مدیریت بر آموزش سازمانها سال دوازدهم، شماره ۳، پاییز ۱۴۰۲ شماره صفحه ۱۱۷- ۹۳

الگوی بهبود کیفیت آموزش کارکنان (مطالعه موردی: سازمان صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران)

رباب مومن مقدم، دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران.

***صادق ملکی آوارسین،** دانشیار گروه علوم تربیتی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران.

جهانگیر یاری حاج عطالو، استادیار گروه علوم تربیتی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران.

حمدالله حبیبی، دانشیار دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران.

چکیده

پژوهش حاضر به روش تحلیل محتوای کیفی و با مشارکت مدیران و خبرگان و صاحبنظران حوزه آموزش و رسانه بود که با روش نمونه گیری هدفمند از نوع موارد مطلوب انتخاب شدند. اشباع نظری شاخص کفایت داده ها پس از مصاحبه نیمه ساختار یافته با ۱۷ نفر از مشارکت کنندگان به دست آمد. شیوه تجزیه و تحلیل داده ها، تحلیل محتوا با رویکرد استقرایی بود. پس از چندین مصاحبه، مدل اولیه ناشی از کد گذاری‌ها و تحلیل‌ها حاصل شد و پس از تبدیل داده‌های حاصل از ابزارهای مورد نظر به یافته‌های متنی، به مقوله بندی داده‌ها پرداخته شد. یافته ها نشان داد چارچوب الگوی بهبود کیفیت آموزش کارکنان دارای ۳۳ عامل (نیازسنجی آموزشی، مدیران سازمان، فراگیران، هدفگذاری، محتوای دوره، مدرسان، نیروی انسانی در آموزش، امکانات و تجهیزات، بازخورد نتایج ارزشیابی دوره های قبلی، منابع مالی و بودجه، فضای رقابتی، انطباق نظام آموزش و استراتژی راهبردی سازمان)، (برنامه ریزی دوره‌های آموزشی، برنامه ریزی درسی آموزش بزرگسالان، فرهنگ سازمانی، توانمندی های مدرس در اجرا، مطالعه فراگیران، تطابق داشتن فرایند آموزشی با استانداردها، ارزشیابی، قوانین و مقررات آموزشی، نقش مدیران در فرایند آموزشی، رفتار فراگیران، عامل فرهنگی و اجتماعی، فرایند یاددهی- یادگیری، خدمات عمومی، سیمای سازمان)، (فردی – آموزشی- سازمانی)، (فردی – سازمانی – فراسازمانی) است. ۱۵۵ ملاک و ۹۱۰ نشانگر متناسب با ویژگی های نظام آموزش کارکنان شناسایی و در نهایت الگوی پیشنهادی بهبود کیفیت آموزشی کارکنان صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران در مراحل درونداد، فرایند، برون داد و پیامد معرفی شد.

واژگان کلیدی: الگوی بهبود کیفیت، آموزش کارکنان، سازمان صداوسیمای‌جمهوری‌اسلامی‌ایران.

* نویسنده مسئول: s.maleki@iaut.ac.ir

دریافت مقاله:۱۴۰۱/۱۲/۷ پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۴/۱۱

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-23]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.93]

Managing Education in Organizations Vol.12/No.3/ Autumn 2023 Page 93-118

The model of improving the quality of staff training (case study: Broadcasting Organization of the Islamic Republic of Iran)

Robab Momen Moghadam, PhD student in Educational Management, Department of Educational Sciences, Tabriz, Islamic Azad University, Tabriz, Iran.

***Sadegh Maleki Avarsin**, Associate Professor, Department of Educational Sciences, Tabriz, Islamic Azad University, Tabriz, Iran.

Jahangir Yari Haj Atalo, Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Tabriz, Islamic Azad University, Tabriz, Iran.

Hamdollah Habibi, Associate Professor, Faculty of Educational Sciences and Psychology, University of Tabriz, Tabriz, Iran.

Abstract

The present research was conducted based on the qualitative content analysis method and with the participation of managers, experts and experts in the fields of education and media, who were selected by purposeful sampling. The theoretical saturation of data adequacy index was obtained after semi-structured interviews with 17 participants. The method of data analysis was content analysis with an inductive approach. After several interviews, the initial model of coding and analysis was obtained, and after converting the data obtained from the desired tool into textual findings, the data were categorized. The findings showed that the model framework for improving the quality of employee education has 33 factors (educational needs assessment, organization managers, learners, goal setting, course content, instructors, human resources in education, facilities and equipment, feedback on the evaluation results of previous courses, financial resources and budget, competitive environment, adaptation of the educational system and strategic strategy of the organization, (planning of educational courses, curriculum planning of adult education, organizational culture, teacher's capabilities in implementation, studying learners, adapting the educational process to standards, evaluation, rules and regulations Educational, the role of managers in the educational process, the behavior of learners, cultural and social factors, the teaching-learning process, public services, the image of the organization, (individual-educational-organizational) (individual-organizational-extra-organizational) 155 criteria and number 910 The index corresponding to the characteristics of the employee training system was identified and finally a proposed model was introduced to improve the educational quality of the employees of the Islamic Republic of Iran Broadcasting in the input, process, output and outcome stages.

Key words: quality improvement model, staff training, Broadcasting Organization of the Islamic Republic of Iran.

* Corresponding author: s.maleki@iaut.ac.ir

Receiving Date: 26/2/2023 Acceptance Date: 2/7/2023

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-23]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.93]

مقدمه

آموزش و توجه به آن یکی از راه‌های نگهداشت و بهسازی سرمایه انسانی است. به همین منظور تصمیمات آموزشی هم ویژه و خاص هستند (Caliendo et al; 2022). بر همین اساس فرایند استراتژیک سازمان باید به یادگیری، آموزش و توسعه ی سرمایه انسانی به عنوان یک فعالیت مستمر که برای موفقیت و پیشرفت سازمان ضروری است تقویت شود (Helal, 2022). در این میان محیط و تغییرات فزاینده آن که رقابت بین سازمان ها را تشدید می کند باعث شده تا سازمان ها به دنبال راهکارهای انعطاف پذیری بیشتر در انطباق خود با محیط متغیر باشند. یکی از عوامل موثر در جهت همگام شدن با این تغییرات محیطی بهبود عملکرد سازمانی است و از مهم ترین عوامل بهبود عملکرد سازمانی توجه به پرورش و توسعه و بهسازی منابع انسانی است (Chenari, Rezaizadeh, Bandali, 2022).

به این سبب و با توجه به تعدد رسانه‌های صوتی و تصویری، گسترش شبکه‌های اجتماعی و ظهور انواع رسانه‌های نوین که عرصه را بر رسانه‌های مبتنی بر تولید و پخش (برودکست ها) به شدت تنگ کرده اند ضرورت دارد که مدیریت منابع انسانی در این رسانه‌ها، به منظور تسهیل بهره وری و افزایش عملکرد، در جریان پیشرفت‌های آموزش، افزایش دانش، تغییر نگرش و بهبود مهارتهای نیروی انسانی و همگام با آن باشند (Küng, 2017). این برنامه ریزی و مدیریت باید راهی را برای سازمان‌ها اتخاذ کند تا مکانیسم‌هایی را برای مدیریت تغییر خود ایجاد کنند و رهبران و مدیران نقش اصلی را در دستیابی به اصل مورد نیاز برای ترسیم روندهای جدید ایفا کنند؛ مهم ترین نیاز سازمان‌ها به تغییر در پرتو احساس نیاز به برتری است که «کیفیت» عامل تعیین کننده آن است. در صورتی که سازمان آموزشی بخواهد تشکیلات اداری خود را تقویت کند، قابلیت انطباق و پاسخگویی به الزامات تغییرات سریع در عناصر محیط خارجی و تضمین توسعه پایدار در جامعه را داشته باشد، استفاده از ورودی مدیریت کیفیت جامع در آموزش سازمان‌ها یک نیاز کلیدی است (Al-Taie, 2022).

بحث این است که شرکت‌های رسانه‌ای و کارکنان آن‌ها باید سازگار باقی بمانند و بدین طریق به مزیت رقابتی نسبت به رقبا دست یابند (Oliver, 2017). شرکت‌های رسانه‌ای که خود را با تغییرات در محیط رقابتی وفق می‌دهند، موفق و در غیر اینصورت شکست خواهند خورد (Costello & Oliver, 2018). نقش مدیریت نیروی انسانی در رسانه می بایست از سطح اداری و متمرکز بر کار به یک نقش راهبردی «استعدادساز» ارتقایابد (Aris & Bughin, 2014). از طرفی با توجه به تفاوت های سازمان‌های رسانه‌ای با سازمان‌های دیگر با مواردی همچون: سپهر رسانه (محیط)؛ فناوری؛ بازار؛ کارکرد؛ فرایند تولید؛ از نظر سازمانی؛ محصول و تولیدات؛ ضرورت نگاه به درون در نظریه پردازی و نظریه سازی در مدیریت رسانه، سبک مدیریت اقتضایی، ضرورت تضمین نوآوری، خطر پذیری و خلاقیت ورزی در سازمان‌های رسانه‌ای، لزوم نگاه ویژه به نیروی انسانی در این سازمان ها مورد توجه می باشد. لذا

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-23]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.93]

مدیریت نیروی انسانی چنین سازمان‌هایی در جـذب، روزآمـدی و بخصوص در توانمندسازی نیازمند جامع نگری و درک ویژگی‌های رسانه است (KhojastehBagherzadeh, 2015).

در کشور ما؛ سازمان صداوسیمای‌جمهوری‌اسلامی‌ایران به عنوان تنها متولی قانونی تولید و پخش برنامه‌های رادیویی و تلویزیونی و قدرتمندترین، فراگیرترین و پرنفوذ ترین رسانه به شمارمی رود، اما تحولات سریع و خارج از کنترل در حوزه رسانه ایجاب می کند این سازمان مهم و اثر گذار، ضمن بازنگری مستمر در سیاست‌ها، راهبردها و ماموریت‌های خود بر آموزش و توسعه نیروی انسانی خود به صورت راهبردی، مستمر، جامع و فراگیراهتمام ورزد و در برنامه‌های پنج ساله آموزش و توسعه کارکنان مستقیما به موضوع «کیفیت» برنامه‌های یادگیری سازمان بپردازد (IRIB staff training information base, 2023).

