

## ***Designing Marketing Strategies Based on the Balanced Scorecard for Enhancing the Brand and Media Reputation of the Tehran Municipality Sports Organization***

**By:** Sara Torabi, M.A.\* , Sepideh Ghatanian, Ph.D.✉ ,  
Zohreh Afsharmand, Ph.D.\*\* , Motahareh Moslehi, Ph.D.\*\*\*

### **Abstract:**

The aim of this study was to design marketing strategies based on a balanced scorecard to enhance the brand and media reputation of the Tehran Municipality Sports Organization. The research was qualitative with a content analysis approach. The statistical population of this study is sports management experts (professors and researchers in the field of sports management), managers of the Tehran Municipality Sports Organization, and public relations and media officials of the Tehran Municipality Sports Organization. The samples were selected purposively and information collection continued until theoretical saturation of the data (19 people). The research tool included exploratory interviews (semi-structured). The validity of the tool was evaluated and confirmed based on sample validity, expert opinions, and agreement between the reviewers. The Atreid-Stirling (2001) content analysis method was used to analyze the findings. MAXQ-DA Pro version software was used to analyze the interviews. The results of the comprehensive thematic analysis and thematic network drawing, which were conducted using the opinions of the experts participating in the research and also studying the theoretical foundations, showed that the dimensions of financial (increasing revenue, optimizing costs, evaluating financial performance), customer (attracting new customers, loyalty and interaction with customers, evaluating and analyzing customers), internal processes (improving advertising processes, improving services and quality, optimizing internal operations), and learning and growth (improving organizational skills and knowledge, innovating and improving processes, strengthening organizational culture) are among the dimensions of designing marketing strategies based on the balanced scorecard to promote the brand and media reputation of the Tehran Municipality Sports Organization.

**Keywords:** *Balanced Scorecard, Growth And Learning, Customers, Internal Processes, Financial*

\* Sports Management, Islamshahr Branch, Islamic Azad University, Islamshahr, Iran Email: torabi\_s@yahoo.com

✉ Assistant of Prof. in Physical Education, Islamshahr Branch, Islamic Azad University, Islamshahr, Iran  
Email: sepidehghatanian@gmail.com

\*\* Assistant of Prof. in Physical Education, Islamshahr Branch, Islamic Azad University, Islamshahr, Iran  
Email: afsharmand\_z@yahoo.com

\*\*\* Assistant of Prof. in Physical Education, Islamshahr Branch, Islamic Azad University, Islamshahr, Iran  
Email: moslehi\_m@yahoo.com

## طراحی راهبردهای بازاریابی مبتنی بر کارت امتیازی متوازن برای ارتقای برند و شهرت رسانه‌ای سازمان ورزش شهرداری تهران

سارا ترابی\*، سپیده قطنیان<sup>✉</sup>، زهره افشارمند\*\*، مطهره مصلحی\*\*\*

### چکیده

هدف از این مطالعه، طراحی راهبردهای بازاریابی مبتنی بر کارت امتیازی متوازن برای ارتقای برند و شهرت رسانه‌ای سازمان ورزش شهرداری تهران بوده است. پژوهش از نوع کیفی، با رویکرد تحلیل مضمون بوده و جامعه آماری آن را خبرگان مدیریت ورزشی (استادان و پژوهشگران حوزه مدیریت ورزشی)، مدیران سازمان ورزش شهرداری تهران و مسئولان روابط عمومی و رسانه سازمان ورزش شهرداری تهران تشکیل داده‌اند. نمونه‌ها به صورت هدفمند انتخاب شده‌اند و جمع‌آوری اطلاعات تا اشباع نظری داده‌ها ادامه یافته است (۱۹ نفر)؛ همچنین ابزار پژوهش شامل مصاحبه اکتشافی (نیمه‌ساختارمند) بوده و روایی ابزار، بر اساس اعتبار نمونه، نظر خبرگان و توافق بین مصححان ارزیابی و تأیید شده است. به منظور تحلیل یافته‌ها، از روش تحلیل مضمون با روش پیشنه‌های اترید-استرلینگ (۲۰۰۱) و برای تحلیل مصاحبه‌ها از نرم‌افزار MAXQDA نسخه Pro استفاده شده است. نتایج تحلیل مضمون فراگیر و ترسیم شبکه مضامین که با بهره‌گیری از نظرهای خبرگان شرکت‌کننده در پژوهش و همچنین مطالعه مبانی نظری به دست آمده، نشان داده است که بعد مالی (افزایش درآمد، بهینه‌سازی هزینه‌ها، ارزیابی عملکرد مالی)، بعد مشتری (جذب مشتری جدید، وفاداری و تعامل با مشتری، ارزیابی و تحلیل مشتری)، بعد فرایندهای داخلی (بهبود فرایندهای تبلیغاتی، بهبود خدمات و کیفیت، بهینه‌سازی عملیات داخلی) و بعد یادگیری و رشد (ارتقای مهارت‌ها و دانش سازمانی، نوآوری و بهبود فرایندها، تقویت فرهنگ سازمانی) از جمله ابعاد طراحی راهبردهای بازاریابی مبتنی بر کارت امتیازی متوازن برای ارتقای برند و شهرت رسانه‌ای سازمان ورزش شهرداری تهران محسوب می‌شوند.

**واژگان کلیدی:** کارت امتیازی متوازن، رشد و یادگیری، مشتریان، فرایندهای

داخلی، مالی

### مقدمه

راهبرد به‌عنوان مسیری مناسب برای سازمان تعریف می‌شود که با دنبال کردن به اهداف خود می‌رسد. این مفهوم شامل فرایندی یکپارچه از فعالیت‌ها و عملکردهای سازمان است که اثربخشی آن را در بلندمدت هدایت و تقویت می‌کند (ساسانتو و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۳). با این حال، با تغییرات فناورانه، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و اقتصادی، پرسش‌های متعددی از سوی جامعه در مورد نحوه مدیریت سازمان‌های دولتی و خصوصی مطرح شده است، به‌ویژه با توجه به تأثیرات آنها بر جامعه (پالمای و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۳). در این زمینه، کارت امتیازی متوازن (BSC) را کاپلان و نورتون (۱۹۹۲) به‌عنوان راهکاری برای اندازه‌گیری عملکرد سازمانی، بر اساس چهار دیدگاه: مالی، فرایندهای کسب‌وکار داخلی، مشتری و همچنین نوآوری و یادگیری (که به آن «یادگیری و رشد» نیز گفته می‌شود) معرفی کرده‌اند (آبوید و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۳). این راهکار برای اندازه‌گیری عملکرد و ارائه بازخوردهای مالی و غیرمالی به سازمان‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد (کومار و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۲۴). با این حال در مسیر توسعه، این سامانه از یک سامانه اندازه‌گیری عملکرد به سامانه مدیریت راهبردی تکامل یافته است (دجیساس و الویز<sup>۵</sup>، ۲۰۲۳) و شرکت‌های تجاری و غیره تجاری زیادی برای پیشبرد راهبردی خود از آن استفاده کرده‌اند. (هریستو و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۲۴)

مطالعات نشان داده‌اند که BSC می‌تواند به‌عنوان ابزاری مؤثر برای سازگاری راهبردهای سازمان با اهداف عملی و قابل اندازه‌گیری عمل کند و عملکرد کلی سازمان را بهبود بخشد (مارتین گومز و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۲۴)، به‌علاوه، این ابزار به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با شناسایی و پایش معیارهای کلیدی، به‌طور مداوم، عملکرد خود را ارزیابی کنند و اقدامات لازم را برای بهبود انجام دهند. (داگیدیر و اوزکان<sup>۸</sup>، ۲۰۲۴)

از سویی در حوزه رسانه، به‌ویژه در سازمان‌هایی که فعالیت‌های رسانه‌ای بخشی از راهبرد کلی آنهاست، مدیریت مؤثر عملکرد و فعالیت‌ها به نحو فزاینده‌ای اهمیت یافته است. رسانه‌ها، به‌عنوان یکی از ارکان کلیدی ارتباطات سازمانی و راهبردی، نقشی حیاتی در برقراری ارتباط با ذی‌نفعان و ایجاد ارزش برای سازمان‌ها ایفا می‌کنند (فنجیائو و همکاران<sup>۹</sup>، ۲۰۲۳). به‌همین دلیل، نیاز به رویکردهایی که بتوانند فعالیت‌های رسانه‌ای را به‌طور مؤثر و منسجم مدیریت

