

Designing a Model for the Incorruptible Appointment of Media Managers

1. Fatemeh Najafi : PhD student, Department of Public Administration, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran.

2. Hamed Rahmani* : Assistant Professor, Department of Public Administration, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran.

3. Seyed Mehdi Alvani : Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabaei University, Tehran, Iran.

*Corresponding Author's Email Address: rahmani.hd@gmail.com

Abstract:

Media management, as one of the essential pillars influencing public opinion and societal culture, requires a structure that minimizes the potential for corruption and abuse. In light of growing concerns about corruption in media organizations and its detrimental impacts on society, this study was conducted with the aim of designing a model for the incorruptible appointment of managers in the media sector. For this purpose, a qualitative method was employed, and data were collected through semi-structured interviews with ten senior managers, deputies, and executives using purposive sampling. The collected data were analyzed using thematic analysis. During open coding, 262 statements were extracted, followed by axial coding, which resulted in the identification of 20 subcategories. Ultimately, through selective coding, six overarching categories were derived: absence of political, ethical, and ideological corruption; merit-based appointments; independent testing, evaluation, and monitoring; enhancement of media literacy and the transition toward learning organizations; a suitable system of rewards and penalties; and familiarity with media laws and current procedures. This study, through identifying and categorizing the factors influencing the incorruptible appointment of media managers, presents a conceptual model. This model can assist senior managers of media organizations in adopting a systematic and evidence-based approach to improve the managerial appointment process and prevent potential corruption and abuse. Such an approach not only promotes integrity and transparency within media organizations but can also have a positive influence on public opinion and cultural development.

Keywords: Management, Corruption, Appointment, Incorruptibility, Media.

How to Cite: Najafi, F., Rahmani, H., Alvani, S.M. (2024). Designing a Model for the Incorruptible Appointment of Media Managers. *Management, Education and Development in Digital Age*, 1(4), 292-306.



طراحی الگوی انتصاب فساد ناپذیر مدیران در رسانه

۱. فاطمه نجفی^۱: دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.

۲. حامد رحمانی^۲: استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.

۳. سید مهدی الوانی^۳: استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

*پست الکترونیک نویسنده مسئول: rahmani.hd@gmail.com

چکیده

مدیریت رسانه‌ها به عنوان یکی از ارکان مهم تأثیرگذار بر افکار عمومی و فرهنگ جامعه، نیازمند ساختاری است که فساد و سوء استفاده‌های احتمالی را به حداقل برساند. با توجه به افزایش نگرانی‌ها درباره فساد در سازمان‌های رسانه‌ای و تأثیرات منفی آن بر جامعه، پژوهش با هدف طراحی الگوی انتصاب فسادناپذیر مدیران در رسانه انجام شده است. برای این منظور از روش کیفی و از تکنیک مصاحبه نیمه ساختار یافته، با ده نفر از مدیران ارشد و معاین و مدیران، با روش نمونه‌گیری هدفمند مصاحبه صورت گرفت؛ داده‌ها گردآوری و برای تحلیل کردن آن‌ها از روش تحلیل مضمون استفاده شد. در کدگذاری باز تعداد ۲۶۲ گزاره به دست آمد، سپس کدگذاری محوری انجام گرفت. محقق به ۲۰ زیر مقوله دست یافت و در نهایت به شش کلان مقوله (نبود فساد سیاسی، اخلاقی و اعتقادی، انتصاب بر مبنای شایستگی، آزمون، ارزیابی و نظارت مستقل، ارتقا دانش رسانه‌ای و حرکت به سوی سازمان‌های یادگیرنده، سیستم پاداش و تنبیه مناسب، آشنایی با قوانین و روندهای روز رسانه) طی کدگذاری گزینشی به دست آمد. این پژوهش با شناسایی و دسته‌بندی عوامل مؤثر بر انتصاب مدیران فسادناپذیر در رسانه‌ها، ارائه می‌دهد. این الگو می‌تواند به مدیران ارشد سازمان‌های رسانه‌ای کمک کند تا با اتخاذ رویکردی سیستماتیک و مبتنی بر شواهد، فرآیند انتصاب مدیران را بهبود بخشیده و از بروز فساد و سوء استفاده‌های احتمالی جلوگیری کنند. این امر نه تنها به ارتقای سلامت و شفافیت در سازمان‌های رسانه‌ای منجر می‌شود، بلکه می‌تواند تأثیرات مثبتی بر افکار عمومی و فرهنگ جامعه داشته باشد.

کلیدواژه‌گان: مدیریت، فساد، انتصاب، فسادناپذیری، رسانه.

نحوه استناددهی: نجفی، فاطمه، رحمانی، حامد، الوانی، سید مهدی. (۱۴۰۳). طراحی الگوی انتصاب فساد ناپذیر مدیران در رسانه. مدیریت، آموزش و توسعه در عصر دیجیتال، ۱(۴)، ۲۹۲-۳۰۶.



