توسعه فردی و تحول سازمانی

طراحی مدل شایستگی‌های محوری نیروی انسانی در بازاریابی دیجیتال با رویکرد داده‌بنیاد چندوجهی

حسن پاکی[۱]، غفار تاری[۱*]، هوشنگ تقی زاده[۱]

۱. گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: ghaffartari@iau.ir

شیوه استناددهی: پاکی، حسن.، تاری، غفار.، و تقی زاده، هوشنگ. (۱۴۰۶). طراحی مدل شایستگی‌های محوری نیروی انسانی در بازاریابی دیجیتال با رویکرد داده‌بنیاد چندوجهی. *توسعه فردی و تحول سازمانی*، ۵(۵)، ۲۸-۱.

چکیده

هدف پژوهش حاضر طراحی مدل شایستگی‌های محوری نیروی انسانی در بازاریابی دیجیتال در صنعت چرم و کفش استان آذربایجان شرقی با تبیین شرایط علی، پدیده محوری، شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای آن بود. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش، اکتشافی و کیفی بود و با استفاده از نظریه داده‌بنیاد چندوجهی انجام شد. جامعه پژوهش شامل استادان حوزه مدیریت منابع انسانی و بازاریابی و مدیران ارشد صنعت چرم و کفش استان آذربایجان شرقی بود. مشارکت‌کنندگان با روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله‌برفی انتخاب شدند و داده‌ها از طریق ۱۶ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته تا دستیابی به اشباع نظری گردآوری شد. تحلیل داده‌ها با نرم‌افزار MAXQDA و از طریق کدگذاری باز، پالایش مفهومی، کدگذاری الگو، بنیادین‌سازی نظری و درونی و تغلیظ نظریه انجام گرفت. اعتبارپذیری یافته‌ها نیز بر اساس معیارهای باورپذیری، انتقال‌پذیری، اطمینان‌پذیری و تأییدپذیری ارزیابی شد. تحلیل داده‌ها نشان داد شایستگی‌های محوری بازاریابی دیجیتال ساختاری چندسطحی دارند و در چهار سطح زیرساختی-توسعه‌ای، تخصصی-دیجیتال، اجرایی-عملیاتی و راهبردی سازمان می‌یابند. این ساختار شامل شایستگی‌های فنی-ابزاری، دیجیتال، محتوایی-خلاقانه، تحلیلی-تصمیم‌گیری، ارتباطی-مدیریتی، توسعه‌ای-یادگیرندگی، مشتری‌مداری دیجیتال، رهبری دیجیتال و اخلاقی-حقوقی است. شکل‌گیری و اثربخشی این شایستگی‌ها تحت تأثیر تغییرات فناوری، دیجیتالی‌شدن بازار، فشار رقابتی، تحول رفتار مشتری و شکاف مهارتی قرار دارد و شرایطی مانند بلوغ دیجیتال، زیرساخت فنی، ساختار و فرهنگ سازمانی می‌توانند اجرای آن را تقویت یا تضعیف کنند. راهبردهایی نظیر منتورینگ معکوس، تیم‌های چندوظیفه‌ای، یادگیری سازمانی، ارزیابی عملکرد پویا، نقشه یادگیری پلکانی و جذب مبتنی بر شایستگی، سازوکار تبدیل این قابلیت‌ها به پیامدهای سازمانی مطلوب را فراهم می‌کنند. توسعه شایستگی‌های محوری نیروی انسانی در بازاریابی دیجیتال نیازمند رویکردی یکپارچه است که توسعه مهارت‌های تخصصی و راهبردی را با بهبود بلوغ دیجیتال، زیرساخت‌ها و فرهنگ سازمانی پیوند دهد؛ اجرای چنین مدلی می‌تواند به مزیت رقابتی پایدار، نوآوری بیشتر، بهبود تجربه مشتری و کاهش هزینه‌های جذب و استخدام منجر شود.

کلیدواژگان: شایستگی‌های محوری نیروی انسانی؛ بازاریابی دیجیتال؛ نظریه داده‌بنیاد چندوجهی؛ شایستگی دیجیتال؛ صنعت چرم و کفش.

تاریخ چاپ نهایی: ۱ آذر ۱۴۰۶

تاریخ چاپ اولیه: ۳۰ آبان ۱۴۰۵

تاریخ پذیرش: ۲۹ آبان ۱۴۰۵

تاریخ بازنگری: ۲۲ آبان ۱۴۰۵

تاریخ ارسال: ۳۰ تیر ۱۴۰۵

© ۱۴۰۶ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.

Personal Development and Organizational Transformation

Designing a Core Human Resource Competency Model for Digital Marketing Using a Multi-Grounded Theory Approach

Hasan Paki[1], Ghaffar Tari[1]*, Houshang Taghizadeh[1]

1. Department of Management, Ta.C., Islamic Azad University, Tabriz, Iran

*Corresponding Author's Email: ghaffartari@iau.ir

How to cite: Paki, H., Tari, G., & Taghizadeh, H. (2027). Designing a Core Human Resource Competency Model for Digital Marketing Using a Multi-Grounded Theory Approach. *Personal Development and Organizational Transformation, 5*(5), 1-28.

Submit Date: 21 July 2026

Revise Date: 13 November 2026

Accept Date: 20 November 2026

Initial Publish: 21 November 2026

Final Publish: 22 November 2027

© 2027 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

Abstract

This study aimed to design a core human resource competency model for digital marketing in the leather and footwear industry of East Azerbaijan Province by explaining its causal conditions, central phenomenon, contextual and intervening conditions, strategies, and consequences This applied, exploratory qualitative study employed the multi-grounded theory approach. The research population consisted of university experts in human resource management and marketing and senior managers of the leather and footwear industry in East Azerbaijan Province. Participants were selected through purposive and snowball sampling, and data were collected through 16 semi-structured interviews until theoretical saturation was achieved. Data were analyzed using MAXQDA through open coding, conceptual refinement, pattern coding, theoretical grounding, internal grounding, and theory condensation. The trustworthiness of the study was assessed according to credibility, transferability, dependability, and confirmability criteria. The analysis demonstrated that core digital marketing competencies constitute a multilevel structure organized across infrastructural-developmental, specialized-digital, executive-operational, and strategic levels. The model integrates technical-instrumental, digital, content-creative, analytical-decision-making, communication-managerial, developmental-learning, digital customer orientation, digital leadership, and ethical-legal competencies. Their formation and effectiveness are shaped by technological change, market digitalization, competitive pressure, changing customer behavior, and skill gaps, while digital maturity, technical infrastructure, organizational structure, and organizational culture determine the extent to which these competencies can be effectively deployed. Reverse mentoring, cross-functional teams, organizational learning, dynamic performance evaluation, progressive learning maps, and competency-based recruitment emerged as mechanisms through which these competencies can be converted into desirable organizational outcomes. Effective development of core human resource competencies in digital marketing requires an integrated approach that combines specialized, operational, and strategic capability development with improvements in digital maturity, technical infrastructure, and organizational culture. Applying the proposed model can strengthen sustainable competitive advantage, organizational innovation, customer experience, and recruitment efficiency.

Keywords: *Core Human Resource Competencies; Digital Marketing; Multi-Grounded Theory; Digital Competency; Leather and Footwear Industry.*

مقدمه

تحول شتابان فناوری‌های دیجیتال در سال‌های اخیر، منطق رقابت، ارتباط با مشتری و فرایندهای بازاریابی را به‌طور بنیادین دگرگون ساخته است. سازمان‌ها دیگر نمی‌توانند صرفاً با تکیه بر روش‌های سنتی بازاریابی، حضور پایدار و اثربخشی در بازارهای پویا و داده‌محور امروز را تضمین کنند؛ بلکه توانایی استفاده هدفمند از فناوری‌های دیجیتال، تحلیل داده‌های مشتری، مدیریت کانال‌های آنلاین، تولید محتوای متناسب و ایجاد تجربه یکپارچه برای مخاطبان به بخشی از ظرفیت راهبردی سازمان تبدیل شده است. در چنین شرایطی، شایستگی دیجیتال کارکنان نه یک مهارت جانبی، بلکه یکی از منابع اصلی ایجاد ارزش، سازگاری با تحولات محیطی و بهبود عملکرد سازمانی تلقی می‌شود. مطالعات جدید نشان داده‌اند که شایستگی دیجیتال کارکنان می‌تواند از طریق افزایش توان بهره‌گیری از فناوری، تسهیل تصمیم‌گیری و ارتقای اثربخشی فعالیت‌های سازمانی، عملکرد نیروی انسانی را تقویت کند (Wang & Kim, 2025). همچنین قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال در شرکت‌ها زمانی بیشترین اثرگذاری را بر عملکرد دارند که با جهت‌گیری بازار، شناخت مشتری و توان مدیریت ارتباط با مشتری همراه شوند (Ahmad, 2025). ازاین‌رو، مزیت رقابتی در محیط دیجیتال بیش از پیش به کیفیت سرمایه انسانی و مجموعه شایستگی‌هایی وابسته شده است که کارکنان را قادر می‌سازد فناوری، بازار و رفتار مشتری را به‌صورت یکپارچه درک و مدیریت کنند.

بازاریابی دیجیتال مجموعه‌ای چندبعدی از فعالیت‌ها و قابلیت‌هاست که تعامل سازمان با بازار را از طریق بسترهای دیجیتال، موتورهای جست‌وجو، شبکه‌های اجتماعی، محتوای آنلاین، سیستم‌های تحلیل داده و ابزارهای ارتباط با مشتری شکل می‌دهد. این حوزه به دلیل تغییرات سریع فناوری و تحول مستمر الگوریتم‌ها، پلتفرم‌ها و ترجیحات مصرف‌کنندگان، نیازمند ترکیبی از مهارت‌های تخصصی، تحلیلی، ارتباطی و راهبردی است. در بررسی مشاغل بازاریابی دیجیتال مشخص شده است که شایستگی حرفه‌ای در این حوزه صرفاً به تسلط بر ابزارهای فنی محدود نمی‌شود و ابعادی چون شناخت محیط دیجیتال، توان تحلیل، مدیریت محتوا، ارتباطات حرفه‌ای، حل مسئله و توانایی سازگاری را نیز دربر می‌گیرد (Sayyah et al., 2025). همچنین مطالعه متخصصان بازاریابی نشان می‌دهد بازار کار دیجیتال به افرادی نیاز دارد که بتوانند مهارت‌های فنی، تحلیلی، خلاقانه و انسانی را به‌طور هم‌زمان به کار گیرند و تمرکز صرف بر یک مجموعه محدود از ابزارها نمی‌تواند پاسخگوی ماهیت چندوجهی این حرفه باشد (Neuvonen & Pecoraro, 2024). بنابراین، مسئله شایستگی در بازاریابی دیجیتال باید به‌صورت یک منظومه متعامل از دانش، مهارت، نگرش و قابلیت‌های رفتاری مورد توجه قرار گیرد.

در این میان، رشد اهمیت داده‌ها و موتورهای جست‌وجو سبب شده است برخی شایستگی‌های تخصصی نیز به‌عنوان اجزای مهم اکوسیستم بازاریابی دیجیتال برجسته شوند. برای نمونه، متخصصان بهینه‌سازی موتورهای جست‌وجو باید علاوه بر مهارت‌های فنی، دارای قابلیت تحلیل داده، شناخت رفتار کاربران، درک الگوریتم‌ها، توان برنامه‌ریزی محتوا و یادگیری مستمر باشند؛ زیرا تغییرات مداوم موتورهای جست‌وجو، ساختار ثابتی برای این حرفه باقی نمی‌گذارد (Zamanpour, 2025). چنین یافته‌ای مؤید آن است که شایستگی‌های دیجیتال ماهیتی پویا دارند و سازمان‌ها ناگزیرند مدل‌های شایستگی خود را به‌صورت مستمر با تغییرات فناوری و بازار بازتنظیم کنند. این پویایی به‌ویژه در صنایعی اهمیت پیدا می‌کند که پیشینه‌ای سنتی دارند اما ناچارند برای حفظ بازار و ارتباط با نسل جدید مشتریان، فرایندهای فروش و بازاریابی خود را دیجیتالی کنند.

از منظر مدیریت منابع انسانی نیز تحول دیجیتال، مفهوم شایستگی را با تغییراتی اساسی مواجه کرده است. در محیط‌های سازمانی دیجیتال، نیروی انسانی باید علاوه بر دانش حرفه‌ای، از سواد دیجیتال، توان استفاده از فناوری، قابلیت تعامل در محیط‌های مجازی، یادگیری مستمر،

انعطاف‌پذیری و مهارت مدیریت تغییر برخوردار باشد. شناسایی مؤلفه‌های شایستگی منابع انسانی در عصر تحول دیجیتال نشان داده است که قابلیت‌های موردنیاز کارکنان در چنین شرایطی ترکیبی از شایستگی‌های فردی، فنی، ارتباطی، مدیریتی و راهبردی است (Obeidi et al., 2024). همچنین طراحی مدل مدیریت منابع انسانی دیجیتال بر ضرورت بازنگری در فرایندهای جذب، توسعه، ارزیابی و نگهداشت کارکنان متناسب با الزامات محیط دیجیتال تأکید دارد (Alavi, 2024). به همین ترتیب، رویکرد حکمرانی هوشمند مبتنی بر منابع انسانی دیجیتال نشان می‌دهد که توسعه سازمانی در عصر فناوری نیازمند پیوند میان قابلیت‌های فناورانه و توانمندی‌های انسانی است و نمی‌توان تحول دیجیتال را صرفاً به استقرار فناوری تقلیل داد (Khosravani, 2024).

این موضوع در مطالعات داخلی مرتبط با مدیریت منابع انسانی دیجیتال نیز مورد توجه قرار گرفته است. شرایط بومی جامعه ایران، زیرساخت‌های فناورانه، ویژگی‌های فرهنگی، ساختارهای مدیریتی و محیط نهادی می‌توانند در شکل‌گیری و پذیرش مدیریت منابع انسانی دیجیتال نقش تعیین‌کننده داشته باشند (Toutian, 2025). از این منظر، الگوهای شایستگی طراحی‌شده در محیط‌های توسعه‌یافته الزاماً بدون تعدیل قابل انتقال به سازمان‌های ایرانی نیستند و باید زمینه‌های اجتماعی، اقتصادی، فناورانه و سازمانی کشور در تدوین مدل‌های شایستگی لحاظ شوند. این ضرورت برای صنایع سنتی و بومی دوچندان است، زیرا چنین صنایعی علاوه بر محدودیت‌های عمومی تحول دیجیتال، با مسائل مربوط به ساختارهای سنتی تولید، انتقال تجربی دانش، کمبود نیروهای متخصص و مقاومت در برابر تغییر نیز مواجه هستند.