1. Susanto et al.

2. Palmie et al.

3. Abueid et al.

4. Kumar et al.

5. De Jesus & Alves

6. Hristov et al.

7. Martín-Gómez et al.

8. Dagıdır & Ozkan

9. Fengjiao et al.

کنند، بیش از پیش احساس می‌شود و در این زمینه، ایجاد و ارتقای کمی و کیفی برند رسانه‌ای می‌تواند به سازمان‌ها در این زمینه کمک کند. برند یکی از ارزشمندترین دارایی‌های هر سازمان است که فراتر از هرگونه نشانه یا نام تجاری عمل می‌کند و به‌عنوان نمادی از ارزش‌ها، کیفیت و هویت سازمان در ذهن مخاطبان نقش می‌بندد. (دانشگر و همکاران، ۱۴۰۰)

برند ضمن اینکه نمایانگر محصول یا خدمات یک سازمان است، با ایجاد ارزشی ذهنی و احساسی، موجب تعامل و وفاداری مخاطبان می‌شود. این ارزش‌های ذهنی، به‌نوعی پیوند عاطفی با مشتریان و مخاطبان تبدیل می‌شوند و بر تصمیمات مصرفی و رفتار آنان اثر مستقیم می‌گذارند. (رجبی‌پور و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰)

در کنار برند، شهرت رسانه‌ای نیز به‌عنوان عامل دیگری در موفقیت سازمان‌ها و افراد اهمیت دارد. شهرت رسانه‌ای به نحوه انعکاس برند در رسانه‌های عمومی و تخصصی و میزان تأثیرگذاری این بازتاب‌ها بر دیدگاه و نگرش عمومی اشاره دارد (نظامی و همکاران، ۱۴۰۱). در عصر حاضر، رسانه‌ها (چه سنتی و چه دیجیتال) به نحوی فزاینده، بر تصمیم‌گیری‌های افراد در زمینه‌های مختلف از خرید محصولات تا انتخاب خدمات تأثیر می‌گذارند. از این‌رو، برخورداری از شهرت مثبت رسانه‌ای برای سازمان‌ها، به ابزاری اساسی برای افزایش مزیت رقابتی تبدیل شده است (محمدی پاکروان و همکاران، ۱۴۰۲). با این حال، با تغییرات سریع در فضای رسانه‌ای و ظهور فناوری‌های نوین، از جمله رسانه‌های اجتماعی و پلتفرم‌های دیجیتال، سازمان‌ها با چالش‌های جدیدی مواجه شده‌اند. رفتارهای کاربران، سرعت انتشار اطلاعات و قابلیت تعاملی رسانه‌های دیجیتال، لزوم بازنگری و به‌روزرسانی راهبردهای برندسازی و مدیریت شهرت رسانه‌ای را موجب شده است. امروزه، سازمان‌ها باید در مسیری گام بردارند که نه‌تنها جذابیت برند خود را حفظ کنند، بلکه با بهره‌گیری از فرصت‌های موجود در فضای رسانه‌ای، جایگاه آن را ارتقا دهند.

با این حال مسئله اصلی در پژوهش حاضر، نبود توازن میان رشد شهرت رسانه‌ای و کیفیت واقعی خدمات یا عملکرد سازمان‌های ورزشی است. در بسیاری از موارد، سازمان‌ها تلاش می‌کنند از طریق کمپین‌های رسانه‌ای و تبلیغاتی، تصویری ایده‌آل از خود ارائه دهند، در حالی که مشکلات ساختاری نظیر کمبود

منابع مالی، ضعف مدیریتی و نبود استراتژی‌های مشخص برندسازی، به‌طور مستقیم بر کیفیت خدمات ارائه‌شده تأثیر می‌گذارد. این تناقض میان تصویر رسانه‌ای و عملکرد واقعی، نه‌تنها اعتماد مخاطبان را کاهش می‌دهد، بلکه اعتبار بلندمدت برند ورزشی را نیز تهدید می‌کند.

از سوی دیگر، تحول رسانه‌های دیجیتال و ظهور شبکه‌های اجتماعی، چالش‌ها و فرصت‌های جدیدی را برای سازمان‌های ورزشی به همراه داشته است. این بسترها، در عین حال که امکان دسترسی سریع و گسترده به مخاطبان را فراهم کرده‌اند، اما کنترل پیام و مدیریت بحران‌های رسانه‌ای را پیچیده‌تر ساخته‌اند. مدیریت مؤثر فعالیت‌های رسانه‌ای در سازمان‌های ورزشی نیازمند رویکردی جامع و هدفمند است که بتواند پیام‌ها و اطلاعات سازمان را به‌صورت مؤثر به مخاطبان هدف منتقل کند و همسو با دستیابی به اهداف راهبردی عمل کند. در این زمینه، سازمان‌های ورزشی با چالش‌های متعددی مانند جذب و حفظ هواداران، ارتقای تصویر عمومی و مدیریت بحران‌های رسانه‌ای روبه‌رو هستند. همچنین، در فضای رقابتی شدید صنعت ورزش و تأثیرگذاری روزافزون رسانه‌های دیجیتال، موفقیت در مدیریت فعالیت‌های رسانه‌ای به یکی از عوامل کلیدی در پیشبرد اهداف سازمانی تبدیل شده است. (پوتکو<sup>۱</sup>، ۲۰۲۴) یکی از ابزارهای مؤثر برای مدیریت راهبردی فعالیت‌های رسانه‌ای، کارت امتیازی متوازن است. این ابزار به سازمان‌ها امکان می‌دهد تا عملکرد خود را در ابعاد مختلف از جمله مالی، مشتریان، فرایندهای داخلی و یادگیری و رشد ارزیابی کنند (اولاریو و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۳). با بهره‌گیری از این چارچوب، سازمان‌های ورزشی می‌توانند به شاخص‌های کلیدی عملکرد مرتبط با فعالیت‌های رسانه‌ای خود دست یابند و فرایندهای لازم برای بهبود این شاخص‌ها را شناسایی و اجرا کنند. (کومار و همکاران، ۲۰۲۴)

---

1. Poteko  
2. Olariu et al.  
3. KPIs

در این مقاله، با توجه به پیچیدگی‌ها و تغییرات سریع رخ داده در محیط رسانه‌ای و ورزشی، به ارائه بینش‌های جدید و کاربردی برای بهبود فعالیت‌های رسانه‌ای سازمان‌های ورزشی و کمک به آنها در دستیابی به موفقیت‌های بیشتر پرداخته خواهد شد. به عبارت دیگر، هدف از پژوهش حاضر، طراحی راهبردهای بازاریابی مبتنی بر کارت امتیازی متوازن برای ارتقای برند و شهرت رسانه‌ای سازمان ورزش شهرداری تهران بوده است.

### روش‌شناسی

روش پژوهش از نوع تحلیل مضمون، با روش پیشنهادی اترید-استرلینگ<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) بوده است. جامعه آماری پژوهش را نیز خبرگان مدیریت ورزشی (استادان و پژوهشگران حوزه مدیریت ورزشی)، مدیران سازمان ورزش شهرداری تهران و مسئولان روابط عمومی و رسانه سازمان ورزش شهرداری تهران تشکیل داده‌اند. نمونه‌ها به صورت هدفمند انتخاب شده‌اند و جمع‌آوری اطلاعات تا اشباع نظری داده‌ها ادامه یافته است. به این منظور با تعداد ۱۹ نفر از خبرگان، مصاحبه انجام پذیرفته و با وجود مشاهده تکرار در اطلاعات دریافتی از مصاحبه ۱۶ به بعد، برای اطمینان بیشتر، این کار تا مصاحبه ۱۹ ادامه یافته است. در مورد انتخاب افراد برای مصاحبه نیز تا حد ممکن سعی شده است پراکندگی این انتخاب به نحوی باشد که نظر نماینده تمام افراد و سازمان‌های ذی‌نفع در زمینه فعالیت رسانه‌ای در سازمان ورزش شهرداری تهران پرسیده شود. مصاحبه‌ها به فراخور میزان جذابیت و اطلاعات مصاحبه‌شونده در مورد موضوع، به صلاحدید خود مصاحبه‌شونده، از ۲۷ دقیقه تا ۵۵ دقیقه به طول انجامیده‌اند و با اجازه قبلی به صورت کامل ضبط شده‌اند، در طول مصاحبه نیز نکاتی یادداشت برداری شده است. در مصاحبه‌های عمیق، با محوریت چهار بعد کارت امتیازی متوازن، یعنی رشد و یادگیری، مشتریان، فرایندهای داخلی و مالی سوالات لازم به تفکیک پرسیده شده‌اند.

