



Design and Validation of a Competency Model for SEO Specialists in the Digital Marketing Ecosystem of Online B2C Businesses

Saeid Zamanpour^{1*}, Aryan Gholipour², Hashem Aghazadeh³

1.Ph.D, Department of Leadership and Human Capital, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran (corresponding author).

2.Prof., Department of Leadership and Human Capital, Faculty of Public Administration and Organizational Sciences, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.

3.Associate Professor, Department of Marketing and Market Development, Faculty of Business Management, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.

Received: 17/11/2025 Accepted: 06/12/2025

Corresponding author email: saeidzamanpoor@yahoo.com

Abstract

Purpose: In today's dynamic business environment, the accelerating pace of technological advancements and the increasing trend toward digitalization have led to a significant rise in consumers' use of digital media. Consequently, many companies have adopted digital marketing strategies to more effectively reach their target markets. These transformations have not only reshaped the competitive structure of the market but have also introduced new challenges regarding the competencies required by professionals in the online business domain. Without nurturing and deploying qualified managers and human resources within this turbulent environment, the effective management of such organizations becomes impossible. Given the importance and sensitivity of this issue, the present study aims to design and validate a competency model for search engine optimization (SEO) specialists within the digital marketing ecosystem of online B2C businesses.

Methodology: To achieve the research objective, a mixed-methods approach was employed. First, a qualitative method based on Grounded Theory (Strauss and Corbin's systematic approach) was used to identify the competencies of SEO specialists. Data were collected through semi-structured, in-depth interviews conducted with 14 SEO experts in B2C businesses, selected via purposive sampling. After reaching theoretical saturation, the interviews and qualitative data were analyzed through three stages: open coding, axial coding, and selective coding. In the quantitative phase, a questionnaire derived from the paradigmatic model was developed and distributed among 410 SEO specialists active in B2C businesses. The model was then validated using structural equation modeling.

Findings: The qualitative findings were categorized into 276 open codes, 195 concepts, 43 subcategories, and 17 main categories across six dimensions: causal conditions (ecosystem competition, environmental requirements, technological requirements), contextual conditions (organizational conditions, individual conditions), the core category (technical competencies, interpersonal competencies, managerial competencies, personal competencies, cognitive competencies), strategies (training and development, work policies), intervening conditions (external factors, organizational factors, individual factors), and consequences (business-related outcomes, individual outcomes). In the quantitative phase, in addition to confirming the overall validity of the model, the influence of causal conditions on the core category and the impact of the core category on strategies were verified. Furthermore, the effects of intervening and contextual conditions on strategies were confirmed, as well as the positive impact of strategies on outcomes.

Conclusion: Based on the results, the paradigmatic model of SEO specialists' competencies—grounded in the research context and derived from Strauss and Corbin's systematic methodology—was identified and formulated. Within this model, the relationships among components are articulated through conceptual linkages that reflect the precedence and sequence of interactions among key elements. According to the findings, causal conditions lead to the emergence and development of the core category as a response to environmental and technological changes in online businesses. Competency development strategies, which reflect purposeful behaviors, actions, and interactions rooted in the core category and shaped by contextual and intervening conditions, are presented as strategic components of the model. Contextual factors correspond to conditions governing the B2C online business environment, which, along with intervening conditions, influence strategic actions. Ultimately, the adoption of these strategies results in business-related and individual outcomes.

Keywords: B2C businesses, Competency, Digital marketing, SEO



نشریه مدیریت تبلیغات و فروش

<https://asm.pgu.ac.ir>

دوره 6، شماره 3، پاییز 1404، پیاپی 23، ص. 196-223

شاپا: 3060-8163

شناسه یکتا: 10.22034/asm.2025.2078125.3471



طراحی و اعتبار سنجی مدل شایستگی‌های متخصصین سئو در اکوسیستم بازاریابی دیجیتال کسب‌وکارهای اینترنتی

سعید زمانپور^{1*}، آرین قلی‌پور²، هاشم آقازاده³

1. دکتری، گروه رهبری و سرمایه‌انسانی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران (نویسنده مسئول).

2. استاد، گروه رهبری و سرمایه‌انسانی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

3. دانشیار، گروه بازاریابی و توسعه بازار، دانشکده مدیریت کسب و کار، دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

دریافت: 1404/08/26 انتشار: 1404/09/15

ایمیل نویسنده مسئول: saeedzamanpoor@yahoo.com

چکیده

هدف: در محیط پویای کسب‌وکار معاصر، شتاب فزاینده تحولات فناورانه و روند روزافزون دیجیتالی شدن، به افزایش چشمگیر استفاده مصرف‌کنندگان از رسانه‌های دیجیتال انجامیده است. در نتیجه، بسیاری از شرکت‌ها به منظور دستیابی مؤثر به بازارهای هدف خود، به بهره‌گیری از راهبردهای بازاریابی دیجیتال روی آورده‌اند. این دگرگونی‌ها نه تنها ساختار رقابتی بازار را متحول ساخته، بلکه شایستگی‌های مورد نیاز فعالان حوزه کسب‌وکارهای اینترنتی را نیز با چالش‌های تازه‌ای مواجه کرده است به گونه‌ای که بدون پرورش و استقرار مدیران و نیروی انسانی شایسته در این محیط متلاطم، اداره اثربخش اینگونه سازمان‌ها ناممکن می‌گردد. با عنایت به حساسیت و اهمیت این موضوع، این پژوهش قصد دارد مدلی برای شایستگی‌های متخصصان بهینه‌سازی موتورهای جستجو (SEO) در اکوسیستم بازاریابی دیجیتال کسب‌وکارهای اینترنتی (B2C) طراحی و اعتبار سنجی نماید.

روش‌شناسی پژوهش: برای دستیابی به هدف این پژوهش از روش تحقیق آمیخته استفاده شده است. ابتدا جهت شناسایی شایستگی‌های متخصصین سئو از روش کیفی نظریه پردازی داده بنیاد (رویکرد سیستماتیک استراوس و کوربین) استفاده شده است. بدین جهت شیوه گردآوری داده‌ها بر مبنای مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختاریافته می‌باشد که 14 نفر از متخصصین حوزه سئو در کسب‌وکارهای B2C به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند و مورد مصاحبه قرار گرفتند. پس از حصول اشباع نظری تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها و داده‌های کیفی در سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی صورت گرفت. در بخش کمی پرسشنامه مستخرج از مدل پارادایمی پژوهش، طراحی و میان 410 نفر از متخصصین سئو فعال در کسب و کارهای B2C توزیع و با استفاده از روش معادلات ساختاری اعتبارسنجی شد.

یافته‌ها: یافته‌های پژوهش در بخش کیفی در قالب 276 کد باز، 195 مفهوم، 43 مقوله فرعی و 17 مقوله اصلی بر مبنای شش بعد شرایط علی (رقابتی شدن اکوسیستم - الزامات محیطی - الزامات تکنولوژیکی)، شرایط زمینه‌ای (شرایط سازمانی - شرایط فردی)، مقوله محوری (شایستگی‌های فنی - شایستگی‌های میان فردی - شایستگی‌های مدیریتی - شایستگی‌های فردی - شایستگی‌های ادراکی)، راهبردها (آموزش و توسعه - سیاست‌های کاری)، شرایط مداخله‌گر (عوامل بیرونی - عوامل سازمانی - عوامل فردی) و پیامدها (پیامدهای مرتبط با کسب‌وکار - پیامدهای فردی) دسته‌بندی شدند. در بخش کمی علاوه بر تأیید اعتبار مدل تأثیر شرایط علی بر مقوله محوری و تأثیر مقوله محوری بر راهبرد ها مورد تأیید واقع شد. همچنین علاوه بر تأیید شرایط مداخله گر و شرایط زمینه ای بر راهبردها، تأثیر مثبت راهبرد ها بر پیامد ها تأیید شد.

نتیجه‌گیری: بر اساس یافته‌های پژوهش مدل پارادایمی شایستگی‌های متخصصین سئو برخاسته از زمینه تحقیق مبتنی بر الگوی سیستماتیک استراوس و کوربین طراحی و شناسایی گردید. در این مدل روابط هر یک از مولفه‌ها از طریق خطوط ارتباطی تبیین شده است و هر یک از روابط بین مولفه‌های کلیدی بیانگر تقدم و تاخر ارتباط آن‌ها با یکدیگر می‌باشد نتایج تحقیق بر اساس یافته‌های پژوهش حاکی از این است عوامل علی موجب ایجاد و توسعه طبقه محوری در جهت پاسخگویی به تغییرات محیطی و تکنولوژیکی در فضای کسب‌وکارهای اینترنتی خواهد بود. استراتژی‌های توسعه شایستگی که بیانگر رفتارها و فعالیت‌ها و تعاملات هدف دار که در تبعات طبقه محوری و تحت تأثیر شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر هستند تحت مقوله محوری راهبردها در مدل مطرح شدند. عوامل زمینه‌ای بر فضای حاکم بر کسب و کارهای 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.

واژگان کلیدی: شایستگی، سئو، بازاریابی دیجیتال، کسب‌وکارهای B2C

مقدمه

پیشرفت های سریع فناوری در سال های اخیر منجر به نوآوری های تحول آفرینی شده است که به تبع آن جوامع، اقتصادها و صنایع در کل جهان دستخوش تغییرات اساسی شده است (ورونکوا و همکاران، 2024). در این راستا بازاریابی دیجیتال به طور فزاینده ای به یکی از ضرورت های اصلی در کسب و کارهای امروزی تبدیل شده است. با تبدیل شدن ابزارهای بازاریابی دیجیتال به عناصر حیاتی رشد سازمانی و به تبع آن افزایش استفاده از رسانه های دیجیتال توسط مصرف کنندگان، بسیاری از شرکت ها برای رسیدن به بازارهای هدف خود از بازاریابی دیجیتال استفاده میکنند. در نتیجه، تقاضا برای متخصصان دارای مهارت در بازاریابی دیجیتال به طور چشمگیری افزایش یافته است، زیرا شرکت ها به دنبال افزایش فروش، ایجاد روابط پایدار با مشتریان و ذی نفعان از طریق روابط عمومی، فعالیت های مسئولیت اجتماعی شرکت و بینش های مبتنی بر داده هستند (زوزانا و ناتالیا، 2024). باید در این شرایط فعالیت در دنیای بازاریابی مدرن را جدی گرفت و بصورت حرفه ای در آن حضور داشت و به درستی در آن قدم برداشت چراکه ورود اشتباه در این مسیر از عدم ورود مضرتر می تواند باشد. (ویوج و تامست، 2020) در عصری که میلیون ها وبسایت در اینترنت فعال هستند به دلیل تعدد خیلی زیاد آنها، تشخیص اثربخشی یک وبسایت بسیار مشکل میشود؛ در نتیجه، نیاز به رتبه بندی در بین وبسایت ها وجود دارد که کاربر به نتیجه موثر و مورد نظر خود در ارتباط با درخواستش برسد (جاداو و شریواستاوا، 2020). همچنین علیرغم ارائه محصولات با کیفیت، هنوز هم تعدادی از کسب و کارها هستند که به مشتریان بالقوه خود دسترسی پیدا نمی کنند یا نتوانسته اند در سطح بهینه خود ارائه دهند که این امر باعث کاهش عملکرد آنها می شود و در نهایت در بدترین سناریو از بازار خارج می شوند. بنابراین، ترکیب بهینه سازی موتورهای جستجو می تواند استراتژی مؤثری برای رویارویی با چنین شرایطی در کسب و کار باشد و فرصت های بزرگی را در آینده ارائه دهد. (بیشنو، 2016). برای دستیابی به این اهداف از ابزاری قدرتمندی به نام سئو (SEO) استفاده می شود و اینجا است که ارزش بهینه سازی موتورهای جستجو نمود پیدا میکند.

اهمیت نقش متخصصین سئو از این جهت می باشد که پژوهش ها در زمینه رفتار کاربران نشان می دهد اولین بازدیدهایی که از وبسایت ها انجام می شود، در بیش از 81٪ از طریق موتورهای جستجو است و بیش از 71٪ این آمار از طریق موتور جستجوی گوگل به سمت وبسایت ها هدایت شده اند. همچنین، مطالعات نشان می دهد بیش از 80٪ از جستجوگران گوگل هرگز تا صفحه دوم نتایج گوگل را بررسی میکنند، 15/2 درصد از آنها بیش از 3 صفحه اول نتایج بازاریابی شده را بررسی نمی کنند و 12٪ از آنها حتی روی نتایجی که احتیاج به پرداخت های مالی دارد، کلیک هم نمی کنند (پاتیل، 2018). به دلیل نابالغ بودن اکوسیستم بازاریابی دیجیتالی و عدم آگاهی کنشگران این حوزه چه بعنوان کارفرما، شاغل و حتی کارجو نسبت به شایستگی های این حوزه، همواره انتخاب افراد جهت فعالیت در این مشاغل هزینه بر و زمان بر میباشد زیرا مکرراً ذکر شده است که فارغ التحصیلان پس از اخذ مدرک بازاریابی توسط سازمانهایی استخدام می شوند که در اکثر موارد، آنها قادر به استفاده از آنچه در دانشگاه آموخته اند در موقعیت های کاری روزمره نیستند (پفانیس و هاریچ، 2010).