برای کیفیت یک پدیده تعریف‌های گوناگونی را می توان عرضه کرد، از جمله متناسب بودن آن با هدف‌ها، تطابق داشتن با استانداردها، تعالی و رضایت مشتریان (Bazargan, 2011). کیفیت به کلیه فعالیت‌های عملکرد مدیریت اطلاق می شود که خط مشی کیفیت، اهداف، استراتژی‌ها، مسئولیت‌ها و اجرای آن را تعیین می کند (Coetzee & Truman, 2019). اصطلاح کیفیت جامع به رویکردی اشاره دارد که در سراسر سازمان اعمال می شود (Khan, Malik & Janjua, 2019). در واقع سازمان به عنوان یک سیستم با عناصر مختلف در تعامل ثابت برای حفظ محصولات یا خدمات با کیفیت است (Peña et al; 2018).

استقرار مدیریت کیفیت در نظام آموزش منابع انسانی و بهره گیری مناسب از مفاهیم، روش‌ها و مدل‌های موجود در دانش مدیریت کیفیت، گامی اساسی در نظام مند نمودن بهبود کیفیت در آموزش منابع انسانی است (Fathi Vajargah & Mohammad Hadi, 2013). از این رو آموزش باید به گونه‌ای برنامه ریزی شود که به نتیجه مثبت برسد و واکنش شرکت کنندگان و تضمین حمایت رضایت بخش مهم باشد، زیرا این عوامل تاثیر زیادی بر فرایند انتقال یادگیری در محیط کار دارند Martins, Zerbini & Medina Díaz (2019) با این تفاسیر گفته می شود که آموزش با کیفیت مرتبط است، زیرا هر دو شامل بهبود مستمر هستند و به اذعان کارشناسان مدیریت کیفیت جامع، آموزش برای ارتقای کیفیت مهارت‌های کارکنان در یک سازمان اساسی است و کیفیت خود آموزش نیز قابل تامل است (Defeo, 2017; Jaccard, 2013; Khan, Malik & Janjua, 2019).

مفهوم کیفیت در بخش آموزش، نسبت به سایر حوزه‌ها، پیچیده تر و تعاریف ارائه شده از آن، دارای تنوع بیشتری است و هریک از پژوهشگران و اندیشمندان، از منظر خاصی این مفهوم را مورد توجه قرار داده اند Fathi Vajargah & Mohammad Hadi, (2013). سرآمد و عالی بودن در آموزش یکی از این تعاریف است. یا اینکه فقدان عیب و نقص در فرایند آموزشی می تواند نشان دهنده کیفیت آموزشی باشد. همچنین زمانی که انتظارات ذی نفعان برآورده شده یا فراتر از آن باشد؛ به معنی کیفیت آموزش می باشد.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-23]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.93]

کیفیت آموزش، به معنی ایجاد ارزش افزوده در آموزش و تاثیر فعالیت های آموزشی، بر یادگیری فراگیران اطلاق می شود (Khan, 2008). کیفیت آموزش در اثربخشی آموزش یعنی روش آموزش و تاثیرآن است (Alt, 1999). کیفیت را می توان به وسیله مقایسه ارزش برون دادها با ارزش درون دادها سنجید (Mok, 2000). کیفیت آموزش، توانمندی در تحقق اهداف تعیین شده و تأمین نیازهای مشتریان ذی نفعان آموزش است (F.N.B.E, 2008). کیفیت آموزش، به معنی بهره گیری حداکثری از عناصر آموزشی به منظور برآورده کردن نیازها و انتظارات و جلب رضایت فراگیران و عوامل انسانی آموزشی است (Hoveyda and Mousavi, 2008). معادل کیفیت را می توان در استانداردهای آموزش، مثل سطح پیشرفت فراگیران دانست (Chaudhary& Dey, 2013). این تعریف از کیفیت همخوانی کاملی با تمرکز بوجود آمده روی یادگیری فراگیران دارد. در تعریفی دیگر کیفیت مجموع برآیندهای یک دوره آموزشی است و زمانی می توان یک دوره را با کیفیت قلمداد کرد که خروجی‌هایی مانند: ایجاد سطح خاصی از توانایی در حداقل ممکن، ارضای نیازهای مهارتی و برآورده کردن نیازهای توسعه مسیر شغلی را حاصل کرده باشد (Baker, 2009).

در این زمینه علم مدیریت کیفیت، از قابلیت‌های بسیار مهمی برخوردار است و می تواند تلاش‌ها و اقدامات مربوط به ارزیابی، مدیریت و برنامه ریزی بهبود کیفیت آموزش را در چارچوب علمی و بر روشی منظم مبتنی سازد (Fathi Vajargah & Mohammad Hadi, 2013). موضوع قابل توجه، نقش تعاملی ابعاد نظام آموزش منابع انسانی با همدیگر است. در واقع هر کدام از این ابعاد ممکن است از سایر مولفه‌ها تاثیر گرفته و بر آنها تاثیر گذارد (Mir Ahmadi et al; 2021). در این راستا، تصمیم گیری درباره آموزش کارکنان، باید بر اساس مطالعه سازمان باشد. نظر سنجی از ذی نفعان، نظر خواهی از مدیران و کارکنان، مطالعه طرح‌های توسعه آینده سازمان دراین زمینه بسیار کارساز خواهد بود (Shams, Gahremani, Davari Moghadam, 2021).

از طرفی اصول مدیریت کیفیت جامع، جایگاهی ویژه در شکل گیری مدل های دیگر کیفیت داشته و به این طریق بحث کیفیت از بخش صنعت به بخش آموزش راه پیدا کرده است (Girmanova et al; 2022). بنابراین لزوم توجه به اصل مدیریت کیفیت جامع در آموزش، امری بدیهی است و بهره گیری از استانداردهای ثابت برای ارزیابی و کنترل کیفیت از این منظر و ایجاد ساز و کاری در سیستم آموزشی برای بازنگری و اصلاح مداوم تمام روش‌ها ی تضمین کننده، مورد نیاز است (Basu& Ray, 2015). بدین طریق مدل‌های مختلفی همچون مدل (AQIP) در بخش آموزش مبتنی بر مفروضات مدیریت کیفیت فراگیر و متعاقب آن مدل‌های سرآمدی و جوایز کیفیت مثل مدل جایزه ملی دمینگ، مدل جایزه ملی کیفیت مالکوم بالدریج (MBNQA)، مدل بنیاد اروپایی کیفیت (EFQM)، مدل چارچوب تضمین کیفیت مشترک (CQAF)، مدل‌های مهندسی کیفیت (FMEA) و (QFD)، مدل‌های کیفیت فرایند و

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-23]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.93]

کیفیت خدمات و استانداردهای سری(ISO 9000)، (ISO 10015)، (ANS/ASQ Z1.11)، (IWA-2)، (IIP) و ... شکل گرفته است (Fathi Vajargah & Mohammad Hadi, 2013).

در الگوها و مدل‌های ذکر شده نارسایی هایی وجود دارد که جامع نبودن آن ها در حوزه آموزش منابع انسانی است. چرا که در این مدل ها به صوت بارزی به ویژگی ها و چگونگی مشارکت شرکت کنندگان در دوره‌ها اشاره نشده است و همچنین چگونگی برنامه ریزی درسی و آموزشی، توجه به اثربخشی دوره‌ها، توجه به اهداف و سیاست‌ها و قوانین بالا دستی سازمان ها به صورتی روشن بیان نشده است، ولی در هر حال، هریک از این مدل‌ها و رویکردها می تواند در تنظیم مدل مناسب برای اجرای دوره‌های آموزشی در سازمان ها الهام بخش باشد (Faraji, Hesami, Haq Dost, 2014).

در راستای پیشینه پژوهش Nikpour & Hashem Zehi (2022) نشان دادند که توانمندسازی کارکنان از ابعاد موثر بر بهسازی استراتژیک نیروی انسانی می باشد و ارزیابی کیفیت دوره‌های آموزشی به عنوان زیر مقوله ی توسعه مستمر آموزش به حساب می آید. همچنین Barati & Jalili (2022) در یافته های خود به کاربست نگاه سیستمی در کنار ساختاربخشی مجدد مشوق‌ها و توجه به مفید بودن آموزش برای کارکنان به منظور بهبود فرایند آموزش کارکنان، اشاره کرده اند. Eskandari, Behrangi & Araste (2021) نیز به تمرکز مهم مدیریت آموزش بر اثر بخشی و کارائی آموزشی تاکید می کنند، تا بدین طریق یک مدیر آموزشی بتواند منابع را در جهت اهداف آموزشی سازمان دهی نماید تا حتی پس از تبدیل برنامه‌های بهبود به برنامه‌های آموزش و توسعه منابع انسانی در بازه‌های میان مدت و اجرای آنها، آسیب شناسی دیگری جهت توسعه چرخه بهبود مستمر صورت گیرد. Mansouri & Dehghani Firouzabadi (2021) به شناسایی عوامل توجه به نیازهای کارکنان، تخصص مدرسین و تدوین کنندگان دوره‌ها، حمایت مدیریتی و اجرایی، استمرار دوره‌های ضمن خدمت، ارتباط دوره آموزش با محیط واقعی کار و کیفیت تجهیزات آموزشی، به کارگیری شیوه‌های تدریس مناسب، ارزیابی مستمر و مناسب کارکنان، برانگیختن کارکنان در امریادگیری دست یافتند. Bagheri, Batmani & Abdullahi (2021) نشان دادند که ضرورت دارد نظام جامع آموزش مشاغل اختصاصی براساس استانداردها و مدلهای تعالی آموزش با پایش و مانیتورینگ فرآیندهای آموزش، تدوین شود و ضرورت توجه به توسعه همه جانبه ذینفعان، اولویت دادن به اهداف کمی، کافی نبودن کیفیت آموزش، نیاز به بازنگری در شناسنامه آموزشی موجود مشاغل اختصاصی صورت گیرد. Mahmoudi, Shayani & Karimi (2020) در پژوهش خود تمرکز خود را بر شناسایی راهکارهای اجرا و بهبود آموزش کارکنان با استفاده از رویکرد گیمیفیکیشن نهادند و در کل، راهکارها در شش گروه شناختی، احساسی، اجتماعی، آماده سازی، آموزشی، سازمانی استخراج و اولویت بندی کردند. Shafei et al; (2020) به ترتیب به سناریوهای احساس موثر بودن، جانشین پروری و نیاز سنجی آموزشی برای افزایش کفایت آموزشی به عنوان بهترین سیاست گذاری و همچنین به توانمند سازی روان شناختی کارمندان تاکید کردند. Abdullahi, Taghizadeh, & Haji, et al; (2019) نشان

