

Designing a Competency Model for Digital Marketing Managers with Thematic Analysis Method

Jabbar Babashahi^{1*}, Mohammad Arabi², Meysam Shafiee³

1- Assistant Professor of Governmental Management and Public Affairs, Faculty of Management and Accounting, Farabi Campus University of Tehran, Iran

J.babashahi@ut.ac.ir

2- MSc, Department of Business Management, Faculty of Management and Accounting, Farabi Campus University of Tehran, Iran

arabi@ut.ac.ir

3- Assistant Professor, Department of Business Management, Faculty of Management and Accounting, Farabi Campus University of Tehran, Iran

maysam.shafiee@ut.ac.ir

Abstract

The Internet, social media, mobile applications, and other digital communication technologies have become part of the daily lives of people around the world. According to recent statistics published in January 2020, 4.54 billion people worldwide are active Internet users, encompassing 59 percent of the world population. Due to the importance of digital marketing for organizations and the critical role of digital marketing managers, the purpose of the present study was to design the competency model of digital marketing managers. This research was applied in terms of purpose. The research was conducted using the thematic analysis method. The sampling used in this study was cluster and snowball sampling methods. Data collection tools were in-depth interviews with digital marketing managers and experts (in fields such as IT, Internet retail, digital media, ICT, electronic learning, etc.). A total of 17 interviews were conducted until the theoretical saturation was achieved. After collecting data, the written interview codes were analyzed. The findings of the study (after conducting the three stages of open, axial, and selective coding) indicated that digital marketing managers' competency model was formed with 114 codes and 26 concepts in three categories including technical-specialized competencies, human-behavioral competencies, and analytical competencies. The final model could provide valuable suggestions for designing recruitment systems, conducting needs assessment, redefining performance appraisal system, optimizing career path management system, etc.

Keywords: Digital Marketing, Competency, Competency Model, Digital Marketing Manager.

طراحی مدل شایستگی مدیران بازاریابی دیجیتال با روش تحلیل مضمون

جبار باباشاهی^{۱*}، محمد عربی^۲، میثم شفیعی^۳

۱- استادیار گروه مدیریت دولتی و امور عمومی، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی، دانشگاه تهران، ایران

J.babashahi@ut.ac.ir

۲- کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی، دانشگاه تهران، ایران

۳- استادیار گروه مدیریت بازرگانی دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، ایران

چکیده

اینترنت، رسانه‌های اجتماعی، برنامه‌های تلفن همراه و دیگر فناوری‌های ارتباطات دیجیتال بخشی از زندگی روزمره مردم در سراسر جهان شده‌اند. براساس آمارهای اخیر منتشر شده در ژانویه ۲۰۲۰، تعداد کاربران فعال اینترنت در دنیا ۴٫۵۴ میلیارد نفر است که ۵۹ درصد از جمعیت جهانی را شامل می‌شود؛ از این رو، کسب و کارها برای رقابت در عرصه تجارت مجبور به بازاریابی و حضور در فضای دیجیتال هستند. با توجه به اهمیت موضوع بازاریابی دیجیتال و افزایش توجه و نیاز شرکت‌ها و سازمان‌ها به این حوزه و نقش مهم مدیر بازاریابی دیجیتال در دستیابی سازمان‌ها و شرکت‌ها به موفقیت، پژوهش حاضر با هدف طراحی مدلی به منظور تعیین شایستگی مدیران بازاریابی دیجیتال انجام شده است. این پژوهش از نظر هدف کاربردی است و با استفاده از روش تحلیل مضمون انجام شده است. نمونه‌گیری استفاده شده در این پژوهش، نمونه‌گیری خوشه‌ای و با شیوه نمونه‌گیری گلوله‌برفی بود. مبنای اصلی جمع‌آوری اطلاعات، انجام مصاحبه‌های عمیق با خبرگان، مدیران و متخصصین حوزه بازاریابی دیجیتال (شرکت‌های فعال در حوزه خرده‌فروشی اینترنتی، فناوری اطلاعات، رسانه‌های دیجیتال، مخابرات، آموزش الکترونیک و...) تا دستیابی به اشباع نظری بوده است. در مجموع، ۱۷ مصاحبه انجام شد. پس از جمع‌آوری اطلاعات، کدهای مربوط به مصاحبه‌های مکتوب با استفاده از روش تجزیه و تحلیل مضمون تحلیل شدند. یافته‌های پژوهش که پس از انجام مراحل سه‌گانه کدگذاری باز، محوری و انتخابی، مدل نهایی پژوهش است، نشان می‌دهد 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. مدل احصاشده قابلیت ارائه پیشنهادهاى ارزنده در زمینه طراحی نظام جذب و انتخاب نیروی مالت به رعایت ملاحظات بومی‌سازی، نیازسنجی آموزش، بازتعریف نظام ارزیابی عملکرد، بهینه‌سازی نظام مدیریت مسیر شغلی و... را دارد.

کلید واژه‌ها: بازاریابی دیجیتال، شایستگی، مدل شایستگی، مدیر بازاریابی دیجیتال.

¹ <https://www.statista.com/statistics/617136/digital-population-worldwide/>.

۱- مقدمه

امروزه مدیران و کارکنان مهم‌ترین سرمایه کسب و کارها محسوب می‌شوند که همواره باید دانش، مهارت و قابلیت‌های آنان ارتقا یابد؛ بنابراین بقا و رشد کسب و کارها در عرصه رقابت به حفظ، توسعه و بهره‌برداری از قابلیت‌های کارکنان وابسته شده است (کراکن و والاسی، ۲۰۰۰). از مهم‌ترین مشکلات سازمان‌ها و نهادهای دولتی و خصوصی هزاره سوم انتخاب و انتصاب مدیران کارآمد و شایسته است که این موضوع مهم باتوجه به چالش‌های اساسی فناوری و بحران‌های مالی و اقتصادی سال‌های اخیر، بیش‌ازپیش نمود یافته است؛ به‌طوری که براساس پژوهش مولر و تورنر، در بسیاری از سازمان‌های بزرگ از میان هر ده مدیر، چهار مدیر کارآمدی لازم را ندارند که این امر موجب واردآمدن ضررهای فراوانی به سازمان‌ها شده است (مولر و تورنر، ۲۰۱۰). در دنیای پرتلاطم کسب و کار کنونی، سازمان‌ها در تلاش و رقابت هستند تا شایسته‌ترین مدیران را به‌عنوان مزیت رقابتی شناسایی، جذب و حفظ کنند (شیروانی و همکاران، ۱۳۹۵). شایستگی‌های مدیران سازمان به‌عنوان مهم‌ترین منابع انسانی، برای موفقیت و اثربخشی سازمان‌ها و شرکت‌ها اهمیت ویژه‌ای دارد. هیچ سازمانی را نمی‌توان یافت که رشد مستمر و موفقیت‌پایداری را تجربه کرده باشد؛ مگر آنکه، مدیر یا تیمی از مدیران و رهبران شایسته و کارآمد آن را اداره و هدایت کرده باشند (ایسلام و ایمران، ۲۰۱۶). ازطرفی، ظهور خدمات مبتنی بر وب مانند تجارت الکترونیکی، بانکداری الکترونیکی و موارد مشابه موجب ایجاد تغییرات اساسی در روش

زندگی انسان‌ها شده است (فانی و همکاران، ۱۳۹۸). امروزه انقلاب دیجیتال همه رفتارها و سبک زندگی را تحت تأثیر قرار داده است (زادتوت آغاج، محمدیان، مهبانویی و قاسمی، ۲۰۱۹). دنیای دیجیتال سعی می‌کند به‌طور بنیادی راهی را که ما خرید می‌کنیم، تصمیم می‌گیریم و با دیگران تعامل می‌کنیم، تغییر دهد. این تغییر محیط به چالش مهارتی بزرگ برای افراد و سازمان‌ها منجر می‌شود (Cim, 2020). فعالیتهای بازاریابی نیز از این تغییر در امان نمانده‌اند؛ بنابراین، با وجود ثابت ماندن فرایندهای بازاریابی، زیرشاخه‌ای از بازاریابی به نام «بازاریابی دیجیتال» به وجود آمده است. مفهوم بازاریابی دیجیتال در تعریف محدود کلمه به معنای بازاریابی محصولات و خدمات با استفاده از کانال‌های دیجیتال است؛ اما در معنای وسیع کلمه بیانگر استفاده از فناوری‌های دیجیتال برای جذب مشتریان، ارتقای برند، حفظ مشتریان و افزایش فروش است (کوکو، ۲۰۱۷). براساس این تعریف، منظور از فناوری‌های دیجیتال محدود به فناوری اینترنت نیست و همه فناوری‌های نوین دیجیتال شامل رسانه‌های اجتماعی، موبایل، واقعیت افزوده و مجازی، کلان‌داده‌ها و اینترنت اشیا را دربرمی‌گیرد (کانان و لی، ۲۰۱۷). بازاریابی رسانه‌های دیجیتالی و اجتماعی به شرکت‌ها این امکان را می‌دهد تا اهداف بازاریابی خود را با هزینه نسبتاً کم به دست آورند (آجینا، ۲۰۱۹). در کشور ایران هم با توجه رشد در حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT) و همچنین افزایش نرخ نفوذ تلفن همراه (بیش از ۱۱۰ درصد) ظرفیت‌های بسیاری در حوزه بازاریابی دیجیتال در ایران فراهم شده است. در

5. the chartered insitute of marketing
6. Cocco
7. Kannan & lee
8. A.S. Ajina

1. Cracken & Wallace
2. Muller & Turner
3. Islam & Imran
4. Zadtootaghaj et al.

سطح جهانی نیز ظرفیت‌های بازاریابی دیجیتالی به حدی است که از سال ۲۰۱۸ به بعد، بیش از ۴۰ درصد تبلیغات به صورت دیجیتال صورت گرفته است.^۱ روند پرسرعت دیجیتالی شدن، مدیران بازاریابی را در فرایند نوآوری بازار به چالش می کشاند. چالش‌هایی از جمله امکان نداشتن دسترسی مستقیم مشتری به محصول، امکان تخلف بیشتر در بازاریابی اینترنتی، ناتوانایی افراد در کارکردن با فناوری‌های نوین و... باعث ایجاد مشکلاتی برای مدیران بازاریابی دیجیتال می شود؛ از این رو، مستلزم روش‌های جدید برای تحت تأثیر قرار دادن رفتار مشتری است (لینکوئیست و همکاران، ۲۰۱۵)؛ بنابراین، مدیران بازاریابی دیجیتال باید ویژگی‌های متعدد و متکثری داشته باشند. منابع نظری رفتار مصرف کننده در محیط کسب و کار دیجیتال از نظر اندیشمندان بازاریابی همانند استیفن^۲ (۲۰۱۶) در حال پیدایش و شکل گیری است و اینکه آینده بازاریابی در آینده در بستر و محیط دیجیتال شکل خواهد گرفت، امری مسلم است. در این بستر، از نظر فیلکس و همکاران^۳ (۲۰۱۷) بازاریابی رسانه‌های اجتماعی به صورت خاص به یکی از مشخصه‌های کسب و کارهای قرن بیست و یکم مبدل شده است. اهمیت فزاینده رسانه‌های اجتماعی در راهبرد بازاریابی تمامی کسب و کارها انکارناپذیر است (گارانتی و کیسی، ۲۰۱۹) و تعداد زیادی از کسب و کارها امروزه از طریق رسانه‌های اجتماعی به مشـتهـر تر یـان خود دسترسی دارند (وایتلاک و همکاران، ۲۰۱۳)؛ از این رو، طبیعی است که در آینده نمی توان مؤسسه‌ای را عاری از متخصصان تجارت الکترونیک

