسات الحالية حول تأثير التوجه الاستراتيجي على أنشطة التسويق وأداء الأعمال التجارية الدولية إما على أنشطة التجارة الإلكترونية العابرة للحدود للشركات الكبيرة» مثل (كولتون وآخرون، 2010)، أو الشركات الصغيرة التي لها وجود مادي في الخارج وأنشطة دولية (إيكر وآخرون، 2017، مستين وآخرون، 2014، ستوين وآخرون، 2017)، مع التركيز على الشركات الصغيرة. لذلك، من أجل تقييم التوجه التسويقي الاستراتيجي المرتبط بتجار التجزئة الإلكترونية الصغيرة في التجارة الإلكترونية العابرة للحدود، نختار كنقطة بداية توجهاً يهدف إلى:

يشكل التوجه التسويقي الاستراتيجي للشركة جزءاً مهماً من استراتيجيتها التسويقية (بوكونسلي وآخرون، 2018؛ فرياك ونيجيسن، 2017). تميل الشركات الصغيرة إلى تبني مفاهيم تسويقية عامة مثل التوجه نحو العملاء كجزء من استراتيجيتها والقيام بأنشطة تسويقية مرتبطة بهذه التوجهات (لام وهاركر، 2015). «وعليه فإن التوجه الاستراتيجي للشركات الصغيرة يدفعها إلى تبني وتنفيذ تقنيات التسويق مثل استخدام الشبكات الاجتماعية» (إيكرس وآخرون، 2017). إن موازنة التوجه الاستراتيجي للمؤسسات مع اعتماد التقنيات الرقمية له تأثير إيجابي على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة وقدرتها

يلخص الجدول (1) الدراسات التجريبية ذات الصلة ويشرح العلاقة بين التوجه نحوالنمو، التوجه نحوالعلاء، والتوجه إلى السوق الدولية واستخدام أساليب التسويق الرقمي وزيادة الأداء في الأعمال التجارية. لم تتضمن أي من هذه التحقيقات

الأساليب الاستراتيجية الثلاثة المذكورة في الهيكل الأوسط مع التسويق الرقمي ونجاح الأعمال التجارية الدولية، كما أنها لم تميز بين تجار التجزئة الإلكترونية الصغار الناشئين من أسواق التجارة الإلكترونية المتقدمة والناشئة. ومع ذلك، تشير جميع الدراسات إلى الأهمية المحتملة لهذه المكونات بالنسبة لصغار تجار التجزئة الإلكترونيين في التجارة الإلكترونية العابرة للحدود. ويبحث هذا القسم العلاقة بين الاتجاهات الاستراتيجية الثلاثة وأساليب التسويق الرقمي التي يستخدمها صغار تجار التجزئة الإلكترونيين المنخرطين في التجارة الإلكترونية عبر الحدود.

#### أ- توجه النمو وأساليب التسويق الرقمي

يشير التوجه نحوالنمو إلى دافع الشركة للنمو، والذي ثبت أنه يؤدي إلى تدويل أسرع، ومستويات أعلى من أداء الأعمال التجارية الدولية والتزام أكبر بالأسواق الخارجية (باوم وآخرون، 2011؛ مون

لنموجزء من استراتيجية الشركة لتطوير التسويق الرقمي في الأسواق الخارجية.

## جدول (1) ورقة نموذجية حول التوجه الاستراتيجي وتكتيكات التسويق الرقمي

المؤلفون	الاهتمامات الرئيسية المتعلقة بهذه الدراسة	محددات الأداء للأعمال (الدولية)			المنطقة الجغرافية		
		توجه النمو	توجه العميل	اتجاه السوق الأجنبية	أساليب التسويق الرقمي	البلدان المتطورة	البلدان المستجدة
باوم وآخرون (2011)	التصنيف الدولي الجديد للشركات الصغيرة والمتوسطة	×	-	-	-	×	-
كولتون وآخرون (2010)	العلاقة بين التوجه المؤسسي والموارد الاستراتيجية وأداء الشركات الكبيرة في مجال التجارة الإلكترونية الدولية	-	×	×	-	×	×
ابجرز وآخرون (2017)	التكنولوجيا لدعم تسويق الشركات الصغيرة والمتوسطة وتسويق التنمية	-	×	×	-	×	-
لينجلر وآخرون (2016)	محددات الأداء التصديري للشركات الصغيرة والمتوسطة	-	×	×	-	-	×
موين وآخرون (2016)	محركات النمو والتحويل وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم	×	-	-	-	×	-
موسنين وآخرون (2014)	دور الشبكات الدولية ومعرفة الأسواق الخارجية في تمويل الشركات الصغيرة والمتوسطة	-	-	×	-	-	×
سنيان وآخرون (2017)	شبكات الشركات الصغيرة والمتوسطة والأداء الدولي	-	-	×	-	×	-
هذه الدراسة	التوجيه الاستراتيجي وأنشطة التسويق الرقمي والأداء في التجارة الإلكترونية عبر الحدود	×	×	×	×	×	×

## \* الجدول من إعداد الباحثين

ولذلك فإننا نقترح الفرضيات التالية وعلى النحو التالي:

**H1:** كلما ارتفع مستوى التوجه نحو النمو، زاد استخدام تكتيكات التسويق الرقمي من قبل صغار تجار التجزئة الإلكترونيين في التجارة الإلكترونية عبر الحدود.

## ب- توجيه العملاء وأساليب التسويق الرقمي

«التوجه نحو العملاء هو التركيز الذي توليه المؤسسة لعمليات خلق قيمة لهم وإعطاء الأولوية لمصالحهم» (Narver and Slater, 1990). على الرغم من أن التعريف الدقيق للتوجه نحو العملاء لا يزال محل نقاش، إلا أنه يتضمن بشكل عام:

1. الحصول على معلومات حول العملاء في السوق المستهدف.

2. نشر معلومات العملاء في جميع أنحاء المؤسسة.

3. «وضع استراتيجيات لتلبية احتياجات العملاء الحالية والمستقبلية وتفضيلاتهم مع ضمان الربحية على المدى الطويل» (فرامباخ وآخرون، 2016؛ نارفر وسلاتر، 1990). وبالنظر إلى التأثير

الملحوظ لتوجه العملاء على أداء الأعمال في كل من الشركات الصغيرة والمتوسطة المصدرة (بروكمان وآخرون، 2012؛ لنجلر وآخرون، 2016)، وفي الشركات متعددة الجنسيات التي لها حضور على الإنترنت (كولتون وآخرون، 2010)، يترتب على ذلك أن: توجه العملاء قد يلعب أيضاً دوراً في الأداء الدولي للشركات الصغيرة المشاركة في التجارة الإلكترونية العابرة للحدود.

تتمتع شركات التجارة الإلكترونية بفرص عديدة ليتم الحصول على معلومات عن العملاء عبر الإنترنت من خلال تتبع عادات الشراء للعملاء المحتملين وتاريخ الشراء للعملاء الحاليين. يتيح ذلك لبائعي التجزئة الإلكترونيين الحصول على رؤى حول سلوك العملاء (ألفورد وجونز، 2020؛ ليفلانج وآخرون، 2014؛ ليمون وفيرهوف، 2016)، يمكن استخدام معرفة احتياجات العملاء ولامحهم الشخصية وتفضيلاتهم وتجارهم الرقمية لتطوير أساليب تسويقية تستهدف مجموعات العملاء ذات الخصائص المشتركة يمكن استخدامها (ليفلانج وآخرون، 2014؛ ليمون وفيرهوف، 2016). ومن خلال ذلك، يمكن أن تسهل رؤية العملاء تطوير

الدولي للشركات الصغيرة (نايت ولايزك، 2016؛ موستن واخرون، 2014)، بل أيضاً بتجار التجزئة الكبار عبر الوطنية عبر الإنترنت (Colton et AL, 2010).