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-23]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.93]

دادند عواملی مانند استفاده از روش‌های تدریس کارامد و روحیه مطالبه گری فراگیر و آمادگی‌های قبلی آنان از دیگر علت‌هایی هستند که باعث افزایش کیفیت تدریس هستند. Ismail Nia, Kohestani, & Ma'ghol, (2018) در طراحی و اعتباریابی الگوی بهبود کیفی آموزش‌های مجازی دانشگاه فرهنگیان نشان دادند که فعالیت یاددهی- یادگیری و کنشگران انسانی تاثیر مثبت و معنا داری روی بهبود کیفیت و راهبردهای استقرار دارند؛ راهبردهای استقرار بر روی بهبود کیفیت تاثیر مثبت و معنا داری دارد؛ ویژگی‌های زمینه‌ای تاثیر مثبت و معناداری روی راهبردهای استقرار و بهبود کیفیت دارد؛ همچنین راهبردهای استقرار و بهبود کیفیت برپیامدهای فردی، سازمانی و فراسازمانی تاثیر مثبت و معناداری دارد. Ezzati, Yuzbashi & shateri (2016) در ارائه الگوی کیفی ارتقاء اثربخشی آموزشی به عواملی مثل نیازسنجی، اهداف دوره‌ها، آسیب‌های محتوا، مدرسان، محیط و شرایط برگزاری دوره‌ها، آسیب‌های اجرای دوره‌ها، ارزشیابی آموزشی، انگیزه، مشکلات فرهنگی، نیروی انسانی توجه کردند. در پژوهش Haji Mir Rahimi & Mokhbar Dezfuli (2016) تعیین میزان اختیار مدرسین در تغییر سرفصل و محتوای دوره‌ها در هنگام تدریس، استفاده از دیدگاه مدیران مستقیم کارکنان، پیاده سازی پیش بینی‌های صورت گرفته در برنامه اجرایی (مانند کیفیت ورودی کارکنان و ...)، نظارت بر کیفیت و توانایی فنی و حرفه ای مدرسان اثرگذارترین نشانگرها شناخته شدند. Mir Ghafouri et al; (2016) نشان دادند که عوامل تدوین برنامه ریزی استراتژیک آموزشی، تأمین منابع مالی دوره‌های آموزشی و استفاده از مدرسان باتجربه؛ اساسی ترین عوامل مؤثر بر بهبود کیفیت خدمات آموزشی می باشد که باید در وهله اول بر آنها تأکید شود. نتایج پژوهشی Motahri Nejad et al; (2012) در قالب هشت دسته استاندارد شامل هدف ها و نتایج برنامه، برنامه درسی، هیئت علمی، منابع مالی و خدمات پشتیبانی، فضا و امکانات آموزشی، فرایند تدریس و یادگیری، دانشجویان و سنجش و ارزشیابی مشخص شد.

از بین پژوهش‌های خارجی نیز نتایج پژوهش Els, Meyer & Ellis (2022) نشان داد برای اینکه مدیریت کیفیت مؤثر باشد، باید توسط افراد در یک سازمان، به ویژه رهبران آن، به عنوان یک فرایند پویا و فعال مشاهده و پیاده سازی شود. نتایج Kutieshat & Farmanesh (2022) به این شرح بود که یک رابطه مثبت معنادار بین شیوه‌های جدید مدیریت منابع انسانی و عملکرد نوآورانه در ارتقاء اثربخشی آموزشی وجود دارد. van Assen (2021) نشان داد که درتأثیر آموزش بر بهبود مستمر، مشارکت خود کارکنان نقشی مهم را ایفا می کند و نه تنها باید در مورد روش بهبود رایج، بلکه به ویژه در زمینه بهبود مستمر، آموزش داده شود و خود این آموزش‌ها هم از لحاظ تاثیرگذاری و کیفیت روش مورد توجه قرار گیرند. Al-Taie (2021) در مطالعه تحلیلی با عنوان تغییر و برنامه ریزی استراتژیک برای کیفیت در رابطه با بکارگیری تمامی رویکردها و تکنیک‌های جدید و انطباق با اثربخشی محیط اشاره کرده است. Khan, Tarofder, & Azam (2021) در مطالعه ای به عوامل حیاتی مؤثر بر انگیزه کارکنان و بهره وری در کانال‌های تلویزیون ماهواره ای بنگلادش پرداختند و بیان کردند که به منظور بهبود ایجاد شده در

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-23]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.93]

آموزش و بهسازی منابع انسانی توسط مقررات یک سازمان، مدیران و سرپرستان باید در مورد درجه متقاعدسازی افراد توجه داشته باشند. ارتباط بین انگیزه کارکنان و بهره وری آنها از عواملی مثل: بسته دستمزد، آماده‌سازی کار، نظارت عالی و محل کار از جمله اساسی‌ترین عواملی هستند که در شبکه‌های تلویزیونی ماهواره‌ای در بنگلادش بر انگیزه و بهره‌وری کارکنان تأثیر می‌گذارند. مقاله ی Logachev et al; (2021) با عنوان سیستم اطلاعاتی برای نظارت و مدیریت کیفیت از برنامه‌های آموزشی؛ به بررسی مسائل رویکرد عینی برای مدیریت فرآیند آموزشی پرداختند چرا که این روش امکان به روز رسانی و نظارت موثر آن را فراهم می کند. نتایج این مطالعه برای ممیزی داخلی خدمات آموزشی و انجام مراحل کنترل عمومی، اعتباربخشی یا صدور مجوز یک سازمان آموزشی است. Nawangwulan et al; (2020) نشان دادند که اقدامات انجام شده در مرحله برنامه ریزی آموزشی شامل شناسایی نیازها، تعیین برنامه درسی و مواد آموزشی، زمان و مکان، تسهیل کننده‌ها و شرکت کنندگان آموزشی بود که لازم است در مرحله اجرا، چهار سطح باید سطح واکنش، سطح یادگیری، سطح رفتار توسعه یابد تا درسطح نتیجه در مرحله ارزیابی، سنجش بهبود عملکرد صورت گیرد. Kurgat (2019) به تأثیر مدیریت تغییر بر عملکرد سازمانی شرکت‌های رسانه‌ای در کنیا پرداخته و نشان داد که رهبران سازمان‌های رسانه‌ای برای ارتقای خلاقیت و نو آوری و تقویت ارزش‌های سازمانی می بایست جهت گیری تیمی برای دستیابی به اهداف شرکت را به واسطه تغییرات فناوری و برنامه‌های آموزشی در کارکنان خود ایجاد گرده و سرمایه انسانی خود را نیز از این طریق تامین کنند. یافته های Al Qudah, Yang & Anjum (2018) نشان داد که با هدف القای جهت گیری کیفیت در میان کارکنان چندین عامل زمینه‌ای، مانند وفاداری کارکنان، نیز باید بر روی آنها متمرکز شده و تقویت شوند تا از تأثیرات برنامه‌های آموزشی بر روی آنها اطمینان حاصل شود. نتایج پژوهش Seyfried& Pohlenz (2018) حاکی از آن بود که نقش مدیران کیفیت به عنوان مروج تضمین کیفیت، همبستگی قابل توجهی با اثربخشی درک شده دارد و کیفیت تدریس و یادگیری به عنوان موضوعی استراتژیک از اهمیت بسیار زیادی در سیستم های آموزشی دارد. Tetteh (2018) در مقاله‌ای با عنوان استعداد و مدیریت آن به عنوان عوامل حیاتی موفقیت در آینده رادیو در غنا؛ بیان می کند که آموزش‌ها، سمینارها و کارگاه‌ها و بازخوردها نیز با کمک به افزایش مهارت‌ها و بهره‌وری استعدادهای کارکنان، تأثیر مثبتی برپرورش استعدادها داشته است. Njine (2016) در مقاله‌ای با عنوان اصول مدیریت کیفیت بر کارایی در ارائه خدمات در گروه رسانه ملی؛ به این نتیجه رسیدند که اولویت‌های گروه رسانه ملی بر روی نیازها و انتظارات ذی نفعان، نیازهای مخاطبان و عملیات عادی سازمان است. همچنین محیط کار و تفویض اختیار به کارکنان از عناصر حیاتی مشارکت کارکنان است که پشتیبانی مدیریت ارشد، منابع و زیرساخت‌ها و همچنین سیاست‌های صریح محل کار برای برنامه‌های بلندمدت بهبود کیفیت حیاتی هستند. همچنین ترکیب چهار اصل ISO که تمرکز بر مشتری، مشارکت کارکنان، رهبری و بهبود مستمر به منظور دستیابی به حداکثر کارایی در ارائه خدمات است، توصیه می‌کنند. Georgiana &

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-23]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.93]

Delia (2013)در مقاله‌ای با عنوان اهمیت کارکنان در نهادهای رسانه‌ای؛ با توجه به تفاوت حرفه ای کارکنان در رسانه، عملکرد حرفه ای آنان را در گرو تقویت توانایی و مهارت آنها به واسطه آموزش، نوع آموزش و انگیزه آموزشی می دانند و متذکر می شوند که بهبود آن یک فرآیند تدریجی و پایدار است.