بدون پرورش متخصصان شایسته در چنین محیط پر تلاطمی، اداره کسب و کارها غیر ممکن خواهد بود. مدل های شایستگی ابزاری را برای تعیین آنچه در حال و آینده مورد نیاز است مهیا میکنند و شایستگی ها بعنوان عاملی در جهت کمک به سازمان ها برای رویارویی با محیط در حال تغییر می باشد. طراحی مدل شایستگی در عصر حاضر یکی از روش های موثر برای استخدام، پرورش، شایسته پروری و تعالی سرمایه انسانی شایسته در کشورهای پیشرفته می باشد و حتی برخی پژوهشگران پیشنهاد می کنند که سازمان ها جهت دستیابی به اهدافشان از شایستگی ها در فعالیت های مختلفشان بهره ببرند چراکه شایستگی های کارکردی در بسیاری از سیستم های منابع انسانی مانند سیستم انتخاب، سیستم آموزش و بهسازی منابع انسانی، سیستم های کارراه، سیستم جبران خدمات و توسعه استعداد و مدیریت عملکرد قابل استفاده هستند (کالین و همکاران، 2017). علاوه بر این اگر مدیران در کسب و کارهایشان، شایستگی های مورد نیاز مشاغل آتی را در زمان کافی تشخیص دهند، به راحتی می توانند خطرات

¹ Voronkova et al

² Zuzanna & Natalia

³ Wewege and Thomsett

⁴ Kumar Jadav & Shrivastava

ناشی از جابجایی کارکنان را مدیریت کنند (جرمان و همکاران، 2020). بر اساس گزارش جهانی دیجیتال در سال 2024 به طور متوسط ۸,۲ کاربر جدید در هر ثانیه به پلتفرم های دیجیتال می پیوندند این امر حاکی از آن است که دنیای بازاریابی باید همگام با تمامی تغییرات مرتبط با دیجیتالی شدن حرکت کند تا پاسخگوی نیازهای بازار و مشتریان امروزی باشد. در نتیجه، فعالان این حوزه ناگزیر به کسب شایستگی های برای مواجهه با این تحولات هرچه گسترده تر هستند.

با وجود اهمیت این مساله تاکنون چارچوب منسجمی از شایستگی ها برای فعالان بخش سئو در اکوسیستم دیجیتال مارکتینگ ارائه نشده است و با توجه به اینکه تعداد پژوهش های داخلی و خارجی در رابطه با تدوین مدل شایستگی های فعالان اکوسیستم بازاریابی دیجیتال بصورت جامع محدود است این خلاء پژوهشی کاملاً احساس میشود. در مطالعه آرنولد و همکارانش (2015)، بیش از دو سوم از کارکنان مصاحبه شده اظهار داشتند که به دلیل نوآوری های فنی، دائماً نیاز به پیشرفت بیشتر شایستگی های خود در کار دارند. حتی اگر سیاست و کارفرمایان از این موضوع آگاه باشند، تحقیقات علمی متمرکز بر مشاغل بازاریابی دیجیتال هنوز کم است. (اوبرلندر و همکاران، 2019) از طرفی با توجه به گستردگی مشاغل بازاریابی دیجیتال ارائه چارچوب برای تمام کنشگران این حوزه یا مدلی که بصورت عمومی برای همه فعالان در بازاریابی دیجیتال قابل استفاده باشد محدودیت هایی دارد. مطالعات قبلی بسته به اهداف و درجه جامعیتشان تلاشهای مهم و با ارزشی در رابطه با شایستگی ها انجام داده اند ولی با توجه به اینکه شایستگی ها نسبت به کاربردشان از سازمانی به سازمان دیگر و مشاغل مختلف متفاوت هست این مساله مطرح می شود که مهمترین شایستگی های مورد نیاز متخصصین سئو در بازاریابی دیجیتال کدامند در نتیجه یکی از چالشهای اصلی دستیابی به الگوی جامع از شایستگی های فعالان سئو در بازاریابی دیجیتال است که بتواند بصورت یکپارچه ترکیبی از اساسی ترین شایستگی های مورد نیاز این حوزه را ارائه دهد. بنابراین هدف اصلی این پژوهش ارائه چارچوبی برای شایستگی های متخصصین سئو می باشد و اهداف فرعی آن عبارتند از شناسایی مولفه های تشکیل دهنده ابعاد شایستگی متخصصین سئو و اعتبارسنجی چارچوب شایستگی های متخصصین سئو می باشد.

پیشینه نظری پژوهش

شایستگی و مدل های شایستگی

شایستگی به قابلیت و توانمندی فرد برای انجام یک شغل مرتبط می شود. این مفهوم به طور گسترده در ابعاد مختلف مدیریت منابع انسانی به کار گرفته می شود. بر اساس دیدگاه راکي^۱ (۲۰۰۶)، بسیاری از شرکت های بزرگ جهانی به دلایل زیر از مفهوم شایستگی استفاده می کنند:

- 1) شفاف سازی استانداردهای کاری و انتظارات قابل دستیابی
- 2) کاربرد به عنوان ابزاری برای گزینش کارکنان
- 3) حداکثرسازی بهره وری
- 4) استفاده به عنوان مبنایی برای توسعه نظام شایستگی
- 5) تسهیل سازگاری با تغییرات
- 6) همسوسازی رفتار کاری با ارزش های سازمانی

واژه شایستگی^۲ اولین بار توسط وایت (1959) برای توصیف ویژگی های شخصیت مرتبط با عملکرد برتر و انگیزه ی بالا مطرح شد. ریشه مفهوم شایستگی، کلمه لاتین *competencia* به معنای «مجاز به داوری» و همچنین «حق صحبت کردن» میباشد (کائوشیکی و همکاران، 2014). واژه شایستگی توسط نویسندگان به صورت های مختلفی تعریف شده است با این وجود، در این تعاریف، به طور کلی شایستگی به عنوان یک نوع توانایی برای شغل یا پست شغلی در نظر گرفته میشود (چن و جیانگ^۳، 2019). تعاریف از شایستگی به زمینه مورد بحث بستگی

¹ Ruky

2. competency

3. Chen & Jiang

دارد (ترایکوف¹، 2019). شایستگی، ترکیبی از دانش، مهارتها، تواناییها و ویژگیهای قابل مشاهده و قابل اندازه گیری است که کمک به بهبود عملکرد کارکنان است و منجر به موفقیت سازمان خواهد شد. شایستگیها قابل اصلاح هستند و میتوانند با وظایف جدید و پیچیدهتر همراستا شوند (مولر²، 2017).

مدل‌های شایستگی به عنوان چارچوبی ساختاریافته، به توصیف نظام‌مند مجموعه‌ای از مهارتها، دانش، و ویژگیهای شخصیتی و رفتاری می‌پردازند که تحقق موفقیت‌آمیز وظایف و مسئولیت‌های مرتبط با یک نقش شغلی را ممکن می‌سازند. این شاخص‌ها می‌توانند به عنوان مبنایی معتبر برای فرآیند جذب و توسعه منابع انسانی شایسته، ارزیابی عملکرد کارکنان و همچنین تعیین نظام پاداش و جبران خدمات مورد استفاده قرار گیرند (وایت من، 2018). از دیدگاه بریتز و همکاران (2014)، مدل شایستگی در واقع ابزاری برای تشخیص و تمایز کارکنان با عملکرد برتر از سایرین محسوب می‌شود. بر پایه این مدل‌ها مشخص می‌شود که دستیابی به سطوح مورد انتظار عملکرد، مستلزم برخورداری از چه دانش، مهارتها و قابلیت‌های خاصی است (شان و همکاران، 2016). در محیط پویای کسب‌وکار امروز، به‌کارگیری مدل‌های شایستگی به یک راهبرد پیشگام تبدیل شده است که سازمان‌ها از آن برای شناسایی و پرورش قابلیت‌های نیروی کار خود بهره می‌برند (لی، 2010). دلیل این امر آن است که در فضای رقابتی و دائماً در حال تحول، این مدل‌ها می‌توانند به متخصصان منابع انسانی کمک کنند تا کارایی و مهارت‌های کارکنان را همسو با تحولات پویای بازار ارتقا داده و پاسخی مؤثر به چالش‌های رقابتی پیش روی سازمان ارائه دهند (گانگانی و همکاران، 2006). بررسی ادبیات این حوزه نشان می‌دهد که ادبیات شایستگی از غنای نظری و کاربردی بالایی برخوردار است و چارچوبی محکم برای طراحی مدل‌های شایستگی خاص حرفه‌ها در اختیار می‌گذارد.

بازاریابی دیجیتال

در محیط پویا و به سرعت در حال تغییر کسب‌وکار امروز، بازاریابی دیجیتال به عاملی حیاتی برای سازمان‌هایی بدل شده است که در پی حفظ رقابت‌پذیری و دستیابی مؤثر به مخاطبان هدف خود هستند. با گسترش فزاینده فناوری‌های دیجیتال و پلتفرم‌های آنلاین، کسب‌وکارها به طور فزاینده‌ای به ابزارهای دیجیتال متکی شده‌اند تا بتوانند محصولات و خدمات خود را به گونه‌ای راهبردی ترویج کنند، با مشتریان تعامل داشته باشند و رشد درآمد را شتاب بخشند (فرانک و بلیسینگ³، 2025). بازاریابی دیجیتال عبارت است از استفاده از کانال‌های ارتباطی دیجیتالی برای ارتقاء محصولات و خدمات، به گونه‌ای که با مصرف‌کنندگان به موقع، مناسب، بهینه و مقرون به صرفه ارتباط برقرار کنید (جینگ وانگ⁴، 2020). بازاریابی مبتنی بر دیجیتال، بخش خاصی را هدف قرار میدهد و ارتباط آن با مشتری دو طرفه و رو به رشد است، شامل تبلیغات اینترنتی، تبلیغات ایمیلی و توییت‌های شغلی و هر چیزی که به بازخورد مشتریان مربوط شود. بازاریابی دیجیتال با تحولات چشمگیر خود، شیوه تعامل برندها با مصرف‌کنندگان را بازتعریف کرده و وفاداری مشتری را به یکی از ارکان اصلی موفقیت پایدار تبدیل کرده است (فیض و همکاران، 1404).

بازاریابی مبتنی بر دیجیتال یک تعامل دوسویه میان شرکت‌ها و مصرف‌کنندگان است (چن و شیل، 2018). رشد تصاعدی تقاضا برای افراد واجد مهارتها و شایستگی‌های ضروری بازاریابی دیجیتال، بر اهمیت این حوزه و فراوانی فرصت‌های شغلی آن گواهی می‌دهد. با استفاده از کانال‌های دیجیتالی همچون رسانه‌های اجتماعی، بازاریابی ایمیلی، بهینه‌سازی موتورهای جستجو (سئو) و بازاریابی محتوا، بنگاه‌ها نه تنها می‌توانند قابلیت مشاهده برند خود را افزایش دهند، بلکه قادر به افزایش نرخ تبدیل و تقویت وفاداری مشتریان خواهند بود (دکو⁵ و همکاران، 2024).

چارچوب پیشنهادی بازاریابی دیجیتال مشتمل بر شش بعد اصلی است که می‌توان آن‌ها را به عنوان شایستگی‌های اساسی در نظر گرفت:

1. تبلیغات دیجیتال⁶

1. Traicoof

2. Muller

3. Frank & Blessing

4. Jing Wang

5. Deku et al

6 Digital advertising

2. بازاریابی محتوایی¹
3. بهینه‌سازی موتورهای جستجو²
4. رسانه‌های اجتماعی³
5. بازاریابی ایمیلی⁴
6. تجزیه و تحلیل داده‌ها

این راهبردها به کسب‌وکارها امکان می‌دهند با خلق تجربه‌های شخصی‌شده و هدفمند، ارتباط مؤثرتری با جامعه هدف خود برقرار کرده و حضور دیجیتال پایداری را شکل دهند (ستکوت و دیب⁵، 2025). این ابعاد توسط کارآفرینان و متخصصان صنعت به عنوان شایستگی‌های ضروری شناخته شده‌اند (پاپاگئورگیو⁶ و مارنروس⁷، 2023) و پایه‌های نظری لازم برای شناسایی و دسته‌بندی شایستگی‌ها در پژوهش حاضر را فراهم می‌کنند و نقشه راه اولیه برای بخش اکتشافی پژوهش هستند.

بهینه‌سازی موتورهای جستجو

بهینه‌سازی موتور جستجو (سئو) سنگ بنای قابلیت مشاهده دیجیتال است و نقشی محوری در شکل‌دهی به رقابت‌پذیری بازار برای کسب‌وکارهای تجارت الکترونیک ایفا می‌کند. از آنجا که مصرف‌کنندگان اغلب سفر خرید خود را با موتورهای جستجو آغاز می‌کنند، دستیابی به رتبه‌های برتر نتایج جستجو برای جذب ترافیک، ساختن اعتماد و تبدیل سرنخ‌ها ضروری است (هندویو⁸ و همکاران، 2023). کلمه سئو (SEO) مخفف عبارت "Optimization Engine Search" به معنی "بهینه‌سازی موتور جستجو" می‌باشد. سئو یعنی تولید صفحات وب که برای موتور جستجو جالب و با اهمیت باشند (خسروی زاده و همکاران، 1396). و یکی از اولین و قویترین انواع بازاریابی دیجیتالی است (مالیک، 2017). بهینه‌سازی موتور جستجو به تکنیک‌هایی اشاره می‌کند که به ارتقاء رتبه وبسایت در نتایج جستجوی طبیعی، کمک می‌کند تا موجب شود افراد بیشتری از وبسایت دیدن نمایند (تئوپان، 2013).