یکی از مهم‌ترین مسائل در طراحی شایستگی‌های بازاریابی دیجیتال، ارتباط میان شایستگی‌های هسته‌ای و شایستگی‌های فنی است. پژوهش انجام‌شده در میان کسب‌وکارهای خرد، کوچک و متوسط فعال در بخش عمده‌فروشی و خرده‌فروشی نشان داده است که شایستگی‌های محوری و رفتاری می‌توانند نقش واسطه‌ای در ارتقای شایستگی‌های فنی بازاریابی دیجیتال داشته باشند (Buaprommee et al., 2025). این یافته بیانگر آن است که توسعه مهارت‌های تخصصی بدون وجود زیرساختی از قابلیت‌های عمومی، یادگیری، تعامل، سازگاری و حل مسئله نمی‌تواند به عملکرد پایدار منجر شود. بر همین اساس، مدل شایستگی بازاریابی دیجیتال باید هم توانایی‌های تخصصی نظیر تحلیل داده، مدیریت پلتفرم‌ها و ابزارهای تبلیغاتی را پوشش دهد و هم قابلیت‌هایی چون ارتباط مؤثر، یادگیری مستمر، خلاقیت، مشتری‌مداری و مدیریت تغییر را در خود جای دهد.

از سوی دیگر، شواهد تجربی نشان می‌دهد توسعه قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال می‌تواند پیامدهای عملکردی مهمی برای سازمان ایجاد کند. در شرکت‌های فعال در بازارهای بین‌المللی، قابلیت‌هایی مانند بازاریابی در رسانه‌های اجتماعی و تولید محتوای دیجیتال با بهبود شاخص‌هایی نظیر شناخت برند، سهم بازار و رشد فروش همراه بوده‌اند (Ofori et al., 2025). در کسب‌وکارهای آنلاین نیز شایستگی دیجیتال منابع انسانی می‌تواند نقشی واسطه‌ای در تبدیل کارکردهای سیستم‌های مدیریتی و مالی به عملکرد مطلوب‌تر ایفا کند (Ahmadi, 2025). این شواهد نشان می‌دهد که فناوری زمانی به عملکرد برتر منجر می‌شود که سازمان دارای نیروی انسانی توانمند برای تفسیر داده‌ها، استفاده مؤثر از سیستم‌ها و تبدیل قابلیت‌های دیجیتال به اقدام‌های بازاریابی باشد.

مطالعات انجام‌شده در حوزه کسب‌وکارهای ایرانی نیز اهمیت این موضوع را تأیید می‌کنند. بررسی استارتاپ‌های پوشاک ایران نشان داده است که بازاریابی دیجیتال می‌تواند تحت تأثیر مجموعه‌ای از پیشایندهای سازمانی و محیطی شکل گیرد و پیامدهای مهمی برای رشد و عملکرد کسب‌وکار داشته باشد (Bolaghatnia et al., 2025). همچنین در صنعت گردشگری پزشکی ایران، طراحی مدل بازاریابی دیجیتال بر مبنای نظریه داده‌بنیاد نشان داده است که اثربخشی بازاریابی دیجیتال مستلزم توجه هم‌زمان به عوامل زمینه‌ای، راهبردها، تعامل با مشتری و

قابلیت‌های دیجیتال سازمان است (Lotfi Ashtiani, 2025). در صنعت بیمه نیز تدوین یک الگوی توسعه‌ای بازاریابی دیجیتال نشان داده است که شناخت نیازهای مشتری، انتخاب کانال‌های مناسب، ارزیابی عملکرد و ایجاد ظرفیت‌های سازمانی از الزامات توسعه بازاریابی دیجیتال هستند (Shoghi & Makzadeh, 2025). مجموع این مطالعات نشان می‌دهد که توسعه بازاریابی دیجیتال فراتر از خرید فناوری یا حضور در شبکه‌های اجتماعی است و نیازمند شکل‌گیری مجموعه‌ای نظام‌مند از قابلیت‌های انسانی و سازمانی است.

تحولات جدید همچنین موجب شده‌اند ابزارها و رویکردهای نوین ارتباط با مشتری، مانند گیمیفیکیشن، به بخشی از راهبردهای بازاریابی دیجیتال تبدیل شوند. عوامل مؤثر بر گیمیفیکیشن در بازاریابی دیجیتال نشان می‌دهند که اثربخشی این ابزارها وابسته به درک رفتار مخاطب، طراحی تجربه مناسب، فناوری قابل استفاده، خلاقیت و قابلیت مدیریت تعاملات دیجیتال است (Sharifi Hashjin et al., 2025). چنین رویکردهایی سطح انتظارات از نیروی انسانی بازاریابی را افزایش داده‌اند، زیرا کارکنان باید بتوانند علاوه بر اجرای فعالیت‌های مرسوم بازاریابی، تجربه‌های دیجیتال تعاملی طراحی و اثربخشی آن‌ها را تحلیل کنند. بنابراین، توسعه شایستگی‌های محوری باید با روندهای نوظهور بازار و ابزارهای جدید تعامل با مشتری هماهنگ شود.

از سوی دیگر، شایستگی دیجیتال صرفاً مختص مشاغل بازاریابی نیست و بررسی آن در سایر حوزه‌های حرفه‌ای نیز بر ماهیت چندبعدی این سازه تأکید دارد. شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی دیجیتال معلمان نشان داده است که این مفهوم ابعادی فراتر از مهارت فنی دارد و استفاده هدفمند از فناوری، تولید و ارزیابی محتوا، ارتباط، حل مسئله و یادگیری را شامل می‌شود (Salehi Shiva, 2024). این یافته از منظر مفهومی برای حوزه بازاریابی نیز اهمیت دارد، زیرا نشان می‌دهد شایستگی دیجیتال هنگامی معنادار است که فرد بتواند دانش فناوری را در بستر هدف حرفه‌ای خود به کار گیرد. در بازاریابی، این هدف حرفه‌ای شامل شناخت مشتری، خلق ارزش، مدیریت ارتباطات، تحلیل بازار و افزایش عملکرد تجاری است.

با وجود گسترش پژوهش‌ها در حوزه بازاریابی دیجیتال، هنوز یکی از خلأهای مهم، طراحی مدل‌هایی است که شایستگی‌های انسانی را با ویژگی‌های صنعت مشخص پیوند دهند. این خلأ در صنعت چرم و کفش اهمیت بیشتری دارد. این صنعت دارای سابقه طولانی، دانش حرفه‌ای مبتنی بر تجربه و ساختارهای تولیدی سنتی است، اما هم‌زمان با افزایش رقابت و تغییر رفتار مصرف‌کنندگان، بیش از گذشته به قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال وابسته شده است. بررسی عوامل مؤثر بر بازاریابی دیجیتال در صنعت چرم و کفش نشان داده است که ویژگی‌های بازار، زیرساخت‌های فناورانه، قابلیت‌های سازمانی و عوامل مرتبط با مشتری در موفقیت فعالیت‌های دیجیتال این صنعت نقش دارند (Shariati, 2025). این وضعیت نشان می‌دهد که مسئله اصلی صرفاً شناخت ابزارهای بازاریابی دیجیتال نیست، بلکه دستیابی به نیروی انسانی‌ای است که بتواند این ابزارها را متناسب با ویژگی‌های بازار و صنعت به کار گیرد.

صنعت چرم و کفش ایران، به‌ویژه در استان آذربایجان شرقی، از ظرفیت‌های تولیدی، مهارتی و تاریخی قابل توجهی برخوردار است؛ بااین‌حال، پایداری این ظرفیت‌ها در فضای رقابتی جدید مستلزم بازنگری در نحوه ارتباط با بازار و مشتری است. چالش‌هایی مانند تغییر الگوی خرید مشتریان، رشد تجارت آنلاین، حضور رقبا در کانال‌های دیجیتال و افزایش اهمیت محتوای آنلاین، شرکت‌های این صنعت را ناگزیر ساخته است که بازاریابی دیجیتال را به بخش مهمی از فعالیت تجاری خود تبدیل کنند. در عین حال، ماهیت سنتی انتقال دانش در این صنعت و فاصله میان تجربه صنعتی و دانش دیجیتال می‌تواند شکافی میان مهارت‌های موجود و مهارت‌های موردنیاز ایجاد کند. مطالعات حوزه تحول

دیجیتال منابع انسانی نشان می‌دهند چنین شکافی صرفاً با آموزش ابزارهای جدید برطرف نمی‌شود و به بازطراحی شایستگی‌ها، نظام‌های توسعه کارکنان و فرایندهای یادگیری سازمانی نیاز دارد (Alavi, 2024; Obeidi et al., 2024).

یکی دیگر از مسائل مهم، توجه به رابطه میان قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال و جهت‌گیری بازار است. کسب‌وکارهایی که دارای مهارت فنی هستند اما توانایی درک تحولات بازار، نیاز مشتری و اقدامات رقبا را ندارند، نمی‌توانند از فناوری دیجیتال به‌طور کامل بهره‌برداری کنند. شواهد نشان داده‌اند که قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال در تعامل با جهت‌گیری بازار و قابلیت مدیریت ارتباط با مشتری می‌توانند اثر بیشتری بر عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط داشته باشند (Ahmad, 2025). این یافته برای طراحی مدل شایستگی نیروی انسانی اهمیت دارد، زیرا نشان می‌دهد شایستگی‌های تخصصی باید در کنار شایستگی‌های مشتری‌مداری، تحلیل محیط، تفکر راهبردی و ارتباطات سازمانی توسعه یابند.

علاوه بر این، حرکت به سمت دیجیتالی‌شدن مستلزم وجود سازوکارهای یادگیری مستمر در سازمان است. سرعت تغییر ابزارهای بازاریابی، الگوریتم‌های رسانه‌های اجتماعی، فناوری‌های هوش مصنوعی و شیوه‌های تحلیل داده سبب می‌شود دانش و مهارت کارکنان به‌سرعت فرسوده شود. ازاین‌رو، قابلیت یادگیری مستمر و انطباق با تغییر باید خود به‌عنوان یک شایستگی محوری در نظر گرفته شود. یافته‌های مربوط به مهارت‌های موردنیاز متخصصان بازاریابی دیجیتال بر اهمیت هم‌زمان مهارت‌های فنی، خلاقانه، داده‌محور و انسانی و همچنین توانایی یادگیری مداوم تأکید دارند (Neuvonen & Pecoraro, 2024). همچنین چارچوب شایستگی متخصصان SEO نشان داده است که یادگیری و روزآمدسازی دانش یکی از الزامات اصلی حفظ اثربخشی حرفه‌ای در اکوسیستم دیجیتال است (Zamanpour, 2025).

در سطح سازمانی نیز توسعه شایستگی‌ها باید با نظام‌های منابع انسانی هماهنگ شود. جذب نیروی مناسب، ارزیابی مستمر عملکرد، برنامه‌ریزی مسیر یادگیری، ایجاد تیم‌های چندتخصصی و توسعه فرهنگ پذیرش فناوری می‌توانند بستری برای بالفعل‌سازی شایستگی‌ها فراهم کنند. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دیجیتال بر لزوم هماهنگی میان سیاست‌های منابع انسانی، زیرساخت‌های فناوری و ویژگی‌های محیط سازمان تأکید کرده‌اند (Khosravani, 2024; Toutian, 2025). بنابراین، مدل شایستگی زمانی قابلیت اجرایی خواهد داشت که نه‌تنها مهارت‌های موردنیاز را تعریف کند، بلکه شرایط شکل‌گیری، موانع توسعه و راهبردهای به‌کارگیری آن‌ها را نیز مشخص سازد.

همچنین باید توجه داشت که فعالیت بازاریابی دیجیتال در سطح راهبردی به توسعه قابلیت‌هایی مانند رهبری دیجیتال، تصمیم‌گیری مبتنی بر داده و هماهنگی میان واحدهای مختلف نیاز دارد. متخصصان بازاریابی امروز با حجم زیادی از داده‌ها، کانال‌های ارتباطی متنوع و تصمیم‌های سریع مواجه‌اند و باید بتوانند داده‌های مشتری و بازار را به بینش قابل اقدام تبدیل کنند. از سوی دیگر، مدیران باید شرایطی فراهم کنند که این شایستگی‌ها در قالب همکاری میان تیم‌های فناوری، فروش، بازاریابی و مدیریت به کار گرفته شوند. اهمیت قابلیت‌های دیجیتال در عملکرد کارکنان و سازمان‌ها نشان می‌دهد که سرمایه انسانی تنها زمانی می‌تواند از فناوری ارزش‌آفرینی کند که مهارت فردی با ساختار و حمایت سازمانی همراه باشد (Wang & Kim, 2025).

با وجود مطالعات داخلی و خارجی در زمینه شایستگی دیجیتال، بازاریابی دیجیتال، مدیریت منابع انسانی دیجیتال و عملکرد سازمانی، بخش عمده پژوهش‌های موجود یا بر شناسایی مجموعه‌ای از مهارت‌های تخصصی متمرکز شده‌اند، یا قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال را در سطح سازمان بررسی کرده‌اند، یا مدل‌های شایستگی را بدون توجه کافی به ویژگی‌های صنعتی و زمینه‌ای ارائه داده‌اند. برخی مطالعات نیز بر صنایع خدماتی مانند بیمه و گردشگری تمرکز داشته‌اند (Lotfi Ashtiani, 2025; Shoghi & Makzadeh, 2025)، درحالی‌که صنایع تولیدی

سنتی با ساختارهای مهارتی و سازمانی متفاوتی مواجه هستند. علاوه بر این، یافته‌های پژوهش‌های مربوط به کسب‌وکارهای پوشاک، بنگاه‌های کوچک و متوسط و شرکت‌های بین‌المللی نشان می‌دهند که تأثیر قابلیت‌های دیجیتال بسته به زمینه کسب‌وکار، ساختار سازمانی و نوع بازار متفاوت است (Bolaghatnia et al., 2025; Buaprommee et al., 2025; Ofori et al., 2025). در نتیجه، تعمیم مستقیم مدل‌های موجود به صنعت چرم و کفش بدون شناسایی زمینه‌ها و الزامات خاص آن می‌تواند تصویری ناقص از شایستگی‌های موردنیاز ارائه دهد.

در چنین بستری، رویکرد داده‌بنیاد می‌تواند امکان شناسایی شایستگی‌ها و روابط میان آن‌ها را از دل تجربه متخصصان و مدیران فراهم کند. استفاده از این رویکرد در طراحی مدل‌های دیجیتال و بازاریابی در مطالعات پیشین نشان داده است که می‌توان از طریق تحلیل نظام‌مند داده‌های کیفی، علاوه بر شناسایی مؤلفه‌ها، شرایط علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر و نیز راهبردها و پیامدهای مرتبط با پدیده را تبیین کرد (Alavi, 2024; Lotfi Ashtiani, 2025). بااین‌حال، استفاده از رویکرد داده‌بنیاد چندوجهی امکان دیگری نیز فراهم می‌آورد؛ یعنی ترکیب یافته‌های تجربی با دانش نظری موجود و بررسی انسجام درونی مدل. این ویژگی برای موضوع شایستگی‌های بازاریابی دیجیتال اهمیت دارد، زیرا حوزه مورد مطالعه هم به‌شدت تجربه‌محور و وابسته به زمینه است و هم از ادبیات نظری گسترده و در حال تحول برخوردار است.