به منظور بررسی روایی، از قابلیت باورپذیری (اعتبار)، انتقال‌پذیری و تأییدپذیری و برای سنجش پایایی، از مطالعه حسابرسی فرایند و توافق درون موضوعی دو کدگذار استفاده شده است.

1. Attride-Stirling

برای سنجش روایی، قابلیت باورپذیری (اعتبار) از طریق تأیید فرایند پژوهش از سوی هفت متخصص و استفاده از دو کدگذار برای کدگذاری چند نمونه مصاحبه، انجام شده است و برای سنجش انتقال‌پذیری، از نظر سه متخصص که در پژوهش مشارکت نداشته‌اند، بهره‌گرفته شده، برای تأییدپذیری نیز تمامی مصاحبه‌ها ثبت و ضبط شده‌اند و در هر سه مورد، روایی به تأیید رسیده است. برای سنجش پایایی از مطالعه حسابرسی فرایندها (در اختیار قرار دادن اطلاعات به استادان راهنما و مشاور) استفاده شده است. همچنین از توافق درون موضوعی دو کدگذار بهره‌برده شده، به این منظور سه مصاحبه از سوی پژوهشگر و همکار، با مشخص ساختن کدهای مشابه و غیرمشابه تحلیل شده‌اند و مشخص شده است که در مجموع ۱۱۹ کد وجود دارد. تعداد کل توافقیها ۵۱ کد و تعداد کل عدم توافقیها ۱۷ کد بوده است. پایایی بین دو کدگذار نیز ۸۵/۷ درصد به دست آمده است که بیش از ۰/۶۰ است. در این زمینه، استملر<sup>۱</sup> (۲۰۰۱)، در پژوهش خود میزان پایایی بیشتر از ۶۰ صدم را مورد تأیید و قابل قبول دانسته است.

مدل پژوهش نیز براساس روابط شناسایی شده به صورت یک چارچوب مفهومی ترسیم شده است. سه مرحله تحلیل مضمون (مضامین پایه، سازنده و مضامین فراگیر) انجام گرفته تا مقوله‌ها، تبدیل به مؤلفه‌ها، سپس، ابعاد و در نهایت، عامل‌های اصلی در مدل مفهومی شوند. (اترید-استرلینگ، ۲۰۰۱) از نرم‌افزار MaxQDA نسخه Pro نیز به منظور تحلیل مصاحبه‌ها استفاده شده است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی

## یافته‌های پژوهش

نتایج جمعیت شناختی پژوهش در جدول ۱ گزارش شده است:

جدول ۱. توصیف ویژگی‌های دموگرافیک مصاحبه‌شوندگان

کد پاسخگو	جنسیت	سن (سال)	سطح تحصیلات	گروه	کد پاسخگو	جنسیت	سن (سال)	سطح تحصیلات	گروه
P1	مرد	۴۵	دکترا	استاد	P11	زن	۴۰	کارشناسی	روابط عمومی
P2	مرد	۵۵	دکترا	مدیر	P12	مرد	۵۳	دکترا	استاد
P3	زن	۳۷	کارشناسی	روابط عمومی	P13	مرد	۵۰	دکترا	استاد
P4	زن	۴۰	دکترا	استاد	P14	مرد	۵۳	کارشناسی ارشد	مدیر
P5	مرد	۳۸	دکترا	استاد	P15	مرد	۴۴	دکترا	استاد
P6	مرد	۴۱	کارشناسی	روابط عمومی	P16	مرد	۳۶	کارشناسی	روابط عمومی
P7	مرد	۴۹	دکترا	استاد	P17	مرد	۴۰	کارشناسی ارشد	روابط عمومی
P8	مرد	۵۱	دکترا	مدیر	P18	زن	۵۱	دکترا	استاد
P9	مرد	۳۹	دکترا	استاد	P19	مرد	۴۶	دکترا	استاد
P10	مرد	۴۲	کارشناسی ارشد	روابط عمومی					

یافته‌های پژوهش شامل چارچوب کدگذاری مؤلفه‌ها و مدل مفهومی برخاسته از آن است. چارچوب مفهومی استخراج شده نیز ۴ مضمون فراگیر، ۱۲ مضمون سازمان‌دهنده و ۸۹ مضمون پایه را در برمی‌گیرد. کدگذاری در جدول ۳ گزارش شده است.

پژوهش‌های ارتباطی،  
سال سی و دوم،  
شماره ۱ (پیاپی ۱۲۱)،  
بهار ۱۴۰۴

جدول ۲. تحلیل مضمون مفاهیم شناسایی شده

کدهای مصاحبه‌شوندگان	مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
P1, P5	ارتقای فروش خدمات ورزشی	افزایش درآمد	مالی
P3, P7	جذب سرمایه‌گذاران و حامیان جدید		
P8, P14, P18	توسعه منابع مالی از طریق حامیان		
P2, P6	افزایش درآمد از طریق فروش آنلاین بلیت‌های ورزشی		
P4, P12	ایجاد مدل‌های درآمدی جدید از طریق فروش محصولات دیجیتال		
P10, P16	ایجاد بسته‌های مالی برای حمایت از برنامه‌های ورزشی		
P1, P11, P22	جذب درآمد از طریق فروش تجهیزات ورزشی		
P9, P13	افزایش درآمد از طریق فروش بلیت‌های رویدادها		
P2, P8, P17	توسعه برنامه‌های عضویت و وفاداری برای درآمد پایدار		
P5, P15	توسعه راهبردهای قیمت‌گذاری برای خدمات ورزشی	بهینه‌سازی هزینه‌ها	
P6, P12	کاهش هزینه‌های بازاریابی از طریق بهینه‌سازی کانال‌های تبلیغاتی		
P3, P9	بهینه‌سازی هزینه‌های تبلیغات		
P4, P14	مدیریت هزینه‌های بازاریابی در رسانه‌های اجتماعی		
P7, P11, P19	بهبود مدیریت هزینه‌های رویدادهای ورزشی		
P10, P20	ارزیابی بازده تبلیغات در رسانه‌های مختلف		
P1, P16, P21	استفاده از تبلیغات مبتنی بر بازگشت سرمایه (ROI)	ارزیابی عملکرد مالی	
P2, P7	پیگیری و ارزیابی بازده سرمایه‌گذاری (ROI)		
P3, P12, P22	تحلیل مالی درآمد و هزینه‌های تبلیغاتی		
P5, P13	ارزیابی عملکرد راهبردهای مالی در بهبود شهرت برند		
P6, P14	بررسی بازگشت سرمایه در کمپین‌های تبلیغاتی		
P4, P8	استفاده از داده‌های مالی برای تصمیم‌گیری راهبردی		

طراحی راهبردهای  
بازاریابی مبتنی بر کارت  
امتیازی متوازن برای  
ارتقای برند و شهرت  
رسانه‌ای سازمان ورزش  
شهررداری تهران