وتسمح الطبيعة العالمية للتجارة الإلكترونية وانتشارها للمستهلكين بالوصول بسهولة إلى المتاجر الإلكترونية في بلدان أخرى. ويعني ذلك أن العاملين في التجارة الإلكترونية عبر الحدود يحتاجون إلى التفاعل مع المستهلكين من ثقافات مختلفة،

والذين يُعرفون بأن لديهم تفضيلات مختلفة (Bartikowski and Singh, 2014؛

Cyr, 2008). وقد أدى الوعي المتزايد بالاختلافات بين الأسواق المحلية والأسواق الأجنبية إلى معرفة سلوك المستهلكين في

الأسواق المختلفة وأهمية التكيف اللغوي في التواصل مع هؤلاء العملاء الأجانب (Usunier et al, 2017)، من المرجح

أن يكون تجار التجزئة الإلكترونية الذين لديهم توجه نحو الأسواق الأجنبية أكثر معرفة بالأسواق الأجنبية وعملائها قد يكونون أكثر وعياً بأهمية التعرف على الأسواق الأجنبية وعملائهم، وبالتالي قد يدركون الحاجة إلى زيادة استخدامهم لأساليب التسويق الرقمي للوصول بشكل أفضل إلى العملاء الأجانب. وبالنظر

استراتيجيات التسويق الرقمي التي من شأنها جذب عملاء جدد والحفاظ على العملاء الحاليين. نظراً لتوجههم القوي نحو العملاء، من المنطقي أن نفترض أن تجار التجزئة الإلكترونيين العاملين في التجارة الإلكترونية عبر الحدود أكثر وعياً بضرورة استخدام تكتيكات التسويق الرقمي في الأسواق الأجنبية لتشجيع العملاء الأجانب على زيارة مواقعهم الإلكترونية. -المتاجر. لذلك نفترض أن:

**H2:** كلما زاد مستوى التوجه نحو العملاء، ارتفعت أساليب التسويق الرقمي التي تستخدمها شركات التجارة الإلكترونية الصغيرة في التجارة الإلكترونية عبر الحدود.

### ج- التوجه نحو السوق الخارجية وأساليب التسويق الرقمي

يشير التوجه نحو الأسواق الخارجية إلى العملية المطلوبة لاكتساب المعرفة حول الأسواق الأجنبية وخدمتها بفعالية (الورد ورافنت، 2000). يتضمن ذلك فهم الثقافات الأجنبية واحتياجات العملاء الآخرين والمنافسة واللوائح الجديدة. وقد أظهرت الأبحاث السابقة أن التوجه نحو الأسواق الأجنبية كجزء من استراتيجية الشركات يرتبط بشكل إيجابي ليس فقط بالتوسع

نشر تكتيكات التسويق الرقمي يحسن الأداء من خلال تحسين معدلات تحويل المتجر الإلكتروني (نسبة زوار الموقع الإلكتروني الذين تم تحويلهم إلى عملاء مشتريين)، «ومتوسط قيمة السلة (متوسط الإنفاق لكل معاملة لكل عميل في المتجر الإلكتروني) وحجم المبيعات عبر الإنترنت، وفي النهاية زيادة الربحية» (مؤسسة التجارة الإلكترونية؛ ساورا وآخرون، 2016).

وفي التجارة الإلكترونية العابرة للحدود، لا يتمثل التحدي الذي يواجه صغار تجار التجزئة الإلكترونيين في الوصول إلى العملاء الذين لم يألفوا متاجرهم الإلكترونية بعد، بل يتمثل أيضاً في مراعاة الاختلافات في اللغة وسلوك المستهلك (Bartikowski and Singh, 2014; Cyr, 2008). إذا كان بائع التجزئة الإلكتروني الصغير قادراً على زيادة استخدامه لتكتيكات التسويق الرقمي في الأسواق الأجنبية، فمن المرجح أن يتحسن أداء أعماله الدولية. ولذلك فإننا نفترض ما يلي:

**H4:** كلما زاد استخدام تقنيات التسويق الرقمي في الأسواق الخارجية، زاد تأثير ذلك على أداء صغار تجار التجزئة الإلكترونيين في التجارة الإلكترونية عبر الحدود.

إلى هذه الفرضية، من المنطقي أن نتوقع أن تجار التجزئة الإلكترونيين الذين يدمجون التوجه نحو الأسواق الأجنبية في استراتيجيتهم التسويقية سوف يستخدمون أساليب التسويق الرقمي بشكل أكبر من أولئك الذين يولون اهتماماً أقل للتوجه نحو الأسواق الأجنبية. وعلى هذا الأساس، نفترض ما يلي:

**H3:** كلما ارتفع مستوى التوجه نحو الأسواق الخارجية، زاد استخدام تكتيكات (أساليب) التسويق الرقمي من قبل صغار تجار التجزئة الإلكترونيين في التجارة الإلكترونية عبر الحدود.

#### د- أساليب التسويق الرقمي وأداء الأعمال التجارية الدولية

تُظهر الأدبيات أن استخدام تقنيات التسويق الرقمي يرتبط ارتباطاً إيجابياً بالنمو والأداء والقدرة التنافسية في الشركات الكبيرة والصغيرة على حد سواء (تشافي وإليس تشادويك، 2019؛ وتايمين وكارجالوتو، 2015). توفر أساليب التسويق الرقمي مثل التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي واللافقات الإعلانية لتجار التجزئة الإلكترونيين فرصاً لجذب العملاء المهتمين المحتملين إلى متاجرهم الإلكترونية وكذلك للوصول إلى العملاء الحاليين. وبالتالي فإن

عندما يتوسع تجار التجزئة الإلكترونيون عبر الحدود، فمن المرجح أن يطبقوا ما تعلموه حول ترجمة استراتيجية الشركة إلى تكتيكات تسويق رقمية في أسواقهم المحلية على الأسواق الأجنبية. ونظراً للطبيعة التنافسية العالية للأسواق المحلية، قد يكون تجار التجزئة الإلكترونيون الذين يدخلون من البلدان المتقدمة في مجال التجارة الإلكترونية أكثر وعياً بدور وقيمة.

وقد تفوقت أساليب التسويق الرقمي على منافسيها في أسواق التجارة الإلكترونية الناشئة في تنفيذ توجهاتها الاستراتيجية. ولذلك، ربما كان لدى تجار التجزئة الإلكترونيين في الأسواق المتقدمة إمكانية وصول أكبر إلى التعلم والمعرفة والشبكات في مجال التسويق الرقمي. «على النقيض من ذلك، ربما كان لدى تجار التجزئة الإلكترونيين في أسواق التجارة الإلكترونية الناشئة إمكانية وصول أقل إلى المعرفة والخبرة في مجال التسويق الرقمي، وبالتالي معرفة أقل لتنفيذ استراتيجيات رقمية أكثر تطوراً وتكاملاً. وعلاوة على ذلك، فقد لوحظ أن تجار التجزئة الإلكترونية بحاجة إلى إدراك طبيعة وأهمية استخدام تقنيات التسويق الرقمي وتبنيها بفاعلية» (مازارول، 2015؛ تايمين وكارجالوتو،

## هـ- أسواق التجارة الإلكترونية المتقدمة مقابل أسواق التجارة الإلكترونية الناشئة

وقد ثبت أن الأسواق المتقدمة أكثر تنافسية من الأسواق الناشئة (بانيرجي وآخرون، 2015؛ بينغ وآخرون، 2008). في الأسواق التنافسية، تتاح للشركات فرصة اكتساب الخبرة الاستراتيجية والتشغيلية في التسويق الرقمي، والتي يمكن ترجمتها إلى خلق القيمة (Argote and Miron-Spektor, 2011؛ بانيرجي وآخرون، 2015). وتوصف هذه الظاهرة بأنها «منحنى التعلم التنظيمي أو التعلم التنظيمي وتستند إلى التعلم بالممارسة» (Arrow, 1971). في حين أن الشركات الناشئة في الأسواق المفتوحة والتنافسية، فإن الشركات الناشئة في الأسواق الناشئة في وضع غير مؤاتٍ لأنها تطورت في اقتصادات أكثر انغلاقاً، حيث غالباً ما تكون محمية من المنافسة العالمية (بانيرجي وآخرون، 2015)، «ولهذا السبب فإن الشركات الصغيرة والمتوسطة في الأسواق المتقدمة هي أكثر مرحلة متقدمة من التحويل وقد يكون السبب في استفادتها من الفرص الرقمية المتقدمة أكثر من الشركات الصغيرة والمتوسطة في الأسواق الناشئة» (كورساكين وتقارونافيتشين، 2012).

2015). نظراً للوعي المتزايد بدور وأهمية هذه التكتيكات في التجارة الإلكترونية العابرة للحدود، من المتوقع أن يترجم تجار التجزئة الإلكترونية الأصغر حجماً

الحدود أكثر فعالية بالنسبة لصغار مشغلي المفوضية الأوروبية في أسواق المفوضية الأوروبية المتقدمة مقارنةً بأسواق المفوضية الأوروبية الناشئة.