بر این اساس، شکاف پژوهشی حاضر را می‌توان در فقدان مدلی جامع، زمینه‌مند و چندسطحی برای تبیین شایستگی‌های محوری نیروی انسانی در بازاریابی دیجیتال صنعت چرم و کفش دانست؛ مدلی که علاوه بر مهارت‌های فنی و تخصصی، شایستگی‌های تحلیلی، خلاقانه، ارتباطی، یادگیری، مشتری‌مداری، رهبری و اخلاقی را در پیوند با شرایط سازمانی و محیطی مورد توجه قرار دهد. چنین مدلی می‌تواند به مدیران کمک کند نیازهای واقعی شایستگی را تشخیص دهند، نظام‌های جذب و توسعه کارکنان را هدفمند سازند، شکاف میان نیروی انسانی سنتی و الزامات دیجیتال را کاهش دهند و ظرفیت سازمان برای بهره‌گیری از فرصت‌های بازاریابی دیجیتال را افزایش دهند. افزون بر این، مدل بومی می‌تواند مبنایی برای طراحی برنامه‌های آموزشی، ارزیابی کارکنان و برنامه‌ریزی توسعه منابع انسانی در واحدهای فعال صنعت چرم و کفش باشد و با توجه به اهمیت شایستگی دیجیتال برای عملکرد فردی و سازمانی، زمینه بهبود توان رقابتی این صنعت را فراهم آورد (Ahmadi, 2025; Salehi Shiva, 2024; Shariati, 2025).

هدف پژوهش حاضر طراحی مدل شایستگی‌های محوری نیروی انسانی در بازاریابی دیجیتال در صنعت چرم و کفش استان آذربایجان شرقی با استفاده از رویکرد داده‌بنیاد چندوجهی است.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش اکتشافی است. جامعه آماری شامل اساتید مدیریت منابع انسانی و بازاریابی و مدیران ارشد صنعت چرم و کفش استان آذربایجان شرقی بود. نمونه‌گیری به صورت هدفمند و گلوله‌برفی انجام شد و پس از ۱۶ مصاحبه، اشباع نظری حاصل گردید. ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود. تحلیل داده‌ها با نرم‌افزار MAXQDA و طی مراحل کدگذاری باز، کدگذاری الگو، بنیادین‌سازی نظری، بنیادین‌سازی درونی و تغلیظ نظریه انجام شد. (Goldkuhl & Cronholm, 2010) اعتبارپذیری پژوهش با معیارهای لینکلن و گوبا (۱۹۸۵) شامل قابلیت باور، قابلیت انتقال، قابلیت اطمینان و قابلیت تأیید ارزیابی شد. برای تأمین قابلیت باور از مثلث‌سازی (داده‌ها و روش‌شناختی)، بازخورد به مشارکت‌کنندگان و مقایسه مداوم استفاده شد. برای قابلیت انتقال، توصیف غنی از زمینه و نمونه‌گیری هدفمند به کار رفت. برای قابلیت اطمینان، مسیر حسابرسی و مستندسازی کامل مراحل انجام شد. برای قابلیت تأیید، بازتاب‌پذیری و بررسی توسط همتایان مورد استفاده قرار گرفت. رویکرد پژوهش کیفی و با استفاده از روش نظریه داده‌بنیاد چندوجهی انجام

شده است. نظریه‌پردازی داده‌بنیاد چندوجهی رویکردی است که توسط گلدکوهل و کرون (Goldkuhl & Cronholm, 2010) برای رفع محدودیت‌های نظریه داده‌بنیاد کلاسیک (گلیزر و اشتراوس، ۱۹۶۷) توسعه یافته است. در این رویکرد، برخلاف نسخه سنتی که صرفاً بر استخراج نظریه از داده‌های تجربی تأکید دارد، سه منبع اعتبار به طور همزمان در فرایند نظریه‌پردازی دخالت داده می‌شود:

۱- زمینه‌یابی تجربی: مفاهیم، مقوله‌ها و روابط مستقیماً از داده‌های میدانی (مصاحبه، مشاهده، اسناد) استخراج می‌شوند.

۲- زمینه‌یابی نظری: یافته‌ها با ادبیات موجود و نظریه‌های پیشین مقایسه و در صورت لزوم اصلاح یا ترکیب می‌شوند.

۳- زمینه‌یابی درونی: خود فرایند پژوهش (شفافیت کدگذاری، قابلیت پیگیری، بررسی توسط خبرگان) به عنوان منبع اعتبار در نظر گرفته می‌شود.

به عبارت دیگر، در داده بنیاد چند وجهی، نظریه نه فقط از داده‌ها «برمی‌خیزد»، بلکه به طور فعال با دانش پیشین و عقلانیت پژوهشگر نیز چندوجهی می‌شود. نتیجه نهایی نظریه‌ای است که هم برآمده از واقعیت است، هم با دانش انباشته شده هماهنگ است و هم فرایندی شفاف و قابل دفاع دارد.

بر اساس الگوی گلدکول و کرونهولم (۲۰۱۰)، فرایند توسعه نظریه در داده بنیاد چندوجهی شامل شش گام اصلی است که به‌صورت بازگشتی و نه خطی طی می‌شوند:

۱- پیش‌مطالعه و زمینه‌یابی

۲- بنیادین‌سازی تجربی آشکار شامل کدگذاری باز، پالایش مفهومی و کدگذاری الگو

۳- بنیادین‌سازی نظری شامل تطابق نظری

۴- بنیادین‌سازی درونی شامل بررسی انسجام درونی

۵- تغلیظ نظریه معادل کدگذاری انتخابی

۶- خلاصه‌سازی نظریه

یافته‌ها

گام اول: پیش‌مطالعه و زمینه‌یابی

در رویکرد داده بنیاد چندوجهی، برخلاف نظریه داده‌بنیاد کلاسیک، مرور ادبیات در ابتدای پژوهش نه تنها ممنوع نیست، بلکه به‌عنوان یک منبع بنیادین‌سازی نظری تشویق می‌شود. با این حال، گلدکول و کرونهولم (2010) تأکید می‌کنند که این مرحله باید عاری از پیش‌دسته‌بندی‌ها باشد و پژوهشگر باید به داده‌ها اجازه دهد صحبت کنند.

- زمینه‌یابی موضوع پژوهش

زمینه‌یابی در داده بنیاد چندوجهی به معنای درک عمیق بستر، شرایط و عوامل مرتبط با پدیده‌ی مورد مطالعه است. در این پژوهش، زمینه‌یابی در سه سطح انجام شده است:

الف) زمینه صنعتی: صنعت بازاریابی دیجیتال در ایران با ویژگی‌های منحصربه‌فردی مواجه است که عبارتند از:

- رشد سریع فضای مجازی و افزایش کاربران اینترنت در سال‌های اخیر

- تغییر الگوی مصرف رسانه‌ای از سنتی به دیجیتال

- حضور پررنگ پلتفرم‌های داخلی و خارجی با الگوریتم‌های متغیر
- محدودیت‌های دسترسی به ابزارهای بین‌المللی به‌دلیل تحریم‌ها
- نوسانات اقتصادی و تأثیر آن بر بودجه‌ی تبلیغات دیجیتال

ب) زمینه سازمانی: سازمان‌های فعال در این حوزه با چالش‌هایی نظیر:

- کمبود نیروی انسانی متخصص و ماهر
- نرخ بالای جابه‌جایی نیروی انسانی
- شکاف میان آموزش‌های دانشگاهی و نیازهای بازار کار
- مقاومت مدیران ارشد در برابر پذیرش رویکردهای دیجیتال
- عدم وجود نظام‌های استاندارد برای سنجش و توسعه شایستگی‌ها

ج) زمینه نظری: مرور نظام‌مند ادبیات پژوهش نشان داد که مدل‌های موجود شایستگی در بازاریابی دیجیتال عمدتاً:

- بر شایستگی‌های فنی متمرکز هستند و به ابعاد انسانی و اخلاقی کم‌توجهی کرده‌اند
- ساختاری مسطح و غیرسلسله‌مراتبی دارند و روابط میان شایستگی‌ها را تبیین نمی‌کنند
- در بافت کشورهای توسعه‌یافته طراحی شده‌اند و برای کاربرد در ایران نیازمند بومی‌سازی هستند

این زمینه‌یابی سه‌گانه، پایه و اساس شکل‌گیری سؤالات پژوهش و طراحی راهنمای مصاحبه را فراهم آورد.

پس از انجام ۱۶ مصاحبه عمیق با خبرگان حوزه بازاریابی دیجیتال، اشباع نظری حاصل گردید.

گام دوم: بنیادین‌سازی تجربی آشکار

بنیادین‌سازی تجربی به معنای ریشه‌دار کردن نظریه در داده‌های میدان پژوهش است. این مرحله در داده بنیاد چندوجهی شامل سه زیرمرحله کدگذاری باز، پالایش مفهوم و کدگذاری الگو می‌باشد.

کدگذاری باز

کدگذاری باز، بخشی از تجزیه و تحلیل است که به صورت مشخص به نامگذاری و مقوله بندی پدیده ها از راه بررسی دقیق داده ها میپردازد. بدون این قدم تحلیلی اساسی اولیه، بقیه تجزیه و تحلیل و ارتباطات که به دنبال آن می آیند صورت نمیگیرد. در این مرحله ۳ گام اساسی صورت میگیرد. مرحله اول ارائه داده های کیفی، مرحله دوم استخراج مفاهیم از داده های کیفی و مرحله سوم استخراج مقولات از مفاهیم مرتبط. برای طبقه بندی دقیق مفاهیم در مقوله ها، باید هر مفهوم، بعد از تفکیک برچسب بخورد و داده های خام به وسیله بررسی دقیق متن مصاحبه ها و یادداشتهای زمینه ای، مفهوم سازی شوند. داده های جمع آوری شده از مصاحبه شوندگان برای چندین بار توسط پژوهشگر بررسی شد و کدگذاری شدند تا به شکل راحتتری شباهتها و تفاوتها شناسایی شوند.

در این مرحله، متن پیاده‌سازی‌شده ۱۶ مصاحبه، خط‌به‌خط و پاراگراف‌به‌پاراگراف مورد بررسی قرار گرفت. گلدکول و کرونهولم (۲۰۱۰) تأکید می‌کنند که کدگذاری باز باید عاری از پیش‌دسته‌بندی‌ها باشد و پژوهشگر باید به داده‌ها اجازه دهد صحبت کنند. آن‌ها هشدار می‌دهند که «استفاده از نظریه‌ها و مقوله‌های ازپیش‌تعیین‌شده در مراحل اولیه، خطر نابودی طراوت داده‌ها را دارد» و "اگر مقوله‌های ازپیش‌تعیین‌شده بر داده‌ها تحمیل شوند، کشف چیزهای جدید دشوارتر می‌شود."

پس از کدگذاری دقیق، ۹۵ کد اولیه استخراج گردید که بازتاب مستقیم دیدگاه‌ها و تجارب مشارکت‌کنندگان بود. پس از پالایش و ادغام کدهای مشابه، ۳۳ مقوله شناسایی شدند. جدول ۱ نمونه‌ای از کدگذاری باز را نشان می‌دهد.

جدول ۱: نمونه‌ای از کدگذاری باز (از کد اولیه تا مفهوم)

نقل‌قول نمونه از مشارکت‌کنندگان	مفهوم اولیه	کد اولیه
"یک بازاریاب دیجیتال خوب باید بتواند داده‌های گوگل آنالیتیکس را تفسیر کند و از آن‌ها تصمیم‌گیری کند." (مشارکت‌کننده ۳)	تحلیل داده‌های بازاریابی	تفسیر داده‌های گوگل آنالیتیکس
"باید بداند الگوریتم اینستاگرام چه تغییراتی کرده تا محتوا را به‌ینه منتشر کند." (مشارکت‌کننده ۷)	سواد الگوریتمی	درک الگوریتم‌های اینستاگرام
"تولید ویدئوهای کوتاه و جذاب، کلید موفقیت در بازاریابی امروز است." (مشارکت‌کننده ۱۲)	تولید محتوای چندرسانه‌ای	تولید ویدئوهای کوتاه جذاب
"بازاریاب دیجیتال باید همیشه در حال یادگیری باشد، چون ابزارها هر روز عوض می‌شوند." (مشارکت‌کننده ۵)	یادگیری مستمر	شرکت در دوره‌های آنلاین
"کار تیمی و ارتباط مؤثر با تیم طراحی و تولید محتوا حیاتی است." (مشارکت‌کننده ۹)	کار تیمی چندوظیفه‌ای	هماهنگی با تیم طراحی و تولید محتوا
"باید بداند مشتری در فضای دیجیتال چه مسیری را طی می‌کند و در هر مرحله چه نیازهایی دارد." (مشارکت‌کننده ۱۶)	درک سفر مشتری دیجیتال	نقشه‌برداری سفر مشتری در فضای مجازی
"متأسفانه خیلی‌ها به قوانین حریم خصوصی و GDPR توجه نمی‌کنند، درحالی‌که حیاتی است." (مشارکت‌کننده ۱۱)	آگاهی از مقررات حریم خصوصی	آشنایی با قوانین حریم خصوصی
"در این حوزه، هر روز باید خودت را با تغییرات وفق بدهی." (مشارکت‌کننده ۸)	انطباق‌پذیری با تغییرات	واکنش سریع به تغییرات الگوریتم
"بازاریاب دیجیتال باید چشم‌انداز استراتژیک داشته باشد و بداند هر فعالیتی چه هدفی را دنبال می‌کند." (مشارکت‌کننده ۸)	تفکر استراتژیک دیجیتال	تدوین استراتژی محتوای بلندمدت
"اگر مشتری حس کند فریب خورده، اعتمادش برای همیشه از بین می‌رود." (مشارکت‌کننده ۱۴)	اخلاق حرفه‌ای در دیجیتال	رعایت صداقت در تبلیغات
"در تیم‌های دیجیتال، اختلاف نظر زیاد است و باید بتوانی تعارض را مدیریت کنی." (مشارکت‌کننده ۱۴)	مهارت ارتباطی و حل تعارض	مدیریت تعارض در تیم‌های دیجیتال
"ابزارهای اتوماسیون مثل HubSpot کار ما را خیلی راحت کرده‌اند." (مشارکت‌کننده ۲)	اتوماسیون بازاریابی	استفاده از ابزارهای اتوماسیون بازاریابی
"بازاریاب دیجیتال باید بتواند روندهای آینده را پیش‌بینی کند تا از رقبا جلو بزند." (مشارکت‌کننده ۴)	پیش‌بینی روندها	پیش‌بینی روندهای آینده‌ی بازار
"هر مشتری با دیگری فرق دارد؛ باید محتوا را برای هر کس شخصی‌سازی کنی." (مشارکت‌کننده ۹)	شخصی‌سازی و هدف‌گذاری دقیق	شخصی‌سازی محتوا برای هر مخاطب
"یک اشتباه در فضای مجازی می‌تواند برند را نابود کند؛ باید برای بحران آماده باشی." (مشارکت‌کننده ۶)	مدیریت بحران دیجیتال	مدیریت بحران در فضای مجازی

پالایش مفهومی

گلدکول و کرونهولم (۲۰۱۰) تأکید می‌کنند که «پالایش مفهومی به معنای کار فعالانه بر روی روشن‌سازی مفاهیم به‌کاررفته است» که می‌تواند در طول مراحل مختلف داده بنیاد چندوجهی تکامل یابد. آن‌ها شش سؤال اساسی را برای پالایش مفهومی شناسایی کرده‌اند که برای درک روشن یک پدیده‌ی مفهوم‌سازی‌شده باید مطرح شوند:

جدول ۲: شش سؤال پالایش مفهومی در داده بنیاد چندوجهی

کاربرد در این پژوهش	تعیین‌کننده	سؤال
شایستگی چیست؟ چه دانش، مهارت و نگرشی را دربرمی‌گیرد؟	تعیین محتوا	چیست؟

شایستگی در چه سطحی از سازمان (فردی، تیمی، سازمانی) معنا پیدا می‌کند؟	تعیین جایگاه هستی‌شناختی	کجا وجود دارد؟
شایستگی در چه بستر صنعتی، فرهنگی و سازمانی شکل می‌گیرد؟	تعیین زمینه و پدیده‌های مرتبط	زمینه آن چیست؟
شایستگی چه نقشی در موفقیت بازاریابی دیجیتال ایفا می‌کند؟	تعیین کارکردها و اهداف	کارکرد آن چیست؟
شایستگی از چه عواملی نشأت می‌گیرد و چگونه شکل می‌گیرد؟	تعیین خاستگاه و ظهور	خاستگاه آن چیست؟
مفاهیم شایستگی در صنعت بازاریابی دیجیتال چگونه نام‌گذاری و تعریف می‌شوند؟	تعیین کاربرد زبان	چگونه از آن سخن می‌گوییم؟

گلدکول و کرونهولم (۲۰۱۰) تأکید می‌کنند که این فرایند باید «به‌طور کامل در تعامل با سایر بخش‌های فرایند نظریه‌پردازی (کدگذاری استقرایی، کدگذاری الگو و تغلیظ نظریه) انجام شود» و «پالایش مفهومی به معنای ایجاد یک تعریف جامع از مقوله‌هاست. "آن‌ها معتقدند که «تعریف مفاهیم باید به‌عنوان یک وظیفه محوری در تحلیل کیفی و توسعه‌ی نظریه دیده شود".