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	کدهای مصاحبه‌شوندگان
جذب مشتری جدید	جذب مشتری جدید	جذب مخاطب از طریق تولید محتوای ویدیویی و تصویری	۲۹، ۲۱۵
		تبلیغات هدفمند برای جذب مشتریان جدید	۲۱۰، ۲۱۸، ۲۱۹
		استفاده از تأثیر بازخورد مشتریان در ارتقای خدمات	۲۲، ۲۵، ۲۱۱
		ارتقای تجربه مشتری با استفاده از فناوری‌های نوین	۲۶، ۲۱۶
		استفاده از رسانه‌های جدید برای معرفی خدمات و رویدادها	۲۷، ۲۹
وفاداری و تعامل با مشتری	وفاداری و تعامل با مشتری	جذب مشتری از طریق برنامه‌های تخفیف و هدایای ویژه	۲۱، ۲۲۰
		ایجاد وفاداری در مشتریان از طریق برنامه‌های عضویت	۲۳، ۲۶
		افزایش تعامل با مشتریان از طریق رسانه‌های اجتماعی	۲۴، ۲۱۰، ۲۱۵
		افزایش رضایت مشتریان از طریق پاسخ‌دهی سریع و مؤثر	۲۱۲، ۲۱۹
		مدیریت ارتباط با مشتریان از طریق CRM	۲۵، ۲۱۴، ۲۲۲
		طراحی کمپین‌های تبلیغاتی خاص برای جامعه هدف	۲۷، ۲۸
		ارتقای تجربه مشتری در فرایندهای ثبت‌نام آنلاین	۲۲، ۲۱۶، ۲۱۷
		تقویت ارتباطات اجتماعی با مخاطبان هدف	۲۶، ۲۱۳
		تعامل با جوامع آنلاین برای ایجاد شناخت برند	۲۳، ۲۹، ۲۱۸
		تحلیل و ارزیابی نیازهای مشتریان	۲۴، ۲۷، ۲۱۹
ارزیابی و تحلیل مشتری	ارزیابی و تحلیل مشتری	بررسی و تحلیل نیازهای مختلف گروه‌های هدف	۲۱۰، ۲۱۳
		استفاده از نظرسنجی‌ها و بازخوردها برای بهبود خدمات	۲۱۲، ۲۲۱
		تحلیل داده‌ها و روندها برای پیش‌بینی نیازهای مشتریان	۲۸، ۲۱۶، ۲۲۲
		بررسی کیفیت و کمیت خدمات ارائه شده به مشتریان	۲۵، ۲۹
		ارزیابی سطح رضایت مشتریان پس از تعامل با برند	۲۲، ۲۶، ۲۱۸

## ادامه جدول ۲.

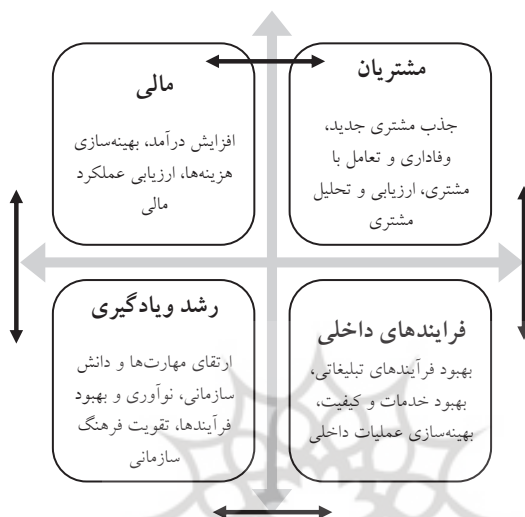
کدهای مصاحبه‌شوندگان	مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
P۷, P۱۵	طراحی فرایندهای کارآمد برای تبلیغات دیجیتال	بهبود فرایندهای تبلیغاتی	
P۱, P۳	استفاده از فناوری‌های نوین برای بهبود فرایندهای تبلیغاتی		
P۴, P۱۶	بهینه‌سازی فرایندهای تبلیغات در شبکه‌های اجتماعی		
P۱۲, P۱۹, P۲۰	طراحی و اجرای سامانه‌های مدیریت رویدادها		
P۵, P۱۰, P۱۸	طراحی و اجرای سامانه‌های سیستم‌های هوشمند تبلیغاتی		
P۸, P۱۷	توسعه فرایندهای مبتنی بر داده برای تبلیغات آنلاین		
P۶, P۹	تجزیه و تحلیل فرایندهای بهبود عملکرد داخلی سازمان		
P۳, P۱۲	نظارت بر کمپین‌های بازاریابی و اصلاحات لازم در آنها		
P۱, P۱۴, P۱۵	بهبود کیفیت خدمات در مراکز ورزشی	بهبود خدمات و کیفیت	فرایندهای داخلی
P۲, P۴	ایجاد فرایندهای مؤثر برای جذب مشتریان جدید		
P۷, P۱۱, P۲۰	استفاده از تحلیل‌های پیشرفته برای بهینه‌سازی فرایندهای تبلیغاتی		
P۶, P۱۸	بهبود فرایندهای بازاریابی از طریق نوآوری در فناوری		
P۹, P۱۳, P۲۲	افزایش بهره‌وری منابع انسانی در فرایندهای بازاریابی		
P۱۰, P۱۲	ایجاد فرایندهای نوآورانه برای جذب مشتریان		
P۳, P۱۶	ارتقای تجربه مشتری در رویدادهای ورزشی با خدمات خاص	بهینه‌سازی عملیات داخلی	
P۱, P۵	نظارت بر فرایندهای داخلی سازمان برای بهبود عملکرد		
P۷, P۱۴	استفاده از داده‌های تحلیل بازار برای طراحی راهبردهای بهتر		
P۴, P۱۹	اجرای سامانه‌های مدیریتی نوین برای مدیریت منابع انسانی		
P۱۰, P۱۵, P۲۰	بهبود فرایندهای حمل و نقل و لجستیک برای رویدادها		
P۳, P۷	بهینه‌سازی فرایندهای داخلی برای ارتقای کیفیت خدمات به مشتریان		
P۶, P۸	اجرای فرایندهای خودکار برای ثبت نام رویدادهای ورزشی		

طراحی راهبردهای  
بازاریابی مبتنی بر کارت  
امتیازی متوازن برای  
ارتقای برند و شهرت  
رسانه‌ای سازمان ورزش  
شهررداری تهران

کدهای مصاحبه‌شوندگان	مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
۲۱۰, ۲۰۹, ۲۱۸	ارتقای مهارت‌های تیم بازاریابی در زمینه‌های دیجیتال		
۲۰۵, ۲۱۶, ۲۲۲	آموزش کارکنان در زمینه استفاده از ابزارهای نوین تبلیغاتی		
۲۱۲, ۲۱۳	توسعه فرایندهای پژوهشی برای بهبود راهبردهای بازاریابی		
۲۰۳, ۲۰۴, ۲۰۸	تقویت توانمندی‌های کارکنان در استفاده از داده‌های تحلیل بازار	ارتقای مهارت‌ها و دانش سازمانی	
۲۰۶, ۲۲۰	ارتقای توانمندی‌های تیم‌های بازاریابی از طریق دوره‌های آموزشی		
۲۲, ۲۰۹	ارتقای مهارت‌های دیجیتال در تیم‌های بازاریابی		
۲۱۰, ۲۱۹, ۲۲۱	توسعه مدل‌های تحلیلی برای پیش‌بینی روندهای بازار		
۲۱, ۲۱۵	ارتقای مهارت‌های فناوری برای بهبود فرایندهای بازاریابی		
۲۰۵, ۲۱۷, ۲۲۰	تشویق نوآوری در فرایندهای بازاریابی		یادگیری و رشد
۲۰۸, ۲۱۰	اجرای روش‌های نوین یادگیری ماشین		
۲۰۴, ۲۱۸, ۲۲۱	در نظر گرفتن جوایز و مشوق‌ها برای ابتکارات نوآورانه		
۲۰۶, ۲۱۱	تقویت رهبری در تیم‌های بازاریابی و مدیریت	نوآوری و بهبود فرایندها	
۲۰۳, ۲۱۹	استفاده از فناوری‌های جدید برای تحلیل و تجزیه داده‌ها		
۲۰۷, ۲۰۹, ۲۱۳	توسعه توانمندی‌های کارکنان در زمینه ایجاد کمپین‌های تبلیغاتی		
۲۰۱, ۲۱۲	ارتقای کیفیت ارتباطات داخلی برای توسعه همکاری‌های میان‌بخشی		
۲۲, ۲۰۵	ترویج فرهنگ کار تیمی در تیم‌های بازاریابی		
۲۰۴, ۲۰۹	توسعه توانمندی تیم‌های مدیریت رویدادها		
۲۰۸, ۲۱۶	ایجاد سامانه‌های یادگیری درون‌سازمانی		
۲۰۶, ۲۱۷	ارتقای مهارت‌های رهبری در تیم‌های بازاریابی	تقویت فرهنگ‌سازمانی	
۲۰۳, ۲۱۳	ایجاد فرصت‌های آموزشی برای ارتقای آگاهی برند		
۲۰۵, ۲۱۰, ۲۱۸	ارتقای مهارت‌های کارکنان در زمینه استفاده از فناوری‌های نوین		

با بررسی مبانی نظری و دیدگاه استادان و برخی از مصاحبه‌شوندگان، شبکه مضامین ترسیم گردیده و نتایج در شکل ۱ آمده است.