هر کسب‌وکاری با ماهیت بازرگانی و تجارت بایستی صفحات و سایت خود را برای موتورهای جستجو بهینه نماید چون که هدف نهایی یک وب سایت جلب کاربران اینترنتی می‌باشد. بر اساس گزارش سراسری گارتنر در سال 2022 که از نحوه تخصیص بودجه بازاریابی در شرکت‌ها ارائه شد، نتایج نشان داد که در بخش تبلیغات آنلاین و کانال‌های غیر پولی بهینه‌سازی سایت 8.5 درصد از سهم بودجه بازاریابی را به خود اختصاص داده و این نشان از اهمیت سئو در بحث بازاریابی دیجیتال می‌باشد. پس از آن بازاریابی ایمیلی (7.8٪ سهم بودجه دیجیتال)، محتوا و پیام (7.8٪) و بازاریابی اجتماعی/اینفلوئنسر ارگانیک (7.6٪) قرار دارد. سئو همچنان به عنوان مهارتی حیاتی و ضروری برای هر بازاریاب دیجیتال باقی مانده است. با توجه به به‌روزرسانی مستمر الگوریتم‌های موتورهای جستجو، یک متخصص سئو کارآزموده باید به سرعت خودش را با این تحولات تطبیق دهد. امروزه سئو بسیار فراتر از کلمات کلیدی رفته است؛ این حوزه مستلزم درک ذهنیت کاربران، جستجوی صوتی و همچنین شامل الگوریتم‌های مبتنی بر هوش مصنوعی برای اطمینان از نمایش دائمی محتوا در نتایج برتر جستجو است (فرانک و بلیسینگ⁹، 2025). بر اساس مطالعات انجام شده در زمینه سئو می‌توان تحلیل کرد که سئو دیگر یک مهارت فنی ساده نیست، بلکه یک شایستگی مرکب است که دانش فنی، تحلیل داده، درک رفتار کاربر و توانایی یادگیری مستمر را همزمان طلب می‌کند.

1 Content Marketing
 2 SEO
 3 Social Media
 4 Email Marketing
 5 Setkute & Dibb
 6 Papageorgiou
 7 Marneros
 8 Handoyo et al
 9 Frank & Blessing

در این بخش ابزارهای سئو یا بهینه سازی موتورهای جستجو بشرح زیر ارائه می شود:

- پیشنهاددهنده کلمات کلیدی: کلمات کلیدی نقش بسزایی در جذب موتورهای جستجو دارند و یکی از ابزارهایی که می توان با استفاده از آن کلمات مناسب تری انتخاب کرد ابزار پیشنهاد دهنده کلمات کلیدی می باشد.
- ارزیاب امتیاز وبسایت در گوگل: موتور جستجوی گوگل بصورت خاص و دقیق با انجام محاسباتی به وبسایت شما امتیاز می دهند که بالا بودن امتیاز ارزش سایت را بالا می برد. با استفاده از ابزاری که در اکثر سایت های مرتبط وجود دارد براحتی می توان امتیاز وبسایت را در گوگل بررسی کرد
- محبوبیت لینک: این ابزار نشان می دهد وقتی در موتورهای جستجوی مختلف شما را جستجو میکنند چه تعداد نتیجه ظاهر می شود. از این ابزار می توان برای مقایسه کردن بین چند وبسایت استفاده کرد.
- وضعیت سایت در موتورهای جستجو: این ابزار تعداد نتایج جستجوی سایت شما را در موتورهای جستجوی بزرگ نمایش می دهد (شن و همکاران، 2018).

مدل شایستگی های متخصصین سئو در بازاریابی دیجیتال

با عبور فروش آنلاین جهانی از مرز ۶۰۳ تریلیون دلار در سال ۲۰۲۴، بنگاه های تجارت الکترونیک ناگزیر به سازگاری سریع با رفتارهای در حال تحول مصرف کننده و بازارهای هدایت شده توسط الگوریتم هستند (ردوانول^۱، 2025). انقلاب دیجیتالی همه رفتارها و سبک زندگی را تحت تاثیر قرار داده است (زادتوت آغاج، محمدیان، مهبانویی و قاسمی، 2019). این دنیای دیجیتال سعی در تغییر سبک خرید و نحوه تعامل افراد را دارد و تغییر سازمان ها و افراد را با چالش های مهارتی مواجه کرده است. پیاده سازی فن آوری های دیجیتال منجر به تغییرات جدی در نیازهای کارکنان می شود، از جمله:

- کاهش چرخه حیات مشاغل ناشی از تغییرات سریع فن آوری
- کاهش تقاضا برای مشاغل با وظایف تکراری و رسمی
- تغییر پروفایل شایستگی برخی از دسته های کارکنان (تحلیلگران ریسک، مدیران منابع انسانی، تحلیلگران بازاریابی، اپراتورهای مرکز تماس و غیره) به دلیل تغییر ابزارهای عملیاتی
- ظهور مشاغل وموقعیت های شغلی جدید
- افزایش تقاضا برای انعطاف پذیری و انطباق کارکنان
- افزایش تقاضا برای "مهارت های نرم" یا هوش اجتماعی و عاطفی
- تقاضای فزاینده برای متخصصان با "مهارت دیجیتال"

توسعه فن آوری های پیشرفته دیجیتال نه تنها الزامات جدیدی راجع به شایستگی های متخصصان آینده ایجاد می کند ، بلکه ضروری هست منابع انسانی برای یادگیری مداوم و به روز رسانی مهارت ها آماده باشند (آیرینا باگیوا و همکاران، 2019، ۴). این تحول در بازاریابی دیجیتال، مسیر

¹ Reduanul

2. Irina Bagaeva at al.

شغلی بازاریابی را با بررسی مهارت‌های پرتقاضا و شناسایی چشم اندازهای حرفه‌ای برای متخصصان آینده بازتعریف کرده است (دی 1 و همکاران، 2019).

مشکلی که در عصر جدید باعث عدم استفاده شرکت‌ها از فرایندهای بازاریابی دیجیتال در ارائه کالا و خدمات شده است نبود مهارت‌های بازاریابی دیجیتال می باشد حتی اگر حدودا 80٪ از چالش‌های بازاریابی که در حال حاضر شرکت‌ها با آن مواجه هستند با استفاده از تحقیقات بازاریابی برطرف شوند، در آینده نزدیک شرکت‌های بزرگ ابزارها را توسعه داده و پرسنل خود را برای به دست آوردن تمام اطلاعات و مهارت‌های مرتبط با اینترنتی شدن بازاریابی آموزش خواهند داد (رویل و لاینگ، 2014). مهارت‌های بازاریابی دیجیتال شامل دانش، آگاهی و قابلیت‌های موردنیاز برای استفاده از ابزارهای دیجیتال در فرایند بازاریابی کالا و خدمات شرکت هاست. (چافی و پترون، 2012). بر اساس مدل شایستگی‌ها تعیین می شود چه مهارت‌ها، دانش‌ها و قابلیت‌هایی برای دستیابی به انتظارتی که در فرد تعریف شده الزامی هستند (شان و همکاران، 2016).

تحول دیجیتال با بررسی مهارت‌های بازاریابی مورد تقاضا و شناسایی چشم‌اندازهای متخصصان بازاریابی آینده، بر مسیر شغلی بازاریابی تأثیر گذاشته است (دی گرگوریو و همکاران، 2019). مطالعات متعددی در مورد شایستگی‌های بازاریابی دیجیتال انجام شده است. تحقیقات سگار، واتس⁵ و همکاران (2020) نشان داد که شایستگی بازاریابی دیجیتال در ابعاد دانش، توانایی‌ها و درک آنها هنوز محدود است. دی گرگوریو و همکاران. (2019) طی مطالعه ای با هدف طراحی مدل شایستگی‌های فعالان بازاریابی دیجیتال بیان کردند شایستگی‌های رفتاری مانند خلاقیت دیجیتال، تفکر انتقادی، مهارت‌های ارتباطی و حل مسئله دیجیتال به عنوان یک عنصر پل ارتباطی عمل می‌کنند که شکاف بین قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال و عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط (SME) را کاهش می‌دهد. این توانایی‌ها شامل تفکر خلاقانه برای تولید محتوای مناسب برای نقاط تماس مختلف مشتری، برنامه‌ریزی و تخصیص زمان ماهرانه و همچنین دقت و موشکافی می‌شود. نکته قابل توجه این است که در این مجموعه مهارت‌ها، تأکید قابل توجهی بر مهارت‌های نرم نسبت به دانش نظری در مدیریت بازاریابی وجود دارد.

ارو-گارسس و هراندز پالا ستو⁶ (2021) در مورد چگونگی تکمیل شایستگی‌های فنی، که به مهارت‌های خاص و دانش مرتبط با فناوری و ابزارهای دیجیتال اشاره دارند، با شایستگی‌های اصلی بحث می‌کنند. شایستگی‌های اصلی شامل مهارت‌های بین فردی، که شامل ارتباط و همکاری مؤثر با دیگران است، و مهارت‌های عملکردی، که مهارت‌های خاص مربوط به یک شغل یا وظیفه خاص هستند، می‌باشد. اگرچه مهارت‌های دیجیتال برای موفقیت در دنیای مجازی مفید هستند، اما کافی نیستند. شایستگی‌های فنی باید با شایستگی‌های اصلی مانند مهارت‌های بین فردی و عملکردی تکمیل شوند. بنابراین، جزئیات شایستگی‌های بازاریابی دیجیتال در هر حوزه همانطور که در جدول 1 نشان داده شده است، خلاصه شده است. به طور کلی، بررسی ادبیات نشان داد که شرکت‌ها باید شکاف‌های موجود در شایستگی‌های رفتاری و اصلی خود را برطرف کنند تا پتانسیل خود را در مهارت‌های فنی به طور کامل آزاد کنند. بنابراین، ما یک چارچوب مفهومی برای اتصال انواع شایستگی با بررسی چگونگی تأثیر عوامل علی بر ایجاد شایستگی‌های اصلی ایجاد کردیم که به نوبه خود به شرکت‌ها در جهت بهبود عملکرد کمک می‌کند.

جدول شماره 1 خلاصه‌ای از جزئیات شایستگی‌های بازاریابی دیجیتال در هر حوزه

نام محقق	حوزه ها	شایستگی های بازاریابی دیجیتال
Royle and Laing, (2014) Umboh and Aryanto (2023)	رفتاری	تفکر خلاق - مهارت‌های ارتباطی و ارائه - سازگاری و انعطاف‌پذیری - بازاریابی مشارکتی - ارتباط آنلاین با مشتریان

1. Di et al
2. royle & laing
- 3 . Chaffey & Patron
- 4 Di Gregorio et al
- 5 Segar-wati et al
- 6 Erro-Garcés and Hernández Palaceto

Di Gregorio et al ;(2019).Kovács(2021)	اصلی	شخصی سازی و هدفمندسازی - ایجاد محتوای چندکاناله - مدیریت روابط عمومی و ساخت برند - مدیریت ارتباط با مشتری- بازاریابی ویدیویی
Di Gregorio et al ;(2019).Kovács ;(2021) Redjeki and Affandi ;(2021) Royle and Laing(2014)	فنی	بازاریابی در رسانه های اجتماعی - بازاریابی موبایلی - سئو - بازاریابی موتور جستجو - تبلیغات دیجیتال - بازاریابی ویدیویی

پیشینه تجربی پژوهش

بررسی مقالات منتشر شده طی سالهای 1999 تا 2024 در پایگاههای علمی معتبر از جمله تایلوراند فرانسس¹، سیج²، امرالد گروپ³، ساینس دایرکت⁴، اشپرینگر⁵، اسکوپوس⁶، وایلی⁷ و همچنین پویشرگر گوگل اسکالر⁸ با کلید واژههایی همچون "شایستگی های متخصصین سئو"، "شایستگی های بازاریابی دیجیتال"، "مدل های شایستگی"، "مدل شایستگی دیجیتال مارکتینگ" مشخص شد که بیشتر مطالعات در رابطه با شایستگی های بازاریابان بدون توجه به مشاغل سئو در بازاریابی دیجیتال و یا در رابطه با شایستگی های برخی از مشاغل بازاریابی دیجیتال مانند مدیر ارشد دیجیتال یا یک بخش خاص از بازاریابی دیجیتال مانند شبکه های اجتماعی است. لذا مدلی در رابطه با شایستگی های بازاریابی دیجیتال که در حوزه بهینه سازی موتورهای جستجو فعالیت میکنند وجود ندارد. در جدول شماره 1 به برخی از پژوهش هایی که طی سالیان اخیر در این زمینه انجام شده است به صورت خلاصه اشاره شده است.

با بررسی و جستجو پایگاه های علمی ایران یک پایان نامه در مقطع کارشناسی ارشد با موضوع «طراحی مدل شایستگی مدیران بازاریابی دیجیتال با روش تحلیل مضمون»، باباشاهی (1399) یافت شد که نشان میدهد مدل شایستگی مدیران بازاریابی دیجیتال با 114 کد و 26 مفهوم در سه مقوله شایستگی های فنی-تخصصی، شایستگی های انسانی-رفتاری و شایستگی های تحلیلی شکل گرفت.