قد يكون صغار تجار التجزئة الإلكترونيين في أسواق التجارة الإلكترونية المتقدمة أكثر مهارة في استخدام أساليب التسويق الرقمي في الأسواق المحلية التنافسية من صغار تجار التجزئة الإلكترونيين في أسواق التجارة الإلكترونية الناشئة، لذلك قد يتعلم تجار التجزئة الإلكترونيون كيفية

استخدام أنواع مختلفة من أساليب التسويق الرقمي لجذب العملاء لزيارة متاجرهم الإلكترونية أكثر قد يتعلم تجار التجزئة الإلكترونيون كيفية استخدام أنواع مختلفة من أساليب التسويق الرقمي لتشجيع العملاء على زيارة متاجرهم الإلكترونية

أكثر. لذلك، من المرجح أن ما تعلمه تجار التجزئة الإلكترونيون في أسواقهم المحلية يمكن توقع تطبيقه في الأسواق الأجنبية، فقد يؤدي استخدام صغار تجار التجزئة الإلكترونيين في أسواق التجارة الإلكترونية المتقدمة لتقنيات التسويق الرقمي في الأسواق الأجنبية إلى زيادة التجارة الدولية مقارنة بصغار تجار التجزئة الإلكترونيين في أسواق التجارة الإلكترونية الناشئة من

في أسواق التجارة الإلكترونية المتقدمة توجهاتهم الاستراتيجية بشكل أكثر فعالية من أقرانهم في أسواق التجارة الإلكترونية الناشئة. من المتوقع أن يترجموا توجهاتهم الاستراتيجية بفعالية أكبر من نظرائهم في أسواق التجارة الإلكترونية الناشئة. ولذلك فإننا نفترض ما يلي:

**H5a:** يعد تأثير اتجاهات النمو على استخدام تقنيات التسويق الرقمي في التجارة الإلكترونية عبر الحدود أكثر فعالية بالنسبة لتجار التجزئة الإلكترونيين الصغار في أسواق التجارة الإلكترونية المتقدمة وليس الناشئة.

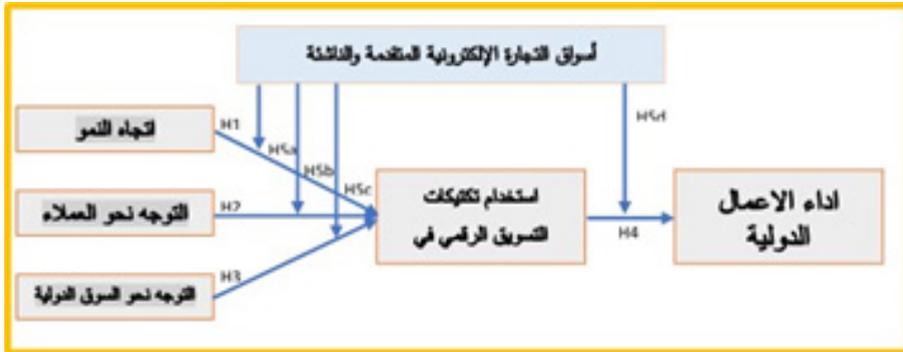
**H5b:** يعد تأثير توجه العملاء على استخدام أساليب التسويق الرقمي في التجارة الإلكترونية عبر الحدود أكثر فعالية بالنسبة لتجار التجزئة الإلكترونيين الصغار في أسواق التجارة الإلكترونية المتقدمة وليس الناشئة.

**H5c:** إن تأثير التوجه نحو الأسواق الخارجية على استخدام تقنيات التسويق الرقمي في المفوضية الأوروبية عبر

أداء صغار تجار التجزئة الإلكترونيين في أسواق التجارة الإلكترونية الناشئة. ولذلك نفترض أن:

**H5d:** إن تأثير استخدام تكتيكات التسويق الرقمي في التجارة الإلكترونية عبر الحدود على أداء الأعمال التجارية الدولية أكثر فعالية بالنسبة لتجار التجزئة الإلكترونيين الصغار في أسواق التجارة الإلكترونية المتقدمة مقارنة بأسواق التجارة الإلكترونية الناشئة. في الشكل 1، تم تلخيص الفرضيات المفترضة ودمجها في نموذج مفاهيمي.

شكل (1) نموذج الفرضيات المفاهيمي



\* الشكل من اعداد الباحثين

سابعاً: مجتمع وعينة الدراسة

لاختبار الفرضيات، أُجري مسح كمي قائم على استبيان. وتألقت العينة من تجار التجزئة على الإنترنت في 20 دولة أوروبية. وبما أن القائمة الشاملة غير متوفرة بسهولة، فقد تم وضع قائمة تستند إلى محددات مواقع الموارد الموحدة (URL) للمتاجر الإلكترونية المتاحة للجمهور؛ وهي جمعيات التجارة الإلكترونية الوطنية المعروفة والموثوق بها باستخدام نظام (WebExtractor 2015)، تم استخراج عناوين URL للمتاجر الإلكترونية من مواقع العلامات الموثوقة ومواقع مقارنة الأسعار. «ثم أُرسِل استبيان منظم ورسالة تغطية تشرح الغرض من الدراسة إلى 7865 تاجر تجزئة

إلكتروني على موجتين، باستخدام بيانات الاتصال بأصحاب الأعمال ومديري التجارة الإلكترونية المدرجين في المواقع الإلكترونية. أرسلت الموجة الأولى في نوفمبر 2022 والثانية في أبريل 2023».

### ثامناً: البيانات والمنهجية

بلغ معدل الاستجابة %12، وهو معدل نموذجي للاستطلاعات الدولية التي تستهدف مجتمع الأعمال (Harzing, 2000). استجاب ما مجموعه 735 تاجر تجزئة إلكتروني للاستبيان عبر الإنترنت. لم يتم تضمين الردود التي تشير إلى أن تاجر التجزئة الإلكتروني لا يبيع منتجات أو خدمات في الأسواق الأجنبية (العدد = 266)، وأن تاجر التجزئة الإلكتروني هو تعريف أوروبي قياسي للشركات الصغيرة والمتوسطة (عدد الموظفين > 250) (Bocconcelli et al., 2000). جميع تجار التجزئة الإلكترونيين في العينة موجودون في أحد الأسواق الأوروبية العشرين ولديهم تشارك بنشاط في التجارة الإلكترونية عبر الحدود من بين الشركات والمستهلكين.

### المبحث الثاني

#### المقاييس واختبار الفرضيات

##### أولاً: المقاييس

ترد المقاييس المستخدمة في هذه الدراسة في الجدول 2. تم استخدام مقاييس شائعة الاستخدام ومصادق عليها من أدبيات مماثلة لقياس التوجه الاستراتيجي. التوصيات الخاصة بالحد من عدد البنود في استبيانات المقاييس متعددة البنود في السياقات العابرة للحدود الوطنية (ستينكامب وباومجارتتر، 1998؛ أوسونيه وآخرون)، «كانت البنود المستخدمة قصيرة وواضحة لضمان الترجمة الصحيحة» (دي فيجفر وهامبلتون، 1996). تم اعتماد المقياس

لتقييم التحيز في عدم الاستجابة، تم استخدام طرق تقييم متعددة، وفقاً لتوصيات (هولاند وآخرون، 2018)، للاستفادة من

التجزئة الإلكترونية الصغار في التسويق عبر الإنترنت: التسويق بالعمولة، بما في ذلك تحسين محركات البحث (SEO)، تكتيكات زيادة ظهور الموقع من خلال نتائج محرك البحث العضوي؛ التسويق عبر محركات البحث؛ تكتيكات زيادة ظهور الموقع من خلال الإعلانات؛ استخدام اللافتات وسائل التواصل الاجتماعي؛ الإعلان على المواقع الوطنية (والدولية) لمقارنة الأسعار؛ الإعلان في الصحافة الدولية ووسائل الإعلام المرئية والمسموعة؛ الإعلان في الأسواق الدولية على الإنترنت مثل eBay و Amazon.com. وقد تم تلخيص التكتيكات التي أبلغ عنها المشاركون (على مقياس من 0 إلى 8) من أجل إنشاء مقياس نهائي لقياس تكتيكات التسويق الرقمي.

المكون من ثلاثة بنود الذي استخدمه باوم وآخرون (2011) لقياس التوجه نحو النمو، بينما تم استخدام مقياس أقصر مكون من ثلاثة بنود (بروكمان وآخرون، 2012)، لقياس توجهات العملاء. تم اعتماد المقياس المكون من أربعة عناصر الذي استخدمه (كولتون وآخرون، 2010) لقياس التوجه نحو الأسواق الخارجية، حيث تم حذف العناصر المشفرة عكسياً (وونغ وآخرون، 2003)، «وتم قياس البنى الثلاثة من خلال الطلب من المجيبين الإشارة إلى درجة اتفاقهم مع البنود على مقياس ليكرت المكون من خمس نقاط والذي يتراوح من (1) غير موافق بشدة إلى (5) موافق بشدة».