رسانه‌ها به عنوان رکن چهارم دموکراسی، نقشی حیاتی در اطلاع‌رسانی، شکل‌دهی افکار عمومی و نظارت بر قدرت ایفا می‌کنند. کارکرد موثر و سالم رسانه‌ها در گرو مدیریت شایسته، متخصص و به ویژه فسادناپذیر است. در بافت سیاسی، اقتصادی و اجتماعی ایران، رسانه‌ها با چالش‌های متعددی روبرو هستند که می‌توانند زمینه ساز فساد مدیریتی باشند. ساختار مالکیت (دولتی)، اعمال نفوذ نهادهای قدرت، فشارهای گروه‌های ذی‌نفع و فقدان شفافیت در فرآیندهای انتصاب، از جمله عواملی هستند که می‌توانند انتصاب مدیران براساس شایستگی و تخصص را با مشکل مواجه کنند. همچنین نامناسب بودن شرایط استخدام در دو دهه اخیر، وجود محدودیت‌های زیاد در اجرای برنامه‌های پرورش مدیر، بالا بودن میانگین سن مدیران فعلی و بازنشستگی پیش از موعد برخی از مدیران اشاره کرد. از سویی دیگر و براساس شواهد موجود، برخی انتصاباتی که در سطوح مختلف مدیریتی انجام می‌گیرد، با معیارهای شایسته سالاری فاصله زیادی دارد ولی با این حال این افراد به دلیل برخورداری از مهارت‌های سیاسی یا اعمال نفوذ، در سمت‌های مدیریتی منصوب می‌شوند همچنین حاکمیت گروه اندیشی و ممانعت گروه‌های سیاسی از استقرار نظام شایسته سالاری به دلیل تهدید شدن منافع دست یافتنی که تاکنون داشته‌اند، ناکارآمدی برخی از مدیران و استفاده از مدیران غیر متخصص و یا غیر مرتبط در سطوح میانی و عالی، تمرکز در تصمیم‌گیری‌های مربوط به انتخاب و انتصاب مدیران و این که افراد خاصی می‌توانند وارد حلقه مدیریتی شوند و لزوماً همه افراد متخصص و لایق از شانس تصدی پست مدیریت برخوردار نیستند، رسانه را با مشکل مهم کیفیت منابع انسانی در حوزه مشاغل مدیریتی مواجه نموده است (Kazemi & Hosseini, 2024).

در رشته مدیریت دولتی حوزه‌ای وجود دارد به "نام اداره امور تطبیقی" که در آن نظریه پردازان مدل‌ها، چارچوب‌ها و تئوری‌های مختلف تدوین کرده‌اند تا به کمک آن بتوانند رفتار نظام‌های مدیریت دولتی کشورها را تبیین کنند. فردریگز مدل جامعه منشوری را برای تبیین رفتار کشورهای جهان سوم و مدل سالاری را برای تبیین و توصیف رفتار نظام اداری این کشورها طراحی کرده است و برای تبیین رفتار نظام مدیریتی کشورهای جهان سوم نیز تئوری جابجایی مدیران دولتی ارائه شده است (Faghihi & Danaeifard, 2006).

بر خلاف مدل منشوری فردریگز که مدعی است بوم‌شناسی مدیریت دولتی رفتار خاصی برآن تحمیل می‌کند، در تئوری جابجایی مدیران استدلال آن است که تصدی پست‌های مدیریتی، در ابتدای شکل‌گیری یک نظام سیاسی، بوم‌شناسی نظام مدیریتی کشور را شکل می‌دهد. به بیان دیگر، براساس تئوری جابجایی مدیران دولتی مدیران انتصاب می‌شوند نه انتخاب. نحوه انتصاب مدیران نیز به ویژگی‌های نظام مدیریت دولتی این کشورها بستگی دارد. مونه گمری، به نقل از دانایی فرد در برخی از این کشورها، مدیران از قبایل عشیره‌های مدیران عالی انتخاب می‌شوند و در برخی دیگر، از هواداران حزبی یا دوستان و آشنایان. به بیان ساده هیچ نوع نظام گزینش علمی دقیقی برای مدیران در بخش دولتی به کار نمی‌رود. موفقیت یک سازمان بستگی به کارکنان و مدیران آن دارد، در عصر جهانی شدن نقش محوری علمی بودن، تخصص داشتن و دانشی بودن افرادی که دارای قدرت و پست سازمانی هستند یک الزام برای پیشرفت آن سازمان است. مدیریت، رشد و توسعه هر سازمان تا حد زیادی به قوانین، انگیزه و شایستگی مدیران آن سازمان بستگی دارد (Danaeifard & Alvani, 2007).

این درحالی است که در اکثر سازمان‌های دولتی، افراد جدید و بدون داشتن رابطه استخدامی با سازمان دولتی مربوطه، صرفاً براساس حمایت گروه‌ها و افراد بانفوذ خارج از سازمان و حمایت جناح‌های سیاسی و رشوه سیاسی پست‌های سازمانی را اشغال می‌کنند. ورود این افراد منجر به افزایش هزینه‌های سازمان برای جذب و آموزش و در نتیجه کاهش کیفیت خدمات می‌شود و همچنین انگیزه نیروهای داخلی را کاهش می‌دهند. به طوری که اگر نیروهای شایسته داخلی در مسیر رشد شغلی یا کسب قدرت قرار نگیرند اقدام به ترک سازمان کرده یا به یک نیروی منفعل در سازمان تبدیل می‌شوند، لذا انتصاب نادرست در دستگاه‌های دولتی به یکی از چالش‌های اصلی سازمان دولتی تبدیل شده است (Ohunakin et al., 2018).

