



## شناسایی عوامل مؤثر بر آموزش منابع انسانی صداوسیما جمهوری اسلامی ایران بر مبنای یادگیری الکترونیکی با رویکرد کیفی

محمد صالحی <sup>۱</sup> فریبا حنیفی <sup>۱*</sup> محبوبه عبداللهی <sup>۱</sup>	تاریخ چاپ نهایی: ۱ تیر ۱۴۰۶ تاریخ چاپ اولیه: ۲۱ اردیبهشت ۱۴۰۵ تاریخ پذیرش: ۹ اردیبهشت ۱۴۰۵ تاریخ بازنگری: ۲ اردیبهشت ۱۴۰۵ تاریخ ارسال: ۷ بهمن ۱۴۰۴	شيوه استناددهی: صالحی، محمد، حنیفی، فریبا، و عبداللهی، محبوبه. (۱۴۰۶). شناسایی عوامل مؤثر بر آموزش منابع انسانی صداوسیما جمهوری اسلامی ایران بر مبنای یادگیری الکترونیکی با رویکرد کیفی. یادگیری هوشمند و تحول مدیریت، (۲۵)، ۲۶-۱.
--	--	--

### چکیده

هدف این پژوهش شناسایی و تبیین عوامل کلیدی مؤثر بر آموزش منابع انسانی صداوسیما جمهوری اسلامی ایران مبتنی بر یادگیری الکترونیکی است. پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش، کیفی بود. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۰ نفر از خبرگان، مدیران و کارشناسان ارشد حوزه منابع انسانی صداوسیما با روش نمونه‌گیری هدفمند و تا دستیابی به اشباع نظری گردآوری شد. تحلیل داده‌ها با استفاده از کدگذاری نظری مبتنی بر روش اترید-استرلینگ انجام گرفت و روایی و پایایی از طریق بازبینی خبرگان، توافق درون‌موضوعی و بازآزمون تأیید شد. نتایج تحلیل کیفی نشان داد که آموزش منابع انسانی مبتنی بر یادگیری الکترونیکی در صداوسیما متأثر از هشت عامل کلان شامل مدیریت و برنامه‌ریزی، به‌کارگیری فناوری‌های پیشرفته، تعاملات اجتماعی، پیگیری و ارزیابی، تنوع روش‌های آموزشی (به‌ویژه تصاویر و ویدئوهای آموزشی)، توجه به محتوای آموزشی، همسویی با اهداف سازمانی و توسعه آموزشی است که در مجموع ۳۲ مؤلفه مفهومی را دربر می‌گیرد. تقویت آموزش الکترونیکی منابع انسانی در صداوسیما مستلزم رویکردی نظام‌مند است که هم‌زمان بر برنامه‌ریزی راهبردی، زیرساخت‌های فناورانه، کیفیت محتوا، ارزیابی مستمر و تعاملات یادگیرنده‌محور تأکید داشته باشد.

**واژگان کلیدی:** آموزش؛ آموزش منابع انسانی؛ یادگیری الکترونیکی؛ صداوسیما.

### مشخصات نویسندگان:

۱. گروه مدیریت آموزشی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران

پست الکترونیکی: fariba.hanifi@iau.ac.ir

© 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.



## Identifying Factors Affecting Human Resource Training of the Islamic Republic of Iran Broadcasting Based on E-Learning: A Qualitative Study

Mohammad Salehi <sup>1</sup> Fariba Hanifi <sup>1*</sup> Mahboobeh Abdollahi <sup>1</sup>	Submit Date: 27 January 2026 Revise Date: 22 April 2026 Accept Date: 29 April 2026 Initial Publish: 11 May 2026 Final Publish: 22 June 2027	<b>How to cite:</b> Salehi, M., Hanifi, F., & Abdollahi, M. (2027). Identifying Factors Affecting Human Resource Training of the Islamic Republic of Iran Broadcasting Based on E-Learning: A Qualitative Study. <i>Intelligent Learning and Management Transformation</i> , 5(2), 1-26.
---	---	--

### Abstract

This study aims to identify and explain the key factors influencing human resource training at the Islamic Republic of Iran Broadcasting based on e-learning. This applied study adopted a qualitative approach. Data were collected through semi-structured interviews with 10 experts, senior managers, and experienced specialists in human resources at IRIB, selected purposively until theoretical saturation was achieved. Data analysis was conducted using theoretical coding based on the Attride–Stirling method, and credibility and reliability were ensured through expert review, intra-subject agreement, and test–retest procedures. The qualitative analysis revealed that e-learning-based human resource training at IRIB is shaped by eight overarching factors—management and planning, use of advanced technologies, social interactions, follow-up and evaluation, diversity of instructional methods (particularly educational images and videos), attention to educational content, alignment with organizational goals, and educational development—comprising a total of 32 conceptual components. Effective implementation of e-learning in human resource training at IRIB requires an integrated framework that simultaneously emphasizes strategic planning, technological infrastructure, content quality, continuous evaluation, and learner-centered interaction.

**Keywords:** *Training; Human Resource Training; E-Learning; Broadcasting Organization.*

### Authors' Information:

[fariba.hanifi@iau.ac.ir](mailto:fariba.hanifi@iau.ac.ir)

1. Department of Educational Management, RO.C, Islamic Azad University, Roudehen, Iran



© 2027 the authors. This is an open access article under the terms of the [CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) License.

## مقدمه

در دهه‌های اخیر، آموزش و توسعه منابع انسانی به‌عنوان یکی از ارکان بنیادین پایداری، بهره‌وری و مزیت رقابتی سازمان‌ها مورد توجه جدی پژوهشگران و سیاست‌گذاران قرار گرفته است. سازمان‌ها در محیطی فعالیت می‌کنند که با شتاب بالای تحولات فناورانه، پیچیدگی وظایف، تغییر انتظارات ذی‌نفعان و فشارهای ناشی از رقابت داخلی و بین‌المللی همراه است و در چنین شرایطی، سرمایه انسانی توانمند و به‌روز، مهم‌ترین منبع خلق ارزش محسوب می‌شود. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که توسعه نظام‌مند آموزش منابع انسانی نه تنها به ارتقای شایستگی‌های فردی کارکنان منجر می‌شود، بلکه از طریق بهبود رفتارهای سازمانی، تعهد شغلی و نوآوری، عملکرد کلان سازمان را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد (Husain et al., 2025; Zhang & Villanueva, 2024). از این رو، آموزش دیگر فعالیتی حاشیه‌ای یا صرفاً پشتیبان تلقی نمی‌شود، بلکه به‌مثابه یک راهبرد کلیدی در مدیریت منابع انسانی جایگاه یافته است.

در این میان، تحولات دیجیتال و گسترش فناوری‌های نوین اطلاعاتی، الگوهای سنتی آموزش را با چالش‌های جدی مواجه کرده و زمینه را برای ظهور رویکردهای نوین آموزشی فراهم ساخته است. یادگیری الکترونیکی، آموزش‌های مبتنی بر پلتفرم‌های دیجیتال و مدل‌های ترکیبی حضوری-مجازی، پاسخی به محدودیت‌های زمانی، مکانی و هزینه‌ای آموزش سنتی به شمار می‌روند و امکان دسترسی گسترده‌تر و منعطف‌تر به فرصت‌های یادگیری را فراهم می‌کنند. مطالعات اخیر نشان می‌دهد که آموزش الکترونیکی، در صورت طراحی صحیح و همسویی با نیازهای شغلی و سازمانی، می‌تواند اثربخشی آموزش منابع انسانی را به‌طور معناداری افزایش دهد (Gholampour Sadehi et al., 2024; Wijayanti et al., 2024). با این حال، تحقق این مزایا مستلزم فراهم بودن الزامات فناورانه، مدیریتی و فرهنگی متناسب با بستر سازمانی است.

یکی از روندهای مهم هم‌زمان با تحول دیجیتال، ورود هوش مصنوعی به حوزه مدیریت منابع انسانی و آموزش است. هوش مصنوعی با قابلیت‌هایی نظیر تحلیل داده‌های یادگیری، شخصی‌سازی مسیرهای آموزشی، ارزیابی هوشمند و پیش‌بینی نیازهای مهارتی آینده، افق‌های جدیدی را پیش روی آموزش منابع انسانی گشوده است. پژوهش‌ها تأکید می‌کنند که توسعه مهارت‌های مرتبط با هوش مصنوعی و فناوری‌های نوین، به یکی از الزامات اساسی برای متخصصان منابع انسانی تبدیل شده و نظام‌های آموزشی سازمانی باید خود را با این تحول سازگار کنند (Barrett, 2024; Mahade et al., 2025). همچنین، مقررات‌گذاری و سیاست‌گذاری مناسب در حوزه آموزش نیروی کار مبتنی بر هوش مصنوعی، نقش تعیین‌کننده‌ای در کاهش مخاطرات و افزایش آمادگی سازمان‌ها برای آینده بازار کار دارد (Santoso, 2024).

در کنار تحولات فناورانه، توجه به ابعاد انسانی و رفتاری آموزش منابع انسانی همچنان اهمیت بنیادین دارد. رویکردهای نوین توسعه منابع انسانی بر این نکته تأکید دارند که اثربخشی آموزش، صرفاً به انتقال دانش فنی محدود نمی‌شود، بلکه باید به تقویت خودرهبی، انگیزش درونی، یادگیری مادام‌العمر و رفتارهای خلاقانه کارکنان منجر شود. در این راستا، خودرهبی به‌عنوان یک راهبرد ارزش‌افزا در توسعه منابع انسانی شناخته می‌شود

که می‌تواند از طریق آموزش‌های هدفمند، ظرفیت کارکنان برای یادگیری مستقل و مسئولیت‌پذیری حرفه‌ای را ارتقا دهد (Nam Kim et al., 2024). این رویکرد به‌ویژه در محیط‌های آموزشی الکترونیکی، که نیازمند سطح بالاتری از خودکنترلی و خودانگیختگی است، اهمیت دوچندان می‌یابد.

در سازمان‌های رسانه‌ای، اهمیت آموزش منابع انسانی ابعاد پیچیده‌تری به خود می‌گیرد. این سازمان‌ها علاوه بر الزامات عمومی مدیریت منابع انسانی، با چالش‌های خاصی نظیر تحولات سریع محتوایی، فشارهای اجتماعی و سیاسی، حساسیت افکار عمومی و ضرورت نوآوری مستمر مواجه‌اند. صداوسیما جمهوری اسلامی ایران به‌عنوان یک سازمان رسانه‌ای بزرگ و راهبردی، نقش مهمی در شکل‌دهی فرهنگ عمومی، اطلاع‌رسانی و حکمرانی رسانه‌ای ایفا می‌کند و کیفیت عملکرد آن تا حد زیادی به شایستگی‌ها، نگرش‌ها و توانمندی‌های منابع انسانی وابسته است. مطالعات پیشین در این سازمان نشان داده‌اند که متغیرهایی نظیر جو سازمانی، خلاقیت، شایستگی‌های مدیریتی و رفتارهای شهروندی سازمانی، ارتباط معناداری با عملکرد کارکنان دارند (Ebrahimpour et al., 2012; Khodabandeh Baigi & Sharifi, 2021; Monazzeh et al., 2020) و آموزش هدفمند می‌تواند نقش واسطه‌ای مهمی در تقویت این متغیرها ایفا کند.

علاوه بر این، صداوسیما در سال‌های اخیر با شرایط بحرانی و غیرمنتظره‌ای همچون همه‌گیری بیماری‌ها مواجه بوده است که ضرورت انعطاف‌پذیری و استفاده از آموزش‌های مجازی و الکترونیکی را بیش از پیش برجسته ساخته است. پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه مدیریت رسانه در شرایط بحران نشان می‌دهند که توانمندی نیروی انسانی و دسترسی به مدل‌های آموزشی انعطاف‌پذیر، از عوامل کلیدی تاب‌آوری سازمان‌های رسانه‌ای محسوب می‌شوند (Yasamin et al., 2023). در چنین بستری، آموزش الکترونیکی نه تنها یک انتخاب فناورانه، بلکه یک ضرورت راهبردی برای تداوم عملکرد سازمان تلقی می‌شود.

