



A Framework for the Competencies of Search Engine Optimization Specialists in the Digital Marketing Ecosystem of Online Businesses

Saeid Zamanpour *

*Corresponding Author, PhD Candidate, Department of Leadership and Human Capital, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: saeedzamanpour@ut.ac.ir

Aryan Gholipour

Prof., Department of Leadership and Human Capital, Faculty of Public Administration and Organizational Sciences, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: agholipor@ut.ac.ir

Hashem Aghazadeh

Associate Prof., Department of Business Management, Faculty of Business Management, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: haghazadeh@ut.ac.ir

Sayyed mohsen Allameh

Associate Prof., Department of Management, Faculty of Administrative Sciences and Economics, University of Isfahan, Isfahan, Iran. E-mail: sm.allameh@ase.ui.ac.ir

Abstract

Objective

In today's business world, rapid advancements in technology and digitization, along with the growing use of digital media by consumers, have led many companies to adopt digital marketing to reach their target markets. These developments have also posed challenges to the skillsets of individuals in online businesses. In such a dynamic environment, running a business without developing competent managers and employees is nearly impossible. Given the importance of this issue, the present study aims to provide a

Citation: Zamanpour, Saeid; Gholipour, Aryan; Aghazadeh, Hashem & Allameh, Sayyed Mohsen (2025). A Framework for the Competencies of Search Engine Optimization Specialists in the Digital Marketing Ecosystem of Online Businesses. *Journal of Business Management*, 17(2), 301-334. <https://doi.org/10.22059/JIBM.2024.366678.4687> (in Persian)



framework for the competencies of Search Engine Optimization (SEO) specialists within the digital marketing ecosystem of Business-to-Business (B2B) internet businesses. The key research question is: What competencies do SEO specialists need in the digital marketing department of B2B internet businesses?

Methodology

This study is exploratory, fundamental, and applied research, ontologically grounded in the interpretive paradigm. It employs a qualitative approach based on the Strauss and Corbin method. Data collection was conducted through in-depth semi-structured interviews, with 14 SEO specialists in B2C businesses selected through targeted sampling. Upon reaching theoretical saturation, the interviews and qualitative data were analyzed in three stages: open coding, axial coding, and selective coding.

Findings

Research findings were categorized into 276 open codes, 195 concepts, 43 subcategories, and 17 main categories based on six dimensions: causal conditions (ecosystem competitiveness, environmental requirements, technological requirements), contextual conditions (organizational conditions, individual conditions), core category (technical competencies, interpersonal competencies, managerial competencies, individual competencies, perceptual competencies), strategies (training and development, work policies), intervening conditions (external factors, organizational factors, individual factors), and outcomes (business-related consequences, individual consequences).

Conclusion

Based on the research findings, the paradigmatic model of SEO specialists' competencies was designed and identified according to the research field, using Strauss and Corbin's systematic model. In this model, the relationships between each component are illustrated through communication lines, where the connections between key components indicate the sequence and priority of their interactions. The creation and development of the core category respond to environmental and technological changes in the internet business landscape. Competency development strategies, which define targeted behaviors, activities, and interactions influenced by contextual and intervening conditions, are categorized under the strategies section of the model. Contextual factors in the B2C internet business environment, along with intervening conditions, influence these strategies. Finally, the adoption of these strategies leads to business-related and individual consequences.

Keywords: B2C businesses, Competency, Digital marketing, SEO.

ارائه چارچوبی برای شایستگی‌های متخصصان سئو در اکوسیستم بازاریابی دیجیتال کسب‌وکارهای اینترنتی

سعید زمان‌پور*

* نویسنده مسئول، دانشجوی دکتری، گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکده‌های مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: saeedzamanpoor@ut.ac.ir

آرین قلی‌پور

استاد، گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکده‌های مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: agholipor@ut.ac.ir

هاشم آقازاده

دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت کسب‌وکار، دانشکده‌های مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: haghazadeh@ut.ac.ir

سید محسن علامه

دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران. رایانامه: sm.allameh@ase.ui.ac.ir

چکیده

هدف: در دنیای کسب‌وکار کنونی، به دلیل تحولات سریع فناوری‌ها و دیجیتالی شدن و به تبع آن، افزایش استفاده از رسانه‌های دیجیتال توسط مصرف‌کنندگان، بسیاری از شرکت‌ها برای رسیدن به بازارهای هدف خود، از بازاریابی دیجیتال استفاده می‌کنند. این تحولات موجب شده است که شایستگی‌های فعالان در کسب‌وکارهای اینترنتی به چالش کشیده شود. بدون پرورش مدیران و کارکنان شایسته در چنین محیط پرتلاطمی، اداره کسب‌وکارها ممکن نخواهد بود. در این راستا، با توجه به حساسیت موضوع، هدف پژوهش حاضر ارائه چارچوبی برای شایستگی‌های متخصصان سئو در اکوسیستم بازاریابی دیجیتال کسب‌وکارهای اینترنتی B2C است و این مطالعه با محوریت این سؤال طراحی شده است: متخصصان سئو فعال در فضای بازاریابی دیجیتال کسب‌وکارهای اینترنتی B2C چه شایستگی‌هایی دارند؟

روش: برای دستیابی به هدف پژوهش، از روش کیفی استفاده شده است. این پژوهش دارای مبانی فلسفی تفسیری، جهت‌گیری اکتشافی و کاربردی و رویکرد استقرایی است و استراتژی پژوهش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد (رویکرد سیستماتیک اشتراوس و کوربین)

استناد: زمان‌پور، سعید؛ قلی‌پور، آرین؛ آقازاده، هاشم و علامه، سید محسن (۱۴۰۴). ارائه چارچوبی برای شایستگی‌های متخصصان سئو در اکوسیستم بازاریابی دیجیتال کسب‌وکارهای اینترنتی. *مدیریت بازرگانی*، ۱۷(۲)، ۳۰۱-۳۳۴.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۷/۳۰

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۲/۱۰/۲۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۰/۲۵

تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۳/۱۰

doi: <https://doi.org/10.22059/JIBM.2024.366678.4687>

مدیریت بازرگانی، ۱۴۰۴، دوره ۱۷، شماره ۲، صص. ۳۳۴-۳۰۱

ناشر: دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

نوع مقاله: علمی پژوهشی

© نویسندگان

بهره برده است. شیوه گردآوری داده‌ها بر مبنای مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته است؛ بر این اساس با ۱۴ نفر از متخصصان حوزه سئو در کسب‌وکارهای B2C که به‌روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند، مصاحبه شد. پس از رسیدن به اشباع نظری، مصاحبه‌ها تجزیه و تحلیل شدند و کدگذاری داده‌های کیفی به‌دست‌آمده طی سه مرحله انجام شد.

یافته‌ها: یافته‌های پژوهش به ۲۷۶ کد باز، ۱۹۵ مفهوم، ۴۳ مقوله فرعی و ۱۷ مقوله اصلی منجر شد که بر مبنای شش بُعد دسته‌بندی شدند. این ابعاد عبارت‌اند از: ۱. شرایط علی (رقابتی شدن اکوسیستم، الزامات محیطی و الزامات تکنولوژیکی)؛ ۲. شرایط زمینه‌ای (شرایط سازمانی و شرایط فردی)؛ ۳. مقوله محوری (شایستگی‌های فنی، شایستگی‌های میان فردی، شایستگی‌های مدیریتی، شایستگی‌های فردی و شایستگی‌های ادراکی)؛ ۴. راهبردها (آموزش و توسعه و همچنین سیاست‌های کاری)؛ ۵. شرایط مداخله‌گر (عوامل بیرونی، عوامل سازمانی و عوامل فردی)؛ ۶. پیامدها (پیامدهای مرتبط با کسب‌وکار و پیامدهای فردی).

نتیجه‌گیری: بر اساس یافته‌های پژوهش، مدل پارادایمی شایستگی‌های متخصصان سئو، برخاسته از زمینه تحقیق، مبتنی بر الگوی سیستماتیک استراوس و کوربین طراحی و شناسایی شد. در این مدل، روابط هر یک از مؤلفه‌ها از طریق خطوط ارتباطی تبیین شده است و هر یک از روابط بین مؤلفه‌های کلیدی، بیانگر تقدم و تأخر ارتباط آن‌ها با یکدیگر است. نتایج پژوهش حاکی از این است که عوامل علی موجب می‌شود که طبقه محوری، در جهت پاسخ‌گویی به تغییرات محیطی و تکنولوژیکی در فضای کسب‌وکارهای اینترنتی توسعه یابد. استراتژی‌های توسعه شایستگی که بیانگر رفتارها و فعالیت‌ها و تعاملات هدف دار هستند و در تبعات طبقه محوری و تحت تأثیر شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر قرار دارند، تحت مقوله محوری راهبردها در مدل مطرح شدند. عوامل زمینه‌ای بر فضای حاکم بر کسب‌وکارهای اینترنتی B2C اشاره دارد که به همراه شرایط مداخله‌گر، راهبردها را تحت تأثیر قرار می‌دهد و در نهایت، در اثر اتخاذ این راهبردها نتیجه و پیامدهای مرتبط با کسب‌وکار و پیامدهای فردی به وجود می‌آیند.

کلیدواژه‌ها: شایستگی، سئو، بازاریابی دیجیتال، کسب‌وکارهای B2C.

مقدمه

در دنیای کسب و کار کنونی، به دلیل تحولات سریع فناوری‌ها و دیجیتالی شدن و به تبع آن، افزایش استفاده از رسانه‌های دیجیتال توسط مصرف‌کنندگان، بسیاری از شرکت‌ها برای رسیدن به بازارهای هدف خود، از بازاریابی دیجیتال استفاده می‌کنند. طی سال‌های گذشته، بازاریابی دیجیتال به شدت در حال رشد و تغییرات پویا بوده است. در حال حاضر، تعداد انگشت‌شماری از شرکت‌ها از این استراتژی آگاه نیستند که باعث می‌شود بازار، برای شرکت‌ها بسیار رقابتی باشد تا محصول/خدمات خود را به سمت مشتری بالقوه خود سوق دهند. بازاریابی دیجیتال طیف گسترده‌ای از ابزارها و اقدام‌ها را در اختیار کسب و کارها قرار داده و با استفاده از فناوری‌های دیجیتال و فعالیت‌های اینترنتی، شرکت‌های مختلفی را در رسیدن به اهدافشان و سودآوری بیشتر کمک می‌کند (فرانکل^۱، ۲۰۲۰). باید در این شرایط فعالیت در دنیای بازاریابی مدرن را جدی گرفت و به صورت حرفه‌ای در آن حضور داشت و به درستی در آن گام برداشت؛ چراکه ورود اشتباه در این مسیر، از عدم ورود زیان‌آور است (ویوج و تامست^۲، ۲۰۲۰). در عصر حاضر، میلیون‌ها وبسایت در اینترنت فعالیت می‌کنند و به دلیل تعدد خیلی زیاد آن‌ها، تشخیص اثربخشی یک وبسایت بسیار مشکل می‌شود؛ در نتیجه، نیاز است تا وبسایت‌ها رتبه‌بندی شوند تا کاربر به نتیجه مؤثر و مدنظر خود در ارتباط با درخواستش دست یابد (جاداو و شریواستوا^۳، ۲۰۲۰). همچنین، علی‌رغم ارائه محصولات با کیفیت، هنوز هم تعدادی از کسب و کارها هستند که به مشتریان بالقوه خود دسترسی پیدا نمی‌کنند یا نتوانسته‌اند در سطح بهینه خود را ارائه دهند که این امر باعث کاهش عملکرد آن‌ها می‌شود و در نهایت، در بدترین سناریو از بازار خارج می‌شوند. بنابراین، ترکیب بهینه‌سازی موتورهای جستجو، می‌تواند استراتژی مؤثری برای رویارویی با چنین شرایطی در کسب و کار باشد و فرصت‌های بزرگی را در آینده ارائه دهد (بیشنو^۴، ۲۰۱۶).

برای دستیابی به این اهداف، از ابزاری قدرتمندی به نام سئو^۵ استفاده می‌شود و اینجاست که ارزش بهینه‌سازی موتورهای جستجو نمود پیدا می‌کند. این تحولات نقش‌های جدیدی در کسب و کارها ایجاد می‌کند و شایستگی‌های فعالان در کسب و کارهای اینترنتی، از جمله متخصصان سئو را به چالش می‌کشد. بدون پرورش متخصصان شایسته در چنین محیط پرتلاطمی، اداره کسب و کارها ممکن نخواهد بود. اهمیت نقش متخصصان سئو از این جهت است که پژوهش‌ها در زمینه رفتار کاربران نشان می‌دهد که اولین بازدیدهایی که از وبسایت‌ها انجام می‌شود، در بیش از ۸۱ درصد از طریق موتورهای جستجو است و بیش از ۷۱ درصد این آمار، از طریق موتور جستجوی گوگل به سمت وبسایت‌ها هدایت شده‌اند. همچنین، مطالعات نشان می‌دهد که بیش از ۸۰ درصد از جستجوگران گوگل، فقط دو صفحه اول نتایج گوگل را بررسی می‌کنند، ۱۵/۲ درصد از آن‌ها، بیش از ۳ صفحه اول نتایج بازاریابی شده را بررسی نمی‌کنند و ۱۲ درصد نیز، روی نتایجی که احتیاج به پرداخت‌های مالی دارد، حتی کلیک هم نمی‌کنند (پاتیل و پاتیل^۶، ۲۰۱۸). به دلیل نابالغ بودن اکوسیستم بازاریابی دیجیتالی و ناآگاهی کنشگران این حوزه، چه در مقام کارفرما و چه شاغل و حتی کارجو،

1. Frankel

2. Wewege and Thomsett

3. Kumar, Jadav & Shrivastava

4. Bishno

5. SEO

6. Patil & Patil

همواره انتخاب افراد برخوردار از شایستگی برای فعالیت در این مشاغل، هزینه‌بر و زمان‌بر بوده است؛ زیرا بارها ذکر شده است که فارغ‌التحصیلان پس از اخذ مدرک بازاریابی، در سازمان‌هایی استخدام می‌شوند که اغلب، قادر نیستند از آنچه در دانشگاه آموخته‌اند، در موقعیت‌های کاری روزمره استفاده کنند (پفانیس و هاریچ^۱، ۲۰۱۰).

مدل‌های شایستگی ابزاری را برای تعیین آنچه در حال و آینده مورد نیاز است، مهیا می‌کنند و شایستگی‌ها به‌عنوان عاملی در جهت کمک به سازمان‌ها، برای رویارویی با محیط در حال تغییر است. طراحی مدل شایستگی در عصر حاضر، یکی از روش‌های مؤثر برای استخدام، پرورش، شایسته‌پروری و تعالی سرمایه‌ی انسانی شایسته در کشورهای پیشرفته است و حتی، برخی پژوهشگران پیشنهاد می‌کنند که سازمان‌ها، برای دستیابی به اهدافشان، از شایستگی‌ها در فعالیت‌های مختلف بهره ببرند؛ زیرا شایستگی‌های کارکردی در بسیاری از سیستم‌های منابع انسانی مانند سیستم انتخاب، سیستم آموزش و بهسازی منابع انسانی، سیستم‌های کارراه، سیستم جبران خدمات و توسعه استعداد و مدیریت عملکرد بسیار کاربرد دارند (کالین، پکلای، پچاک، لوپوشچک و زولجان^۲، ۲۰۱۷). علاوه بر این، اگر مدیران در کسب و کارهایشان، شایستگی‌های مورد نیاز مشاغل آتی را در زمان کافی تشخیص دهند، به راحتی می‌توانند خطرهای ناشی از جابه‌جایی کارکنان را مدیریت کنند (جرمن، برتونسل، دومینیسی، باخ و ترناوچویچ^۳، ۲۰۲۰).