قطبی فر و همکاران (1395) 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، مؤلفه هایی از قبیل عوامل استراتژیک عملیاتی و عوامل محیطی بر ایجاد شکاف مهارتی در بازاریابی دیجیتال شرکت های مطالعه شده تأثیر مستقیم و مثبتی داشته اند که در این بین، عوامل محیطی از قبیل شرایط اجتماعی و فرهنگی، دین و مذهب، تکنولوژیکی و اقتصاد نقش مؤثرتری بر شکاف مهارتی در بازاریابی دیجیتال داشته است. خنیفر و همکاران در مطاعات خود به این نکته اشاره داشتند که در آینده نزدیک که سازمان ها با کمبود نیرو مواجه خواهند بود باید آمادگی لازم را کسب نمایند که توسعه شایستگی مدیران یکی از روش های مواجه با این نگرانی است (خنیفر و همکاران، 1400). در پژوهشی دیگر که توسط احمدی زاد و همکاران (1400) با عنوان سنجش مهارت های بازاریابی مبتنی بر فناوری دیجیتال انجام شد تحلیل یافته نشان داد در مرحله اهمیت، بیشترین مقدار میانگین مربوط به مهارتهای پیش بینی آینده و یکپارچه سازی مهارتهای دیجیتالی است. همچنین بیشترین شکاف میان ابعاد مهارتی بازاریابان دیجیتال مربوط به مهارتهای پیش بینی آینده و مهارتهای پایش و اندازه است. همچنین با بررسی پژوهش های انجام شده اخیر در موضوعات بازاریابی دیجیتال به موضوعاتی از قبیل مفهوم سازی و نظریه پردازی بازاریابی آواتار در ایران (ترابی و همکاران، 1402)، شناسایی عوامل مؤثر بازاریابی محتوای دیجیتال بر درگیرسازی مصرف کننده با برند (زمان فشمی و همکاران، 1401)، طراحی مدل مشارکت مشتری در بازاریابی رسانه های اجتماعی (سیدنژاد و همکاران، 1401)، بازاریابی اینستاگرامی: انتخاب اینفلوئنسر در صنایع غذایی با رویکرد فوکام (شیرخدایی و همکاران، 1401)، طراحی الگوی بازاریابی محتوایی برای افزایش قصد خرید در بازاریابی دیجیتال (زمانی و همکاران، 1401) پرداخته شده است. پیشینه تجربی نشان می دهد ادبیات موجود، اگرچه ارزشمند است، فاقد عمق کافی برای تبیین همه ابعاد شایستگی های خاص

1. Taylor & Francis
2. Sage
3. Emerald
4. Science Direct
5. Springer
6. Scopus
7. Wiley
8. Google Scholar

متخصصان سئو در ایران است چرا که هیچ مطالعه مستقلی به طراحی مدل شایستگی شغلی برای متخصصین سئو در بافت کسب و کارهای ایرانی نپرداخته است. این همان خلاء نظری-کاربردی است که پژوهش حاضر قصد پر کردن آن را دارد. چنانچه مشاهده می‌شود توسعه مدل‌های شایستگی و مطالعه در ابعاد و استراتژی‌های مختلف بازاریابی دیجیتال همچنان ادامه دارد اما خلاء بکارگیری و تدوین مدل‌های شایستگی برای متخصصین موتورهای جستجو (سئو) بازاریابی دیجیتال در کسب و کارهای اینترنتی ایرانی قابل مشاهده است. این شکاف دانش، ما را به سمت یک رویکرد کیفی سوق می‌دهد تا با کشف زمینه‌های خاص، مفاهیم و ابعاد یک مدل شایستگی بومی و اقتضایی را از دل داده‌های میدانی استخراج کند. علاوه بر این همزمان، مبانی نظری قوی در حوزه شایستگی و بازاریابی دیجیتال وجود دارد که وجود رابطه بین شایستگی‌های عمومی و موفقیت شغلی در این حوزه را تأیید می‌کنند. این پیشینه نظری غنی، پشتوانه‌ای برای رویکرد کمی پژوهش فراهم می‌سازد تا پس از طراحی مدل، به آزمون و اعتبارسنجی آن در یک نمونه گسترده‌تر بپردازد. بنابراین این پژوهش با یک رویکرد آمیخته و پیوند دو وجهی، هم به غنای نظری مدل می‌افزاید و هم به قابلیت تعمیم و کاربردی‌سازی آن کمک می‌کند.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به شیوه آمیخته انجام شده است و از آنجایی که این پژوهش به ارائه چارچوبی برای شایستگی‌های متخصصین بهینه سازی موتورهای جستجو اکوسیستم بازاریابی دیجیتال می‌پردازد از نظر هدف، یک پژوهش کاربردی محسوب می‌شود همچنین با توجه به دسته بندی (Creswell, 2012) از روشهای کیفی، در گام نخست برای تدوین چارچوب مفهومی از رویکرد داده بنیاد و رهیافت نظام‌مند یا پارادایمی اشتراوس و کوربین که یک رویکرد استقرایی با پارادایم تفسیری است استفاده شده است. در گام دوم، فرضیه های

یافته شده، جهت تأیید یا رد، با استفاده از راهبرد پیمایشی به بوته آزمایش گذاشته شد مطابق طبقه بندی کرسول (2018) راهبرد پژوهش ترکیبی اکتشافی متوالی در این پژوهش مورد استفاده قرار گرفته است. ابزار گردآوری بخش کیفی، مصاحبه از نوع نیمه ساختاریافته و در بخش کمی، پرسشنامه بسته، بر اساس مقیاس پنج عاملی لیکرت در قالب 69 سؤال به صورت محقق ساخته و برخاسته از تحلیل های بخش کیفی پژوهش بود که به صورت الکترونیکی توزیع شد. همچنین چارچوب نمونه گیری در بخش کیفی این پژوهش از نوع نظری و هدفمند بود (اشتراوس و کوربین، 2015). روند مصاحبه های عمیق تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت. در این پژوهش، اشباع نظری به این معنا در نظر گرفته شد که با مصاحبه‌های جدید، هیچ مقوله یا مفهوم کاملاً جدیدی ظاهر نشود و ابعاد و ویژگی‌های مربوط به مقوله‌های قبلی به حدی توسعه یافته و پر شود که داده‌ی جدید، اطلاعات اضافه‌ای به آن نیفزاید. همچنین روابط بین مقوله‌ها به وضوح و ثبات کافی برسد. فرآیند اشباع از مصاحبه هشتم به بعد آغاز شد. پس از آن ما شش مصاحبه دیگر را به طور متوالی انجام دادیم. در مصاحبه های پایانی، داده‌ها تنها به تأیید و تکرار مفاهیم و مقوله‌های قبلی می‌پرداختند. هیچ کد یا مفهوم جدیدی در تحلیل این مصاحبه‌های پایانی استخراج نشد و شبکه روابط بین مقوله‌ها پایدار و ثابت شده بود. بر این اساس، پس از مصاحبه چهاردهم، به این اطمینان رسیدیم که اشباع نظری حاصل شده و جمع‌آوری داده متوقف گردید.

جامعه آماری این تحقیق شامل فعالان بازاریابی دیجیتال در کسب و کارهای اینترنتی واقع در تهران بودند که در مشاغل سئو در شرکت‌های حوزه خرده فروشی اینترنتی فعالیت داشتند و دارای تجربه و خبرگی در زمینه بازاریابی دیجیتال و آشنا به مفهوم کسب کارهای اینترنتی و تجارت الکترونیکی بودند. در بخش کیفی 14 نفر از خبرگان حوزه سئو فعال در کسب و کارهای B2C مشارکت کنندگان این تحقیق را تشکیل می‌دهند که طول هر مصاحبه بین 45 تا 120 دقیقه بود. ویژگی‌های آن‌ها در جدول ذیل بیان شده است.

جدول شماره 2. پیشینه پژوهش

نام نویسنده / سال	عنوان	نتایج
Zuzanna Minga, Natalia Przybylska(2024)	ESSENTIAL COMPETENCIES IN DIGITAL MARKETING: EMPIRICAL EXPLORATION	نتایج این پژوهش منجر به شناسایی شایستگی‌های کلیدی و تدوین پنج مازول آموزشی شد: مقدمه‌ای بر بازاریابی دیجیتال، مدیریت وبسایت، بازاریابی محتوا، تبلیغات دیجیتال و تحلیل گری وبسایت که این شایستگی‌ها برای موفقیت در صنعت بازاریابی دیجیتال از اهمیت حیاتی برخوردارند.
Mohammad yari, Z. (2024)	The Impact of Digital Marketing Competencies on Performance of Sales Force	نتایج نشان داد که که شایستگی‌های بازاریابی دیجیتال، فنی-تخصصی، انسانی-رفتاری و تحلیلی تأثیر معنادار و مثبتی بر عملکرد فروش نگاه‌های کوچک و متوسط شهر ایلام دارد.
Papageorgiou, G., Marneros, S. (2023)	Digital Marketing Competencies (DMC) framework	این پژوهش، چارچوبی برای شایستگی‌های بازاریابی دیجیتال تدوین نمود که بر مهارت‌های سئو، تحلیل گری و مدیریت محتوا تأکید دارد. یافته‌ها بر ضرورت همسو شدن برنامه‌های آموزشی با خواسته‌های در حال تحول کسب‌وکار دیجیتال و فناوری تأکید نمود
N Khan1 , S Khan2 , B C Tan1 and C H Loon(2021)	Driving Digital Competency Model Towards IR 4.0 In Malaysia	نتایج این مقاله با دو هدف مهارت‌های لازم برای انقلاب صنعتی چهارم و توسعه مدل شایستگی‌های دیجیتال در جهت انطباق با صنعت 4.0. نشان داد که کسب شایستگی حل مسأله-خلاقیت-تحلیل اطلاعات-ارتباطات-یادگیری-رهبری-اخلاق و فرهنگ-کارآفرینی-همکاری به اشتغال در صنعت 4.0 کمک میکند
González-García, A at al (2021)	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 می یابد. پنجاه و یک شایستگی برای تعریف مدل شناسایی گردید که برجسته ترین آن‌ها تصمیم گیری ، رهبری و ارتباطات مشخص شد
Irina Bagaeva at al (2019)	Formation of Requirements to the Competency Model for a University Graduate in the Digital Economy	این مقاله به بررسی الزامات مدل شایستگی فارغ التحصیلان دانشگاهی در اقتصاد دیجیتال با مرور مقالات شایستگی‌های لازم را برای اقتصاد دیجیتال این موارد را پیشنهاد میدهد: حل مسأله-خلاقیت-تحقیق و پژوهش-پردازش اطلاعات-قدرت پیش بینی-انعطاف پذیری و خودسازی-ارتباطات-توانایی مدیریتی
Patrick Fonseca (2019)	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 می باشد. پنج شایستگی دیجیتالی مهم عبارتند از:آرزیابی داده‌ها ، اطلاعات و محتوای دیجیتال-مرور ، جستجو و فیلتر کردن داده‌ها ، اطلاعات و محتوای دیجیتال-تعامل از طریق فن آوری‌های دیجیتال- مدیریت داده‌ها ، اطلاعات و محتوای دیجیتال- همکاری از طریق فناوری‌های دیجیتال.
Jorge García Martín Lázaro Echegaray (2018)	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 ، مقایسه آنها با مهارت‌های کسب شده در دانشگاه توسط متخصصان جوان بوده است و اهمیت فعلی جهانی سازی و دیجیتالی سازی برای شرکت‌ها را به عنوان عوامل تعیین کننده در بروز شایستگی‌های جدید و تداوم آن برجسته کرده است.
Podmetina Daria at al (2018)	Developing a competency model for open innovation From the individual to the organisational level	هدف این مقاله تمرکز بر مجموعه شایستگی برای نوآوری باز (OI) است و ارائه توصیه‌هایی برای توسعه شایستگی OI در شرکت‌ها ، مرتبط با فرآیندهای اصلی OI است. مدل شایستگی‌ها در سه بخش حرفه ای، درون فردی و بین فردی مطرح شد
Prifti,L at al (2017)	A Competency Model for "Industrie 4.0" Employees	هدف اصلی تحقیق ارایه مدل شایستگی برای صنعت 04 بود که تمرکز بر شایستگی‌های مورد نیاز فارغ التحصیلان رشته‌های فناوری اطلاعات، سیستم‌های اطلاعاتی و اقتصاد مهندسی بود که شایستگی‌های هر بخش بصورت مجزا مطرح شد که بسته به موقعیت کاری آن‌ها متفاوت است ولی شایستگی‌های رفتاری برای همه آن‌ها یکسان است.

جدول شماره 2. پیشینه پژوهش

جدول شماره 2. ویژگی‌های مشارکت کنندگان در بخش کیفی پژوهش

سابقه	تحصیلات	جنسیت	سمت
6 سال	کارشناسی	مرد	مدیر سئو
11 سال	کارشناسی	مرد	مدیر سئو
13 سال	کارشناسی ارشد	مرد	مشاوره سئو
8 سال	کارشناسی ارشد	زن	سرپرست سئو
12 سال	کارشناسی	مرد	سرپرست سئو
15 سال	کارشناسی ارشد	زن	مدیر سئو
5 سال	کارشناسی ارشد	زن	کارشناس سئو
18 سال	دکتری	مرد	مشاور و مدرس سئو
15 سال	کارشناسی ارشد	زن	مدیر بازاریابی دیجیتال
12 سال	کارشناسی	مرد	مسئول بازاریابی دیجیتال
14 سال	کارشناسی ارشد	مرد	مدیر سئو
11 سال	کارشناسی ارشد	مرد	مشاور و مدرس سئو
6 سال	کارشناسی	مرد	کارشناس سئو
12 سال	کارشناسی ارشد	مرد	مدیر بازاریابی دیجیتال

داده‌ها پس از انجام هر مصاحبه بلافاصله پیاده سازی و در نرم افزار MAXQDA 2020 مورد تحلیل قرار گرفت. در بخش کیفی این پژوهش برای اعتباربخشی به الگو و نتایج پژوهش از "زاویه بندی یا مثلث بندی"، "کنترل اعضا" و ارزیابی براساس معیار "مقبولیت" (اشتراوس و کوربین، 2008) استفاده شده است. مثلث بندی یعنی بکارگیری منابع چندگانه داده‌ها از گروه‌های مختلف، فضاهای مختلف و همچنین در زمان‌های مختلف. چراکه زمانی که برای گردآوری داده‌ها از بیش از یک دیدگاه استفاده میشود، تصویر کاملتری به دست خواهد آمد. برای این منظور تلاش گردید تا دیدگاه‌ها و نظرات گروه‌های مختلف شامل اشخاص با سابقه و متخصص شامل مدیران و متخصصین سئو در کسب و کارهای اینترنتی، مدیران بازاریابی دیجیتال، صاحبان کسب و کارهای اینترنتی در زمینه سئو و افراد مطرح و صاحب نظر در زمینه بهینه‌سازی موتورهای جستجو دریافت و بررسی و تحلیل گردد. علاوه بر این، مصاحبه‌های انجام شده طی یک دوره زمانی 6 ماهه انجام شد و افراد با دیدگاه‌های مختلف مورد نقد و بررسی قرار گرفتند. کنترل اعضا یا اعتبار پاسخگو روشی است که از آن طریق محقق مفروضات خود را با یک یا چند نفر از افراد آگاه و خبره تحت بررسی کنترل میکند و این تکنیک برای تایید تفاسیر محقق به کار می‌رود. در این راستا نیز پس از تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه به روش کدگذاری سه گانه، به منظور اعتبار بخشی به الگوی پژوهش، متغیرهای استخراج شده از مصاحبه‌ها و نتایج حاصل به چهار نفر از صاحب نظران ارائه شده و مورد پالایش قرار گرفت. معیار مقبولیت بدین معناست که یافته‌های پژوهش تا چه اندازه در بازتاب تجارب مشارکت کنندگان، محقق و خواننده در رابطه با پدیده مورد مطالعه معتبر و قابل باور 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 میشود.