با وجود این اهمیت، شواهد پژوهشی حاکی از آن است که نظام‌های آموزش و توسعه منابع انسانی در بسیاری از سازمان‌ها، از جمله سازمان‌های دولتی و شبه‌دولتی، با چالش‌ها و کاستی‌های ساختاری مواجه‌اند. مطالعات آسیب‌شناسانه نشان می‌دهد که ضعف در نیازسنجی آموزشی، عدم همسویی آموزش با راهبردهای سازمانی، کمبود زیرساخت‌های فناورانه، و نبود نظام ارزیابی اثربخشی، از مهم‌ترین موانع تحقق اهداف آموزش منابع انسانی به شمار می‌روند (Saber et al., 2024). این چالش‌ها در سازمان‌های بزرگ و پیچیده‌ای مانند صداوسیما، که دارای تنوع گسترده مشاغل و سطوح مدیریتی هستند، نمود بیشتری پیدا می‌کند.

از منظر سیاست‌گذاری و توسعه منابع انسانی در ایران، تلاش‌هایی برای ارائه مدل‌ها و چارچوب‌های بومی متناسب با اسناد بالادستی و الزامات فرهنگی-اجتماعی صورت گرفته است. برخی پژوهش‌ها با تمرکز بر شاخص‌های توسعه مدیریت منابع انسانی، شایستگی محوری و بیانیه‌های کلان، بر ضرورت بازطراحی نظام‌های آموزش و توسعه در سازمان‌های دولتی تأکید کرده‌اند (Mohammadi Yazdi et al., 2024; Reza

Alizadeh et al., 2024). این مطالعات نشان می‌دهند که بدون توجه هم‌زمان به مؤلفه‌های دانشی، مهارتی و نگرشی، آموزش منابع انسانی نمی‌تواند به تحول واقعی در عملکرد سازمانی منجر شود.

در سطح بین‌المللی نیز، پژوهش‌ها بر نقش آموزش و توسعه در تحقق اهداف کلان‌تری نظیر رفتارهای سبز سازمانی، پایداری و مسئولیت اجتماعی تأکید دارند. آموزش‌های هدفمند می‌توانند از طریق ارتقای آگاهی و مشارکت کارکنان، به شکل‌گیری رفتارهای سازگار با محیط‌زیست و ارزش‌های توسعه پایدار کمک کنند (Veerasingam et al., 2024). همچنین، آموزش‌های حرفه‌ای و فنی، نقش مهمی در بهبود فرصت‌های اشتغال گروه‌های خاص و افزایش بهره‌وری نیروی کار ایفا می‌کنند (Nguyen et al., 2024). این یافته‌ها نشان می‌دهد که آموزش منابع انسانی، فراتر از یک ابزار سازمانی، کارکردی اجتماعی و توسعه‌ای نیز دارد.

در بستر سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران، آموزش منابع انسانی باید علاوه بر الزامات عمومی، با مأموریت‌های فرهنگی، اجتماعی و حکمرانی رسانه‌ای همسو باشد. پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه حکمرانی خوب و شفافیت در این سازمان نشان می‌دهد که توسعه منابع انسانی آگاه و توانمند، یکی از پیش‌شرط‌های تحقق الگوهای مطلوب حکمرانی و مقابله با آسیب‌های ساختاری است (Damavandi Kanari et al., 2022). همچنین، مدیریت خلاقیت و نوآوری در تولید محتوا، بدون سرمایه‌گذاری هدفمند در آموزش و توسعه نیروی انسانی امکان‌پذیر نیست (Salavatian & Mansouri 2017).

با توجه به مجموعه مباحث مطرح‌شده، می‌توان گفت که آموزش منابع انسانی مبتنی بر یادگیری الکترونیکی در سازمان صداوسیما، در تقاطع سه حوزه اصلی قرار دارد: تحول دیجیتال و هوش مصنوعی، الزامات راهبردی مدیریت منابع انسانی، و ویژگی‌های خاص سازمان رسانه‌ای. هر یک از این حوزه‌ها، الزامات و چالش‌های خاص خود را دارند و نادیده گرفتن هر یک می‌تواند اثربخشی آموزش را به شدت کاهش دهد. از سوی دیگر، مرور ادبیات نشان می‌دهد که اگرچه پژوهش‌های متعددی به آموزش منابع انسانی، یادگیری الکترونیکی و توسعه سازمانی پرداخته‌اند، اما مطالعاتی که به‌طور جامع و یکپارچه به شناسایی عوامل مؤثر بر آموزش منابع انسانی صداوسیما بر مبنای یادگیری الکترونیکی پرداخته‌اند، محدود است. بر این اساس، ضرورت انجام پژوهشی که با رویکردی جامع، زمینه‌ای و متناسب با شرایط بومی سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران، به شناسایی و تحلیل عوامل مؤثر بر آموزش منابع انسانی مبتنی بر یادگیری الکترونیکی پرداخت، آشکار می‌شود. چنین پژوهشی می‌تواند ضمن غنای ادبیات علمی، مبنای تصمیم‌گیری مدیران، طراحان آموزشی و سیاست‌گذاران منابع انسانی قرار گیرد و به بهبود اثربخشی آموزش، توسعه شایستگی‌ها و ارتقای عملکرد سازمانی کمک کند. هدف این مطالعه شناسایی و تبیین عوامل مؤثر بر آموزش منابع انسانی صداوسیما جمهوری اسلامی ایران بر مبنای یادگیری الکترونیکی است.

## روش‌شناسی

روش پژوهش برحسب هدف کاربردی؛ برحسب نوع داده، کیفی بود. مشارکت کنندگان شامل تعدادی از خبرگان و افراد صاحب نظر در حوزه منابع انسانی که عبارتند از برخی معاونین، مدیران کل، مدیران و کارشناسان با تجربه و با سابقه بالا در حوزه منابع انسانی بودند. در مرحله مقدماتی به منظور آگاهی از نظر خبرگان موضوع، مصاحبه‌های نیمه ساختارمند متعدد صورت گرفت. فرایند مصاحبه به گونه‌ای طراحی شد که بعد از هر مصاحبه داده‌ها کدگذاری (پایه، سازمان دهنده و فراگیر) و تحلیل شدند تا ضمن شناسایی ابعاد مطرح شده توسط صاحب‌نظران اولیه، این ابعاد در مصاحبه‌های بعدی پیگیری شوند. بعد از تکرار مضامین که در مصاحبه‌ها صورت گرفت برای اطمینان از فراوانی یافته‌های تکرار شده و جهت اطمینان بیشتر مصاحبه تکمیلی دیگر هم انجام شد، بطوریکه ابتدا با ۸ تن از خبرگان صاحب‌نظر مصاحبه‌ای صورت گرفت، اما تکرار پاسخدهی در بین ۸ تن به تعداد لازم مشاهده نگردید، برای این منظور در مرحله اول ۱ نفر دیگر در مصاحبه شرکت داده شدند و در برخی از پاسخ‌ها اشباع نظری مشاهده شد اما پژوهشگر برای یقین حاصل نمودن از اشباع نظری ۱ نفر دیگر را برای مصاحبه انتخاب و پس از تحلیل پاسخ‌های آنها و اشباع نظری، مولفه‌ها و شاخص‌های شناسایی شده صورت پذیرفت. بنابراین حجم نمونه و مشارکت کنندگان در مرحله کیفی تحقیق برابر با ۱۰ نفر بودند. انتخاب نمونه تحقیق از روش نمونه برداری نظری در شناسایی و انتخاب خبرگان حوزه استفاده شد. برای جمع‌آوری اطلاعات از دو روش اسنادی (کتابخانه‌ای) و میدانی استفاده شد. ابزار گردآوری در بخش کیفی از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته استفاده شد. در مصاحبه‌های انفرادی با مصاحبه‌شوندگان، برای بررسی مقدماتی هشت سؤال کلی مصاحبه استفاده شد. برای حصول اطمینان از روایی ابزار از نظرات ارزشمند اساتید آشنا با این حوزه و متخصصان سازمانی که در این حوزه خبره و مطلع بودند استفاده شد. همچنین به‌طور هم‌زمان از مشارکت کنندگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته شد. پایایی در مصاحبه، در مراحل اولیه چون موقعیت مصاحبه، نسخه‌برداری و تحلیل مطرح می‌گردد. همچنین در پایایی مصاحبه‌شونده، به چگونگی هدایت سؤالات اشاره شد. میزان (درصد) توافق درون موضوعی دو کدگذار (که باید ۶۰ درصد یا بیشتر باشد) در مورد یک مصاحبه (کنترل تحلیل) نیز روشی برای پایایی تحلیل است. در پژوهش کنونی از پایایی باز آزمون و روش توافق درون موضوعی برای محاسبه پایایی مصاحبه‌های انجام گرفته استفاده شد. برای محاسبه پایایی باز آزمون از میان مصاحبه‌های انجام گرفته چند مصاحبه به‌عنوان نمونه انتخاب شد و هر کدام از آنها در یک فاصله زمانی کوتاه و مشخص دوباره کدگذاری شد. سپس گدهای مشخص شده در دو فاصله زمانی برای هر کدام از مصاحبه‌ها با هم مقایسه شدند و بدین ترتیب روایی و پایایی تأیید شد. روش تحلیل داده‌ها در بخش کیفی کدگذاری نظری برگرفته از روش اترید-استرلینگ بود.

در این بخش نتایج مقوله‌بندی کیفی داده‌ها ارائه می‌گردد.

جدول ۱. خروجی مقوله‌های سازمان دهنده و فراگیر ابعاد و مولفه‌های آموزش منابع انسانی بر مبنای یادگیری الکترونیکی (تکوین مقوله‌ها)

ردیف	مضمون	کد سازمان دهنده	کد فراگیر
۱	دوره‌های آموزشی باید به گونه‌ای طراحی شوند که مفید، جذاب و قابل فهم باشند و به روز رسانی شوند.	برنامه ریزی مناسب جهت یادگیری	مدیریت و برنامه ریزی
۲	برنامه ریزی قوی، زمانبندی مناسب در برگزاری دوره‌ها بسیار مهم هستند.		
۳	یک کارشناس آموزش باید در مورد دوره‌هایی که می‌خواهد برنامه ریزی نماید یک نیازسنجی از کارکنان سازمان بعمل آورد تا دوره‌ها براساس نیازکارکنان برگزار شود.		
۴	آموزش هدفمند باشد.		
۵	آموزش جامع باشد.		
۶	فراهم نمودن شرایط محیطی مناسب جهت برگزاری آموزش الکترونیکی بشرط مناسب بودن پهنای باند اینترنت.		
۷	بودجه مناسب برای ارتقا آموزش الکترونیکی.	بودجه بندی مناسب	
۸	آموزش منابع انسانی می‌تواند یک افق بلند مدت ۵ ساله را در حوزه آموزشی در نظر بگیرد و برنامه‌ها و اهداف و مأموریت‌های خود را مطابق با آن برنامه ریزی نماید مثل برنامه ریزی کوتاه مدت، برنامه ریزی میان مدت و برنامه ریزی بلند مدت، که براساس آنها برنامه ریزی آموزشی خود در راستای یادگیری الکترونیکی انجام دهد.		
۹	آموزش الکترونیکی هزینه کمتری نسبت به آموزش حضوری دارد، چرا که نیازی به هزینه‌های مربوط به حضور حضار در کلاس و تأمین امکانات آموزشی ندارد.		
۱۰	محدودیت‌های موجود در شبکه‌های مخابراتی نظیر کم بودن پهنای باند.	توجه بر مشکلات برگزاری	
۱۱	ابهامات موجود در راهنمایی‌هایی که از طریق آموزش الکترونیکی به فراگیران ارائه می‌شود.	دوره الکترونیکی	
۱۲	فقدان زیر ساخت‌های مناسب در حوزه آموزش الکترونیکی.		
۱۳	گران بودن تجهیزات آموزشی و سرویس اینترنت.		
۱۴	فراهم نبودن بسترهای فناورانه در حوزه آموزش الکترونیکی.		
۱۵	سرعت پایین اینترنت.		
۱۶	دانشجویان در دوره‌های آموزش از راه دور تعامل کلامی با اساتید و سایر دانشجویان را در مقایسه با کسانی که به صورت حضوری در کلاسها حضور دارند تجربه نمی‌کنند.		
۱۷	در یک کلاس سنتی، میتوان عملکرد دانشجویان را بلافاصله از طریق سؤال و آزمایش غیررسمی ارزیابی کرد. با یادگیری از راه دور، دانشجویان باید منتظر بازخورد باشند تا زمانیکه استاد خود بررسی کرده و به آنها پاسخ دهد.		
۱۸	کیفیت محتوای آموزشی ممکن است ناکافی باشد و نتواند نیازهای کارکنان را برآورده کند.		
۱۹	برخی از کارکنان و مدیران ممکن است مقاومت در برابر تغییر و پذیرش آموزش الکترونیکی داشته باشند.		