یافت (موسوی، ۱۳۸۲). امروزه آنچه استفاده از فرایندهای بازاریابی دیجیتال در ارائه کالا و خدمات شرکت‌ها را با مشکل روبه‌رو کرده است، نبود مهارت‌های بازاریابی دیجیتال در حد قابل قبول در شرکت‌های استفاده کننده از این تکنیک دیجیتال است (رویل و لاینگ، ۲۰۱۴). به گفته چافی و پترون^۴ (۲۰۱۲)، مهارت‌های بازاریابی دیجیتال دربرگیرنده دانش، آگاهی و قابلیت‌های مورد نیاز برای به کارگیری ابزارهای دیجیتال در فرایند بازاریابی کالا و خدمات شرکت‌هاست. همچنین، بررسی دقیق فرایندهای بازاریابی دیجیتال در صنایع ارتباطات در ایران کاملاً مشخص می کند شرکت‌های فعال در این حوزه در داخل کشور نیز با شکاف‌های مهارتی متعددی در بازاریابی دیجیتال کالا و خدمات خود مواجه‌اند و همواره با چالش‌های گسترده‌ای در حوزه به کارگیری ابزارهای دیجیتال در بازاریابی و فروش روبه‌رو بوده‌اند که ناشی از نبود مهارت‌های بازاریابی دیجیتال از دانش و آگاهی گرفته تا ادغام مهارت‌های مختلف است (قطبی‌فر و همکاران، ۱۳۹۵)؛ از این رو، باتوجه به ضرورت توجه به رونق تولید ملی، به خصوص در این برهه زمانی که تحریم‌های اقتصادی موجب کاهش رقابت پذیری بنگاه‌ها شده است، ضرورت دارد به به کارگیری فناوری‌های دیجیتال به منظور نوآوری در فعالیت‌های بازاریابی توجه بیشتری شود (محترم و موثق، ۱۳۹۷).

مدیران بازاریابی دیجیتال هم مانند دیگر منابع انسانی مورد نیاز هر سازمان، نقشی بسیار اساسی و کلیدی در موفقیت کسب و کارها دارند. درواقع، می توان این چنین بیان کرد که یکی از مهم ترین کلیدهای موفقیت در دنیای دیجیتال، همین بازار یابان و مدیران بازاریابی

5. Garanti & Kissi
6. Whitelock et al.
7. royle & laing
8. Chaffey & Patron

1. www.lavan.co
2. Lingqvist et al.
3. Stephen
4. Felix et al.

دیجیتال هستند؛ از همین رو، باید به این موضوع اشاره کرد که شرکت‌هایی که در حوزه بازاریابی دیجیتال فعالیت می‌کنند یا قصد ورود به این حوزه را دارند، برای پیشرفت و موفقیت به مدیران بازاریابی دیجیتال نیاز دارند که این مدیران بازاریابی دیجیتال باید قابلیت‌ها و شایستگی‌هایی در خود داشته باشند. سؤالی که برای بسیاری از افراد مطرح می‌شود، این است که: درواقع مدیر بازار یابی دیجیتال کیست؟ چه ویژگی‌های شخصیتی دارد؟ چه مهارت‌ها، توانایی‌ها و یا قابلیت‌هایی باید داشته باشد؟ و... در همین باب، باتوجه به اهمیت موضوع بازار یابی دیجیتال و افزایش توجه و نیاز شرکت‌ها و سازمان‌ها به این حوزه و نبود یک مدل جامع و کامل از ویژگی‌های مورد نیاز مدیران بازاریابی دیجیتال، هدف از انجام این پژوهش طراحی و تدوین مدل شایستگی‌های مدیران بازاریابی دیجیتال با روش تحلیل مضمون بوده است.

۲- مبانی نظری پژوهش

امروزه ظهور خدمات مبتنی بر وب مانند تجارت الکترونیکی، بانکداری الکترونیکی و موارد مشابه موجب ایجاد تغییرات اساسی در روش زندگی انسان‌ها و روند ارائه خدمات در کسب و کارها شده است (فانی و همکاران، ۱۳۹۸). در نتیجه باتوجه به تغییرات در فناوری‌های عصر دیجیتال، بنگاه‌های کسب و کار برای بقا و کسب سود نیازمند منطبق کردن خود با این تغییرات در راستای پاسخ‌گویی به رفتار مشتری و نیازهای بازاریابی هستند (لاواله و همکاران؛ ۲۰۱۱). پیشرفت‌های نوین در عرصه فناوری، باعث دیجیتالی شدن شده که محرک اصلی نوآوری بازاریابی است و باعث بهره‌گیری از کانال‌های جدید ارتباطی،

راهبردهای برندینگ، تغییرات طراحی و محیط تعاملات شده است (پورچیس و وولری، ۲۰۲۰). این تغییرات شیوه بهره‌گیری برندها و کسب و کارها از فناوری برای اهداف بازاریابی را دگرگون کرده است (دسا، ۲۰۱۹)؛ از این رو، روند پرسرعت دیجیتالی شدن مدیران بازاریابی را در فرایند نوآوری بازار به چالش می‌کشاند؛ چراکه فرایند جذب مشتری با روش‌های سنتی با مشکل جدی مواجه می‌شود و مستلزم روش‌های جدید برای تحت تأثیر قرار دادن رفتار مشتری است (لینکویست و همکاران، ۲۰۱۵). در بیش از دو سال گذشته نقش بازاریابان مدرن افزایش یافته و تخصص‌ها با دامنه‌ای گسترده‌تر ترکیب شده است. ماهیت نقش بازاریابی به عنوان عملکرد حیاتی کسب و کار به طور درخور توجهی با روند دیجیتالی شدن سازگار شده است (Cim, 2020). محیط دیجیتال، فضای مبتنی بر شبکه است که امکان ارتباط مستقیم مصرف کنندگان و تولید کنندگان همچنین ارائه کنندگان اطلاعات، کالاها و خدمات را فراهم می‌آورد (ایمانخان، ۱۳۸۷). به بازاریابی هدفمند، قابل اندازه‌گیری و تعاملی محصولات و خدمات با استفاده از فناوری دیجیتال به منظور رسیدن به مشتری نهایی بازاریابی دیجیتال می‌گویند (جواهری و همکاران، ۱۳۹۴). بازاریابی دیجیتال چهارچوبی است برای انجام و اجرای استراتژی‌ها و فعالیت‌های بازاریابی، درون پلتفرم‌های دیجیتال از قبیل اینترنت، موبایل و... (کاردان اصل، ۱۳۹۵). به عقیده چافی و پترون (۲۰۱۲)، مهارت‌های بازاریابی دیجیتال دربرگیرنده دانش، آگاهی و قابلیت‌های مورد نیاز برای به کارگیری ابزارهای دیجیتال در فرایند بازاریابی کالا و خدمات شرکت هاست. مدیران بازاریابی با طراحی محیط دیجیتال به نحوی مناسب می‌توانند در ساختارهای ذهنی

افراد تغییراتی ایجاد کنند و آنها را به‌سوی خرید سوق دهند (مشبکی اصفهانی و محبی، ۱۳۹۵).

سازمان‌ها در تلاش و رقابت هستند تا شایسته‌ترین مدیران را به‌عنوان مزیت رقابتی شناسایی، جذب و حفظ کنند. شایستگی‌های مدیران سازمان به‌عنوان اصلی‌ترین منبع انسانی برای موفقیت و اثربخشی سازمان‌ها و شرکت‌ها اهمیت ویژه‌ای دارد (ایسلام و ایمران، ۲۰۱۶). شایستگی‌ها می‌توانند معیاری برای شناسایی دانش، مهارت‌ها، رفتارها و توانایی‌های موردنیاز برای تحقق نیازهای حال و آینده در حوزه جذب و انتخاب کارکنان در طول راهبردها و اولویت‌های سازمانی فراهم آورند (لینهر و همکاران، ۲۰۱۰). سازمان‌ها و اشخاص که قادر به اتخاذ فرهنگ در حال یادگیری و یادگیرنده باشند، بهترین مکان برای حیات و شکوفایی در این محیط خواهند بود (Cim, 2020). شایستگی اصطلاح استفاده‌شده برای توصیف مجموعه‌ای از دانش، مهارت و نگرش‌هاست که به عملکرد شغلی موفق منجر می‌شود و در نهایت موجب رسیدن به اهداف و اولویت‌های سازمانی می‌شود (پوته و همکاران، ۲۰۱۵). مدل شایستگی نیز ابزاری توصیفی است که مهارت‌ها، دانش و ویژگی‌های شخصی را در کنار رفتارهایی نشان می‌دهد که برای کارکرد مؤثر یک نقش یا سازمان موردنیاز است و دستیابی به اهداف راهبردی کسب‌وکار را تسهیل می‌کند (پورعابدی و همکاران، ۱۳۹۴).

۲-۱ پیشینه پژوهش

پس از بررسی مفاهیم نظری، در این بخش پژوهش‌های انجام‌شده مرتبط با این حوزه بررسی

می‌شود. شمس مورکانی و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان «تدوین مؤلفه‌های شایستگی مدیران گروه‌های آموزشی: مطالعه کیفی» به پژوهش پرداختند. به‌این‌منظور، پیمایشی با مشارکت ۱۰ نفر از خبرگان حوزه شایستگی مدیران گروه‌های آموزشی در سال ۱۳۹۳ صورت گرفت. نتایج این پژوهش نشان داد شایستگی‌های موردنیاز مدیران گروه‌های آموزشی شامل ۹ شایستگی اصلی است که هرکدام شامل چند مؤلفه هستند. این شایستگی‌ها شامل این‌هاست: ادراکی: تفکر سیستمی، تفکر خلاق، تفکر راهبردی و تفکر انتقادی؛ تصمیم‌گیری: ثبات، انعطاف‌پذیری و حل مسئله؛ رهبری: شبکه‌سازی، پرورش دیگران، قدرت نفوذ و روابط انسانی؛ اجرایی: انضباط، نظارت و کنترل، مدیریت زمان، مدیریت منابع، برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، اطلاع‌رسانی و دانش؛ ارتباطی: ارتباط مؤثر؛ کار تیمی: تیم‌سازی، مشورت‌گیری، مشاوره‌دادن؛ مدیریت افراد: اعتمادسازی، ایجاد انگیزه، توانمندسازی و مدیریت تعارض؛ ویژگی‌های شخصیتی: مسئولیت‌پذیری، تعهد سازمانی، سعه صدر، اعتمادبه‌نفس، آراستگی و درنهایت ویژگی‌های اخلاقی: تعهد دینی، صداقت، وجدان کاری و عدالت. زارعی‌متین و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان «طراحی مدل شایستگی مدیران در سازمان‌های فرهنگی کشور» به بررسی و مطالعه پرداختند. به‌این‌منظور، پیمایشی با مشارکت ۱۵ نفر از خبرگان فرهنگی انجام شد. نتایج پژوهش نشان داد مدل شایستگی مدیران سازمان‌های فرهنگی دربردارنده سه شایستگی محوری (منش فرهنگی، انگیزه فرهنگی و هوش نرم)، هشت شایستگی اصلی (تخصص حرفه‌ای، شخصیت فرهنگی، رضایت کاری، تعهد کاری، هوش