«قما بقياس تكتيكات التسويق الرقمي كبناء وفقاً للهيكال الذي طوره (روسيتز، 2002). لذلك، قما في هذه الدراسة بقياس تكتيكات التسويق الرقمي من خلال سؤال تجار التجزئة الدوليين عبر الإنترنت عن الأنشطة التي يستخدمونها لجذب العملاء إلى متاجرهم الإلكترونية. قدمنا للمشاركين قائمة بثمانية تكتيكات تسويقية شائعة في التجارة الإلكترونية» (تشافي وإيليس تشادويك، 2019)، ومن الممكن أن يتم استخدامه من جانب تجار

## جدول (2)

### قائمة المقاييس

المقاسات
<p><b>اتجاه النمو</b></p> <p>يرجى الإشارة إلى مدى انطباق هذه البيانات على شركتكم علينا أن ننمو لكي ننجح في المستقبل يمكن تحقيق أهداف شركتكم بشكل رئيسي من خلال المزيد من النمو لا تزال الأسواق التي نخدمها حالياً توفر إمكانات نمو كافية</p> <p><b>التوجه نحو العملاء</b></p> <p>يرجى الإشارة إلى مدى انطباق هذه البيانات على شركتكم أهداف شركتكم مدفوعة برضا العملاء تعتمد استراتيجية شركتكم لتحقيق الميزة التنافسية على فهم احتياجات العملاء إن توفير القيمة لعملائنا هو أهم شيء تفعله شركتكم</p> <p><b>التوجه نحو السوق الخارجية</b></p> <p>يرجى الإشارة إلى مدى انطباق هذه البيانات على شركتكم قبل أن نبدأ ببيع المنتجات عبر موقعنا (مواقعنا الإلكترونية)، كان لدى بعض الأشخاص في شركتكم خبرة في الأسواق الدولية تعرف شركتكم كيفية تسويق المنتجات في البلدان الأجنبية تأخذ استراتيجية المبيعات عبر الإنترنت لدينا بعين الاعتبار الاختلافات بين أسواقنا المحلية وأساليب التسويق الرقمي في الأسواق الخارجية <u>ما هي الأنشطة التسويقية التي تقوم بها شركتكم لجذب العملاء الأجانب إلى موقع (مواقع) الويب؟</u> الإعلان عبر محرك البحث (SEA) تحسين محركات البحث (SEO) التسويق بالعمولة لافتة وسائل التواصل الاجتماعي الإعلان في الأسواق الدولية عبر الإنترنت مثل eBay أو Amazon.com الإعلان على مواقع مقارنة الأسعار الوطنية (الدولية). الإعلان في الصحافة الأجنبية ووسائل الإعلام الإذاعية نحن لا نقوم بأنشطة تسويقية محددة لجذب العملاء الأجانب</p> <p><b>أداء الأعمال الدولية</b></p> <p>هل كان متوسط نسبة التحويل للعملاء الأجانب أعلى أم أقل من نسبة التحويل للعملاء من السوق المحلية خلال الـ 12 شهراً الماضية؟ هل كان معدل دوران العملاء الأجانب عبر الإنترنت أعلى أم أقل من نسبة التحويل للعملاء من السوق المحلية خلال الـ 12 شهراً الماضية؟ هل كان عدد العملاء العائدين من البلدان الأجنبية أعلى أم أقل من نسبة التحويل للعملاء من السوق المحلية خلال الـ 12 شهراً الماضية؟</p>

SEA: إعلانات محركات البحث؛ SEO: تحسين محركات البحث.

\* الجدول من إعداد الباحثين

من خلال استخدام الإعلانات واللافتات، وسائل التواصل الاجتماعي، والإعلان

على المواقع الإلكترونية الوطنية (والدولية) مقارنة الأسعار، والإعلان في الصحافة الدولية ووسائل الإعلام الإذاعية، والإعلان في الأسواق الدولية على الإنترنت مثل eBay و Amazon.com. لوضع مقياس نهائي لقياس تكتيكات التسويق الرقمي، تم تلخيص التكتيكات التي أبلغ عنها المشاركون (على مقياس من 0 إلى 8).

تم وضع استبيان باللغة الإنجليزية واختباره مسبقاً لتقييم شكله المنطقي. «شارك أربعة أكاديميين في الاختبار المسبق، اثنان منهم من ذوي الخبرة العملية في التجارة الإلكترونية، وعضو واحد من مجموعة خبراء وطنيين عبر الحدود، ومدير واحد للتجارة الإلكترونية، الذين وافقوا على الاستبيان باتباع نهج هولاند» (هولاند وآخرون، 2018)، تم تقليل التحيز في البيانات المبلغ عنها ذاتياً تم تقليل احتمالية حدوث ذلك إلى الحد الأدنى. تم اختيار الأسئلة في الاستبيان عشوائياً بحيث لم يكن المستجيبون على دراية بالإطار المفاهيمي. تم اختيار بنود الاستبيان عشوائياً لكل سؤال مدرج في الاستبيان. وأخيراً، تمت إضافة نص لضمان عدم الكشف عن هوية المشاركين. كانت الترجمة إلى اللغة الأم ضرورية لإجراء الاستبيان في العديد من البلدان والثقافات (Usunier وآخرون، 2017)، اتبعنا نهج اللجنة وترجمنا الاستبيان باللغة الإنجليزية إلى أكثر من لغة أخرى (Harkness وآخرون، 2004).

تم قياس أداء الأعمال التجارية الدولية من خلال الطلب من المشاركين تقييم أداء متاجرهم عبر الإنترنت في الأسواق الأجنبية مقارنة بأدائهم في أسواقهم المحلية، «باستخدام ثلاثة مؤشرات أداء رئيسية شائعة الاستخدام في التجارة الإلكترونية: معدل التحويل وحجم المبيعات عبر الإنترنت وعدد العملاء. تكرر العملاء» (ساورا وآخرون، 2017؛ مؤسسة التجارة الإلكترونية، 2016). يشير معدل التحويل إلى النسبة المئوية لزوار الموقع الإلكتروني الذين قاموا بالشراء؛ وتشير المبيعات عبر الإنترنت إلى إجمالي مبيعات المتجر الإلكتروني خلال فترة زمنية معينة؛ ويشير عدد العملاء المتكررين إلى عدد العملاء الذين قاموا بشراء منتجات من المتجر الإلكتروني من قبل. وقد تم قياس هذه المؤشرات الثلاثة من خلال الطلب من المشاركين الإجابة عن أداء شركاتهم عبر الحدود على مدار الاثني عشر شهراً

ثانياً: تصنيف أسواق التجارة الإلكترونية المتقدمة والناشئة

العدد السادس والعشرون (حزيران/ يونيو 2025)

(انظر الجدول 3 للحصول على نظرة عامة مفصلة عن خصائص عينة الشركة لكل سوق تجارة إلكترونية). لم نجد اختلافات كبيرة في حجم الشركة ( $t=0.082$ )، فريق الإدارة ( $t=1.19$ ,  $df=422.29$ ,  $p=0.41$ )، عمر الشركة ( $t=2.40$ ,  $df=431.75$ ,  $p=0.24$ ). لقد وجدنا اختلافاً كبيراً في عمر الشركة ( $p<0.05$ ) وفي عدد سنوات إجراء التجارة الإلكترونية عبر الحدود ( $t=4.30$ ,  $df=441.46$ ,  $p<0.01$ ). ولذلك قررنا التحكم في نتائج فرضيتنا، واختبار كل من عمر الشركة وعدد السنوات التي تجري فيها التجارة الإلكترونية عبر الحدود».

### ثالثاً: النتائج

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج Laffan (الإصدار 0.5-23.1097) في R (راسل، 2012). تم تقسيم التحليل إلى خمسة أجزاء. أولاً، تم تقييم الصلاحية المتقاربة والتمييزية للمقاييس. بعد ذلك، تم تحديد ثبات القياس بين المجموعتين. بعد ذلك، اختبرنا فرضياتنا باستخدام نموذج معادلة هيكلية متعددة المجموعات (SEM). وأخيراً، تمت مقارنة نموذجنا مع الهياكل البديلة، تلاه تحليل إضافي لتكتيكات التسويق الرقمي المحددة التي يستخدمها تجار التجزئة الإلكترونيون في العينة في الأسواق الأجنبية.

استُخدمت عملية من مرحلتين لتصنيف البلدان التي تم تحليلها في هذه الدراسة على أنها ذات أسواق تجارة إلكترونية متقدمة وأناشئة. أولاً، حصلنا على نصيب الفرد من إيرادات التجارة الإلكترونية لكل بلد باستخدام بيانات من (Statista, 2019) و(البنك الدولي، 2019). وصرّفنا البلدان التي يزيد نصيب الفرد من إيرادات التجارة الإلكترونية فيها عن 250 دولار أمريكي للفرد على أنها أسواق تجارة إلكترونية متقدمة، والبلدان التي يقل نصيب الفرد من إيرادات التجارة الإلكترونية فيها عن 250 دولار أمريكي للفرد على أنها أسواق تجارة إلكترونية ناشئة. يشبه هذا التصنيف المستخدم في مؤشر الاستثمار في الأسواق الدولية (MSCI) (IMI، 2018). تصنف كل من البرتغال وفرنسا والسويد والدنمارك وألمانيا وإيطاليا وألمانيا وهولندا وفرنسا وإيطاليا والمملكة المتحدة والبرتغال وإسبانيا كأسواق تجارة إلكترونية متقدمة، بينما تصنف بولندا وكرواتيا وبلغاريا وإستونيا واليونان واليونان ولاتفيا وليتوانيا وسلوفينيا ورومانيا والمجر وسلوفاكيا مصنفة كأسواق تجارة إلكترونية ناشئة.