۲۰	در آموزش الکترونیکی، ارزیابی دقیق تر و صحیح تر انجام نمی‌شود، چرا که ممکن است برخی اعضای سازمان در انجام آموزش موفق نباشند ولی به دلیل عدم حضور حضوری، نمی‌توان این موضوع را به خوبی ارزیابی کرد.
۲۱	برای انجام آموزش الکترونیکی، نیاز به دسترسی به فناوری و اینترنت پایدار است، که ممکن است برای بعضی اعضای سازمان در دسترس نباشد.
۲۲	برای انجام آموزش الکترونیکی، نیاز به خودانگیزگی و تمرکز بالا است، که ممکن است برای برخی اعضای سازمان دشوار باشد.
۲۳	در آموزش الکترونیکی، تعامل حضوری و مستقیم بین مدرس و دانشجو وجود ندارد، که ممکن است باعث کاهش اثربخشی آموزش شود.
۲۴	انگیزه مدرسان و فراگیران برای اجرای آموزش الکترونیکی در بهبود این نوع یادگیری بسیار اهمیت به سزایی دارد.
۲۵	برای ایجاد انگیزه در کارکنان، می‌توان از جوایز و پاداش‌هایی برای شرکت فعال در آموزش الکترونیکی استفاده کرد.
۲۶	برای توسعه آموزش الکترونیکی، لازم است اعضای سازمان به انجام آن تشویق شوند و برای آنها انگیزه ایجاد شود.
۲۷	همکاری کامل مدیران و سرپرستان و اهمیت دادن آنها به آموزش همکاران.
۲۸	مدیران هم باید در خصوص یادگیری الکترونیکی اطلاعات و دید کاملی داشته باشند که در مواقع لزوم در صورتیکه آموزش‌ها به دلایلی دچار مشکل گردید بتوانند کارکنان خود را راهنمایی کنند.
۲۹	نگاه همکاران باید به فضای مجازی مثبت باشد.
۳۰	مدیران باید نسبت به اهمیت آموزش الکترونیکی در سازمان صدا و سیما اهتمام ورزند تا این عامل سبب شود انگیزه فراگیران زیاد شده و بتوانند در دوره‌های آموزشی شرکت نمایند.
۳۱	مدیران می‌توانند از کارکنان در زمینه آموزش الکترونیکی حمایت کرده و به بهبود و گسترش آن کمک نمایند.
۳۲	برای پیاده سازی موفق آموزش الکترونیکی، حمایت رهبران سازمان بسیار مهم است.
۳۳	نیازسنجی آموزشی در قبل از برگزاری دوره کارشناسان آموزش لازم است نیازسنجی را در خصوص نیازهای کارکنان در دوره‌های آموزشی مورد نیاز بعمل آورند و با توجه به دوره‌های آموزشی تعیین شده فراگیران را مطابق با عنوان شغلی مشخص شده تفکیک کرده و فراگیران را نسبت به دوره‌های آموزشی توجیه نمایند.
۳۴	مسولان و کارشناسان آموزش در قبل از برگزاری دوره آموزشی لازم است دوره‌های آموزشی که قرار است در آینده‌ای نزدیک برگزار شود از کارکنان سازمان نیازسنجی کرده و با اساتید مرتبط در خصوص دوره‌های آموزشی هماهنگی نمایند.
۳۵	نیازسنجی آموزشی از فراگیران می‌باشد که براساس آن بتوان دوره‌های آموزشی را برگزار کرد.
۳۶	باید از پلتفرم‌ها و نرم افزارهایی استفاده شود که همه امکانات آموزش الکترونیکی را داشته باشد و از چند نرم افزار استفاده شود تا در صورت بروز مشکل احتمالی به راحتی بتوانند از نرم افزار جایگزین استفاده کنند .

۳۷	استفاده از فیلم ها، آزمون‌ها و وبینارها که فراگیران و کارکنان سازمان بتوانند از آنها استفاده کرده که این عامل مطمئناً باعث بالا بردن تجربه و افزایش مهارت در یادگیری الکترونیکی خواهد شد.
۳۸	در آموزش منابع انسانی صدا و سیما لازم است که سامانه فضای الکترونیکی و آموزشی فراهم شود و از طرفی بستر وب و پهنای باند و سرعت آن باید افزایش یابد و در مراکز استان نیز باید امکانات آموزش و فنی مناسبی فراهم گردد.
۳۹	استفاده از ابزارهای ارتباط اینترنتی.
۴۰	زیر ساخت‌های آموزش الکترونیکی مانند اینترنت و کامپیوتر باید مهیا باشد.
۴۱	استفاده از تکنولوژی‌های پیشرفته مانند واقعیت مجازی، سنسورها، گوشی‌های هوشمند و ... برای بهبود تجربه یادگیری و افزایش تعامل با دوره‌های آموزشی الکترونیکی مفید است.
۴۲	<b>Gamefication</b> طراحی گرافیکی محیط آموزش الکترونیکی که میتواند جذب کننده فراگیر باشد در سازمان صدا و سیما این زیر ساخت‌ها باید ارتقا یابد.
۴۳	رایزنی با نهادها و ارگان‌هایی که می‌توانند زیر ساخت‌های فنی در زمینه آموزش الکترونیکی را ارتقا دهند.
۴۴	طراحی جذاب محتوا و خلاقیت گرافیکی در طراحی می‌باشد که در دید فراگیران میتواند جذاب و خیلی مهم جلوه نماید.
۴۵	استفاده از نرم افزارهایی که بتوان دوره‌های آموزشی را از طریق آن برگزار کرد.
۴۶	تدریس با نرم افزارهای آموزشی با طراحی گرافیکی جذاب می‌تواند در معلمان و فراگیران تاثیر موثری داشته باشد.
۴۷	یادگیری الکترونیکی نیاز به بستری دارد که این بسترها باید به شکل مطلوب و ایده ال باشد که اگر نقص و ایرادی داشته باشد فضای یادگیری را دچار مشکل نکند.
۴۸	قرارداد با یک موسسه یا نهاد آموزشی در راستای ارتقای آموزش الکترونیکی سازمان صدا و سیما که بتوان از تجربیات آنها در این زمینه استفاده کرد.
۴۹	برای اینکه بتواند به یک افق روشنی دست پیدا کند لازم است از دانش و تجربیات نهادهای دولتی در راستای ارتقای آموزش الکترونیکی و بالا بردن سطح مهارت فراگیران استفاده کرد.
۵۰	میتوان از تجربیات مدرسان و صاحب‌نظران در حوزه آموزش الکترونیکی برای بالا بردن آموزش الکترونیکی در سازمان صدا و سیما استفاده کرد.
۵۱	ارتباط مناسب آموزش منابع انسانی با دانشگاه‌ها و مراکز علمی و بکارگیری اساتید دانشگاه‌ها و استفاده از نقطه نظرات آنها در جهت اعتلای آموزش الکترونیکی در سازمان صدا و سیما.
۵۲	استفاده از تجارب آموزشی نهادها و ارگان‌هایی که آموزش الکترونیکی را برگزار کرده اند.
۵۳	ارتباط با کشورهایی که در حوزه آموزش الکترونیکی به پیشرفت‌هایی نائل شده اند از تجربیات آنها استفاده کرد.
۵۴	بتوان از کشورهایی که در زمینه آموزش الکترونیکی فعالیت داشته اند از تجربیات آنها استفاده کرد.
۵۵	افزایش مشارکت معلمان و یادگیرندگان در فرایند تعلیم و تربیت و تولید.
۵۶	در آموزش الکترونیکی تعامل بین فراگیر و مدرس بسیار زیاد است.
	انجام فعالیت مشارکتی
	تعاملات اجتماعی

۵۷	فراهم کردن فضایی برای تعامل بین شرکت کنندگان در دوره‌های آموزشی الکترونیکی از جمله راهکارهای مفیدی است.
۵۸	مدیران آموزش میتوانند دوره‌های آموزشی خود را با استفاده از شبکه‌های اجتماعی انجام دهند.
۵۹	استفاده از شبکه‌های اجتماعی.
۶۰	شبکه‌های اجتماعی میتواند ارتباط دوجانبه را بین کارکنان و مدیران برقرار کرده که در این فضای مجازی از اطلاعات و آموزش‌هایی که در راستای بالا بردن مهارت حرفه‌ای شان انجام میشود استفاده نمایند.
۶۱	اشتراک گذاری دانش و اطلاعات بین کارکنان هم میتواند در بهبود و ارتقا کارکنان نقش به سزایی داشته باشد.
۶۲	باعث تسهیل ارتباط و تعامل بین یادگیرندگان و مدرسان می‌شود.
۶۳	برای بهبود و ارتقا یادگیری الکترونیکی در حوزه منابع انسانی لازم است که فراگیران و مدرسانی که در حوزه منابع انسانی تخصص دارند یک نوع همکاری مشترک بین همدیگر در حوزه یادگیری الکترونیکی فراهم شود که این فاکتور می‌تواند به گسترش یادگیری الکترونیکی منجر شود.
۶۴	ارتباط بین مدرس و فراگیر میتواند در بهبود و ارتقا آموزش الکترونیکی مثر ثمر باشد.
۶۵	استفاده از روش‌های یادگیری تعاملی ضرورت دارد.
۶۶	کارشناس مربوطه لازم است در خصوص برگزاری دوره آموزشی که شامل مدرس، نحوه برگزاری دوره، فضا و مکان آموزشی می‌باشد ارزشیابی نماید و نقاط ضعف و قوت خود را برگزاری دوره‌های بعدی مرتفع نماید
۶۷	در پایان این دوره‌ها باید بازخوردهای مختلف از طریق پرسشنامه‌های الکترونیکی اخذ و اشکالات ارائه و مفاهیم رفع گردد.
۶۸	بعد از اجرای دوره هم پیگیری لازم است که این فرایندها در کجا قابلیت اجرا دارد و در چه مواردی در عملکرد افراد تاثیرگذار بوده است.
۶۹	فراهم کردن فرصت برای ارزیابی و بازخورد به شرکت کنندگان در دوره‌های آموزشی الکترونیکی، بهبود یادگیری آنها را تسهیل می‌کند.
۷۰	عدم حضور خیلی از فراگیران در کلاس و فقط آنلاین بودن آنها.
۷۱	بعد از مراحل آموزش نیاز است که ارزشیابی از محل اجرا، مدرس، فراگیر می‌باشد تا بداند آیا این دوره‌های آموزشی مناسب بوده است یا خیر.
۷۲	آموزش منابع انسانی لازم است نظارت مناسبی در اجرای دوره‌های آموزشی داشته باشد تا مشکلات و نواقصی که در هر دوره مشاهده می‌شود در آینده این نواقص را برطرف نماید.
۷۳	باید روش‌های ارزیابی و پایش برای بررسی اثربخشی آموزش الکترونیکی تعیین شود و به منظور بهبود مستمر، نتایج این ارزیابی‌ها باید مورد بررسی قرار گیرد.
۷۴	برای ارتقای کیفیت آموزش الکترونیکی، لازم است ارزیابی دقیق و صحیحی انجام شود تا نقاط ضعف موجود شناسایی شده و بهبود یابد.
۷۵	بتوانند در پایان دوره ارزشیابی نموده و از کم و کیف دوره‌های آموزشی در خصوص تعیین میزان پیشرفت نحوه اجرا تدریس مدرس و امکانات سخت افزاری و نرم افزاری در آموزش الکترونیکی ارزشیابی شود.