با وجود اهمیت این مسئله، تاکنون چارچوب منسجمی از شایستگی‌ها برای فعالان بخش سئو در اکوسیستم دیجیتال مارکتینگ ارائه نشده است و با توجه به اینکه تعداد پژوهش‌های داخلی و خارجی در رابطه با تدوین مدل جامع شایستگی‌های فعالان اکوسیستم بازاریابی دیجیتال محدود است، این خلأ پژوهشی کاملاً احساس می‌شود. در مطالعه‌ای، بیش از دو سوم از کارکنان بیان کردند که به دلیل نوآوری‌های فنی، دائماً به پیشرفت بیشتر شایستگی‌های خود در کار نیاز دارند. حتی اگر سیاست و کارفرمایان از این موضوع آگاه باشند، تحقیقات علمی متمرکز بر مشاغل بازاریابی دیجیتال، هنوز اندک است. از طرفی با توجه به گستردگی مشاغل بازاریابی دیجیتال، ارائه چارچوب برای تمام کنشگران این حوزه یا مدلی که به صورت عمومی برای همه فعالان در بازاریابی دیجیتال کاربرد داشته باشد، محدودیت‌هایی دارد. بر اساس آنچه بیان شد، هدف این پژوهش ارائه چارچوبی برای شایستگی‌های متخصصان سئو است. با توجه به ظهور کسب و کارهای اینترنتی، مشاغل بازاریابی در کشورمان در حال رشد و پیشرفت است (به خصوص با ورود اپیدمی کرونا و گسترش کسب و کارهای اینترنتی و تغییر در نحوه خرید افراد) و موفقیت در این مسیر، نیازمند مدیران و کارکنانی است که شایستگی‌های لازم را داشته باشند. مطالعات قبلی، بسته به اهداف و درجه جامعیتشان، تلاش‌های مهم و با ارزشی در رابطه با شایستگی‌ها انجام داده‌اند؛ اما با توجه به اینکه شایستگی‌ها نسبت به کاربردها از سازمانی به سازمان دیگر و مشاغل مختلف، متفاوت هستند، این مسئله مطرح می‌شود که مهم‌ترین شایستگی‌های مورد نیاز متخصصان سئو در بازاریابی دیجیتال کدام‌اند؟ بنابراین یکی از چالش‌های اصلی، دستیابی به الگوی جامع از شایستگی‌های فعالان سئو در بازاریابی دیجیتال است که بتواند به صورت یکپارچه، ترکیبی از اساسی‌ترین شایستگی‌های مورد نیاز این حوزه را ارائه دهد.

1. Pefanis & Harich

2. Kalin, Peklaj, Pečjak, Levpušček & Zuljan

3. Jerman, Bertoneclj, Dominici, Bach & Trnavčević

پیشینه نظری پژوهش

مفهوم شایستگی

این اصطلاح را نخستین بار وایت (۱۹۵۹) مطرح کرد. وایت با معرفی واژه شایستگی^۱ برای توصیف ویژگی‌های شخصیت مرتبط با عملکرد برتر و انگیزه بیشتر به شهرت رسید. ریشه مفهوم شایستگی، کلمه لاتین *competencia* به معنای «مجاز به دوری» و همچنین «حق صحبت کردن» است. واژه شایستگی توسط نویسندگان به صورت‌های مختلفی تعریف شده است که در این تعاریف، به طور کلی شایستگی به عنوان نوعی توانایی برای شغل یا پست شغلی در نظر گرفته می‌شود (چن و جیانگ^۲، ۲۰۱۹). تعاریف از شایستگی به زمینه مورد بحث بستگی دارد (ترایکوف^۳، ۲۰۱۹). شایستگی، ترکیبی از دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و ویژگی‌های قابل مشاهده و سنجیدنی است که کمک به بهبود عملکرد کارکنان و موفقیت سازمان منجر خواهد شد. شایستگی‌ها را می‌توان اصلاح و با وظایف جدید و پیچیده‌تر هم‌راستا کرد (مولر، ایمنز، بارگمن، کافلد و هرمان^۴، ۲۰۱۷).

مدل‌های شایستگی

مدل‌های شایستگی به مثابه ابزار توصیفی مهارت، دانش، ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری مؤثر بر تحقق مطلوب، وظایف و مسئولیت‌های هر شغل را تعیین می‌کنند؛ شاخص‌هایی که می‌توانند به عنوان معیاری برای جذب و پرورش منابع انسانی توانمند، ارزیابی کارکنان و پرداخت حقوق و مزایا مورد استفاده قرار گیرند (وایتمن^۵، ۲۰۱۸). مدل شایستگی ابزاری برای مشخص کردن کارکنان با عملکرد بالا و تفکیک آن‌ها از دیگر کارکنان است (بریتز و ولدزمن^۶، ۲۰۱۴) بر اساس مدل شایستگی‌ها، تعیین می‌شود که چه مهارت‌ها، دانش‌ها و قابلیت‌هایی برای دستیابی به انتظاراتی که در فرد تعریف شده، الزامی هستند (شان و همکاران^۷، ۲۰۱۶). در فضای کسب و کارهای امروزی، استفاده از مدل‌های شایستگی به یک استراتژی پیشرو تبدیل شده است که سازمان‌ها از آن‌ها برای شناسایی و توسعه شایستگی‌های نیروهایشان بهره می‌برند؛ زیرا در محیط‌های رقابتی و دائم در حال تغییر کسب و کارها، این مدل‌ها می‌توانند به متخصصان منابع انسانی کمک کنند که کارایی و مهارت کارکنان سازمانشان را در راستای تحولات تقاضای بازار بهبود بخشند تا به چالش‌های رقابتی کسب و کارشان پاسخ دهند (گانگانی، مک‌لین و برادن^۸، ۲۰۰۶).

بازاریابی دیجیتال

بازاریابی دیجیتال استفاده از کانال‌های ارتباطی دیجیتالی برای ارتقای محصولات و خدمات تعریف می‌شود؛ به گونه‌ای که

1. Competency
2. Chen & Jiang
3. Traicoof
4. Müller, Aymans, Bargmann, Kauffeld & Herrmann
5. Whitman
6. Brits & Veldsman
7. Schanne et al.
8. Gangani, McLean & Braden

بتوان با مصرف‌کنندگان به‌موقع، مناسب، بهینه و مقرون به صرفه ارتباط برقرار کرد (وانگ^۱، ۲۰۲۰). بازاریابی مبتنی بر دیجیتال، بخش خاصی را هدف قرار می‌دهد و ارتباط آن با مشتری دو طرفه و رو به رشد است که تبلیغات اینترنتی، تبلیغات ایمیلی و توییت‌های شغلی و هر چیزی را که به بازخورد مشتریان مربوط شود، دربرمی‌گیرد. بازاریابی مبتنی بر دیجیتال، تعامل دوسویه میان شرکت‌ها و مصرف‌کنندگان است. در تعریفی جامع‌تر می‌توان بازاریابی دیجیتال را این گونه تعریف کرد: فرایند تطبیقی، فناوری محور که از طریق آن، مشتریان و سایر طرفان مرتبط برای ارتباط، ارائه و حفظ ارزش‌ها برای همه ذی‌نفعان، از آن استفاده می‌کنند (کانان^۲، ۲۰۱۷).

بهینه‌سازی موتورهای جستجو و اهمیت آن

کلمه سئو (SEO) مخفف عبارت «Optimization Engine Search» به معنای «بهینه‌سازی موتور جستجو» است. سئو یعنی تولید صفحات وب که برای موتور جستجو جالب و با اهمیت باشند (خسروی زاده، قنبری و گروه فنی و مهندسی ذوق، ۱۳۹۶) و یکی از اولین و قوی‌ترین انواع بازاریابی‌های دیجیتالی است. بهینه‌سازی موتور جستجو به تکنیک‌هایی اشاره می‌کند که به ارتقای رتبه و بسایت، در نتایج جستجوی طبیعی کمک می‌کند تا موجب شود افراد بیشتری از وبسایت دیدن کنند (نئوپان^۳، ۲۰۱۳). بهینه‌سازی موتور جستجو، نوعی استراتژی بازاریابی اینترنتی است که به‌صورت گسترده‌ای برای بهبود حجم و کیفیت مراجعه‌های مشتریان به وبسایت شرکت از طریق موتورهای جستجو استفاده می‌شود.

هر کسب‌وکاری با ماهیت بازرگانی و تجارت، بایستی صفحه‌های وبسایت خود را برای موتورهای جستجو بهینه کند؛ زیرا هدف نهایی یک وبسایت جلب کاربران اینترنتی است. گزارش سراسری گارتنر، در سال ۲۰۲۲ که از نحوه تخصیص بودجه بازاریابی در شرکت‌ها ارائه شد، نشان داد که بخش تبلیغات آنلاین و کانال‌های غیر پولی بهینه‌سازی سایت، ۸/۵ درصد از سهم بودجه بازاریابی را به خود اختصاص داده است و این اهمیت سئو در بحث بازاریابی دیجیتال را نشان می‌دهد. پس از آن، بازاریابی ایمیلی ۷/۸ درصد سهم بودجه دیجیتال، محتوا و پیام (۷/۸ درصد) و بازاریابی اجتماعی / اینفلوئنسر ارگانیک (۷/۶ درصد) در رده‌های بعدی قرار گرفتند.

در این بخش ابزارهای سئو یا بهینه‌سازی موتورهای جستجو به شرح زیر معرفی می‌شود:

- **پیشنهاددهنده واژگان کلیدی:** واژگان کلیدی در جذب موتورهای جستجو نقش بسزایی دارند. یکی از ابزارهایی که می‌توان با استفاده از آن‌ها کلمه‌های مناسب‌تری انتخاب کرد، ابزار پیشنهاد دهنده واژگان کلیدی است.
- **ارزیاب امتیاز وبسایت در گوگل:** موتور جستجوی گوگل، به‌صورت خاص و دقیق با انجام محاسباتی به وبسایت شما امتیاز می‌دهد که بالا بودن امتیاز، ارزش سایت را افزایش می‌دهد. با استفاده از ابزاری که در اکثر سایت‌های مرتبط وجود دارد، به راحتی می‌توان امتیاز وبسایت را در گوگل بررسی کرد.

- **محبوبیت لینک:** این ابزار نشان می‌دهد که وقتی در موتورهای جست‌وجوی مختلف، شما را جست‌وجو می‌کنند، چه تعداد نتیجه ظاهر می‌شود. از این ابزار می‌توان برای مقایسه بین چند وبسایت استفاده کرد.
- **وضعیت سایت در موتورهای جست‌وجو:** این ابزار تعداد نتایج جست‌وجوی سایت شما را در موتورهای جست‌وجوی بزرگ نمایش می‌دهد (شان و همکاران، ۲۰۱۸).

مدل شایستگی‌های متخصصان سئو در بازاریابی دیجیتال

انقلاب دیجیتالی همه رفتارها و سبک زندگی را تحت تأثیر قرار داده است (زادتوت آغاج، محمدیان، ماه بانویی و قاسمی^۱، ۲۰۱۹). این دنیای دیجیتالی کوشد تا سبک خرید و نحوه تعامل افراد را تغییر دهد و این تغییرها، سازمان‌ها و افراد را با چالش‌های مهارتی مواجه کرده است. پیاده‌سازی فناوری‌های دیجیتال، به تغییرات جدی در نیازهای کارکنان منجر می‌شود، از جمله:

- کاهش چرخه حیات مشاغل ناشی از تغییرات سریع فناوری؛
- کاهش تقاضا برای مشاغل با وظایف تکراری و رسمی؛
- تغییر پروفایل شایستگی برخی از دسته‌های کارکنان (تحلیلگران ریسک، مدیران منابع انسانی، تحلیلگران بازاریابی، اپراتورهای مرکز تماس و غیره) به دلیل تغییر ابزارهای عملیاتی؛
- ظهور مشاغل و موقعیت‌های شغلی جدید؛
- افزایش تقاضا برای مشاغل بین‌المللی و انطباق کارکنان؛
- افزایش تقاضا برای «مهارت‌های نرم» یا هوش اجتماعی و عاطفی؛
- تقاضای فزاینده برای متخصصان با «مهارت دیجیتال».

توسعه فناوری‌های پیشرفته دیجیتال، الزامات جدیدی را برای شایستگی‌های متخصصان آینده ایجاد می‌کند؛ به همین دلیل، ضروری است که منابع انسانی برای یادگیری مداوم و به‌روزرسانی مهارت‌ها آماده باشند (باگاوا، لوینا و ورونوا^۲، ۲۰۱۹).

فعالیت‌های بازاریابی نیز از این تغییرات بی‌تأثیر نمانده‌اند و به دنیای جدید بازاریابی دیجیتال وارد شده‌اند که این امر موجب شده است تا فعالان این حوزه در بخش‌های مختلف اعم از سئو، محتوا، وبسایت، شبکه‌های اجتماعی، بازاریابی ایمیلی و... به مهارت‌های جدیدی نیاز داشته باشند و خودشان را با این تغییرات سازگار کنند. مشکلی که در عصر جدید باعث عدم استفاده شرکت‌ها از فرایندهای بازاریابی دیجیتال در ارائه کالا و خدمات شده است، نبود مهارت‌های بازاریابی دیجیتال است. حتی اگر حدود ۸۰ درصد از چالش‌های بازاریابی که در حال حاضر شرکت‌ها با آن مواجهند با استفاده از تحقیقات بازاریابی برطرف شود، در آینده نزدیک شرکت‌های بزرگ ابزارها را توسعه می‌دهند و کارکنان خود را برای به‌دست‌آوردن تمام اطلاعات و مهارت‌های مرتبط با اینترنتی شدن بازاریابی آموزش خواهند داد.

(رویل و لاینگ^۱، ۲۰۱۴). مهارت‌های بازاریابی دیجیتال عبارت‌اند از: دانش، آگاهی و قابلیت‌های موردنیاز برای استفاده از ابزارهای دیجیتال در فرایند بازاریابی کالا و خدمات شرکت‌ها (چافی و پترون^۲، ۲۰۱۲). بر اساس مدل شایستگی‌ها، تعیین می‌شود که چه مهارت‌ها، دانش‌ها و قابلیت‌هایی برای دستیابی به انتظاراتی که برای فرد تعریف شده، الزامی هستند (شان و همکاران، ۲۰۱۶).

پیشینه تجربی پژوهش

بررسی مقاله‌های منتشرشده طی سال‌های ۱۹۹۹ تا ۲۰۲۲، در پایگاه‌های علمی معتبر، ازجمله تایلور اند فرانسیس^۳، سیج^۴، امرالد گروپ^۵، ساینس دایرکت^۶، اشپرینگر^۷، اسکوپوس^۸، وایلی^۹ و همچنین پوشگر گوگل اسکالر^{۱۰} با کلیدواژه‌هایی همچون «شایستگی‌های متخصصان سئو»، «شایستگی‌های بازاریابی دیجیتال»، «مدل‌های شایستگی»، «مدل شایستگی دیجیتال مارکتینگ» مشخص شد که بیشتر مطالعات مربوط است به شایستگی‌های بازاریابان، بدون توجه به مشاغل سئو در بازاریابی دیجیتال یا در رابطه با شایستگی‌های برخی از مشاغل بازاریابی دیجیتال، مانند مدیر ارشد دیجیتال یا یک بخش خاص از بازاریابی دیجیتال، مانند شبکه‌های اجتماعی؛ بنابراین مدلی در رابطه با شایستگی‌های بازاریابی دیجیتال، در حوزه بهینه‌سازی موتورهای جست‌وجو وجود ندارد. در جدول ۱، به برخی از پژوهش‌هایی که طی سالیان اخیر در این زمینه انجام شده، به‌صورت خلاصه اشاره شده است.