به این ترتیب اهمیت کیفیت بخشی به آموزش کارکنان در تمام سازمان ها و شرکت ها و سازمان های رسانه ای به ویژه بزرگ ترین سازمان رسانه ای کشور امری بدیهی و مستدل است لذا با توجه به مفاهیم نظری و الگوها و مدل ها و پیشینه های پژوهشی و دیدگاه های مطرح شده در این راستا؛ کیفیت نظام آموزشی را می توان با استفاده از الگوی عناصر عوامل تشکیل دهنده نظام آموزشی سازمان ارزشیابی کرد؛ یعنی چنانچه عناصر نظام آموزشی را (درونداد؛ فرایند؛ برون داد و پیامد) در نظر بگیریم، می توان بر اساس هریک از آنها کیفیت را تعریف کرده و با شناسایی عوامل و ملاک ها و شاخص های کیفیت آموزش در هر یک از این عناصر به بهبودی نظام آموزشی اقدام کرد. لذا پژوهش حاضر به دنبال پاسخ گویی به این سوال است که چه الگویی را می توان برای بهبود کیفیت آموزش کارکنان رسانه ملی طراحی کرد؟

روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و در زمره پژوهش‌های کیفی و از نظر روش شناسی به شیوه تحلیل محتوای استقرایی است. مشارکت کنندگان شامل مدیران و خبرگان و صاحب نظران حوزه آموزش و رسانه بودند که به صورت هدفمند انتخاب شدند و در ۱۷ نفر داده‌ها به اشباع رسیدند. از این تعداد، ۷ نفر به عنوان مدیران آموزش یا کارشناسان ارشد آموزش انتخاب شدند؛ همچنین ۵ نفر از مدیران مراکز استان‌ها در حوزه‌های مختلف و ۵ نفر که متخصص آموزش و به عنوان مدرس در سازمان صداوسیما فعالیت داشتند انتخاب شدند. از بین مشارکت کنندگان ۱۱ نفر دارای مدرک دکتری و ۶ نفر کارشناسی ارشد بودند. علت انتخاب نمونه گیری به شیوه موارد مطلوب از این جهت بود که پژوهشگر به دنبال مطلوب ترین نمونه برای جمع آوری اطلاعات باشد. همان گونه که اشاره شد معیار انتخاب مشارکت کنندگان آشنایی با فعالیت‌های آموزشی برای کارکنان در صداوسیما / اداره کل آموزش بود.

ابزار پژوهش، مصاحبه نیمه ساختمند اکتشافی بود که با استفاده از مصاحبه چهره به چهره با طرح سوال ۱- عوامل درونداد؛ برای بهبود کیفیت نظام آموزشی کارکنان سازمان صداوسیمای‌جمهوری‌اسلامی‌ایران کدامند؟ ملاک‌ها و نشانگرهای این عوامل کدامند؟ ۲- عوامل فرایند؛ برای بهبود کیفیت نظام آموزشی کارکنان سازمان صداوسیمای‌جمهوری‌اسلامی‌ایران کدامند؟ ملاک‌ها و نشانگرهای این عوامل کدامند؟ ۳- با بهبود کیفیت در مراحل درونداد و فرایند آموزش؛ عوامل برونداد بهبود کیفیت نظام آموزشی کارکنان صداوسیمای‌جمهوری‌اسلامی‌ایران کدامند؟ ملاک‌ها و نشانگرهای این عوامل کدامند؟ ۴- با بهبود کیفیت در مراحل درونداد و فرایند و برون داد آموزش؛ عوامل پیامدی بهبود

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-23]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.93]

کیفیت نظام آموزشی کارکنان صداوسیمای‌جمهوری‌اسلامی‌ایران کدامند؟ ملاک‌ها و نشانگرهای این عوامل کدامند؟ به گردآوری داده‌ها، تحلیل داده‌ها و همچنین استخراج مفاهیم، هم زمان با اجرای مصاحبه و یادداشت ها پرداخته شد. با استفاده از نرم افزار Word تمامی داده ها سامان دهی شده و به یافته‌های متنی تبدیل شدند. در نهایت نمونه گیری در مرحله اشباع داده پایان یافت. در ادامه به منظور بررسی نظام مند داده‌های به دست آمده به واحد سازی و مقوله بندی آن‌ها اقدام شد. کدهای استخراج شده با توجه به تفاوت‌ها و شباهت‌هایشان در طبقات دسته بندی شدند. سپس موارد و مفاهیم مشابه و تکراری طبقه بندی شده و در عناوینی واحد مقوله بندی شدند. در مرحله ی بعد با هدف اعتباریابی و بازبینی متن مصاحبه‌ها و کدهای به دست آمده و اطمینان از صحت برداشت پژوهشگر از مصاحبه‌های انجام شده و گزارش صحیح یافته‌ها، این کدها با مصاحبه شوندگان در میان گذاشته شد. همچنین به منظور ارزیابی و بهره گیری از نظر متخصصان، کدهای نهایی نیز در اختیار تعدادی از آنان قرار گرفت. در ادامه با استفاده از روش پایایی بازآزمون (راهبرد مرور همتا، سه سو سازی از طریق تحلیل چندگانه) تحلیل گران کیفی (۲ نفر) به طور جداگانه داده‌های ۳ مصاحبه (م۹، م ۳، م ۱۴) را کد گذاری و تحلیل کردند و پایایی ۸۵,۳۳ محاسبه شد و از اینرو که عدد حاصل بالاتر از ۶۰ درصد است پایایی مورد تایید قرار گرفته و درجه صحت یافته‌ها با میزان مطابقت تحلیل‌های صورت گرفته مشخص شد.

جدول ۱: محاسبه پایایی بین کدگذاران

ردیف	شماره مصاحبه	کل کدها	تعداد توافقات	عدم توافقات	پایایی میان کدگذاران (درصد)
۱	۹	۵۸	۲۵	۸	۸۶
۲	۳	۸۶	۳۶	۱۱	۸۳,۷۲
۳	۱۴	۸۱	۳۵	۱۰	۸۶,۴۱
مجموع		۲۲۵	۹۶	۲۹	۸۵,۳۳

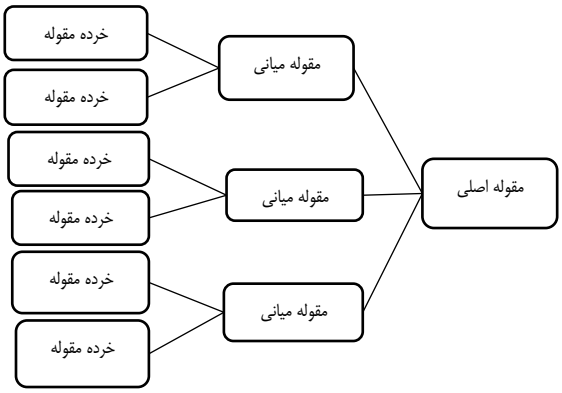
محاسبه پایایی بین کدگذاری‌های انجام گرفته با استفاده از فرمول زیر به دست آمد:

$$\text{پایایی} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعدادکل کدها}} \times 100$$

شکل زیر نیز نمایی از روش تحقیق این پژوهش ارائه می دهد:

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-23]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.93]



شکل ۱: تقسیم بندی مقولات در تحلیل محتوای استقرایی

در این شکل مقوله های اصلی عبارتند از: درونداد – فرایند- برون داد و پیامد؛ مقوله های میانی: ملاک ها می باشند و خرده مقوله ها نیز شامل نشانگرها می باشند.

یافته ها

پس از اینکه مصاحبه از گروه نمونه به اشباع نظری رسید، فرایند کد گذاری مصاحبه‌ها، متوقف شد و در نتیجه حاصل فرایند کد گذاری، جدول‌هایی با عوامل، ملاک‌ها و نشانگرهای متناسب با بهبود کیفیت آموزش کارکنان در مراحل درونداد و فرایند و برون داد و پیامد بود. توضیح اینکه با استفاده از تحلیل محتوای مصاحبه‌ها و تحلیل اطلاعات حاصل از کد گذاری به شناسایی به تعداد ۳۳ عامل، ۱۵۵ ملاک و ۹۱۰ نشانگر منجر شد که با استفاده ازآن الگوی مطلوب بهبود کیفیت آموزش در مراحل درونداد، فرایند، برونداد و پیامد طراحی و ارائه شده است. نمونه رابطه بین نشانگرها و ملاک‌ها و عوامل در جدول (۲) ارائه شده است. همچنین عوامل، ملاک‌ها و نشانگرهای مورد بحث در بهبود کیفیت در مراحل درونداد و فرایند و برون داد و پیامد به همراه تعداد نشانگرهای هر یک از ملاک‌ها ارائه شده است. (لازم به توضیح است که به دلیل محدودیت صفحات و تعداد بالای نشانگرها از ذکر همه آنها خودداری شد).

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-23]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.93]

جدول ۲: نمونه رابطه بین عوامل، ملاک‌ها و نشانگرها

عامل	ملاک	نشانگر	جملات کلیدی مصاحبه
نیازسنجی آموزشی	تشخیص صحیح نیازهای آموزشی	وجود آیین نامه، شیوه نامه و ابزار لازم در انجام نیازسنجی (۱۴)	انجام نیاز سنجی به پشتوانه طراحی تخصصی آیین نامه و شیوه نامه و ابزار مشخص، ثمربخش خواهد بود
		علاقه و انگیزه و مهارت عوامل آموزشی در برآورد صحیح نیازهای آموزشی (۲)	نیاز سنجی درست توسط کارشناسان آموزش علاقه مند با انگیزه و با تجربه محقق می شود.
		انجام نیاز سنجی فردی در کنار نیازسنجی سازمانی (۱۵)	نیاز سنجی فردی هم لازم است؛ نیاز سنجی سازمانی هم مهم است.
		تشخیص دوره‌های متناسب با نیازهای روز(۸)	انطباق نیازهای آموزش‌های کارکنان با نیازهای روز رسانه و سازمان
		تشخیص دوره‌های متناسب به اقتضاء شرایط سازمانی، شغلی و فردی (۱۴)	گاه به اقتضای شرایط سازمانی، شغلی و فردی، نیازی در اولویت است.