«ثم يتم وصف خصائص أسواق التجارة الإلكترونية على مستوى الشركات في الاقتصادات المتقدمة والناشئة وتقييمها بالطرق التالية (R core team, 2017)

### جدول رقم (3)

#### نظرة عامة على خصائص العينة

الخصائص	شركات سوق التجارة الإلكترونية المتقدمة (n=256)	شركات سوق التجارة الإلكترونية المتقدمة (n=190)
حجم الشركة <sup>a</sup>	15.80 (SD=30.20)	13.43 (SD=3.51)
حجم فريق الإدارة <sup>b</sup>	2.10 (SD=1.17)	1.97 (SD=1.09)
عمر ثابت	8.77 (SD=4.53)	7.81 (SD=3.97)
عدد سنوات استخدام الانترنت الدولية	7.05 (SD=4.42)	5.43 (SD=3.54)

a = متوسط عدد الموظفين.

b = بمتوسط عدد الأعضاء داخل فريق الإدارة.

\* الجدول من اعداد الباحثين

رابعاً: الصلاحية المتقاربة والتمييزية

استندت الصلاحية المتقاربة والتمييزية إلى مقياس كرونباخ ألفا، والموثوقية المركبة، والموثوقية المركبة، والمغايرة المتغايرة والارتباط الأحادي (Henseler et al, 2015) انخفاض حمولات العوامل (-0.25) وعدم وجود صلاحية متقاربة، مع ترميز العناصر بشكل عكسي من مقياس التوجه نحوالنمو. يُظهر الجدول 3 أن قيمة «ألفا كرونباخ» لتوجهات النمو وتوجهات العملاء وأداء الأعمال الدولية تتجاوز القيمة الموصى بها من (نونالي وبرنشتاين، 1994) وهي 0.70. وتبلغ قيمة ألفا كرونباخ للتوجه نحو الأسواق الخارجية 0.63، والتي لا تزال أعلى من الحد الأدنى المقبول البالغ 0.60 (نانالي، 1978). وعلاوة على ذلك، تم دعم الصلاحية المتقاربة المقبولة من خلال عمليات تحميل العوامل التي تتراوح بين 0.67 و0.92. باتباع نهج (هينسلر وآخرين، 2015)، تم فحص نسبة الارتباط في HTMT لتقييم الصلاحية التمييزية؛ حيث أن HTMT يقدر العلاقة بين بنيتين، فمن الممكن أن تكون هناك بنيتان تنتج قيمة معيار HTMT أقل من

0.85، يمكن إثبات الصلاحية التمييزية. المختلفة، فقد قررنا استخدام SEM في بياناتنا، تراوحت ارتباطات HTMT من 0.05 إلى 0.41 (انظر الجدول 4).

#### خامساً: ثبات القياس

في أسواق التجارة الإلكترونية المتقدمة (n=256) مع تلك الموجودة في أسواق التجارة الإلكترونية الناشئة (n=190). تُظهر مؤشرات الملاءمة التي تم الحصول عليها في التحليل متعدد المجموعات أن النموذج مناسب لكلا السوقين: (chi-square/ df = 1.78, CFI = 0.94, NNFI = 0.92, SRMR = 0.07, and RMSEA = 0.06) (إياكوبوتشي، 2010).

نظراً لاختبار نموذجنا المفاهيمي على مجموعتين (تجار التجزئة الإلكترونيين في البلدان المتقدمة وتجار التجزئة الإلكترونيين في أسواق التجارة الإلكترونية الناشئة)، كان من الضروري أولاً اختبار الثبات المتري (Steenkamp and Baumgartner, 1998). لم يكن الفرق بين المربع تشي كبيراً وكانت مؤشرات الملاءمة للنماذج ذات الأحمال المقيدة ملائمة بشكل جيد (chi-square / df=1.50) مؤشر ألتوافق المقارن (CFI= 0.96)، مؤشر الملاءمة غير العادية (NNFI= 0.95)، الجذر التربيعي للمربع القياسي المتبقي (SRMR= 0.06)، وجذر متوسط الخطأ التربيعي للتقريب (RMSEA= 0.05). وبالتالي، يمكن إثبات كل من الثبات الشكلي والميتروولوجي للبنى (Steenkamp and Baumgartner, 1998) ويمكن اختبار النموذج.

#### سادساً: نموذج المعادلة الهيكلية

ونظراً لأن SEM يسمح بإدراج بنيات متعددة في وقت واحد عند تقييم العلاقات

#### جدول رقم (4)

المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والصلاحية التقاربية، والصلاحية التمييزية

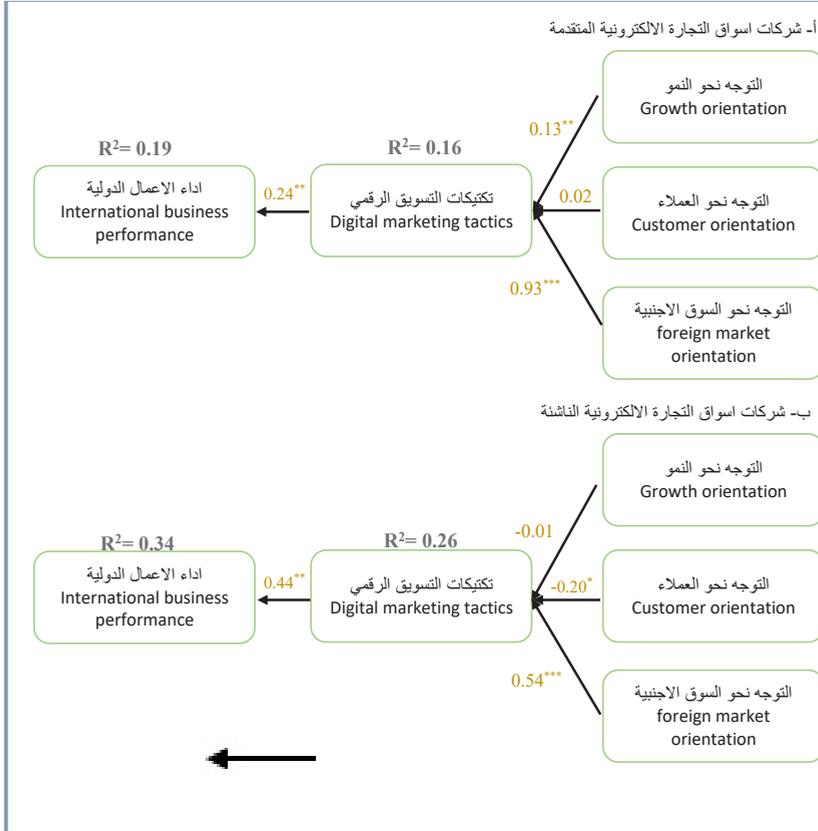
03	02	01	FL (معامل التحميل) Factor) (loadings	CR Composite) (reliability	$\alpha$ الفا كرونباخ	SD الانحراف المعياري standard) (deviation	المتوسط الحسابي	البناء
-	-	-	0.91, 0.92	0.84	0.84	0.77	4.36	اتجاه النمو
-	-	0.31	0.88, 0.85, 0.75	0.71	0.72	0.62	4.45	التوجه نحو العملاء
-	0.22	0.12	0.78, 0.78, 0.67	0.63	0.63	0.99	3.01	التوجه نحو السوق الخارجية
0.41	0.05	0.08	0.81, 0.80, 0.84	0.78	0.77	1.44	3.09	اداء الاعمال الدولية
-	-	-	-	-	-	1.85	1.92	اساليب (تكتيكات) التسويق الرقمي

**SD: الانحراف المعياري؛  $\alpha$ : ألفا كرونباخ؛ CR: الموثوقية المركبة.**

\* الجدول من إعداد الباحثين.

شكل (2)

النموذج الهيكلي (تظهر تقديرات المعلمات الموحدة بالإشارة إلى قيمة P)



\*P<0.10, \*\*P<0.05, \*\*\*P<0.01

Figure prepared by researchers.