شکل ۱. شبکه مضامین



### بحث و نتیجه‌گیری

نتایج تحلیل مضمون فراگیر و ترسیم شبکه مضامین که با بهره‌گیری از دیدگاه‌های خبرگان شرکت‌کننده در پژوهش و همچنین مطالعه مبانی نظری به دست آمده است، نشان داد که بعد مالی (افزایش درآمد، بهینه‌سازی هزینه‌ها، ارزیابی عملکرد مالی)، بعد مشتری (جذب مشتری جدید، وفاداری و تعامل با مشتری، ارزیابی و تحلیل مشتری)، بعد فرایندهای داخلی (بهبود فرایندهای تبلیغاتی، بهبود خدمات و کیفیت، بهینه‌سازی عملیات داخلی) و بعد یادگیری و رشد (ارتقای مهارت‌ها و دانش سازمانی، نوآوری و بهبود فرایندها، تقویت فرهنگ سازمانی) از جمله ابعاد راهبردهای بازاریابی مبتنی بر کارت امتیازی متوازن برای ارتقای برند و شهرت رسانه‌ای سازمان ورزش شهرداری تهران هستند. کارت امتیازی متوازن به‌عنوان یک ابزار مدیریت راهبردی، از طریق ارائه یک چارچوب چندبعدی، به سازمان‌ها کمک می‌کند تا راهبردها و اهداف خود را به شاخص‌های عملکردی قابل اندازه‌گیری تبدیل کنند (کومار و همکاران،

۲۰۲۴). این ابزار نه تنها به سنجش عملکرد در بعد مالی می‌پردازد، بلکه به جنبه‌های دیگری چون رضایت مشتریان، کارایی فرایندهای داخلی و توسعه ظرفیت‌های سازمانی نیز توجه دارد BSC از این طریق، امکان تصمیم‌گیری‌های دقیق و هماهنگ‌تر را فراهم می‌آورد و سازمان‌ها را قادر می‌سازد که منابع خود را به نحو اثربخشی تخصیص دهند (طاوسی و تابش<sup>۱</sup>، ۲۰۲۳). در زمینه فعالیت‌های رسانه‌ای، استفاده از BSC می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا اثربخشی و کارایی ارتباطات خود را با ذی‌نفعان و مخاطبان به‌طور نظام‌مند ارزیابی کنند. در سازمان‌های ورزشی که تعامل با مخاطبان و جوامع محلی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، BSC می‌تواند ابزاری قدرتمند برای بهبود این تعاملات باشد (النجار و سلیمان<sup>۲</sup>، ۲۰۲۳). کارت امتیازی متوازن (BSC) از طریق ارائه دیدگاه جامع و یکپارچه، این امکان را به سازمان‌ها می‌دهد که فراتر از ارزیابی مالی، به بررسی عوامل کلیدی موفقیت در حوزه‌های غیرمالی نیز بپردازند. این ابزار به‌ویژه در سازمان‌های ورزشی که به تعامل با جامعه و ارتقای ارتباطات رسانه‌ای نیاز دارند، می‌تواند نقشی تعیین‌کننده داشته باشد. در این زمینه، BSC به سازمان‌ها کمک می‌کند تا راهبردهای رسانه‌ای خود را با اهداف کلان همسو کنند و عملکردشان را در زمینه‌هایی مانند رضایت ذی‌نفعان، بهبود فرایندهای ارتباطی و توسعه ظرفیت‌های انسانی و فناوری مورد ارزیابی قرار دهند.

بر اساس نتایج به‌دست‌آمده، فرایند مالی (افزایش درآمد، بهینه‌سازی هزینه‌ها، ارزیابی عملکرد مالی)، از جمله ابعاد راهبردهای بازاریابی مبتنی بر کارت امتیازی متوازن برای ارتقاء برند و شهرت رسانه‌ای سازمان ورزش شهرداری تهران است. درمنظر مالی، تمرکز اصلی بر مدیریت کارآمد منابع مالی و ارتقای بهره‌وری اقتصادی در فعالیت‌های رسانه‌ای است. کاهش هزینه‌ها و افزایش درآمدهای حاصل از فعالیت‌های رسانه‌ای نیز از عوامل کلیدی در تضمین پایداری و رشد سازمان به‌شمار می‌رود. این رویکرد، نیازمند ارزیابی دقیق ساختار هزینه‌ها و منابع درآمدی و تدوین راهبردهایی برای بهبود عملکرد مالی است. پژوهش‌های پیشین حاکی از آنند که مدیریت مالی کارآمد می‌تواند به‌عنوان یکی از عوامل تسهیل‌کننده ارتقای عملکرد سازمان‌ها ایفای نقش کند. (الحسینی و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۳)

1. Tawse & Tabesh

2. Alnajjar & Suliman

3. Al-Hosaini et al.

در سازمان‌های ورزشی، رسانه‌ها ابزار مؤثری برای جذب منابع مالی و ایجاد درآمد پایدار محسوب می‌شوند. به‌همین دلیل، تحلیل جامع جریان‌های مالی و برنامه‌ریزی هدفمند برای بهبود وضعیت اقتصادی امری ضروری است. همچنین، شواهد نشان می‌دهد که همکاری با بخش خصوصی می‌تواند نقشی محوری در تأمین منابع مالی ایفا کند. این همکاری‌ها می‌تواند شامل انعقاد قراردادهای تبلیغاتی، حمایت از رویدادهای ورزشی و تولید محتوای مشترک باشد که در نهایت، به تقویت بنیه مالی و توسعه سازمان کمک می‌کند. (لوسیر و کیمبال<sup>۱</sup>، ۲۰۲۴). در عین حال استروکا<sup>۲</sup> (۲۰۲۴) تأکید می‌کند که سازمان‌ها باید راهبردهای مالی دقیق و مؤثری را برای ارتقای عملکرد رسانه‌ای خود اجرا کنند تا بتوانند از مزایای مالی حاصل از فعالیت‌های رسانه‌ای بهره‌برداری کنند. ماتینز پیلاز و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۲۳) نیز در مطالعه خود نشان داده‌اند که بهینه‌سازی هزینه‌ها و افزایش درآمدهای رسانه‌ای می‌تواند به تقویت پایداری مالی و رشد سازمان‌های رسانه‌ای کمک کند. آرن و پیریس<sup>۴</sup> (۲۰۲۳) اظهار کرده‌اند که تحلیل مستمر و دقیق هزینه‌های رسانه‌ای، این امکان را به سازمان‌ها می‌دهد که با تخصیص مؤثرتر منابع مالی خود، بازده سرمایه‌گذاری‌هایشان را افزایش دهند. جی و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۲۳) نیز در مطالعه خود، به روش‌های مختلف بهینه‌سازی هزینه‌ها در سازمان‌های رسانه‌ای پرداخته‌اند و راهکارهایی را برای کاهش هزینه‌های عملیاتی و افزایش بازده مالی ارائه داده‌اند. این می‌تواند شامل استفاده از فناوری‌های نوین، بهینه‌سازی فرایندهای داخلی و کاهش هزینه‌های تولید محتوا باشد.