بررسی ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که مطالعات پیشین در این حوزه به دو دسته اصلی تقسیم می‌شوند: نخست، تحقیقاتی که بر ویژگی‌ها و معیارهای انتخاب مدیران تمرکز دارند و دوم، پژوهش‌هایی که به بررسی پدیده فساد و عوامل زمینه‌ساز آن پرداخته‌اند. با این حال، تاکنون پژوهشی که به‌طور خاص به طراحی الگویی برای انتصاب فسادناپذیر

مدیران در رسانه‌ها پردازد، مشاهده نشده است. در همین زمینه، موريس (۲۰۰۷) در مقاله‌ای با عنوان تأثیر رسانه‌های خبری بر اعتماد به دولت، نشان داده است که نحوه پوشش رسانه‌ای، نوع اخبار و میزان شفافیت رسانه‌ها تأثیر مستقیمی بر اعتماد عمومی به دولت دارد و رسانه‌ها می‌توانند از طریق شفاف‌سازی به تقویت اعتماد کمک کنند؛ امری که از وظایف اصلی مدیران رسانه محسوب می‌شود (Morris & McClurg, 2007). در سطح ملی، شریعتی و عربیون (۲۰۰۷) در پژوهش خود درباره انتخاب مدیران واحدهای تحقیقاتی در جهاد سازندگی، مدیر مافوق را مهم‌ترین عامل در انتصاب مدیران دانسته‌اند و به غلبه فضای سیاسی و نفوذ افراد ذی‌نفوذ به‌عنوان آسیب‌های محیطی اشاره کرده‌اند؛ عواملی که در مدل حاضر نیز به‌عنوان موانع شایسته‌گزینی مورد توجه قرار گرفته‌اند (Shariati & Arabiun, 2007). نادری (۲۰۰۹) در طراحی الگوی انتصاب مدیران میانی، بر تعهد به ارزش‌های سازمانی و قانون‌گرایی تأکید داشته و از این منظر با پژوهش حاضر در پرداختن به تدوین صلاحیت‌ها و معیارها اشتراک دارد، هرچند از سایر ابعاد مؤثر بر فسادپذیری غافل مانده است (Naderi Khorshidi et al., 2009). خوش‌نمک و همکاران (۲۰۲۰) نیز با رویکرد جامعه‌شناسی سازمان‌ها به ارائه مدلی برای انتصاب شایسته مدیران خدماتی پرداخته‌اند و آموزش و توانمندسازی را در کنار تدوین صلاحیت‌ها مورد توجه قرار داده‌اند، با این تفاوت که پژوهش حاضر علاوه بر این عناصر، بر ارزیابی مستمر، استفاده از نوآوری و فناوری، و نظارت مستقل تأکید ویژه دارد (Khoshnamak et al., 2020). جعفرپور (۲۰۲۳) در آسیب‌شناسی فرآیند انتصاب مدیران بازرگانی در شرکت‌های دولتی، به آسیب‌هایی چون غلبه فضای سیاسی، اجرای سلیقه‌ای دستورالعمل‌ها، اولویت‌دهی به افراد مطیع، و فقدان الگوی علمی اشاره کرده که مدل ارائه‌شده در پژوهش حاضر، تلاش کرده با پوشش کامل این آسیب‌ها، الگویی جامع برای انتصاب مدیران رسانه‌ای طراحی کند (Jafarpour et al., 2023). نهایتاً، کاظمی (۲۰۲۴) با بهره‌گیری از تجربیات موفق در نظام اداری، نقش راهبردهایی چون توانمندسازی، شایسته‌سالاری و مدیریت استراتژیک را در تحقق مدل‌های شایستگی برجسته کرده و فرهنگ سازمانی، قانون‌گرایی و حمایت نهادی را به‌عنوان بسترهای تأثیرگذار معرفی کرده است؛ مؤلفه‌هایی که در طراحی مدل این پژوهش نیز جایگاهی کلیدی دارند (Kazemi & Hosseini, 2024).

با توجه به اهمیت بالای انتصاب مدیران فسادناپذیر در رسانه و پیچیدگی‌های موجود در این حوزه، ضرورت شناسایی معیارها و روش‌های مؤثر برای انتخاب و انتصاب این افراد بیش از پیش احساس می‌شود. این مسئله نه تنها به سلامت و اعتبار رسانه‌ها، بلکه به سلامت دموکراسی و جامعه نیز مرتبط است. انتصابات مدیران در رسانه‌ها به دلیل تأثیر مستقیم آن‌ها بر کیفیت محتوا، اعتماد عمومی، و سیاست‌های رسانه‌ای از اهمیت بالایی برخوردار است. انتخاب صحیح و شفاف مدیران می‌تواند به تقویت نقش رسانه به عنوان یک نهاد معتبر و مؤثر در جامعه کمک کند. این پژوهش تلاش می‌کند تا با ارائه یک رویکرد علمی و عملی به موضوع انتصاب مدیران رسانه، در این حوزه کمک کند و گامی در جهت تقویت استقلال رسانه‌ها، مبارزه با فساد و توسعه دموکراسی بردارد. این پژوهش با هدف پاسخ به این سوال اصلی طراحی شده است:

چه شاخص‌هایی را می‌توان برای سنجش فسادناپذیری مدیران رسانه‌ها در نظر گرفت؟

روش‌شناسی پژوهش

با توجه به این که پژوهش حاضر در صدد ارائه مدلی برای انتصاب فساد ناپذیر در رسانه است. روش پژوهش پیش‌بینی شده کیفی و از نوع مصاحبه نیمه ساختار یافته با مدیران، معاونین و مدیر کل رسانه است تا طراحی مدل انتصاب فسادناپذیر در این رسانه به دست آید. در این پژوهش با استفاده از شیوه نمونه‌گیری هدفمند تعداد ده نفر از مدیران، معاونین و مدیر کل به منظور رسیدن به یک مدل طراحی انتصاب مدیران فسادناپذیر در رسانه انتخاب شدند. با توجه به این که در این پژوهش از ابزارها مصاحبه نیمه استاندارد برای گردآوری داده‌های از مدیران سازمانی استفاده می‌شود لذا برای ارائه برآورد حجم نمونه اجتناب می‌کنیم چرا که دستیابی به اجماع و توافق بین مصاحبه شوندگان ملاک است. در این بخش روش نمونه‌گیری غیر احتمال و از نوع هدفمند است. این نوع از نمونه‌گیری آن چنان که پژوهشگر با توجه به دانش و مهارت خود به سراغ افرادی می‌رود که پیرامون موضوع مطالعه آگاهی دارند و می‌توانند هدایت‌گر او در ویژگی‌های پدیده مورد بررسی باشند. لذا محقق در این پژوهش بعد از مصاحبه با ده نفر به اشباع نظر رسیده است. اشباع نظری خصوصیتی است که ارتباط نزدیک با حجم نمونه دارد و عبارت است از اینکه با ادامه جمع‌آوری داده‌ها، داده‌های جمع‌آوری شده تکرار داده‌های قبلی باشد و اطلاعات جدیدی حاصل نگردد (Corbin & Strauss, 1990). در این پژوهش راهبرد نظریه تحلیل تم و کدگذاری نظری، محوری و انتخابی استفاده شد تا با تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه مدل تحقیق خلق گردد. مشخصات مصاحبه شوندگان در جدول زیر آورده شده است.

جدول ۱. مشخصات مصاحبه شوندگان

ردیف	سمت	سابقه (سال)
۱	مدیر کل	۲۵
۲	معاون خبر	۲۳
۳	مشاور مدیر کل	۲۵
۴	معاون فضای مجازی	۲۲
۵	معاون اطلاعات و برنامه ریزی	۲۵
۶	کارشناس ارشد	۲۴
۷	بازرس	۲۵
۸	معاون فنی	۲۴
۹	مدیر پژوهش	۲۳
۱۰	مدیر اداری و مالی	۲۳

برای تحلیل مصاحبه‌های انجام شده از تحلیل مضمون و از میان روش‌های مختلف تحلیل مضمون از روش شبکه مضامین استفاده شده است. به طور کلی تحلیل مضمون و فنون آن برای تحلیل داده‌های کیفی مختلف از جمله مصاحبه‌ها، گروه‌های کانونی، پرسشنامه‌های باز متون دینی (قران و احادیث) و تاریخی استفاده می‌شود.

در تعریف مضمون می‌توان چنین گفت: مضمون یا تم مبین اطلاعات مهمی درباره داده‌ها و سوالات تحقیق است و تا حدودی معنی و مفهوم الگوی موجود در مجموعه‌ای از داده‌ها را نشان می‌دهد. تحلیل مضمون، روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است. این روش، واحدی برای تحلیل داده‌های متنی است و داده‌های متنوع و پراکنده را به داده‌های غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند؛ برای تحلیل مضمون متون مصاحبه، از نرم افزار مکس گیودا استفاده کردیم از طریق روش تحلیل مضمون که روشی برای تحلیل داده‌هاست، اولاً در متن مصاحبه مقایسه وهم سنجی انجام دادیم و ثالثاً اطلاعات پنهان در متن مصاحبه را جستجو کردیم به بیان دیگر، مسائلی که بدیهی فرض شده یا بدان‌ها اشاره نشده بازنمایی کردیم.