جدول ۱. پیشینه پژوهش

نام نویسنده / سال	عنوان	نتایج
خان، خان، تان و لون ^{۱۱} (۲۰۲۱)	Driving Digital Competency Model Towards IR 4.0 In Malaysia	این مقاله دو هدف را دنبال می‌کند؛ مهارت‌های لازم برای انقلاب صنعتی چهارم و توسعه مدل شایستگی‌های دیجیتال در جهت انطباق با صنعت ۴/۰. نتایج نشان داد که کسب شایستگی به اشتغال در صنعت ۴/۰ کمک می‌کند. شایستگی‌های شناسایی شده عبارت‌اند از: حل مسئله، خلاقیت، تحلیل اطلاعات، ارتباطات، یادگیری، رهبری، اخلاق و فرهنگ، کارآفرینی، همکاری
وی و همکاران ^{۱۲} (۲۰۲۱)	Development of a competency model for general practitioners after standardized residency training in China by a modified Delphi method.	این مطالعه با هدف ارائه مدل شایستگی‌ها برای پزشکان عمومی انجام و در آن، ۵۰ شایستگی در ۷ طبقه‌بندی شناسایی شد.

1. Royle & laing
2. Chaffey & Patron
3. Taylor & Francis
4. Sage
5. Emerald
6. Science Direct
7. Springer
8. Scopus
9. Wiley
10. Google Scholar
11. Khan, Khan, Tan & Loon
12. Wei et al.

نام نویسنده / سال	عنوان	نتایج
گونزالس گارسیا، پینتو کارال، ویلورخو و مارکز سانچز ^۱ (۲۰۲۱)	Competency Model for the Middle Nurse Manager (MCGE-Logistic Level)	هدف از این مطالعه، پیشنهاد مدل شایستگی‌هایی است که توسط مدیر پرستار میانی در سیستم مراقبت‌های بهداشتی اسپانیا توسعه می‌یابد. ۵۱ شایستگی برای تعریف مدل شناسایی و برجسته‌ترین آن‌ها تصمیم‌گیری، رهبری و ارتباطات معرفی شد.
باگاوا و همکاران (۲۰۱۹)	Formation of Requirements to the Competency Model for a University Graduate in the Digital Economy	این مقاله به بررسی الزامات مدل شایستگی فارغ‌التحصیلان دانشگاهی در اقتصاد دیجیتال می‌پردازد. با مرور مقاله‌ها، شایستگی‌های لازم برای اقتصاد دیجیتال پیشنهاد شده است. این شایستگی‌ها عبارت‌اند از: حل مسئله، خلاقیت، تحقیق و پژوهش، پردازش اطلاعات، قدرت پیش‌بینی، بین‌المللی و خودسازی، ارتباطات، توانایی مدیریتی. در نهایت پیشنهاد شده است که سیستم آموزشی، بایستی در برنامه‌های آموزشی، جهت یادگیری، تغییراتی ایجاد کند.
فونسکا ^۲ (۲۰۱۹)	The Digital Transformation Influence in Today's Organizations: A Research for the Competencies Needed in the Workplace	هدف این مطالعه شناسایی شایستگی‌های دیجیتال برای محیط کار امروزه است. پنج شایستگی دیجیتالی شناسایی شده در این پژوهش عبارت است از: ۱. ارزیابی داده‌ها، اطلاعات و محتوای دیجیتال؛ ۲. مرور، جست‌وجو و فیلتر کردن داده‌ها، اطلاعات و محتوای دیجیتال؛ ۳. تعامل از طریق فناوری‌های دیجیتال؛ ۴. مدیریت داده‌ها، اطلاعات و محتوای دیجیتال؛ ۵. همکاری از طریق فناوری‌های دیجیتال.
گارسیا و اچگارای ^۳ (۲۰۱۸)	What competencies and skills should marketing professionals possess? An exploratory approach from a professional and academic perspective	هدف از این مطالعه تجزیه و تحلیل شایستگی‌ها و مهارت‌های بازاریابی مورد نیاز شرکت‌ها و مقایسه آن‌ها با مهارت‌های کسب شده در دانشگاه توسط متخصصان جوان بوده است. علاوه‌براین، اهمیت فعلی جهانی‌سازی و دیجیتالی‌سازی برای شرکت‌ها را به‌عنوان عوامل تعیین‌کننده در بروز شایستگی‌های جدید و تداوم آن برجسته کرده است.
پودمتینا، سودر کویست، پتریت و تیلوف ^۴ (۲۰۱۸)	Developing a competency model for open innovation From the individual to the organisational level	هدف این مقاله تمرکز بر مجموعه شایستگی‌هایی برای نوآوری باز (OI) است. در این پژوهش توصیه‌هایی برای توسعه شایستگی OI در شرکت‌ها، مرتبط با فرایندهای اصلی OI ارائه شده است. مدل شایستگی‌ها در سه بخش حرفه‌ای، درون فردی و بین فردی مطرح شده است.
پریفیتی، نایگ، کینگر و کرچمار ^۵ (۲۰۱۷)	A Competency Model for "Industrie 4.0" Employees	هدف اصلی پژوهش، ارائه مدل شایستگی برای صنعت ۴/۰ بوده است. تمرکز اصلی پژوهش، بر شایستگی‌های مورد نیاز فارغ‌التحصیلان رشته‌های فناوری اطلاعات، سیستم‌های اطلاعاتی و اقتصاد مهندسی بود. شایستگی‌های هر بخش، به‌صورت مجزا مطرح شد که بسته به موقعیت کاری آن‌ها متفاوت است؛ ولی شایستگی‌های رفتاری برای همه آن‌ها یکسان است.

1. González-García, Pinto-Carral, Villorejo & Marqués-Sánchez

2. Fonseca

3. García & Echegaray

4. Podmetina, Soderquist, Petraitė & Teplov

5. Prifti, Knigge, Kienegger & Krcmar

نام نویسنده / سال	عنوان	نتایج
سپهریم، مستعمل، امین و جوهری ^۱ (۲۰۱۴)	The development of competency model and instrument for competency measurement: The research methods	به‌طور خلاصه، این مقاله فرایند روش‌شناسی مربوط به توسعه و اعتبارسنجی یک مدل شایستگی برای سرآشپزان و همچنین، ابزاری برای اندازه‌گیری شایستگی‌ها را توصیف می‌کند. نتایج نشان می‌دهد که شایستگی‌های فنی - غیر فنی و شغلی و ویژگی‌های شخصیتی، بر عملکرد تأثیر مثبتی دارد. تلاش برای مدل‌سازی شایستگی، باید بر اساس تحقیقات، هم‌سو با فرهنگ سازمانی و استراتژی‌های مدیریت باشد. مدل‌های شایستگی باید در مدیریت منابع انسانی، به‌ویژه در مدیریت استعدادها گنجانده شود.

با بررسی و جست‌وجو پایگاه‌های علمی ایران، یک پایان‌نامه در مقطع کارشناسی ارشد با موضوع «طراحی مدل شایستگی مدیران بازاریابی دیجیتال با روش تحلیل مضمون» (باباشاهی، ۱۳۹۹) یافت شد. بر اساس نتایج این پژوهش، مدل شایستگی مدیران بازاریابی دیجیتال با ۱۱۴ کد و ۲۶ مفهوم، در سه مقوله شایستگی‌های فنی - تخصصی، شایستگی‌های انسانی - رفتاری و شایستگی‌های تحلیلی شکل گرفت.

قطبی فر، مرجانی و رضانی (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان «شکاف مهارت‌های بازاریابی دیجیتال: شناسایی و بررسی عوامل مؤثر بر ایجاد شکاف مهارتی در بازاریابی دیجیتال»، به این نتیجه دست یافتند که در بین چهار عامل شناسایی شده توسط خبرگان، مؤلفه‌هایی از قبیل عوامل استراتژیک عملیاتی و عوامل محیطی، بر ایجاد شکاف مهارتی در بازاریابی دیجیتال شرکت‌های مطالعه شده تأثیر مستقیم و مثبتی دارند که در این بین، عوامل محیطی، از قبیل شرایط اجتماعی و فرهنگی، دین و مذهب، تکنولوژیکی و اقتصاد، بر شکاف مهارتی در بازاریابی دیجیتال نقش مؤثرتری داشته است.

خنیر، ابراهیمی، محمداسماعیلی و غلامی (۱۴۰۰) در مطالعات خود به این نکته اشاره کردند که در آینده نزدیک، سازمان‌ها با کمبود نیرو مواجه خواهند بود؛ از این رو باید آمادگی لازم را کسب کنند. توسعه شایستگی مدیران یکی از روش‌های مقابله با این نگرانی است.

در پژوهشی دیگر با عنوان «سنجش مهارت‌های بازاریابی مبتنی بر فناوری دیجیتال» (احمدی زاد، شافعی و محمودی، ۱۳۹۹)، تحلیل یافته‌ها نشان داد که در مرحله اهمیت، بیشترین مقدار میانگین، به مهارت‌های پیش‌بینی آینده و یکپارچه‌سازی مهارت‌های دیجیتالی مربوط است. همچنین بیشترین شکاف میان ابعاد مهارتی بازاریابان دیجیتال، به مهارت‌های پیش‌بینی آینده و مهارت‌های پایش و اندازه مربوط است.

با بررسی پژوهش‌های انجام شده اخیر در موضوعات بازاریابی دیجیتال، به موضوعاتی از قبیل مفهوم‌سازی و نظریه‌پردازی بازاریابی آواتار در ایران (ترابی، حسنگلی‌پور و جعفری زارع، ۱۴۰۲)، شناسایی عوامل مؤثر بازاریابی محتوای دیجیتال بر درگیرسازی مصرف‌کننده با برند (زمان فشمی، حقیقی نسب، سیدامیری و احدی، ۱۴۰۱)، طراحی مدل مشارکت مشتری در بازاریابی رسانه‌های اجتماعی (سیدنژاد، بوداقلی خواجه، علوی متین و رضانی، ۱۴۰۱)، بازاریابی

اینستاگرامی: انتخاب اینفلوئنسر در صنایع غذایی با رویکرد فوکام (شیرخدایی، فلاح لاجیمی، ادبی فیروزجایی، خانجانی زاده کاکرودی و نجات، ۱۴۰۱)، طراحی الگوی بازاریابی محتوایی برای افزایش قصد خرید در بازاریابی دیجیتال (زمانی، نعامی و حمدی، ۱۴۰۱) پرداخته شده است. چنانچه مشاهده می‌شود، توسعه مدل‌های شایستگی و مطالعه در ابعاد و استراتژی‌های مختلف بازاریابی دیجیتال، همچنان ادامه دارد؛ اما خلأ به کارگیری و تدوین مدل‌های شایستگی برای متخصصان موتورهای جست‌وجو (سئو) بازاریابی دیجیتال در کسب‌وکارهای اینترنتی ایرانی محسوس است.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به شیوه کیفی انجام شده و داده‌های آن، در بازه زمانی فروردین ۱۴۰۲ تا شهریور ۱۴۰۲ گردآوری شده است. از آنجایی که این پژوهش به ارائه چارچوبی برای شایستگی‌های متخصصان بهینه‌سازی موتورهای جست‌وجو اکوسیستم بازاریابی دیجیتال می‌پردازد، از نظر هدف، کاربردی محسوب می‌شود. همچنین با توجه به دسته‌بندی کرسول^۱ (۲۰۱۲) از روش‌های کیفی، در این پژوهش از رویکرد داده‌بنیاد و رهیافت نظام‌مند یا پارادایمی اشتراوس و کوربین که یک رویکرد استقرایی است و از پارادایم تفسیری، برای تدوین چارچوب مفهومی استفاده شده است. جامعه آماری این پژوهش، فعالان بازاریابی دیجیتال در کسب‌وکارهای اینترنتی واقع در تهران بودند. این افراد در مشاغل سئو در شرکت‌های حوزه خرده‌فروشی اینترنتی فعالیت می‌کردند و دارای تجربه و خبرگی در زمینه بازاریابی دیجیتال بودند و با مفهوم کسب‌وکارهای اینترنتی و تجارت الکترونیکی داشتند.

با توجه به اینکه مبنای تحقیق در این مطالعه، کیفی و بر اساس استراتژی داده‌بنیاد بوده است، نمونه‌گیری نیز تابع قواعد این روش و به شیوه هدفمند و نظری انجام شد. داده‌های این بخش با انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته، رودرو و عمیق با ۱۴ نفر از خبرگان حوزه سئو و فعال در کسب‌وکارهای B2C به دست آمد. زمان تقریبی هر مصاحبه، بین ۴۵ تا ۱۲۰ دقیقه بود. پس از مصاحبه هشتم، اشباع نظری مشاهده شد؛ ولی برای اطمینان، مصاحبه‌ها تا آخرین نفر ادامه یافت. داده‌ها پس از انجام هر مصاحبه، بلافاصله پیاده‌سازی و در نرم‌افزار مکس کیودا ۲۰۲۰ تحلیل شدند. در این پژوهش برای اعتباربخشی به الگو و نتایج، از «زاویه‌بندی یا مثلث‌بندی»، «کنترل اعضا» و ارزیابی براساس معیار «مقبولیت» (اشتراوس و کوربین^۲، ۲۰۰۸) استفاده شده است. مثلث‌بندی، یعنی به کارگیری منابع چندگانه داده‌ها از گروه‌های مختلف، فضاهای مختلف و همچنین در زمان‌های مختلف؛ زیرا زمانی که برای گردآوری داده‌ها از بیش از یک دیدگاه استفاده می‌شود، تصویر کامل‌تری به دست خواهد آمد. برای این منظور تلاش شد تا دیدگاه‌ها و نظریات گروه‌های مختلف، از جمله اشخاص با سابقه و متخصص، شامل مدیران و متخصصان سئو در کسب‌وکارهای اینترنتی، مدیران بازاریابی دیجیتال، صاحبان کسب‌وکارهای اینترنتی در زمینه سئو و افراد مطرح و صاحب‌نظر در زمینه بهینه‌سازی موتورهای جست‌وجو دریافت، بررسی و تحلیل شود. علاوه بر این، مصاحبه‌های انجام شده طی یک دوره زمانی شش ماهه انجام شد و افراد با دیدگاه‌های مختلف مورد نقد و بررسی قرار گرفتند.

1. Creswell

2. Strauss & Corbin

کنترل اعضا یا اعتبار پاسخ‌گو روشی است که از آن طریق، پژوهشگر مفروضات خود را با یک یا چند نفر از افراد آگاه و خبره تحت بررسی کنترل می‌کند و این تکنیک برای تأیید تفاسیر پژوهشگر به کار می‌رود. در این راستا، پس از تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه به‌روش کدگذاری سه‌گانه، به‌منظور اعتباربخشی به الگوی پژوهش، متغیرهای استخراج شده از مصاحبه‌ها و نتایج حاصل، به چهار نفر از صاحب‌نظران ارائه و پالایش شد. معیار مقبولیت بدین معناست که یافته‌های پژوهش تا چه اندازه در بازتاب تجارب مشارکت‌کنندگان، پژوهشگر و خواننده در رابطه با پدیده در دست بررسی معتبر و باورپذیر است. بدین منظور نیز، ارزیابی کیفیت پژوهش حاضر بر مبنای ده شاخص مقبولیت (کاربردی بودن، مفاهیم، زمینه مفاهیم، منطق، عمق، انحراف، بداعت، حساسیت، استناد به یادداشت‌ها) اشتراوس و کوربین ارزیابی شده است.

یافته‌های پژوهش

توصیف جمعیت شناختی

۱۴ نفر از خبرگان حوزه سئو و فعال در کسب‌وکارهای B2C مشارکت‌کنندگان این پژوهش را تشکیل داده‌اند که ویژگی‌های آن‌ها در جدول ۲ بیان شده است.