۷۶	کارشناسان آموزش یک ارزیابی شامل ارزیابی تشخیصی ارزشیابی تکوینی و ارزشیابی پایانی انجام شود تا مشخص شود که فراگیران در این دوره آموزشی به چه سطحی از آموزش رسیده اند.
۷۷	برای اطمینان از کیفیت محتوای آموزشی، باید محتوا را با دقت ارزیابی کرده و از نظرات کارکنان درباره آن استفاده کرد.
۷۸	داشتن برنامه مدون از ابتدا و انتهای آموزش. توالی آموزش
۷۹	برنامه ریزی آموزشی مستمر و طولانی در جهت برگزاری دوره‌های آموزشی در زمان کرونا و حتی بعد از کرونا باید ادامه پیدا کند.
۸۰	آموزش‌ها باید مستمر و بطور متوالی برگزار شود.
۸۱	فیلم‌های آموزشی در زمینه‌های کاری با عناوین شغلی مرتبط با حیطه کاری کارکنان. استفاده از تصاویر و فیلم‌های تنوع روشهای آموزشی
۸۲	استفاده از تصاویر، ویدئو، متن و فایل‌های صوتی میتواند آموزش الکترونیکی را جذاب نماید. آموزش
۸۳	استفاده از روش‌های آموزشی متنوع مانند ویدئو، صدا، تصویر، تمرینات عملی و ... برای بهبود و ارتقا یادگیری الکترونیکی مفید است.
۸۴	یادگیری الکترونیکی را می‌توان در هر زمان و مکانی استفاده کرد و در اشتراک گذاری دوره‌های مبتنی بر MOOCs اطلاعات در بین کارکنان اهمیت زیادی دارد.
۸۵	ایجاد فرصتهای آموزشی برای کارکنان در همه بخش‌ها بخصوص بخش‌های مختلف صفی و برنامه سازی و بخش‌های پشتیبانی و فنی با توجه به کوتاهی زمان اختصاصی به آموزش در این بخش‌ها.
۸۶	دانشجو میتواند در هرکجا که به یک رایانه و اتصال به اینترنت دسترسی داشته باشد، مطالعه کند و از کلاسها استفاده کند.
۸۷	با ارائه دوره‌های آموزشی الکترونیکی، اعضای سازمان می‌توانند به راحتی به محتوای آموزشی دسترسی پیدا کنند و در هر زمان و مکانی که بخواهند، به آموزش بپردازند.
۸۸	ایجاد فرصت برای فراگیرانی که فرصت تحصیل را از دست داده و در سازمان ارتقاء دانشی و آموزشی پیدا می‌کنند. گسترش آموزش
۸۹	در آموزش الکترونیکی در مقایسه با آموزش سنتی ما می‌توانیم فراگیران بیشتر را در کلاس جذب کنیم.
۹۰	مدیران و کارشناسان منابع انسانی لازم است که از این نوع آموزش‌ها در گسترش و تنوع ظرفیت آموزش به مدد فن آوری اطلاعات و پاسخگویی به نیاز جامعه استفاده نمایند.
۹۱	روش‌های دسترسی آسان آنلاین کاربران به محتواها.
۹۲	با استفاده از آموزش الکترونیکی، محتوای آموزشی متنوع تر و گسترده تر می‌شود.
۹۳	جذب نخبگانی که در حوزه آموزش الکترونیکی دارای سوابق درخشانی هستند. استفاده از تخصص کارکنان
۹۴	کارکنان سازمان می‌توانند مدیران خود را تحت تاثیر قرار داده تا آموزش الکترونیکی را در اولویت‌ها کارهای خود قرار دهند.
۹۵	آنچه یک کارشناس آموزش نیاز است در خصوص برگزاری دوره بدانند که فرایند آموزش از چه مراحل تشکیل شده است ( نیازسنجی، طراحی، اجرا و ارزشیابی) و مطابق با آن دوره‌های آموزشی را اجرا نماید.
۹۶	استفاده از دانشجویانی که در حوزه آموزش الکترونیکی فعالیت می‌کنند میتوان از تجربیات آنها در این زمینه استفاده کرد.

۹۷	نیاز به کارشناسان و متخصصانی می‌باشد که در حوزه آموزشی بخصوص حوزه یادگیری الکترونیکی اشراف کامل دارند و بتوانند نیازهای کارکنان را از طریق خود حل نمایند.
۹۸	بدون نیروی انسانی کارآمد و متخصص نمی‌توان توسعه‌ای در زیر ساخت‌های سازمانی آن هم در بعد آموزش الکترونیکی ایجاد کرد.
۹۹	بهبود کیفیت آموزش (آموزش مرتبط با نیازهای سازمان و آموزش مستمر برای شاغلین) و ترتیب ارائه آموزش‌ها در سطوح مختلف نیروی انسانی سازمان.
۱۰۰	محصولات تهیه شده باید با زمینه شغلی آنها ارتباط مستقیم داشته باشد و در انجام کار و فعالیت سازمانی به آنها کمک کند.
۱۰۱	مطابقت داشتن محتوای‌های ارائه با نیازهای شغلی کارکنان.
۱۰۲	برای توسعه آموزش الکترونیکی، نیاز است که نیازهای اعضای سازمان شناسایی شده و در دوره‌های آموزشی الکترونیکی به آنها پاسخ داده شود.
۱۰۳	برای بهبود یادگیری الکترونیکی، باید به نیازهای شرکت کنندگان توجه شود و دوره‌های آموزشی مورد نظر آنها را ارائه داد.
۱۰۴	طراحی مناسب در خصوص محتوای آموزشی.
۱۰۵	ارائه محتوای جذاب و متنوع
۱۰۵	محتواها باید غنی و پربار باشد تا بتواند کمبود حضور در کلاس‌های سنتی را مرتفع نماید.
۱۰۶	برای جذب اعضای سازمان به آموزش الکترونیکی، لازم است محتوای جذاب و متنوعی ارائه شود که بتواند توجه آنها را به خود جلب کند.
۱۰۷	از مدرسان با تجربه در این زمینه استفاده نمود.
۱۰۸	میزان کاربردی بودن مطالب آموزشی و تسلط اساتید به این محتواها.
۱۰۹	استفاده از تجارب مدرسین و صاحبان‌طران در حوزه آموزش الکترونیکی.
۱۱۰	کارکنان سازمان با فرهنگ تولید محتوا و ارسال محتوا که در فضای بروادکست اتفاق می‌افتد آشنایی کامل دارند بنابراین راحت‌تر می‌توانند با آموزش‌های الکترونیک ارتباط برقرار کنند.
۱۱۱	تسلط عوامل یادگیری است اعم از مدرس یا تسهیلگر و کارشناسان و مجریان آموزش.
۱۱۲	برای اجرای آموزش الکترونیکی با کیفیت، مدرسین نیاز به مهارت‌های خاصی دارند.
۱۱۳	توسعه فرهنگ استفاده از فن آوری در امور روزمره و تجهیز سازمان‌ها به یارانه و دسترسی به شبکه جهانی.
۱۱۴	آموزش الکترونیکی را برای ترغیب بیشتر کارکنان و فوایدی که این آموزش‌ها برای کارکنان سازمانی دارند را فرهنگ سازی نماییم.
۱۱۵	ایجاد فرهنگی عاری از سرزنش، مشارکت دادن کارکنان در بهبود ساختار سازمانی، و عدم تبعیض جنسیتی در استخدام کارکنان میتواند در ابعاد فرهنگی مثر ثمر باشد.
۱۱۶	جایگاه آموزش الکترونیکی در بین کارکنان همانند آموزش سنتی نهادینه شود و فرهنگ آموزش الکترونیکی را در آموزش‌های سازمانی گنجانند.
۱۱۷	سازمان‌هایی که دارای فرهنگ یادگیری یا یاد یادهی یا عبارتی فرهنگ سازمان یادگیرنده در آنها غالب باشد بحث یادگیری الکترونیک با سهولت و اثربخشی بهتر انجام می‌شود.
۱۱۸	آموزش الکترونیکی می‌تواند به تقویت فرهنگ سازمانی کمک کند. با ارائه دوره‌های آموزشی الکترونیکی با محوریت ارزش‌های سازمانی، می‌توان اعضای سازمان را به یک ایدئولوژی و ارزش‌های مشترک نزدیک کرد.
۱۱۹	آموزش الکترونیکی میتواند تعامل را بین کارکنان زیاد کند و آنها بتوانند از ایده‌ها و نظرات هم استفاده کنند و مشارکت را در بین کارکنان افزایش دهد.
	توجه بر اهداف فرهنگی توجه بر اهداف اجتماعی سازمان

۱۲۰	می توانیم یک تعامل و ارتباط دوسویه بین فراگیر و اساتید برقرار نماییم که این عامل میتواند از لحاظ اجتماعی موثر باشد.
۱۲۱	آموزش الکترونیکی می تواند به تقویت روابط بین اعضای سازمان کمک کند. با فراهم کردن فضایی برای تعامل بین شرکت کنندگان در دوره های آموزشی الکترونیکی، می توان روابط اجتماعی و همکاری بین اعضای سازمان را تقویت کرد.
۱۲۲	می توانیم مهارت و دانش و بینش کارکنان را افزایش دهیم تا این آموزش ها هم برای ارتقا خود کارمند و هم برای سازمان در جهت رسیدن به اهداف سازمانی موثر باشد.
۱۲۳	نقاط ضعفی که در دوره های آموزش الکترونیکی وجود دارد را در دوره های بعدی مرتفع نمایند.
۱۲۴	برای افزایش سطح دانش و بینش مدیران و همکاران سازمانی صدا و سیما لازم است که آنها باید آموزش های لازم را در جهت ارتقا خود و پیشبرد اهداف سازمانی فرا بگیرند.
۱۲۵	محتوای آموزشی برای آموزش فراگیران باید به روزسانی شود.
۱۲۶	آموزش الکترونیکی می تواند به بهبود سطح دانش و بینش اعضای سازمان کمک کند. با ارائه دوره های آموزشی الکترونیکی با محوریت مهارت های فنی و علمی مورد نیاز سازمان، می توان سطح دانش و تخصص اعضای سازمان را بهبود بخشید.
۱۲۷	پیشگیری از اتلاف وقت فراگیران با اجرای دوره های مجازی.
۱۲۸	ارتباط دوره های آموزشی برگزار شده مرتبط با عنوان شغلی آنها، که این عامل هم میتواند در توسعه و گسترش آموزش الکترونیکی مهم باشد.
۱۲۹	جلوگیری از تداخل وظایف، کمک به افزایش کارایی فردی و اثربخشی سازمانی، شکوفاندن استعداد های نهفته کارکنان و تقویت روحیه و ایجاد ثبات در سازمان.
۱۳۰	ایجاد هماهنگی در نحوه انجام کارها.
۱۳۱	در پایان دوره آموزشی لازم است که به فراگیران رضایتمندی خود را از برگزاری دوره های آموزشی الکترونیکی ابراز نمایند.
۱۳۲	آموزش الکترونیکی به اعضای سازمان انعطاف پذیری بیشتری در انجام آموزش می دهد، چرا که می توانند در زمان های مختلف و با توجه به برنامه کاری خود، به آموزش بپردازند
۱۳۳	با توسعه فناوری، امکانات آموزش الکترونیکی بهبود می یابد و اعضای سازمان به راحتی می توانند از آن استفاده کنند.
۱۳۴	گسترش کمی و کیفی تولید نرم افزار های آموزشی در استای بالا بردن آموزش الکترونیکی.
۱۳۵	به روز کردن زیر ساخت های و تجهیزات آموزشی.
۱۳۶	برای پیاده سازی آموزش الکترونیکی با کیفیت، لازم است که زیرساخت های فنی مورد نیاز شامل سیستم های مدیریت آموزشی، پلتفرم های آموزش الکترونیکی و تجهیزات دیگر برای آموزش الکترونیکی فراهم شود.
۱۳۷	ایجاد زیرساخت های فنی.
۱۳۸	لازم است که اساتید و مدرسان نسبت به تغییر و به روزرسانی محتواهای آموزشی اقدام نمایند .
۱۳۹	محتوای آموزشی به روز بوده واز متدهای جدید در خصوص یادگیری الکترونیکی استفاده نمایند.
۱۴۰	در آموزش الکترونیکی ما می توانیم از تنوع شیوهای تدریس و نظریه های آن در آموزش الکترونیکی استفاده کنیم.