در این پژوهش، پالایش مفهومی با مراجعه به منابع مختلف برای تعریف و روشن‌سازی مقوله‌ها و مفاهیم نوظهور، فراتر از تعاریف مستخرج از خود داده‌ها انجام شده است.

کدگذاری الگو یا کدگذاری محوری

پس از پالایش مفهومی، مرحله بعدی در رویکرد داده بنیاد چندوجهی، کدگذاری الگو یا کدگذاری محوری است. در این مرحله، پژوهشگر مقوله‌ها را به زیرمقوله‌ها مرتبط می‌سازد تا تبیین‌های دقیق‌تر و کامل‌تری از پدیده‌ها ارائه دهد. گلدکول و کرونهولم (2010) این مرحله را «کدگذاری الگو» نامیده‌اند تا بر علاقه‌مندی به مفهوم‌سازی الگوهای کنش تأکید کنند و معتقدند این کنش‌ها معمولاً کنش‌های اجتماعی هستند و "کنش انجام‌شده دارای مبانی اجتماعی و اهداف اجتماعی است".

اگرچه کدگذاری باز و محوری به‌صورت کاملاً متوالی انجام نمی‌شوند و پژوهشگر اغلب در طول کدگذاری باز، ارتباطات میان مقوله‌ها را احساس می‌کند، اما در این پژوهش، پس از تکمیل کدگذاری باز، ساختاردهی مقوله‌ها در قالب الگوی پارادایمی انجام شده است. گلدکول و کرونهولم (2010) با اشتراوس و کوربین (1990) هم‌عقیده هستند که نظریه‌ی داده‌بنیاد «یک روش کنش‌محور/تعامل‌محور برای نظریه‌سازی است» و "باید از یک مدل پارادایمی کنش‌گرا استفاده شود".

پس از کدگذاری الگو، ۶ مقوله اصلی و ۳۳ زیرمقوله شناسایی شدند. جدول زیر ساختار کامل مقوله‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ۳: نتایج کدگذاری الگو (مقوله‌ها و زیرمقوله‌ها)

ردیف	مقوله اصلی	زیرمقوله‌ها (مفاهیم پالایش‌شده)	تعداد ارجاع
۱	شایستگی فنی-ابزاری	تسلط بر ابزارهای تحلیلی (گوگل آنالیتیکس، متریکس)؛ آشنایی با ابزارهای SEO/SEM؛ کار با سیستم‌های اتوماسیون بازاریابی (HubSpot, Mailchimp)؛ مدیریت کمپین‌های دیجیتال؛ آشنایی با ابزارهای هوش مصنوعی در بازاریابی	۱۲
۲	شایستگی دیجیتال	سواد دیجیتال عمومی؛ درک الگوریتم‌های پلتفرم‌های اجتماعی؛ آشنایی با اکوسیستم دیجیتال؛ امنیت سایبری و حفاظت از داده	۱۰
۳	شایستگی محتوایی-خلاقانه	تولید محتوای چندرسانه‌ای (ویدئو، پادکست، اینفوگرافیک)؛ داستان‌سرایی برند؛ طراحی تجربه کاربری؛ شخصیت‌سازی برند؛ کپیرایتینگ و نگارش خلاق	۶
۴	شایستگی تحلیلی-تصمیم‌گیری	تفسیر و تحلیل داده‌های بازاریابی؛ تصمیم‌گیری مبتنی بر داده ؛ پیش‌بینی روندهای بازار؛ ارزیابی عملکرد کمپین‌ها	۸
۵	شایستگی ارتباطی-مدیریتی	کار تیمی چندوظیفه‌ای؛ ارتباط مؤثر با ذی‌نفعان؛ مدیریت پروژه‌های دیجیتال؛ مذاکره و اقناع در فضای دیجیتال	۱۲

۱۰	یادگیری مستمر و خودآموزی؛ انطباق‌پذیری با تغییرات سریع فناوری؛ کنجکاوی فناورانه؛ بازخوردپذیری و بهبود مستمر	شایستگی یادگیرندگی	توسعه‌ای- ۶
۹	درک سفر مشتری در فضای دیجیتال؛ همدلی با کاربر دیجیتال؛ مدیریت ارتباط با مشتری؛ طراحی شخصی‌سازی‌شده محتوا و خدمات	شایستگی دیجیتال	مشتری‌مداری ۷
۵	چشم‌انداز استراتژیک دیجیتال؛ هدایت تیم‌های چابک؛ مدیریت تغییر و تحول دیجیتال؛ نوآوری و کارآفرینی دیجیتال	شایستگی دیجیتال	رهبری ۸
۶	آشنایی با قوانین حریم خصوصی و مقررات داخلی؛ رعایت اخلاق در بازاریابی دیجیتال؛ شفافیت و صداقت در ارتباط با مشتری؛ مسئولیت‌پذیری اجتماعی در فضای مجازی	شایستگی اخلاقی-حقوقی	۹

گام سوم: بنیادین‌سازی نظری

بنیادین‌سازی نظری به این معناست که نظریه‌ی در حال ظهور با سایر انتزاعات نظری سازگار باشد. در داده بنیاد چندوجهی، توصیه صریحی برای انجام "تطابق نظری" وجود دارد که به معنای مواجهه و مقایسه نظریه در حال ظهور با نظریه‌های بیرونی است .گلدکول و کرونهولم (2010) تأکید می‌کنند که فرایندهای بنیادین‌سازی نه‌تنها کارکرد کنترلی برای اعتبارسنجی دارند، بلکه کارکرد تولیدگر نیز داشته و به اصلاح و توسعه بیشتر نظریه می‌انجامند.

در این پژوهش، تطابق نظری از طریق مرور نظام‌مند ادبیات و فراترکیب انجام شده است. جدول زیر تطابق مقوله‌های تجربی با مبانی نظری را نشان می‌دهد.

در این گام از مالتی گراندد تئوری تجزیه و تحلیل نظری- قیاسی انجام میشود. هدف از این گام تعیین اسناد معتبر، موثق و مرتبط در بازۀ زمانی مناسب است. بدین منظور، مقالات، کتاب ها، سایت های سازمان های معتبر خارجی و داخلی بررسی شد. ابزار گردآوری داده ها اغلب جست وجوی اینترنتی بود که مضاف بر آن چند کتاب نیز شناسایی و تهیه شد. برای جست وجوی اینترنتی از پایگاه های علمی و موتورهای جست وجوگر مانند Magiran, SID, Noormags & Civilica استفاده شد.

شایان ذکر است برای اطمینان از بررسی تمام مقالات داخلی، سامانۀ مجلات علمی پژوهشی و ترویجی کشور که فهرست آنها هر سال از سوی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری منتشر میشود نیز بررسی شد. منابع خارجی جست و جوی علمی در این پژوهش نیز عبارت اند از Emerald, Springer, Science Direct & Elsevier استفاده شد.

درنهایت، ۵۲ پژوهش و متون مربوط به موضوع شناسایی شد. در گام دوم، اسناد یافت شده از نظر کیفی بررسی شد. شاخص های مورد بررسی در ارزیابی استفاده یا عدم استفاده از مقالات عبارت اند از منابع معتبر، چاپ شده از سال ۲۰۲۰ به بعد و استفاده از واژه کلیدی شایستگی های منابع انسانی، بازاریابی دیجیتال، داده بنیاد، مدل معادلات ساختاری در عناوین مقالات. در انتخاب مقالات نهایی، فیلترهای بالا مدنظر قرار گرفته است و درنهایت ۲۸ پژوهش برای ورود به مرحلۀ بعد انتخاب شد.

جدول ۴: تطابق نظری مقوله‌های استخراج‌شده

نحوه تکمیل/اصلاح	مبانی نظری پشتیبان	مقوله تجربی
افزودن «آشنایی با هوش مصنوعی و اتوماسیون بازاریابی» به‌عنوان زیرمقوله جدید؛ تأکید بیشتر بر «سواد اطلاعاتی»	مدل شایستگی دیجیتال؛ چارچوب مهارت‌های دیجیتال اتحادیه اروپا (DigComp)؛ مدل سواد دیجیتال (Gilster, ۱۹۹۷)	شایستگی فنی-ابزاری
افزودن «ارزیابی انتقادی محتوا» و «سواد شبکه‌ای» به‌عنوان زیرمقوله	(چارچوب DigComp ۳.۰) مدل شایستگی دیجیتال (Eshet-Alkalai, ۲۰۰۴)	شایستگی دیجیتال

افزودن «شخصیت‌سازی برند در فضای دیجیتال» و «طراحی تجربه کاربری» به‌عنوان زیرمقوله	نظریه بازاریابی محتوایی (Pulizzi, ۲۰۱۲)؛ داستان‌سرایی در برند (Escalas, ۲۰۰۴)؛ نظریه خلاقیت (Amabile, ۱۹۹۶)	شایستگی محتوایی-خلاقانه
ادغام با "هوش تجاری دیجیتال" و تأکید بر تفکر انتقادی	بازاریابی مبتنی بر داده؛ هوش تجاری دیجیتال (Kahneman, ۲۰۱۱)	شایستگی تحلیلی-تصمیم‌گیری
افزودن «مدیریت تیم‌های دورکار» و «ارتباطات بین‌فرهنگی دیجیتال» به‌عنوان زیرمقوله	نظریه تیم‌های مجازی؛ مدیریت پروژه‌های چابک؛ نظریه‌ارتباطات	شایستگی ارتباطی-مدیریتی
تأکید بر «یادگیری تجربی در پروژه‌های دیجیتال» و «ذهنیت رشد»	نظریه سازمان‌های یادگیرنده (Senge, ۱۹۹۰)؛ یادگیری خودراهبر (Knowles, ۱۹۷۵)؛ نظریه‌ی پذیرش فناوری	شایستگی توسعه‌ای-یادگیرندگی
افزودن «طراحی تجربه‌ی مشتری در نقاط تماس دیجیتال» و «شخصی‌سازی هوشمند»	بازاریابی ۵.۰ (Kotler et al., ۲۰۲۱)؛ مدل سفر مشتری دیجیتال (Lemon & Verhoef, ۲۰۱۶)؛ نظریه همدلی (Rogers, ۱۹۷۵)	شایستگی مشتری‌مداری دیجیتال
اضافه‌شده در بنیادین‌سازی درونی (عدم وجود کافی در داده و ادبیات اولیه)	رهبری؛ نظریه رهبری تحول‌آفرین (Bass, ۱۹۹۰)؛ رهبری چابک	شایستگی رهبری دیجیتال
تکمیل‌شده در بنیادین‌سازی نظری (کم‌رنگ در داده‌های تجربی اما پررنگ در ادبیات روز دنیا)	اخلاق دیجیتال (Floridi, ۲۰۱۸)؛ قوانین حفاظت از داده؛ نظریه اخلاق کسب‌وکار (Carroll, ۱۹۹۱)	شایستگی اخلاقی-حقوقی

گام چهارم: بنیادین‌سازی درونی

بنیادین‌سازی درونی به این معناست که یک نظریه به‌صورت منطقی بتواند جهان بیرون را تبیین کند. بررسی انسجام درونی و بیرونی، هسته اصلی این مرحله است. در این مرحله، مدل اولیه از سه منظر ارزیابی شد:

ارزیابی انسجام

بررسی شد که آیا میان مقوله‌های شناسایی‌شده تناقض یا ناسازگاری منطقی وجود دارد یا خیر. مشخص گردید که شایستگی‌ها در چهار سطح قابل طبقه‌بندی هستند و هیچ تناقضی میان آن‌ها وجود ندارد.

ارزیابی کامل‌بودن

در این ارزیابی مشخص شد که مقوله‌ای با عنوان "شایستگی رهبری دیجیتال" در مدل وجود ندارد، درحالی‌که برای تکمیل سلسله‌مراتب شایستگی‌ها ضروری است. این مقوله با استدلال درونی به مدل اضافه شد.

رفع تناقضات

یکی از تناقضات این بود که در داده‌های تجربی، «تسلط بر همه ابزارهای دیجیتال» به‌عنوان شایستگی مطرح شده بود، اما در ادبیات نظری بر «تخصص در حوزه‌ای خاص» تأکید شده بود. این تناقض از طریق تفکیک شایستگی‌های عمومی (مانند سواد دیجیتال) از شایستگی‌های تخصصی مانند تخصص در SEO یا تبلیغات پیشرفته حل گردید.

گام پنجم: تغلیظ نظریه معادل کدگذاری انتخابی

مرحله تغلیظ نظریه در داده بنیاد چندوجهی معادل کدگذاری انتخابی در نظریه داده‌بنیاد کلاسیک است. در این مرحله، پژوهشگر موضوعات مهم در داده‌ها را شناسایی کرده و آن‌ها را در یک واحد واحد جمع‌آوری می‌کند که در نهایت یک نظریه را شکل می‌دهد.

مقوله هسته با عنوان "شایستگی‌های محوری نیروی انسانی در بازاریابی دیجیتال" انتخاب گردید.

زمینه‌یابی تجربی

تمامی مراحل کدگذاری باز، محوری و انتخابی بر اساس متن مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۶ مشارکت‌کننده (اساتید مدیریت و مدیران ارشد صنعت چرم و کفش آذربایجان شرقی) انجام شد. همان‌طور که در بخش بعدی (جدول نقل‌قول‌ها) نشان داده شده، هر کد باز مستقیماً به یک یا چند نقل قول از مصاحبه‌ها متصل است. اشباع نظری پس از مصاحبه دهم حاصل شد، اما برای اطمینان دو مصاحبه اضافی انجام شد که کد جدیدی اضافه نکرد.