مفاهیم پایایی و روایی هنگامی که با داده‌های کیفی سرو کار داریم دلالت‌های ضمنی دیگری دارند. پایایی و روایی با وجود اینکه در پژوهش‌های کیفی به گونه‌ای متفاوت مطرح است به هیچ وجه اهمیت کمتری ندارند. این دو مقوله به خواننده کمک می‌کنند مشخص کند تا چه حد می‌تواند اطلاعات و داده‌های پژوهشی اطمینان داشته باشد. دمیوکوت و مورهارس، ۱۹۹۴ به جای تأکید بر پایایی و روایی، قابلیت اعتماد را مطرح می‌کنند. آن‌ها چهار عامل را که به مدد آن‌ها اعتماد سازی می‌شود را چنین خلاصه می‌کنند: استفاده از چند روش برای گردآوری اطلاعات، بازرسی مسیر کسب اطلاعات، واریسی از سوی افراد تحت بررسی و گروه پژوهشی.

در این پژوهش در درجه اول با استفاده از بازرسی و بازبینی مستمر مراحل تحقیق توسط پژوهشگر، برپایایی و روایی تحقیق افزوده شد. موضوع مهم دیگری که موجب افزایش قابلیت اعتبار در این تحقیق شد انتخاب واحد معنای دقیق و مناسب است. که این رویکرد از توافق میان پژوهشگر و کارشناسان در طول فرایند پژوهش حاصل می‌شود است. همچنین سعی شد در حین کار فرایندهای واضح و شفاف برای رمز گذاری و ترسیم نتایج از داده‌های خام طراحی شود. در پژوهش حاضر قصد بر این بود که در گردآوری داده‌ها از دو روش مصاحبه عمیق و تحلیل اسنادی استفاده شود. فایلهای ضبط شده مصاحبه‌ها و دسته بندی اطلاعات حاصل از این فایل‌ها حفظ شد تا این امکان برای دیگر پژوهشگران فراهم شود که بتوانند نتایج اخذ شده را با آن چه صاحب نظران بیان کرده‌اند، مقایسه نمایند. در ضمن علاوه بر این که در روند کلی مصاحبه‌ها و همچنین در مرحله تفسیر نتایج، نظارت کارشناسان وجود داشت در چند مورد به صورت تصادفی از چندتن از اساتید این حوزه درخواست شد تا به عنوان شخص خارج از این پژوهش، با مشاهده فرایند تفسیر،

سوگیری احتمالی را تذکر دهند به طوری که به عنوان پنج مورد از فایل مصاحبه‌ها در اختیار کارشناسان کنترل (پنج تن از استادان حوزه مدیریت دولتی و مدیریت رسانه) قرار گفت تا مقوله‌ها توسط آن‌ها استخراج شوند. که به واسطه همخوانی یا مقوله‌های محقق پایایی یا همان قابلیت اعتماد پژوهش مورد تایید قرار گرفت.

یافته‌ها

پس از مطالعه اسنادی و کتابخانه‌ای و کسب اطلاع از مفهوم فساد، انتصاب مدیران و دیگر جنبه‌های موضوعی پژوهش به سراغ مدیران، معاونین و مدیر کل رفته و نظر آن‌ها در خصوص موضوع سوال اصلی پژوهش و محورهای مرتبط با آن جویا شدیم. مدیران گزاره‌های مختلفی درباره هر یک از محورها و سوالات پژوهش بیان کردند. یافته‌های به دست آمده از مصاحبه با مدیران را به طور نظام‌مند با تحلیل مضمون و سه سطح مضمونی (پایه، سازمان دهنده و فراگیر) قرار داده‌ام تا به روش استقرایی داده محور و از جزئیات متن مصاحبه‌ها به مقولات کلی‌تر و ارائه راهکارهای عملیاتی برای طراحی مدل انتصاب فسادناپذیر مدیران در رسانه دست یابیم.

منظور از نظم بخشی در تحقیق کیفی، تحلیل فرایند نظم بخشی به امور از طریق نام‌گذاری و تجزیه‌ی با فتار زدایی داده‌های خام و یا باز چینی آن‌ها در قالب الگوها، مضامین، مفاهیم و قضای است.

پژوهشگران با استفاده از ابزارها و روش‌های تحلیلی داده‌ها را می‌پروراند که برای تفسیر شدن آماده شوند.