جدول ۲. ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان در پژوهش

سمت	جنسیت	تحصیلات	سابقه
مدیر سئو	مرد	کارشناسی	۶ سال
مدیر سئو	مرد	کارشناسی	۱۱ سال
مشاوره سئو	مرد	کارشناسی ارشد	۱۳ سال
سرپرست سئو	زن	کارشناسی ارشد	۸ سال
سرپرست سئو	مرد	کارشناسی	۱۲ سال
مدیر سئو	زن	کارشناسی ارشد	۱۵ سال
کارشناس سئو	زن	کارشناسی ارشد	۵ سال
مشاور و مدرس سئو	مرد	دکتری	۱۸ سال
مدیر بازاریابی دیجیتال	زن	کارشناسی ارشد	۱۵ سال
مسئول بازاریابی دیجیتال	مرد	کارشناسی	۱۲ سال
مدیر سئو	مرد	کارشناسی ارشد	۱۴ سال
مشاور و مدرس سئو	مرد	کارشناسی ارشد	۱۱ سال
کارشناس سئو	مرد	کارشناسی	۶ سال
مدیر بازاریابی دیجیتال	مرد	کارشناسی ارشد	۱۲ سال

با توجه به اینکه در روش داده‌بنیاد، تجزیه و تحلیل داده‌ها طی سه گام کدگذاری باز (خلق مفهومی‌ها و مقوله‌ها)، کدگذاری محوری (شناسایی مقوله محوری، شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، شرایط زمینه‌ای، راهبردها و پیامدها) و کدگذاری انتخابی (خلق الگوی مفهومی و نظریه) انجام می‌شود، این گام‌ها هرچند به لحاظ مفهومی، از یکدیگر مجزا

هستند؛ اما ضرورتی ندارد که متوالی باشند. تجزیه و تحلیل داده‌های این پژوهش مطابق با روش اشتراوس و کوربین صورت گرفت. فرایند مدیریت داده‌ها در سه مرحله کدگذاری در شکل ۱ ارائه شده است.

مرحله کدگذاری باز: ۲۷۶ کد باز و ۱۹۵ مفهوم

مرحله کدگذاری محوری: ۴۳ مقوله فرعی و ۱۷ مقوله اصلی

شرایط علی: ۱. رقابتی شدن اکوسیستم (افزایش رقابت در اکوسیستم، افزایش ترغیب ورود به کسب و کار اینترنتی از طریق سئو، نیاز به رتبه بالا در موتورهای جستجو جهت دستیابی به مخاطبان، افزایش هزینه و زمان سئو به دلیل رقابت زیاد، افزایش کسب و کارهای آنلاین، پیچیده شدن سئو؛ ۲. الزامات محیطی (تغییر رفتار کاربران، افزایش منابع آموزشی سئو، اپیدمی کرونا، کمبود نیروی متخصص)؛ ۳. الزامات تکنولوژیکی (تغییر در ابزارها و تکنولوژی‌های سئو، تغییر الگوریتم‌های گوگل، ظهور هوش مصنوعی، تغییر در مدل‌های جستجو، مشکلات فنی وبسایت‌ها)

شرایط زمینه‌ای: ۱. شرایط سازمانی (عوامل مرتبط به کارفرما، زیر ساخت‌های جبران خدمات، موانع ساختاری، جو سازمانی)؛ ۲. شرایط فردی (پیشینه فردی)

مقوله محوری: ۱. شایستگی‌های فنی (مهارت بازاریابی، دانش تخصصی، دانش محتوا، دانش مکمل، دانش عمومی)؛ ۲. شایستگی‌های میان فردی (تفکر انتقادی، شبکه‌سازی، اصول و فنون مذاکره، مهارت تیمی)؛ ۳. شایستگی‌های مدیریتی (مدیریت پروژه، مدیریت استراتژیک، بهبود مستمر، مدیریت تغییرات)؛ ۴. شایستگی‌های فردی (تاب‌آوری، ویژگی فردی، انعطاف‌پذیری، به روز بودن، یادگیرندگی، نشر دانش، مسئولیت‌پذیری)؛ ۵. شایستگی‌های ادراکی (خلاقیت، تفکر تحلیلی، تفکر سیستمی، توانایی حل مسئله، تفکر استراتژیک، خود آگاهی)

راهنم‌ها: ۱. آموزش و توسعه (آموزش‌های درون سازمانی، شبکه‌سازی، آموزش‌های بیرونی)؛ ۲. سیاست‌های کاری (تفویض اختیار، تشویق به خود آموزی با ارائه دسترسی به منابع آموزشی، ارائه منظم بازخورد)

شرایط مداخله‌گر: ۱. عوامل بیرونی (عوامل اقتصادی، عوامل سیاسی و قانونی، عوامل محیطی)؛ ۲. عوامل سازمانی (شهرت کسب و کار)؛ ۳. عوامل فردی (هوشمندی محیطی)

پیامدها: ۱. پیامدهای مرتبط با کسب و کار (برندینگ، افزایش فروش و سودآوری، بهبود رنکینگ سایت)؛ ۲. پیامدهای فردی (توانمندسازی)

مرحله کدگذاری انتخابی: ابعاد ۶ گانه الگوی پارادایمی

شرایط علی، مقوله محوری، راهنم‌ها، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر و پیامدها

شکل ۱. فرایند مدیریت داده‌ها در سه مرحله کدگذاری

تشریح الگوی استخراج شده از داده‌ها

با توجه به مراحل ذکر شده، چارچوبی برای شایستگی‌های متخصصان سئو از طریق نظریه داده‌بنیاد و از دل داده‌ها استخراج شد که در ادامه توضیحات مربوط به شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، شرایط زمینه‌ای، راهنم‌ها و پیامدها بیان خواهد شد.

۱. شرایط علی

عبارت است از علل و موجبات اصلی که پدیده مورد اکتشاف (مقوله اصلی) از آن ناشی می‌شود. در این پژوهش از میان ۱۹۵ مفهوم ایجاد شده از دل مصاحبه‌ها، ۱۴ مفهوم در قالب ۳ مقوله اصلی رقابتی شدن اکوسیستم، الزامات محیطی و الزامات تکنولوژیکی تحت عنوان موجبات علی دسته‌بندی شده است. در سال‌های اخیر، عوامل مختلف باعث شد تا نیاز به شایستگی و استفاده از نوآوری‌های ایجاد شده در بخش بهینه‌سازی موتورهای جست‌وجو و به تبع آن، افزایش کیفیت کسب‌وکارهای اینترنتی از طریق استراتژی سئو بیشتر از قبل احساس شود. در این خصوص در مصاحبه‌های انجام شده از خبرگان و صاحب‌نظران این حوزه، ابتدا در رابطه با دلایل و عوامل مؤثر بر نیاز به افزایش شایستگی متخصصان سئو سؤال‌هایی مطرح شد. با توجه به اینکه هدف از نظریه داده‌بنیاد توصیفی سطح بالا از شرایط موجود است، پاسخ تمام متخصصان و صاحب‌نظران پس از اعمال تعدیلات و انجام مجدد مصاحبه‌ها، در سه مقوله اصلی رقابتی شدن اکوسیستم، الزامات محیطی و الزامات تکنولوژیکی، قرار گرفت که هر یک، مفهوم‌ها و ویژگی‌های جزئی‌تری را پوشش می‌دهد.

رقابتی شدن اکوسیستم: با توجه به سرعت تحولات در محیط کسب‌وکارهای B2C برای دستیابی به مشتریان هدف، رقابت بین این کسب‌وکارها به شدت در حال افزایش است. در این راستا با توجه به اینکه استفاده از سئو در این کسب‌وکارها، به روش اصلی برای رسیدن به اهداف کسب‌وکارها تبدیل شده است و شرکت‌ها بیش از پیش به حضور در بستر اینترنت ترغیب می‌شوند و این، موجب رقابتی شدن در استفاده از سئو و ابزارهای مورد استفاده از آن شده است، هزینه‌های استفاده از این ابزار و استراتژی را برای کسب‌وکارها افزایش داده است و در عین حال، تمایل آن‌ها به شناساندن کسب‌وکار و محصولاتشان از طریق بهینه‌سازی موتورهای جست‌وجو نیز نسب به گذشته بیشتر است.

الزامات محیطی: یکی از موضوعاتی که موجب اهمیت توجه و تأکید بر شایستگی‌های متخصصان سئو شده، بحث تغییراتی است که در محیط کسب‌وکارهای اینترنتی ایجاد شده است. با رشد روزافزون این کسب‌وکارها و دیجیتالی شدن محیط کسب‌وکارها، کاربران هم تمایلشان به حضور در فضای وب بیشتر شده و این رفتار به نوعی رویکرد در زندگی افراد جامعه تبدیل شده است. امروزه میل به خرید اینترنتی و به صورت آنلاین با توجه به مزیت‌های آن، مانند سرعت زیاد، سهولت دسترسی به فروشندگان و امکان بررسی بازخوردهای یک کالا و خدمات و سایر مزایا بیش از پیش شده است. همچنین، در سال‌های اخیر، ورود اپیدمی کرونا و غیرحضور شدن اغلب کسب‌وکارها، به رشد مشاغل و کسب‌وکارهای اینترنتی کمک کرد و این خود موجب افزایش نیاز به متخصصان سئو در جهت معرفی و ارتقای کسب‌وکارها شد.

الزامات تکنولوژیکی: در عصری که هستیم سرعت تغییرات تکنولوژی به قدری است که با مهارت و دانش قبلی نمی‌توان در عرصه رقابت دوام آورد. نقش‌های مختلفی به سبب تغییرات تکنولوژیکی در حوزه بازاریابی دیجیتال به وجود آمده که یکی از مهم‌ترین آن‌ها، سئو یا همان بهینه‌سازی موتورهای جست‌وجو است. از جمله مواردی که خبرگان در رابطه با تغییرات تکنولوژیکی مطرح کردند، می‌توان به تغییر در ابزارها و تکنولوژی‌های سئو، تغییر الگوریتم‌های گوگل، ظهور هوش مصنوعی، تغییر در مدل‌های جست‌وجو و مشکلات فنی وبسایت‌ها اشاره کرد که هر یک از این‌ها، کسب‌وکارهای اینترنتی در حوزه B2C را تحت تأثیر قرار داده است؛ بنابراین رابطه تنگاتنگ موفقیت کسب‌وکار با

موفقیت سئو، متخصصان این حوزه را هم تحت تأثیر قرار داده است. در ادامه به برخی از نظرهای خبرگان در رابطه با این موضوع اشاره شده است:

«مورد دیگه که میخوام بگم، رشد تکنولوژی که سرعت زندگی آدم‌ها رو زیاد کرده. وقتی سرعت زندگی زیاد می‌شه، شما مجبورید خیلی از کارها رو آنلاین انجام بدی و بنابراین سیل عظیمی از افراد میان سمت کسب‌وکار آنلاین که باید صنعت و محیط پاسخ‌گوی آن‌ها بشن. تو اگه نتونی از این بازار سهمی ببری، صدمه‌ی کسب‌وکار بی‌معنی و مجبوری از هر ابزاری بهره‌ی ببری تا کسب‌وکار شناخته بشه و طبیعیه که سئو مهم می‌شه اینجا و نیاز به افرادی که تخصص این حوزه رو دارن، زیاد می‌شه».

«به نظرم حالا هرچی جلوتر بریم، رقابت تو این حوزه بیشتر خواهد شد و باید خیلی به‌روز باشین که بتونین علاوه‌بر وب، تو سوشال مدیا اینا خیلی فعال‌تر باشه. در بسیاری از حوزه‌ها، رقابت برای رتبه‌بندی در نتایج جست‌وجو بسیار شدید است. این رقابت می‌تواند باعث افزایش هزینه‌ها و زمان مورد نیاز برای بهینه‌سازی شود».

۲. شرایط زمینه‌ای

هر مقوله محوری در شرایط زمینه‌ای و بستری خاص روی می‌دهد. در این شرایط و بستر است که راهبردها و کنش‌های متقابل برای اداره، اجرا، کنترل و پاسخ به پدیده مرکزی صورت می‌گیرد. در رابطه با پژوهش حاضر نیز، مقوله مرکزی و همچنین، راهبردهایی که در الگو به آن‌ها اشاره شده است، در بستر و شرایط زمینه‌ای خاصی اتفاق می‌افتند. پس از انجام مصاحبه‌ها و رفت‌وبرگشت میان داده‌ها و مقوله‌ها و در نهایت، دریافت نظرهای مجدد مشارکت‌کنندگان در پژوهش، از میان ۱۹۵ مفهوم، تعداد ۱۶ مفهوم در قالب ۵ مقوله فرعی به‌دست آمد که مقوله‌های فرعی نیز به دو مقوله اصلی «شرایط سازمانی» و «شرایط فردی»، به‌عنوان شرایط زمینه‌ای خاص دسته‌بندی شدند که همه آن‌ها نیاز به شایستگی متخصصان سئو در اکوسیستم بازاریابی دیجیتال کسب‌وکارهای اینترنتی را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

شرایط سازمانی: مواردی چون عوامل مرتبط به کارفرما، زیرساخت‌های جبران خدمات، موانع ساختاری و جو سازمانی، در این مقوله جای گرفتند و از نظر نخبگان، عوامل فوق شرایطی را موجب می‌شود که بر راهبردهای شایستگی‌ها تأثیر می‌گذارد. در فضای کسب‌وکارهای اینترنتی که مشاغل بازاریابی دیجیتال رشد کرده است، افراد به‌عنوان کارفرما، در حرکت از کسب‌وکارهای سنتی به فضای آنلاین، دید وسیعی به این حوزه ندارند و این موجب چالش اساسی میان کارفرمایان و متخصصان حوزه سئو می‌شود. در ساده‌ترین حالت، کارفرما به‌دلیل ناآگاهی از فرایند سئو، انتظارات و توقعاتی را از متخصصان این حوزه دارد که با توجه به روند فعالیت آن‌ها، غیرطبیعی است. یکی دیگر از مواردی که از نظر خبرگان در کسب شایستگی‌ها، به‌عنوان عوامل زمینه‌ای تأثیر می‌گذارد، مسائل مرتبط با ساختار است که به فقدان شرح وظایف مشخص و عدم تقسیم‌بندی وظایف تخصصی با متخصصان سئو اشاره دارد که اغلب برخی فعالیت‌های غیرمرتبط و مسئولیت‌های نامتعارف نیز برعهده سئو کار سپرده می‌شود. در ادامه، به بخشی از مصاحبه‌های خبرگان در رابطه با مقوله‌های فوق اشاره شده است.

«بهتره همون کارفرما دقیقاً اطلاعات اندک پایه‌ای داشته باشه که اون اگر نداشته باشه، اتفاقات بدی واسه کل سازمان می‌افته. اشخاص این مواقع کل تیم رو نابود می‌کنن، کل شرکت رو می‌تونه به چالش بدی بکشونه و واقعاً نابود کنه. من

این رو نمونه‌اش رو دیدم، نیاز نیست بشینه به صورت کامل سئو رو متوجه بشه، ولی بدونه که سئو چه کاری انجام می‌ده. حتی همون وظایفش چیه درک کنه، شرح وظایفش چیه، هدفش چیه؟ هدف از شغل چیه؟ گزارشگیریش چه جوریه؟ ابزارهای کارش چیه؟».

شرایط فردی: در کنار عوامل سازمانی بعضی از شرایط زمینه‌ای مربوط به خود افراد است که از آن به عنوان مقوله پیشینه فردی در این تحقیق نام برده می‌شود. آن‌ها عواملی هستند که هر فرد بر حسب زمینه‌ای که در آن بوده و تجربی که داشته، کسب کرده است. در این پژوهش سابقه یادگیری سئوکار، پیشینه حرفه‌ای سئوکار و آموزش‌های نامعتبر، از جمله مؤلفه‌هایی است که خبرگان به آن‌ها اشاره کرده‌اند. اینکه فرد از قبل تحت چه نوع و با چه کیفیت آموزش دیده است، در راهبردهای توسعه شایستگی‌هایش بسیار تأثیر می‌گذارد. در ادامه، به بخشی از مصاحبه یکی از خبرگان اشاره شده است.