توسعه آموزشی

توسعه فناوری

توسعه محتوای آموزشی

۱۴۱	در آموزش الکترونیکی ما نیاز داریم محتوایی در نظر گرفته شود که بتواند در پیشبرد اهداف آموزش و بار علمی فراگیران بیفزاید و قابلیت استفاده برای فراگیران را داشته باشد.
۱۴۲	ارتقا کیفیت باعث رقابت کارکنان با همدیگر و رقابت آموزش منابع انسانی سازمان با ارگان‌ها و نهادهای دیگر شود.
۱۴۳	سازمان صدا و سیما برای اینکه بتواند یادگیری الکترونیکی را در سازمان خود محقق نماید لازم است یک برنامه راهبردی و استراتژیک آیین نامه‌ها و دستورالعمل‌هایی را در حوزه فضای مجازی تدوین نماید و راهکارهای لازم را در یک بازه زمانی کوتاه مدت میان مدت و بلند مدت برنامه ریزی نماید .
۱۴۴	بالا بردن کیفیت آموزش و محتوای آموزشی.
۱۴۵	باید در اسناد بالا دستی حوزه آموزش قرار بگیرد.
۱۴۶	استفاده از ظرفیت‌های سازمان به شکل بهینه.
۱۴۷	تولید و تدوین محتوای آموزشی با توجه به نیازهای سازمان و کارکنان بسیار مهم است. برای این منظور، لازم است که تیم‌های متخصص در حوزه تولید محتوای آموزشی تشکیل شوند.
۱۴۸	توسعه محتوا شامل تولید و تدوین محتوای آموزشی، تصاویر، ویدئوها و سایر منابع آموزشی است. در صدا و سیما، محتوای آموزشی برای بسیاری از حوزه‌های مختلف تولید می‌شود.
۱۴۹	توانایی حل مسائل به شکل علمی.
توانمندسازی کارکنان	
۱۵۰	توسعه مهارت‌های انجام کار.
۱۵۱	با گسترش دوره‌های آموزشی الکترونیکی در موسسات و مراکز آموزشی، انتظار می‌رود که کارکنان و دانشجویان بتوانند به طور فعال از این دوره‌ها استفاده کنند و مهارت‌های لازم را برای انجام وظایف خود به دست آورند.
۱۵۲	به کارگیری این روش آموزشی می‌تواند توانمندسازی کارکنان را در ابعاد مهارتی و دانشی با به کارگیری فناوری اطلاعات ارتباطات به منظور افزایش و تعمیق مهارت‌های فردی، گسترش کارکردها و ارتقاء بهره‌وری سازمان را به همراه داشته باشد.
۱۵۳	هر چه کارکنان سازمان در زمینه آموزش الکترونیکی توانمند باشند خلاقیت آنها در فرآیند سازمان بیشتر خواهد بود.
۱۵۴	این آموزش‌ها موجب افزایش نظم و انضباط و مهارت‌های مورد نیاز در کارکنان شده و مدیران شده و افزایش هماهنگی و همسو نمودن کارکنان با سازمان و افزایش رضایت شغلی و بهبود روحیه بین کارکنان را منجر شود.
۱۵۵	برای استفاده مؤثر از آموزش الکترونیکی، کارکنان باید به طور فعال در آن شرکت کنند. برای این منظور، لازم است کارکنان توانمندسازی شوند.
۱۵۶	حضور در نمایشگاه‌ها و همایش‌ها و تالیف مقالات متعدد در زمینه آموزش الکترونیکی. تحقیق و توسعه
۱۵۷	با مطالعات تطبیقی که توسط کارشناسان آموزش منابع انسانی از سایر کشورها جهان انجام می‌دهند می‌توانند از راهکارها و آخرین و جدیدترین دستاوردهای این حوزه فن آوری در جهت ارتقا اهداف سازمانی خود استفاده نمایند.
۱۵۸	استفاده از مقالات، کتاب و شرکت در همایش‌ها و سمینارها.
۱۵۹	تصمیم‌گیری عقلایی.
۱۶۰	بازخوردهای آن در تدوین و اصلاح برنامه‌ها مورد توجه قرار گیرد.

۱۶۱	برگزاری همایش، سمینارها و در خصوص آموزش الکترونیکی و راهکارهایی که بتوان به توسعه و گسترش آموزش الکترونیکی در سازمان صدا و سیما کمک شایانی کند میتواند مفید باشد .
۱۶۲	واحدها و مجموعه‌هایی میتوانند موفق باشند که طبیعتا از مباحث روانشناسی، یادگیری آموزش بزرگسالان، تئوری‌های یادگیری برخوردار باشند.
۱۶۳	باید به تحقیق و توسعه در حوزه آموزش الکترونیکی توجه شود تا روش‌های بهتر و موثرتری برای یادگیری الکترونیکی در سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی به دست آید.
۱۶۴	آموزش همزمان تعداد زیادی از فراگیران و پایین آمدن هزینه‌ها اجرای دوره. بازگشت سرمایه ROI
۱۶۵	در یادگیری الکترونیکی در هزینه صرفه جویی می‌شود و به جای اینکه فراگیر یا دانشجوی مسافت‌های زیادی را طی کنند می‌توانند با یک لپ تاپ دوره آموزشی را انجام دهند بطوریکه بسیاری از دانشگاه‌ها در زمان کرونا آموزش‌های خود را بطور الکترونیکی برگزار کردند.
۱۶۶	هزینه‌های قابل توجه آموزش و بازآموزی نیروی انسانی و محدودیتهای آن، اندیشه استفاده از فناوریهای برتر و جایگزین به قصد کاهش هزینه ها، ارتقای کیفیت آموزش، امکان دسترسی گسترده تر و عادلانه به منابع آموزشی را متصور می‌سازد.
۱۶۷	یاد الکترونیکی باعث صرفه جویی در هزینه‌ها میشود چون نیازی نیست که شما مسافت‌های طولانی را طی کنید و به کلاس درس بروید.
۱۶۸	در آموزش الکترونیکی در وقت صرفه جویی شده و از لحاظ هزینه بسیار کمتر است.
۱۶۹	کارکنان سازمانی به یک سطحی از علم و آگاهی برسند که بتوانند بهره وری را در سازمان مربوطه بالا برده.
۱۷۰	در بحث آموزش الکترونیکی سازمان صدا و سیما می‌تواند در حوزه رقابت با سازمان‌های در اقدام نماید و با ایده‌ها و نوآوری‌هایی که ایجاد میکند در بحث "رقابت پذیری" ورود نماید یعنی بتواند از ایده‌ها و ابتکاراتی که سازمان و نهاد دیگر استفاده کرده اند در جهت پیشبرد و ارتقا آموزش الکترونیکی استفاده نمایند.
۱۷۱	توانایی ترکیب اطلاعات و ساختن مجموعه‌های جدید.
۱۷۲	ایجاد ارزش افزوده.
۱۷۳	تقویت نیروی انسانی کارآمد از لحاظ علمی و فنی در بخش‌های مختلف صفی، ستادی و پشتیبانی سازمان.
۱۷۴	قطعا توسعه آموزش مجازی به جای تکیه بر روشهای سنتی آموزش از طریق افزایش بهره وری نظام آموزشی و اصلاح کارکردهای سازمان و در نتیجه بهبود ارائه خدمات، به تعالی سازمانی خواهد انجامید.

مدیریت و برنامه‌ریزی بر ضرورت طراحی دوره‌های آموزشی به صورت مفید، جذاب، قابل فهم و به روز، اهمیت برنامه‌ریزی و زمان‌بندی دقیق، هدفمند و جامع بودن آموزش‌ها، انجام نیازسنجی پیش از برگزاری دوره‌ها برای انطباق محتوا با نیازهای واقعی کارکنان، و نیز نگاه راهبردی کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت در هدایت آموزش الکترونیکی تأکید دارد. همچنین این مضمون فراگیر به ملاحظات اجرایی و اقتصادی آموزش الکترونیکی مانند کاهش هزینه‌ها نسبت به آموزش حضوری، ضرورت فراهم بودن شرایط محیطی و فنی (به‌ویژه پهنای باند مناسب)،

و تأمین بودجه کافی برای ارتقای آموزش اشاره می‌کند. در کنار این موارد، چالش‌ها و موانع کلیدی نیز ذیل این مضمون قرار می‌گیرد؛ از جمله ضعف زیرساخت‌ها و بسترهای فناورانه، سرعت و پایداری پایین اینترنت، گران بودن تجهیزات و خدمات ارتباطی، ابهام در راهنمایی‌های ارائه‌شده به فراگیران، کاهش تعامل کلامی و حضوری، تأخیر در دریافت بازخورد، دشواری ارزیابی دقیق در نبود حضور فیزیکی، مقاومت در برابر پذیرش تغییر، و نیاز به خودانگیختگی و تمرکز بالاتر در یادگیری از راه دور.

استفاده از فناوری‌های مدرن بر به‌کارگیری پلتفرم‌ها و نرم‌افزارهای جامع آموزش الکترونیکی و نیز استفاده از چند ابزار جایگزین برای تداوم آموزش در صورت بروز اختلال دلالت دارد. در این مضمون، فراهم‌سازی و ارتقای زیرساخت‌های فنی نظیر اینترنت، رایانه، بستر وب، پهنای باند و تجهیزات آموزشی، توسعه سامانه‌های آموزشی در سطح ستاد و مراکز استان‌ها، و استفاده از ابزارهای ارتباطی اینترنتی به‌عنوان پیش‌نیازهای تحقق یادگیری الکترونیکی برجسته می‌شود. همچنین بر نقش فناوری‌های پیشرفته مانند واقعیت مجازی، سنسورها و گوشی‌های هوشمند در بهبود تجربه یادگیری و افزایش تعامل تأکید شده و جذابیت محیط یادگیری از طریق طراحی گرافیکی و رویکردهای بازی‌وارسازی (Gamification) به‌عنوان عامل تقویت‌کننده مشارکت و انگیزش مطرح می‌شود. علاوه بر این، تعامل با نهادهای پشتیبان برای ارتقای زیرساخت‌ها و استفاده از نرم‌افزارهای مناسب برای برگزاری دوره‌ها، بخشی از منطق این مضمون فراگیر را تشکیل می‌دهد.