مدیریتی، هوش فرهنگی، هوش معنوی و هوش عاطفی) و در نهایت ۲۳ شایستگی فرعی بوده است. قطبی فر و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان «شکاف مهارت‌های بازاریابی دیجیتال: شناسایی و بررسی عوامل مؤثر بر ایجاد شکاف مهارتی در بازاریابی دیجیتال» به بررسی عوامل مؤثر بر ایجاد شکاف مهارتی در بازاریابی دیجیتال بر مبنای رویکردی ترکیبی و با مطالعه‌ای توصیفی همبستگی پرداختند. به این منظور، پیمایشی با مشارکت ۱۰ نفر از خبرگان فعال در صنایع ارتباطات در بخش اول پژوهش و نیز ۲۲۶ نفر از مدیران و کارشناسان شرکت‌ها در بخش دوم پژوهش، انجام شد. یافته‌های پژوهش آنها نشان می‌دهد 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 داشته‌اند 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؛ از این رو، شناخت دقیق عوامل مؤثر در کاهش شکاف مهارت‌های بازاریابی دیجیتال در شرکت‌های بررسی شده، نقش تعیین کننده‌ای در بالا بردن مهارت‌های بازاریابی دیجیتال خواهد داشت که این خود شرایط را برای فروش بهتر کالا و خدمات شرکت‌ها و کسب موفقیت بیشتر برای آنان مناسب خواهد کرد. ابراهیمیان و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان «شناسایی و اولویت بندی ویژگی‌های کلیدی بازار یابان» به بررسی و مطالعه پرداختند. نتایج پژوهش آنان نشان داد مهم ترین ویژگی مدیران بازاریابی در سه گروه توانایی (شامل داشتن

انگیزه، رعایت ادب و نزاکت، تعهد شغلی، روحیه کار تیمی، ظاهر آراسته، پشتکار، اعتماد به نفس، کنترل احساسات، قدرت حل مسئله، دقت بالا، خلاقیت، بهره هوشی بالا، برون گرایی و رسیک پذیری) و مهارت (شامل هوش هیجانی بالا، مهارت فروش و بازاریابی، تجربه حرفه‌ای و آگاهی از تصمیم گیری‌های فردی) و دانش (شامل تحصیلات مرتبط و مقطع تحصیلی) تقسیم بندی می‌شود. فانی و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان «تأثیر به کارگیری تحلیل‌های مبتنی بر وب بر سنجش عملکرد و بهینه سازی بازاریابی دیجیتال (مطالعه موردی: شرکت‌های دیجیتال محور در تهران)» به مطالعه تأثیر به کارگیری تحلیل‌های مبتنی بر وب برای سنجش عملکرد و بهینه سازی بازاریابی دیجیتال شرکت‌های دیجیتال محور در تهران پرداختند. به این منظور، پیمایشی با مشارکت ۱۱۰ نفر از مدیران و کارشناسان بازاریابی شرکت‌های تجاری تحت وب در شهر تهران انجام شد. نتایج پژوهش نشان داد تحلیل‌های مبتنی بر وب بر سنجش عملکرد بازاریابی دیجیتال و بهینه سازی بازاریابی دیجیتال تأثیر مثبت و معنی داری دارد؛ بنابراین، برای بهبود عملکرد و بهینه سازی بازاریابی دیجیتال نیازمند توجه به خدمات مبتنی بر وب است. دی (۲۰۱۱) در پژوهشی با عنوان «پر کردن شکاف توانایی‌های بازاریابی دیجیتال» به بررسی شکاف بین پیچیدگی شتاب بازارها و توانایی محدود سازمان‌ها برای پاسخ گویی به تقاضاهای جدید در باب توانمندی‌های بازاریابی پرداختند. یافته‌های پژوهش آنها نشان می‌دهد برای از بین بردن شکاف بین پیچیدگی شتاب بازارها سه قابلیت انطباق پذیر مورد نیاز است: ۱- یادگیری شبکه هوشیار؛ ۲- انطباق آزمایش بازار؛ ۳-

بازاریابی باز. این توانایی‌های انطباقی فقط در سازمان‌هایی تحقق خواهد یافت که انعطاف‌پذیر باشند و با جریان آزاد، رهبری هوشیار و مدل‌های کسب و کار انطباقی باشند. قینتون و فنمور^۱ (۲۰۱۳) در پژوهشی با عنوان «مفقود شدن یک ترفند بازاریابی استراتژیک: استفاده از شبکه‌های اجتماعی آنلاین توسط مؤسسات خیریه بریتانیا» به بررسی استفاده از شبکه‌های اجتماعی آنلاین در بخش خیریه در بین دوازده مؤسسه خیریه بزرگ بریتانیا پرداختند. یافته‌های پژوهش آنها نشان می‌دهد محرک‌های مختلفی در پذیرش شبکه‌های اجتماعی آنلاین از جمله به دست آوردن کنترل برند، فشارهای خارجی و کسب مخاطبان جدید دخیل هستند. سطوح کاربرد به طور درخور توجهی متفاوت اند و مقاومت‌های موجود کمبود مهارت‌ها و منابع هستند. براساس نتایج پژوهش انجام شده مشخص شد که مؤسسات خیریه انگلستان باید توجه بیشتری به ادغام شبکه‌های اجتماعی آنلاین در فعالیت‌های بازاریابی راهبردی خود داشته باشند. رویل و لاینگ^۲ (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان «شکاف مهارت‌های بازاریابی دیجیتال: توسعه یک مدل بازاریاب دیجیتال برای صنایع ارتباطی» به بررسی و مشخص کردن هرگونه شکاف مهارت‌های بازاریابی دیجیتال با متخصصان شاغل در صنایع ارتباطی پرداختند. به این منظور، پیمایشی با مشارکت ۲۰ نفر از متخصصان صنعت ارتباطات انجام شد. یافته‌های پژوهش آنها نشان می‌دهد کمبود مهارت‌های فنی که به راهنمایی‌های عملی با تمرکز بر معیارهای ارزیابی نیاز دارد و نبود ثبات آینده هوشمند برای تغییر و توسعه تکنولوژیکی پویا، مهارت‌هایی است که در حال حاضر صنعت ارتباطات را به چالش می‌کشد.

با این حال، چالش ادغام رویکردهای بازاریابی دیجیتال با فعالیت‌ها و برنامه‌های بازاریابی برقرار شده، به عنوان شکاف مهارت‌های کلیدی ظاهر می‌شود. راهنمایی در بهترین شیوه با تمرکز بر معیارهای ارزیابی، ثبات آینده و یک پارچه سازی راهبردی، باید برای صنعت ارتباطات توسعه داده شود. همچنین، این پژوهش مدلی را توسعه داده است که می‌تواند برای کمک به انتخاب کارکنان در مصاحبه و همچنین به عنوان راهنما برای توسعه مهارت‌های کارمندان فعلی استفاده شود. لیفلنگ و همکاران^۳ (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان «چالش‌ها و راه حل‌های بازاریابی در دوران دیجیتال» به بررسی و پژوهش پرداختند. به این منظور، پیمایشی با مشارکت ۷۷۷ نفر از مدیران بازاریابی در سراسر جهان انجام شد. در پایان، راه حل‌هایی برای بهره‌برداری از مزایای بازاریابی در دوران دیجیتال ارائه شد. نتایج پژوهش آنها نشان داد پر کردن «شکاف‌های استعداد»، تنظیم «طراحی سازمانی» و اجرای «معیارهای عملی»، بزرگ‌ترین فرصت‌های بهبود و پیشرفت را برای شرکت‌های تحت وب فراهم می‌کند. راما ناتان^۴ (۲۰۱۶) در پژوهشی با عنوان «گرایش‌های بازاریابی دیجیتال: نشانه‌هایی که هر هندی آنلاین باید داشته باشد» به بررسی عوامل مؤثر بر رفتار خریداران آنلاین و روابط بین این عوامل پرداختند. یافته‌های پژوهش آنها نشان می‌دهد بازاریاب‌های الکترونیکی نیاز دارند بیشتر بر روی معیارهای پژوهش تمرکز کنند تا مصرف کنندگان را به خرید آنلاین تشویق کنند. تبلیغات دقیق برای ویژگی‌های محصول، گارانتی محصول، مسیرهایی برای شکایات و بازخورد مشتری و صدور گواهی از وب سایت‌ها می‌تواند نقش مهمی در افزایش اعتماد مصرف کنندگان هندی به

3. Leeftlang et al.

4. Ramanathan

1. Quinton & Fennemore

2. Royle & Laing

خرید الکترونیکی ایفا کند. طبق یافته‌های این پژوهش، بازاریابان الکترونیکی باید گروه سنی جوان را هدف قرار دهند و آنها را به خریداران بالقوه تبدیل کنند. همچنین، سایت‌های خرید باید اطلاعات شفاف را به خریداران آنلاین ارائه دهند و وب‌سایت‌های ارتباط متقابل می‌توانند نقش مهمی در جذب کامل مشتریان داشته باشند. زیکنسکی^۱ (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان «مدل شایستگی‌های مدیران صنعت ساخت‌وساز لهستان» به مطالعه و بررسی مدل شایستگی مدیران صنعت ساخت‌وساز لهستان پرداخت. نتایج این پژوهش نشان داد شایستگی‌های موردنیاز این مدیران در سه مؤلفه اصلی دانش (تجربه در مدیریت، توانایی استفاده از پروژه مناسب، روش‌شناسی مدیریت، توانایی استفاده از نرم‌افزارها و توانایی مدیریت زمان و هزینه‌ها)، نگرش (هوش، خلاقیت، اعتماد به نفس، اعتبار، صداقت، توانایی مقابله با استرس، کار تیمی و ارتباطات مناسب) و مهارت‌های مدیریتی (توانایی در تصمیم‌گیری، توانایی ارزیابی فعالیت‌ها، توانایی هدف‌گزینی، توانایی سازمان‌دهی، توانایی ایجاد انگیزه، تمرکز بر اهداف، توانایی مذاکره، توانایی حل اختلافات و سبک مدیریتی منعطف) طبقه‌بندی می‌شوند. پلسماکر و همکاران^۲ (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان «استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال، بررسی‌های آنلاین و عملکرد هتل» به بررسی اثر راهبردهای بازاریابی دیجیتال بر رزرو اتاق‌های هتل و درآمد حاصل از هر اتاق پرداختند. به این منظور، پیمایشی با مشارکت ۱۳۲ هتل در بلژیک در سال ۲۰۱۸ انجام شد. نتایج این پژوهش نشان داد حجم درخواست‌ها بر رزرو اتاق و ظرفیت بازنگری بر درآمد حاصل از هر اتاق تأثیر می‌گذارد. راهبردها و فنون بازاریابی دیجیتال بر

حجم و ظرفیت درخواست‌های آنلاین و به‌طور غیرمستقیم بر عملکرد هتل تأثیر می‌گذارد. بررسی پیشینه پژوهش حاکی از آن است که پژوهش‌ها در حوزه مدل‌سازی شایستگی متعدد و متکثر (در حوزه‌های متعدد نظیر مدیریت فرهنگی، مدیریت آموزشی، مدیریت پروژه، بازاریابی و ...) است؛ اما پژوهش‌های حوزه بازاریابی به‌صورت اعم و بازاریابی دیجیتال به‌صورت اخص به‌لحاظ گستره و عمق نیازهای شایستگی مدیران بازاریابی دیجیتال را پوشش نمی‌دهد.