«سابقه کاری و نمونه کار این‌ها، باعث می‌شه دقیقاً من تشخیص بدم که اون شخص رو می‌تونم استخدام کنم یا نه. از لحاظ اینکه مثلاً من خودم چندین بار مصاحبه کردم با اشخاصی که می‌خواستم استخدام کنم، حالا لول کار. مثلاً کارشناس سئو، اولین چیزی که دیده می‌شه نمونه کاره و حالا سابقه کاری بعد به صورت اتفاقاتی که تو وب انجام داده. حالا هم می‌تونه سابتی باشه که برده بالا و هم می‌تونه اکانتی باشه. مثلاً مثل توی لینکدین فعالیتش رو نشون میده، این رو می‌شه روش تصمیم‌گیری کرد».

۳. مقوله محوری

این مقوله به برجسب مفهومی برای چارچوب یا طرح به وجود آمده اشاره دارد. در این پژوهش تدوین مدل شایستگی‌های متخصصان سئو در اکوسیستم بازاریابی کسب و کارهای آنلاین از نوع B2C مورد مطالعه قرار گرفته است و با توجه به این موضوع، بعد از گردآوری داده‌ها و تحلیل آن‌ها در مرحله کدگذاری و بررسی ویژگی‌های ارائه شده، این طبقه به عنوان طبقه محوری انتخاب شد که ۱۹۵ مفهوم، در قالب ۲۶ مقوله فرعی دسته‌بندی و مقوله‌های فرعی نیز در ۵ مقوله اصلی طبقه‌بندی شدند که در ادامه به ارائه آن‌ها می‌پردازیم.

شایستگی‌های فنی: با توجه به آنچه در شکل ۲ اشاره شد، ابعاد مهارت بازاریابی، دانش تخصصی، دانش محتوا، دانش مکمل و دانش عمومی در حوزه شایستگی‌های فنی جای دارند. دانش عمومی متخصصان سئو به تحصیلات دانشگاهی، تجربه و سوابق کاری و آشنایی با مباحث عمومی بازاریابی دیجیتال و فناوری اطلاعات و علوم کامپیوتر اشاره دارد. دانش تخصصی متخصصان سئو که یکی دیگر از ابعاد شایستگی‌های فنی است، به اطلاعات و توانایی‌های تخصصی یک متخصص جهت اجرای اثربخش وظایف و مسئولیت‌هایش اشاره دارد. در این خصوص، اکثر مصاحبه‌شوندگان بیان کردند که متخصصان سئو در کسب و کارهای آنلاین، باید بر دانش و مهارت‌های فنی سئو، دانش UX، بهینه‌سازی مطلوب وبسایت برای موبایل، مهارت کیبورد ریسرچ، دانش URL، توانایی بهبود رابط کاربری و طراحی سایت، تسلط به ابزارها و تکنیک‌های مختلف سئو، دانش OCR، دانش برنامه‌نویسی و مدیریت لینک‌ها تسلط داشته باشد. علاوه بر آن، یک متخصص سئو باید به عنوان دانش مکمل، به زبان انگلیسی تسلط کافی داشته باشد. در رابطه با دانش محتوا، طبق نظر

خبرگان بایستی بر مباحث بهینه‌سازی محتواها، دانش کپی رایتینگ، بهبود نتایج محتواها در نتایج جست‌وجو، اصول محتوا و شناخت واژگان کلیدی تسلط داشته باشد. در رابطه با دانش بازاریابی نیز، مفاهیم استخراج شده از مصاحبه‌ها نشان داد که متخصص سئو باید از این مهارت‌ها برخوردار باشد: دانش و مهارت بازاریابی، درک نیاز مشتریان، آشنایی مفاهیم بازاریابی دیجیتال، توانایی تحلیل بازار، شناخت بازار و درک اهداف بازاریابی. در ادامه نظر دو تن از مصاحبه‌شوندگان در این خصوص آورده شده است:

«چون من اصلاً نفهمیدم که مشتری چی می‌خواد، من اصلاً نفهمیدم که چه جوری باید چه مشتری رو جذب کنم، یعنی شناخت بازار هدف، شناخت کسب‌وکار صنعت مشتریان، خب خیلی مهمه و اولویت داره به هر مهارت فنی و برنامه‌نویسی دیگه‌ای. به نظر من اصلاً خیلی وقتا اگر یه سئوکار نداشته باشه، اشکالی نداره».

یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان اشاره کرد:

«درک عمیق از صنعت و نیازهای مشتریان، توانایی تعیین استراتژی‌های سئو مناسب را تقویت می‌کند».

شایستگی‌های میان فردی: تفکر انتقادی، شبکه‌سازی، اصول و فنون مذاکره و مهارت تیمی، ابعاد شایستگی‌های میان فردی در مدل استخراجی این پژوهش هستند. مهارت‌های بین فردی، توانایی افراد برای فعالیت اثربخش به‌عنوان عضو یک تیم و ایجاد حس همکاری در واحد یا بخش فعالیتش تعریف می‌شود. مهارت‌های ارتباطی بخش مهمی از مهارت‌های بین فردی را دربرمی‌گیرد؛ زیرا مبادلهٔ پیام در محیط کار، بر اساس مهارت‌های ارتباطی شکل می‌گیرد. اهمیت این مهارت به قدری است که حتی مدیران در صورت نداشتن تناسب بین مهارت‌های فنی و این مهارت‌ها با شکست مواجه خواهند شد. آنچه خبرگان در رابطه با بُعد شبکه‌سازی مطرح کردند، عبارت است از: مهارت ارتباطی عالی، روابط عمومی عالی، شبکه‌سازی با افراد و ارتباط با تیم و افراد خارج از تیم. به‌زعم خبرگان داشتن ارتباطات خوب در جهت شبکه‌سازی، برای متخصصان سئو اهمیت بسیار زیادی دارد؛ زیرا ماهیت مشاغل در کسب‌وکارهای آنلاین به‌صورتی است که بایستی واحد سئو از سایر واحدها مانند مدیریت وبسایت یا واحد بازاریابی اطلاعات دریافت کند و متقابلاً خروجی نتایج خود را ارائه دهد. یکی دیگر از چالش‌هایی که در رابطه با سئو مطرح است، این است که اکثر متخصصان سئو، توانایی مذاکره و متقاعدسازی مدیران را ندارند و در اغلب مواقع، وقتی با نقد مدیر یا کارفرما واقع می‌شوند، توانایی پذیرش نقد را ندارند و این خود موجب ایجاد مشکل بین متخصصان سئو و کارفرما می‌شود؛ از این رو داشتن تفکر انتقادی مهم است. مؤلفه‌های این بُعد عبارت‌اند از: تعامل با مخاطبان، توانایی جذب اطلاعات از افراد، انتقادپذیری، تعامل‌پذیری و گوش شنوا داشتن. در بُعد اصول و فنون مذاکره، مواردی از قبیل متقاعدسازی، توانایی آموزش و قانع‌سازی همکاران و مدیران و همچنین، توانایی مذاکره مطرح شد که این توانایی‌ها و مهارت‌ها در دستیابی به موفقیت پروژه‌های سئو بسیار اهمیت دارند؛ زیرا زبان مشترکی بین افراد و واحد سئو ایجاد می‌کنند که این هم به سهم خود، استمرار فعالیت فرایندهای سئو را موجب می‌شود. بُعد مهارت تیمی، به همکاری با تیم‌ها، مشارکت، توانایی کار تیمی و تشکیل تیم‌های کاری با تخصص مختلف اشاره دارد. در ادامه بخشی از مصاحبه با خبرگان در این رابطه ارائه شده است:

«آره باید فردی باشه که اهل تیم و رک باشه با تیم برنامه‌نویسی بتونه خوب ارتباط بگیره با تیم محتوا بتونه خوب ارتباط بگیره. یه جاهایی حتی نیاز به ارتباط با تیم سوشال مدیا داره. از نظر حالات و روحیات که باید این فرهنگ تعامل‌چینی رو داشته باشه. بعضیا خیلی تک‌رو هستند. تو بحث سئو فقط اون چیزی که خودش فکر می‌کنه و تو ذهنش هست رو پیاده می‌کنه با تیم‌های دیگه خیلی تعامل نداره. این تعامل داشتن به نظرم خیلی خوبه.»

شایستگی‌های مدیریتی: این شایستگی‌ها به مهارت و توانمندی‌هایی مربوط می‌شود که متخصصان سئو در رابطه با کار و وظایف سازمانی باید از آن‌ها بهره‌مند باشند. شایستگی‌های مدیریتی در چارچوب چهار مقوله «مدیریت پروژه»، «مدیریت استراتژیک»، «بهبود مستمر» و «مدیریت تغییرات» دسته‌بندی شده‌اند. دلیل انتخاب این مقوله‌ها به‌عنوان شایستگی‌های مدیریتی، رابطه مفاهیم یادشده از نظر خبرگان با مهارت‌های مدیریتی مختلفی بود که اشاره شده است. مفاهیمی که از مصاحبه با خبرگان در رابطه با مقوله مدیریت پروژه استخراج شد، عبارت است از: تخصیص منابع به پروژه‌ها، مدیریت پروژه، توانایی نظارت بر عملکرد وبسایت‌ها، مهارت تصمیم‌گیری، مدیریت ریسک، مدیریت زمان، هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی. علاوه‌بر مدیریت پروژه، موضوع مهم دیگری که متخصصان سئو باید در آن توانمند باشند، بحث مدیریت استراتژی است. برای مثال، باید بتواند استراتژی محتوا را تعیین کند یا توانایی انتخاب استراتژی‌های مختلف را برحسب اقتضا داشته باشد. همچنین هر فردی که در این اکوسیستم فعالیت دارد، باید توانایی شناسایی و پیش‌بینی، پاسخ‌گویی و سازگاری با تغییرات را داشته باشد که این مفاهیم، در قالب مقوله مدیریت تغییرات طبقه‌بندی شده است. در مصاحبه با خبرگان در رابطه با شایستگی‌های مدیریتی موضوعات ذیل مطرح شد:

«مورد سوم بحث توانایی مدیریت پروژه و زمان هستش؛ یعنی توانایی تخصیص منابع و زمان به پروژه‌ها و وظایف مختلف. مهارت در برنامه‌ریزی و مدیریت پروژه‌های سئو. در واقع فرد در مدیریت پروژه تخصیص منابع، برنامه‌ریزی، مانیتورینگ و اجرای اقدامات سئو را مدیریت می‌کند.»

شایستگی‌های فردی: شایستگی‌های فردی به مجموعه‌ای از ویژگی‌های فردی اطلاق می‌شود که در قالب نگرش‌ها، رفتارها و خصوصیات شخصیتی افراد تجلی پیدا می‌کند. شایستگی‌های فردی در قالب ۷ مقوله دسته‌بندی شد. ابعاد شایستگی‌های فردی عبارت‌اند از: «تاب‌آوری»، «ویژگی‌های فردی»، «بین‌المللی»، «به‌روز بودن»، «یادگیرندگی»، «نشر دانش» و «مسئولیت‌پذیری». در بُعد بین‌المللی، آنچه از نظر خبرگان بیشتر در کانون توجه قرار گرفت، توان انطباق بالا با تغییرات، توانایی رفع چالش‌ها و توان مواجهه با چالش‌ها بود. متخصصان سئو با توجه به پویایی محیط، بایستی بتوانند در مواجهه با این تحولات، انعطاف بیشتری از خود نشان دهند و توانایی مقابله و رفع چالش‌هایی را که از این تحولات نشأت می‌گیرد، داشته باشند. همچنین برای اینکه بتوانند منعطف عمل کنند، بایستی دائم دانش خود را به‌روز کنند و به مواردی از قبیل فالوآپ کردن مباحث روز، آشنایی و به‌کارگیری تکنیک‌های جدید سئو، آشنایی با قوانین و الگوریتم‌های جدید موتورهای جست‌وجو و توانایی سرچ، توجه ویژه‌ای کنند که این خود مستلزم آن است که فرد میل و تعهد به یادگیری را داشته باشد. آنچه در این پژوهش از نظر خبرگان در یادگیری مداوم مهم است، تعهد به یادگیری، توسعه شایستگی‌های جدید، رقابت طلب بودن، میل به پیشرفت و توسعه فردی و توانایی مطالعه پیوسته است که همه اینها، در بُعد یادگیرندگی دسته‌بندی شده است و پویایی فرد در اکوسیستم را در پی دارد. همچنین، از نظر

مصاحبه‌شوندگان یک فرد به‌عنوان متخصص سئو در کسب‌وکارهای آنلاین، باید توانایی و روحیه انتقال تجربه و دانش را در مجموعه و تیم داشته باشد که موجب هم‌افزایی کل تیم می‌شود. در نهایت در رابطه با بُعد مسئولیت‌پذیری، از نظر مصاحبه‌شوندگان، متخصص سئو باید مانند کسب‌وکار خودش به شغل نگاه کند و برای آن دلسوز باشد. تعهد و مسئولیت‌پذیری، رعایت اصول اخلاقی، پاسخ‌گویی، پیگیری و دلسوزی برای کسب‌وکار، از جمله مفاهیمی بود که مصاحبه‌شوندگان بر آن‌ها تأکید داشتند. در ادامه متن مصاحبه با خبرگان در رابطه با موارد فوق ارائه می‌شود:

«ببین شما وقتی استراتژی می‌دونی و توانایی چیدن استراتژی رو داری، مسلماً بین‌المللی تون هم بالا می‌ره، یعنی شما یه استراتژی می‌چینی، یک ماه دو ماه با این استراتژی جلو میری و ببینی جواب نمی‌ده. شما باید این انعطاف رو داشته باشید که توانایی داشته باشید استراتژی تون رو عوض کنید. باید با کارفرما به‌گونه‌ای صحبت کنید که کارفرما بدونه که مثلاً این پروژه هفت ماه طول می‌کشه. باید این رو قانعش بکنیم و نذارین دلسرد بشه از پروژه و پیشرفت کارتون رو مداوم به کارفرما توضیح بدین».

شایستگی‌های ادراکی: ابعادی که به‌عنوان مقوله‌های فرعی، زیرمجموعه شایستگی‌های ادراکی دسته‌بندی شد، عبارت‌اند از: خلاقیت، تفکر تحلیلی، تفکر سیستمی، توانایی حل مسئله، تفکر استراتژیک و خودآگاهی. در رابطه با مقوله خلاقیت، از نظر خبرگان متخصصان سئو باید در پیدا کردن راه‌حل‌ها، خلاقانه عمل کنند و حتی در تولید و نحوه ایجاد محتوا نیز باید خلاق باشند. همچنین با توجه به اینکه یکی دیگر از مهارت‌هایی که یک سئو کار باید داشته باشد، مبحث مربوط به استراتژی است، در نحوه پیاده‌سازی استراتژی‌های مربوط به فرایند سئو نیز باید خلاقیت لازم را داشته باشد. مقوله مهم دیگر از نظر خبرگان، تفکر تحلیلی است؛ یعنی فرد بایستی توانایی تحلیل رقبا، تحلیل وضعیت صنعت، تحلیل رفتار مشتریان، تحلیل داده‌ها و تفسیر دقیق آن‌ها را داشته باشد. خبرگان علاوه‌بر آن، توانایی دید سیستمی و کلی‌نگری، اشراف کامل بر سایر کانال‌های بازاریابی، داشتن ذهن مهندسی و توانایی ایجاد هم‌افزایی و هماهنگی بین فعالیت‌های بازاریابی دیجیتال را مهم و ضروری دانستند که در این پژوهش تحت عنوان بُعد تفکر سیستمی دسته‌بندی شدند. تفکر استراتژیک، از دیگر مواردی بود که به‌وفور توسط خبرگان مطرح شد. از نظر آنان یک متخصص سئو، برای عملکرد بهتر و اثربخش باید دید بلندمدت داشته باشد، با کارفرما و اهداف کسب‌وکار آن هماهنگی ایجاد کند و ارتباط اهداف کسب‌وکار با واحد سئو را درک کند. اگر فرد از توانمندی‌های خود آگاهی داشته باشد و بتواند به‌نوعی خود ارزیابی کند و حتی آن‌ها را ابراز کند، به‌طور کلی این فرد خودآگاهی دارد که این نیز، امر مهمی در رابطه با شایستگی‌های متخصصان سئو است. در ادامه، به نظر یکی از مصاحبه‌شوندگان اشاره شده است.