بر اساس نتایج به‌دست‌آمده، مشتری (جذب مشتری جدید، وفاداری و تعامل با مشتری، ارزیابی و تحلیل مشتری) از جمله ابعاد راهبردهای بازاریابی مبتنی بر کارت امتیازی متوازن برای ارتقای برند و شهرت رسانه‌ای سازمان ورزش شهرداری تهران است. در منظر مشتریان، اولویت اصلی بر افزایش رضایت مخاطبان و تقویت تعاملات پایدار با آنهاست. در سازمان‌های ورزشی، رسانه‌ها به‌عنوان ابزاری حیاتی برای جلب توجه و حفظ ارتباط با مخاطبان عمل می‌کنند. جلب رضایت مخاطبان، در عین حال که وفاداری آنان را تقویت می‌کند، زمینه‌ساز جذب افراد جدید نیز می‌شود. این منظر بر بهبود کیفیت ارتباطات و ارائه تجربه‌ای مطلوب به مخاطبان تمرکز دارد. رسانه‌ها، با

1. Lussier & Kimball  
2. Sroka

3. Martínez-Peláez et al.  
4. Ahern & Peress

5. Gee et al.

نقش کلیدی خود در شکل‌دهی به تصویر برند و ایجاد ارتباط مؤثر، نیازمند برنامه‌ریزی راهبردی برای پاسخگویی به انتظارات و نیازهای مخاطبان هستند. پژوهش‌های پیشین نشان داده‌اند که درک دقیق نیازها و ترجیحات مخاطبان، به‌ویژه در محیط‌های رقابتی، تأثیر بسزایی بر افزایش رضایت و حفظ وفاداری آنان دارد. از این‌رو، اتخاذ رویکردهای تعاملی و مشتری‌مدار در برنامه‌های رسانه‌ای می‌تواند به ارتقای جایگاه سازمان در میان مخاطبان و افزایش جذابیت آن کمک کند (جینتینگ و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۳). درعین‌حال، ایجاد محتوای متناسب با علایق و نیازهای مخاطبان می‌تواند تعامل و وفاداری آنان را افزایش دهد. برای مثال، تولید محتوای سفارشی‌شده و تعامل مستقیم با مخاطبان از طریق رسانه‌های اجتماعی می‌تواند تقویت ارتباطات و افزایش رضایت مخاطبان را در پی داشته باشد (بایداس و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۳). اوزکان<sup>۳</sup> (۲۰۲۳) در مطالعه خود تأکید کرد که تعامل مؤثر با مخاطبان و ارتقای رضایت آنان، به حفظ وفاداری و جذب مخاطبان جدید منجر می‌شود که برای سازمان‌های ورزشی بسیار حیاتی است. بازی و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۲۰) در پژوهش خود نشان داده‌اند که کیفیت محتوای رسانه‌ای می‌تواند به‌طور مستقیم، بر رضایت مخاطبان تأثیر بگذارد. محتوای جذاب و مرتبط با نیازها و انتظارات مخاطبان، می‌تواند به افزایش رضایت و وفاداری آنان کمک کند. درعین‌حال جینگا<sup>۵</sup> (۲۰۲۴) پیشنهاد می‌کند که سازمان‌های ورزشی از پلتفرم‌های جدید و فناوری‌های نوین برای ارتباط با مخاطبان استفاده کنند. این امر شامل استفاده از شبکه‌های اجتماعی، اپلیکیشن‌های موبایل و پلتفرم‌های دیجیتال است که به سازمان‌ها امکان می‌دهد به‌طور مستقیم و مؤثر، با مخاطبان خود در ارتباط باشند و نیازهای آنان را به‌طور به‌روز برآورده کنند. درنهایت تعامل فعالانه با مخاطبان از راهبردهای کلیدی برای بهبود رضایت آنان و تقویت ارتباطات رسانه‌ای شمرده می‌شود. کیانا و کیمب<sup>۶</sup> (۲۰۲۴) در پژوهش خود تأکید کرده‌اند که تعامل مستمر و دوطرفه با مخاطبان می‌تواند به ایجاد رابطه‌ای نزدیک‌تر و مؤثرتر با آنان کمک کند. برگزاری نظرسنجی‌ها، درخواست بازخورد و پاسخگویی سریع به نظرها و انتقادهای مخاطبان از جمله روش‌های مؤثر برای ارتقای سطح تعامل است. سالونن و همکاران<sup>۷</sup> (۲۰۲۴) نیز در پژوهش خود به این نتیجه رسیده‌اند که سازمان‌ها باید به‌طور مداوم، کیفیت محتوای خود را ارزیابی و بر اساس نیازها

1. Ginting et al.

2. Baydas et al.

3. Ozcan

4. Bazi et al.

5. Jinga

6. Qiana &amp; Kimb

7. Salonen et al.

و انتظارات مخاطبان، به‌روزرسانی کنند. محتوای با کیفیت بالایی که به‌طور مداوم به‌روز می‌شود، می‌تواند به جذب مخاطبان جدید و حفظ مخاطبان فعلی کمک کند.

بر اساس نتایج به‌دست‌آمده، فرایندهای داخلی (بهبود فرایندهای تبلیغاتی، بهبود خدمات و کیفیت، بهینه‌سازی عملیات داخلی) از جمله ابعاد راهبردهای بازاریابی مبتنی بر کارت امتیازی متوازن برای ارتقا برند و شهرت رسانه‌ای سازمان ورزش شهرداری تهران هستند. بهینه‌سازی فرایندهای داخلی، یکی از ارکان کلیدی کارت امتیازی متوازن است که به ارتقای اثربخشی و بهره‌وری سازمان کمک می‌کند. در حوزه فعالیت‌های رسانه‌ای، این بهینه‌سازی، شامل افزایش هماهنگی میان بخش‌های مختلف، بهبود کیفیت تولید محتوا و تسریع در انتشار اطلاعات می‌شود. بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته رسانه‌ای، ارتقای زیرساخت‌های فناورانه و تدوین استانداردهای مشخص برای فرایند تولید و توزیع محتوا، از جمله اقداماتی هستند که می‌توانند در این مسیر مؤثر باشند. مطالعات مرتبط و یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهند که اصلاح و بهبود فرایندهای داخلی می‌تواند منجر به کاهش هزینه‌های عملیاتی، افزایش دقت و سرعت در ارائه خدمات رسانه‌ای و در نهایت ارتقای کلی عملکرد سازمان شود. این اقدامات نه تنها به بهره‌وری بالاتر کمک می‌کنند، بلکه جایگاه رقابتی سازمان را نیز در عرصه رسانه‌ای تقویت خواهند کرد (ژیا و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۴). بهینه‌سازی فرایندهای داخلی مرتبط با تولید و توزیع محتوا می‌تواند به افزایش کارایی و کاهش هزینه‌ها کمک کند. به‌طور خاص، استفاده از فناوری‌های جدید و ابزارهای دیجیتال، بهبود کارایی و کاهش زمان لازم برای تولید محتوا را در پی خواهد داشت.

بر اساس نتایج به‌دست‌آمده، بعد یادگیری و رشد (ارتقای مهارت‌ها و دانش سازمانی، نوآوری و بهبود فرایندها، تقویت فرهنگ سازمانی) از جمله ابعاد راهبردهای بازاریابی مبتنی بر کارت امتیازی متوازن برای ارتقای برند و شهرت رسانه‌ای سازمان ورزش شهرداری تهران محسوب می‌شود.