۳- روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر که به دنبال طراحی مدل شایستگی مدیران بازاریابی دیجیتال است، پژوهشی کاربردی محسوب می‌شود؛ چراکه خروجی آن در طراحی ابزارها و نسخه‌های مدیریت منابع انسانی برای مدیران بازاریابی دیجیتال قابل استفاده است. پژوهش حاضر از نظر نحوه گردآوری داده‌ها نیز در دسته پژوهش‌های غیرآزمایشی قرار می‌گیرد. برای پاسخ به مسئله پژوهش و طراحی مدل از روش تحقیق کیفی استفاده شد. در پژوهش حاضر داده‌ها از طریق مصاحبه چهره‌به‌چهره با خبرگان فعال در حوزه بازاریابی دیجیتال در شرکت‌های مستقر در تهران (خبرگان همکار با کسب‌وکارهایی نظیر علی‌بابا، فرادرس، تلویون، مکتب‌خونه، نت‌برگ و ...) گردآوری شد. ویژگی خبرگان داشتن تجربه فعال در حوزه بازاریابی دیجیتال و درک عمیق از دنیای کسب‌وکار و تجارت الکترونیک بوده است و از مصاحبه عمیق نیز به عنوان اصلی‌ترین ابزار جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد. جامعه آماری این پژوهش شامل ۱۷ نفر از خبرگان، مدیران و متخصصین حوزه بازاریابی دیجیتال است. منظور از مصاحبه با

خبرگان، مصاحبه با افرادی است که در حوزه کاری خود تأثیر گذار، معروف و آگاه هستند. در این تحقیق براساس روش نمونه گیری خوشه‌ای و به روش نمونه گیری گلوله برفی با خبرگانی مصاحبه شده است که در زمینه بازاریابی دیجیتال دانش و تجربه لازم را داشتند. تمامی مصاحبه‌ها ضبط و برای کدگذاری، اصلاح و اخذ بازخورد، از آنها بهره‌برداری شده است. در مجموع با ۱۷ نفر از خبرگان در بازه‌های زمانی ۷۵ تا ۱۰۵ دقیقه‌ای، مصاحبه جامعی انجام شده است. جمع‌آوری داده‌ها تا مرحله اشباع نظری مقوله‌ها تا جایی ادامه یافت که امکان دست‌یابی به داده‌های جدید دیگری فراهم نبود. فرایند اصلی در این روش به عنوان روش تحلیل داده‌ها، فرایند کدگذاری و طبقه‌بندی از داده‌های خام و استخراج مفاهیم و مقولات اصلی و روابط بین آنها در مدلی است که با توجه به شرایط و موقعیت پژوهش ارائه خواهد شد. براین اساس، در راستای تحلیل داده‌ها از سه شیوه کدگذاری استفاده می‌شود (کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی). کدگذاری روند یا فرایندی است که طی آن داده‌های خام تفکیک، مفهوم‌بندی و ترکیب می‌شوند؛ به گونه‌ای که حاصل این فرایند بتواند نظریه زمینه‌ای نهایی را ارائه کند. در فرایند کدگذاری، واحد تحلیل مفهوم است. در مرحله کدگذاری باز، مفاهیم اولیه، در مرحله کدگذاری محوری، مقولات عمده استخراج می‌شوند. در مرحله کدگذاری انتخابی فرایند یک پارچه‌سازی و بهبود مقوله‌ها انجام خواهد شد؛ بنابراین، نیاز است تا در فرایند گردآوری داده‌ها، کدگذاری باز به صورت پیوسته انجام گیرد، نکات کلیدی و کدهای داده‌ها از طریق بررسی داده‌های مصاحبه احصا شود و به نوعی محقق در فرایند گردآوری و تحلیل و مسئله پژوهش درگیر شود. در این

پژوهش نیز داده‌ها پس از گردآوری چندین مرتبه بررسی می‌شدند و با شناسایی نکات کلیدی کدهای مرتبط احصا می‌شد که در مجموع ۱۱۴ کد (برچسب) از داده‌های گردآوری شده استخراج و از طریق منطق کدگذاری تبدیل به ۲۶ مفهوم و در نهایت ۳ مقوله در رابطه با موضوع اصلی پژوهش شد. برای مقوله‌بندی از سازه‌های شعوری خودتحلیل‌گر (به دلیل درگیر بودن علمی و عملی محقق در موضوع پژوهش)، اصطلاحات فنی برگرفته شده از پیشینه‌های نظری و تخصصی استخراج شده و نظرات خبرگان است. در پژوهش حاضر برای بررسی پایایی از روش پایایی بین دو کدگذار استفاده شد. برای محاسبه پایایی مصاحبه با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار (ارزیاب)، از یک همکار پژوهشگر درخواست شد تا برای همکاری در پژوهش مشارکت کند. آموزش‌ها و تکنیک‌های لازم برای کدگذاری مصاحبه برای ایشان تشریح شد. سپس محقق به همراه همکار پژوهشگر، یک مصاحبه را کدگذاری کرد و درصد توافق درون موضوعی که با عنوان شاخص پایایی تحلیل به کار می‌رود، محاسبه شد. تعداد کل کدها که محقق و همکار تحقیق ثبت کرده‌اند، برابر با ۴۲، تعداد کل توافقات بین این کدها ۳۸ و تعداد کل عدم توافقات بین این کدها برابر با ۴ است. پایایی بین کدگذاران برای مصاحبه‌های انجام گرفته در این پژوهش با استفاده از فرمول پایایی با روش درون موضوعی توسط ۲ کدگذار، برابر با ۹۰٫۴۸ درصد است. با توجه به اینکه میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید است و می‌توان ادعا کرد که میزان پایایی تحلیل مصاحبه کنونی مناسب است. برای بررسی روایی ابزار، از پنج نفر از استادان رشته مدیریت منابع انسانی و مدیریت بازاریابی درخواست شد تا برای همکاری در

پژوهش و بررسی روایی ابزار پژوهش مشارکت داشته باشند. سؤالات مصاحبه در اختیار این استادان قرار گرفت و بعد از بررسی سؤالات مصاحبه توسط آنان، در نهایت روایی سؤالات مصاحبه تأیید شد. برای بررسی روایی یافته، مدل نهایی شایستگی مدیران بازاریابی دیجیتال به دست آمده در پژوهش در اختیار ۷ نفر از مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت و از آنها خواسته شد در باب مدل به دست آمده نظر خود را اعلام کنند. در نهایت همه ۷ نفر مدل نهایی را قبول و تأیید کردند و در نتیجه روایی یافته‌ها نیز تأیید شد.

۴- یافته‌های پژوهش

پس از جمع‌آوری مصاحبه‌ها، کدگذاری باز آغاز شد؛ بدین ترتیب که مفاهیم کلیدی و محوری هر یک از مصاحبه‌ها یکی پس از دیگری استخراج و مفاهیم اولیه تولید شد و سپس با بررسی مصاحبه‌های بعدی، هم‌گام با شکل‌گیری و افزودن مفاهیم جدید به مفاهیم قبلی،

مقوله‌های اولیه نیز شکل گرفت. این روال تا رسیدن به مرحله اشباع ادامه یافت؛ یعنی زمانی که دیگر مفهوم جدیدی به دسته‌بندی مقولات اضافه نمی‌شد. پس از آن مفاهیم مرتبط به هم به مرور در مقوله‌های مرتبط جای گرفتند و دسته‌بندی شدند و مقوله‌های عمده شکل گرفتند. این مفاهیم با بررسی و تجزیه و تحلیل‌های انجام‌شده در مصاحبه‌ها مقوله‌بندی شدند. با توجه به روش‌شناسی پژوهش، تحلیل محتوای کیفی، با اجرای کدگذاری باز و تجزیه و تحلیل داده‌ها طی فرایند رفت و برگشتی انجام شد. هدف از فرایند کدگذاری محوری، ایجاد ارتباط بین مفاهیم حاصل از مرحله کدگذاری باز است. در این مرحله مفاهیمی که در مرحله کدگذاری باز تشکیل شده بودند، با یکدیگر مقایسه شدند و آن مواردی که با یکدیگر تشابه داشتند، حول محور مشترکی قرار گرفتند. جدول شماره ۱ نتایج حاصل از کدگذاری باز و محوری را نشان می‌دهد.

جدول ۱: مفهوم‌سازی حاصل از داده‌های پژوهش (کدگذاری باز و محوری)

ردیف	شایستگی‌های اصلی	شایستگی‌های فرعی	منابع کد	فراوانی
۱	ویژگی‌های شخصیتی	برون‌گرایی	P1-8 / P2-5 / P3-3 / P5-18 / P14-3 / P15-4 / P16-20	۷
		مسئولیت‌پذیری (جدیت در هدف، انگیزه‌داشتن، سخت‌کوشی، تعهد، دقت، در دسترس بودن و پاسخ‌گویی، نتیجه‌گرایی و سودمندی، پیگیری‌بودن)	P1-3 / P2-12 / P4-4 / P5-14 / P6-5 / P8-16 / P12-2	۷
		سازگاری و انعطاف‌پذیری	P14-1	۱
		اجتماعی‌بودن	P1-7 / P2-6 / P3-1 / P4-8 / P7-26 / P9-24 / P10-21 / P11-23 / P5-15 / P16-25 / P17-24	۱۱
		پذیرای تجربیات جدید	P1-9 / P2-11 / P3-8 / P4-10 / P5-16 / P6-4 / P7-9 / P8-19 / P12-1 / P14-9 / P15-1 / P16-13 / P17-3 /	۱۳
۱۱		(جسارت، تمایل به پیشرفت، یادگیرنده‌بودن، ریسک‌پذیری،	P1-35 / P2-13 / P3-6 / P5-17 / P7-24 / P11-21 / P12-7 / P14-8 / P12-8 / P16-22	۱۱

	P2-9	اهل چالش بودن)		
۴	P1-4 / P8-17 / P12-6 / P14-21/	تاب آوری		
۳	P1-21 / P6-3 / P16-19	پُرانرژی بودن		
۱	P12-18	توانایی خودمدیریتی		
۵	P1-25 / P2-29 / P11-34 / P13-14 / P14-20	اعتماد به نفس		
۲	P3-23 / P14-30	سرعت عمل		
۲	P2-17 / P12-13	توانایی نقد کردن		
۵	P2-18 / P3-5 / P5-15 / P11-20 / P12-12	نقدپذیر بودن		
۴	P10-29 / P11-15 / P13-18 / P16-16	توانایی تصمیم گیری		
۱۱	P3-7 / P6-1 / P7-8 / P10-10 / P11-25 / P12-4 / P13-3 / P14-10 / P15-2 / P16-11 / P17-2	به روز بودن		
۸	P1-6 / P3-9 / P4-23 / P6-7 / P8-20 / P11-22 / P14-2 / P17-16	صبور بودن		
۱	P1-29	دانش مدیریت ارتباط با مشتریان		
		دانش مشتری		
		کشف کننده مشکلات مشتری		
		جامعه شناسی		
		ایجاد انگیزه در خریدار		
۱۴	P1-14 / P3-18 / P4-2 / P5-1 / P7-14 / P8-13 / P9-2 / P10-7 / P11-12 / P13-8 / P14-6 / P15-8 / P16-14 / P17-18	تمرکز بر خدمات مشتری	دانش رفتار مصرف کننده	۲
		تعامل با مشتری		
		روان شناسی مشتری		
		تشابه		
۲	P10-17/ P15-16	تحلیل سفر مشتری در سایت		
۱	P9-21	مدیریت تجربه مشتری		
		آینده بینی و پیش بینی آینده و روند بازار		
		درک صحیح اطلاعات بازار		
۱۴	P1-11 / P3-29 / P4-11 / P6-11 / P7-17 / P8-4 / P9-18 / P10-2 / P11-2 / P13-6 / P14-16 / P15-7 / P16-23 / P17-6	تحلیل محیط و شناخت محیط پیرامون کسب و کار		
		آشنایی با روش های جمع آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات بازار	دانش تحقیقات بازار	۳
		دانش روش شناسی پژوهش		
		توانایی تحلیل آماری		
۳	P2-10 / P3-24 / P13-16	مهارت الگوبرداری		
۱	P13-23	مهارت سرچ کردن		