در بخش کمی این پژوهش، با توجه به عدم دسترسی به آمار دقیق از جامعه مورد مطالعه، جامعه آماری در زمره جوامع نامحدود طبقه بندی می‌شود. بر این اساس، از فرمول کوکران برای برآورد حجم نمونه به شرح زیر استفاده شد:

$$n = z^2 * p(1-p) / e^2$$

با جایگذاری مقادیر فوق، حجم نمونه اولیه ۳۸۴ نفر برآورد گردید. به منظور افزایش پایایی پژوهش و با در نظر گرفتن احتمال عدم بازگشت پرسشنامه‌ها، این تعداد به 410 نفر افزایش یافت. برای تحلیل مسیر مدل پارادایمی، پیش از آزمون مدل ساختاری و اندازه گیری باید سوال‌های موجود در پرسشنامه به تفکیک متغیرهای پژوهش از بعد قابلیت برازش مدل مورد سنجش و ارزیابی قرار میگرفت که از طریق مدل‌های اندازه

گیری مدل معادلات ساختاری، صحت سنجش سازه ها بوسیله شاخص های مربوطه، مورد بررسی و تایید قرار گرفت. علاوه بر این به منظور سنجش روایی از روایی منطقی و روایی سازه استفاده شده است. بدین منظور پرسشنامه در اختیار 5 نفر از اساتید این حوزه قرار گرفت و از آنها خواسته شد نظر خود را درباره سوالات پرسشنامه ابراز کنند. و نهایتاً سؤال هایی که دارای روایی محتوا بودند، انتخاب شدند. روایی سازه زمانی وجود دارد که روایی همگرا و روایی واگرا وجود داشته باشند (رامین مهر و چارستاد، 1394). جهت سنجش روایی همگرا نتایج تحلیل عاملی تأییدی نشان داد که بار عاملی تمامی سوالهای پرسشنامه پژوهش از 5/0 بزرگتر شده است. بنابراین، اولین پیش شرط روایی همگرا رعایت شده بود و میانگین واریانس بدست آمده (AVE) به عنوان پیش شرط دوم روایی همگرا برای تمامی متغیرهای مکنون (سازه ها) از 0/5 بزرگ تر بود که به معنی وجود روایی همگرا بود. همچنین میزان میانگین واریانس استخراج شده (AVE) بزرگتر از توان دوم ضریب همبستگی هر سازه در هر متغیر در ارتباط با سایر سازه ها بود، بنابراین، روایی واگرا نیز برای همه متغیرهای مدل وجود داشت. با توجه به این که پایایی ترکیبی در مدلسازی معادلات ساختاری معیار بهتری از آلفای کرونباخ به شمار میرود (داوری و رضازاده، 1393) در این پژوهش علاوه بر آلفای کرونباخ، از معیار پایایی ترکیبی (CR) نیز جهت سنجش پایایی پرسشنامه استفاده شده است. پایایی سازه های پرسشنامه نیز با توجه به اینکه مقدار عددی شاخص پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ برای تمامی سازه ها از 0/7 بزرگتر شده است، از سطح مطلوبی برخوردار بود. برای تجزیه و تحلیل داده های جمع آوری شده از نرم افزار اس.پی.اس.اس استفاده شد. در ابتدا با استفاده از آمار توصیفی، جدول توزیع فراوانی متغیرهای جمعیت شناختی به دست آمد و پس از آن شاخصهای توصیفی متغیرهای پژوهش محاسبه شد. در ادامه بررسی نرمال بودن توزیع داده ها با شاخص های چولگی و کشیدگی بررسی شد و در نهایت جهت آزمون فرضیه های پژوهش از مدلسازی معادلات ساختاری در نرم افزار لیزرل استفاده شد.

یافته های پژوهش

یافته های بخش کیفی پژوهش با روش روش داده بنیاد حاصل شده است و با توجه به اینکه در این روش تجزیه و تحلیل داده ها طی سه گام کد گذاری باز (خلق مفاهیم و مقوله ها)، کدگذاری محوری (شناسایی مقوله محوری، شرایط علی، شرایط مداخله گر، شرایط زمینه ای، راهبردها و پیامدها) و کدگذاری انتخابی (خلق الگوی مفهومی و نظریه) انجام می شود و این گامها هر چند به لحاظ مفهومی از یکدیگر مجزا میباشند اما ضرورتاً متوالی نیستند، تجزیه و تحلیل داده های این پژوهش مطابق با روش اشتراوس و کوربین صورت گرفت. فرایند مدیریت داده ها در سه مرحله کد گذاری در شکل 1 ارائه شده است. سپس در مرحله کدگذاری انتخابی، مدل پارادایمی، قضایای حکمی و فرضیه هایی که باید در فاز کمی آزمون شوند، شرح داده شده است. در ادامه یافته های بخش کیفی بر اساس 6 مقوله اصلی به همراه ابعاد آنها و نمونه نقل قول های مصاحبه آورده شده است.

۱. شرایط علی

این شرایط شامل سه مقوله اصلی است که نیاز به شایستگی را در متخصصان سئو ایجاد می کنند:

رقابتی شدن اکوسیستم: رشد کسب و کارهای B2C و تبدیل سئو به یک ابزار اصلی، فضای رقابتی شدیدی را ایجاد کرده است.

"در بسیاری از حوزه ها، رقابت برای رتبه بندی در نتایج جستجو بسیار شدید است. این رقابت می تواند باعث افزایش هزینه ها و زمان مورد نیاز برای بهینه سازی شود."

الزامات محیطی: دیجیتالی شدن زندگی روزمره، افزایش تمایل به خرید اینترنتی و تاثیر همه گیری کرونا، بر اهمیت حضور فعال در فضای وب افزوده است.

"مورد دیگر که میخوام بگم رشد تکنولوژی که سرعت زندگی آدم را زیاد کرده... سیل عظیمی از افراد میان سمت کسب و کار آنلاین."

الزامات تکنولوژیکی: تغییرات پرشتاب در الگوریتم‌های گوگل، ظهور هوش مصنوعی، تحول در ابزارهای سئو و مدل‌های جستجو، مستلزم بروزرسانی مستمر دانش متخصصان است.

۲. شرایط زمینه‌ای

این بخش در دو مقوله "شرایط سازمانی" و "شرایط فردی" دسته‌بندی شده است:

شرایط سازمانی: عدم آگاهی کارفرما، فقدان شرح وظایف مشخص، و جو سازمانی نامناسب از جمله موانع پیش‌روی متخصصان سئو است. "بهتره همون کارفرما دقیقاً اطلاعات اندکی پایه‌ای داشته باشه... اون اگر نداشته باشه اتفاقات بدی واسه کل سازمان میافته."

شرایط فردی: پیشینه حرفه‌ای، سابقه یادگیری و کیفیت آموزش‌های قبلی فرد در شکل‌گیری شایستگی‌ها موثر است. "سابقه کاری و نمونه کار این‌ها باعث میشه دقیقاً من تشخیص بدم که اون شخص رو می‌تونم استخدام کنم یا نه."

۳. مقوله محوری

مدل نهایی شایستگی‌ها در پنج گروه اصلی دسته‌بندی شده است:

شایستگی‌های فنی: دانش تخصصی سئو، دانش UX، برنامه‌نویسی، مدیریت لینک، مهارت کیبورد ریسرچ و تسلط به ابزارهای سئو.

شایستگی‌های میان‌فردی: مهارت‌های ارتباطی، شبکه‌سازی، تفکر انتقادی، مذاکره و کار تیمی. "اره باید فردی باشه که اهل تیم ورک باشه... با تیم محتوا بتونه خوب ارتباط بگیره."

شایستگی‌های مدیریتی: مدیریت پروژه، مدیریت استراتژیک، بهبود مستمر و مدیریت تغییرات. "مورد سوم بحث توانایی مدیریت پروژه و زمان هسنتش... تخصیص منابع، برنامه‌ریزی، مانیتورینگ و اجرای اقدامات سئو."

شایستگی‌های فردی: تاب‌آوری، انعطاف‌پذیری، به‌روز بودن، یادگیرندگی، نشر دانش و مسئولیت‌پذیری. "ببینین شما وقتی استراتژی میدونی... باید انعطاف پذیریتون هم بالا میره."

شایستگی‌های ادراکی: خلاقیت، تفکر تحلیلی، تفکر سیستمی، حل مساله، تفکر استراتژیک و خودآگاهی. "اگر بخوایم مثلاً علت رو بگیریم... خلاقیت در پیشنهاد راهکارهای نو و توانایی در حل مسائل کمک می‌کند."

۴. راهبردهای توسعه شایستگی

آموزش و توسعه: آموزش‌های درون‌سازمانی، کارگاه‌ها، دوره‌های آکادمیک، استفاده از مشاوران خارجی و حضور در رویدادهای تخصصی. "ببینید یکیش آموزشسه... این پوزیشن نیاز به آموزش مستقل داره."

سیاست‌های کاری: تفویض اختیار، ارائه بازخورد منظم، تشویق به خودآموزی و ایجاد فرهنگ مربی‌گری در سازمان.

۵. شرایط مداخله‌گر

عوامل بیرونی: محدودیت‌های اینترنتی، تحریم‌ها، تورم، نبود اتحادیه‌های تخصصی و عدم وجود رشته آکادمیک. "متأسفانه به پرداخت‌های اینترنتی‌در راستای خرید اکانت‌ها یا خدمات لازم برای سئو این امکان خیلی سخت و دشوار شده چون هم تحریم‌ها اثر گذاشته هم فیلترینگ."

عوامل سازمانی: اندازه سازمان، قدرت برند و شهرت سازمانی.

"سازمان‌هایی که در قالب ساختار بزرگ دارن فعالیت میکنن معمولا تیم سئو دارن."
عوامل فردی: هوش تجاری، شناخت صنعت و هوشمندی محیطی.
 "یکی از چالش‌هایی که دارن اینه که نمیرن اون فیلد و صنعت رو رو بررسی کنن."

۶ پیامدهای توسعه شایستگی

پیامدهای مرتبط با کسب و کار: ایجاد برند، تمایز از رقبا، افزایش اعتماد، نرخ تبدیل بالاتر، ورود به بازارهای بین‌المللی و سودآوری بیشتر.
 "کل هدفمون اینه یا فروشو بیشتر بکنیم که میتونه سودآوری شرکت رو خیلی بیره بالا."
پیامدهای فردی: توانمندسازی متخصصان، ایجاد برند شخصی، افزایش اشتغال‌پذیری در بازارهای داخلی و خارجی، و توسعه کارآفرینی.

مرحله کد گذاری باز: 276 کد باز و 195 مفهوم

مرحله کد گذاری محوری: 43 مقوله فرعی و 17 مقوله اصلی

شرایط علی 1- رقابتی شدن اکوسیستم (افزایش رقابت در اکوسیستم - افزایش ترغیب ورود به کسب کار اینترنتی از طریق سئو - نیاز به رتبه بالا در موتورهای جستجو جهت دستیابی به مخاطبان - افزایش هزینه و زمان سئو بدلیل رقابت زیاد - افزایش کسب و کارهای آنلاین - پیچیده شدن سئو 2- الزامات محیطی (تغییر رفتار کاربران - افزایش منابع آموزشی سئو - اپیدمی کرونا - کمبود نیروی متخصص) 3- الزامات تکنولوژیکی (تغییر در ابزارها و تکنولوژی‌های سئو - تغییر الگوریتم‌های گوگل - ظهور هوش مصنوعی - تغییر در مدل‌های جستجو - مشکلات فنی بسایت‌ها)

شرایط زمینه ای: 1- شرایط سازمانی (عوامل مرتبط به کارفرما-زیر ساخت‌های جبران خدمات - موانع ساختاری - جو سازمانی) 2- شرایط فردی (پیشینه فردی)
مقوله محوری: 1- شایستگی‌های فنی (مهارت بازاریابی - دانش تخصصی - دانش محتوا - دانش مکمل - دانش عمومی) 2- شایستگی‌های میان فردی (تفکر انتقادی - شبکه سازی - اصول فنون مذاکره - مهارت تیمی) 3- شایستگی‌های مدیریتی (مدیریت پروژه - مدیریت استراتژیک - بهبود مستمر - مدیریت تغییرات) 4- شایستگی‌های فردی (تاب‌آوری - ویژگی فردی - انعطاف پذیری - به روز بودن - یادگیرندگی - نشر دانش - مسئولیت پذیری) 5- شایستگی‌های ادراکی (خلاقیت - تفکر تحلیلی - تفکر سیستمی - توانایی حل مساله - تفکر استراتژیک - خود آگاهی) **اهبردها: 1-** آموزش و توسعه (آموزش‌های درون سازمانی - شبکه سازی - آموزش‌های بیرونی) 2- سیاست‌های کاری (تفویض اختیار - تشویق به خود آموزی با ارائه دسترسی به منابع آموزشی - ارائه منظم بازخورد)

شرایط مداخله گر: 1- عوامل بیرونی (عوامل اقتصادی - عوامل سیاسی و قانونی - عوامل محیطی) 2- عوامل سازمانی (شهرت کسب و کار) 3- عوامل فردی (هوشمندی محیطی)
پیامدها: 1- پیامدهای مرتبط با کسب و کار (برندینگ - افزایش فروش و سودآوری - بهبود رنکینگ سایت) 2- پیامدهای فردی: (توانمند سازی)

مرحله کد گذاری انتخابی: ابعاد 6 گانه الگوی پارادایمی

شرایط علی، مقوله محوری، راهبردها، شرایط زمینه ای، شرایط مداخله گر و پیامدها

شکل 1 فرایند مدیریت داده‌ها در سه مرحله کد گذاری

قضایای پژوهش بر اساس مولفه‌های مرحله کد گذاری محوری شرح زیر خواهد بود:
 قضیه 1: عوامل علی شامل رقابتی شدن اکوسیستم، الزامات محیطی و الزامات تکنولوژیکی، بر دستیابی متخصصین سئو به شایستگی‌های محوری تاثیر دارند.