«اگر بخوایم مثلاً حالا علت رو بگیریم، علت اینکه خلاقیت مهمه چیه، مثلاً شاید بگیریم یکی متمایز بودن از سایرین هستش حالا رقبامون. اونجوری بخوایم باشیم دقیقاً همینه دیگه. ببینید بحث خلاقیت بحث پیشرو بودن رو ایجاد می‌کنه و ما سئو می‌کنیم برای اینکه بالاتر از بقیه قرار بگیریم. خلاقیت در پیشنهاد راه‌کارهای نو و توانایی در حل مسائل، به متخصصان سئو کمک می‌کند تا در مواجهه با چالش‌های مختلف بهترین راه‌حل‌ها را ارائه دهند».

۴. راهبردها

عبارت است از اعمال و شیوه‌های مورد استفاده و تدابیر، ترفندها و شگردهایی که به اقتضای زمینه‌ها و شرایطی که در آن قرار دارند، در پیش می‌گیرند. در این پژوهش از میان ۱۹۵ مفهوم ایجاد شده، ۱۳ مفهوم در ۳ مقوله فردی و دو مقوله اصلی به‌عنوان راهبردها دسته‌بندی شده است.

آموزش و توسعه: به عقیده خبرگان و متخصصان سئو، مهم‌ترین رویکرد در جهت اشاعه و ترویج شایستگی‌ها، آموزش و توسعه است. این آموزش و توسعه می‌تواند در قالب آموزش‌های درون سازمانی، آموزش‌های بیرونی و شبکه‌سازی باشد. از نظر خبرگان، برخی کسب‌وکارها و سازمان‌ها منابع مالی خوبی را در جهت توسعه متخصصان سئو در اختیار آن‌ها می‌گذارند که این امر موجب تسهیل فرایند آموزش خواهد شد. همچنین، رویکرد دیگر در جهت توسعه شایستگی‌ها و پرکردن شکاف مهارت‌های نرم و سخت متخصصان سئو، فرایند مربیگری و ایجاد فرهنگ آن در کسب‌وکارهاست. همچنین می‌توان با برگزاری دوره‌های درون سازمانی و کارگاه‌های مرتبط با شایستگی‌های مورد نیاز در قالب برنامه‌های آموزشی، به این مهم نیز دست یافت. بعد دیگری که خبرگان به آن اشاره کردند، این است که کسب‌وکارها متخصصان را تشویق به حضور در رویدادهای تخصصی سئو و سمینارها و همایش‌های مرتبط با آنان کنند؛ زیرا در این رویدادها متخصصان به بهترین نحو می‌توانند در تعامل با خبرگان صنعت و اکوسیستم دیجیتال مارکتینگ شبکه‌سازی کنند. علاوه بر موارد فوق، موضوع دیگری که در این رابطه توسط خبرگان مطرح و پیشنهاد شد، مواردی از این قبیل بود: آموزش‌های آکادمیک که البته تأکید بر آموزش‌های کوتاه مدت یا گنجاندن دروس مرتبط با سئو و شایستگی‌های لازم در رشته‌های تحصیلی مرتبط با مباحث بازاریابی دیجیتال است یا استفاده از مشاوران و متخصصان خارجی در جهت آموزش و توسعه متخصصان است که در قالب بعد آموزش‌های بیرونی دسته‌بندی شدند.

سیاست‌های کاری: با کدگذاری داده‌های حاصل از مصاحبه و تحلیل آن‌ها، این نتیجه حاصل شد که در کنار انجام اقدامات مربوط به آموزش و توسعه، برخی راهبردها به ساختار و سیاست‌های کاری یک کسب‌وکار یا سازمان مربوط است. خبرگان مواردی از قبیل تفویض اختیار، ارائه منظم بازخورد و تشویق به خودآموزی با ارائه دسترسی به منابع آموزشی را مطرح کردند. اگر کسب‌وکاری سیاست تفویض اختیار را در رابطه با متخصصان سئو به کار ببرد، این فرصت را در آنان به وجود می‌آورد که با اعتمادبه‌نفس بیشتری به انجام پروژه‌های سئو اقدام کنند و در این مسیر به یادگیری ترغیب شوند.

«بینید یکی‌اش آموزش. اگر که یک نفر یا حالا یک تیمی به‌عنوان سئو وارد یه سازمانی می‌شه، وارد یه شرکتی می‌شه، باید اون سازمان بپذیره که این فرد ماهانه یه تعداد ساعت نیاز به آموزش داره. حالا این آموزش می‌تونه سلف استادی باشه، می‌تونه با هزینه دوره و این‌ها باشه و حالا باز هزینه دوره رو ممکنه حتی خود اون فرد بده، ولی باید سازمان بپذیره که این شغل و این پوزیشن نیاز به آموزش مستقل داره.»

۵. شرایط مداخله‌گر

عبارت است از شرایطی که راهبردها و تعاملات اتخاذ شده را تحت‌الشعاع قرار می‌دهد و تعدیل می‌کند. در این پژوهش از

میان ۱۹۵ مفهوم، ۲۲ مفهوم در قالب ۵ مقوله فرعی و ۳ مقوله اصلی برای شرایط مداخله‌گر طبقه‌بندی شد.

عوامل بیرونی: عوامل سیاسی و قانونی، عوامل اقتصادی و عوامل بیرونی، به‌عنوان ابعاد عوامل بیرونی از نظر خبرگان در پژوهش حاضر مطرح شدند. از جمله مواردی که متخصصان در مصاحبه‌ها به آن‌ها اشاره کردند و طی فرایند کدگذاری استخراج شدند، می‌توان به محدودیت‌های اینترنتی حاکم بر جامعه در نتیجه سیاست و قانون‌گذاری‌ها اشاره کرد که خود موجب کاهش و محدودکننده توسعه شایستگی‌ها در افراد فعال در حوزه سئو است. عامل تحریم در کنار بحث فیلترینگ، خود به خود در تضاد با ماهیت کسب‌وکارهای اینترنتی و مشاغل سئو است. همچنین نبود اتحادیه‌ها و انجمن‌های مربوط به سئو، موجب فقدان حمایت از متخصصان سئو در رابطه با محدودیت‌هایی اینچنینی است.

علاوه‌براین، عوامل اقتصادی از جمله تورم، بلندمدت‌بودن سرمایه‌گذاری در سئو و افزایش هزینه نیروی انسانی نیز، به‌عنوان شرایط مداخله‌گر مطرح شد که هم هزینه کسب‌وکارها را در به‌کارگیری نیروهای متخصص تحت تأثیر قرار می‌دهد و هم، خود متخصصان سئو با توجه به تورم زیاد، توانایی نخواهند داشت که در برخی دوره‌هایی شرکت کنند که به کسب و توسعه شایستگی آن‌ها منجر خواهد شد. از نظر خبرگان، تورم موجب می‌شود که افراد در توسعه فردی و کسب شایستگی‌های لازم برای عملکرد بهتر، تعلل کنند و آن را به تأخیر بیندازند. کسب‌وکارها نیز در شرایط تورمی با توجه به بلندمدت بودن نتایج سئو، در برخی موارد، تمایلی به هزینه کردن در جهت توسعه شایستگی‌های متخصصان سئو ندارند. برخی از عواملی که از نظر خبرگان بیان شد نیز، در ترویج و توسعه شایستگی‌های متخصصان سئو تأثیرگذار است؛ برای نمونه، پیشرفت و تغییر در بازاریابی، تغییرات محیطی، نبود رشته آکادمیک برای سئو، عدم آموزش کافی و تغییرات فرهنگی که در قالب مقوله عوامل محیطی دسته‌بندی شدند. همه این تغییرات موجب می‌شود متخصصان سئو برای عملکرد بهتر در کسب‌وکارهای اینترنتی، دائم به‌دنبال ارتقای مهارت‌ها و کسب شایستگی‌های جدید باشند.

«اما چالش‌هایی که کسب‌وکارها دارند، تو حوزه سئو، یکی‌اش عدم کسب ترافیک مرتبط با کسب‌وکارشون هستش؛ یعنی یا کلاً قادر به کسب ترافیک نیستند؛ چون سرمایه‌گذاری درستی رو تو حوزه سئو انجام ندادن. یه بحث دیگه هم که هستش، حالا بحث هزینه‌هاست، حالا نمیدونم به این بخش مربوط می‌شه یا نه. بحث افزایش هزینه‌ها به‌دلیل گران شدن نیروی کار، به‌تدریج که تورم داره افزایش پیدا می‌کنه، هزینه‌هاش، هزینه ابزارهای خارجی. وضعیت اینترنت هم که چون فیلتر هستیم، متأسفانه برای پرداخت‌های اینترنتی مشکل داریم، یعنی اگه شما بخواین برای یک فروشگاه اینترنتی خارجی پولی واریز کنین تا خدماتی خریداری بکنید، برای سئو متأسفانه این امکان خیلی سخت و دشوار شده».

عوامل سازمانی: از نظر خبرگان اندازه و توانمندی کسب‌وکار و قدرت برند کسب‌وکار می‌تواند بر شایستگی‌ها تأثیرگذار باشد که اینها تحت عنوان مقوله شهرت سازمانی در این پژوهش مطرح شده است. سازمان‌هایی که برند مطرح و شناخته شده‌ای دارند، مسیر را برای سئو بهتر و راحت‌تر می‌کنند و در سطح جامعه، افراد با دیدن بنرهای آن کسب‌وکار و تبلیغات محیطی‌ای که دارند، به‌صورت مستقیم آن برند یا کسب‌وکار را در فضای وب جست‌وجو می‌کنند. این کار موجب بهبود سئو می‌شود و متخصصانی که در این نوع کسب‌وکارها فعالیت دارند، خیلی با چالش مواجه نخواهند شد. همچنین اگر کسب‌وکاری بزرگ و قدرتمند باشد، با توجه به بودجه خوبی که برای بخش سئو اختصاص می‌دهد، می‌تواند موجب توسعه شایستگی‌ها و توانمندی‌های متخصصان سئو شود. آنچه خبرگان در مصاحبه بیان کردند، بدین شرح بود:

«شما میان توی به حوزه‌ای، مثلاً گردشگری وارد می‌شی، مثلاً شرکت بزرگی مثل علی بابا، این شرکت می‌آد تو سطح شهر، تو تلویزیون، تبلیغات بیلبرد داره، اینا رو مردم به‌عنوان برند می‌شناسن. شما بخواین به علی بابا برسین، باید هزینه‌ای به مراتب بالاتر از این بکنین. شما تو سئو هم هر چقدر زور بزنید، هر چقدر کار بکنید، متأسفانه نمی‌تونین برسین. سازمان‌هایی که در قالب ساختار بزرگ دارن فعالیت می‌کنن، معمولاً تیم سئو دارن یا حداقل یک نفر متخصص سئو رو به‌صورت تمام وقت جذب کردن».

عوامل فردی: یکی دیگر از عواملی است که از نظر خبرگان، به‌عنوان عامل مداخله‌گر مطرح شد، عوامل فردی بود. یک متخصص سئو که از کسب‌وکار یا صنعت شناخت کافی دارد و اهداف آن کسب‌وکار را درک می‌کند، به‌راحتی می‌تواند با کاربران و افراد جامعه مورد مخاطب ارتباط برقرار کند و نیازهای آن کسب‌وکار را بشناسد. در واقع فردی که به‌عنوان متخصص سئو، هوش تجاری یا کسب‌وکار بالایی دارد، از مهارت هوشمندی محیطی برخوردار است که این عامل موجب می‌شود نسبت به کسب شایستگی‌ها و توسعه آن‌ها در خود اهتمام ورزد.

«یکی از چالش‌هایی که دارن، اینه که نمی‌رن اون فیلد رو بررسی کنن، ببینن اصلاً اون فیلد رو دوست دارن؟ می‌تونن باهاش بیان پیش یا نه؟ دومی‌اش اینه که بعضی موارد، چالش‌هایی که وجود داره در این حوزه رو، متوجه نمی‌شن. در واقع متخصصان سئو که بیشتر متخصصان سئوی اون سختی‌های اون مارکته، متوجهش نیستن».

۶. پیامدها

سرانجام، دستاورد پژوهش حاضر و نیز مجموع موجبات علی و راهبردهای اتخاذ شده، آثار و پیامدهایی را در پی دارد که ۱۷ مفهوم ایجاد شده برای آن، در ۴ مقوله فرعی و ۲ مقوله اصلی جای گرفتند. هر جا انجام یا عدم انجام عمل معینی در پاسخ به مسئله‌ای یا به‌منظور اداره و حفظ موقعیتی از سوی فرد یا افرادی انتخاب شود، پیامدهایی به همراه دارد (اشتراوس و کوربین، ۱۹۹۰). ارتقای ابعاد شایستگی متخصصان سئو با در نظر گرفتن تمام عوامل و شرایط مؤثر بر آن نیز دارای پیامدهایی خواهد بود که در ذیل به آن‌ها اشاره می‌شود.

پیامدهای مرتبط با کسب‌وکار: برخی از پیامدهای مربوط به توسعه شایستگی‌های متخصصان سئو، در سطح کسب‌وکار خود را نشان می‌دهد. از نظر خبرگان، بهینه‌سازی موتورهای جست‌وجو به‌صورت اثربخش و مؤثر توسط متخصصان شایسته، به ایجاد برند، تمایز در مقابل رقبا و افزایش اعتماد به برند و وبسایت منجر خواهد شد. همچنین یک وبسایت با سئو بالا، موجب افزایش نرخ تبدیل، افزایش بازدید، ایجاد بازار بین‌المللی با ورود به آن و در نتیجه افزایش سودآوری و فروش کسب‌وکار خواهد شد؛ زیرا افزایش ماندگاری کاربران در سایت و دسترسی آنان به وبسایت، موجب افزایش ترافیک و رتبه‌بندی سایت شده و این خود به افزایش درآمد و سود کسب‌وکار منجر می‌شود.

پیامدهای فردی: از نظر خبرگان در کنار عوامل ذکر شده کسب شایستگی‌ها و توسعه آن‌ها در متخصصان سئو موجب توانمندسازی آنان شده که این نیز قابلیت اشتغال‌پذیری آن‌ها را در بازارهای داخلی و خارجی افزایش خواهد داد؛ زیرا به ایجاد برند شخصی منجر خواهد شد. در این خصوص مصاحبه‌شونده‌ای گفت:

«کل هدفمون اینه یا فروش رو بیشتر بکنیم که می‌تونه سودآوری شرکت رو خیلی بیره بالا. مهم‌ترین دستاوردی که این

متخصص سئو می‌تونه به‌دست بیاره، اینه که نیازی که کارفرما داره رو بتونه برآورده بکنه؛ یعنی ممکنه یه کارفرمایی که خدمات داره ارائه می‌ده، یه کارفرمایی داره جنس می‌فروشه، شما باید بتونین اول برای این کارفرما مشتری جمع بکنین».

در نهایت، با توجه به تحلیل داده‌ها و استخراج کدهای باز، مقوله‌های محوری و انتخابی، مدل زیر به‌عنوان مدل کیفی پژوهش بر مبنای رویکرد طرح پارادایمی ارائه می‌شود.