تعاملات اجتماعی بر اهمیت مشارکت فعال فراگیران و یادگیرندگان در فرایند یاددهی-یادگیری، افزایش تعامل بین فراگیر و مدرس، و ایجاد فضاهای ارتباطی برای گفت‌وگو، همکاری و یادگیری تعاملی تأکید دارد. در این مضمون، استفاده از شبکه‌های اجتماعی و امکانات ارتباطی آن‌ها به‌عنوان یک سازوکار عملی برای ایجاد ارتباط دوجانبه میان کارکنان و مدیران، تسهیل تبادل تجربه، و توسعه ارتباطات حرفه‌ای برجسته می‌شود. همچنین اشتراک‌گذاری دانش و اطلاعات بین کارکنان، همکاری مشترک میان مدرسان و فراگیران متخصص منابع انسانی، تقویت ارتباط مستقیم مدرس-فراگیر و به‌کارگیری رویکردهای یادگیری تعاملی و شخصی‌سازی شده، از عناصر کلیدی این مضمون فراگیر محسوب می‌شود؛ به‌گونه‌ای که تعامل اجتماعی نه‌تنها مکمل فناوری، بلکه یکی از شرایط اصلی اثربخشی یادگیری الکترونیکی در سازمان تلقی می‌گردد. پیگیری و ارزیابی بر ضرورت ارزشیابی کیفیت برگزاری دوره‌ها (شامل مدرس، شیوه اجرا، امکانات، و فرایند آموزش)، دریافت بازخوردهای الکترونیکی در پایان دوره، و شناسایی و رفع اشکالات برای بهبود دوره‌های آینده تأکید می‌کند. این مضمون فراگیر همچنین بر پیگیری پس از آموزش برای سنجش قابلیت اجرای آموخته‌ها در محیط کار و میزان اثرگذاری آموزش بر عملکرد افراد تمرکز دارد. تعیین روش‌ها و شاخص‌های پایش اثربخشی آموزش الکترونیکی، طراحی نظام ارزیابی دقیق برای جبران محدودیت‌های ناشی از آنالین بودن فراگیران، و اجرای ارزیابی‌های تشخیصی، تکوینی و پایانی به‌منظور سنجش میزان پیشرفت و سطح یادگیری فراگیران، از اجزای محوری این مضمون

است. افزون بر این، ارزیابی دقیق محتوا و استفاده از نظرات کارکنان درباره کیفیت و کارآمدی آن، به‌عنوان بخشی از نظام تضمین کیفیت آموزش الکترونیکی در چارچوب این مضمون فراگیر مطرح می‌شود.

تنوع روش‌های آموزشی بر استفاده از تصاویر، فیلم‌های آموزشی، فایل‌های صوتی، متن، ویدئوها و تمرین‌های عملی به‌عنوان روش‌های چندرسانه‌ای برای جذاب‌سازی یادگیری الکترونیکی و افزایش اثربخشی آن تأکید دارد. این مضمون همچنین بر امکان ارائه دوره‌ها در هر زمان و مکان، دسترسی آسان آنلاین به محتوا، و بهره‌گیری از دوره‌های مبتنی بر موک‌ها (MOOCs) برای افزایش انعطاف‌پذیری و مقیاس‌پذیری آموزش اشاره می‌کند. گسترش فرصت‌های آموزشی برای همه بخش‌های سازمان، به‌ویژه واحدهای صفی، برنامه‌سازی و بخش‌های پشتیبانی و فنی که زمان محدودتری برای آموزش دارند، از دیگر ابعاد این مضمون است. همچنین افزایش ظرفیت جذب فراگیران، تنوع‌بخشی به منابع و محتوای آموزشی، و ایجاد امکان ارتقای دانشی برای کارکنانی که فرصت‌های رسمی تحصیل را از دست داده‌اند، در قالب منطق «گسترش آموزش» ذیل این مضمون فراگیر قابل تبیین است.

توجه به محتوای آموزش بر بهبود کیفیت آموزش از طریق ارتباط مستقیم محتوا با نیازهای سازمان و عناوین شغلی کارکنان، و نیز استمرار آموزش‌های مرتبط برای شاغلان در سطوح مختلف نیروی انسانی تأکید دارد. این مضمون نشان می‌دهد که محتوا باید کاربردی، غنی، پربار، جذاب و متنوع باشد تا هم نیازهای واقعی شرکت‌کنندگان را پوشش دهد و هم کمبودهای ناشی از عدم حضور در کلاس‌های سنتی را جبران کند. در این چارچوب، شناسایی نیازهای اعضای سازمان و پاسخ‌گویی به آن‌ها در طراحی دوره‌ها، تولید و تدوین محتوا توسط تیم‌های تخصصی، و استفاده از مدرسان و تسهیلگران متخصص و مسلط به محتوا و روش‌های آموزش الکترونیکی برجسته می‌شود. همچنین به‌روزرسانی مداوم محتوا، بهره‌گیری از دیدگاه‌ها و تجربه‌های مدرسان و صاحب‌نظران، و اتکا به آشنایی کارکنان رسانه‌ای با فرهنگ تولید و ارسال محتوا به‌عنوان یک مزیت سازمانی در اثربخش‌سازی آموزش الکترونیکی، از عناصر کلیدی این مضمون فراگیر است.

توجه به اهداف سازمان بر ضرورت فرهنگ‌سازی و نهادینه‌سازی آموزش الکترونیکی در کنار آموزش سنتی و همسوسازی آن با اهداف فرهنگی، اجتماعی، آموزشی و عملکردی سازمان تأکید دارد. در این مضمون، توسعه فرهنگ استفاده از فناوری در امور روزمره، ایجاد سازمان یادگیرنده و فضای مشارکتی، و تقویت ارزش‌ها و ایدئولوژی مشترک از طریق دوره‌های آموزشی مبتنی بر ارزش‌های سازمانی برجسته می‌شود. همچنین توجه به ابعاد فرهنگی نظیر مشارکت کارکنان در بهبود ساختار سازمانی، ایجاد فرهنگ عاری از سرزنش و پرهیز از تبعیض، به‌عنوان زمینه‌ساز پذیرش و اثربخشی آموزش الکترونیکی مطرح است. از منظر اجتماعی، افزایش تعامل، تقویت روابط بین اعضای سازمان و ایجاد ارتباط دوسویه میان فراگیر و مدرس مورد توجه قرار می‌گیرد. از منظر اهداف آموزشی و عملکردی نیز، افزایش دانش و بینش کارکنان و

مدیران برای ارتقای فردی و پیشبرد اهداف سازمانی، جلوگیری از اتلاف وقت، افزایش کارایی فردی و اثربخشی سازمانی، ایجاد هماهنگی در انجام کارها، و ارتقای بهره‌وری، همگی به‌عنوان کارکردهای راهبردی آموزش الکترونیکی در این مضمون فراگیر جمع‌بندی می‌شوند.

توسعه آموزشی بر ارتقای ظرفیت‌های فناورانه و زیرساختی به‌عنوان مسیر پایدار توسعه آموزش الکترونیکی تأکید دارد؛ از جمله به‌روزرسانی تجهیزات و زیرساخت‌های فنی، توسعه سامانه‌ها و پلتفرم‌های مدیریت یادگیری، و گسترش کمی و کیفی تولید نرم‌افزارها و منابع آموزشی. این مضمون همچنین بر توسعه محتوای آموزشی به‌روز و مبتنی بر متدهای جدید یادگیری الکترونیکی و نیز ارتقای کیفیت آموزش در راستای رقابت‌پذیری سازمانی دلالت دارد. افزون بر این، تدوین اسناد راهبردی، آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های حوزه آموزش در فضای مجازی، برنامه‌ریزی زمانی کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت، و قرار گرفتن آموزش الکترونیکی در اسناد بالادستی حوزه آموزش، از مؤلفه‌های کلیدی توسعه آموزشی محسوب می‌شود. در بعد توانمندسازی، ارتقای مهارت‌های انجام کار، افزایش نظم و انضباط، شکوفاسازی استعدادهای نهفته، تقویت روحیه و رضایت شغلی، و همسو کردن کارکنان با اهداف سازمان از پیامدهای مورد انتظار توسعه آموزش الکترونیکی به شمار می‌آید.

همچنین تحقیق و توسعه از طریق مطالعات تطبیقی، استفاده از مقالات و کتاب‌ها، حضور در همایش‌ها، برگزاری سمینارها و توجه به یافته‌های علوم یادگیری و آموزش بزرگسالان برای دستیابی به روش‌های مؤثرتر، بخشی از منطق این مضمون فراگیر است. در نهایت، بازگشت سرمایه و صرفه‌جویی در هزینه و زمان، افزایش دسترسی عادلانه به آموزش، و ارتقای بهره‌وری نظام آموزشی به‌عنوان سازوکارهایی که می‌توانند به تعالی سازمانی و بهبود خدمات منجر شوند، در چارچوب توسعه آموزشی تبیین می‌گردند.

## **بحث و نتیجه‌گیری**

یافته‌های این پژوهش نشان داد که آموزش منابع انسانی مبتنی بر یادگیری الکترونیکی در سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران پدیده‌ای چندبعدی و متأثر از مجموعه‌ای از عوامل مدیریتی، فناورانه، رفتاری و سازمانی است. نتایج استخراج‌شده حاکی از شناسایی هشت عامل کلان شامل مدیریت و برنامه‌ریزی، به‌کارگیری فناوری‌های پیشرفته، تعاملات اجتماعی، پیگیری و ارزیابی، تنوع روش‌های آموزشی به‌ویژه استفاده از تصاویر و ویدئوهای آموزشی، توجه به محتوای آموزشی، همسویی با اهداف سازمانی و توسعه آموزشی بود که هر یک از این عوامل در قالب مجموعه‌ای از مؤلفه‌های مفهومی معنا پیدا می‌کنند. این یافته‌ها مؤید آن است که آموزش الکترونیکی در منابع انسانی، صرفاً یک ابزار فناورانه نیست، بلکه یک نظام یکپارچه است که در صورت ضعف هر یک از اجزای آن، کارآمدی کل سیستم با چالش مواجه می‌شود. این نتیجه با ادبیات مدیریت منابع انسانی همسو است که آموزش را به‌عنوان یک فرایند سیستمی و راهبردی در نظر می‌گیرد و آن را مستلزم هماهنگی میان ساختار، محتوا، فناوری و فرهنگ سازمانی می‌داند (Husain et al., 2025; Zhang & Villanueva, 2024).

در تبیین عامل مدیریت و برنامه‌ریزی، نتایج پژوهش نشان داد که برنامه‌ریزی هدفمند، نیازسنجی آموزشی، حمایت مدیریتی و تخصیص منابع مالی از مهم‌ترین پیش‌نیازهای موفقیت آموزش الکترونیکی در صداوسیما محسوب می‌شوند. این یافته با نتایج مطالعات آسیب‌شناسانه نظام آموزش منابع انسانی همخوانی دارد که ضعف در برنامه‌ریزی و عدم پیوند آموزش با راهبردهای کلان سازمان را از موانع اصلی اثربخشی آموزش معرفی کرده‌اند (Saber et al., 2024). همچنین پژوهش‌های مرتبط با ارزیابی دوره‌های آموزشی مدیریتی نشان می‌دهند که بدون برنامه‌ریزی منسجم و پیگیری پس از آموزش، توسعه شایستگی‌های مدیریتی به‌صورت پایدار محقق نمی‌شود (Wijayanti et al., 2024). در سازمانی مانند صداوسیما که با تنوع گسترده مشاغل و مأموریت‌های پیچیده رسانه‌ای مواجه است، اهمیت مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی دوچندان می‌شود و نتایج این پژوهش بر ضرورت نگاه راهبردی به آموزش الکترونیکی تأکید می‌کند.