مصاحبه‌های فوق بعد از پیاده سازی کد گذاری شد. در این مرحله از کدگذاری باز بهره گرفته شده تعداد ۲۶۲ گزاره در این مرحله به دست آمد. در کد گذاری باز پس از انجام هر مصاحبه کد گذاری صورت گرفت. هدف اصلی کد گذاری باز مفهوم سازی و بر چسب زدن به داده‌ها است. فریند اجرای هر مصاحبه و کد گذاری باز بلافاصله انجام شد، یعنی محقق پس از اتمام مصاحبه شماره ۱ اقدام به کد گذاری باز کرد. سپس مصاحبه شماره ۲ اجرا شد و این فرایند تا آخرین مصاحبه یعنی مصاحبه شماره ۱۰ ادامه یافت. بنابراین در هر مصاحبه‌ای که کد گذاری شده بود آن کدهای پیشین در دسترس بود و در طی این فرایند مفاهیم مشابه با کدهای بهتر و مناسب‌تر جایگزین شد در مرحله بعد کد گذاری محوری انجام گرفت که ۲۰ زیر مقوله تخت عناوین، دوری از تعارض منافع، انتصابات براساس روابط ساختاری و زنجیره‌ای (وام دار بودن)، پاک دستی، نداشتن فساد اعتقادی، نداشتن فساد اخلاقی و رفتاری، فساد سیاسی، شایستگی‌های اخلاقی و مدیریت بحران، شایستگی‌های مدیریتی، شایستگی‌های ارتباطی، شایستگی‌های فنی و تحلیلی، شایستگی‌های اخلاقی و اجتماعی، استفاده از آزمون‌های شخصیت بین‌المللی، نبود مراجع نظارتی مناسب، گرفتن باز خورد از سیستم، برنامه‌ریزی برای رسانه، آموزش مستمر، وجود عوامل باز دارنده، شفافیت در نظام دریافت‌ها و پاداش‌ها، وجود فرایندهای قانونی مبتنی بر رسانه، آشنایی با رسانه و روند آن به دست آمد. در کد گذاری محوری، هدف، ایجاد مجموعه‌ای سازمان یافته از کدهای باز است که نتیجه بررسی تفصیلی و دقیق گزاره‌های هر مصاحبه در مرحله گدگذاری باز است. تاکید و تمرکز محقق در این مرحله بر روی کدهای مفاهیم است نه داده‌ها. گاهی ممکن است در این مرحله به کدها یا مفاهیم جدیدی دست یابیم، اما وظیفه اصلی، مرور و بررسی کدهای باز است و به سوی سازمان دهی مفاهیم، موضوعات، دسته بندی و تعریف مقوله‌ها حرکت می‌کند. در نهایت به ۶ کلان مقوله طی کد گذاری گزینشی یا انتخابی به دست آمد

در طی فرایند کد گذاری محوری، پژوهشگر از ابزارهایی نظیر سوال کردن، پرسش کردن، مقایسه و تطبیق مکرر مقوله‌ها، مقوله‌های فرعی و مشخصه‌های آن‌ها که در کد گذاری باز به دست آمده است استفاده می‌کند تا روابط بین مقوله‌ها و مقوله‌های فرعی را گسترش دهد.

زیرا مقولات بدست آمده در جداول زیر براساس شباهت و نزدیکی معنایی و مفهومی ذیل مقوله‌های کلان‌تری قرار می‌گیرد که در ادامه دسته‌بندی‌ها توضیح داده می‌شود.