شکل ۲. مدل نهایی پژوهش

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف از پژوهش حاضر، ارائه چارچوبی برای شایستگی‌های متخصصان سئو اکوسیستم بازاریابی دیجیتال، بر اساس نظریه داده‌بنیاد در کسب‌وکارهای اینترنتی B2C بوده است. در این پژوهش تلاش شد تا علاوه بر توجه به مفهوم شایستگی‌های متخصصان سئو اکوسیستم بازاریابی دیجیتال، شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها، پیامدها و مقوله محوری متخصصان سئو اکوسیستم بازاریابی دیجیتال در کسب‌وکارهای اینترنتی B2C شناسایی و الگوی آن طراحی شود. در این راستا، پس از سه مرحله کدگذاری که نتایج آن‌ها در بخش قبل شرح داده شد، در مرحله کدگذاری باز تلاش شد تا مفاهیم اولیه، در قالب دسته‌های بزرگ مفهومی طبقه‌بندی شود که در نهایت، ۱۹۵ مفهوم کلی ساخته شد و با طبقه‌بندی آن‌ها، ۴۳ مقوله فرعی استخراج شد. در نهایت، مقوله‌های فرعی، در قالب ۱۷ مقوله اصلی بدین شرح دسته‌بندی شدند: رقابتی شدن اکوسیستم، الزامات محیطی، الزامات تکنولوژیکی، شرایط سازمانی، شرایط فردی، شایستگی‌های فنی، شایستگی‌های میان فردی، شایستگی‌های مدیریتی، شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های ادراکی، آموزش و توسعه، سیاست‌های کاری، عوامل بیرونی، عوامل سازمانی، عوامل فردی، پیامدهای مرتبط با کسب‌وکار، پیامدهای فردی.

در نهایت این مقوله‌های اصلی، در ۶ مقوله کلیدی دسته‌بندی شدند. این مقوله‌ها عبارت‌اند از: ۱. عوامل زمینه‌ای؛ ۲. عوامل محیطی؛ ۳. عوامل علی؛ ۴. مقوله محوری؛ ۵. راهبردها؛ ۶. پیامدها. همچنین با رویکر گراندد تئوری و بعد از استخراج مقوله‌های کلیدی پژوهش و مقوله‌های فرعی، مدل پارادایمی برخاسته از زمینه تحقیق، مبتنی بر الگوی سیستماتیک استراوس و کوربین ترسیم شد. در این مدل، مطابق شکل ۲، روابط هر یک از مؤلفه‌ها از طریق خطوط ارتباطی تبیین شده است و هر یک از روابط بین مؤلفه‌های کلیدی، بیانگر تقدم و تأخر ارتباط آن‌ها با یکدیگر است. همان‌طور که در این مدل مشاهده می‌شود، نتایج پژوهش حاکی از این است که عوامل علی به توسعه طبقه محوری، در جهت پاسخ‌گویی به تغییرات محیطی و تکنولوژیکی در فضای کسب‌وکارهای اینترنتی کمک می‌کند. استراتژی‌های توسعه شایستگی که بیانگر رفتارها و فعالیت‌ها و تعاملات هدفدار هستند و در طبقه محوری و تحت تأثیر شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر قرار دارند، تحت مقوله محوری راهبردها در مدل مطرح شدند. عوامل زمینه‌ای بر فضای حاکم بر کسب‌وکارهای اینترنتی B2C اشاره دارد که راهبردها را به همراه شرایط مداخله‌گر تحت تأثیر قرار می‌دهد. در اثر اتخاذ این راهبردها، نتیجه و پیامدهایی به وجود می‌آید.

یکی از نوآوری‌های این پژوهش، موضوع شایستگی‌های متخصصان سئو با روش پژوهش نظریه داده‌بنیاد است. در ادبیات داخل و خارج از کشور، الگوی جامعی که بتواند تمام ابعاد شایستگی متخصصان سئو را بررسی کند، وجود ندارد؛ بنابراین الگوی پارادایمی به‌دست‌آمده از داده‌های پژوهش را نمی‌توان با الگو یا روش پژوهش مشابه مقایسه کرد. با این حال در برخی پژوهش‌ها که در زمینه‌هایی مانند شایستگی بازاریابان دیجیتال، شایستگی‌های بازاریابان بین‌المللی، مدیران دیجیتال و برخی موضوعات مشابه با موضوع این پژوهش انجام شده است، نظریه‌پردازان بسیاری، به مفهوم‌ها و مقوله‌های منتج در این پژوهش اشاره کرده‌اند. یکی از مقوله‌های اصلی که در این مدل ارائه شده است، بحث

شایستگی‌های فنی است که با پژوهش‌های روئول و لینهولم^۱ (۱۹۹۹)، لیفلانگ، دالستروم، ورهوف و فروندت^۲ (۲۰۱۴) یانگ، ژنگ، جیانگ و سان^۳ (۲۰۱۵) مطابقت دارد که ابعادی از قبیل مهارت بازاریابی، دانش تخصصی، دانش محتوا، دانش مکمل و دانش عمومی را ذیل آن مقوله اصلی قرار داده‌اند.

شایستگی‌های میان فردی که یکی دیگر از ابعاد اصلی مدل این پژوهش است با ابعاد فرعی، شبکه‌سازی، تفکر انتقادی، اصول و فنون مذاکره و مهارت تیمی در پژوهش‌های توکلی و شاهزایی (۱۳۹۴)، اللهیاری، ابوالقاسمی، قهرمانی و خراسانی (۱۳۹۴)، سریکانت و جومون^۴ (۲۰۱۵)، مارتینا، هانا و یری^۵ (۲۰۱۲) و لیکاما^۶ (۲۰۱۵) مطابقت دارد.

در رابطه با شایستگی‌های فردی با توجه به بررسی ادبیات موجود مقوله‌های فرعی، تاب آوری، ویژگی فردی، انعطاف‌پذیری، به‌روز بودن، یادگیرندگی، نشر دانش و مسئولیت‌پذیری با مطالعات احمد^۷ (۲۰۱۰)، دیکینز (۲۰۱۲) مطابقت دارد. یکی از راهبردهایی که در این پژوهش برای توسعه شایستگی‌های متخصصان سئو احصا شد، سیاست‌های کاری در شرکت یا کسب‌وکار است که فضا را برای ارتقا و رشد شایستگی‌ها مهیا می‌سازد، این مورد با واگذاری تکالیف چالشی در مطالعه فرز، هس و فردریچ^۸ (۲۰۱۶) سازگاری دارد. از نظر خبرگان نیز، یکی از مسائلی که به ایجاد بستری برای توسعه شایستگی‌ها کمک می‌کند، این است که به متخصصان سئو فرصت داده شود تا در پروژه‌های مختلف و چالشی حضور داشته باشند.

عوامل زمینه‌ای بر فضای حاکم بر کسب‌وکارهای اینترنتی B2C اشاره دارد. همچنین شرایط مداخله‌گری که بر راهبردهای توسعه شایستگی‌ها تأثیر می‌گذارند، عبارت‌اند از: شرایط سازمانی و شرایط فردی و همچنین عوامل بیرونی، عوامل سازمانی و فردی. برخی از ابعاد شناسایی شده برای شرایط مداخله‌گر، مانند عوامل سیاسی و قانونی، عوامل اقتصادی، شهرت کسب‌وکار، هوشمندی محیطی، عوامل مرتبط به کارفرما، زیرساخت‌های جبران خدمات، موانع ساختاری و جو سازمانی که در این پژوهش شناسایی شد با مطالعات انجام شده هولند و مندری^۹ (۲۰۱۲)، بسیجی، بابایی زکلیکی، حسین‌زاده شهری و خدیور (۱۳۹۹)، سرعتی آشتیانی (۱۳۹۴)، اسماعیل‌پور و جاویدی (۱۳۹۴)، روشا و لیس^{۱۰} (۲۰۱۶) مطابقت دارد.

در ادامه، پیشنهادهای کاربردی، بر اساس یافته‌های پژوهش به شرح زیر ارائه می‌شود:

- مدلی که در این پژوهش ارائه شد، می‌تواند به‌عنوان راهنما برای بسیاری از شرکت‌ها و کسب‌وکارهای اینترنتی در جهت گزینش و جذب نیروهای شایسته و خبره در این حوزه کمک کند. از سوی دیگر، برخی از شرکت‌ها می‌توانند از این مدل، برای رتبه‌بندی کارکنان فعلی و یافتن افراد مستعد برای سرمایه‌گذاری‌های بیشتر، ارتقا و

1. Rothwell & Lindholm
2. Leeflang, Dahlström, Verhoef & Freundt
3. Yang, Zhang, Jiang, & Sun
4. Srikanth & Jomon
5. Martina, Hana & Jiri
6. Liikamaa
7. Ismail
8. Frese, Hass & Friedrich
9. Holland & Mandry
10. Rosha & Lace

توسعه توانمندی‌های نیروهای فعال در این حوزه، استفاده کنند.

- با توجه به راهبردهایی که در جهت توسعه این شایستگی‌ها در مدل شناسایی شد، می‌توان به برگزاری دوره‌های آموزشی مربوطه، برای تقویت شایستگی‌های مدنظر در افراد اقدام کرد. با توجه به اینکه نیروهای انسانی در مشاغل سئو، اغلب نسل جدید هستند و نمی‌توان با روش‌های سنتی موجب تعهد و ماندگاری آن‌ها شد، بایستی با فاصله گرفتن از مسیرهای شغلی قدیمی و اعمال مسیر شغلی شفاف در کسب و کارها، شرایط را برای فعالیت متخصصان این حوزه بهتر کرد.
- نتایج این پژوهش می‌تواند برای سیاست‌گذاران حوزه علوم تحقیقات و فناوری نیز کاربردی باشد. با توجه به اینکه دروس مناسب برای ارتقای شایستگی‌های مورد نیاز، به‌منظور مدیریت کسب و کارهای اینترنتی در رشته‌هایی مانند کارآفرینی و مدیریت مدنظر قرار گرفته شده است، شایستگی‌های متخصصان سئو نیز می‌تواند به‌عنوان یکی از دروس یا سرفصل‌های مهم در رشته‌های مرتبط با آن قرار گیرد و موجب آگاهی بیشتر دانشجویان در خصوص این مشاغل شود.
- پیشنهاد می‌شود که مدیران ارشد با در اختیار گذاشتن منابع مالی و آموزشی و با هدف ایجاد انگیزه در متخصصان سئو برای توسعه فردی، از توسعه و آموزش شایستگی‌ها حمایت کنند.
- ایجاد فرهنگ تعاملی و مشارکتی در سازمان برای بهبود روابط افراد و واحدها با هم و ایجاد بستر برای شبکه‌سازی افراد در راستای گسترش دانش و کسب اهداف کسب و کار، می‌تواند کارساز باشد؛ زیرا فعالیت سئو به نحوی است که بایستی با دیگر واحدهای کسب و کار مانند بازاریابی، شبکه‌های اجتماعی، مدیریت سایت و سایر واحدهای مرتبط در ارتباط باشد و دائم تبادل اطلاعات کند و ایجاد فضای تعاملی، به این مهم کمک می‌کند.
- در نهایت پیشنهاد می‌شود که با توجه به اهمیت شایان توجه مشاغل سئو در روند رشد و سودآوری کسب و کارهای اینترنتی، در جهت اجرایی کردن مدل شایستگی در اکوسیستم بازاریابی دیجیتال، به جلب حمایت و موافقت مراجع تصمیم‌گیرنده با تشریح الگو و تأثیر آن بر اثربخشی کسب و کار، اقدام شود که این امر از پیوستن نتایج پژوهش به آرشیو کتابخانه‌ای جلوگیری خواهد کرد.

محدودیت‌های پژوهش و پیشنهادهایی برای پژوهشگران آتی

با توجه به ماهیت مشاغل سئو، از محدودیت‌های این پژوهش می‌توان به نوپایی اکوسیستم بازاریابی دیجیتال و کسب و کارهای اینترنتی در کشور، پایین بودن سابقه کنشگران این حوزه و در نتیجه، محدودیت دسترسی به خبرگان اشاره کرد. با توجه به اینکه تاکنون مدل شایستگی متخصصان سئو در مطالعات داخلی و خارجی تدوین نشده است، یکی دیگر از محدودیت‌های این پژوهش، کمبود پژوهش‌های داخلی و خارجی در زمینه موضوع پژوهش بود. چارچوب ارائه شده در این پژوهش، مدل کلی برای متخصصان سئو فعال در تمامی اصناف و کسب و کارهای خرده‌فروشی آنلاین است و برای کاربرپذیری بیشتر، باید مختص هر صنف و صنعت نیز مراحل پژوهش تکرار و شایستگی‌های خاص متخصصان فعال

در آن صنایع به تفکیک معین شود. همچنین مفهوم شایستگی برای برخی از مصاحبه‌شوندگان، پدیده‌ای ناملموس بود؛ بنابراین درگیر کردن مصاحبه‌شوندگان با ابعاد مختلف این مفهوم، یکی دیگر از محدودیت‌های این پژوهش به‌شمار می‌رود.

در نهایت پیشنهادهایی برای پژوهشگران آتی به شرح ذیل ارائه می‌شود:

- پیشنهاد می‌شود که رابطه میان شایستگی‌های کشف شده در این پژوهش و سطح عملکرد متخصصان سئو در پژوهشی بررسی شود.
- با توجه به اهمیت نحوه انتخاب و انتصاب متخصصان سئو در کسب‌وکارهای اینترنتی، پیشنهاد می‌شود که ابزارهای سنجش شایستگی‌های فوق در قالب طرح‌های متعدد پژوهشی بررسی و طراحی شود.
- به‌منظور اولویت‌بندی اهمیت هر یک از طبقه‌های شایستگی‌ها، پیشنهاد می‌شود یک مطالعه کمی در سطح کسب‌وکارهای اینترنتی B2C برای مشخص شدن جایگاه هر یک از شایستگی‌ها انجام شود.
- این پژوهش در بین متخصصان سئو صورت گرفته است. پیشنهاد می‌شود که در پژوهش‌های بعدی، الگوی شایستگی در میان سایر کنشگران بازاریابی دیجیتال در مشاغل مختلف مانند وبسایت، محتوا، شبکه‌های اجتماعی، طراح UI و UX و ... به‌صورت گسترده‌تر تدوین شود.
- پیشنهاد می‌شود که پژوهشی در خصوص نیازسنجی آموزشی بر مبنای الگوی استخراجی این پژوهش با هدف تدوین محتوای آموزشی لازم برای بهبود شایستگی‌های متخصصان سئو انجام شود.
- با توجه الگوی مفهومی پژوهش، پیشنهاد می‌شود که در مطالعه‌ای مجزا، تأثیر عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر بر راهبردهای توسعه شایستگی متخصصان سئو بررسی شود.
- پیشنهاد می‌شود که این پژوهش با روش‌های متفاوت از گراند تئوری و با سایر روش‌های کیفی یا روش پژوهش آمیخته انجام شود.

منابع

- احمدی زاد، آرمان؛ شافعی، رضا و محمودی، حسنا (۱۳۹۹). سنجش مهارت‌های بازاریابی مبتنی بر فناوری‌های دیجیتالی. توسعه تکنولوژی صنعتی، ۱۸(۴۲)، ۷۹-۹۲.
- استرواس، آنسلم و کوربین، جولیت (۱۳۹۱). مبانی پژوهش کیفی: فنون و مراحل تولید نظریه زمینه‌ای. (ابراهیم افشار، مترجم). تهران: انتشارات نشر نی.
- اسماعیل‌پور، مجید و جاویدی، آذرنوش (۱۳۹۴). بررسی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی تجارت الکترونیک در بازارهای صنعتی. دومین کنفرانس اقتصاد و مدیریت کاربردی با رویکرد ملی، بابلسر.
- اللهیاری، رحمت‌اله؛ ابوالقاسمی، محمود؛ قهرمانی، محمد و خراسانی، اباصلت (۱۳۹۴). طراحی الگوی کارآمد شایستگی مدیران پارک‌های علم و فناوری دانشگاه‌های دولتی ایران. فصلنامه توسعه کارآفرینی، ۴(۸)، ۷۳۹-۷۴۸.