- قضیه 2: شایستگی‌های محوری شامل شایستگی‌های فنی، میان‌فردی، مدیریتی، فردی و ادراکی، بر اتخاذ راهبردهای توسعه شایستگی‌ها تاثیر دارند.
- قضیه 3: شرایط زمینه‌ای شامل شرایط سازمانی و شرایط فردی، بر اتخاذ راهبردهای توسعه شایستگی‌ها تاثیر دارند.
- قضیه 4: شرایط مداخله‌گر شامل عوامل بیرونی، سازمانی و فردی، بر راهبردهای توسعه شایستگی‌ها تاثیر دارند.
- قضیه 5: راهبردهای توسعه شایستگی‌ها شامل آموزش و توسعه و سیاست‌های کاری، بر پیامدهای مرتبط با کسب و کار و پیامدهای فردی تاثیر دارند.



شکل 2: مدل نهایی تحقیق

در بخش کمی در ادامه اعتبارسنجی نتایج بخش کیفی از طریق انجام پیمایش کمی، از دل قضایای حکمی به دست آمده در بخش کیفی، پنج سوال اصلی پژوهش مطرح و فرضیه ها براساس آن تدوین شد. سپس داده های به دست آمده از توزیع پرسشنامه ها در دو بخش یافته های توصیفی و یافته های استنباطی تجزیه و تحلیل شدند. ابتدا در بخش یافته های توصیفی، توزیع فراوانی متغیرهای جمعیت شناختی ارائه شدند، سپس در بخش یافته های استنباطی، فرضیه های پژوهش مورد آزمون قرار گرفتند.

یافته های توصیفی

از بررسی داده های به دست آمده از پرسشنامه ها، توزیع فراوانی متغیرهای جمعیت شناختی پاسخ دهندگان مطابق جدول 3 و شاخص های توصیفی متغیرهای پژوهش مطابق جدول 4 گزارش شده است.

جدول 3. توزیع فراوانی پاسخ دهندگان برحسب متغیرهای جمعیت شناخت

متغیر	گروه بندی	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۲۴۰	٪۵۸٫۵
	زن	۱۷۰	٪۴۱٫۵
سابقه کاری	سال ۱-۳	۸۱	٪۱۹٫۸
	سال ۴-۶	۱۶۳	٪۳۹٫۸
	سال ۷-۱۰	۱۲۴	٪۳۰٫۲
	بیش از ۱۰ سال	۴۲	٪۱۰٫۲
تحصیلات	زیر کارشناسی	۳۹	٪۹٫۵
	کارشناسی	۱۸۴	٪۴۴٫۹
	کارشناسی ارشد	۱۴۴	٪۳۵٫۱
	دکتری	۴۳	٪۱۰٫۵

جدول 4. میانگین، انحراف معیار، چولگی و کشیدگی متغیرهای پژوهش

متغیر اصلی	بعد	تعداد گویه	میانگین	انحراف معیار	چولگی	کشیدگی
۱. شرایط علی	رقابتی شدن اکوسیستم	۶	۴٫۲۸	۰٫۳۹	-۰٫۵۲	۰٫۳۵
	الزامات محیطی	۴	۴٫۱۵	۰٫۴۵	-۰٫۳۵	-۰٫۰۸
	الزامات تکنولوژیکی	۵	۴٫۳۱	۰٫۳۶	-۰٫۴۵	۰٫۲۴
۲. شرایط زمینه‌ای	شرایط سازمانی	۴	۳٫۸۲	۰٫۵۲	-۰٫۲۲	-۰٫۱۹
	شرایط فردی	۱	۴٫۱۸	۰٫۳۹	-۰٫۳۸	۰٫۱۶
۳. مقوله محوری	شایستگی‌های فنی	۵	۴٫۴۰	۰٫۲۹	-۰٫۴۸	۰٫۴۲
	شایستگی‌های میان فردی	۴	۴٫۱۱	۰٫۳۸	-۰٫۳۲	۰٫۱۲

۰,۱۱-	۰,۲۵-	۰,۴۲	۳,۹۸	۴	شایستگی‌های مدیریتی	
۰,۲۸	۰,۴۲-	۰,۳۶	۴,۱۸	۷	شایستگی‌های فردی	
۰,۳۷	۰,۴۶-	۰,۳۳	۴,۲۵	۶	شایستگی‌های ادراکی	
۰,۱۹	۰,۳۶-	۰,۴۱	۴,۲۱	۳	آموزش و توسعه	۴. راهبردها
۰,۱۴-	۰,۲۶-	۰,۴۸	۳,۹۵	۳	سیاست‌های کاری	
۰,۲۷-	۰,۱۵-	۰,۵۴	۳,۶۸	۳	عوامل بیرونی	۵. شرایط مداخله‌گر
۰,۰۹	۰,۲۸-	۰,۴۴	۴,۰۸	۱	عوامل سازمانی	
۰,۰۸-	۰,۲۲-	۰,۴۹	۳,۸۸	۱	عوامل فردی	
۰,۳۲	۰,۴۴-	۰,۳۷	۴,۲۸	۳	پیامدهای مرتبط با کسب‌وکار	۶. پیامدها
۰,۲۳	۰,۳۷-	۰,۴۰	۴,۱۸	۱	پیامدهای فردی	

بر اساس داده‌های جدول 4 که شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد، می‌توان دریافت که کلیه متغیرهای پژوهش از توزیع نرمال برخوردارند. مقادیر چولگی و کشیدگی تمامی متغیرها در دامنه قابل قبول (مقدار مطلق کوچکتر از 1) قرار دارد در بین ابعاد مختلف مدل پژوهش، شایستگی‌های فنی با میانگین 4.40 و انحراف معیار 0.29 بالاترین امتیاز را به خود اختصاص داده است که نشان‌دهنده اهمیت محوری مهارت‌های تخصصی در حوزه سئو از دیدگاه پاسخ‌دهندگان می‌باشد. پس از آن، رقابتی شدن اکوسیستم با میانگین 4.38 و پیامدهای مرتبط با کسب‌وکار با میانگین 4.28 در رتبه‌های بعدی قرار دارند.

در مقابل، عوامل بیرونی با میانگین 3.68 پایین‌ترین امتیاز را دریافت کرده که بیانگر چالش‌های محیطی پیش‌روی متخصصان سئو است. همچنین شرایط سازمانی با میانگین 3.82 و سیاست‌های کاری با میانگین 3.95 حاکی از نیاز به بهبود زیرساخت‌های سازمانی در راستای توسعه شایستگی‌های متخصصان سئو می‌باشد. پراکندگی داده‌ها نیز نشان می‌دهد که بیشترین اجماع نظر در مورد شایستگی‌های فنی (انحراف معیار 0.29) و بیشترین اختلاف نظر در مورد عوامل بیرونی (انحراف معیار 0.54) وجود دارد.

یافته های استنباطی

در این بخش، ابتدا متغیرهای پژوهش از نظر نرمال بودن توزیع مورد بررسی قرار گرفت. سپس، فرضیه های پژوهش مورد آزمون قرار گرفتند و از دو شاخص چولگی و کشیدگی جهت بررسی نرمال بودن توزیع متغیرها استفاده میشود. اگر مقدار شاخص چولگی برای هر متغیر در بازه $(-2, +2)$ و مقدار شاخص کشیدگی در بازه $(-3, +3)$ قرار داشته باشد، آن متغیر دارای توزیع نرمال است (کلاین 0، 2011). بر حسب داده های جدول 4، مقدار عددی شاخص چولگی برای تمامی متغیرها در بازه $(-2, +2)$ و مقدار عددی شاخص کشیدگی در بازه $(-3, +3)$ قرار دارد. بنابراین، تمامی متغیرها از توزیع نرمال پیروی میکنند. برای آزمون فرضیه های پژوهش، از مدل یابی معادلات ساختاری با به کارگیری روش حداکثر درست نمایی در نرم افزار لیزرل استفاده شد. در ادامه فرضیه های پژوهش به ترتیب مورد آزمون قرار گرفت که نتایج حاصل از آن در جدول 5 آمده است:

جدول 5. نتایج نهایی آزمون فرضیه‌های پژوهش

فرضیه	مسیر ساختاری	ضریب مسیر (β)	آماره t	سطح معنی داری	وضعیت فرضیه
فرضیه ۱	شرایط علی ← مقوله محوری	۰,۷۹	۸,۹۲	۰,۰۰۱	تأیید
فرضیه ۲	مقوله محوری ← راهبردها	۰,۷۳	۸,۷۸	۰,۰۰۱	تأیید
فرضیه ۳	شرایط زمینه‌ای ← راهبردها	۰,۶۵	۷,۴۵	۰,۰۰۱	تأیید
فرضیه ۴	شرایط مداخله‌گر ← راهبردها	-۰,۵۹	۶,۸۲	۰,۰۰۱	تأیید
فرضیه ۵	راهبردها ← پیامدها	۰,۷۴	۸,۳۵	۰,۰۰۱	تأیید

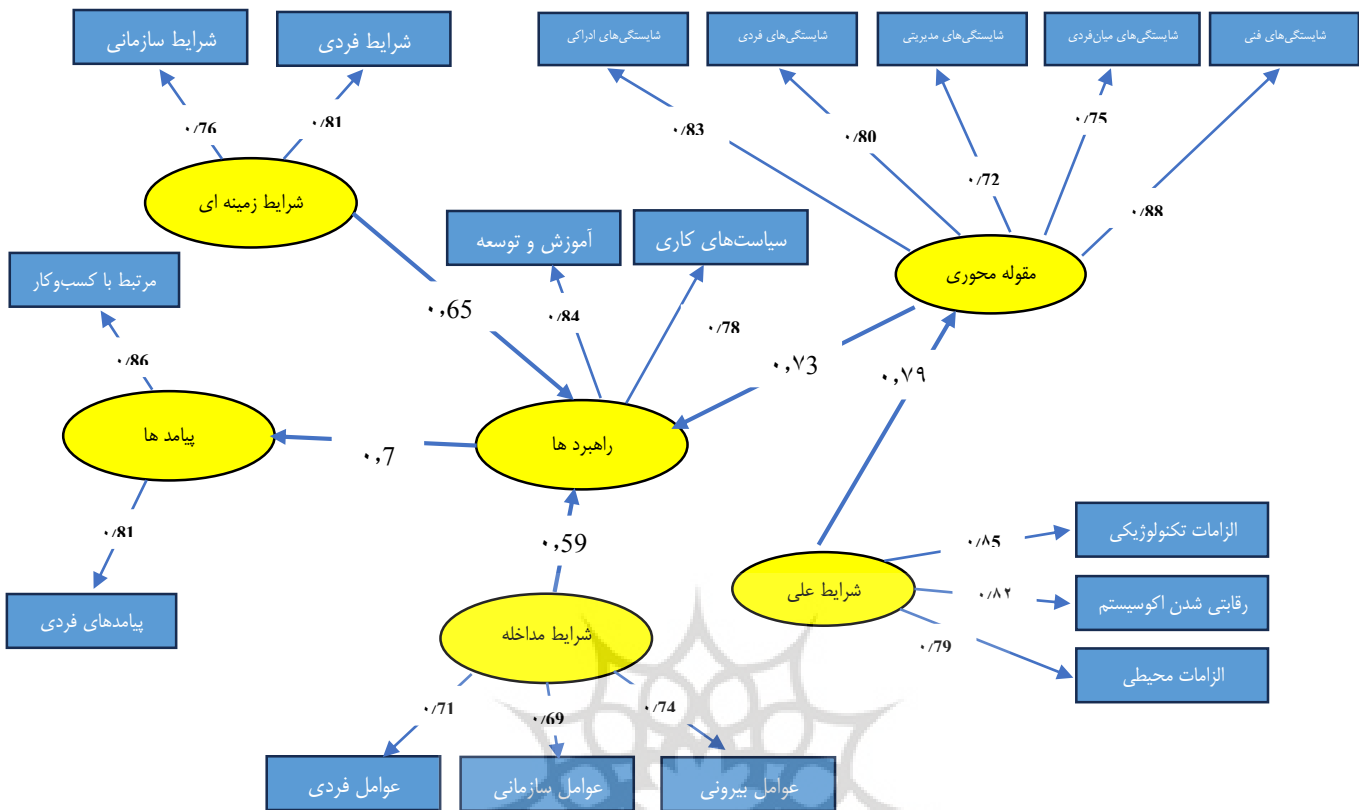
برازش کلی مدل پژوهش

در این پژوهش برای برازش مدل از مدل یابی معادلات ساختاری با به کارگیری روش حداکثر درست نمایی در نرم افزار لیزرل استفاده شد. در این مدل، متغیرهای عوامل علی، شرایط زمینه‌ای و شرایط مداخله‌گر به عنوان متغیر مکنون برونزا و متغیرهای مقوله محوری، راهبرد ها و پیامدها به عنوان متغیر مکنون درونزا در نظر گرفته شدند. جهت برازش مدل پژوهش از شاخص های برازندگی مدل معادلات ساختاری استفاده به عمل آمد که مقادیر برآورد شده در جدول 6 ارائه شده است.