۱۸	P1-26 / P2-1 / P3-16 / P3-30 / P4-12 / P5-3 / P6-19 / P7-10 / P8-1 / P9-1 / P10-1 / P11-1 / P12-20 / P13-1 / P14-33 / P15-6 / P16-1 / P17-7 /	چهار پی و مبانی بازاریابی	دانش مبانی بازاریابی	۴
۱	P7-4	بازاریابی درون‌گرا		
۱۴	P1-24 / P5-7 / P6-20 / P7-1 / P8-2 / P9-11 / P10-3 / P11-31 / P12-16 / P13-4 / P15-9 / P15-13 / P16-2 / P17-12	دانش تبلیغات	دانش تبلیغات	۵
۱۵	P1-18 / P5-2 / P3-10 / P6-21 / P12-3 / P14-24 / P16-9 / P2-20 / P2-24 / P10-31 / P11-3 / P11-5 / P9-15 / P10-24 / P11-4	نوشتن طرح کسب‌وکار برنامه‌ریزی و تهیه استراتژی‌های بازاریابی توانایی عملیاتی کردن برنامه‌ها ارزیابی و برنامه‌ریزی برنامه‌ریزی بودجه تجزیه و تحلیل هزینه و سود تجزیه و تحلیل وضع موجود هم‌سوسازی استراتژیک اهداف تأمین‌کننده مشتری دانش و مهارت بخش‌بندی بازار دانش و مهارت هدف‌گذاری مهارت طراحی کمپین مهارت گزارش‌نویسی دانش و مهارت جایگاه‌یابی	دانش استراتژی‌های بازاریابی	۶
۷	P1-37 / P6-30 / P7-11 / P8-12 / P11-6 / P17-20 / P11-17	دانش مدیریت برند دانش و مهارت برندسازی شخصی	دانش مدیریت برند	۷
۹	P1-27 / P2-30 / P3-17 / P5-20 / P6-12 / P7-22 / P8-11 / P14-26 / P16-3	دانش و مهارت فروش	دانش و مهارت مدیریت فروش	۸
۵	P1-36 / P2-15 / P3-12	نگاه جزئی‌نگر	تفکر سیستمی	۹
	P5-4 / P6-15	دید سیستمی		
۱۰	P2-27 / P3-4 / P12-9 / P14-5 / P16-15 / P17-5	تفکر تحلیلی	تفکر تحلیلی	۱۰
	P4-1 / P6-10 / P9-8 / P10-6	توانایی تحلیل صحیح داده‌ها		
۱۲	P1-16 / P2-31 / P9-14 / P11-8 / P12-17 / P13-7 / P15-22	قابلیت برنامه‌ریزی	تفکر استراتژیک	۱۱

	P3-25 / P4-21 / P6-16 / P7-20 / P8-22	توانایی طراحی استراتژی		
۶	P1-1 / P5-13 / P6-14 / P10-26 /	خلاقیت	تفکر خلاق	۱۲
	P13-15 / P14-13	ذهن خلاق		
۱	P10-28	تفکر منطقی	تفکر منطقی	۱۳
۲	P1-2	پردازش صحیح داده‌های کسب و کار	هوش تجاری	۱۴
	P8-14	هوش تجاری		
۱	P14-4	تفکر بین‌رشته‌ای	نگرش بین‌رشته‌ای	۱۵
۵	P1-17 / P3-11 / P6-6 / P7-25 / P8-18	قدرت طرح مسئله	ذهن پرسش‌گر	۱۶
۶	P2-21 / P4-9 / P10-23 / P14-27 /	مدیریت تفکرات منفی	هوش هیجانی	۱۷
	P13-24 / P19-25	هوش هیجانی		
۳	P1-15 / P9-7 / P13-17	مدیریت مسائل و چالش‌ها	توانایی حل مسئله و مشکل	۱۸
۲	P7-21 / P11-33	دانش کانال توزیع و تأمین	دانش زنجیره تأمین	۱۹
۱۲	P1-20 / P2-19 / P3-13 / P6-13 / P10-12 / P11-13 / P12-18 / P13-11 / P14-14 / P15-23 / P16-24 / P17-25	مذاکره و متقاعدسازی	مهارت مذاکره و متقاعدسازی	۲۰
۱۱	P2-7 / P3-2 / P4-7 / P5-19 / P6-8 / P7-23 / P11-14 / P12-11 / P14-22 / P15-11 / P17-21	مهارت ارائه‌دادن	مهارت‌های ارتباطات	۲۱
		مهارت نفوذ و ترغیب		
		داشتن روحیه همکاری		
		بشردوستی و ایجاد دوستی		
۱۷	P1-13 P1-12 / P2-8 / P5-12 / P6-28 / P8-7 / P9-12 / P10-22 / P11-27 / P12-10 / P13-20 / P14-17 / P15-3 / P16-10 / P17-1 P2-16 / P3-19	رفع تعارضات (توانایی ایجاد همدلی)	مهارت مدیریت افراد	۲۲
		انگیزه‌بخشی به نیرو (صمیمیت)		
		تیم‌سازی (توانایی انجام کار تیمی)		
		ارزیابی عملکرد افراد (تکنیک‌های نظارتی)		
		مهارت شبکه‌سازی		
		مهارت اعتمادسازی		
		انتخاب نیرو		
		ارنج کردن نیرو		
۱۱	P1-5 / P2-2 / P4-3 / P6-17 / P9-16 / P10-23 / P11-28 / P14-18 / P15-24 / P16-18 / P17-25	رهبری		
۱۳	P1-31 / P3-21 / P5-21 / P6-32 / P7-19 / P8-3 / P10-9 / P10-13 / P11-10 / P13-21 / P15-21 / P16-12 / P17-9	دانش بازاریابی الکترونیکی	ابعاد توریک و	
		دانش بازاریابی دیجیتال		
		دانش بازاریابی اینترنتی		

۲۳	علم کسب و کار الکترونیک	دانش بازاریابی شبکه‌های اجتماعی	P1-32 / P3-20 / P5-10 / P6-26 / P7-16 / P9-5 / P10-15 / P15-19 / P16-6 / P17-10 /	۱۰
		دانش بازاریابی موبایلی	P1-34 / P3-22 / P4-20 / P5-22 / P6-31 / P7-18 / P9-19 / P10-30 / P11-11 / P13-22 / P15-20	۱۱
۲۴	شناخت ابزارها و حوزه‌های مختلف بازاریابی دیجیتال	شناخت مبانی توسعه وبسایت	P4-17 / P7-5 / P15-10 / P17-17	۴
		توانایی مدیریت و به‌روزرسانی وبسایت	P2-32	۱
		شناخت سئو	P1-23 / P2-3 / P4-13 / P5-6 / P6-22 / P7-3 / P8-5 / P9-9 / P10-16 / P11-29 / P12-21 / P15-12 / P16-4 / P17-11	۱۴
		ویرایش مدیا (شناخت انیمیشن، ویرایش ویدئو، ویرایش صوت و عکس)	P2-4 / P7-12 / P8-8 / P9-4 / P10-19	۵
		دانش محتوا	P1-33 / P2-26 / P3-26 / P4-15 / P5-8 / P6-23 / P7-13 / P8-6 / P9-6 / P10-5 / P11-32 / P12-23 / P14-31 / P15-14 / P16-7 / P17-15	۱۶
		بازاریابی ایمیلی	P3-19 / P4-14 / P7-2 / P8-9 / P9-10 / P10-14 / P15-18 / P17-14 /	۸
		دانش ui ^۱ و ux ^۱ (طراحی ظاهر زیبا برای کاربر و تجربه کاربری خوب)	P1-30 / P5-11 / P7-15 / P10-8 / P10-18 / P14-15 /	۶
		بازاریابی ویدئویی	P4-16	۱
		شناخت ابزارها	P1-22 / P2-23 / P3-14 / P5-5 / P6-24 / P7-6 / P8-15 / P11-9 / P11-30 / P12-15 / P13-9 / P14-12 / P15-17 / P16-5 / P17-19	۱۵
		شناخت حوزه‌های مختلف دیجیتال	P6-25 / P8-10 /	۲
۲۵	دانش زبان انگلیسی	دانش رسانه	P3-15 / P6-27 / P9-3 / P10-4 / P11-19 / P12-14 / P13-10 / P15-15 / P16-8 / P17-8	۱۰
		دانش زبان انگلیسی	P1-10 / P2-22 / P4-19 / P6-18 / P10-25 / P12-5 / P17-4	۷
۲۶	مهارت‌های مدیریتی	مدیریت استرس	P1-19 / P4-18 / P10-11 / P16-17	۴
		مدیریت زمان		
		مدیریت تغییر		
		شناخت مبانی اقتصادی	P2-25 / P3-28 / P11-24	۳
		آگاهی از قوانین حوزه کسب و کار	P4-22 / P9-22 / P11-26 / P14-32 / P17-13	۵