جدول ۲. کدها و مضمون‌های شناسایی شده در متون مصاحبه

کد گذاری باز	کد گذاری محوری	کد گذاری گزینشی
تمایل ناظران بالا دستی به دریافت رانتهای اطلاعاتی- مدیر رانت خوار عامل توسعه رانت اطلاعاتی است- مدیر میبایست جلوی نامنی اطلاعات اجتماعی را بگیرد- امین اطلاعاتی بودن مدیر- خواهان دریافت رانتهای اطلاعاتی- وجود رانت اطلاعاتی- حقوقی با رعایت منافع و مصالح کشور- تعارض منافع	دوری از تعارض منافع	نداشتن فساد سیاسی، اخلاقی و اعتقادی
بکارگیری افراد متخصص بدون سفارش و پارتی بازی- انتخاب فرمایشی- ضابطه مند بودن به جای روابط ناسالم- توجه به روابط به جای ضوابط در انتصابات	انتصابات بر اساس روابط ساختاری و زنجیره ای	
صداقت و امانتداری- سوء استفاده نکردن از موقعیت شغلی- عدم تبعیض در بین کارکنان- وظیفه شناسی- خود را محق به برداشتن از بیت المال ندانستن -دلسوز مردم بودن- داشتن وجدان کاری- همکاران به کار خود قیمت نمی گذارند - پاک دست بودن- پاک دستی- پاک دست و قانع بودن- انتخاب پاک دست ترین افراد - کم توقعی- مناعت طبع داشتن - پاک دست بودن	لزوم پاک دستی	
داشتن روحیه جهادی- انجام دادن کار جهادی- معاد باوری- نداشتن ریاکاری و تظاهر به دینداری- لزوم باورهای دینی عمیق- وجود تقوای فردی- نداشتن فساد اعتقادی یا نفاق - داشتن تقوا و دینداری	نداشتن فساد اعتقادی	فساد
دروغ پردازی- حق را باطل جلوه دادن و برعکس- خیانت نکردن در امانت -سوء استفاده نکردن از جایگاه مدیریتی- همدلی و همزاد پنداری در ماموریت های انجام شده- انجام امور محول شده به نحو احسن - تملق و چاپلوسی- انجام کار بدون شعار زدگی- پرهیز از جاه طلبی- پافشاری نکردن بر تصمیمات اشتباه- پرهیز از کارهای زائد- بدترین فساد تبعیض است - چشم ناپاکی و حریم شکنی نسبت به بانوان - رعایت اصول اخلاقی و رفتاری - محرم اسرار بودن - دور بودن از فساد رفتاری	نداشتن فساد اخلاقی و رفتاری	فساد
سیستمی نمودن فعالیت ها- برقراری ارتباطات حزبی و سیاسی بدترین فساد است- قطع کردن ارتباطات سیاسی مدیران سازمان یا مدیران استانی	فساد سیاسی	
افشای فساد و برخورد با آن- حفظ شخصیت فردی و سازمانی در مواجهه با مدیران ارشد استانی- گزارش دهی و شجاعت - بهبود و رشد و بازگذاشتن دست همکاران در خلاقیت - محور قرار دادن نیروی انسانی- توجه به هوش هیجانی فرد- توجه کردن به فرصت ها و داشته ها- داشتن استقلال کاری برای کارکنان- خلاق بودن- تولیدات خلاقانه	شایستگی خلاقیت و مدیریت بحران	انتصاب بر مبنای شایستگی
تبیین کردن خدمات- عمل کردن دقیق کار- رعایت عدالت در وظایف- عدم انگیزه و بی تفاوتی نیروی انسانی- داشتن انگیزه درونی و بیرونی- داشتن انگیزه کاری- انتخاب افراد از دل مجموعه- انتصاب از خارج در صورت امکان- اهداف شخصی و سازمانی هم راستا شود- عدالت در انتصاب - رعایت عدالت در تقسیم وظایف - عمل کردن دقیق وظایف- انتخاب نیروهای کارآمد - معتقد بودن به برنامه ریزی کردن- بالا بودن ضریب هوشی - ارتقا بر مبنای شایستگی - شایسته سازی به معنای واقعی - ارتقا بر حسب شایستگی - نبود شایسته سالاری - داشتن تعهد سازمانی - پاسخگو بودن و شفاف بودن- شفاف سازی اقدامات- پیگیر بودن مستمر -عمل شفاف و بدون شعار زدگی- شفافیت و عدم پنهان کاری- ایجاد شفافیت در تصمیمات سازمانی- شفافیت- شفاف سازی- مشورت پذیر بودن - خدمت به مردم - توجه کردن به نیازها و خواسته های کارکنان - دلسوزی و همراه بودن با آحاد مردم - رفتار خوش با همکاران - توجه به نیازها و خواسته ها- ایجاد شرایط مشارکت و مسئولیت اداری - عدالت در رفتار سازمانی - تذکر دادن موجب جلوگیری از فساد می شود - حسن ظن- مشورت پذیر بودن- افزایش انتقاد پذیری - رعایت احترام فردی- رعایت کردن احترام فردی - پیگیر کار بودن تا رسیدن به نتیجه - ایجاد همدلی و فرهنگ متعالی سازمان - همکاری و تعامل مثبت - ارائه اطلاعات کافی به کارکنان - تلاش برای حل مشکلات مردم - ارتباط روزانه کارمند با مدیر -مدیر خود را در کار دخیل نماید - پیش قدم بودن معاون در کار - وجود روابط عمومی کارا در سازمان - داشتن روحیه همکاری - باز بودن در مدیر برای همکاران - همکاری با زیر دستان	شایستگی مدیریت بحران	انتصاب بر مبنای شایستگی
نگاه فرا سیستمی و هیاتی به کار- انتخاب بهترین ها در مدیریت- وجود افراد متعهد و متخصص- عمل کردن براساس تعهد و تخصص- متخصص و متعهد بودن- استفاده از افراد متخصص و متعهد- تخصص در حوزه کاری -تخصص در فعالیت ها- انتخاب مدیران از بدنه اجرایی- انتخاب نیروهای کارمد اجرایی- توجه کردن به تعهد مبتنی بر تدین- مطلع بودن مدیران از فرایندهای کاری - تخصص و به روز بودن - تخصص داشتن - انتصاب افراد غیرمتخصص در پست های حساس- تخصص- تخصص در مسئولیت محوله- استفاده از نفرت کاربلد و متخصص در حوزه کاری- تناسب تحصیلات	شایستگی فنی و تحلیلی	

با عنوان شغلی- وجود کارکنان چند وجهی و چند پیشه‌ای- داشتن دانش و تخصص متناسب با شغل - جذب براساس تعهد

داشتن انضباط اجتماعی- صداقت در رفتار و گفتار- نقدپذیر بودن- داشتن وجدان کاری- خستگی ناپذیر بودن- داشتن روحیه اخلاص- داشتن حسن ظن- کار جهادی- رعایت عوامل بهداشتی و انگیزشی- رعایت کردن عدالت در جذب نیرو- تربیت خانوادگی- عداوت و بهتان- خودخواهی و خود برتر بینی مدیران- انجام کار صادقانه - برادر دینی بودن- ایثار کردن- داشتن روحیه اخلاص- انفاق کردن- داشتن وجدان کاری- صداقت داشتن در رفتار و گفتار- نوع دوست بودن- حقگوئی در عین رعایت منافع- نقدپذیر بودن- مقید بودن به حفظ حقوق همکاران- داشتن انضباط اجتماعی- مطالبه گر بودن- خستگی ناپذیر بودن- ایجاد انگیزه- نوع دوستی- ایثار و انفاق- عمل صادقانه وظایف- صریح و دقیق بودن- نظم داشتن- حسادت- کم کاری نکردن در وظایف- منظم بودن