كما هو موضح في الشكل 2، نجد تأثيراً إيجابياً وهاماً لتوجيه النمو في أساليب التسويق الرقمي داخل تجار التجزئة الإلكترونية في أسواق التجارة الإلكترونية المتقدمة ( $\beta=0.13$ ,  $P<0.01$ )، في حين أن هذا التأثير غير مهم بالنسبة لتجار التجزئة الإلكترونية في أسواق التجارة الإلكترونية الناشئة ( $\beta=0.01$ ,  $P=ns$ ). تدعم هذه النتيجة جزئياً الفرضية (1) على عكس التوقعات، تكشف النتائج عن تأثير سلبي كبير لتوجيه العملاء على أساليب التسويق الرقمي داخل تجار التجزئة الإلكترونية في سوق التجارة الإلكترونية الناشئة ( $\beta=0.20$ ,  $P<0.05$ ) وليس هناك تأثير كبير لتجار التجزئة الإلكترونية في سوق التجارة الإلكترونية

المتقدمة ( $\beta=0.02, P=ns$ ). وبالتالي، فإن الفرضية 2 غير مدعومة. علاوة على ذلك، أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ومعنوي للتوجه التسويقي الأجنبي على أساليب التسويق الرقمي في كلا السوقين ( $\beta=0.39, P<0.001$ ) لتجار التجزئة الإلكترونية من أسواق التجارة الإلكترونية المتقدمة و ( $\beta=0.54, P<0.001$ ) لتجار التجزئة الإلكترونية من أسواق التجارة الإلكترونية الناشئة)، مما يدعم صحة الفرضية 3 تشير هذه النتائج إلى اختلافات واضحة بين تجار التجزئة الإلكترونية من أسواق التجارة الإلكترونية المتقدمة والناشئة. عند اختبار الفرضية الرابعة نجد تأثيراً معنوياً للعلاقة بين استخدام أساليب التسويق الرقمي على الأداء الدولي في كلا السوقين ( $\beta=0.24, P<0.01$ ) لتجار التجزئة الإلكترونية من أسواق التجارة الإلكترونية المتقدمة و ( $\beta=0.44, P<0.01$ ) لتجار التجزئة الإلكترونية من أسواق التجارة الإلكترونية الناشئة)، مما يدعم صحة الفرضية 4.

لاختبار الفرضيات 5a و 5b و 5c، نقوم بتقييم ما إذا كانت معاملات المسار بين التوجه الاستراتيجي واستخدام أساليب التسويق الرقمي تختلف بشكل كبير بين تجار التجزئة الإلكترونيين في أسواق التجارة الإلكترونية المتقدمة والناشئة. نقوم بتقييم معاملات المسار لكل علاقة في النموذج ونقارن النماذج ذات الأحمال المقيدة وبدونها باستخدام تحليل التباين. أولاً، لم يتم العثور على أي دلالة بين السوقين للعلاقة بين التوجه نحوالنمو واستخدام أساليب التسويق الرقمي ( $\Delta \text{ chi- square} / \text{df} = 1.50, P > 0.05$ ). ومع ذلك، تجدر الإشارة إلى أن معامل بيتا المعياري لهذه العلاقة مهم بالنسبة لبائعي التجزئة الإلكترونيين في أسواق التجارة الإلكترونية المتقدمة وليس بالنسبة لبائعي التجزئة الإلكترونيين في أسواق التجارة الإلكترونية الناشئة. علاوة على ذلك، فإن قيمة  $p$  في معامل بيتا للتقييم الأحادي هي أعلى بقليل من الحد الأدنى ( $p = 0.07$ ). لذلك، تشير النتائج إلى أن اتجاهات النمو تؤثر فقط على أساليب التسويق الرقمي لتجار التجزئة الإلكترونية في أسواق التجارة الإلكترونية المتقدمة. ثانياً، هناك فرق معنوي في العلاقة بين توجهات العملاء وتكتيكات التسويق الرقمي بين السوقين ( $\Delta \text{ chi- square} / \text{df} = 4.20, P > 0.05$ )، وهو ما يدعم الفرضية 5b. ثالثاً، لا يوجد فرق معنوي في العلاقة بين التوجه الخارجي للسوق وتقنيات التسويق الرقمي بين السوقين ( $\Delta \text{ chi- square} / \text{df} = 3.29, p=ns$ )، مما يشير إلى أن الفرضية 5c غير مدعومة. أخيراً، تم اختبار الفرضية 5d وتم العثور على فرق كبير بين السوقين ( $\Delta \text{ chi- square} / \text{df} = 4.37, p > 0.05$ ). وتشير هذه النتيجة إلى أن الارتباط بين التسويق الرقمي وأداء الأعمال التجارية الدولية يكون

تضمنين الروابط الثلاثة المباشرة بين التوجه الاستراتيجي وأداء الأعمال التجارية الدولية، تحسنت مؤشرات الملاءمة بشكل طفيف  $\Delta \text{chi-square} / \text{df} = 1.60$ , CFI) = 0.96, NNFI = 0.94, SRMR = 0.05, RMSEA = 0.05). تتشابه معاملات بيتا الموحدة للعلاقة بين التوجه الاستراتيجي وتكتيكات التسويق الرقمي في كلا النموذجين. وتبقى معاملات بيتا الموحدة للعلاقة بين تكتيكات التسويق الرقمي وأداء الأعمال التجارية الدولية ذات دلالة، وكذلك التباين المفسر لتكتيكات التسويق الرقمي. وبالتالي، فإن هذا الاختبار يعزز ثقتنا في نموذج تشوسن، حيث لا يزال هيكله سليماً.

ومن المثير للاهتمام أن نتائج النموذج البديل توفر مزيداً من التبصر: من بين التوجهات الاستراتيجية الثلاثة، فإن العلاقة المباشرة بين التوجه نحو الأسواق الخارجية وأداء الأعمال التجارية الدولية هي فقط ذات دلالة بالنسبة لأسواق التجارة الإلكترونية المتقدمة ( $\beta=0.28$ ,  $p = 0.01$ ) والناشئة ( $\beta=0.44$ ,  $p = 0.01$ ) كبيرة في تجارة التجزئة. ويفسر هذا التأثير الإضافي الزيادة في التباين التفسيري لأداء الأعمال التجارية الدولية.

أكبر بالنسبة لتجار التجزئة الإلكترونية في الأسواق النامية للتجارة الإلكترونية، ولكن ليس بالنسبة لتجار التجزئة الإلكترونية في الأسواق المتقدمة.

وتماشياً مع الدراسات السابقة حول الأداء الدولي للشركات الصغيرة (أوتيو وآخرون، 2013؛ مستين وآخرون، 2014)، قام هذا النموذج بالتحكم في عمر الشركة وسنوات نشاط التجارة الإلكترونية عبر الحدود وعدد الشركات وحجم فريق الإدارة من خلال اختبار التأثير على متغيرين تابعين: أسلوب التسويق الرقمي وأداء الأعمال التجارية الدولية. وكان لحجم الشركة فقط تأثير إيجابي على أساليب التسويق الرقمي في كل من الأسواق المتقدمة ( $p = 0.01$ ) ( $\beta=0.30$ ) وأسواق التجارة الإلكترونية الناشئة ( $\beta=0.16$ ,  $p = 0.01$ ). وتبقى الآثار المقدره في النموذج الرئيسي دون تغيير عند تضمين متغيرات التحكم.

#### سابعاً: نموذج بديل

ونظراً لأن نموذجنا الهيكلي يستخدم هيكلًا وسيطاً، فإننا نقارن نموذجنا بنماذج بديلة تتضمن آثاراً مباشرة للتوجه الاستراتيجي على أداء الأعمال التجارية الدولية. وقد أشارت دراسات حديثة إلى إمكانية وجود مثل هذه التأثيرات (بروكمان وآخرون، 2012؛ إيجرز وآخرون). تُظهر نتائج النموذج البديل (انظر الجدول 5) أن هيكل النموذج يبقى دون تغيير إلى حد كبير. بعد

### نتائج النموذج البديل

التأثير	اسواق التجارة الالكترونية المتطورة	اسواق التجارة الالكترونية الناشئة
توجه النمو < تكتيكات التسويق الرقمي	0.13**	- 0.01(ns)
التوجه نحو العملاء < تكتيكات التسويق الرقمي	0.02 (ns)	- 0.20*
التوجه نحو السوق الخارجية < تكتيكات التسويق الرقمي	0.37***	0.52***
تكتيكات التسويق الرقمي < اداء الاعمال التجارية الدولية	0.16*	0.23*
التوجه نحو النمو < اداء الاعمال التجارية الدولية	- 0.08(ns)	- 0.03(ns)
التوجه نحو العملاء < اداء الاعمال التجارية الدولية	- 0.03 (ns)	- 0.03(ns)
التوجه نحو الاسواق الخارجية < اداء الاعمال التجارية الدولية	0.16*	0.23*
شرح التباين لأساليب التسويق الرقمي	13%	26%
شرح التباين لأداء الأعمال التجارية الدولية	16%	34%

ns: non-significant (غير مهم)

\*P<0.10, \*\*P<0.05, \*\*\*P<0.01

\* Figure prepared by researchers

كما لوحظت اختلافات مثيرة للاهتمام فيما يتعلق بأنواع أساليب التسويق الرقمي المستخدمة في أسواق التجارة الإلكترونية (انظر الشكل 3). ويُعد تحسين محركات البحث (SEO) أكثر أساليب التسويق الرقمي استخداماً من قبل تجار التجزئة الإلكترونية في أسواق التجارة الإلكترونية المتقدمة (53%)، ولكنه أقل استخداماً من قبل تجار التجزئة الإلكترونية الناشئة (30%). يستخدم تجار التجزئة الإلكترونيون في أسواق التجارة الإلكترونية المتقدمة (37%) أكثر من تجار التجزئة الإلكترونية الناشئة (30%). في المقابل، يتم استخدام وسائل التواصل الاجتماعي بشكل أكبر من قبل تجار التجزئة الإلكترونية في أسواق التجارة الإلكترونية الناشئة (50%) مقارنة بتجار التجزئة الإلكترونية في أسواق التجارة الإلكترونية المتقدمة (41%). بشكل عام، يتم استخدام كل تكتيك من تكتيكات التسويق الرقمي، باستثناء وسائل التواصل الاجتماعي، بشكل أكثر تواتراً من قبل تجار التجزئة الإلكترونية في أسواق التجارة الإلكترونية المتقدمة.