جدول 6: شاخص‌های برازش مدل ساختاری پژوهش

شاخص برازندگی	معادل فارسی	برازش خوب	مقدار محاسبه شده	نتیجه
CFI	شاخص برازش مقایسه‌ای	$> 0,90$	۰,۹۴	مطلوب
NNFI	شاخص برازش هنجار نشده	$> 0,90$	۰,۹۲	مطلوب
NFI	شاخص برازش هنجار شده	$> 0,90$	۰,۹۱	مطلوب
IFI	شاخص برازندگی فزاینده	$> 0,90$	۰,۹۳	مطلوب
AGFI	شاخص نیکویی برازش اصلاح شده	$> 0,90$	۰,۸۹	قابل قبول
GFI	شاخص نیکویی برازش	$> 0,90$	۰,۹۲	مطلوب
RMSEA	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	$< 0,08$	۰,۰۴۸	مطلوب
χ^2/df	نسبت کای اسکوئر به درجه آزادی	< 5	۲,۱۸	مطلوب

بر اساس داده‌های جدول 6، کلیه شاخص‌های برازش مدل ساختاری پژوهش در محدوده قابل قبول تا مطلوب قرار دارند. شاخص CFI با مقدار ۰,۹۴ نشان‌دهنده برازش عالی مدل می‌باشد. همچنین شاخص RMSEA با مقدار ۰,۰۴۸ که کمتر از ۰,۰۵ است، حاکی از برازش خوب مدل می‌باشد. نسبت کای اسکوئر به درجه آزادی (۲,۱۸) که کمتر از 5 است، تأیید دیگری بر برازش مناسب مدل ارائه می‌دهد. تنها شاخص AGFI با مقدار ۰,۸۹ در حد قابل قبول قرار دارد که همچنان نشان‌دهنده برازش مناسب مدل می‌باشد. در مجموع، می‌توان نتیجه گرفت که مدل ساختاری پژوهش از برازش مطلوبی با داده‌های تحقیق برخوردار است. نمودار زیر نتایج روابط ساختاری بین متغیرهای مدل کلی پژوهش را نشان می‌دهد.



شکل 3. روابط ساختاری بین متغیرهای مدل

نتیجه گیری و پیشنهادها

هدف از پژوهش حاضر ارائه چارچوبی برای شایستگی‌های متخصصین سئو اکوسیستم بازاریابی دیجیتال بر اساس نظریه داده بنیاد در کسب‌وکارهای اینترنتی B2C بوده است. در این پژوهش سعی شد علاوه بر توجه به مفهوم شایستگی‌های متخصصین سئو اکوسیستم بازاریابی دیجیتال، شرایط علی، زمینه ای، مداخله گر، راهبردها، پیامدها و مقوله محوری متخصصین سئو اکوسیستم بازاریابی دیجیتال در کسب‌وکارهای اینترنتی B2C شناسایی و الگوی آن طراحی و اعتبارسنجی گردد. در این راستا پس از سه مرحله کد گذاری که نتایج آن‌ها در بخش قبل شرح داده شد در مرحله کد گذاری باز سعی شد تا مفاهیم اولیه در قالب دسته‌های بزرگ مفهومی طبقه بندی شود که در نهایت 195 مفهوم کلی ساخته شد و با طبقه بندی آن‌ها 43 مقوله فرعی حاصل گردید که در قالب 17 مقوله اصلی دسته بندی شدند. همانگونه که در شکل 3 ارائه شد ابعاد اصلی مدل شامل 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، پیامدهای مرتبط با کسب‌وکار، پیامدهای فردی می باشند که در نهایت این مقوله‌های اصلی به 6 مقوله کلیدی: 1- شرایط زمینه ای 2- شرایط مداخله گر 3- عوامل علی 4- مقوله محوری 5- راهبردها 6- پیامدها دسته بندی شده اند. در فاز دوم پژوهش به منظور اعتبارسنجی بیشتر و عینیت بخشی به یافته‌های پژوهش، مدل طراحی شده با استفاده از روش کمی و راهبرد پیمایشی در میان نمونه‌ای از متخصصان سئو فعال در کسب‌وکارهای اینترنتی B2C شهر تهران مورد آزمون قرار گرفت. نتایج این مرحله، همسو با یافته‌های فاز

کیفی، بر برآزش مطلوب ابعاد و مؤلفه‌های مدل در سطح اطمینان بالای ۰٫۹، تأکید داشت. این امر تعمیم‌پذیری مدل پیشنهادی را تقویت کرده و گامی در جهت تضمین اعتبار آن محسوب می‌شود.

در این راستا آزمون فرضیه اول پژوهش که تاثیر شرایط علی بر مقوله محوری بود، نشان داد عوامل علی به عنوان علل و موجبات اصلی که پدیده مورد اکتشاف (مقوله اصلی) از آن ناشی میشود و شامل رقابتی شدن اکوسیستم، الزامات محیطی و الزامات تکنولوژیکی می باشد بر مقوله محوری (دستیابی متخصصین سئو به شایستگی‌های فنی، میان فردی، مدیریتی، فردی و ادراکی) تاثیر مثبت و معنا دار دارد و این فرضیه در سطح خطای 5 درصد مورد تأیید قرار گرفت. فرضیه دوم پژوهش تاثیر مقوله محوری بر راهبرد ها بود که نتایج آزمون این فرضیه نشان داد مقوله محوری شامل شایستگی‌های فنی، میان فردی، مدیریتی، فردی و ادراکی، تأثیر مستقیم و معناداری بر اتخاذ راهبردهای توسعه شایستگی‌ها (آموزش و توسعه و سیاست‌های کاری) دارند. این بدان معناست که متخصصانی که از شایستگی‌های بالاتری برخوردارند، بیشتر تمایل به اتخاذ راهبردهای توسعه‌ای دارند. این فرضیه نیز در سطح خطای 5 درصد مورد تأیید قرار گرفت. آزمون فرضیه سوم پژوهش یعنی تاثیر شرایط زمینه‌ای بر راهبرد ها نشان داد که شرایط زمینه‌ای شامل شرایط سازمانی و فردی، تأثیر معناداری بر اتخاذ راهبردهای توسعه شایستگی‌ها دارند. این یافته بر اهمیت محیط سازمانی و ویژگی‌های فردی در توسعه شایستگی‌های سئو تأکید می‌کند و این فرضیه در سطح خطای 5 درصد مورد تأیید قرار گرفت. همچنین فرضیه چهارم پژوهش که تاثیر شرایط مداخله‌گر بر راهبرد ها بوده است، آزمون این فرضیه بیانگر تاثیر مثبت و معنا دار شرایط مداخله‌گر شامل عوامل بیرونی، سازمانی و فردی، بر راهبردهای توسعه شایستگی‌ها بود و این فرضیه در سطح خطای 5 درصد مورد تأیید قرار گرفت. در نهایت آزمون فرضیه پنجم پژوهش یعنی تاثیر راهبردهای توسعه شایستگی‌ها بر پیامد ها نشان داد راهبرد های توسعه شایستگی‌ها شامل آموزش و توسعه و سیاست‌های کاری، بر پیامدهای مرتبط با کسب و کار و پیامد های فردی تاثیر مثبت و معنا دار دارد و این فرضیه در سطح خطای 5 درصد مورد تأیید قرار گرفت. بطور کلی در این مدل مطابق شکل 3 روابط هر یک از مولفه‌ها از طریق خطوط ارتباطی تبیین شده است و هر یک از روابط بین مولفه‌های کلیدی بیانگر تقدم و تاخر ارتباط آن‌ها با یکدیگر می باشد. همانطور که در این مدل ترسیم شده، نتایج تحقیق حاکی از این است عوامل علی موجب ایجاد و توسعه طبقه محوری در جهت پاسخگویی به تغییرات محیطی و تکنولوژیکی در فضای کسب و کارهای اینترنتی خواهد بود. استراتژی‌های توسعه شایستگی که بیانگر رفتارها و فعالیت‌ها و تعاملات هدف دار که در تبعات طبقه محوری و تحت تاثیر شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر هستند تحت مقوله راهبردها در مدل مطرح شدند. عوامل زمینه‌ای بر فضای حاکم بر کسب و کارهای اینترنتی b2c اشاره دارد که راهبردها را به همراه شرایط مداخله‌گر تحت تاثیر قرار می دهد. در اثر اتخاذ این راهبردها نتیجه و پیامدهایی به وجود می آیند.

یکی از نوآوری‌های این پژوهش موضوع شایستگی‌های متخصصین سئو با روش پژوهش نظریه داده بنیاد است. در ادبیات داخل کشور و خارج از کشور الگوی جامعی که بتواند تمام ابعاد شایستگی متخصصین سئو را بررسی کند وجود ندارد؛ بنابراین الگوی پارادیمی اشاره شده در شکل 3 که از داده‌های پژوهش استنتاج گردیده را نمی‌توان با الگویی مشابه و روش پژوهش مشابه مقایسه نمود. با این حال در برخی پژوهش‌ها که در زمینه‌هایی مانند شایستگی بازاریابان دیجیتال، شایستگی‌های بازاریابان بین المللی، مدیران دیجیتال و برخی موضوعات مشابه با موضوع این پژوهش انجام شده است نظریه پردازان بسیاری به مفاهیم و مقوله‌های منتج در این پژوهش اشاره کرده اند. یکی از مقولات اصلی که در این مدل ارائه شده است بحث شایستگی‌های فنی است که تحقیقات هاگز (2017) - ایوانس (2001) - نلسون (2006) بویاتزیس (1982) - روئول و لینهولم (1999) - بلدن و گسلینگ (2006) مارکوارت و برگر (2000) لفلانگ و همکاران (2014) یانگ یوان (2014) مطابقت دارد که ابعادی از قبیل مهارت بازاریابی، دانش تخصصی دانش محتوا، دانش مکمل و دانش عمومی را ذیل آن مقوله اصلی قرار داد اند. شایستگی‌های میان فردی که یکی دیگر از ابعاد اصلی مدل این پژوهش می باشد با ابعاد فرعی، شبکه سازی، تفکر انتقادی، اصول و فنون مذاکره و مهارت تیمی در پژوهش‌های توکلی (1394) اللهیاری و همکاران (1394) سربکان و جومون (2015) مارتینا و همکاران (2012) لن، ورستگن و مولدر (2011) حسین و همکاران (2013) اکاترینی (2011) لیکاما (2015) مطابقت دارد. در رابطه با شایستگی‌های فردی با توجه به بررسی ادبیات موجود مقولات فرعی، تاب آوری، ویژگی فردی، انعطاف پذیری، به روز بودن، یادگیرندگی، نشر دانش و مسئولیت پذیری

با مطالعات احمد (2010) دیکینز (2012) بلدن و گسلینگ (2006) کارمینادو و همکاران (2014) مطابقت دارد. یکی از راهبردهایی که در این پژوهش در جهت توسعه شایستگی‌های متخصصین سئو احصا شد سیاست‌های کاری در شرکت یا کسب‌وکار می باشد که فضا را برای ارتقا و رشد شایستگی‌ها مهیا می‌سازد، این مورد با واگذاری تکالیف چالشی در مطالعه فرز، هس و فردریچ (2016) سازگاری دارد که از نظر خبرگان نیز یکی از موارد در جهت ایجاد بستر برای توسعه شایستگی‌ها این است که به متخصصین سئو فرصت حضور در پروژه‌های مختلف و چالشی را دادن است. عوامل زمینه ای بر فضای حاکم بر کسب و کارهای اینترنتی b2c اشاره دارد و همچنین شرایط مداخله گر که بر راهبردهای توسعه شایستگی‌ها تاثیر می‌گذارد شامل شرایط سازمانی و شرایط فردی و همچنین عوامل بیرونی، عوامل سازمانی و فردی است که برخی از ابعاد آن در این پژوهش مانند عوامل سیاسی و قانونی، عوامل اقتصادی، شهرت کسب‌وکار، هوشمندی محیطی، عوامل مرتبط به کارفرما، زیر ساخت‌های جبران خدمات، موانع ساختاری و جو سازمانی با مطالعات انجام شده توسط هولند و مندری (2012) بسپچی و همکاران (1399) جونیک (2018) سرعتی آشتیانی (2015) جورج و همکاران (2018) اسماعیل پور . جاویدی (2015) روشا و الس (2016) مطابقت دارد.