به منظور شناسایی عوامل و (ملاک ها و نشانگرها) بهبود کیفیت در مرحله درونداد با نظر متخصصان و کد بندی نهایی ۱۲ عامل ۵۶ ملاک و ۳۰۲ نشانگر به عنوان عوامل نهایی مطرح شدند که در جدول (۳) ارائه شده است.

جدول ۳: عوامل، ملاک‌ها و نشانگرهای درونداد بهبود کیفیت آموزش کارکنان

عوامل	ملاک‌ها	تعداد نشانگرها
نیازسنجی آموزشی	تشخیص صحیح نیازهای آموزشی	۵
	تحلیل سازمان در نیازسنجی آموزشی	۴
	تحلیل شغل در نیازسنجی آموزشی	۳
	تحلیل فرد در نیازسنجی آموزشی	۳
	کاربست تکنیک‌ها در نیازسنجی آموزشی	۳
	رعایت اصول در نیازسنجی آموزشی	۶
مدیران سازمان	حمایت مدیران از آموزش در سازمان	۱۱
	پذیرش تغییر و تحول	۶
فراگیران	تحصیلات افراد	۳
	تجربه	۴
	استعداد	۵
هدفگذاری	انتظارات محیط بیرونی و درونی سازمان در هدفگذاری‌ها	۷

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-23]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.93]

	مشخص و شفاف بودن هدفگذاری‌ها	۳
	قابلیت اندازه گیری هدفگذاری‌ها	۱۶
	قابلیت دستیابی هدفگذاری‌ها	۲
	مرتبط بودن هدفگذاری‌ها	۲
	مبتنی بر زمان بودن هدفگذاری‌ها	۲
محتوای دوره	تناسب حجم محتوای دوره	۳
	رضایتبخش بودن محتوای دوره	۴
	قابلیت استفاده از محتوای دوره	۳
	بروز بودن محتوای دوره	۹
	کارشناسی محتوای آموزشی	۱۰
مدرسان	توزیع و ترکیب مدرسان از لحاظ (سوابق و تجربه)	۸
	توزیع و ترکیب مدرسان از لحاظ (نوع تخصص)	۶
	رضایت مدرسان از سازمان	۷
	شناخت مدرسان از سازمان	۵
	تربیت و پرورش مدرسان	۴
	کیفیت مدرسان	۹
	مشارکت مدرسان در برنامه ریزی آموزشی	۴
نیروی انسانی در آموزش	هدفمند بودن جذب نیروی انسانی در آموزش	۷
	مهارت‌های نیاز سنجی آموزشی نیروی انسانی در آموزش	۴
	مهارت‌های طراحی نیروی انسانی در آموزش	۶
	مهارت‌های اجرای دوره نیروی انسانی در آموزش	۱۲
	مهارت‌های ارزشیابی نیروی انسانی در آموزش	۱۲
	تجربه نیروی انسانی در آموزش	۶
امکانات و تجهیزات	مطلوب بودن امکانات و تجهیزات آموزشی	۶
	کتابخانه و منابع الکترونیکی آموزشی	۱۰
	سیستم‌های فنی و سیستمهای کامپیوتری	۲
	تجهیزات یادگیری	۴
بازخورد (نتایج ارزشیابی) دوره‌های قبلی	تحلیل نتایج ارزشیابی‌های آموزشی دوره‌های قبلی	۲
	آگاه شدن از انتظارات آموزشی و نشانه‌های تحقق آن	۴
منابع مالی و بودجه	پیش بینی وضعیت مالی آموزشی	۵
	جذب اعتبارات آموزشی	۷
	اعتبارات پژوهشی برای تحقیقات آموزشی	۸
	اعتبارات فرهنگی و تولیدات برنامه ای (تلویزیونی– رادیویی – خبری و ...)	۲

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-23]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.93]

	مدیریت مالی آموزشی	۱۱
	امکانات مالی آموزشی	۵
	حقوق و مزایای آموزشی	۹
فضای رقابتی	شناخت سازمان و محیط	۳
	فراهم آوردن ملزومات آموزش در فضای رقابتی	۵
	تقویت فرصت‌های فضای رقابتی در آموزش	۶
انطباق نظام آموزش و استراتژی راهبردی سازمان	راهبردهای مبتنی بر سیاست‌ها در حوزه آموزش	۳
	آمادگی برای تغییر در سازمان به واسطه آموزش	۴
	دستیابی به اهداف سازمانی به واسطه آموزش	۳
	تقویت تیم محوری در سازمان به واسطه آموزش	۵
	تقویت فرد محوری (توسعه فردی IDP) در سازمان به واسطه آموزش	۵

به منظور شناسایی عوامل و (ملاک‌ها و نشانگرها) بهبود کیفیت در مرحله فرایند با نظر متخصصان و کد بندی نهایی ۱۵ عامل به عنوان عوامل نهایی، ۵۴ ملاک و ۲۹۱ نشانگر مطرح شدند که در جدول (۴) ارائه شده است.

جدول ۴: عوامل، ملاک‌ها و نشانگرهای فرایند بهبود کیفیت آموزش کارکنان

عوامل	ملاک‌ها	نشانگرها
برنامه ریزی دوره‌های آموزشی	اصل جامعیت در برنامه ریزی دوره‌های آموزشی	۲
	اصل مشارکت در برنامه ریزی دوره‌های آموزشی	۳
	اصل تعهد در برنامه ریزی دوره‌های آموزشی	۲
	اصل واقع بینی در برنامه ریزی دوره‌های آموزشی	۲
	پایش دوره ای برنامه ریزی دوره‌های آموزشی	۲
	توجه به نوآوری‌ها در برنامه ریزی دوره‌های آموزشی	۸
	اصل ضرورت تجدید نظر مستمر در سیاستگذاری‌ها در برنامه ریزی دوره‌های آموزشی	۳
	موثر و کارآمد بودن برنامه ریزی دوره‌های آموزشی	۳
برنامه ریزی درسی آموزش بزرگسالان	رعایت اصول آندراگوژی	۵
	توجه به برنامه درسی مورد انتظار	۵
	توجه به برنامه درسی اجرا شده	۲
	توجه به برنامه درسی کسب شده	۲
فرهنگ سازمانی	تعالی فرهنگ یادگیری	۹
	نهادینه شدن فرهنگ یادگیری	۲
توانمندی‌های مدرس در اجرا	روش تدریس مدرس	۱۰

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-23]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.93]

	نوآوری در آموزش مدرس	۷
	تعاملات مدرس	۸
مطالعه فراگیران	معرفی و در دسترس گذاشتن منابع آموزشی	۵
	ترغیب فراگیران به مطالعه تخصصی	۴
تطابق داشتن فرایند آموزشی با استانداردها	شناخت استانداردها	۶
	تحلیل استانداردها	۶
	رعایت استانداردهای آموزشی	۶
ارزشیابی	ارزشیابی تشخیصی از فراگیران به منظور سطح بندی آنان	۳
	ارزشیابی پیشرفت در آموخته‌ها ی فراگیران	۳
قوانین و مقررات آموزش	توجه به منابع قوانین و مقررات آموزشی	۸
	نقش حمایت کنندگی قوانین از اهداف آموزشی	۴
نقش مدیران در فرایند آموزشی	شناخت استعداد و قابلیت کارکنان توسط مدیران	۹
	اعتقاد به آموزش در مدیران	۸
	عملکرد مدیران در خصوص آموزش	۱۵
	تعامل و ارتباطات مدیران در خصوص آموزش	۶
	مشارکت جویی مدیران در خصوص آموزش	۶
رفتار فراگیران	مشارکت فراگیران	۱۰
	شناخت پارامترهای رفتاری فراگیران	۶
	شناخت تیپ‌های مختلف فراگیران	۶
فناوری اطلاعات و فضای مجازی	مهارت استفاده از فناوری اطلاعات	۵
	کاربرد فناوری اطلاعات	۴
	علاقه مندی فراگیران به آموزش مجازی	۴
عامل فرهنگی – اجتماعی	فعالیت‌های فوق برنامه آموزشی	۸
	شوراهای آموزشی	۲
	برنامه‌های فرهنگی – اجتماعی	۳
	معرفی الگوهای شاخص در مشاغل تخصصی	۴
	ترویج فرهنگ مطالعه	۷
فرایند یاددهی – یادگیری	روش‌ها و الگوهای موفق تدریس معرفی شده و مورد حمایت	۱۲
	تاکید به استفاده از تکنولوژی آموزشی در تدریس	۲
	ارائه ی بازخورد فرایند یاددهی – یادگیری	۳
	طراحی درست فرایند یاددهی – یادگیری	۷
	هماهنگی میان عناصر فرایند یاددهی – یادگیری	۷
	نحوه اجرا با تاکید بر حضور کامل فراگیران در فرایند یاددهی – یادگیری	۹

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-23]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.93]

خدمات عمومی	خدمات پشتیبانی آموزش	۴
	خدمات رفاهی – اداری (اساتید و فراگیران مدعو)	۵
سیمای سازمان	فضای آموزشی	۸
	نمادهای آموزشی	۳
	فضای فیزیکی برای آموزش	۱۱
	منابع کالبدی در آموزش	۸

در مرحله برونداد ۳ عامل به عنوان عوامل نهایی، ۱۷ ملاک ۱۲۴ نشانگر مطرح شدند که در جدول (۵) ارائه شده است.

جدول ۵: عوامل، ملاک‌ها و نشانگرهای برونداد بهبود کیفیت آموزش کارکنان

عوامل	ملاک‌ها	نشانگرها
فردی	کارایی و اثربخشی عملکرد فراگیران	۱۴
	شناسایی نقاط ضعف فراگیران و بهبود و تقویت آن	۵
	رشد و ترقی فراگیران	۲
آموزشی	بازشناخت و اصلاح و بهبود سنجه‌های یادگیری	۳
	سنجش تحقق اهداف آموزشی	۱۲
	آسیب شناسی آموزش	۶
	محاسبه نرخ بازگشت سرمایه (ROI)	۵
	برقراری عدالت آموزشی	۱۴
	ارتقای فرهنگ ارزیابی صحیح آموزشی	۷
	ارزشیابی اثربخشی برنامه‌های آموزشی (ROE)	۸
سازمانی	کسب موفقیت و برآورد انتظارات یا (دستاوردهای سازمانی آموزش)	۱۵
	آموزش محور بودن واحدهای تولیدی، ستادی و پشتیبانی	۳
	مدیریت خطا	۶
	توسعه ی حرفه ای	۱۰
	رضایت عمومی از آموزش	۵
	وجود الزامات در بکارگیری آموخته‌ها	۳
	ایجاد و فرهنگ سازی مقبولیت آموزش کارکنان در مدیران	۶

[Downloaded from journaliieaa.ir on 2026-11-23]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.93]

در مرحله پیامد کد بندی نهایی ۳ عامل به عنوان عوامل نهایی، ۲۸ ملاک و ۱۹۳ نشانگر مطابق جدول (۶) ارائه شده است.