عامل به‌کارگیری فناوری‌های پیشرفته، به‌ویژه هوش مصنوعی و پلتفرم‌های دیجیتال، از دیگر یافته‌های مهم این پژوهش است. نتایج نشان داد که بهره‌گیری از فناوری‌های نوین نه تنها به بهبود دسترسی و انعطاف‌پذیری آموزش کمک می‌کند، بلکه امکان شخصی‌سازی مسیرهای یادگیری، ارزیابی هوشمند و تحلیل داده‌های آموزشی را نیز فراهم می‌سازد. این یافته با پژوهش‌هایی همسو است که نقش هوش مصنوعی را در ارتقای عملکرد پایدار مدیریت منابع انسانی برجسته می‌دانند و تأکید می‌کنند که سازمان‌ها برای حفظ اثربخشی، ناگزیر از سرمایه‌گذاری در آموزش فناورانه هستند (Barrett, 2024; Mahade et al., 2025). همچنین از منظر نهادی و سیاست‌گذاری، مطالعات نشان می‌دهند که تحول نهادی نظام آموزش شغلی و منابع انسانی، شرط لازم برای مواجهه با نیروی کار مبتنی بر فناوری‌های هوشمند است (Santoso, 2024). در این چارچوب، نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که صداوسیما نیز برای همگامی با تحولات رسانه‌ای و فناورانه، نیازمند بازطراحی آموزش منابع انسانی بر مبنای فناوری‌های پیشرفته است.

تعاملات اجتماعی به‌عنوان یکی دیگر از عوامل کلیدی شناسایی‌شده، بیانگر آن است که یادگیری الکترونیکی مؤثر، مستلزم فراهم بودن بسترهای ارتباطی میان فراگیران، مدرسان و مدیران است. برخلاف تصور رایج که آموزش مجازی را فرایندی فردمحور و منزوی تلقی می‌کند، نتایج این پژوهش نشان داد که تعامل، همکاری و اشتراک دانش، نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت آموزش الکترونیکی دارد. این یافته با مطالعات مرتبط با خودرهبی و توسعه منابع انسانی همخوان است که بر نقش یادگیری مشارکتی و مسئولیت‌پذیری فردی در محیط‌های آموزشی نوین تأکید دارند (Nam Kim et al., 2024). در بستر سازمان صداوسیما، که ماهیت کار رسانه‌ای مبتنی بر کار تیمی و تعاملات مستمر است، تقویت تعاملات اجتماعی در آموزش الکترونیکی می‌تواند به انتقال بهتر تجربیات حرفه‌ای و ارتقای سرمایه اجتماعی سازمان منجر شود.

نتایج مربوط به پیگیری و ارزیابی نشان داد که نبود نظام ارزیابی مستمر و بازخورد مؤثر، یکی از چالش‌های اساسی آموزش منابع انسانی مبتنی بر یادگیری الکترونیکی است. یافته‌های پژوهش حاضر تأکید می‌کند که ارزیابی اثربخشی آموزش، باید فراتر از سنجش رضایت فراگیران باشد

و تغییر در رفتار شغلی، عملکرد و شایستگی‌های حرفه‌ای را نیز دربر گیرد. این نتیجه با ادبیات توسعه منابع انسانی همسو است که ارزیابی را حلقه اتصال آموزش و عملکرد سازمانی می‌داند (Zhang & Villanueva, 2024). همچنین پژوهش‌های داخلی در حوزه منابع انسانی بر ضرورت طراحی شاخص‌های بومی ارزیابی آموزش متناسب با مأموریت‌های سازمان‌های دولتی تأکید دارند (Mohammadi Yazdi et al., 2024). در این راستا، نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که صداوسیما نیازمند نظام ارزیابی یکپارچه‌ای است که بتواند بازده سرمایه‌گذاری آموزشی را به‌صورت شفاف نشان دهد.

در عامل تنوع روش‌های آموزشی و استفاده از تصاویر و ویدئوهای آموزشی، یافته‌ها حاکی از آن است که ماهیت رسانه‌ای صداوسیما یک ظرفیت بالقوه برای غنی‌سازی آموزش الکترونیکی محسوب می‌شود. استفاده از محتوای چندرسانه‌ای، ویدئوهای آموزشی و روش‌های مبتنی بر ماک، می‌تواند اثربخشی یادگیری را افزایش دهد و با سبک‌های یادگیری متنوع کارکنان همخوانی بیشتری ایجاد کند. این نتیجه با پژوهش‌هایی که بر نقش پلتفرم‌های ماک در آموزش ضمن خدمت منابع انسانی تأکید دارند، همسو است (Gholampour Sadehi et al., 2024). همچنین مطالعات مرتبط با مدیریت خلاقیت در تولید محتوا نشان می‌دهد که آموزش مبتنی بر رسانه، می‌تواند خلاقیت و نوآوری کارکنان رسانه‌ای را تقویت کند (Salavatian & Mansouri 2017). از این منظر، نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که صداوسیما می‌تواند از ظرفیت‌های ذاتی خود برای طراحی آموزش‌های الکترونیکی اثربخش‌تر بهره‌برداری کند.

توجه به محتوای آموزشی به‌عنوان یکی از عوامل محوری، بیانگر آن است که کیفیت، به‌روز بودن و تناسب محتوا با نیازهای شغلی کارکنان، نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت آموزش الکترونیکی دارد. یافته‌های پژوهش نشان داد که محتوای غیرمرتبط یا کلی، حتی در بسترهای فناورانه پیشرفته، نمی‌تواند به توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای منجر شود. این نتیجه با مطالعاتی همسو است که بر نقش شایستگی محوری در توسعه منابع انسانی تأکید دارند (Mohammadi Yazdi et al., 2024; Monazzeh et al., 2020). همچنین پژوهش‌های انجام‌شده در صداوسیما نشان می‌دهد که همسویی آموزش با نیازهای واقعی مشاغل رسانه‌ای، شرط لازم برای ارتقای رفتارهای سازمانی و عملکرد حرفه‌ای است (Ebrahimipour et al., 2012; Khodabandeh Baigi & Sharifi, 2021).

در نهایت، همسویی آموزش با اهداف سازمانی و توسعه آموزشی به‌عنوان عوامل کلان، نشان می‌دهد که آموزش الکترونیکی زمانی اثربخش خواهد بود که در راستای مأموریت‌های فرهنگی، اجتماعی و حکمرانی رسانه‌ای صداوسیما تعریف شود. نتایج این پژوهش با مطالعات حوزه حکمرانی خوب و مدیریت رسانه همخوانی دارد که توسعه منابع انسانی توانمند را پیش‌شرط تحقق شفافیت، پاسخگویی و کارآمدی سازمانی می‌دانند (Damavandi Kanari et al., 2022; Nazari & Hormozizadeh, 2024). همچنین پژوهش‌های مرتبط با مدیریت رسانه در شرایط بحران نشان می‌دهد که آموزش منعطف و مبتنی بر فناوری، نقش مهمی در تاب‌آوری سازمان‌های رسانه‌ای ایفا می‌کند (Yasamin

(et al., 2023). بنابراین، یافته‌های پژوهش حاضر تأکید می‌کند که آموزش منابع انسانی مبتنی بر یادگیری الکترونیکی باید به‌عنوان بخشی از راهبرد کلان توسعه سازمان صداوسیما مورد توجه قرار گیرد.

در خصوص محدودیت‌ها، باید توجه داشت که این پژوهش با رویکرد کیفی و بر اساس دیدگاه خبرگان انجام شده است و نتایج آن متکی بر ادراک‌ها و تجربیات مشارکت‌کنندگان است؛ از این رو تعمیم‌پذیری یافته‌ها به سایر سازمان‌ها یا حتی تمامی واحدهای صداوسیما با احتیاط همراه است. همچنین محدودیت زمانی و دسترسی به برخی مدیران ارشد می‌تواند بر تنوع دیدگاه‌های ارائه‌شده تأثیر گذاشته باشد. در زمینه پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آینده، پیشنهاد می‌شود مطالعات کمی یا ترکیبی به‌منظور آزمون روابط میان عوامل شناسایی شده و سنجش میزان تأثیر هر یک بر اثربخشی آموزش الکترونیکی انجام گیرد. همچنین مقایسه تطبیقی آموزش منابع انسانی مبتنی بر یادگیری الکترونیکی در صداوسیما با سایر سازمان‌های رسانه‌ای داخلی و بین‌المللی می‌تواند به غنای ادبیات علمی و ارائه الگوهای بومی‌شده کمک کند.

در بخش پیشنهادهای کاربردی، پیشنهاد می‌شود مدیران صداوسیما آموزش الکترونیکی را به‌عنوان یک سرمایه‌گذاری راهبردی تلقی کرده و با تقویت زیرساخت‌های فناورانه، توانمندسازی مدرسان، طراحی محتوای متناسب با مشاغل رسانه‌ای و ایجاد نظام ارزیابی اثربخش، زمینه بهره‌برداری حداکثری از ظرفیت‌های یادگیری الکترونیکی را فراهم آورند.

## مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

## تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

## موازین اخلاقی

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

## تشکر و قدردانی

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

## Extended Abstract

### Introduction

Human resource training and development has become a strategic imperative for contemporary organizations operating in complex, technology-driven, and highly dynamic environments. Rapid digital transformation, the diffusion of artificial intelligence, and changing skill requirements have fundamentally altered how organizations design, deliver, and evaluate training programs. Recent studies emphasize that effective human resource development is closely linked to organizational productivity, employee engagement, and long-term performance, particularly when training systems are aligned with organizational strategies and future-oriented competencies (Husain et al., 2025; Zhang & Villanueva, 2024). Within this context, e-learning has emerged as a dominant paradigm that enables flexible access to learning opportunities, reduces time and cost constraints, and supports continuous professional development across diverse organizational settings. Research indicates that when e-learning is supported by appropriate infrastructure, managerial commitment, and pedagogical design, it can significantly enhance the effectiveness of human resource training systems (Gholampour Sadehi et al., 2024; Wijayanti et al., 2024).

Parallel to the expansion of e-learning, the integration of advanced technologies such as artificial intelligence has reshaped expectations of human resource training. AI-driven tools enable personalized learning pathways, data-based assessment, and predictive analysis of skill gaps, thereby transforming traditional training models into adaptive and intelligent systems (Barrett, 2024; Mahade et al., 2025). Scholars argue that human resource professionals must acquire new technological competencies and that organizations should redesign their training frameworks to remain competitive in AI-enabled labor markets (Santoso, 2024). At the same time, contemporary human resource development literature stresses the importance of behavioral and social dimensions of learning, including self-leadership, motivation, collaboration, and knowledge sharing, especially in digital learning environments where learner autonomy is critical (Nam Kim et al., 2024).

In media organizations, these challenges and opportunities are further intensified. Broadcasting institutions operate under conditions of rapid content change, public scrutiny, and technological convergence, making human resource competence a decisive factor in organizational effectiveness. Studies conducted within broadcasting and media organizations highlight the role of organizational climate, creativity, leadership style, and competency-based management in shaping employee performance and innovation (Ebrahimpour et al., 2012; Khodabandeh Baigi & Sharifi, 2021; Monazzeh et al., 2020). The Islamic Republic of Iran Broadcasting (IRIB), as a large and strategically significant media organization, faces additional pressures related to governance, transparency, crisis management, and cultural missions, all of which demand a highly skilled and adaptable workforce (Damavandi Kanari et al., 2022; Yasamin et al., 2023).