زمینه‌یابی نظری

پس از استخراج مقوله‌های محوری (شش مقوله اصلی: شرایط علی، پدیده محوری، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبردها، پیامدها)، مدل اولیه با ادبیات موجود در حوزه‌های زیر مقایسه شد:

جدول ۵: مقایسه مقوله های استخراج شده با ادبیات موجود

تطابق/تمایز	ادبیات مرتبط	مقوله استخراج شده
تطابق بالا	مدل شایستگی دیجیتال اتحادیه اروپا (DigComp ۳.۰)	شایستگی فنی - تکنولوژیک
تطابق متوسط	مدل تحلیلگر داده (Davenport, ۲۰۱۴)	شایستگی داده‌محور
تطابق بالا	مدل بازاریابی محتوا (Pulizzi, ۲۰۱۲)	شایستگی محتوا
تطابق بالا	مدل بازاریابی چندکاناله (Verhoef et al., ۲۰۱۵)	شایستگی کانال‌های دیجیتال
تطابق متوسط	شایستگی‌های کار از راه دور (Gibson et al., ۲۰۱۴)	شایستگی رفتاری (کار تیمی مجازی)
تطابق بالا	شایستگی‌های استراتژیک بازاریابی (Day, ۲۰۱۱)	شایستگی استراتژیک
یافته بومی	کم‌تر در ادبیات جهانی دیده شده	عوامل مداخله‌گر خاص صنعت چرم (نوسانات ارز، مقاومت فرهنگی)

بر اساس این مقایسه، سه بعد بومی به مدل اضافه شد که در ادبیات جهانی کمتر به آنها پرداخته شده است:

- شایستگی کانال‌های محلی (تسلط بر مارکت‌پلیس‌های داخلی، شبکه‌های اجتماعی رایج در ایران)
- مقاومت فرهنگی خاص صنعت چرم (که در نقل‌قول‌هایی مانند «مشتری تبریزی هنوز دوست دارد کفش را بپوشد» بازتاب یافته)
- تأثیر نوسانات ارز و تحریم بر اولویت‌بندی بازاریابی دیجیتال

زمینه‌یابی درونی

برای افزایش اعتبار درونی، اقدامات زیر انجام شد:

- بازبینی توسط همکاران: مدل اولیه کدگذاری در جلسه‌ای با دو دانشجوی دکتری مدیریت آشنا به روش داده‌بنیاد بررسی و اصلاح شد.
- بازخورد مشارکت‌کنندگان: خلاصه مدل به سه نفر از مدیران مصاحبه‌شونده ارائه شد و آنها صحت کدها و نقل‌قول‌ها را تأیید کردند.
- قابلیت پیگیری: تمام مراحل کدگذاری (از کد باز تا مقوله محوری) در نرم‌افزار MAXQDA ثبت شده و جدول زیر (همان ماتریس کدها و نقل‌قول‌ها) این زنجیره را شفاف می‌سازد.
- تثلیث روشی: استفاده از روش کیفی (داده‌بنیاد) باعث افزایش اعتبار یافته‌ها می شود.

در ادامه، فرآیند بررسی و تحلیل داده های حاصل از مصاحبه های اکتشافی و نیز نحوه رسیدن به مقولات و طبقات تشریح میشود. همانگونه که در فصل قبل توضیح داده شد، به منظور دستیابی به داده هایی که بتواند پرسش پژوهش را پاسخ دهد، مصاحبه های نیمه ساختاریافته با

خبرگان و متخصصین حوزه بازاریابی و مدیریت منابع انسانی انجام شد. با توجه به کیفی بودن روش تحقیق و استفاده از رویکرد داده بنیاد، رویه تحلیل داده ها در این مطالعه شامل سه روش کدگذاری باز، محوری و انتخابی است. داده ها به طور متناوب و مستمر مورد بازبینی و پالایش قرار گرفتند و براساس تشابهات و سنخیت داده ها، در یک فرآیند استقرایی، مجموعه ای از داده های مشابه حول یک مفهوم گرد آمدند. مفاهیمی که معانی مشترکی را در خود داشتند، در قالب مقوله ها که سطحی انتزاعی تر نسبت به مفاهیم دارند، سازماندهی گردیدند و نهایتاً مقوله هایی که بار معنایی و محتوایی شان از قرابت بیشتری برخوردار بود در ذیل طبقه ویژه ای قرار داده شدند. در این فصل به فرآیند تحلیل داده ها و پردازش آنها تا رسیدن به بالاترین سطح انتزاع پرداخته میشود و در ادامه الگوی پارادایمی پدیده تحقیق و الگوی حاصل از نتایج تحقیق ارائه میگردد.

جدول ۶: شرایط علی با نقل قول‌های نمونه

نقل قول نمونه	زیرمقوله‌ها	شرایط علی
"ابزارهای هوش مصنوعی هر ماه عوض می‌شوند؛ اگر به‌روز نباشی، از رقبا عقب می‌افتی." (مشارکت‌کننده ۲)	رشد هوش مصنوعی، ظهور ابزارهای جدید	تغییرات سریع فناوری
"الان همه مشتریان ما از موبایل خرید می‌کنند؛ اگر در دیجیتال نباشی، وجود نداری." (مشارکت‌کننده ۶)	گسترش فروش آنلاین، افزایش کاربران اینترنت	دیجیتالی شدن بازار
"رقبای ما هر روز کمپین‌های خلاقانه‌تری راه می‌اندازند." (مشارکت‌کننده ۹)	افزایش تعداد رقبا، نوآوری‌های رقابتی	فشار رقابتی
"مشتری امروز انتظار پاسخگویی ۲۴ ساعته و شخصی‌سازی کامل دارد." (مشارکت‌کننده ۱۰)	افزایش انتظارات، شخصی‌سازی	تغییر رفتار مشتری
"عدم آموزش مناسب در زمینه ابزارهای نوین بازاریابی در مراکز آموزشی/سازمانی توانایی حضور و رقابت در بازار را با شکست روبرو می کند." (مشارکت‌کننده ۱۴)	آموزش های نوین، توانایی حضور در بازار رقابتی	شکاف مهارتی و ناکارآمدی نظام آموزشی/سازمانی

جدول ۷: شرایط زمینه‌ای با نقل قول‌های نمونه

نقل قول نمونه	زیرمقوله‌ها	شرایط زمینه‌ای
"جایی که اشتباه کردن مجازات دارد، کسی جرأت یادگیری ابزار جدید را ندارد." (مشارکت‌کننده ۱)	فرهنگ یادگیرنده، پذیرش تغییر	فرهنگ سازمانی
"ساختارهای سنتی اجازه چابکی نمی‌دهند؛ تیم‌های بازاریابی باید ماتریسی باشند." (مشارکت‌کننده ۱۰)	ساختار چابک، ماتریسی	ساختار سازمانی
"صنعت بانکداری از خرده‌فروشی جلوتر است؛ سطح بلوغ صنعت تعیین‌کننده است." (مشارکت‌کننده ۱۵)	سطح سرمایه‌گذاری در فناوری	بلوغ دیجیتال صنعت
"اینترنت پرسرعت و ابزارهای تحلیلی، پیش‌نیاز هر فعالیت دیجیتالی است." (مشارکت‌کننده ۱۶)	کیفیت اینترنت، دسترسی به ابزارها	زیرساخت‌های فنی

جدول ۸: شرایط مداخله‌گر با نقل قول‌های نمونه

نقل قول نمونه	زیرمقوله‌ها	شرایط مداخله‌گر
"تحریم باعث شده به خیلی از ابزارها دسترسی نداشته باشیم." (مشارکت‌کننده ۸)	فیلترینگ، تحریم‌های بین‌المللی	محدودیت‌های اینترنت و تحریم
"وقتی نیروی خوب پیدا می‌کنی، ۶ ماه بعد می‌رود." (مشارکت‌کننده ۱۵)	نرخ جابه‌جایی بالا	گردش بالای نیروی انسانی
"تعداد فارغ‌التحصیلان بازاریابی دیجیتال که واقعاً ماهر باشند، به اندازه انگشتان یک دست است." (مشارکت‌کننده ۴)	عرضه کمتر از تقاضا	کمبود متخصص
"مدیران ارشد ما هنوز فکر می‌کنند تبلیغات تلویزیونی مؤثرتر از دیجیتال است." (مشارکت‌کننده ۱۴)	مقاومت مدیران ارشد	مقاومت در برابر تغییر

جدول ۹: راهبردها با نقل قول‌های نمونه

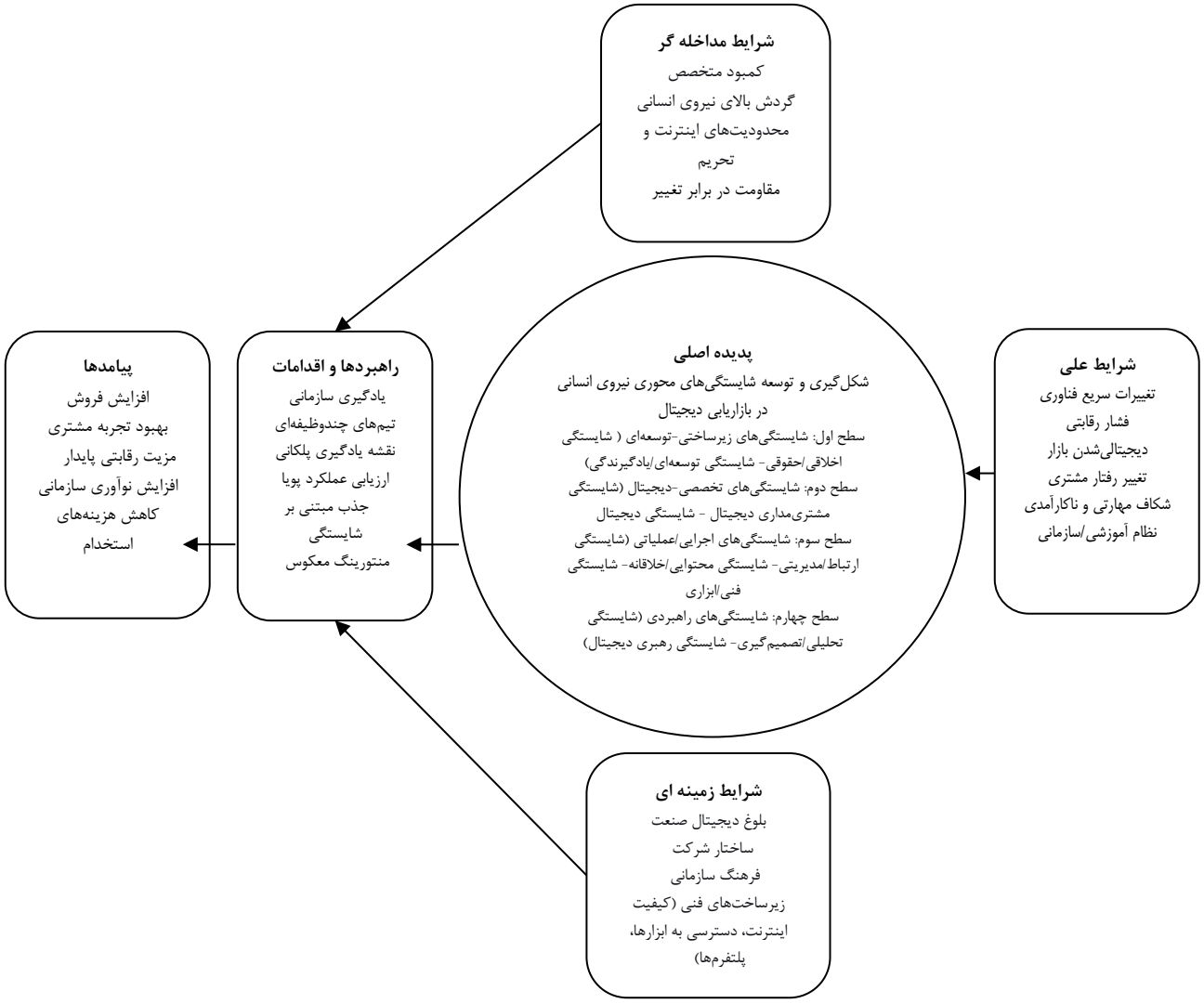
نقل قول نمونه	زیرمقوله‌ها	راهبرد
"شرح شغل‌هایمان را بر اساس همین شایستگی‌ها بازنویسی کردیم." (مشارکت‌کننده ۳)	طراحی شرح شغل‌های دیجیتال	جذب مبتنی بر شایستگی
"یک نقشه ۶ ماهه طراحی کردیم که هر ماه روی یک مهارت خاص تمرکز دارد." (مشارکت‌کننده ۶)	دوره‌های مهارت‌افزایی	نقشه یادگیری پلکانی
"تیم‌های بازاریابی، فناوری و طراحی را کنار هم نشاندیم." (مشارکت‌کننده ۱۲)	تیم‌های چابک	تیم‌های چندوظیفه‌ای
"جوان‌ها به مدیران ارشد آموزش می‌دهند که با تیک‌تاک کار کنند." (مشارکت‌کننده ۱۴)	انتقال دانش از جوانان به مدیران	منتورینگ معکوس
"ارزیابی عملکرد را به جای سالانه، به ماهانه و مبتنی بر پروژه تغییر دادیم." (مشارکت‌کننده ۹)	ارزیابی ۳۶۰ درجه	ارزیابی عملکرد پویا
"یک کتابخانه دیجیتال راه‌اندازی کردیم و هر هفته وبینار برگزار می‌کنیم." (مشارکت‌کننده ۲)	کتابخانه‌های دیجیتال	یادگیری سازمانی

جدول ۱۰: پیامدها با نقل قول‌های نمونه

نقل قول نمونه	زیرمقوله‌ها	پیامد
"بعد از آموزش تیم‌ها، نرخ تبدیل کمپین‌ها ۴۰ درصد افزایش یافت." (مشارکت‌کننده ۳)	افزایش نرخ تبدیل	افزایش فروش
"افزایش رضایت مشتری از ۳.۲ به ۴.۵ رسید." (مشارکت‌کننده ۴)	وفاداری مشتریان	بهبود تجربه مشتری
"حالا رقبا از ما کپی‌برداری می‌کنند، اما نمی‌توانند به کیفیت ما برسند." (مشارکت‌کننده ۷)	تمایز از رقبا	مزیت رقابتی پایدار
"نرخ ماندگاری نیروها ۳۰٪ افزایش پیدا کرد." (مشارکت‌کننده ۱۱)	کاهش جابه‌جایی	کاهش هزینه‌های استخدام
"تیم ما امسال ۳ محصول جدید با ایده‌های دیجیتال معرفی کرد." (مشارکت‌کننده ۱۵)	خلق محصولات جدید	افزایش نوآوری سازمانی

مدل نهایی پارادایمی: مدل نهایی شامل شش مؤلفه اصلی است: شرایط علی (۵ مؤلفه)، پدیده محوری (۹ مقوله شایستگی در ۴ سطح)، شرایط زمینه‌ای (۴ مؤلفه)، شرایط مداخله‌گر (۴ مؤلفه)، راهبردها (۶ مؤلفه) و پیامدها (۴ مؤلفه). جدول ۴ تا ۹ این مؤلفه‌ها را نشان می‌دهد.