رشد و یادگیری به‌عنوان یکی از ابعاد کلیدی کارت امتیازی متوازن، بر ارتقای توانمندی‌های کارکنان و افزایش ظرفیت‌های انسانی سازمان تأکید دارد. در حوزه فعالیت‌های رسانه‌ای، این بعد شامل آموزش تخصصی، تقویت

1. Xia et al.

مهارت‌های حرفه‌ای و ایجاد فضایی برای نوآوری و یادگیری مداوم است. سازمان ورزش شهرداری تهران می‌تواند با اجرای برنامه‌های آموزشی مرتبط با فناوری‌های نوین رسانه‌ای و حمایت از ایده‌های خلاقانه کارکنان، به بهبود مهارت‌ها و دانش آنان کمک کند. توسعه منابع انسانی از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی، کارگاه‌های مهارتی و تشویق به اشتراک دانش در میان کارکنان، یکی از اولویت‌های اساسی در این منظر است. تمرکز بر رشد فردی و گروهی کارکنان، ضمن اینکه عملکرد سازمان را در حوزه رسانه‌ای بهبود می‌بخشد، زمینه‌ساز ایجاد مزیت رقابتی پایدار نیز می‌شود. در این راستا وندنبرگ و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۳) در پژوهش خود نشان داده‌اند که آموزش‌های تخصصی در حوزه رسانه می‌تواند بهبود قابل توجهی در کیفیت و کارایی کارکنان ایجاد کند. با برگزاری دوره‌های آموزشی مداوم و تخصصی، سازمان‌ها می‌توانند مهارت‌های کارکنان خود را ارتقا دهند و آنان را با آخرین فناوری‌ها و روندهای صنعت رسانه آشنا کنند. درعین حال سانیک و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۳) به این نتیجه دست یافته‌اند که توسعه مهارت‌های فنی و مدیریتی کارکنان، به‌ویژه در زمینه‌های مرتبط با رسانه و فناوری، می‌تواند به بهبود عملکرد کلی رسانه‌ها و افزایش نوآوری کمک کند. بهبود مهارت‌های کارکنان در زمینه تولید محتوا، مدیریت رسانه و تحلیل داده‌های مخاطبان، منجر به ارتقای کیفیت و اثرگذاری فعالیت‌های رسانه‌ای خواهد شد. ایجاد فرهنگ نوآوری و یادگیری مستمر در سازمان‌های ورزشی نیز جزء حیاتی منظر رشد و یادگیری است. ریوالدو و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۲۳) در مطالعه خود بر اهمیت ایجاد فضایی که در آن نوآوری و یادگیری مستمر تشویق شوند، تأکید می‌کنند. چنین فرهنگی می‌تواند به کارکنان انگیزه دهد تا ایده‌های جدید و خلاقانه ارائه دهند و در فعالیت‌های رسانه‌ای نوآورانه شرکت کنند. پرسادا و نابلا<sup>۴</sup> (۲۰۲۳) نیز اظهار کرده‌اند سازمان‌هایی که فرهنگ یادگیری مستمر را ترویج می‌کنند، قادر به پاسخگویی بهتر به تغییرات بازار و نیازهای مخاطبان هستند. این فرهنگ به کارکنان فرصت می‌دهد که با تغییرات سریع صورت گرفته در فناوری و روندهای رسانه‌ای همگام شوند و راهکارهای جدید و خلاقانه‌ای را برای بهبود فعالیت‌های رسانه‌ای ارائه دهند.

1. Van den Berg et al.

2. Saniuk et al.

3. Rivaldo et al.

4. Persada & Nabella

### پیشنهادها

با این حال و با وجود مزایای قابل توجه کارت امتیازی متوازن، اجرای موفق آن در سازمان‌ها، به‌ویژه در بخش‌های عمومی نظیر سازمان ورزش شهرداری تهران، با چالش‌هایی مواجه است. یکی از مسائل اصلی، نیاز به تغییر فرهنگ سازمانی برای پذیرش این ابزار مدیریتی است. بسیاری از سازمان‌ها به دلیل مقاومت در برابر تغییر، یا نداشتن آگاهی کافی از مفاهیم و کاربردهای کارت امتیازی متوازن در فرایند اجرا با موانعی روبه‌رو می‌شوند. علاوه بر این، تعیین شاخص‌های مناسب برای هر یک از چهار منظر و جمع‌آوری اطلاعات موردنیاز برای ارزیابی این شاخص‌ها، از دیگر چالش‌های جدی این مسیر به‌شمار می‌روند. برای غلبه بر این محدودیت‌ها، بهره‌گیری از برنامه‌ریزی‌های دقیق و راهبردی ضروری است.

به‌منظور بهبود وضعیت مالی، سازمان ورزش شهرداری تهران می‌تواند از تحلیل‌های مالی منظم و روش‌های بهینه‌سازی هزینه بهره‌برداری کند. استفاده از مدل‌های مالی پیشرفته و تحلیل‌های پیش‌بینی‌کننده برای طراحی برنامه‌های راهبردی می‌تواند در این زمینه مؤثر باشد. در خصوص ارتقای کیفیت محتوای رسانه‌ای، تمرکز بر تولید محتوای جذاب و بهره‌گیری از پلتفرم‌های دیجیتال، نوین، نقش بسزایی در افزایش رضایت مخاطبان ایفا خواهد کرد. همچنین، فراهم کردن فرصت‌هایی برای تعامل بیشتر با مخاطبان از طریق نظرسنجی‌ها، دریافت بازخوردها و فعالیت‌های مشارکتی منجر به تقویت ارتباطات و جلب اعتماد آنان خواهد شد. تشکیل تیم‌های تخصصی برای پیگیری این اهداف نیز نتایج مثبتی در بر خواهد داشت. از منظر رشد و یادگیری، برگزاری دوره‌های آموزشی تخصصی در حوزه رسانه و تشویق کارکنان به یادگیری مداوم می‌تواند ظرفیت‌های انسانی سازمان را تقویت کند. همچنان که ترویج فرهنگ نوآوری و یادگیری از طریق کارگاه‌های خلاقانه و فعالیت‌های گروهی به توسعه ایده‌های جدید و ارتقای عملکرد رسانه‌ای سازمان کمک شایانی خواهد کرد. برای بهبود فرایندهای داخلی با بهینه‌سازی مراحل تولید و توزیع محتوا می‌توان به افزایش بهره‌وری و کارایی کمک کرد. همچنین، ایجاد هماهنگی بهتر میان واحدهای مختلف سازمان از دیگر اقدامات ضروری است که تأثیر قابل توجهی بر ارتقای اثربخشی فعالیت‌های رسانه‌ای خواهد داشت.

## نوآوری و محدودیت پژوهش

در بسیاری از موارد، سازمان‌ها تلاش می‌کنند از طریق کمپین‌های رسانه‌ای و تبلیغاتی، تصویری ایده‌آل از خود ارائه دهند، در حالی که مشکلات ساختاری نظیر کمبود منابع مالی، ضعف مدیریتی و نبود استراتژی‌های مشخص برندسازی، به‌طور مستقیم بر کیفیت خدمات ارائه‌شده تأثیر می‌گذارد. این تناقض میان تصویر رسانه‌ای و عملکرد واقعی، نه تنها اعتماد مخاطبان را کاهش می‌دهد، بلکه اعتبار بلندمدت برند ورزشی را نیز تهدید می‌کند. بنابراین با توجه به پیچیدگی و تغییرات سریع در محیط رسانه‌ای و ورزشی، این پژوهش به دنبال ارائه بینش‌های جدید و کاربردی برای بهبود فعالیت‌های رسانه‌ای سازمان‌های ورزشی و کمک به آنها در دستیابی به موفقیت‌های بیشتر بوده است.

## منابع

- دانشگر، محمد، عبدالوند، محمدعلی، حیدرزاده هنزایی، کامبیز، و خون سیاوش، محسن. (۱۴۰۰). تأثیر توأمان استراتژی و شایستگی‌های سازمانی بر هویت برند سازمانی. *مدیریت بازرگانی*، ۱۳(۳)، ۷۲۰-۶۹۰.  
<https://doi.org/10.22059/JIBM.2021.315807.4015>
- نظامی، پریسا، شریفی، سید مهدی، نرگسیان، عباس، و رضوانی، مهران. (۱۴۰۱). ارائه مدل شهرت رسانه‌ای کانال‌های پیام‌رسان خبری با رویکرد داده بنیاد. *مطالعات رسانه‌های نوین*، ۸(۳۲)، ۳۰-۱.  
<https://doi.org/10.22054/nms.2022.55060.1038>
- محمدی پاکروان، پروین، سلیمانی، مجید، و شعبانی بهار، غلامرضا. (۱۴۰۲). تحلیل مزیت رقابتی وزارت ورزش و جوانان مبتنی بر شهرت رسانه‌ای. *مدیریت دانش در ورزش*، ۴(۲).
- <https://sanad.iau.ir/Journal/kmsj/Article/927651>

Abueid, R., Rehman, S.U., & Nguyen, N.T. (2023). The impact of balanced scorecard in estimating the performance of banks in Palestine. *Euro Med Journal of Business*, 18(1), 34-45.  
<https://dx.doi.org/10.1108/EMJB-03-2021-0047>

Ahern, K.R., & Peress, J. (2023). The role of media in financial decision-making, *Edward Elgar Publishing*, 192-212.  
<https://doi.org/10.4337/9781802204179.00019>

Al-Hosaini, F.F., Ali, B.J., Baadhem, A.M., Jawabreh, O., Atta, A.A.B., & Ali, A. (2023). The Impact of the Balanced Scorecard (BSC) Non-Financial Perspectives on the Financial Performance of Private Universities. *Information Sciences Letters*, 12(9), 2903-2913.