Despite the growing body of literature on e-learning and human resource development, evidence suggests that many organizations still struggle with fragmented training systems, weak needs assessment, insufficient evaluation mechanisms, and limited integration of technology with organizational goals (Saber et al., 2024). Iranian studies on human resource management development also indicate gaps between competency frameworks, training practices, and strategic objectives in public and semi-public organizations (Mohammadi

Yazdi et al., 2024; Reza Alizadeh et al., 2024). Moreover, international research underscores that effective training contributes not only to organizational outcomes but also to broader social objectives such as employability, sustainability, and responsible organizational behavior (Nguyen et al., 2024; Veerasamy et al., 2024). Taken together, these findings reveal the need for context-specific and comprehensive investigations into the factors influencing e-learning-based human resource training in large media organizations.

Against this backdrop, the present study focuses on identifying and analyzing the factors affecting human resource training at IRIB based on e-learning, with the aim of providing an integrated understanding that reflects technological, managerial, social, and organizational dimensions of training.

### Methods and Materials

This study adopted an applied qualitative research design. The research population consisted of senior managers, deputies, human resource experts, and experienced specialists working within the Islamic Republic of Iran Broadcasting organization. Using purposive sampling, participants were selected based on their expertise, managerial experience, and direct involvement in human resource training and development processes. Data collection continued until theoretical saturation was achieved, resulting in a final sample of ten participants.

Data were gathered through semi-structured, in-depth interviews designed to explore participants' perceptions, experiences, and evaluations of e-learning-based human resource training. The interview protocol included open-ended questions addressing planning, technological infrastructure, learning processes, evaluation mechanisms, and organizational support. Interviews were recorded, transcribed verbatim, and analyzed using theoretical coding based on the Attride–Stirling approach. This involved open coding to identify initial concepts, axial coding to organize these concepts into coherent categories, and selective coding to integrate categories into overarching themes.

To ensure rigor, credibility was enhanced through expert review, participant validation, and iterative comparison of codes. Reliability was addressed through test–retest coding and intra-coder agreement checks at different stages of analysis. Ethical considerations, including informed consent, confidentiality, and voluntary participation, were observed throughout the research process.

### Findings

The qualitative analysis resulted in the identification of eight overarching factors influencing e-learning-based human resource training at IRIB, encompassing a total of thirty-two conceptual components. The first factor, management and planning, included strategic planning, needs assessment, managerial support, budgeting, and policy alignment as core elements shaping training effectiveness. The second factor, use of advanced technologies, reflected the importance of digital platforms, learning management systems, artificial intelligence applications, and modern communication tools in facilitating efficient and adaptive learning processes.

The third factor, social interactions, emphasized collaborative learning, knowledge sharing, peer communication, and instructor–learner interaction as essential contributors to meaningful learning experiences in virtual environments. The fourth factor, follow-up and evaluation, highlighted systematic monitoring, feedback mechanisms, performance assessment, and continuous improvement as necessary conditions for sustaining training outcomes.

The fifth factor related to diversity of instructional methods, particularly the use of educational images, videos, multimedia resources, and MOOC-based courses, which were found to enhance learner engagement and accommodate different learning styles. The sixth factor, attention to educational content, underscored the relevance, quality, updating, and job alignment of training materials. The seventh factor, alignment with organizational goals, reflected the need to link training programs with IRIB's cultural, social, and strategic missions. Finally, the eighth factor, educational development, encompassed continuous learning, capacity building, innovation, and long-term skill development within the organization.

### **Discussion and Conclusion**

The findings of this study demonstrate that e-learning-based human resource training at IRIB is a multidimensional and systemic phenomenon rather than a purely technological initiative. The identified factors collectively suggest that successful implementation of e-learning requires the integration of strategic management, advanced technology, human interaction, and organizational alignment. Management and planning emerged as foundational, indicating that without clear strategies, needs assessment, and leadership commitment, technological investments alone cannot ensure effective training.

The prominence of advanced technologies highlights the evolving nature of human resource training in media organizations, where digital competencies and adaptive learning systems are increasingly vital. However, the results also reveal that technology must be complemented by strong social interactions to prevent isolation and disengagement in virtual learning environments. Interaction, collaboration, and knowledge sharing were shown to be central to sustaining motivation and deep learning.

Furthermore, the emphasis on follow-up and evaluation indicates that training effectiveness depends on continuous assessment and feedback loops that connect learning outcomes to job performance and organizational improvement. The importance of diverse instructional methods and rich multimedia content reflects the media-specific context of IRIB, where visual and audiovisual capacities represent a unique strength that can be leveraged for training purposes.

Attention to educational content and alignment with organizational goals underscores that relevance and strategic coherence are critical for translating learning into practice. Finally, the focus on educational development points to the necessity of viewing e-learning as a long-term investment in organizational capability rather than a short-term solution.

In conclusion, this study provides a comprehensive qualitative framework for understanding the factors affecting e-learning-based human resource training in a large broadcasting organization. By highlighting the

interplay between managerial, technological, social, and strategic dimensions, the findings offer valuable insights for policymakers, human resource managers, and training designers seeking to enhance the effectiveness and sustainability of e-learning initiatives in complex organizational settings.

## References

- Barrett, B. (2024). *Artificial Intelligence (Ai) Skills Sets For Today's Human Resource Management Professionals: Recognizing The Need For Additional Technology Training And Development*. IATED. <https://doi.org/10.21125/inted.2024.1335>
- Damavandi Kanari, A., Tabatabai Panah, S. A., & Safavardi, S. (2022). Identifying Criteria and Evaluating the Performance of IRIB in Shaping the Good Governance Model with a Focus on Transparency and Anti-Corruption. *Iranian Political Sociology*, 5(9).
- Ebrahimpour, H., Khalili, H., Habibian, S., & Saadatmand, M. (2012). A survey of the relationship between job characteristics and organizational citizenship behavior in IRIB Training center (According to Hack man and Oldham model). *Transformation Management Journal*, 3(1), 90. <https://www.magiran.com/paper/947766>
- Gholampour Sadehi, R., Zangooyi, A., Momeni Mahmoei, H., & Zirak, M. (2024). Platforms and requirements of an in-service training model based on MOOC: A new approach in human resource training. *Journal of Human Resource Excellence*, 5(3), 1-21.
- Husain, F., Yulia, R., Syaifudin, A., Karyadi, S., & Alatas, A. R. (2025). Human Resource Development in Increasing Work Productivity. *International Journal Of Education, Social Studies, And Management (IJESSM)VL - 5(2)*, 845-850. <https://doi.org/10.52121/ijessm.v5i2.794>
- Khodabandeh Baigi, I., & Sharifi, S. M. (2021). Assessing the Fit Between Organizational Climate and Creativity Emergence in IRIB News Agency Staff. *Interdisciplinary Communication and Media Studies Quarterly*, 4(1), 11-44. [https://jiscm.iribu.ac.ir/article\\_132304.html?lang=en](https://jiscm.iribu.ac.ir/article_132304.html?lang=en)
- Mahade, A., Elmahi, A., Alomari, K., & Abdalla, A. (2025). Leveraging AI-driven insights to enhance sustainable human resource management performance: moderated mediation model: evidence from UAE higher education. *Discover Sustainability*, 6. <https://doi.org/10.1007/s43621-025-01114-y>
- Mohammadi Yazdi, A., Mirsepassi, N., Mousakhani, M., & Hanifi, F. (2024). Investigating the Status of Human Resource Management Development Indicators Based on Competency Components in the e-Commerce Development Center of the Ministry of Industry, Mines and Trade. *Dynamic Management and Business Analysis*, 2(4), 180-199. <https://doi.org/10.22034/dmbaj.2024.2035663.2412>
- Monazzeh, L., Sharifi, S. M., Amin, F., & Roshandel Arboutani, T. (2020). Designing a Competency Model for Managers in Creative Industries (Case Study: IRIB News Department). *Scientific Quarterly of Public Sector Management*, 8(3), 33-50. [https://ipom.journals.pnu.ac.ir/article\\_6886.html?lang=en](https://ipom.journals.pnu.ac.ir/article_6886.html?lang=en)
- Nam Kim, K., Wang, J., & Williams, P. (2024). Self-leadership: a value-added strategy for human resource development. *European Journal of Training and Development*, 48(10), 1-15. <https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2023-0163>
- Nazari, A., & Hormozzadeh, M. A. (2024). Investigating the Relationship between Transformational Leadership Style and Innovative Behavior of Employees of the IRIB Organization (Case Study: Monitoring and Evaluation Center of the Islamic Republic of Iran Broadcasting Organization). *Other Issues Related to Management Sciences*, 5(2), 249-264. <https://www.msjournal.ir/fa/paper.php?pid=440>
- Nguyen, Q., Ngoc, M. L., Dong, H., Le, T., Thảo, Đ. T., Tran, T. A. T., & Cac, T. (2024). Enhancing Employment Opportunities for People With Disabilities in Vietnam: The Role of Vocational Training and Job Placement Centers. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 15(3). <https://doi.org/10.47297/wspchrmwsp2040-800505.20241503>
- Reza Alizadeh, M. B., Mirsepassi, N., & Daneshfard, K. (2024). Validation of a Human Resource Development Model Based on the Statement of the Second Step of the Revolution. *Training and Development of Human Resources, Autumn(38)*, 208-230. <https://ensani.ir/fa/article/580692/%D8%A7%D8%B9%D8%AA%D8%A8%D8%A7%D8%B1%DB%8C%D8%A7%D8%A8%D8%B%8C-%D9%85%D8%AF%D9%84-%D8%AA%D9%88%D8%B3%D8%B9%D9%87-%D9%85%D9%86%D8%A7%D8%A8%D8%B9-%D8%A7%D9%86%D8%B3%D8%A7%D9%86%DB%8C-%D9%85%D8%A8%D8%AA%D9%86%DB%8C-%D8%A8%D8%B1-%D8%A8%DB%8C%D8%A7%D9%86%DB%8C%D9%87-%DA%AF%D8%A7%D9%85-%D8%AF%D9%88%D9%85-%D8%A7%D9%86%D9%82%D9%84%D8%A7%D8%A8>
- Saber, H. A., Salehnia, M., Mahmoudzadeh Vashan, M., & Mohammadi, M. (2024). Pathology of the human resource training and development system based on a meta-synthesis approach. *Journal of Management, Training, and Development in the Digital Era*, 1(4), 179-199. <https://doi.org/10.61838/medda.1.4.12>
- Salavatian, S., & Mansouri, H. (2017). Proposing Conceptual Model for Creativity and Innovation Management in Content production for IRIB TV. *Journal of Innovation and Creativity in Human Science*, 6(23), 35-76. <https://www.magiran.com/paper/1670493>
- Santoso, I. B. (2024). Legal Regulations for Anticipating Artificial Intelligence-Based Workers Through Institutional Transformation of Job Training and the Human Resources Revolution. *Devotion Journal of Research and Community Service*, 5(6), 672-681. <https://doi.org/10.59188/devotion.v5i6.743>
- Veerasingam, U., Joseph, M. S., & Parayitam, S. (2024). Green human resource management and employee green behaviour: participation and involvement, and training and development as moderators. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 11(2), 277-309. <https://doi.org/10.1177/23220937221144361>

- Wijayanti, R., Bernardianto, R. B., & Suffianoor. (2024). Post-Leadership Training Evaluation for Development Administrators Managerial Competencies in Human Resources Development Agencies Central Kalimantan Province. *J. Public Adm. Sci.*, 1(2), 28-38. <https://doi.org/10.70074/jaspdt.v1i2.7>
- Yasamin, S., Nemati Anarki, D., Danei, A., & Rashidi, E. (2023). Designing a Model of Operational Management in Media Organizations During A Disease Epidemic (Case: IRIB in Corona Pandemic). *Communication Research*, 30(114), 33-59. <https://doi.org/10.22082/cr.2023.1990244.2500>
- Zhang, K., & Villanueva, L. E. (2024). Human Resource Management Practices and Organizational Performance: Towards a Proposed Employee Engagement Program. *Journal of Education and Educational Research*, 8(3), 315-328. <https://doi.org/10.54097/ypdwj528>