پس از انجام مصاحبه‌ها و تحلیل آنها، شایستگی‌های

بسیاری شناسایی شد که برای مدیر بازاریابی دیجیتال

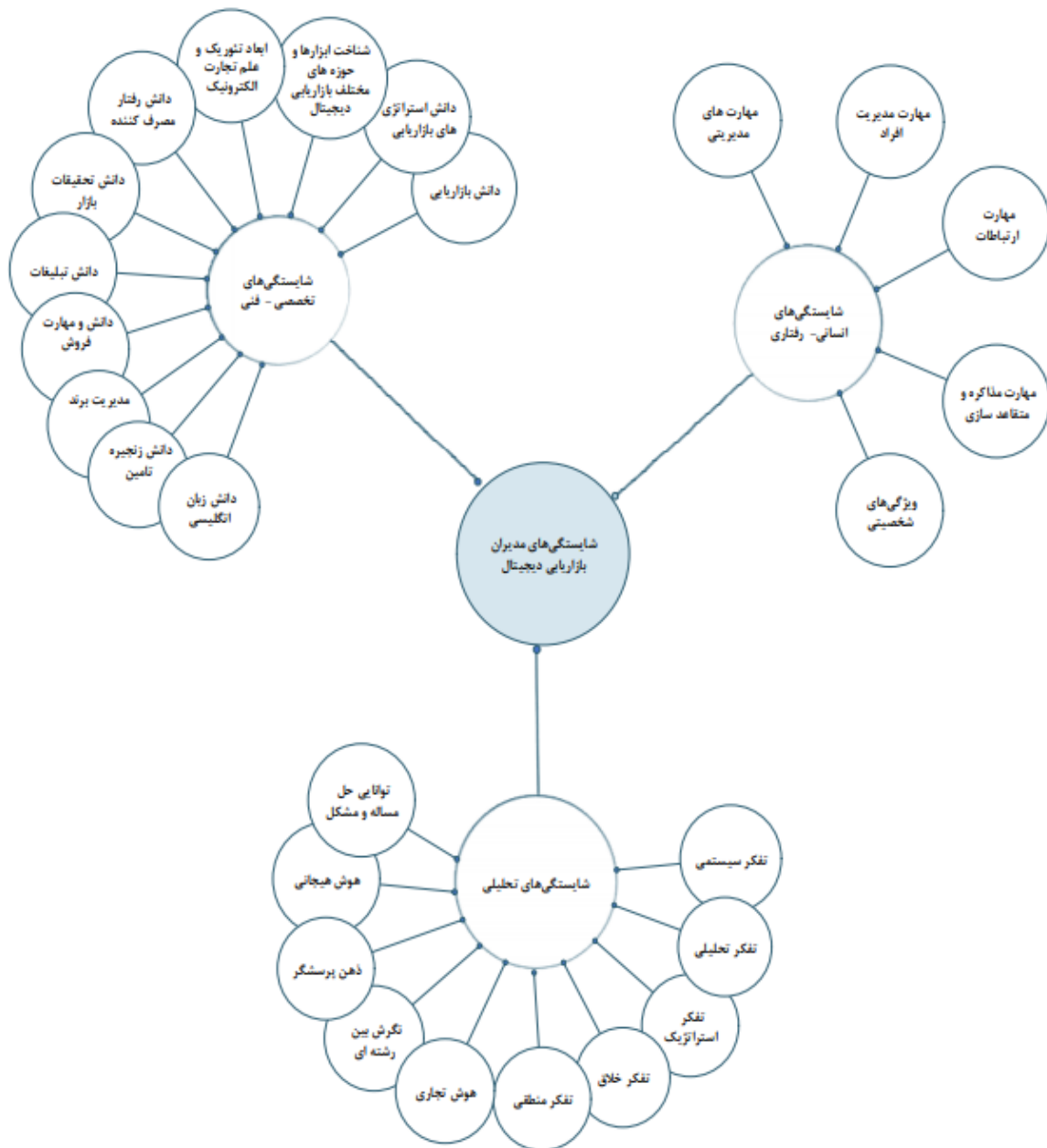
ویژگی‌های شخصیتی	شایستگی‌های انسانی-رفتاری	۱
مهارت مذاکره و متقاعدسازی		
مهارت ارتباطات		
مهارت مدیریت افراد		
مهارت‌های مدیریتی		
دانش بازاریابی	شایستگی‌های تخصصی-فنی	۲
دانش استراتژی‌های بازاریابی		
شناخت ابزارها و حوزه‌های مختلف بازاریابی دیجیتال		
ابعاد تئوریک و علم تجارت الکترونیک		
دانش رفتار مصرف کننده		
دانش تحقیقات بازار		
دانش تبلیغات		
دانش و مهارت فروش		
مدیریت برند		
دانش زنجیره تأمین		
دانش زبان انگلیسی		
تفکر سیستمی	شایستگی‌های تحلیلی	۳
تفکر تحلیلی		
تفکر استراتژیک		
تفکر خلاق		
تفکر منطقی		
هوش تجاری		
نگرش بین‌رشته‌ای		
ذهن پرسش‌گر		
هوش هیجانی		
توانایی حل مساله و مشکل		

داشتن آنها ضروری است. مبنای تحلیل متن مصاحبه‌ها در فاز اول کدگذاری بهره‌گیری از تعریف بسیط شایستگی برابر است با دانش، مهارت، توانایی، قابلیت، ویژگی‌های شخصیتی، ویژگی‌های نگرشی و سایر خصوصیات فردی بوده است (مک‌لاگان و بدریک، ۱۹۸۳). درنهایت، پس از بررسی و پالایش یافته‌ها باتوجه به مشابَهت و تکرار کدها، شایستگی‌های مدیران بازاریابی دیجیتال در سه بُعد کلی تقسیم‌بندی شدند که آن سه بُعد شامل شایستگی‌های تخصصی-فنی، انسانی-رفتاری و تحلیلی هستند. دلیل استفاده از دسته‌بندی فوق جامعیت و گستره جامع هر کدام از ابعاد سه گانه و ظرفیت آنها در پذیرش تمامی کدهای برآمده از مصاحبه‌های انجام شده است. شایستگی‌های تخصصی فنی مدیران بازاریابی دیجیتال شامل دانش‌هایی هستند که مدیر بازار یابی دیجیتال باید داشته باشد. شایستگی‌های انسانی-رفتاری نیز شایستگی‌هایی بودند که به ارتباطات و کارهای تیمی مربوط هستند و شایستگی‌های تحلیلی که همان قابلیت‌های شناختی هستند، به ذهن و قدرت تحلیل و مهارت‌ها و توانایی‌های ذهنی مدیر بازار یابی دیجیتال مربوط می‌شوند. در جدول شماره ۲ دسته‌بندی نهایی کدها و مفاهیم مشخص شده است.

جدول ۲: شکل دهی کدها و استخراج مفاهیم

کدها	مفاهیم	ردیف
------	--------	------

مدل نهایی پژوهش نیز مطابق شکل ۱ است:



شکل ۱. مدل شایستگی مدیران بازاریابی دیجیتال

شایستگی‌های انسانی رفتاری: یکی از مقولات مهم و محوری شایستگی مدیران بازاریابی دیجیتال، شایستگی انسانی و رفتاری است. نخستین مورد از شایستگی‌های انسانی رفتاری، ویژگی‌های شخصیتی است. باتوجه به ماهیت تنش‌زا، پُراسترس، جدید و متنوع بازاریابی دیجیتال

و نوع فعالیت مدیر بازاریابی دیجیتال، وی باید از ویژگی‌های شخصیتی مسئولیت‌پذیری، سازگاری و انعطاف‌پذیری، اجتماعی‌بودن، پذیرای تجربیات جدید بودن، تاب‌آوری، پُرانرژی‌بودن، داشتن اعتماد به نفس، داشتن سرعت عمل، توانایی نقد کردن و نقدپذیربودن،

توانایی تصمیم‌گیری، به‌روزی‌بودن، صبر و توانایی خودمدیریتی برخوردار باشد. دومین مورد از شایستگی‌های انسانی-رفتاری مهارت مذاکره و متقاعد سازی (به‌عنوان مهم‌ترین و رایج‌ترین وسیله برقراری ارتباط بین انسان‌ها) است. سومین مورد از شایستگی‌های انسانی-رفتاری مدل پژوهش مهارت ارتباطات است. مهارت ارتباطات از آن جهت برای مدیران بازاریابی دیجیتال مهم است که نیازمند سبک متفاوتی از ارتباطات با مشتریان و گروه‌های هدف متفاوتی هستند (پورچیس و وولاری، ۲۰۲۰). مهارت مدیریت افراد نیز چهارمین مورد از شایستگی‌های انسانی-رفتاری است. با عنایت به تیمی‌بودن بازاریابی دیجیتال، مهارت تیمی یکی از قابلیت‌های اصلی موردنیاز این حوزه است (سیدوو و همکاران، ۲۰۱۹). مهارت‌های مدیریتی نیز یکی دیگر از موارد این دسته از شایستگی است. مهارت‌های مدیریتی که شامل مهارت‌هایی همچون مدیریت استرس، مدیریت زمان، مدیریت تغییر، شناخت مبانی اقتصادی و آگاهی از قوانین حوزه کسب و کار می‌شود از مهارت‌های بسیار مهم برای هر مدیر بازاریابی است که مدیران بازاریابی دیجیتال نیز برای موفقیت در کار و پیش‌برد بهتر امور به آن نیاز دارند.

شایستگی‌های تخصصی-فنی: یکی از مهم‌ترین و پراهمیت‌ترین شایستگی‌های موردنیاز بازار یاب دیجیتال، شایستگی‌های تخصصی-فنی وی است. داشتن این شایستگی‌ها شرط لازم برای موفقیت مدیر بازاریابی دیجیتال است؛ ولی شرط کافی نیست. این شایستگی‌ها شامل دانش رفتار مصرف‌کننده، دانش تحقیقات بازار، دانش بازاریابی، دانش تئوریک و علم تجارت الکترونیک، شناخت ابزارها و حوزه‌های بازاریابی دیجیتال، دانش تبلیغات، دانش استراتژی‌های بازاریابی،

دانش مدیریت برند، دانش و مهارت فروش، دانش زنجیره تأمین و دانش زبان انگلیسی است. دانش بازاریابی مهم‌ترین و اصلی‌ترین دانشی است که مدیر بازاریابی دیجیتال یا درواقع هر فردی که قصد دارد در حوزه بازاریابی فعالیت کند، باید داشته باشد. بازاریابی دیجیتال در مرحله اول بازاریابی است و در مرحله بعدی دیجیتال. درواقع بازاریابی دیجیتال، انجام امور بازاریابی در محیط دیجیتال است؛ بنابراین، هر فردی که قصد فعالیت در حوزه بازاریابی دیجیتال را دارد، باید در مرحله اول به بازاریابی تسلط کافی پیدا کند. یکی از نقاط ضعف اساسی شناسایی شده در این پژوهش که بسیاری از متخصصین این حوزه به آن اشاره کرده‌اند، فقدان یا کمبود سطح دانش بازاریابی در بین درصد بالایی از افرادی است که در حال حاضر در حوزه بازاریابی دیجیتال در ایران فعالیت می‌کنند؛ بدین صورت که بسیار افرادی که فقط در یکی از ابزارها و یا حوزه‌های بازاریابی دیجیتال مهارت دارند و دانش کافی بازاریابی ندارند، خود را بازار یاب دیجیتال معرفی می‌کنند. دومین مورد از شایستگی‌های تخصصی-فنی پژوهش، دانش رفتار مصرف‌کننده است. هدف فعالیت‌های بازاریابی رسیدن به مردم و برقراری ارتباط با مردم، به‌خصوص مصرف‌کنندگان است. مدیر بازاریابی دیجیتال باید از مصرف‌کنندگان شناخت کافی داشته باشد تا بتواند مطابق با آن یک محصول یا خدمت را در زمان و مکان مناسب و به‌شکل مناسب به آنها ارائه دهد. بازاریابی دیجیتال هم یکی از انواع بازاریابی است که از فضای دیجیتال برای رسیدن به مردم استفاده می‌کند. درواقع چون مردم به‌سمت فضای دیجیتال رفته‌اند، بازار یابان هم برای رسیدن به همین مردم به