<http://dx.doi.org/10.18576/isl/120901>

Alnajjar, I., & Suliman, A. (2023). Employee performance and the Balanced Scorecard: A study in Qatar Sports Club. *International Journal of Humanities, Arts & Social Sciences*, 9(2).

<http://dx.doi.org/10.20469/ijhss.9.20003-2>

Attride-Stirling, J. (2001). Thematic Networks: An analytic tool for qualitative research. *Qualitative Research*, 1, 385-405.

<http://dx.doi.org/10.1177/146879410100100307>

Baydaş, A., Ata, S., & Coşkuner, M. (2023). Effects of content marketing on customer satisfaction and brand loyalty, *Journal of Social Sciences*, (2), 37-46.

[http://dx.doi.org/10.52326/jss.utm.2023.6\(2\).03](http://dx.doi.org/10.52326/jss.utm.2023.6(2).03)

Bazi, S., Filieri, R., & Gorton, M. (2023). Social media content aesthetic quality and customer engagement: The mediating role of entertainment and impacts on brand love and loyalty. *Journal of Business Research*, 160, 113778.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113778>

Dagıdır, B.D., & Özkan, B. (2024). A comprehensive evaluation of a company performance using sustainability balanced scorecard based on picture fuzzy AHP. *Journal of Cleaner Production*, 435.

De Jesus A.M.J., & Alves, M.D.C. (2023). The balanced scorecard in the education sector: A literature review. *Cogent Education*, 10(1), 2160120.

<https://doi.org/10.1080/2331186X.2022.2160120>

Fengjiao, L., & Kasimon, D.N. (2023). Strategic communication and effectiveness analysis of non-profit organizations in the new media era. *Asian Journal of Research in Education and Social Sciences*, 5(3), 283-298.

<http://dx.doi.org/10.55057/ajress.2023.5.3.29>

Gee, I.H., Nahm, P.I., Yu, T., & Cannella Jr, A.A. (2023). Not-for-profit organizations: A multi-disciplinary review and assessment from a strategic management perspective. *Journal of Management*, 49(1), 237-279.

<https://doi.org/10.1177/01492063221116581>

Ginting, Y., Chandra, T., Miran, I., & Yusriadi, Y. (2023). Repurchase intention of e-commerce customers in Indonesia: An overview of the effect of e-service quality, e-word of mouth, customer trust, and customer satisfaction mediation. *International Journal of Data and Network Science*, 7(1), 329-340.

<https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2022.10.001>

Hristov, I., Cristofaro, M., Camilli, R., & Leoni, L. (2024). A system dynamics approach to the balanced scorecard: a review and dynamic strategy map for operations management. *Journal of Manufacturing, Technology Management*, 35(4):705-743.

<http://dx.doi.org/10.1108/JMTM-02-2022-0069>

Jinga, G. (2024). Sports marketing and management: strategies for success in the digital age. *Review of International Comparative Management/Revisita de Management Comparat International*, 25(3), 586-594 .

Kumar, S., Lim, W.M., Sureka, R., Jabbour, C.J.C., & Bamel, U. (2024). Balanced scorecard: trends, developments, and future directions. *Review of Managerial Science*, 18(8), 2397-2439.

<https://doi.org/10.1007/s11846-023-00700-6>

Lussier, R.N., & Kimball, D.C. (2024). Applied sport management skills. Human Kinetics, *Business & Economics* , the fourth edition, 544 pages.

Martínez-Peláez, R., Ochoa-Brušt, A., Rivera, S., Félix, V. G., Ostos, R., Brito, H., & Mena, L.J. (2023). Role of digital transformation for achieving sustainability: mediated role of stakeholders, key capabilities, and technology. *Sustainability*, 15(14), 11221.

<https://doi.org/10.3390/su151411221>

Martín-Gómez, A.M., Pineda-Ganforina, M., Ávila-Gutiérrez, M.J., Agote-Garrido, A., & Lama-Ruiz, J. R. (2024). Balanced scorecard for circular economy: A methodology for sustainable organizational transformation. *Sustainability*, 16(4), 1464. <https://doi.org/10.3390/su16041464>.

Olariu, A.A., Popa, Ş.C., Breazu, A., & Popa, C.F. (2023). Organizational performance in the public and private sectors in Romania: The Balanced Scorecard perspective. *Management Research and Practice*, 15(2), 17-28.

Ozcan, B. (2024). Total quality management from the personnel perspective in sports organizations. *Technium Soc. Sci. J.*, 54, 306.

<https://doi.org/10.47577/tssj.v54i1.10495>

Palmié, M., Rügger, S., & Parida, V. (2023). Microfoundations in the strategic management of technology and innovation: Definitions, systematic literature review, integrative framework, and research agenda. *Journal of Business Research*, 154, 113351.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113351>

Persada, I.N., & Nabella, S.D. (2023). The influence of compensation, training, competence and work discipline on employee performance pt. Luas retail Indonesia. *International Journal of Accounting, Management, Economics and Social Sciences (IJAMESC)*, 1(4), 291-303.

<https://doi.org/10.61990/ijamesc.v1i4.37>

Poteko, K. (2024). Sports media research in the Slovenian context: Mapping trends and suggestions for the future. *Communication & Sport*, 12(6), 11118-11138.

<https://doi.org/10.1177/21674795231223392>

Qiana, R., & Kimb, K. (2024). Sports participants' intentions to use digital technology for sports participation: A behavioral reasoning theory perspective. *IJASS (International Journal of Applied Sports Sciences)*, 36(1), 56-76.

<https://doi.org/10.24985/ijass.2024.36.1.56>

Rajabipoor Meybodi, A., eſtaneſti, S., Rokhideh, M., & khamshaya, A. (2020). The mediating role of brand authenticity in the effect of brand cultural symbolism on consumer

welfare (Case Study: Samsung Smart Brand Mobile Phone). *New Marketing Research Journal*, 10(3), 21-40.

<https://doi.org/10.22108/nmrj.2020.122984.2123>

Rivaldo, Y., & Nabella, S.D. (2023). Employee performance: Education, training, experience and work discipline. *Calitatea*, 24(193), 182-188.

<https://doi.org/10.47750/QAS/24.193.20>

Salonen, A., Mero, J., Munnukka, J., Zimmer, M., & Karjaluoto, H. (2024). Digital content marketing on social media along the B2B customer journey: The effect of timely content delivery on customer engagement. *Industrial Marketing Management*, 118, 12-26.

Saniuk, S., Caganova, D., & Saniuk, A. (2023). Knowledge and skills of industrial employees and managerial staff for the industry 4.0 implementation. *Mobile Networks and Applications*, 28(1), 220-230.

<https://link.springer.com/article/10.1007/s11036-021-01788-4>

Sroka, R. (2024). Financial fair play and the Court of Arbitration for Sport. *Journal of Global Sport Management*, 9(2), 285-304.

<https://doi.org/10.1080/24704067.2022.2032258>

Stemler, S. (2001). An overview of content analysis. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 7(17), 137-46.

Susanto, P.C., Ali, H., Sawitri, N.N., & Widyastuti, T. (2023). Strategic management: Concept, implementation, and indicators of success (Literature Review). *Siber Journal of Advanced Multidisciplinary*, 1(2), 44-54.

<http://dx.doi.org/10.38035/sjam.v1i2.21>

Tawse, A., & Tabesh, P. (2023). Thirty years with the balanced scorecard: What we have learned. *Business Horizons*, 66(1), 123-132.

<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.03.005>

Van den Berg, G. J., Dauth, C., Homrighausen, P., & Xia, L., Baghaie, S., & Sajadi, S.M. (2024). The digital economy: Challenges and opportunities in the new era of technology and electronic communications. *Ain Shams Engineering Journal*, 15(2), 102411.

<https://doi.org/10.1016/j.asej.2023.102411>