در پژوهش‌های کیفی، به‌جای مفاهیم «روایی» و «پایایی» که در پژوهش‌های کمی به‌کار می‌روند، از معیارهای اعتبارپذیری استفاده می‌شود. این معیارها که نخستین‌بار توسط لینکلن و گوبا (Lincoln & Guba, 1985) ارائه شده‌اند، برای سنجش کیفیت و دقت پژوهش‌های کیفی طراحی شده‌اند و با ماهیت اکتشافی و تفسیری این نوع پژوهش‌ها همخوانی بیشتری دارند. چارچوب اعتبارپذیری شامل چهار معیار اصلی است: قابلیت باور، قابلیت انتقال، قابلیت اطمینان و قابلیت تأیید در ادامه، نتایج حاصل از به‌کارگیری هر یک از این معیارها و راهبردهای مربوطه در این پژوهش گزارش می‌شود. جدول زیر ارتباط میان معیارهای اعتبارپذیری در پژوهش کیفی با مفاهیم مشابه در پژوهش کمی را نشان می‌دهد.



شکل ۲: مدل پارادایمی شایستگی های محوری نیروی انسانی در بازاریابی دیجیتال

جدول ۱۱: معیارهای اعتبارپذیری در پژوهش کیفی و معادل‌های آن در پژوهش کمی

معنای کلی	معادل در پژوهش کمی	معیار اعتبارپذیری در پژوهش کیفی
آیا یافته‌ها بازتاب‌دهنده واقعیت‌های مورد مطالعه هستند؟	روایی درونی	قابلیت باور
آیا یافته‌ها به زمینه‌های دیگر قابل تعمیم هستند؟	روایی بیرونی	قابلیت انتقال
آیا فرایند پژوهش ثبات و قابلیت تکرار دارد؟	پایایی	قابلیت اطمینان
آیا یافته‌ها ریشه در داده‌ها دارند و عاری از سوگیری پژوهشگر هستند؟	عینیت	قابلیت تأیید

مدل اولیه در اختیار ۵ مشارکت‌کننده قرار گرفت و بر اساس بازخورد آنان، موارد زیر تعیین و یا بازتعریف شدند.

جدول ۱۲: خلاصه نتایج راهبردهای تأمین اعتبارپذیری در بخش کیفی پژوهش

نتایج حاصل	راهبردهای به‌کاررفته	معیار اعتبارپذیری
تأیید ۹ مقوله توسط ۵ مشارکت‌کننده؛ پالایش ۱۲ مفهوم از طریق مقایسه مداوم؛ دستیابی به درک عمیق از زمینه با ۴ ماه حضور در میدان؛ اصلاح مدل با ۸ جلسه بررسی همتایان	مثلث‌سازی (داده‌ها و روش‌شناختی)، بازخورد به مشارکت‌کنندگان، مقایسه مداوم، اقامت طولانی‌مدت، بررسی توسط همتایان	قابلیت باور
ارائه توصیف کامل از صنعت، ویژگی‌های ۱۶ مشارکت‌کننده و فرایند پژوهش؛ تنوع در نقش‌های شغلی، صنایع و سوابق کاری	توصیف غنی از زمینه، مشارکت‌کنندگان و فرایند پژوهش، نمونه‌گیری هدفمند	قابلیت انتقال

ثبت ۱۶ فایل صوتی (۱۵ ساعت)، ۴۰ صفحه پیاده‌سازی، ۹۸ کد، ۶۵ مفهوم، ۹ مقوله و یادداشت‌های تحلیلی؛ تشریح کامل در فصل سوم	مسیر حسابرسی (مستندسازی کامل مراحل)، تشریح دقیق فرایند پژوهش	قابلیت اطمینان
نگهداری ۴۰ صفحه یادداشت تحلیلی و شناسایی پیش‌فرض‌ها؛ ارائه بیش از ۱۶ نقل‌قول مستقیم؛ تأیید توسط همتایان	بازتاب‌پذیری (یادداشت‌های تحلیلی)، استناد به نقل‌قول‌های مستقیم، بررسی توسط همتایان	قابلیت تأیید

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که مدل شایستگی‌های محوری نیروی انسانی در بازاریابی دیجیتال صنعت چرم و کفش از یک ساختار چندبعدی و زمینه‌مند برخوردار است که در آن شرایط علی، پدیده محوری، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها در ارتباطی نظام‌مند با یکدیگر قرار می‌گیرند. بر اساس نتایج، تغییرات سریع فناوری، دیجیتالی‌شدن بازار، فشار رقابتی، تغییر رفتار مشتری و شکاف مهارتی همراه با ناکارآمدی نظام‌های آموزشی و سازمانی، مهم‌ترین عوامل محرک شکل‌گیری و توسعه شایستگی‌های محوری نیروی انسانی در بازاریابی دیجیتال بودند. این یافته بیانگر آن است که توسعه شایستگی‌ها را نمی‌توان صرفاً به انتخاب فردی کارکنان برای یادگیری مهارت‌های جدید نسبت داد؛ بلکه فشارهای محیطی و تحولات ساختاری بازار، سازمان‌ها را ناگزیر به بازتعریف قابلیت‌های موردنیاز نیروی انسانی می‌کنند. همسو با این نتیجه، Wang و Kim بر این نکته تأکید کرده‌اند که گسترش فناوری‌های دیجیتال موجب تغییر الزامات عملکردی کارکنان شده و شایستگی دیجیتال به عاملی تعیین‌کننده برای انطباق نیروی انسانی با فناوری و ارتقای عملکرد تبدیل شده است (Wang & Kim, 2025). همچنین یافته‌های مربوط به بازاریابی دیجیتال در صنعت چرم و کفش نشان می‌دهد که تحولات فناوری، ویژگی‌های بازار و تغییرات رفتاری مشتریان از عوامل مؤثر بر ضرورت توسعه بازاریابی دیجیتال در این صنعت هستند (Shariati, 2025). از این منظر، شرایط علی شناسایی‌شده در پژوهش حاضر بازتابی از گذار صنعت چرم و کفش از الگوی سنتی رقابت به محیطی است که در آن توانایی پاسخ‌گویی دیجیتال به بازار به یکی از الزامات بقا تبدیل شده است.

یکی از مهم‌ترین یافته‌های پژوهش حاضر، تبیین پدیده محوری در قالب چهار سطح شایستگی زیرساختی–توسعه‌ای، تخصصی–دیجیتال، اجرایی–عملیاتی و راهبردی بود. این طبقه‌بندی نشان می‌دهد که شایستگی نیروی انسانی در بازاریابی دیجیتال ماهیتی سلسله‌مراتبی دارد و دستیابی به قابلیت‌های سطح بالاتر بدون برخورداری از بنیان‌های رفتاری، یادگیری و دیجیتال دشوار است. در سطح زیرساختی–توسعه‌ای، یادگیری مستمر، انطباق‌پذیری، کنجکاوی فناورانه و ملاحظات اخلاقی و حقوقی قرار می‌گیرند. این سطح را می‌توان بنیان توسعه سایر قابلیت‌ها دانست، زیرا کارکنانی که توانایی یادگیری، سازگاری و به‌روزرسانی مستمر دانش خود را ندارند، حتی در صورت برخورداری از مهارت فنی فعلی، با تغییر ابزارها و پلتفرم‌ها به‌سرعت دچار شکاف شایستگی خواهند شد. این یافته با نتایج Neuvonen و Pecoraro همخوان است که نشان دادند متخصص بازاریابی دیجیتال باید از ترکیبی از قابلیت‌های فنی، انسانی، خلاقانه و یادگیری مستمر برخوردار باشد و تمرکز بر ابزارهای فنی به‌تنهایی برای موفقیت حرفه‌ای کافی نیست (Neuvonen & Pecoraro, 2024). همچنین مطالعات مرتبط با شایستگی منابع انسانی در عصر تحول دیجیتال بر اهمیت انعطاف‌پذیری، یادگیری، سازگاری و توانایی کار در محیط‌های فناورانه تأکید کرده‌اند (Obeidi et al., 2024). بنابراین، قرار گرفتن شایستگی‌های توسعه‌ای در پایین‌ترین و بنیادی‌ترین سطح مدل، از این دیدگاه پشتیبانی می‌کند که شایستگی دیجیتال یک وضعیت ثابت نیست، بلکه ظرفیت مستمر برای یادگیری و بازآفرینی توان حرفه‌ای است.

سطح دوم مدل شامل شایستگی‌های تخصصی–دیجیتال نظیر سواد دیجیتال، شناخت الگوریتم‌ها، امنیت سایبری، درک سفر مشتری و همدلی دیجیتال بود. اهمیت این سطح از آنجا ناشی می‌شود که حضور در بازار دیجیتال صرفاً به استفاده مکانیکی از شبکه‌های اجتماعی یا ابزارهای

آنلاین محدود نمی‌شود؛ بلکه نیروی انسانی باید منطق عملکرد محیط دیجیتال، رفتار کاربران و پیامدهای امنیتی و ارتباطی فعالیت‌ها را درک کند. یافته حاضر با مطالعه Salehi Shiva همسو است که شایستگی دیجیتال را سازه‌ای چندبعدی شامل استفاده هدفمند از فناوری، ارتباط، تولید محتوا، ارزیابی اطلاعات و حل مسئله معرفی کرده است (Salehi Shiva, 2024). همچنین نتایج Sayyah و همکاران نشان می‌دهد که مشاغل بازاریابی دیجیتال مستلزم مجموعه‌ای از شایستگی‌های حرفه‌ای هستند که شناخت محیط دیجیتال، تحلیل، ارتباط و مدیریت فعالیت‌های آنلاین را به‌صورت ترکیبی دربر می‌گیرد (Sayyah et al., 2025). از سوی دیگر، قرار گرفتن شناخت الگوریتم‌ها در این سطح با چارچوب پیشنهادی برای شایستگی متخصصان SEO سازگار است؛ زیرا فعالیت حرفه‌ای در اکوسیستم موتورهای جست‌وجو نیازمند درک مستمر تغییرات الگوریتمی، تحلیل رفتار کاربران و توانایی سازگاری با الزامات فنی جدید است (Zamanpour, 2025). بنابراین، نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که سواد دیجیتال باید از سطح استفاده عمومی از فناوری فراتر رود و به درکی حرفه‌ای از منطق پلتفرم‌ها، مشتری دیجیتال و محیط داده‌محور تبدیل شود.

در سطح سوم، شایستگی‌های اجرایی–عملیاتی شامل تسلط بر ابزارهای تحلیلی، SEO/SEM، اتوماسیون بازاریابی، مدیریت کمپین، تولید محتوا، داستان‌سرایی، شخصیت‌سازی برند، کار تیمی، ارتباط مؤثر و مدیریت پروژه شناسایی شدند. این یافته بر جنبه کاربردی شایستگی تأکید دارد؛ به این معنا که دانش دیجیتال تنها زمانی به ارزش سازمانی تبدیل می‌شود که کارکنان بتوانند آن را در قالب اجرای کمپین‌ها، تولید محتوای اثربخش، تحلیل نتایج و هماهنگی میان واحدهای مختلف به کار گیرند. مطالعه Buaprommee و همکاران نیز نشان داد که شایستگی‌های فنی در بازاریابی دیجیتال با شایستگی‌های محوری و رفتاری در ارتباط هستند و تقویت قابلیت‌های پایه می‌تواند توسعه توان فنی را تسهیل کند (Buaprommee et al., 2025). همچنین Ofori و همکاران نشان دادند که قابلیت‌هایی نظیر بازاریابی رسانه‌های اجتماعی و تولید محتوا با بهبود عملکرد بازار، شناخت برند، سهم بازار و رشد فروش مرتبط هستند (Ofori et al., 2025). یافته‌های Shoghi و Makzadeh نیز بر اهمیت انتخاب مناسب کانال‌های دیجیتال، سنجش عملکرد و توسعه قابلیت‌های اجرایی برای استقرار موفق بازاریابی دیجیتال تأکید دارد (Shoghi & Makzadeh, 2025). در نتیجه، سطح اجرایی–عملیاتی مدل حاضر حلقه اتصال میان دانش و عملکرد واقعی بازاریابی است و فقدان آن می‌تواند سبب شود سازمان علی‌رغم برخورداری از فناوری، نتواند قابلیت دیجیتال را به عملکرد تبدیل کند. سطح چهارم مدل شامل شایستگی‌های راهبردی نظیر تحلیل داده، تصمیم‌گیری مبتنی بر داده، پیش‌بینی روندها، چشم‌انداز استراتژیک، هدایت تیم‌های چابک، مدیریت تغییر، نوآوری و کارآفرینی دیجیتال و مدیریت بحران بود. قرار گرفتن این شایستگی‌ها در بالاترین سطح مدل نشان می‌دهد که بلوغ واقعی نیروی انسانی در بازاریابی دیجیتال زمانی حاصل می‌شود که فرد بتواند از ابزار و داده برای جهت‌دهی به تصمیم‌های آینده سازمان استفاده کند. این نتیجه با یافته Ahmad همخوان است که نشان می‌دهد قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال در تعامل با جهت‌گیری بازار و قابلیت مدیریت ارتباط با مشتری می‌توانند عملکرد بنگاه را تقویت کنند (Ahmad, 2025). به بیان دیگر، فناوری زمانی ارزش راهبردی پیدا می‌کند که با شناخت بازار، تصمیم‌گیری و مدیریت ارتباط با مشتری تلفیق شود. همچنین مطالعه Ahmadi نشان داد که شایستگی‌های دیجیتال منابع انسانی می‌توانند در تبدیل قابلیت‌های سیستم‌های مدیریتی به عملکرد مالی کسب‌وکارهای آنلاین نقش واسطه‌ای داشته باشند (Ahmadi, 2025). این شواهد از یافته پژوهش حاضر حمایت می‌کنند که شایستگی راهبردی فراتر از اجرای ابزارهاست و شامل توانایی تبدیل داده و فناوری به تصمیم، نوآوری و اقدام سازمانی است.

یافته دیگر پژوهش نشان داد که بلوغ دیجیتال صنعت، زیرساخت‌های فنی، ساختار شرکت و فرهنگ سازمانی به‌عنوان شرایط زمینه‌ای بر امکان توسعه و به‌کارگیری شایستگی‌ها اثرگذارند. این نتیجه اهمیت محیط سازمانی را برجسته می‌کند؛ زیرا حتی نیروی انسانی دارای شایستگی بالا نیز در سازمانی که فاقد زیرساخت فناورانه، حمایت مدیریتی یا فرهنگ پذیرش تغییر باشد، نمی‌تواند همه ظرفیت خود را بالفعل سازد. یافته حاضر با پژوهش Alavi همسو است که در طراحی مدل مدیریت منابع انسانی دیجیتال، مجموعه‌ای از عوامل سازمانی، مدیریتی و فناورانه را برای استقرار مؤثر مدیریت منابع انسانی دیجیتال ضروری دانسته است (Alavi, 2024). همچنین Khosravani در مدل حکمرانی هوشمند مبتنی بر منابع انسانی دیجیتال بر پیوند میان توانمندی‌های انسانی، فناوری و سازوکارهای سازمانی تأکید کرده است (Khosravani, Toutian, 2024). نیز نشان داده است که شکل‌گیری مدیریت منابع انسانی دیجیتال در ایران وابسته به شرایط اکوسیستم طبیعی جامعه، عوامل نهادی، ساختاری و زمینه‌ای است (Toutian, 2025). بنابراین، مدل حاضر از رویکردی زمینه‌محور حمایت می‌کند که در آن توسعه شایستگی نه صرفاً پروژه‌ای آموزشی، بلکه بخشی از تحول گسترده‌تر سازمان است.