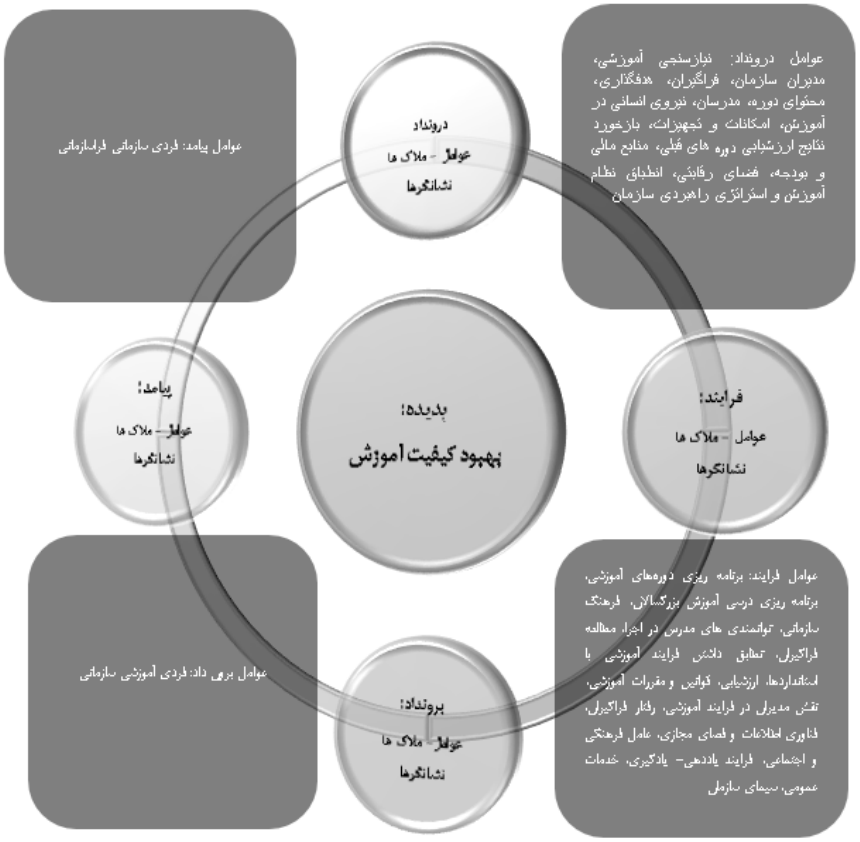
جدول ۶: عوامل، ملاک‌ها و نشانگرهای پیامدها بهبود کیفیت آموزش کارکنان

عوامل	ملاک‌ها	نشانگرها
فردی	تعهد به آموخته‌ها در فراگیران	۳
	ارائه ایده‌های نو توسط فراگیران	۵
	افزایش رضایت فردی فراگیران	۱۳
	افزایش خشنودی شغلی فراگیران	۹
	افزایش تعهد سازمانی فراگیران	۹
	افزایش متغیرهای رفتاری مثبت فراگیران	۱۰
	احساس ارزشمندی در کارکنان	۳
سازمانی	دستیابی و تحقق پذیری اهداف، ماموریت‌ها، سیاست‌ها و راهبردهای سازمان	۲
	ارتقای نوآوری در سازمان	۲
	افزایش اعتبار سازمان	۴
	تقویت محیط حمایتی آموزش	۷
	ارتقای عملکرد سازمان	۳
	افزایش رضایت سازمانی	۳
	نگهداشت سرمایه انسانی	۷
	تقویت تعصب سازمانی	۸
	افزایش شناخت سازمانی	۶
	تقویت رفتار شهروندی سازمانی	۸
	ارتقاء نگرش سیستمی	۷
	تعالی منابع انسانی	۹
	اجرایی نمودن مدیریت آموزشی در سازمان	۱۲
	کاهش جابجایی کارمندان	۵
	تقویت یادگیری سازمانی	۷
	تقویت سازمان یادگیرنده	۱۵
	پرورش فراگیران خبره	۸
فراسازمانی	افزایش رضایت فراسازمانی	۳
	ارتقاء پایگاه اجتماعی سازمان	۱۲
	تقویت مزیت رقابتی و اعتلای سازمان	۷
	ارتقاء و تقویت بین المللی شدن	۶

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-23]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.93]

در نهایت الگوی زیر با تلفیق مقوله های استخراج شده از درونداد و فرایند و برون داد و پیامد به شکل زیر طراحی شد:



شکل۲: الگوی بهبود کیفیت نظام آموزشی کارکنان صداوسیمای‌جمهوری‌اسلامی‌ایران

همان طور که شکل (۲) نشان می دهد، الگوی بهبود کیفیت نظام آموزشی کارکنان ۴ سطح دارد که به صورت چرخه ای و بر حول محور پدیده بهبود کیفیت آموزش بر کارکنان، بر یکدیگر اثر می گذارند و اثر می پذیرند. بدین صورت که برای دستیابی به کیفیت و متعاقب آن بهبود کیفیت می بایست در مرحله ورودی یا درونداد آموزش؛ عامل‌های ورودی شناسایی شده و مطابق ملاک‌ها و نشانگرهایشان مورد نظر قرار گیرند تا در مرحله فرایند آموزش؛ عامل‌های شناسایی شده مطابق ملاک‌ها و نشانگرهایشان مورد اجرا

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-23]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.93]

قرار گیرند و به دنبال آن بروندادهایی با عوامل و ملاک‌ها و نشانگرهای بهبود کیفیت اتفاق بیافتند و متعاقب آن در مرحله پیامدها عوامل و ملاک‌ها و نشانگرهای بهبود کیفیت را شاهد بود. همچنین خود این پیامدها باری دیگر با بروز کیفیت مجددا به صورت بازخورد مثبت در مرحله ورودی، تکرار و تقویت بهبود کیفیت را ایجاد خواهند نمود.

بحث و نتیجه گیری

هدف این تحقیق پیشنهاد یک رویکرد برای مدیریت و برنامه ریزی و اجرا و ارزشیابی آموزش کارکنان به منظور ارزیابی وضعیت و عملکرد همه عوامل دخیل در بهبود شاخص‌ها و ملاک‌های بهبود آموزش کارکنان؛ در قالب نشانگرها بود. برای این منظور، یک مدل مفهومی با شناسایی عوامل، ملاک‌ها و نشانگرهای مرتبط با ارزیابی یک سیستم آموزشی طراحی شد. علاوه بر این، با استفاده از مدل مفهومی، سیستم آموزشی را می‌توان با در نظر گرفتن تمام جریان‌های مرتبط و گزینه‌های تصمیم‌گیری در حوزه‌های مربوط در ورودی، فرایند، خروجی و پیامد مدل‌سازی کرد. در نتیجه، این مدل به عنوان پایه ای برای مدیریت و کنترل یکپارچه سیستم آموزشی کارکنان در نظر گرفته می شود. در مدل ارائه شده تنظیم ثبات و کیفیت فرآیند آموزش با استراتژی‌های پایش و نظارت و کنترل عمل می کند. بنابراین، ارزیابی مبتنی بر مدل مفهومی، سطح کیفیت تمام عناصر درگیر در آموزش منابع انسانی را با توجه به مشخصات کیفی مورد نظر بهبود می‌بخشد. نقطه ی عطف این پژوهش توجه به کیفیت آموزش و چگونگی بهبود آن به صورت سیستم عناصر سازمانی بود که به بررسی عوامل و ملاک ها و نشانگرهای مرتبط با کیفیت بخشی به آموزش کارکنان از درونداد و فرایند تا برون داد و پیامد پرداخته است که به دست اندرکاران و کارشناسان آموزش و به ویژه مدیران یاری می دهد که در مراحل طراحی و اجرا و ارزشیابی آموزش چه مواردی را مد نظر قرار داده و چگونه برای بهبودی نظام آموزشی سازمان اقدام کنند.

در کد بندی نهایی مصاحبه‌های بعمل آمده با استفاده از نظرات صاحبنظران و خبرگان یافته ها نشان داد چارچوب الگوی بهبود کیفیت آموزش کارکنان دارای ۳۳ عامل (نیازسنجی آموزشی، مدیران سازمان، فراگیران، هدفگذاری، محتوای دوره، مدرسان، نیروی انسانی در آموزش، امکانات و تجهیزات، بازخورد نتایج ارزشیابی دوره های قبلی، منابع مالی و بودجه، فضای رقابتی، انطباق نظام آموزش و استراتژی راهبردی سازمان)، (برنامه ریزی دوره‌های آموزشی، برنامه ریزی درسی آموزش بزرگسالان، فرهنگ سازمانی، توانمندی های مدرس در اجرا، مطالعه فراگیران، تطابق داشتن فرایند آموزشی با استانداردها، ارزشیابی، قوانین و مقررات آموزشی، نقش مدیران در فرایند آموزشی، رفتار فراگیران، عامل فرهنگی و اجتماعی، فرایند یاددهی- یادگیری، خدمات عمومی، سیمای سازمان)، (فردی – آموزشی- سازمانی)، (فردی – سازمانی – فراسازمانی) است. بدین ترتیب ۱۵۵ ملاک و ۹۱۰ نشانگر از عوامل استخراج شده

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-23]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.93]

متناسب با ویژگی های نظام آموزش کارکنان شناسایی و در نهایت الگوی پیشنهادی بهبود کیفیت آموزشی کارکنان صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران در مراحل درونداد، فرایند، برون داد و پیامد معرفی شد.