دنیای دیجیتال روی آورده‌اند. به‌طور کلی مدیر بازاریابی دیجیتال برای فعالیت بهتر در حوزه بازاریابی دیجیتال باید درک خوبی از دانش رفتار مصرف‌کننده داشته باشد. دانش تحقیقات بازار نیز یکی از موارد مهم این دسته شایستگی است. یکی از مزیت‌های اصلی دنیای دیجیتال سرعت بالای آن در بررسی اطلاعات، انجام تحقیقات و اندازه‌گیری دقیق اقدامات انجام‌شده در این محیط است. از طرف دیگر، تحقیقات بازار یکی از اصلی‌ترین حوزه‌هایی است که هر فرد بازاریاب باید از آن شناخت کافی داشته باشد. در حوزه بازاریابی دیجیتال نیز بسیار ضروری است که شناخت کافی از این حوزه وجود داشته باشد؛ به‌خصوص در قسمت تحلیل رقبا و الگوبرداری، به دانش تحقیقات بازار بیشتری نیاز است. یکی از دانش‌های اصلی و مهم برای فعالیت در حوزه بازاریابی دیجیتال، دانش تئوریک و علم تجارت الکترونیک است که شامل دانش‌های بازاریابی دیجیتال، بازاریابی الکترونیکی، بازاریابی اینترنتی، بازاریابی موبایلی و بازاریابی شبکه‌های اجتماعی است. مدیر بازاریابی دیجیتال باید دانش کافی در این حوزه داشته باشد. همچنین، بازاریاب دیجیتال باید از ابزارها و حوزه‌های بازاریابی دیجیتال شناخت کافی داشته باشد. ابزارها و حوزه‌های مختلف بازاریابی دیجیتال در واقع بدنه عملیاتی علم بازاریابی دیجیتال هستند. ابزارها و حوزه‌های زیادی زیرمجموعه بازاریابی دیجیتال می‌شوند و هر کدام از تخصص و مهارت جداگانه‌ای برخوردار هستند. به‌گفته اکثریت متخصصین و برداشت پژوهش‌گر مدیر بازاریابی دیجیتال نیازی ندارد در تمامی حوزه‌ها و ابزارهای دنیای بازاریابی دیجیتال تخصص و مهارت داشته باشد؛ بلکه باید شناختی کافی از این حوزه‌ها و ابزارها داشته باشد تا بداند چگونه برنامه‌ریزی کند یا چه درخواستی از تیم یا

گروهی که قرار است به آن تیم یا گروه فعالیت کند، داشته باشد. یکی دیگر از دانش‌های بسیار مهم برای هر مدیر بازاریابی دیجیتال دانش تبلیغات است. در تبلیغات دیجیتال می‌توان به‌راحتی و با صرف زمان و هزینه کم پیام بسیار جذابی طراحی کرد که ضمن اطلاع‌رسانی سریع و دقیق، جایگاه خود را در فضای مجازی ارتقا داد؛ بنابراین، مدیر بازاریابی دیجیتال باید دانش و شناخت خوبی از تبلیغات داشته باشد تا بتواند پیامی مناسب طراحی کند و از طریق بهینه آن را به مخاطبان خود برساند. یکی از اصلی‌ترین وظایف هر مدیری برنامه‌ریزی است. توانایی برنامه‌ریزی و طراحی یک استراتژی بازاریابی از وظایف مهم و موردنیاز هر مدیری است. مدیر بازاریابی دیجیتال باید توانایی و دانش استراتژی‌های بازاریابی را داشته باشد تا بتواند برای سازمان خود برنامه‌ریزی کند و آنها را اجرایی کند؛ بنابراین، دانش استراتژی‌های بازاریابی از ملزومات مدیران بازاریابی دیجیتال است. دانش زنجیره تأمین نیز یکی از ملزومات هر مدیر بازاریابی دیجیتالی است. طی چند سال اخیر ظهور فناوری‌های نوین و ایجاد تحولات عظیم در بازارهای جهانی، مدیریت زنجیره تأمین را بیش‌ازپیش ضروری کرده است؛ به‌طوری‌که سازمان‌های مختلف برای ایجاد و حفظ موقعیت و جایگاه رقابتی خود، ناگزیر به استفاده از تئوری‌های مدیریت زنجیره تأمین هستند؛ از این‌رو مدیر بازاریابی دیجیتال باید درباره زنجیره تأمین حوزه‌ای که در آن فعالیت می‌کند و کانال‌های توزیع آن اطلاعات و دانش کافی داشته باشد. دانش و مهارت فروش نیز یکی دیگر از ملزومات مدل این پژوهش است. فروش یکی از عوامل زیرمجموعه بازاریابی است. به‌عبارتی، فروش انتهایی‌ترین عملیات بازاریابی است؛ ولی درعین حال شروع رابطه‌ای بلندمدت با مشتریان است. برای مفهوم فروش تعاریف زیادی ارائه شده است. یکی از مهم‌ترین تعاریف‌های فروش، این است: فروش

به معنی هنر و علم به تمرین‌سازندن کلیه تلاش‌های بازاریابی است. بازار پُررقابت امروزی شرکت‌ها را بر آن داشته است که با موضوع فروش به‌طور جدی برخورد کنند. یکی از وظایف مدیر بازاریابی دیجیتال کمک به فروش و افزایش آن در بستر دیجیتال است. در نتیجه، بازاریاب دیجیتال برای رسیدن به اهداف خود به دانش و مهارت فروش نیاز مبرم دارد. دانش برند و مدیریت برند نیز یکی دیگر از شایستگی‌های مدل پژوهش است؛ بنابراین، بازاریاب دیجیتال باید درباره آن شناخت و علم کافی داشته باشد. مدیر بازاریابی دیجیتال باید بتواند هویت برند سازمان خود را بسازد و در دنیای دیجیتال مطابق هویت برند سازمان عمل کند و از آن دفاع کند. آخرین مورد از شایستگی‌های تخصصی فنی مدل این پژوهش دانش زبان انگلیسی است. چون این پژوهش به طراحی مدل شایستگی مدیران بازاریابی دیجیتال پرداخته است، دانش زبان انگلیسی بسیار مهم قلمداد شده است. بازاریابی دیجیتال حوزه‌ای نسبتاً جدید و تازه در ایران است و قدمت زیادی در کشور ندارد. تقریباً اکثر مقالات و آموزش‌های جدید این حوزه به زبان فارسی نیست؛ از این نظر بسیار مهم است فرد توانایی درک مطلب، خواندن و شنیداری خوبی داشته باشد تا بتواند به آموزش و یادگیری پردازد و به‌روز باشد. البته تسلط زیاد بر زبان انگلیسی به سازمان محل فعالیت فرد و نوع فعالیت بستگی دارد. در برخی سازمان‌ها نیاز است مدیر بازاریابی دیجیتال نشست‌هایی با افراد غیرایرانی داشته باشد یا به مأموریت‌هایی به خارج از کشور اعزام شود. در این مواقع، به تسلط زیاد در زبان انگلیسی نیاز است؛ اما برای شرکت‌هایی که در سطح کشور فعالیت می‌کنند، تسلط نسبی و توانایی درک مطلب برای مدیر بازاریابی دیجیتال بسیار مهم است.

دسته سوم از شایستگی‌های مدل شایستگی مدیران بازاریابی دیجیتال، شایستگی تحلیلی است. مدیر

بازاریابی دیجیتال به شایستگی‌های تحلیلی بسیاری نیاز دارد تا بتواند در این حوزه حضوری موفق‌تر داشته باشد. شایستگی‌های تحلیلی شامل تفکر سیستمی، تفکر تحلیلی، تفکر استراتژیک، تفکر خلاق، تفکر منطقی، هوش تجاری، نگرش بین‌رشته‌ای، ذهن پرسش‌گر، هوش هیجانی و در نهایت توانایی حل مسئله و مشکل است. مدیر بازاریابی برای موفقیت باید دیدی سیستمی و همه‌جانبه به پدیده‌ها داشته باشد؛ از این رو، داشتن تفکری سیستمی امری ضروری و مهم برای هر مدیر بازاریابی دیجیتال است. دومین مورد از این دسته شایستگی، تفکر تحلیلی است. قدرت تحلیل و آنالیز یکی از مهم‌ترین مواردی است که داشتن آن برای هر مدیر بازاریابی دیجیتال بسیار ضروری است؛ به‌خصوص در تحلیل رقبا و تصمیم‌گیری‌ها داشتن تفکر تحلیلی اهمیت زیادی دارد. تفکر استراتژیک نیز یکی دیگر از موارد و الزامات هر مدیر بازاریابی دیجیتال است. باتوجه به اینکه یکی از شایستگی‌ها و توانایی‌های مدیر بازاریابی دیجیتال دانش استراتژی بازاریابی است، داشتن تفکر استراتژیک از اهمیت بسیاری برخوردار است. چهارمین مورد از موارد شایستگی‌های تحلیلی، تفکر خلاق است. خلاقیت در دنیای دیجیتال، باتوجه به تنوع فضا، حوزه‌ها و ابزارهای مختلف دیجیتال از اهمیت بسیاری برخوردار است؛ به‌خصوص در تبلیغات دیجیتال که اهمیت خلاقیت بسیار چشم‌گیر است؛ بنابراین، یکی از ملزومات هر مدیر بازاریابی دیجیتال تفکر خلاق است. یکی دیگر از شایستگی‌های هر مدیر بازاریابی دیجیتال تفکر منطقی است. تفکر منطقی در واقع عالی‌ترین سطح تفکر است که به انسان اختصاص دارد. به هر میزان که محتوای تفکر با واقعیت‌های بیرونی هم‌خوانی داشته باشد و در ذهن از نظم و انسجام خاصی برخوردار باشد، فرد

راحت تر می تواند مسائل را تجزیه و تحلیل کند. پنجمین مورد از شایستگی های تحلیلی مدل، هوش تجاری است. مدیر بازاریابی دیجیتال باید محیط بازار و تجارت را به خوبی درک کند تا بتواند تصمیمات مهم و البته صحیحی بگیرد؛ بنابراین، باید از هوش تجاری برخوردار باشد. نگرش بین رشته ای نیز دیگر شایستگی تحلیلی مدل این پژوهش است. بازاریابی دیجیتال، حوزه ای بین رشته ای بین حوزه بازاریابی و فناوری اطلاعات و کامپیوتر است. نگرش بین رشته ای در این حوزه در تحلیل بازار و کمک به تحلیل های مدیر بازاریابی دیجیتال بسیار اهمیت دارد. توانایی طرح سؤال و داشتن ذهن پرسش گر نیز برای مدیر بازاریابی دیجیتال بسیار مهم است. فردی که بتواند از مسائل و پیش آمده ها برای خود سؤال طرح کند و به دنبال بهترین جواب برای آن باشد، می تواند بسیار موفق باشد؛ بنابراین، ششمین مورد از شایستگی های مدل پژوهش برای مدیران بازاریابی دیجیتال، ذهن پرسش گر است. هوش هیجانی نیز یکی دیگر از مهارت های تحلیلی برای هر مدیری از جمله مدیر بازاریابی دیجیتال است. ایجاد هیجان و توانایی فائق آمدن بر مشکلات و مسائل به هوش هیجانی نیاز دارد. یکی دیگر از شایستگی های تحلیلی که هر مدیری به آن نیاز دارد، توانایی حل مسئله و مشکل است؛ به خصوص در چالش ها و مسائل درون گروه یا برای مثال مسائل و چالش هایی که پیرامون برند مجموعه در فضای مجازی و بین مردم ایجاد می شود.

۵- نتیجه گیری

افزایش چشم گیر تعداد کاربران اینترنت و شبکه های اجتماعی و همچنین افزایش وابستگی مردم به این موارد، باعث شد شرکت ها و مؤسسات به حوزه دیجیتال نگاهی ویژه داشته باشند. در نتیجه امروزه بازاریابی دیجیتال به بحثی داغ در بازار تجارت تبدیل شده است.