از سوی دیگر، کمبود نیروی متخصص، گردش بالای نیروی انسانی، محدودیت‌های اینترنت و تحریم و مقاومت در برابر تغییر به‌عنوان شرایط مداخله‌گر شناسایی شدند. این عوامل می‌توانند رابطه میان شایستگی‌های موجود و اجرای موفق راهبردهای توسعه را تضعیف کنند. در صنعت چرم و کفش، اهمیت این عوامل بیشتر است؛ زیرا این صنعت در بسیاری از واحدها ساختاری سنتی دارد و انتقال دانش حرفه‌ای همچنان تا حد زیادی متکی بر تجربه و یادگیری غیررسمی است. یافته‌های Shariati در صنعت چرم و کفش نیز نشان می‌دهد که عوامل محیطی، فناورانه و سازمانی بر امکان توسعه بازاریابی دیجیتال اثر می‌گذارند (Shariati, 2025). علاوه بر این، نتایج Bolaghatnia و همکاران در استارتاپ‌های پوشاک ایران نشان داده است که شکل‌گیری و اثربخشی بازاریابی دیجیتال تابع مجموعه‌ای از پیشایندهای داخلی و محیطی است و نمی‌توان اثرگذاری آن را مستقل از زمینه کسب‌وکار ارزیابی کرد (Bolaghatnia et al., 2025). این همسویی نشان می‌دهد که محدودیت‌های محیطی در اقتصاد دیجیتال می‌توانند حتی در حضور شایستگی فردی، مانع تحقق کامل قابلیت سازمانی شوند.

یکی از بخش‌های مهم مدل، راهبردهای توسعه شایستگی بود که شامل منتورینگ معکوس، تشکیل تیم‌های چندوظیفه‌ای، یادگیری سازمانی، ارزیابی عملکرد پویا، نقشه یادگیری پلکانی و جذب مبتنی بر شایستگی است. این یافته نشان می‌دهد که توسعه شایستگی باید به‌صورت یک فرایند سازمان‌یافته و مستمر مدیریت شود و برگزاری دوره‌های آموزشی پراکنده نمی‌تواند به‌تنهایی شکاف‌های موجود را برطرف سازد. منتورینگ معکوس امکان انتقال مهارت‌های دیجیتال از کارکنان جوان‌تر به نیروهای باتجربه را فراهم می‌کند و در مقابل، تجربه صنعتی نیروهای قدیمی می‌تواند به کارکنان جوان منتقل شود. تیم‌های چندوظیفه‌ای نیز امکان ترکیب دانش بازاریابی، فناوری، فروش و تولید را ایجاد می‌کنند. این یافته با نتایج Neuvonen و Pecoraro درباره ضرورت ترکیب چند نوع شایستگی برای عملکرد حرفه‌ای در بازاریابی دیجیتال همخوانی دارد (Neuvonen & Pecoraro, 2024). همچنین الگوهای مدیریت منابع انسانی دیجیتال بر بازطراحی هم‌زمان جذب، آموزش، توسعه و ارزیابی کارکنان تأکید کرده‌اند (Alavi, 2024). نتایج Buaprommee و همکاران نیز نشان می‌دهد که توسعه شایستگی فنی هنگامی اثربخش‌تر است که با تقویت قابلیت‌های محوری و رفتاری همراه شود (Buaprommee et al., 2025). از این‌رو، راهبردهای شناسایی‌شده در پژوهش حاضر منطق توسعه یکپارچه سرمایه انسانی را بازنمایی می‌کنند.

یافته‌های پژوهش همچنین نشان داد که به‌کارگیری این راهبردها می‌تواند به مزیت رقابتی پایدار، افزایش نوآوری سازمانی، بهبود تجربه مشتری و کاهش هزینه‌های استخدام منجر شود. این بخش از مدل از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، زیرا نشان می‌دهد توسعه شایستگی‌های منابع

انسانی تنها دارای پیامد آموزشی یا فردی نیست، بلکه می‌تواند مستقیماً به نتایج راهبردی سازمان متصل شود. Ofori و همکاران نشان داده‌اند که قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال با بهبود عملکرد بازار، رشد فروش و افزایش شناخت برند ارتباط دارند (Ofori et al., 2025). Ahmad نیز نشان داده است که توسعه قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال در کنار جهت‌گیری بازار و مدیریت ارتباط با مشتری می‌تواند به عملکرد بهتر بنگاه‌های کوچک و متوسط منجر شود (Ahmad, 2025). در ایران نیز نتایج Ahmadi نقش شایستگی دیجیتال منابع انسانی را در ارتقای عملکرد کسب‌وکارهای آنلاین تأیید می‌کند (Ahmadi, 2025). بنابراین، مزیت رقابتی حاصل از شایستگی دیجیتال نه ناشی از صرف دسترسی به فناوری، بلکه حاصل توانایی نیروی انسانی در بهره‌برداری مؤثرتر از فناوری نسبت به رقباست.

پیامد «بهبود تجربه مشتری» نیز با ماهیت مشتری‌محور بازاریابی دیجیتال سازگار است. نیروی انسانی دارای شایستگی دیجیتال می‌تواند داده‌های رفتار مشتری را تحلیل کند، نقاط تماس دیجیتال را شناسایی کند، محتوای شخصی‌سازی‌شده ارائه دهد و تعامل مشتری را در کانال‌های مختلف مدیریت کند. مطالعه Ahmad اهمیت مکمل بودن قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال و مدیریت ارتباط با مشتری را برای عملکرد سازمانی نشان داده است (Ahmad, 2025). همچنین Lotfi Ashtiani در مدل بازاریابی دیجیتال صنعت گردشگری پزشکی، تجربه مشتری و تعاملات چندکاناله را از عناصر مهم مدل بازاریابی دیجیتال معرفی کرده است (Lotfi Ashtiani, 2025). یافته‌های Shoghi و Makzadeh نیز بر ضرورت شناخت دقیق نیازهای مشتری و انتخاب کانال‌های دیجیتال مناسب تأکید دارند (Shoghi & Makzadeh, 2025). بنابراین، شایستگی‌های مشتری‌مداری دیجیتال در مدل حاضر می‌توانند سازوکاری باشند که از طریق آن توان انسانی به تجربه بهتر مشتری و در نهایت عملکرد برتر سازمان تبدیل می‌شود.

افزایش نوآوری سازمانی به‌عنوان یکی دیگر از پیامدهای مدل نیز قابل تبیین است. شایستگی‌هایی نظیر کنجکاوی فناورانه، یادگیری مستمر، تولید محتوای خلاق، تحلیل داده، پیش‌بینی روند و کارآفرینی دیجیتال ظرفیت سازمان برای کشف فرصت‌های جدید و آزمایش روش‌های تازه تعامل با بازار را افزایش می‌دهند. استفاده از ابزارهای نوینی مانند گیمیفیکیشن نمونه‌ای از همین تحول در بازاریابی دیجیتال است. Sharifi Hashjin و همکاران نشان داده‌اند که استفاده مؤثر از گیمیفیکیشن در بازاریابی دیجیتال نیازمند مجموعه‌ای از عوامل فناورانه، طراحی تجربه، شناخت مخاطب و قابلیت‌های سازمانی است (Sharifi Hashjin et al., 2025). همچنین مطالعات انجام‌شده در استارتاپ‌های پوشاک نشان می‌دهد که بازاریابی دیجیتال می‌تواند با پیامدهای رشد و توسعه کسب‌وکار همراه باشد (Bolaghatnia et al., 2025). در نتیجه، توسعه شایستگی‌های دیجیتال می‌تواند به سازمان امکان دهد از رویکردهای جدید بازاریابی سریع‌تر بهره گیرد و ظرفیت نوآوری خود را تقویت کند.

کاهش هزینه‌های استخدام نیز می‌تواند در پرتو انسجام میان جذب مبتنی بر شایستگی و توسعه داخلی کارکنان تفسیر شود. وقتی سازمان مجموعه شایستگی‌های موردنیاز را به‌طور شفاف تعریف کند، فرایند جذب هدفمندتر می‌شود و احتمال ناسازگاری فرد–شغل کاهش می‌یابد. هم‌زمان، وجود نقشه یادگیری پلکانی و سازوکارهای یادگیری سازمانی سبب می‌شود بخشی از شکاف‌های مهارتی از طریق توسعه کارکنان فعلی جبران شود و وابستگی مستمر به استخدام نیروی جدید کاهش یابد. این یافته با رویکردهای مدیریت منابع انسانی دیجیتال که بر یکپارچگی جذب، توسعه، ارزیابی و نگهداشت کارکنان تأکید دارند، سازگار است (Alavi, 2024; Toutian, 2025). از سوی دیگر، Wang و Kim نشان داده‌اند که ارتقای شایستگی دیجیتال کارکنان می‌تواند به بهبود عملکرد آنان منجر شود (Wang & Kim, 2025)؛

بنابراین، سرمایه‌گذاری در توسعه نیروی انسانی موجود می‌تواند جایگزین بخشی از هزینه‌های ناشی از تعویض مکرر کارکنان و جست‌وجوی نیروی متخصص شود.

در مجموع، یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که شایستگی محوری نیروی انسانی در بازاریابی دیجیتال را نمی‌توان به فهرستی از مهارت‌های فنی تقلیل داد. مدل به‌دست‌آمده، شایستگی را به‌صورت یک معماری چندسطحی معرفی می‌کند که از قابلیت‌های زیرساختی و یادگیری آغاز می‌شود، به شایستگی‌های تخصصی و اجرایی گسترش می‌یابد و در نهایت در سطح تصمیم‌گیری و رهبری راهبردی تکامل پیدا می‌کند. این برداشت با یافته‌های مطالعات مربوط به شایستگی حرفه‌ای مشاغل بازاریابی دیجیتال، شایستگی منابع انسانی در تحول دیجیتال و قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال همخوانی دارد (Neuvonen & Pecoraro, 2024; Obeidi et al., 2024; Sayyah et al., 2025).

در عین حال، مزیت مدل حاضر در توجه هم‌زمان به ویژگی‌های خاص صنعت چرم و کفش، عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر و سازوکارهای سازمانی توسعه شایستگی است. از این رو، مدل پیشنهادی می‌تواند شکاف میان رویکردهای ابزارمحور بازاریابی دیجیتال و رویکردهای جامع مدیریت منابع انسانی را کاهش دهد و توسعه شایستگی را به‌عنوان فرایندی درهم‌تنیده با تحول سازمان، بازار و فناوری تبیین کند.

محدودیت‌های پژوهش حاضر عمدتاً از ماهیت کیفی و زمینه‌محور آن ناشی می‌شود. داده‌ها بر مبنای مصاحبه با ۱۶ نفر از خبرگان دانشگاهی و مدیران ارشد صنعت چرم و کفش استان آذربایجان شرقی گردآوری شده‌اند؛ ازاین‌رو، دیدگاه‌های استخراج‌شده ممکن است به ویژگی‌های اقتصادی، فرهنگی، فناورانه و سازمانی این صنعت و منطقه وابسته باشند و تعمیم مستقیم نتایج به سایر صنایع یا مناطق نیازمند احتیاط است. علاوه بر این، داده‌های مصاحبه مبتنی بر ادراک، تجربه و یادآوری مشارکت‌کنندگان بوده و در نتیجه احتمال تأثیر سوگیری ادراکی و اجتماعی بر پاسخ‌ها وجود دارد. سرعت بالای تحول فناوری‌های دیجیتال نیز محدودیت دیگری است؛ زیرا برخی ابزارها و مهارت‌های تخصصی ممکن است در آینده تغییر کنند یا اهمیت متفاوتی پیدا کنند. همچنین تمرکز پژوهش بر دیدگاه خبرگان و مدیران موجب شده تجربه کارکنان اجرایی، مشتریان و سایر ذی‌نفعان به‌طور مستقیم در شکل‌گیری مدل وارد نشود و پیامدهای احتمالی منفی توسعه دیجیتال نیز به‌طور مستقل بررسی نشده باشد.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده مدل حاصل را در صنایع دیگر، به‌ویژه صنایع سنتی، تولیدی و کسب‌وکارهای کوچک و متوسط، بررسی و با نتایج صنعت چرم و کفش مقایسه کنند تا عناصر عمومی و زمینه‌ویژه مدل مشخص شود. انجام پژوهش‌های کمی برای اعتبارسنجی روابط میان شرایط علی، شایستگی‌های محوری، راهبردها و پیامدها و استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری می‌تواند قدرت تبیینی مدل را ارزیابی کند. همچنین انجام مطالعات طولی برای بررسی تحول شایستگی‌ها هم‌زمان با تغییر فناوری، هوش مصنوعی و رفتار مشتری پیشنهاد می‌شود. پژوهش‌های آینده می‌توانند نقش متغیرهایی مانند آمادگی دیجیتال سازمان، سبک رهبری، فرهنگ یادگیری، اندازه شرکت و شدت رقابت را به‌عنوان متغیرهای تعدیل‌گر یا میانجی بررسی کنند. بررسی دیدگاه کارکنان عملیاتی، متخصصان فناوری، مشتریان و صاحبان کسب‌وکار و مقایسه آن با دیدگاه مدیران ارشد نیز می‌تواند تصویر جامع‌تری ارائه دهد. همچنین مطالعه پیامدهای منفی احتمالی، از جمله فرسودگی دیجیتال، فشار ناشی از یادگیری مداوم، مخاطرات حریم خصوصی و وابستگی بیش از حد به ابزارهای دیجیتال، می‌تواند دامنه نظری مدل را توسعه دهد.