- باباشاهی، جبار؛ عربی، محمد؛ شفیعی، میثم (۱۳۹۹). طراحی مدل شایستگی مدیران بازاریابی دیجیتال با روش تحلیل مضمون، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشکده مدیریت دانشگاه تهران
- بسیجی، عسل؛ بابایی زکلیکی، محمد علی؛ حسین‌زاده شهری، معصومه؛ خدیور، آمنه (۱۳۹۹). ارائه مدل شایستگی مدیران بازاریابی بین‌المللی. پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۲۴(۱)، ۱۳۱-۱۵۲.
- ترابی، محمدمبین؛ حسنقلی‌پور یاسوری، طهمورث و جعفری زارع، مرتضی (۱۴۰۲). مفهوم‌سازی و نظریه‌پردازی بازاریابی آواتار در ایران. مدیریت بازرگانی، ۱۵(۲)، ۱۸۵-۲۱۶.
- توکلی، مرتضی و شاهزایی، عبدالمجید (۱۳۹۶). تحلیل تأثیر قدرت رسانه‌ها بر سبک زندگی روستاییان مرزنشین (زهک) سیستان. فصلنامه مطالعات قدرت نرم، ۷(۱۶)، ۲۰۸-۲۲۹.
- خسروی زاده، لیانا؛ قنبری، حمید رضا؛ با همکاری گروه فنی و مهندسی ذوق (۱۳۹۶). سئو و بهینه‌سازی سایت‌ها (تکنیک‌های بهبود رنکینگ سایت). نشر دیباگران تهران
- خنیفر، حسین؛ ابراهیمی، صلاح‌الدین، محمداسماعیلی، فائزه و غلامی، بهمن (۱۴۰۰). طراحی الگوی توسعه شایستگی‌های مدیران ایرانی اسلامی در سازمان‌های دولتی: پژوهشی کیفی در آموزش و پرورش. فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، ۸(۳۰)، ۴۷-۷۲.
- زمان فشمی، رحیمه؛ حقیقی نسب، منیژه؛ سیدامیری، نادر و احدی، پری (۱۴۰۱). شناسایی عوامل مؤثر بازاریابی محتوای دیجیتال بر درگیرسازی مصرف‌کننده با برند: رویکرد بیلیومتریک. مدیریت بازرگانی، ۱۴(۴)، ۵۷۳-۶۰۱.
- زمانی، حسین؛ نعیمی، عبدالله و حمدی، کریم (۱۴۰۱). طراحی الگوی بازاریابی محتوایی برای افزایش قصد خرید در بازاریابی دیجیتال. مدیریت بازرگانی، ۱۴(۲)، ۳۵۴-۳۷۶.
- سرعتی آشتیانی، نرجس (۱۳۹۴). طراحی مدل شایستگی برای استعدادیابی و جانشین پروری مدیران پژوهشی. کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت و مهندسی صنایع، تهران.
- سید نژاد، دیمین؛ بوداقلی خواجه، حسین؛ علوی متین، یعقوب و رضانی، مجتبی (۱۴۰۱). طراحی مدل مشارکت مشتری در بازاریابی رسانه‌های اجتماعی (مورد مطالعه: خدمات زیبایی پوست و مو). مدیریت بازرگانی، ۱۴(۴)، ۷۱۷-۷۴۰.
- شیرخدایی، میثم؛ فلاح لاجیمی، حمیدرضا؛ ادبی فیروزجایی، علی؛ خانبان زاده کاکرودی، نوید و نجات، سهیل (۱۴۰۱). بازاریابی اینستاگرامی: انتخاب اینفلوئنسر در صنایع غذایی با رویکرد فوکام. مدیریت بازرگانی، ۱۴(۳)، ۴۹۵-۵۱۸.
- قطبی‌فر، فرشته؛ مرجانی، محمدرضا و رضانی، عباس (۱۳۹۵). شکاف مهارت‌های بازاریابی دیجیتال؛ شناسایی و بررسی عوامل مؤثر بر ایجاد شکاف مهارتی در بازاریابی دیجیتال. اولین کنفرانس ملی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت، اقتصاد، حسابداری و علوم تربیتی.

References

- Ahmadizad, A., Shafei, R. & Mahmoudi, H. (2020). Measuring marketing skills based on digital technologies. *Journal of Industrial Technology Development*, 18(42), 79-92. (in Persian)

- Allahyari, R., Abolghasemi, M., Gahremani, M. & Khorasani, A. (2016). Designing an Efficient Model of Managers Competency of Science and Technology parks of Iranian public University. *Journal of Entrepreneurship Development*, 8(4), 729-748. (in Persian)
- Babashahi, J., Arabi, M. & Shafiee, M. (2021). Designing a Competency Model for Digital Marketing Managers with Thematic Analysis Method. *New Marketing Research Journal*, 10(4), 127-150. (in Persian)
- Bagaeva, I., Levina, A. & Voronova, O. (2019, September). Formation of requirements to the competency model for a University Graduate in the digital economy. In *International Conference on Digital Technologies in Logistics and Infrastructure (ICDTLI 2019)* (pp. 328-333). Atlantis Press.
- Basiji, A., Babaie Zakliki, M., Hoseinzadeh Shahri, M., Khadivar, A. (2021). Presenting International Marketing Managers Competency Model. *Management Research in Iran*, 24(1), 131-152. (in Persian)
- Bishno, R. (2016). *The impact of SEO on business*. Degree Programme in Business Management. Laurea University of Applied Sciences.
- Brits, D. W. & Veldsman, Th. H. (2014). A global central banker competency model. *SA Journal of Human Resource Management*, 12(1), 1-14.
- Chaffey, D. & Patron, M. (2012). From web analytics to digital marketing optimization: Increasing the commercial value of digital analytics, *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 14(1), 30-45.
- Chen, X. & Jiang, P. (2019). Competency Model-Based Improvement of Marketing Training Process Design. In *3rd International Seminar on Education Innovation and Economic Management*. Atlantis Press. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, volume 286 <https://dx.doi.org/10.2991/seiem-18.2019.56>
- Creswell, J. W. (2012). *Educational research: planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research*. (Fourth edition). Pearson. Boston.
- Esmailpoor, M. & Javidi, A. (2015). Investigating the Factors Affecting the Implementation of E-Commerce in Industrial Markets. *Second Conference on Applied Economics and Management national approach*. (in Persian)
- Fonseca, P. F. C. (2019). *The digital transformation influence in today's organizations: a research for the competencies needed in the workplace* (Master's thesis, Universidade de Lisboa (Portugal)).
- Frankel, M. (2020). *Investing in Top FinTech Companies*. The Motley Fool. <https://www.fool.com/investing/stock-market/market-sectors/financials/fintech-stocks/>
- Frese, M., Hass, L. & Friedrich, C. (2016). Personal initiative training for small business owners. *Journal of Business Venturing Insights*, 5, 27-36.
- Gangani, N., McLean, G. & Braden, R. (2006). A competency-based human resource development strategy. *Performance Improvement Quarterly*, 19(1), 127-140

- García, J. & Echegaray, L. (2018). What competencies and skills should marketing professionals possess? An exploratory approach from a professional and academic perspective. *Esic Market Economics and Business Journal*, 49(2), 239-260.
- Ghotbifar, F., Marjani, M. & Ramazani, A. (2016). Digital marketing skills gap: Identifying and investigating the factors affecting the creation of a skill gap in digital marketing. *The first national conference of applied research in management, economics, accounting and educational sciences. (in Persian)*
- González-García, A., Pinto-Carral, A., Villorejo, J.S. & Marqués-Sánchez, P. (2020). Competency Model for the Middle Nurse Manager (MCGE-Logistic Level). *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(8), 3898. <https://doi.org/10.3390/ijerph18083898>
- Holland, C. J. & Mandry, G. (2012). Online Market Entry Strategy and the Consumer Search Process. *UK Academy for Information Systems Conference Proceedings*.
- Ismail, A. R. (2017). The influence of perceived social media marketing activities on brand loyalty: The mediation effect of brand and value consciousness. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 29(9), 129-144.
- Jadav, N.K. & Shrivastava, S. (2020). An Analysis on Incompetent Search Engine and Its Search Engine Optimization (SEO). In: *International Conference on Innovative Computing and Communications* (pp. 203-214). Springer, Singapore.
- Jerman, A., Bertancelj, A., Dominici, G., Bach, M. P., & Trnavčević, A. (2020). Conceptual key competency model for smart factories in production processes. *Organizacija*, 53(1), 68-79. DOI: 10.2478/orga-2020-0005
- Kalin, J., Peklaj, C., Pečjak, S., Levpušček, M. P. & Zuljan, M. V. (2017). Elementary and secondary school students' perceptions of teachers' classroom management competencies. *Center for Educational Policy Studies Journal*, 7(4), 37 -62. <https://doi.org/10.26529/cepsj.363>
- Kannan, P. K. (2017). Digital marketing: A framework, review and research agenda. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 22-45.
- Khan, N., Khan, S., Tan, B. C., & Loon, C. H. (2021, February). Driving digital competency model towards IR 4.0 in Malaysia. In *Journal of Physics: Conference Series* (Vol. 1793, No. 1, p. 012049). IOP Publishing. doi:10.1088/1742-6596/1793/1/012049
- Khanifar, H., Ebrahimi, S. & Gholami, B. (2021). Designing a model for developing the competencies of Iranian -Islamic managers in government organizations with emphasis on Islamic management. *Human Resources Education and Development*, 8(30), 47 -72. <https://doi.org/10.52547/istd.31331.8.30.47> (in Persian)
- Khosravizadeh, L. & Gabbari, H. (2016). *SEO and optimization of sites, SEO site ranking improvement techniques*. Tehran, Dibagaran. (in Persian)
- Leeflang, P., Dahlström, P., Verhoef, P. & Freundt, T. (2014). Challenges and solutions for marketing in a digital era. *European Management Journal*, 32(1), 1-12. <http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2013.12.001>

- Li, L., Su, F., Zhang, W. & Mao, J.Y. (2018). Digital transformation by SME entrepreneurs: A capability perspective. *Information Systems Journal*, 28(6), 1129– 1157.
- Liikamaa, K. (2015). Developing a project manager's competencies: A collective view of the most important competencies. *6th International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics and the Affiliated Conferences, Procedia Manufacturing* 3, 681 – 687.
- Martina, K., Hana, U. & Jiri, F. (2012). Identification of managerial competencies in knowledge-based organizations. *Journal of competitiveness*, 4(1), 129-142.
- Müller, F. L. C., Aymans, S. C., Bargmann, C., Kauffeld, S. & Herrmann, C. (2017). Introducing Competency Models as a Tool for Holistic Competency Development in Learning Factories: Challenges, Example and Future Application. *Procedia Manufacturing*, 9, 307-314.
- Neupane, K. (2013). *Search engine optimization and its implications in Internet marketing: plagiarism avenger Word Press plug-in*.
- Patil, V.M. & Patil, A.V. (b2018). SEO: On-Page+Off-Page Analysis. *International Conference on Information, Communication, Engineering and Technology*.
- Pefanis, R. & Harich, K. (2010). Knowledge and Skill Requirements for Marketing Jobs in the 21st Century. *Journal of Marketing Education*, 32(3), 341-352.
- Podmetina, D., Soderquist, K. E., Petraite, M. & Teplov, R. (2018). Developing a competency model for open innovation: From the individual to the organisational level. *Management Decision*, 56(6), 1306-1335.
- Prifti, L., Knigge, M., Kienegger, H. & Krcmar, H. (2017). *A competency model for" Industrie 4.0" employees*.
- Rosha, A., & Lace, N. (2016). The scope of coaching in the context of organizational change. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 2(1), 1-14.
- Rothwell, W. J. & Lindholm, J. E. (1999). Competency identification, modelling and assessment in the USA. *International journal of training and development*, 3(2), 90-105.
- Royle, J. & Laing, A. (2014). The digital marketing skills gap: Developing a digital marketer model for the communication industries. *International Journal of Information Management*, 34(2), 65-73.
- Schanne, L. C., Stern, S., Hand, C., Collins, M., Kirk, G., Kweeder, S., ... & Meehan, D. (2016). From chaos to competency: Implementing a new competency model in a multihospital system. *The Journal of Continuing Education in Nursing*, 47(3), 111-117.
- Seyyednejad, D., Bodaghi Khajeh Noubar, H., Alavimatin, Y. & Ramezani, M. (2022). Designing a Customer Participation Model in Social Media Marketing (Case Study: Beauty Services of Skin and Hair). *Journal of Business Management*, 14(4), 717-740. <https://doi.org/10.22059/JIBM.2022.343024.4372> (in Persian)
- Shirkhodaie, M., Fallah Lajimi, H., Adabi Firoozjaei, A., Khanjanzadeh Kakeroodi, N. & Nejat, S. (2022). Instagram Marketing: Choosing an Influencer for the Food Industry based on the Full Consistency Method (FUCOM). *Journal of Business Management*, 14(3), 495-518. <https://doi.org/10.22059/JIBM.2022.338396.4309> (in Persian)

- Soraati Ashtiyani, N. (2015). Designing a competency model for talent identification and succession of research managers. *International Conference on New Research in Industrial Management and Engineering*, Tehran. <https://civilica.com/doc/435233>. (in Persian)
- Srikanth, P. B. & Jomon, M. G. (2015). Perception of Managerial Competency Needs: An Indian Perspective. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 2(2), 139-170.
- Strauss, A. & Corbin, J. (2012). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, (Ebrahim Afshar, Translated). Tehran: Nashre Ney. (in Persian)
- Suhairom, N., Musta'amal, A. H., Amin, N. F. M. & Johari, N. K. A. (2014). The development of competency model and instrument for competency measurement: The research methods. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 152, 1300-1308.
- Tavakoli, M. & Shahzaee, A. (2017). Impact analysis of the media power on the lifestyle of the frontier villages people (Zehak) Sistan. *Soft power Studies*, 7(1), 208-228. (in Persian)
- Torabi, M.A., Hasangholipour Yasori, T. & Jafari Zare, M. (2023). Conceptualization and Theorizing Avatar Marketing in Iran. *Journal of Business Management*, 15(2), 185- 216. <https://doi.org/10.22059/JIBM.2022.344989.4399> (in Persian)
- Traicoff, D., Pope, A., Bloland, P., Lal, D., Bahl, J., Stewart, S. & Ahrendts, J. J. V. (2019). Developing Standardized Competencies to Strengthen Immunization Systems and Workforce. *Vaccine*, 37(11), 1428-1435.
- Wang, J. (2020). Construction of Competency Model of Digital Marketing Talents, *Economics and Management Science*, 2(3). DOI: 10.36012/ems.v2i3.3371
- Wewege, L. & Thomsett, M. C. (2020). *The Digital Banking Revolution*. De Gruyter
- Whitman, M. (2018). Industry Priorities for Cybersecurity Competencies. *Journal of the Colloquium for Information System Security Education (CISSE)*, 6(1), 1-21.
- Yang, J., Zhang, F., Jiang, X. & Sun, W. (2015). Strategic flexibility, green management, and firm competitiveness in an emerging economy. *Technological Forecasting and Social Change*, 101, 347-356.
- Zadtootaghaj, P., Mohammadian, A., Mahbanooei, B. & Ghasemi, R. (2019), Internet of things: A survey for the individuals' e-health applications, *Journal of Information Technology Management*, 11(1), 102-129.
- Zaman Fashami, R., Haghighinasab, M., Seyyedamiri, N. & Ahadi, P. (2022). Designing a Digital Content Marketing Framework to Engage Consumers with Brands on Social Media: A Bibliometric Review. *Journal of Business Management*, 14(4), 571- 599. <https://doi.org/10.22059/JIBM.2022.338386.4308> (in Persian)
- Zamani, H., Naami, A. & Hamdi, K. (2022). Designing a content marketing template to increase purchase intention in digital marketing. *Journal of Business Management*, 14(2), 354-376. <https://doi.org/10.22059/JIBM.2021.332652.4222> (in Persian)