بالنسبة لبائعي التجزئة الإلكترونيين في أسواق التجارة الإلكترونية المتقدمة، يتراوح النطاق بين 6% و16%، وبالنسبة لبائعي التجزئة الإلكترونيين في أسواق التجارة الإلكترونية الناشئة، يتراوح النطاق بين 19% و34%.

### ثامناً: تحليل إضافي لاحق لأساليب التسويق الرقمي المحددة

تم الاستعانة بتحليل ما بعد الوفاة لاستحصاال المزيد من البيانات حول استخدام تكتيكات تسويق رقمي محددة من قبل صغار تجار التجزئة الإلكترونيين في الأسواق الأجنبية. في هذه العينة، أفاد 32% من مشغلي التجارة الإلكترونية بأنهم لا يستخدمون تكتيكات التسويق الرقمي في الأسواق الأجنبية (33% في أسواق التجارة الإلكترونية المتقدمة و31% في أسواق التجارة الإلكترونية الناشئة). ويختلف عدد تكتيكات التسويق الرقمي المستخدمة في البيئة العابرة للحدود بين تجار التجزئة الإلكترونيين في الأسواق المتقدمة والأسواق الناشئة: يستخدم تجار التجزئة الإلكترونيون في أسواق التجارة الإلكترونية الناشئة 2.5 تكتيكات تسويقية مختلفة، مقارنة بمتوسط 3.1 في الأسواق المتقدمة ( $t=3.25, p<0.05$ ).

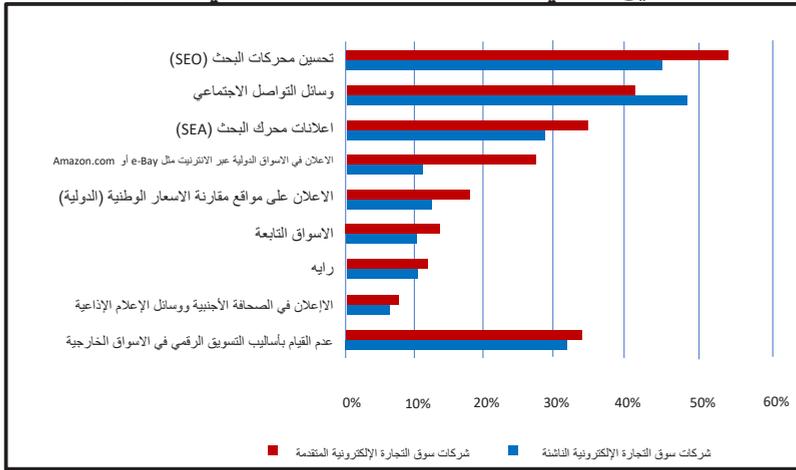
## المبحث الثالث

### المناقشة والاستنتاجات والتوصيات

تحدد هذه الورقة البحثية الميول الاستراتيجية لتجار التجزئة الإلكترونية الصغيرة الذين يشاركون في التجارة الإلكترونية عبر الحدود وتأثيرها على استخدام أساليب التسويق الرقمي في الأسواق الخارجية، وتعتبر هذه الأساليب حاسمة لنجاح أداء الأعمال التجارية الدولية. ومن بين التوجهات التسويقية الاستراتيجية الثلاثة التي تم فحصها، تبين أن التوجه نحو الأسواق الخارجية له التأثير الأقوى على استخدام تكتيكات التسويق الرقمي في الأسواق الخارجية. هذا التأثير للتوجه نحو الأسواق الخارجية متساوياً.

#### الشكل رقم (3)

#### تكتيكات التسويق الرقمي للشركات الصغيرة والمتوسطة في الأسواق الخارجية



#### \* الشكل من اعداد الباحثين.

والأهم من ذلك، نجد تأثيراً مباشراً على أداء الأعمال التجارية الدولية. يضيف تحليلنا إلى النتائج السابقة حول التوجه والأداء في الأسواق الأجنبية (موسيتين وآخرون، 2014؛ ستويان وآخرون، 2017)، ويبين أنه بالنسبة لتجار التجزئة الإلكترونية الصغيرة في تجارة التجزئة الإلكترونية عبر الحدود الأوروبية فإن التوجه الخارجي هو أداء الأعمال التجارية الدولية ويظهر أنه التوجه الاستراتيجي الأكثر أهمية لتعزيز صغار التجزئة الإلكترونية أداء أعمالهم الدولية التجارية.

فرضيتنا، وجدنا أن هذا التأثير سلبي. قد يكون عدم قدرة تجار التجزئة الإلكترونيين في أسواق التجارة الإلكترونية الناشئة على استخدام بيانات تحليلات الويب هو السبب في هذا التأثير السلبي» (ليفانج وآخرون، 2014).

وأخيراً، تظهر نتائجنا أن استخدام أساليب التسويق الرقمي في الأسواق الخارجية يزيد من نجاح تجار التجزئة الإلكترونية الصغيرة، كما هو متوقع. ومن المثير للاهتمام أننا لاحظنا أنه على الرغم من أن تجار التجزئة الإلكترونية في الأسواق الناشئة للتجارة الإلكترونية يستخدمون أساليب تسويق رقمية أقل في المتوسط، إلا أن تأثيرهم على نجاح الأعمال العالمية أكثر وضوحاً من تأثير تجار التجزئة الإلكترونية في الأسواق المتقدمة. من المفترض أنه إذا تم استخدام المزيد من تكتيكات التسويق الرقمي، فإن تأثير إضافة التكتيكات يكون أقل. التفسير الآخر المحتمل هو أن الأشخاص في أسواق التجارة الإلكترونية الناشئة أكثر مهارة في استخدام اللغات الأجنبية من الأشخاص في أسواق التجارة الإلكترونية المتقدمة. فاللغة مهارة أساسية للنجاح في التدويل (Usunier et al, 2017)،

تتاقضت نتائجنا بشأن النمو والتوجه نحو العملاء مع الدراسات السابقة (كولتون وآخرون، 2010؛ لينجر وآخرون، 2016؛ موين وآخرون، 2016)، علاوة على ذلك، نجد أن تأثير التوجه نحو النمو والتوجه نحو العملاء يختلف بالنسبة للشركات الناشئة في أسواق التجارة الإلكترونية المتقدمة والناشئة. فالتوجه نحو النمو له تأثير إيجابي على استخدام تقنيات التسويق الرقمي فقط بالنسبة لتجار التجزئة الإلكترونيين الصغار في أسواق التجارة الإلكترونية المتقدمة. وقد يرجع ذلك إلى أن تجار التجزئة الإلكترونية لديهم خبرة أكبر من خلال الأسواق المحلية، وبالتالي يمكنهم تحقيق النمو باستخدام المزيد من أساليب التسويق الرقمي. وقد أشارت دراسات سابقة إلى أن تجار التجزئة الإلكترونيين في الأسواق الناشئة لا يمكنهم اكتساب مثل هذه الخبرة إلا من خلال دخول أسواق شديدة التنافسية في البلدان المتقدمة (بانيرجي وآخرون، 2015؛ ياماكاوا وآخرون، 2008). «كما وجدنا أيضاً أن توجهات العملاء تؤثر بشكل كبير على استخدام تقنيات التسويق الرقمي فقط بالنسبة لتجار التجزئة الإلكترونيين في أسواق التجارة الإلكترونية الناشئة. علاوة على ذلك، وعلى عكس

تجار التجزئة الإلكترونية في أسواق التجارة الإلكترونية المتقدمة في التركيز على التوجه نحو النمو في استراتيجيتهم المؤسسية. وقد يساعد ذلك تجار التجزئة الإلكترونية على إيلاء المزيد من الاهتمام لاستخدام أساليب التسويق الرقمي في الأسواق الأجنبية. وأخيراً، يجب على تجار التجزئة الإلكترونية الصغيرة في الأسواق الناشئة للتجارة الإلكترونية تجنب الاهتمام الزائد بالعملاء. بالنسبة لصغار تجار التجزئة الإلكترونية في أسواق التجارة الإلكترونية الناشئة، قد يكون من الأكثر فعالية التركيز على جمع المعلومات حول الأسواق الأخرى بدلاً من محاولة تلبية احتياجات العملاء الأجانب (جداً).