از نظر کاربردی، پیشنهاد می‌شود شرکت‌های صنعت چرم و کفش ابتدا نظام ارزیابی شایستگی مبتنی بر چهار سطح مدل طراحی کنند و شکاف شایستگی هر شغل و هر کارکن را مشخص سازند. برنامه‌های توسعه منابع انسانی باید از آموزش‌های عمومی و یکسان فاصله گرفته و به

نقشه‌های یادگیری پلکانی و متناسب با سطح شایستگی تبدیل شوند. استفاده از منتورینگ معکوس برای ترکیب مهارت دیجیتال نیروهای جوان با دانش صنعتی کارکنان باتجربه، تشکیل تیم‌های چندوظیفه‌ای متشکل از بازاریابی، فروش، فناوری و تولید، و ایجاد نظام ارزیابی عملکرد پویا توصیه می‌شود. در جذب کارکنان جدید نیز معیارهای شایستگی باید جایگزین تأکید صرف بر مدارک و سابقه کار شود. مدیران باید به‌طور هم‌زمان زیرساخت فنی، دسترسی به ابزارهای دیجیتال، فرهنگ یادگیری و پذیرش تغییر را تقویت کنند و بودجه مشخصی برای توسعه مستمر شایستگی اختصاص دهند. همچنین ایجاد مسیرهای حرفه‌ای برای متخصصان دیجیتال، نظام نگهداشت نیروهای کلیدی، پایش مستمر فناوری‌های نوین و طراحی شاخص‌هایی برای سنجش اثر توسعه شایستگی‌ها بر تجربه مشتری، نوآوری، هزینه جذب و مزیت رقابتی می‌تواند به تبدیل مدل پیشنهادی از یک چارچوب مفهومی به ابزار واقعی مدیریت منابع انسانی و بازاریابی دیجیتال کمک کند.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافعی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

Extended Abstract

Introduction

The accelerating expansion of digital technologies has fundamentally transformed the competitive environment of organizations and altered how firms communicate with customers, create value, analyze markets, and manage customer relationships. Digital marketing has consequently evolved from a complementary promotional activity into a strategic organizational capability. In this environment, technological investment alone does not guarantee successful digital transformation; organizations also require employees who possess the competencies necessary to interpret digital information, employ technological tools, interact with customers across multiple channels, and convert digital resources into effective marketing decisions. Employee digital competence has increasingly been recognized as an important determinant of individual and organizational performance because it enables employees to use emerging technologies more effectively and adapt to rapidly changing work environments (Wang & Kim, 2025). Similarly, digital marketing capabilities can contribute to improved organizational performance when they are integrated with market orientation and customer relationship management capabilities (Ahmad, 2025). These developments have shifted attention from access to digital technologies toward the human competencies required for their effective utilization.

Digital marketing competencies are inherently multidimensional. Contemporary marketing professionals must combine technical knowledge with analytical ability, creativity, communication, customer orientation, problem-solving, and continuous learning. Evidence from digital marketing occupations indicates that professional competence extends beyond mastery of individual platforms

or software and includes a broader combination of knowledge, skills, behavioral capabilities, and strategic understanding (Sayyah et al., 2025). Likewise, research on highly demanded digital marketing skills demonstrates that modern marketing professionals require integrated technical, analytical, creative, and human competencies rather than isolated tool-oriented skills (Neuvonen & Pecoraro, 2024). The growing sophistication of specialized activities such as search engine optimization further demonstrates that digital marketing competence requires algorithmic understanding, data interpretation, content-related capabilities, and continuous updating of professional knowledge (Zamanpour, 2025). Therefore, competency development in digital marketing should be approached as a dynamic and multilayered process rather than as the acquisition of a fixed set of technical skills.

Digital transformation has simultaneously reshaped the field of human resource management. Organizations increasingly require employees who demonstrate digital literacy, adaptability, learning orientation, technological curiosity, collaborative capability, and the capacity to operate effectively within data-driven organizational systems. Studies of human resource competencies in the digital transformation era have emphasized that digital competence involves technical, individual, managerial, communicational, and strategic dimensions (Obeidi et al., 2024). Research on digital human resource management has also highlighted the need to redesign recruitment, development, performance management, and employee retention practices in accordance with digital requirements (Alavi, 2024). Furthermore, the development of digital human resources is affected by organizational structures, technological infrastructure, governance mechanisms, and the broader institutional environment (Khosravani, 2024). In the Iranian context, ecosystem characteristics and contextual conditions have also been identified as important predictors of digital human resource management, indicating that competency models should be adapted to the institutional and cultural characteristics of their environments (Toutian, 2025).

The relationship between core and technical competencies is particularly important in digital marketing. Technical capabilities can be strengthened when they are supported by broader core competencies, including behavioral and adaptive capacities (Buaprommee et al., 2025). This suggests that organizations should avoid reducing competency development to short-term training in specific digital tools. Instead, effective competency systems should incorporate foundational learning capacities, specialized digital knowledge, operational implementation skills, and strategic competencies. Such an integrated perspective is especially important because digital marketing capabilities have been associated with important organizational outcomes. Social media marketing, digital content production, and other digital marketing capabilities have been linked to improvements in brand recognition, market share, and sales growth (Ofori et al., 2025). Human resource digital competencies can also strengthen the contribution of organizational systems to business performance (Ahmadi, 2025).

The importance of context has been demonstrated in several Iranian studies. Digital marketing development in insurance companies requires attention to customer needs, appropriate digital channels, performance indicators, and organizational capabilities (Shoghi & Makzadeh, 2025). A grounded theory model developed for medical tourism similarly indicates that digital marketing effectiveness depends on the interaction of contextual factors, customer experience, digital channels, and organizational strategies (Lotfi Ashtiani, 2025). Research on Iranian clothing startups has further shown that digital marketing is shaped by multiple organizational and environmental antecedents and can generate important business consequences (Bolaghatnia et al., 2025). Newer approaches such as gamification also demonstrate that successful digital marketing increasingly

requires competencies related to technology, customer understanding, creativity, and interactive experience design (Sharifi Hashjin et al., 2025).

These challenges are particularly important in the leather and footwear industry, where traditional production knowledge and established industrial practices increasingly coexist with rapidly changing digital market requirements. Digital marketing in this industry is affected by technological, organizational, market, and customer-related factors (Shariati, 2025). The transition toward online customer interaction, digital sales channels, data-based marketing, and platform-mediated competition therefore creates a substantial competency gap between traditional industrial experience and emerging digital requirements. Although previous studies have examined digital marketing capabilities, professional competencies, digital human resource management, and digital transformation, fewer studies have developed an integrated, context-sensitive competency model specifically for human resources involved in digital marketing within a traditional manufacturing industry. Accordingly, the present study aimed to design a core human resource competency model for digital marketing in the leather and footwear industry of East Azerbaijan Province using a Multi-Grounded Theory approach.

Methods and Materials

This study was applied in purpose and exploratory in research design and employed a qualitative Multi-Grounded Theory approach. The study population consisted of university academics specializing in human resource management and marketing and senior managers from the leather and footwear industry of East Azerbaijan Province. Participants were selected through purposive and snowball sampling. Data were collected using semi-structured interviews with 16 participants, and the interviewing process continued until theoretical saturation was achieved.

Interview transcripts were analyzed using MAXQDA software. The analytical process included open coding, conceptual refinement, pattern coding, theoretical grounding, internal grounding, and theory condensation. Interview texts were examined line by line and paragraph by paragraph to identify concepts directly emerging from participants' experiences. The initial analysis generated 95 primary codes, which were subsequently refined, merged, and organized into 33 categories. Pattern coding was then used to identify higher-order relationships among the emerging categories. Theoretical grounding was conducted by comparing the empirically derived categories with relevant conceptual knowledge, while internal grounding was used to assess logical consistency, completeness, and coherence among the components of the emerging model. Theory condensation was subsequently used to integrate the categories around the central phenomenon and construct the final paradigmatic model.

The trustworthiness of the qualitative findings was evaluated according to credibility, transferability, dependability, and confirmability. Strategies included triangulation, participant feedback, constant comparison, rich contextual description, purposive sampling, documentation of the analytical process, maintenance of an audit trail, researcher reflexivity, and peer review. The preliminary model was also presented to selected participants for evaluation and refinement.

Findings

The analysis resulted in a paradigmatic model comprising six principal dimensions: causal conditions, the core phenomenon, contextual conditions, intervening conditions, strategies, and consequences. The causal conditions underlying the development of core digital marketing competencies included rapid technological change, market digitalization, competitive pressure, changing customer behavior, and skill gaps associated with weaknesses in educational and

organizational systems. These forces created the need for organizations in the leather and footwear industry to systematically redefine the competencies required from their human resources.

The core phenomenon was identified as the formation and development of core human resource competencies in digital marketing. The competency structure consisted of nine competency categories organized across four hierarchical levels. The infrastructural-developmental level included continuous learning, adaptability, technological curiosity, and professional, ethical, and legal orientation. The specialized-digital level included digital literacy, understanding of platform algorithms, cybersecurity awareness, understanding of the digital customer journey, and digital empathy. The executive-operational level included mastery of analytical tools, SEO/SEM, marketing automation, digital campaign management, multimedia content production, storytelling, brand personality development, teamwork, effective communication, and digital project management. The strategic level included data analysis, data-driven decision-making, trend forecasting, strategic digital vision, agile team leadership, change management, digital innovation and entrepreneurship, and digital crisis management.

Four major contextual conditions were identified: the digital maturity of the industry, technical infrastructure, company structure, and organizational culture. These conditions determined the organizational environment within which digital competencies could be developed and utilized. Four intervening conditions were also identified: shortage of specialized personnel, high employee turnover, internet restrictions and sanctions, and resistance to change. These factors could facilitate or constrain the effectiveness of competency-development initiatives.

Six principal strategies emerged from the analysis: reverse mentoring, formation of cross-functional teams, organizational learning, dynamic performance assessment, stepped learning pathways, and competency-based recruitment. Reverse mentoring was particularly relevant for integrating the digital knowledge of younger employees with the industrial experience of senior personnel. Cross-functional teams supported the integration of marketing, technology, sales, and production expertise, while stepped learning pathways provided a structured mechanism for progressive competency development.

The final category concerned the consequences of implementing these strategies. Four major outcomes were identified: sustainable competitive advantage, increased organizational innovation, improved customer experience, and reduced recruitment costs. The model therefore indicates that environmental and market pressures stimulate the development of digital marketing competencies, while contextual and intervening conditions shape the extent to which these competencies can be converted through organizational strategies into desirable organizational outcomes.

Discussion and Conclusion

The findings demonstrate that core human resource competency in digital marketing should not be conceptualized as a narrow collection of technological skills. Instead, it represents a multilayered competency architecture in which developmental capabilities provide the foundation for specialized digital knowledge, operational execution, and ultimately strategic decision-making. This hierarchical structure implies that high-level capabilities such as digital leadership, trend forecasting, innovation, and data-driven decision-making depend on more fundamental capacities such as continuous learning, adaptability, digital literacy, and professional responsibility.

The findings also emphasize that competency development is inseparable from organizational context. Technical infrastructure, digital maturity, organizational structure, and culture determine whether employee competencies can be effectively translated into organizational action. Conversely, shortages of specialized personnel, employee turnover, external technological restrictions, and

resistance to change can substantially weaken the effectiveness of competency-development initiatives. Thus, improving individual competencies without simultaneously addressing organizational barriers is unlikely to produce sustainable digital transformation.

The identified strategies provide an operational pathway for converting the competency framework into human resource practices. Reverse mentoring can bridge generational knowledge gaps, cross-functional teams can integrate complementary expertise, and organizational learning can maintain competency relevance in a rapidly changing technological environment. Dynamic performance assessment and stepped learning pathways can align competency development with evolving job requirements, while competency-based recruitment can improve person-job fit and reduce dependence on conventional credentials.

The consequences identified in the model further demonstrate that investment in human resource competencies has implications beyond employee development. Competent digital marketing personnel can contribute to innovation, more responsive customer experiences, sustainable competitive positioning, and improved recruitment efficiency. The model therefore positions human resource competency as a mechanism linking digital transformation pressures to strategic organizational outcomes.

Overall, the study provides a context-sensitive framework for understanding digital marketing competencies within the leather and footwear industry of East Azerbaijan Province. Its principal contribution lies in integrating individual competencies, organizational conditions, environmental constraints, development strategies, and organizational consequences within a single paradigmatic structure. The proposed model suggests that successful digital transformation in traditional industries depends not merely on acquiring digital technologies, but on systematically developing human capabilities and creating organizational conditions that enable those capabilities to generate sustained value.

References

Ahmad, S. Z. (2025). Digital marketing capabilities and SME performance: The influence of market orientation and the complementarity effect on customer relationship management capabilities. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, *32*(4), 1-22.

Ahmadi, P. (2025). Effects of Financial and Accounting Management System Functions on Online Business Financial Performance: The Mediating Role of Human Resources Digital Competencies. *Financial Management Journal*, *13*(4), 67-90.

Alavi, S. (2024). Designing a Digital Human Resource Management Model Using a Grounded Theory Approach. *Human Resource Management Research*, *16*(3), 67-92.

Bolaghatnia, N., Ghaffari, M., & Jannatifar, H. (2025). Effects of digital marketing on Iranian clothing startups: Antecedents and consequences. *Journal of Business Management*.

Buaprommee, N., Cuijten, N., Inmor, S., Suwannahong, R., & Wongpun, S. (2025). Factors influencing technical competencies in digital marketing of MSMEs in wholesale and retail sectors: The mediating role of core competencies. *Business: Theory and Practice*, *26*(1), 141-152. https://doi.org/10.3846/btp.2025.21233

Khosravani, F. (2024). Designing a Smart Governance Model Based on Digital Human Resources. *Strategic Management Studies Quarterly*, *14*(52), 119-138.

Lotfi Ashtiani, S. M. (2025). Designing a Digital Marketing Model Based on Grounded Theory in Iran's Medical Tourism Industry. *Tourism and Development*(42), 37-53.

Neuvonen, H., & Pecoraro, M. (2024). Digital marketing skills in high demand: Exploratory study of multiple competencies for a marketing professional. *Athens Journal of Business & Economics*, *10*(2), 121-138. https://doi.org/10.30958/ajbe.10-2-3

Obeidi, M., Zolfaghari Zafarani, R., & Haghighi, M. (2024). Identifying and Evaluating Human Resource Competency Components in the Era of Digital Transformation. *Human Resource Management Journal*, *15*(1), 33-58.

Ofori, Q. N., Nwikinaka, L. B., & Ehio, V. N. (2025). Digital marketing capabilities and international market performance of multinational companies in Rivers State. *UKR Journal of Economics, Business and Management*, *1*(7), 33-46.

Salehi Shiva, M. (2024). Identifying the Dimensions and Components of Teachers' Digital Competence. *Educational Studies Quarterly*, *12*(3), 45-70.

Sayyah, S., Younesi, J., Farrokhi, N., & Yadegarzadeh, G. (2025). Identifying the Dimensions and Assessment Models of Professional Competence in Digital Marketing Occupations. *Management Research in Iran*, *29*(1), 53-80.

Shariati, S. (2025). Investigating the factors affecting digital marketing in the leather and footwear industry. *Journal of Business Management*, *17*(2), 45-68.

Sharifi Hashjin, M., Asayesh, F., & Ahmadi Sharif, M. (2025). Factors Affecting Gamification in Digital Marketing at Tehran Institute of Technology. *Technology in Entrepreneurship and Strategic Management*, *4*(1), 1-15.

Shoghi, M., & Makzadeh, V. (2025). A Developmental Model of Digital Marketing in Insurance Companies Using the Delphi Method. *Commercial Surveys*(130), 78-103.

Toutian, S. (2025). Identifying Predictors of Digital Human Resource Management Based on the Natural Ecosystem Conditions of Iranian Society. *Human Resource Management Journal*, *16*(2), 89-114.

Wang, Y., & Kim, J. (2025). Employee digital competence, financial technology, and enhancement of employee performance in enterprises. *Journal of Business Research*, *186*, 114-132.

Zamanpour, S. (2025). A Framework for SEO Specialists' Competencies in the Digital Marketing Ecosystem. *Journal of Business Management*, *1*(52), 21-45.