مطالعه حاضر با محدودیت‌هایی همراه بوده که در طراحی مطالعات آتی می‌بایست مورد توجه قرار گیرد. نخست، نوپایی حوزه بازاریابی دیجیتال در کشور و محدودیت دسترسی به خبرگان باتجربه، گردآوری داده‌های کیفی غنی را با چالش مواجه ساخت. دوم، خلأ پژوهشی در زمینه مدل‌های شایستگی سئو، امکان مقایسه و اعتبارسنجی عمیق‌تر یافته‌ها را محدود نمود. سوم، مدل ارائه‌شده کلی بوده و کاربست آن در صنایع خاص مستلزم انجام مطالعات اختصاصی است. در نهایت، انتزاعی بودن مفهوم شایستگی برای برخی مشارکت‌کنندگان، تبیین کامل ابعاد مدل را با دشواری همراه کرد. بر اساس یافته‌های پژوهش در راستای کاربردی نمودن آن پیشنهاد میگردد مدل ارائه شده در این پژوهش به عنوان چارچوبی معتبر در فرآیند جذب، گزینش و ارزیابی متخصصان سئو مورد استفاده سازمان‌ها قرار گیرد و امکان به کارگیری این مدل در طراحی مسیر پیشرفت شغلی و برنامه‌ریزی توسعه ظرفیت‌های کارکنان موجود فراهم گردد. علاوه بر آن با توجه به راهبردهای شناسایی شده در مدل، دوره‌های آموزشی هدفمند جهت تقویت شایستگی‌های تخصصی و عمومی متخصصان سئو طراحی شود چرا که با توجه به ویژگی‌های نسل جدید شاغلان در این حوزه، به کارگیری روش‌های نوین آموزشی و طراحی مسیر شغلی شفاف ضروری است. همچنین گنجاندن سرفصل‌های مرتبط با شایستگی‌های متخصصان سئو در رشته‌های مدیریت، کارآفرینی و فناوری اطلاعات می‌تواند به ارتقای سطح آمادگی دانشجویان برای اشتغال در این حوزه بینجامد. در سازمان‌ها نیز پیشنهاد میگردد مدیران ارشد از طریق تخصیص منابع مالی و فراهم آوردن فرصت‌های توسعه فردی که نقش بسزایی در تقویت شایستگی‌های تخصصی این حوزه دارند از ترویج مدل شایستگی حمایت نمایند و با تقویت فرهنگ سازمانی از طریق ایجاد فضای تعاملی و توسعه شبکه‌های ارتباطی بین واحد سئو و سایر بخش‌های سازمان همچون بازاریابی، مدیریت محتوا و فناوری اطلاعات، موجب اثربخشی بیشتر فعالیت‌های سئو گردند. به طور کلی تبیین اثرات مثبت مدل شایستگی بر عملکرد کسب‌وکارها می‌تواند زمینه‌ساز جلب حمایت مراجع سیاست‌گذار و اجرایی‌شدن گسترده‌تر این مدل در اکوسیستم دیجیتال کشور شود.

در نهایت به پژوهشگرانی که علاقه مند انجام پژوهش در این حوزه هستند پیشنهاد میگردد رابطه میان شایستگی‌های کشف شده در این پژوهش و سطح عملکرد متخصصین سئو طی یک پژوهشی بررسی گردد یا با توجه به اهمیت نحوه انتخاب و انتصاب متخصصین سئو در کسب‌وکارهای اینترنتی، ابزارهای سنجش شایستگی‌های فوق در قالب طرح‌های متعدد پژوهشی بررسی و طراحی گردد. همچنین قابل ذکر است که این پژوهش در بین متخصصین سئو صورت گرفته است و پیشنهاد میگردد الگوی شایستگی در میان سایر کنشگران بازاریابی دیجیتال در مشاغل مختلف مانند وبسایت، محتوا، شبکه‌های اجتماعی، طراح UI و UX و ... به صورت گسترده تر تدوین گردد و پژوهشی در خصوص نیازسنجی آموزشی بر مبنای الگوی استخراجی این پژوهش با هدف تدوین محتوای آموزشی لازم برای بهبود شایستگی‌های متخصصین سئو انجام گردد. لذا می‌توان از روش‌های متفاوت از گراند تئوری با سایر روش‌های کیفی انجام گردد.

منابع

- احمدی زاد، آرمان، شافعی، رضا، و محمودی، حسنا. (1399). سنجش مهارت‌های بازاریابی مبتنی بر فناوری‌های دیجیتال. توسعه تکنولوژی صنعتی، 18(42)، 79-92.
- استرواس، الف و کرین، ج (1391). مبانی پژوهش کیفی: فنون و مراحل تولید نظریه زمینه ای. ترجمه ابراهیم افشار. تهران: انتشارات نشر نی.
- اللهیاری، رحمتاله؛ ابوالقاسمی، محمود؛ قهرمانی، محمد و خراسانی، اباصلت (1394). طراحی الگوی کارآمد شایستگی مدیران پارک‌های علم و فناوری دانشگاه‌های دولتی ایران. فصلنامه توسعه کارآفرینی، 4(8)، 729-748.
- باباشاهی، جبار؛ عربی، محمد؛ شفیعی، میثم. (1399). طراحی مدل شایستگی مدیران بازاریابی دیجیتال با روش تحلیل مضمون، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشکده مدیریت دانشگاه تهران
- بسیجی، عسل؛ بابایی زکلیکی، محمد علی؛ حسین زاده شهری، معصومه؛ خدیور، آمنه. (1399). ارائه مدل شایستگی مدیران بازاریابی بین المللی، فصل نامه پژوهش‌های مدیریت در ایران، 24(1)، 131-152
- ترابی، محمدامین، حسنی پور یاسوری، طهمورث، & جعفری زارع، مرتضی. (1402). مفهوم‌سازی و نظریه‌پردازی بازاریابی آواتار در ایران. مدیریت بازرگانی، 15(2)، 185-216. doi: 10.22059/jibm.2022.344989.4399
- توکلی، مرتضی و شاهزایی، عبدالمجید (1396). تحلیل تأثیر قدرت رسانه‌ها بر سبک زندگی روستاییان مرزنشین (زهک) سیستان. فصلنامه مطالعات قدرت نرم، 7(16)، 208-229.
- خسروی زاده، لیانا؛ قنبری، حمید رضا؛ با همکاری گروه فنی و مهندسی ذوق (1396). سئو و بهینه سازی سایت‌ها (تکنیک‌های بهبود رنکینگ سایت). نشر دیباگران تهران
- زمان فشمی، رحیمه، حقیقی نسب، منیژه، سیدامیری، نادر، & احدی، پری. (1401). شناسایی عوامل مؤثر بازاریابی محتوای دیجیتال بر درگیرسازی مصرف‌کننده با برند: رویکرد بیلیومتریک. مدیریت بازرگانی، 14(4)، 573-601. doi: 10.22059/jibm.2022.338386.4308
- زمانی، حسین، نعمی، عبدالله، & حمدی، کریم. (1401). طراحی الگوی بازاریابی محتوایی برای افزایش قصد خرید در بازاریابی دیجیتال. مدیریت بازرگانی، 14(2)، 354-376. doi: 10.22059/jibm.2021.332652.4222
- سرعتی آشتیانی، نرجس، 1394، طراحی مدل شایستگی برای استعدادیابی و جانشین پروری مدیران پژوهشی، کنفرانس بین المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت و مهندسی صنایع، تهران. <https://civilica.com/doc/435233>
- سید نژاد، دیمن، بوداقتی خواجه، حسین، علوی متین، یعقوب، & رضائی، مجتبی. (1401). طراحی مدل مشارکت مشتری در بازاریابی رسانه‌های اجتماعی (مورد مطالعه: خدمات زیبایی پوست‌ومو). مدیریت بازرگانی، 14(4)، 717-740. doi: 10.22059/jibm.2022.343024.4372
- شیرخدايي، میثم، فلاح لاجیمی، حمیدرضا، ادبی فیروزجایی، علی، خانجانهزاده کاکرودی، نوید، & نجات، سهیل. (1401). بازاریابی اینستاگرامی: انتخاب اینفلوئنسر در صنایع غذایی با رویکرد فوکام. مدیریت بازرگانی، 14(3)، 495-518. doi: 10.22059/jibm.2022.338396.4309
- فیض‌داود، مدرس، میثم و آرمان، محسن. (1404). کاوش نقش استریم‌های مجازی در وفادارسازی مشتری در بازاریابی دیجیتال. مدیریت تبلیغات و فروش، 6(3)، 58-77. doi: 10.22034/asm.2025.2072513.3451

قطبی فر، فرشته؛ مرجانی، محمدرضا و رضائی، عباس (1395). شکاف مهارت‌های بازار یابی دیجیتال؛ شناسایی و بررسی عوامل مؤثر بر ایجاد شیکیف مهارتی در بازاریابی دیجیتال، اولین کنفرانس ملی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت، اقتصاد، حسابداری و علوم تربیتی

- 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)
- Ahmed Rageh Ismail.(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*, Vol.29, Issue: (9), pp.129-144.
- 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)
- 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, 6
- 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>
- Deku, W.A., Wang, J., & Preko, A.K. (2024). Digital marketing and small and medium-sized enterprises' business performance in emerging markets. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 18 (3), 251-269. <https://doi.org/10.1108/APJIE-0069-2022-07->
- Di Gregorio, A., Maggioni, I., Mauri, C., & Mazzucchelli, A. (2019). Employability skills for future marketing professionals. *Euro-pean Management Journal*, 37(3), 251–258. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.03.004>
- Erro-Garcés, A., & Hernández Palaceto, C. (2021). Competencies in digitalization: An experiment in an international course. *Education Research International*, 2021, 1–15. <https://doi.org/10.1155/2021/1873278>
- 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).
- Frankel, M. (2020). Investing in Top FinTech Companies. The Motley Fool. <https://www.fool.com/investing/stock-market/market-sectors/financials/fintech-stocks/>
- Frank, O & Blessing, O (2025). Digital Marketing Competencies for Business Education Students' Employability in Delta State. *Admiralty Journal of Multidisciplinary Research*, 1(2), 97-115. <https://ajmr.com.ng/index.php/ajmr/article/view/24>

- 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
- 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. 44
- 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., BERTONCELJ A., Dominici G., PEJIĆ BACH A., TRNAVČEVIĆ A., (2020). Conceptual Key Competency Model for Smart Factories in Production Processes. DOI: 10.2478/orga-2020-0005
- Jing Wang, (2020), Construction of Competency Model of Digital Marketing Talents, *Economics and Management Science | Volume 2 | Issue 3 | September 2020*
- Kannan, P. K. (2017). Digital marketing: A framework, review and research agenda. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 22-45.
- 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>
- 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. (in Persian) <https://doi.org/10.52547/istd.31331.8.30.47>
- Khosravizadeh, L., Gabbari, H. (2016). *SEO and optimization of sites, SEO site ranking improvement techniques*. Tehran, Dibagaran. (in Persian)
- Kim, K.Y.R. & Eisenberger, K.B. (2015). Perceived Organizational Support and Affective Organizational Commitment: Moderating Influence of Perceived Organizational Competence, *Journal of Managerial Behavior*, 37(4), 558-583
- Leeflang, P., Dahlström, P., Verhoef, P. and 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, Kirsi.(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, Pp: 681 – 687.
- Martina, K., Hana, U., & Jiri, F. (2012). Identification of managerial competencies in knowledge-based organizations. *Journal of competitiveness*, 4(1), 129-142.
- Mohammadyari, Z. (2024). The Impact of Digital Marketing Competencies on Performance of Sales Force. *Journal of Knowledge Economy Studies (JKES)*, 1(2), 135-149.
- 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.
- N Khan , S Khan , B C Tan , C H Loonet al (2021), Driving Digital Competency Model Towards IR 4.0 In Malaysia, *Journal of Physics: Conference Series*.:1793(1): 012049. doi:10.1088/1742-6596/1793/1/012049
- Papageorgiou, G., & Marneros, S. (2023). Developing a frame-work model for cultivating digital marketing competencies. In 2023 Zooming Innovation in Consumer Technologies Conference (ZINC). ResearchGate. <https://doi.org/10.1109/ZINC58345.2023.10173988>
- Patil, V.M. & Patil, A.V. (2018). SEO: On-Page+Off-Page Analysis. International Conference on Information, Communication, Engineering and Technology.
- Pefanis, R. and Harich, K., 2010, "Knowledge and Skill Requirements for Marketing Jobs in the 21st Century". *Journal of Marketing Education*, 32(3), 341-352. <http://dx.doi.org/10.1177/0273475310380881>
- Reduanul Hasan. (2025). ENHANCING MARKET COMPETITIVENESS THROUGH AI-POWERED SEO AND DIGITAL MARKETING STRATEGIES IN E-COMMERCE. ASRC *Procedia: Global Perspectives in Science and Scholarship*, 1(01), 465-500. <https://doi.org/10.63125/31tpjc54>
- Render, L. (2005) executive coaching for professional organizations, PHD theses, school of humanities, The American university of London
- Rosha, A.& Lace, Nchang. (2016)The scope of coaching in the contex of organizational change *Journal of open innovation*, Technology, market and compelexity, 2(2), 2-14
- 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
- Ruky AS. 2006. Sistem Manajemen Kinerja. Jakarta.[ID] : PT Gramedia Pusaka Utama.

- Schanne, L. C.; Stern, S.; Hand, C.; Collins, M.; Kirk, G.; Kweeder, S.; Brody, R.; LaPorta, P. H. & 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
- Segarwati, Y., Fatimah, S., & Purwanti, Y. (2020). Digital marketing competence of middle-medium business players (Ukm) in Kecamatan Lembang West Bandung district. *JEES: Journal of Economic Empowerment Strategy*, 3(2), 77-87.
- <https://doi.org/10.23969/jess.v3i2.4894>
- Seyyednejad, Diman; Bodaghi Khajeh Noubar, Hossein; Alavimatin, Yagoob & Ramezani, Mojtaba (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, Meysam; Fallah Lajimi, Hamidreza; Adabi Firoozjaei, Ali; Khanjanzadeh Kakeroodi, Navid & Nejat, Soheil (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*, Translated by: Afshar, Ebrahim. Tehran: Nashre Ney.
- 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, Mohammad Amin; Hasangholipour Yasori, Tahmoures & Jafari Zare, Morteza (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
- Voronkova, V., Nikitenko, V., Marienko, V., & Gramchuk, M. (2024). Philosophy of artificial intelligence society as the main strategy for increasing national competitiveness. *Laisvalaikio Tyrimai*, 2(24), 50-63.
- Wei, Y., Wang, F., Pan, Z. et al.(2021). *Development of a competency model for general practitioners after standardized residency training in China by a modified Delphi method. BMC Fam Pract* 22, 171 <https://doi.org/10.1186/s12875-021-01508-7>
- Wewege, L. & Thomsett, M. C. (2020). *The Digital Banking Revolution*. De Gruyter
- Whitman, Michael.(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, Rahime; Haghhighinasab, Manijeh; Seyyedamiri, Nader & Ahadi, Pari (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, Hosein; Naami, Abdullah & Hamdi, Karim (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)