شاركت شركات من 20 دولة أوروبية في الدراسة، وستكون النتائج ذات أهمية خاصة لصانعي السياسات الأوروبيين. تُعد أوروبا واحدة من أكبر أسواق التجارة الإلكترونية بين الشركات والمستهلكين في العالم، ولكنها أيضاً سوق معقدة بسبب وجود لغات وثقافات ولوائح مختلفة. يعتمد تجار التجزئة الإلكترونية الصغار في القارة بشكل كبير على برامج دعم الشركات الصغيرة والمتوسطة لبناء قدراتهم الرقمية (المفوضية الأوروبية، 2020). يجب

إن تكييف تكتيكات التسويق الرقمي مع الأسواق الأجنبية هو مفتاح النجاح. تتمتع الأسواق الناشئة والأسواق المتقدمة الأصغر حجماً بمعرفة أفضل باللغات الثانية والثالثة مقارنةً بالأسواق المتقدمة الأكبر حجماً مثل المملكة المتحدة وفرنسا وإيطاليا وإسبانيا (يوروباروميتر، 2006).

### الآثار الإدارية

يقدم تحليلنا عدة اقتراحات وتوصيات لصغار تجار التجزئة الإلكترونيين وصانعي السياسات في قطاع التجارة الإلكترونية عبر الحدود. وتشير النتائج إلى أنه ينبغي على صغار تجار التجزئة الإلكترونيين في الاقتصادات المتقدمة والناشئة إعطاء الأولوية لتوجهات الأسواق الخارجية وتعزيزها في استراتيجيات شركاتهم. «ويمكن لتجار التجزئة الإلكترونيين التعرف على الأسواق الخارجية وكيفية اعتماد أساليب التسويق في هذه الأسواق من خلال مختلف الموارد الإلكترونية والهيئات المهنية لمساعدتهم في التغلب على تحديات السوق. كما يمكن لبائعي التجزئة الإلكترونيين تشجيع موظفيهم على الخضوع لتدريب ثقافي دولي لتطوير الكفاءات بين الثقافات» (بوكر وكورزيليوس، 2015). قد يفكر صغار

- 5- Baum M, Schwens C and Kabst R (2011) A typology of international new ventures: Empirical evidence from high-technology industries. *Journal of Small Business Management* 49(3): 305–330.

أن تأخذ برامج الدعم هذه في الاعتبار نوع سوق التجارة الإلكترونية التي ينشأ منها تجار التجزئة الإلكترونيون عند دعم الأنشطة العابرة للحدود لتجار التجزئة الإلكترونيين الصغار.

### References

- 6- Bocconcelli R, Cioppi M, Fortezza F, et al. (2018) SMEs and marketing: A systematic literature review. *International Journal of Management Reviews* 20(2): 227–254.
- 7- Chaffey D and Ellis–Chadwick F (2019) *Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice*. Harlow: Pearson.
- 8- Colton DA, Roth MS and Bearden WO (2010) Drivers of international e-tail performance: The complexities of orientations and resources. *Journal of International Marketing* 18(1): 1–22.
- 9- Cyr D (2008) Modeling web site design across cultures: Relationships to trust, satisfaction, and E-Loyalty.
- 01 Ecommerce Foundation (2016) *Ecommerce Benchmark & Retail*
- 1- Argote L and Miron–Spektor E (2011) Organizational learning: From experience to knowledge. *Organization Science* 22(5): 1123–1137.
- 2- Arrow KJ (1971) The economic implications of learning by doing. In: Hahn FH (ed.) *Readings in the Theory of Growth*. London: Palgrave Macmillan, pp. 131–149.
- 3- Bamiatzi VC and Kirchmaier T (2014) Strategies for superior performance under adverse conditions: A focus on small and medium-sized high-growth firms. *International Small Business Journal* 32(3): 259–284.
- 4- Bartikowski B and Singh N (2014) Should all firms adapt websites to international audiences? *Journal of Business Research* 67(3): 246–252.

- sucesvol marketing– plan. Groningen/Houten: Noordhoff.
- 15- Harkness J, Pennell B–E and Schoua–Glusberg A (2004) Survey questionnaire translation and assessment. In: Presser S, Rothgeb J, Couper M, et al. (eds) *Methods for Testing and Evaluating Survey Questionnaires*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc, pp. 453–473, 546.
- 16- Harzing A–W (2000) Cross–national industrial mail surveys: Why do response rates differ between countries? *Industrial Marketing Management* 29(3): 243–254.
- 17- Henseler J, Ringle CM and Sarstedt M (2015) A new criterion for assessing discriminant validity in variance–based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science* 43(1): 115–135.
- 18- Jones R and Rowley J (2011) Entrepreneurial marketing in small businesses: A conceptual exploration. *International Small Business Journal* 29(1): 25–36.
- Report 2016. Amsterdam. Available at: <https://www.ecommercewiki.org/reports/179/ecommerce–benchmark–amp–retail–report–2016> (accessed 8 January 2019).
- 11- Eggers F, Hatak I, Kraus S, et al. (2017) Technologies that support marketing and market development in SMEs –Evidence from social networks. *Journal of Small Business Management* 55(2): 270–302.
- 12- Forrester Research (2019) *Forrester Analytics: Online Cross–border Retail Forecast, 2018 to 2023 (Global)*. Cambridge: Forrester Research Inc.
- 13- Frambach RT, Fiss PC and Ingenbleek PTM (2016) How important is customer orientation for firm performance? A fuzzy set analysis of orientations, strategies, and environments. *Journal of Business Research* 69(4): 1428–1436.
- 14- Frambach RT and Nijssen EJ (2017) *Marketingstrategie: praktische inzichten voor een*

- e-business and e-marketing. Small Enterprise Research 22(1): 79-90.
- 24- MSCI (2018) Market classification. Available at: <https://www.msci.com/market-classification> (accessed 8 January 2019).
- 52 Musteen M, Datta DK and Butts MM (2014) do international networks and foreign market knowledge facilitate SME internationalization? Evidence from the Czech Republic. Entrepreneurship Theory and Practice 38(4): 749-774.
- 26- Narver JC and Slater SF (1990) the effect of marketing orientation on business profitability. Journal of Marketing 54(4): 20-35.
- 27- Peng MW, Wang DY and Jiang Y (2008) an institution-based view of international business strategy: A focus on emerging economies. Journal of International Business Studies 39(5): 920-936.
- 28- R Core Team (2017) the R Project for Statistical Computing. Available at: <https://www.r->
- 19- Kannan PK and Li A (2017) Digital marketing: A framework, review and research agenda. International Journal of Research in Marketing 34(1): 22-45.
- 20- Kraus S, Gast J, Schleich M, et al. (2019) Content is king: How SMEs create content for social media marketing under limited resources. Journal of Macromarketing 39(4): 415-430.
- 21- Laukkanen T, Nagy G, Hirvonen S, et al. (2013) The effect of strategic orientations on business performance in SMEs: A multigroup analysis comparing Hungary and Finland. International Marketing Review 30(6): 510-535.
- 22- McKinsey Company (2013) How Retailers Can Keep Up with Consumers. McKinsey & Company (October), pp. 1-10. Available at: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/how-retailers-can-keep-up-with-consumers#>.
- 23- Mazzarol T (2015) SMEs engagement with e-commerce,

- 633–651.
- 34- Usunier J–C, Van Herk H and Lee JA (2017) International and Cross–Cultural Business Research. London: Sage.
- 35- WebExtractor System (2015) Web Data Extractor. Available at: [www.webextractor.com](http://www.webextractor.com) (accessed 1 November 2015).
- 29- Sinha M and Sheth J (2018) Growing the pie in emerging markets: Marketing strategies for increasing the ratio of non–users to users. Journal of Business Research 86(May): 217–224.
- 30- Statista (2019) eCommerce. Available at: <https://www.statista.com/> (accessed 8 January 2019).
- 31- Steenkamp J and Baumgartner H (1998) Assessing measurement invariance in cross–national consumer research. Journal of Consumer Research 25(1): 78–107.
- 32- Stoian MC, Rialp J and Dimitratos P (2017) SME Networks and International Performance: Unveiling the Significance of Foreign Market Entry Mode. Journal of Small Business Management 55(1): 128–148.
- 33- Taiminen HM and Karjaluoto H (2015) The usage of digital marketing channels in SMEs. Journal of Small Business and Enterprise Development 22(4): project.org/ (accessed 8 January 2019).