در پی آن، نیاز بازار به مدیران و بازاریابان دیجیتال نیز رشد چشم گیری داشته است. ماهیت نقش بازاریابی به عنوان امر حیاتی کسب و کار به طور درخور توجهی با روند دیجیتالی سازگار شده است. مسائل مربوط به داده ها و اعتماد و نحوه حرکت در دنیای پیچیده فناوری بر هر سازمانی و در هر اندازه ای تأثیر می گذارد. بازاریابان باید نقش خود را در پیش برد حیاتی نشان دهند و سازمان ها باید بیشتر و بیشتر برای محافظت و رشد هویت نام تجاری و درآمدشان به بازاریابی متکی باشند (Cim, 2020)؛ از همین رو و به علت نبود یک مدل یا چهارچوب جامع از شایستگی های مدیران بازاریابی دیجیتال و همچنین نبود پیشینه کافی در این حوزه، این پژوهش با هدف طراحی مدل شایستگی مدیران بازاریابی دیجیتال انجام شد. پس از کدگذاری اولیه، محقق کدها را با هم ترکیب کرد و کدهای مشابه را در طبقات انتزاعی به نام مقولات قرار داد و در نهایت مقولات مشابه در سطح مفهومی خاص قرار داده شد. با بررسی و تحلیل داده های حاصل از مصاحبه، مدل نهایی پژوهش به دست آمد. در نتیجه، ترکیب یافته ها با ۱۱۴ کد و ۲۶ مفهوم در سه دسته شایستگی های انسانی-رفتاری (ویژگی های شخصیتی، مهارت مذاکره و متقاعدسازی، مهارت ارتباطات و مهارت های مدیریتی)، شایستگی های تخصصی-فنی (دانش بازاریابی، دانش استراتژی های بازاریابی، شناخت ابزارها و حوزه های مختلف بازاریابی دیجیتال، ابعاد تئوریک و علم تجارت الکترونیک، دانش رفتار مصرف کننده، دانش تحقیقات بازار، دانش تبلیغات، دانش و مهارت فروش، مدیریت برند، دانش زنجیره تأمین و دانش زبان انگلیسی) و شایستگی های تحلیلی (تفکر سیستمی، تفکر تحلیلی، تفکر استراتژیک، تفکر خلاق، تفکر منطقی، هوش تجاری، نگرش بین رشته ای، ذهن پرسش گر،

۳. پورعابدی، محمدرضا؛ ضرابی، وحید؛ نائینی، حنان و رضی، زهرا (۱۳۹۴). طراحی مدل شایستگی چندبعدی مدیران و کارکنان، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۸(۲)، ۲۷-۵۲.
۴. زارعی متین، حسن؛ رحمتی، محمد حسین؛ موسوی، سیدمحمد مهدی و ودادی، احمد (۱۳۹۳). طراحی مدل شایستگی مدیران در سازمان‌های فرهنگی کشور، مدیریت سازمان‌های دولتی، ۲(۴)، ۱۹-۳۶.
۵. شمس مورکانی، غلامرضا؛ خراسانی، اباصلت و عباسی کسائی، حامد (۱۳۹۳). تدوین مؤلفه‌های شایستگی مدیران گروه‌های آموزشی، مدیریت بر آموزش سازمان‌ها، ۳(۲)، ۳۷-۶۴.
۶. شیروانی، طهماسب؛ اسمعیلی، محسن؛ احسانی، محمد و کوزه‌چیان، هاشم (۱۳۹۵). طراحی و تدوین مدل شایستگی‌های هوشی مدیران بازاریاب ورزشی لیگ برتر فوتبال ایران، مطالعات مدیریت ورزشی، ۴۵، ۱۵۴-۱۳۳.
۷. فانی، مجید؛ جلالی، سیدمهدی و وهاب‌زاده، شادان (۱۳۹۸). تأثیر به کارگیری تحلیل‌های مبتنی بر وب بر سنجش عملکرد و بهینه‌سازی بازاریابی دیجیتال (مطالعه موردی: شرکت‌های دیجیتال‌محور در تهران)، مدیریت کسب‌وکار، ۱۱(۴۲)، ۲۱۶-۲۳۴.
۸. قطبی فر، فرشته؛ مرجانی، محمدرضا و رمضانی، 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.
۹. جواهری، مریم؛ توفیقی، پیمان؛ چیت‌سازیان، علی و سلمان، رقیه (۱۳۹۴). نقش دیجیتال مارکتینگ بر

هوش هیجانی و توانایی حل مسئله و مشکل) شکل گرفت.

۶- پیشنهادهای کاربردی

پیشنهاد می‌شود مدل شایستگی این پژوهش در طراحی نظام جذب و انتخاب نیرو در شرکت‌های مختلف استفاده شود تا شرکت‌ها در زمان استخدام بازاریاب دیجیتال، مؤلفه‌های نظام طراحی شده از مدل را در فرایند جذب لحاظ کنند. همچنین، پیشنهاد می‌شود مدیران منابع انسانی و مؤسسات آموزشی با استفاده از این مدل دوره‌های آموزشی ضمن خدمت مناسب برای پرورش مدیران و بازاریابان دیجیتال شرکت خود طراحی کنند. در طراحی چهارچوب و شاخص‌های مرتبط با ارزیابی عملکرد پرسنل شرکت‌ها می‌توان از عناصر موجود در مدل حاضر بهره برد. بازطراحی نظام‌های مدیریت مسیر شغلی نیز با بهره‌گیری از مدل حاضر امکان‌پذیر است. از سوی دیگر، با استفاده از این مدل افرادی که به کار در حوزه بازاریابی دیجیتال علاقه دارند، می‌توانند شایستگی‌های موردنیاز مدیر بازاریابی دیجیتال را قبل از ورود به بازار کار کسب کنند و خود را برای ورود به بازار کار آماده کنند.

به منظور تعمیق و تدوین جریان پژوهش حاضر، پیشنهاد می‌شود طراحی مدل شایستگی بازاریابان دیجیتال با تمرکز بر صنایع خاص (مثلاً صنعت مبل‌مان، صنعت پوشاک، صنعت گردشگری و...) بررسی شود.

۷- منابع

۱. ابراهیمیان، میلاد؛ ملک‌ان، محمد و رابطی، رئوف (۱۳۹۵). شناسایی و اولویت‌بندی ویژگی‌های کلیدی بازاریابان، ماهنامه تدبیر، ۲۷(۲۹۰)، ۳۹-۴۳.
۲. ایمان‌خان، نیلوفر (۱۳۸۷). رفتار مصرف‌کننده در بازاریابی دیجیتال، پژوهشگر مدیریت، ۵(۱۱)، ۸۱-

- Engineering*, 182, 174-181.
19. De Pelsmacker, P., VanTilburg, S., & Holthof, C. (2018). Digital marketing strategies, online reviews and hotel performance, *International Journal of Hospitality Management*, 72, 47-55.
 20. Day, G. S. (2011). Closing the marketing capabilities gap, *Journal of Marketing*, 75(4), 183-195.
 21. De Leenheer, P., Christiaens, S., & Meersman, R. (2010). Business semantics management: A case study for competency-centric HRM, *Computers in Industry*, 61(8), 760-775.
 22. Desai, M. V. (2019). Digital marketing: A review, *International Journal of Trend in Scientific Research and Development*, 196-200.
 23. Felix, R., Rauschnabel, P. A., & Hinsch, C. (2017). Elements of strategic social media marketing: A holistic framework, *Journal of Business Research*, 70, 118-126.
 24. Garanti, Z., & Kissi, P. S. (2019). The effects of social media brand personality on brand loyalty in the Latvian banking industry, *International Journal of Bank Marketing*.
 25. Aslam, U., Ilyas, M., Imran, M. K. & Rahman, U. (2016). Intelligence and its impact on managerial effectiveness and career success (evidence from insurance sector of Pakistan), *Journal of Management Development*, 35(4), 51-62.
 26. Kannan, P. K. (2017). Digital marketing: A framework, review and research agenda, *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 22-45.
 27. LeeFlang, P. S., Verhoef, P. C., Dahlström, P., & Freundt, T. (2014). Challenges and solutions for marketing in a digital era, *European Management Journal*, 32(1), 1-12.
 28. LaValle, S., Lesser, E., Shockley, R., Hopkins, M. S., & Kruschwitz, N. (2011). Big data, analytics and the path from insights to value, *MIT Sloan Management Review*, 52(2), 21-32.
 29. Lingqvist, O., Plotkin, C. L. & Stanley, J. (2015). Do you really understand how your business customers buy, *McKinsey Quarterly*, 1, 74-85.
 30. McDonald, M. (2010). A brief review of marketing accountability, and a research
- کاهش هزینه تبلیغات و جایگاه آن در جذب مشتری، اولین کنفرانس بین‌المللی حسابداری و مدیریت در هزاره سوم، شرکت پیشگامان پژوهش‌های نوین.
۱۰. کاردان اصل، اکبر (۱۳۹۵). مدیریت بازاریابی دیجیتال در صنعت بانکداری، سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس.
 ۱۱. مشبکی اصفهانی، اصغر و محبی، مجید (۱۳۹۵). رفتار مصرف‌کننده در بازاریابی دیجیتال، سومین کنفرانس جهانی مدیریت، اقتصاد حسابداری و علوم انسانی در آغاز هزاره سوم، با همکاری مشترک مؤسسه آموزش عالی علامه خویی دانشگاه زرقان-واحد پژوهش دانش‌پژوهان همایش آفرین.
 ۱۲. موسوی، سید محمود. (۱۳۸۲). نقش کارآفرینی در توسعه صنعتی و اقتصادی، رهیافت، ۲۹.
 ۱۳. محترم قلاتی، رحیم و موثق، مهرداد (۱۳۹۷). بررسی تأثیر بازاریابی صادرات و انطباق آمیخته بازاریابی بر عملکرد صادراتی، مدیریت بازرگانی، ۱۰(۱)، ۱۶۵-۱۸۶.
 14. Ajina, Ahmed S. (2019). The perceived value of social media marketing: An empirical study of online word-of mouth in Saudi Arabian context, *Entrepreneurship and Sustainability Issues* 6(3), 1512-1527.
 15. McLagan, P. A., & Bedrick, D. (1983). Models for excellence: The results of the ASTD training and development competency study, *Training and Development Journal*, 37(6).
 16. 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.
 17. Cocco, A. (2017). How internet of things is impacting digital marketing: Samsung case: Family hub refrigerator.
 18. Dziekoński, K. (2017). Project managers' competencies model for construction industry in Poland, *Procedia*

42. <https://www.statista.com/statistics/617136/digital-population-worldwide/>. Accessed on 9 April 2020
- agenda, *The Journal of Business and Industrial Marketing*, 25(5), 383-394.
31. McCracken, M., & Wallace, M. (2000). Towards a redefinition of strategic HRD, *Journal of European Industrial Training*. 24(5), 281-290.
32. Müller, R., & Turner, R. (2010). Leadership competency profiles of successful project managers, *International Journal of Project Management*, 28(5), 437-448.
33. Whitelock, J., Cadogan, J. W., Okazaki, S., & Taylor, C. R. (2013), Social media and international advertising: Theoretical challenges and future directions, *International Marketing Review*, 30(1), 56-71.
34. Puteh, F., Kaliannan, M., & Alam, N. (2015), Learning for professional development via peers: A system theory approach, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, 88-95.
35. Ramanathan, K. (2016), *Digital marketing trends: The cues that every Indian online marketer should retrospect*. Available at SSRN 2836321.
36. 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.
37. Siddoo, V., Sawattawee, J., Janchai, W., & Thinnukool, O. (2019), An exploratory study of digital workforce competency in Thailand, *Heliyon*, 5(5), e01723.
38. Stephen, A. T. (2016), The role of digital and social media marketing in consumer behavior, *Current Opinion in Psychology*, 10, 17-21.
39. Purchase, Sh. & Volery, T. (2020), Marketing innovation: A systematic review, *Journal of Marketing Management*, 36(5), 1-31.
40. Quinton, S., & Fennemore, P. (2013), Missing a strategic marketing trick? The use of online social networks by UK charities, *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 18(1), 36-51.
41. Zadootaghaj, 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.