در بخش دروندادها: عوامل انسانی مانند مدیران، فراگیران، مدرسان تقریبا در همه پیشینه های مورد بررسی به عنوان عوامل اصلی قلمداد شده است. اما عامل نیروی انسانی در آموزش به عنوان عاملی مهم در اکثر آنها از قلم افتاده است و این عامل تحت عنوان تخصص تدوین کنندگان دوره ها با یافته های Mansouri & Dehghani Firouzabadi (2021) همسو است. عامل نیازسنجی، با یافته های Shafei et al; (2020) و عامل هدفگذاری با یافته های Motahri Nejad et al; (2012) و عامل محتوای دوره، با یافته های Bagheri, Batmani, & Abdullahi (2021) و Haji Mirrahimi, Mokhar, & Alipour (2016) و Ezzati, Yuzbashi & shateri (2016) و عامل امکانات و تجهیزات با یافته های Mansouri & Dehghani Firouzabadi (2021) همسو بود. عامل فناوری اطلاعات و فضای مجازی با یافته های Mahmoudi, Shayani & Karimi (2020) در بهره گیری از این عامل و توجه به کاربردهایی مثل گیمیفیکیشن و علاقه مندی کارکنان به شیوه های جدید آموزشی مبنی بر فناوری همسو بود. عامل فضای رقابتی که به عنوان عاملی موثر در جهت کیفیت بخشی آموزشی قلمداد می شود در پژوهش ها کمتر مورد توجه قرار گرفته و عامل انطباق نظام آموزش و استراتژی راهبردی سازمان و توجه به آموزش از منظر تبدیل شدن به شریک راهبردی سازمان کمتر پردازش شده، چرا که به اذعان مصاحبه شوندگان آموزش در جایگاه راهبردی از تضمین کارایی و تداوم کار جاری سازمان فراتر می رود و به تضمین پاسخگو بودن نیم رخ توانمندی و مهارتی بدنه منابع انسانی با نیازهای کاری آینده سازمان می پردازد و این دیدگاه در کیفیت بخشی به عناصر آموزشی سهم ویژه ای دارد. عامل دروندادی بازخورد نتایج ارزشیابی دوره های قبلی نیز با بیانی دیگر در یافته های Ezzati, Yuzbashi., & shateri (2016) که ارزشیابی آموزشی را به عنوان عامل ارتقاء اثر بخشی آموزشی دانسته و یافته های Pour Karimi & Ghazi (2012) که به نظارت و ارزشیابی نظام مند اشاره کرده اند از منظر توجه به نفس ارزشیابی در کیفیت آموزش، همسویی هایی داشت.

در بخش فرایندها، عامل برنامه ریزی درسی آموزش بزرگسالان و توجه به کارکنان از این منظر نیز در پیشینه های مورد بررسی بسیار جزئی و یا نادیده گرفته شده است. همچنین به تبع سازمان های مورد مطالعه، عامل فرهنگ سازمانی و سیمای سازمان با توجه به فرهنگ حاکم بر آن ها متفاوت بوده و این عامل در حالت کلی با یافته های Bagheri, Batmani & Abdullahi (2021) و Ezzati, Yuzbashi & shateri (2016) در مواردی همسو می باشد.

نقش عوامل انسانی بار دیگر در فرایندها به واسطه عوامل توانمندی های مدرس در اجرا، مطالعه فراگیران، نقش مدیران در فرایند آموزشی، رفتار فراگیران مورد توجه قرار گرفته و عواملی همچون تطابق داشتن فرایند آموزشی با استانداردها با یافته های Bagheri, Batmani, & Abdullahi (2021) و عامل

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-23]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.93]

قوانین و مقررات آموزشی، با نتایج(2021) Mansouri & Dehghani Firouzabadi همسویی داشت. عامل فناوری اطلاعات با یافته های (2019) Mamatelashvili& Pudovina و (2019) Kurgat همخوانی هایی داشت. عامل فرایند یاددهی – یادگیری با یافته های Ismail Nia, Kohestani, & Ma'ghol (2018) همسو بود. همچنین عامل خدمات عمومی با یافته های ;Motahri Nejad et al (2012) تحت عنوان خدمات پشتیبانی قید شده بود همخوانی داشت. اما خدمات عمومی در آموزش کارکنان سازمان صدا و سیما با توجه به برگزاری دوره های متمرکز و منطقه ای کارکنان صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران در مراکز ۳۳ گانه ی استانی تعاریف دیگری را در برمی گیرد که شامل خدمات پشتیبانی آموزش و خدمات اداری – رفاهی مرتبط با آموزش می باشد و کیفیت بخشی به این عامل در جهت رضایت مندی عمومی از محل اسکان و مسائل رفاهی فراگیران و اساتید را نیز دربر می گیرد.

در بحث بروندادها عوامل (فردی – آموزشی– سازمانی) با یافته های Khan, Tarofder & Azam (2021) و(2019) Kurgat و (2018) Tetteh و (2016) Njine و Georgiana & Delia (2013)که جامعه مورد مطالعه اشان شرکت های رسانه ای بود از حیث تاثیر آموزش بر خروجی مثبت عملکرد سازمانی همسو بود.

عوامل پیامدی در بیشتر پیشینه ها مورد بررسی قرار نگرفته و اغلب عوامل دروندادی و فرایندی و درمواردی خروجی های آموزشی همچون محاسبه نرخ بازگشت سرمایه (ROI) و رضایتمندی فراگیران مورد توجه قرار گرفته است و برای بازخورد به چرخه آموزش نیز صرفا به دستاوردهای بروندادی توجه شده است در صورتی که مطابق با یافته های پژوهش حاضر ملاک هایی همچون ارزشیابی اثربخشی برنامه‌های آموزشی (ROE) و برقراری عدالت آموزشی و بازشناخت و اصلاح و بهبود سنجه‌های یادگیری و ... می بایست در کیفیت بخشی به آموزش مد نظر قرار گیرد.

در بخش پیامدها و اشاره به عوامل (فردی – سازمانی– فرا سازمانی) با نتایج پژوهش های Ismail Nia, Kohestani, & Ma'ghol (2018) در مواردی همسویی داشت. البته عامل فراسازمانی در پیشینه ها نادیده گرفته شده یا با توجه به نبود رقبای سازمانی مشابه در (سازمان های مورد مطالعه در پیشینه) مورد بررسی قرار نگرفته است. از اینرو و با توجه به ویژگی خاص رسانه و تفاوت های آن با دیگر سازمان ها که "شامل سپهر رسانه (محیط)؛ فناوری؛ بازار؛ کارکرد؛ فرایند تولید؛ از نظر سازمانی؛ محصول و تولیدات" است (KhojastehBagherzadeh, 2015) باعث پدیدار شدن این عامل (فراسازمانی) به عنوان پیامد متاثر از کیفی بخشی آموزش در عناصر پیشین (درونداد– فرایند– برون داد) شده است.

همچنین تاکید به کاربست نگاه سیستمی به آموزش در الگوی ارائه شده درجهت بهبود فرایند آموزش کارکنان با یافته های(2022) Barati & Jalili همسو بود.

در نهایت بر اساس نتایج بدست آمده بهبود کیفیت یک کار جمعی و سازماندهی شده است و این امر مشارکت همه اعضای دخیل (مدیر، کارشناس آموزش، مدرس، فراگیر و...) و عناصر درگیر در نظام

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-23]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.93]

آموزشی را می طلبد تا با پیشبرد اهداف و برنامه‌های آموزش کیفی برای کارکنان، سرمایه انسانی سازمان را تقویت و حفظ کرد. به این سبب پیشنهاد می شود عامل های شناسایی شده در مراحل درونداد (نیازسنجی آموزشی، مدیران سازمان، فراگیران، هدفگذاری، محتوای دوره، مدرسان، نیروی انسانی در آموزش، امکانات و تجهیزات، بازخورد نتایج ارزشیابی دوره های قبلی، منابع مالی و بودجه، فضای رقابتی، انطباق نظام آموزش و استراتژی راهبردی سازمان) و عوامل فرایندی (برنامه ریزی دوره‌های آموزشی، برنامه ریزی درسی آموزش بزرگسالان، فرهنگ سازمانی، توانمندی های مدرس در اجرا، مطالعه فراگیران، تطابق داشتن فرایند آموزشی با استانداردها، ارزشیابی، قوانین و مقررات آموزشی، نقش مدیران در فرایند آموزشی، رفتار فراگیران، عامل فرهنگی و اجتماعی، فرایند یاددهی- یادگیری، خدمات عمومی، سیمای سازمان) را با توجه به ملاکهای مختص به هر یک تقویت کرد تا شاهد برون دادی مطلوب با عوامل (فردی – آموزشی- سازمانی) به همراه ملاک ها و نشانگرهای آن بوده و در نهایت پیامدهای مثبت آموزش در عوامل (فردی – سازمانی –فراسازمانی) با ملاک ها و نشانگرهای آن در چرخه ای پویا عاید سازمان شود.

یکی دیگر از گام های مهم از نظر نیاز به شناخت کامل کلیه فرآیندها و شناسایی نواقص سیستم آموزشی، پیشنهاد اجرای خودارزیابی با استفاده از الگوی ارائه شده است که مسیر اطمینان از دستیابی به کیفیت آموزشی را هموار می کند.

پیشنهاد می شود در خصوص کیفی بخشی به آموزش کارکنان، پژوهش مستقلی با عنوان طراحی الگوی آموزش بزرگسالان در سازمان‌ها صورت گیرد. نقش کارشناسان آموزش و نقش مدیران مستقیم کارکنان در بهبود کیفیت آموزش کارکنان مورد تحقیق و بررسی قرار گیرد. همچنین مطالعات تطبیقی در رابطه با آموزش کارکنان رسانه‌ها (برودکست‌های کشورهای مختلف) صورت پذیرد.

تعارض منافع/ حمایت مالی

این مقاله برگرفته از رساله ی نویسنده ی اول مقاله با عنوان: « طراحی الگوی بهبود کیفیت نظام آموزش کارکنان صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران» در دانشگاه آزاد واحد تبریز می باشد و نتایج پژوهش حاضر با منافع هیچ ارگان و سازمانی در تعارض نیست.

تقدیر و تشکر

از اساتید و مدیران و صاحبنظران محترم که در طول انجام مصاحبه و پژوهش یاریگر من بودند کمال تشکر و قدردانی را دارم.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-23]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.93]

منابع

- Alt, H. (1999) understanding the Development of a quality assurance system, *south African Journal of Higher Education, Vol.12,No.3*, pp.3-11.
- Al-Taie, M. H. A. J. (2022). Change and Strategic Planning for Quality in Universities: An Analytical Study. *Webology (ISSN: 1735-188X)*, *19*(3).
- Al Qudah, N. F; Yang, Y; & Anjum, M. A. (2018). Transformational training programs and quality orientation of employees: Does employees' loyalty matter?. *Sustainability*, *10*(2), 465.
- Aris, A; Bougin, J.(2014). *Management of creative value-creating media companies*, (Translator: Education and Research Translators Group of Broadcasting Planning and Supervision Deputy, Scientific Supervisor: Taybeh Barati), Tehran: Future Project.538 p. [in Persian]
- Bagheri, M; Batmani, F; & Abdollahi, F. (2021). Presenting a conceptual model of a comprehensive system of training for specific jobs of the supervisory organization Based on data theory. *Quarterly Journal of Training and Development of Human Resources, 30*(30), 1- 23. [in Persian]
- Baker, M. (2009). Best Practice Strategies to Promote Academic Integrity in Online Education Version. In *ITC* (Vol. 2, pp. 12-17).
- Barati, H; & Jalili, H. (2022). Pathology of the Staff Training Management System in Government Organizations and Institutions (case study: South Khorasan province). *Journal of Managing Education in Organizations*, *11*(4), 181-202. [in Persian]
- Basu, R; & Ray, N. (2015). ISO 9000–A TOOL FOR ACHIEVING SUCCESS OF THE TRAINING FUNCTION. *International Journal of Research in Management & Social Science*, *3*(1), 43.
- Caliendo, M; Cobb-Clark, D. A; Obst, C; Seitz, H., & Uhlendorff, A. (2022). Locus of control and investment in training. *Journal of Human Resources*, *57*(4), 1311-1349.
- Chaudhary, S; & Dey, N. (2013). Assessment in open and distance learning system (ODL): A challenge. *Open Praxis*, *5*(3), 207-216.
- Chenari, Z; Rezaeizadeh, M; & Bandali, B. (2022). Designing a prototype of coaching software and measuring its usability. *Technology of Education Journal (TEJ)*, 17 (1), 1-22. [in Persian]
- Coetzee, M; & Truman, K. (2019). The South African learning and development landscape. *Practising education, training and development: In South African organisations*, 1-98.
- Costello, J; & Oliver, J. (2018). Human resource management in the media. In handbook of media management and economics (pp. 95-110).

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-23]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.93]

- De Feo, J. A. (2017). *Juran's quality handbook: The complete guide to performance excellence*. McGraw-Hill Education.
- Els, R; Meyer, H; & Ellis, S. (2022). A measurement scale developed to investigate the effect of leaders' perceptions regarding attitudes towards and commitment to quality management of training. *International Journal of Training and Development*, *26*(1), 120-144.
- Eskandari, A; Behrangi, M. R; Arasteh, H; Zainabadi, H. R.(2021). The model based on the paradigmatic role of education management in the excellence of educational organizations in the twenty railway regions of the Islamic Republic of Iran. Journal of management on training organizations. Volume 10, Number (4), pp. 167-188. [in Persian]
- Ezzati, M; Yuzbashi, A; Shateri, K (2016). Evaluating the current state of training courses and providing a qualitative model for improving the effectiveness of training courses (Case: Tax Affairs Organization of the country). *Human Resources Education and Development*, Year 12, No. 12, pp. 127-148. [in Persian]
- Faraji, R; Hasami, S. K; & Haq Dost, R (2014). A comparative study of organizational training models and the introduction of the ISO 10015 standard comprehensive training system, scientific and promotional quarterly of standard and quality management, fifth year, number (1), 15 series, pp. 45-55. [in Persian]
- Fathi Vajargah, K; Mohammad Hadi, F. (2013). *Basics of quality management in training and improvement of human resources*: Tehran. [in Persian]
- Georgiana, P; & Delia, D. (2013). The importance of staff in media institutions. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *76*, 670-675.
- Haji Mirrahimi, S. D; Mokhber, A; & Alipour, H. (2016). Factors affecting the improvement of specialized agricultural training courses for experts of the Ministry of Agricultural Jihad. Agricultural Education Management Research, Volume 9, Number (41), pp. 110-129. [in Persian]
- Helal, I. (2022). Invenstigating the relationship betven total quality management (TQM) and human resources management (HRM) in Lebanese companies. *The EUrASEANs: journal on global socio-economic dynamics*, (3 (34), 95-105.
- Ismail Nia, M; Kohestani, H; Ma'ghol, A (2018). Designing and validating the quality improvement model of Farhangian University's virtual education (in a mixed method). *Education Technology, Volume 13, Number (2)*, pp. 409-427. [in Persian]

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-23]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.93]

- Jaccard, M. (2013). *The Objective is Quality: An Introduction to Performance and Sustainability Management Systems*. CRC Press.
- Khan, M. A. A; Tarofder, A. K; & Azam, S. F. (2021). Critical factors affecting employees'motivation and productivity in Bangladeshi satellite Television channels. *European Journal of Social Sciences Studies, 5(6)*.
- Khan, M. N; Malik, S. A; & Janjua, S. Y. (2019). Total Quality Management practices and work-related outcomes: A case study of higher education institutions in Pakistan. *International Journal of Quality & Reliability Management*.
- Khan, M. S. (2008). *Studies on some aspects of service quality evaluation with specific relevance to Indian service industries* (Doctoral dissertation).
- Khojasteh Bagherzadeh, H. (2015). The Differences between Media Organization and Industrial Organization. *Interdisciplinary Studies in Media and Culture*, *5*(2), 21-38. [in Persian]
- Küng, L. (2017). *Strategic management in the media*: *from theory to practice*: London;Thousand Oaks, Calif. Sage.
- Kurgat, F. K. (2019). *Effect of Change Management on Organizational Performance of Media Companies in Kenya* (Doctoral dissertation, Doctoral dissertation, Strathmore University).
- Kutieshat, R; & Farmanesh, P. (2022). The impact of new human resource management practices on innovation performance during the COVID 19 crisis: a new perception on enhancing the educational sector. *Sustainability*, *14*(5), 2872.
- Logachev, M. S; Orekhovskaya, N. A., Seregina, T. N; Shishov, S; & Volvak, S. F. (2021). Information system for monitoring and managing the quality of educational programs. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, *7*(1), 93.
- Mahmoudi, S. M; Shayani, F; & Karimi, A. (2020). Identification of the solutions for implementing and improving staff training using the gamification approach. *Quarterly Journal of Training and Development of Human Resources*, *25*(7),16- 38. [in Persian]
- Mansouri, K; Dehghani, A. (2021). Developing a quality model for organizational training based on the interpretive structural modeling approach (case study of industries in Yazd province). *Two Quarterly Journals of Educational Planning Studies*, Volume 10, Number (19), pp. 106-124. [in Persian]
- Martins, L. B; Zerbini, T; & Medina Díaz, F. J. (2019). Impact of online training on behavioral transfer and job performance in a large organization. *Journal of Work and Organizational Psychology, 35 (1), 27-37.*

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-23]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.93]

- Mok, K. H. (2000). Impact of globalization: A study of quality assurance systems of higher education in Hong Kong and Singapore. *Comparative Education Review*, *44*(2), 148-174.
- Nawangwulan, S. T., Hufad, A; Ardiwinata, J. S; & Saripah, I. (2020). Effective Communication and Collaboration Training Evaluation for Employee Performance Improvement at National Nuclear Energy Agency. *Indian Journal of Public Health Research & Development*, *11*(1), 1904-1909.
- Nikpour, M. A; Hashem Zahi, E (2022). Designing a model of effective factors on the strategic improvement of human resources in the judiciary of the country. *Transformational Human Resources Quarterly*, Volume 1, Number (2) . [in Persian]
- Njine, M. (2016). *Influence of Iso 9001: 2008 Quality Management Principles on Efficiency in Service Delivery at Nation Media Group, Nairobi County, Kenya* (Doctoral dissertation, University Of Nairobi).
- Oliver, J. J. (2017). Exploring industry level capabilities in the UK creative industries. *Creative Industries Journal*, *10*(1), 75-88.
- Peña, I; Sanchez De Pablo, J. D; Muñoz, R. M; & Ruiz, E. (2018). The influence of Total Quality Management on firms' intellectual capital. *South African Journal of Business Management*, *49*(1), 1-9.
- Seyfried, M; & Pohlenz, P. (2018). Assessing quality assurance in higher education: quality managers' perceptions of effectiveness. *European journal of higher education*, *8*(3), 258-271.
- Shams, Gh; Ghahramani, M; & Davari Aghdam, F. (2021). Evaluation of the strategic training & development courses according to the Noe Strategic Training & Development Model:(The case study: Rah-e Roshd Educational Complex). *Journal of Management and Planning In Educational System*, *14*(2), 73-112. [in Persian]
- Tetteh, H. (2018). Talent and Its Management as Critical Success Factors in the Future of Radio.
- The website of the General Directorate of Radio and Television Education of the Islamic Republic of Iran (2023/2/12). The five-year program of training and improving human resources of the Islamic Republic of Iran Broadcasting Organization (1401 to 1405). https://iriboffice.ir/tc/MO_CMS/id3cf93678-acc8-4394-8e97-274322bbbe08
- van Assen, M. F. (2021). Training, employee involvement and continuous improvement–the moderating effect of a common improvement method. *Production planning & control*, *32*(2), 132-144.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-23]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.93]