ارتقا مدیران براساس مصاحبه‌های تخصصی- خود ارزیابی

استفاده از آزمون، ارزیابی و نظارت مستقل
شخصیت بین المللی

پاسخگو بودن به خود- وجود کنترل چند لایه‌ای در سازمان- ضعف نظارت بر صدا و سیما- لزوم نظارت مستمر و علمی- لزوم وجود مراکز نظارتی- در نظر گرفتن سلسله مراتب در نظارت- لزوم نظارت کردن مستمر بر فعالیت‌ها - نبود نظارت بر کار کارمند و مدیران- بازرسان در نظارت به تشخیص خود عمل می‌کنند- مشکل بودن انتخاب ناظران- نبود ناظران متخصص

ارتقا بر مبنای فعالیت بازخوردیهای شخصی- توجه کردن به عملکرد در ارتقا مدیران- ارزیابی عملکرد سالانه مدیران- توجه کردن به عملکرد و ارزشیابی در ارتقا- ارزیابی عملکرد- توجه به رضایت مخاطب- استفاده از خرد جمعی و دوری از تصمیمات خود سرانه- بهره‌گرفتن از نظرات مفید- بهره‌وری و اثر بخشی بیشتر

تولید برنامه‌های بصیرت برنامه محور- توجه کردن به موانع احتمالی و پیش بینی رفع آنها- فعالیت‌های سازمانی قابل پیش‌بینی باشد- برنامه‌ریزی براساس برنامه‌ریزی سازمانی- پیگیری امور به صورت روزانه
افزایش دانش مدیریت- انتقال سلسله مراتبی دانش (تجربه نگاری)- افزایش معلومات کاری و تخصصی- آموزش و به روز بودن افراد- آموزش و به روز بودن افراد

حقوق و پاداش را برخی حق‌القدم نمی‌دانند- اجازه گرفتن وجه از سازمان‌های دولتی و خصوصی و افراد نداریم- پرداخت و یائسه بازی وجود دارد- دور بودن از تقلب و دزدی- دور بودن از نزول خواری و ربا- داشتن چند حساب بانکی- اعتماد به سیستم مالی- تشویق و تنبیه براساس ضرورت- تشویق و تنبیه با علم و آگاهی

تشویق و تنبیه با علم و آگاهی- تقسیم پاداش و بهره‌وری بر مبنای تخصیص بر مبنای عملکرد نیست- دریافت پاداش شخص همراستا با رسیدن به اهداف سازمان- انتظار پاداش نداشتن در قبال امور محوله- پرداخت مالی- ارائه پاداش بر مبنای عملکرد- سوء استفاده از تعهد برای دستیابی به منافع مالی- عدالت در پرداخت وجود داشته باشد- وجود داشتن فساد مالی

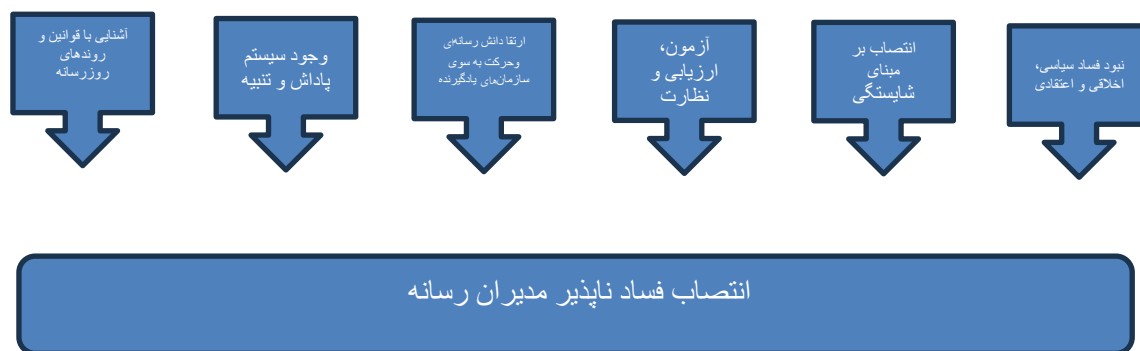
اطاعت بدنه اجرایی از مدیر- رعایت کردن قوانین و مقررات- وجود فرایندهای قانونی و ممنوعیت تصمیم‌گیری فردی- متعهد بودن به قوانین و ارزش‌ها

بیان ویژگی‌های شغلی رسانه محور- تعیین شرح وظایف- پرهیز از بکارگیری افرادی که خارج از مجموعه هستند- استفاده از افرادی که ساختار موجود را می‌شناسند- استفاده از افرادی که در سازمان رشد کرده‌اند- تقویت و پشتیبانی مدیران اجرایی- وجود داشتن فرهنگ سازمانی ذاتا رسانه‌ای- فهم بیشتر از حوزه کاری- مولفه‌ها در خدمت اهداف نیست- اهمیت ندادن به افراد هنرمند رسانه‌ای و اوج گرفتن افراد غیر هنر- توجه به استاندارد سازی ساختار

عوامل موثر بر انتصاب فساد ناپذیر مدیران رسانه براساس مصاحبه نیم ساختار یافته با ده نفر از مدیران، معاونین، کارکنان و مدیران ارشد سازمان رسانه‌ای درشش مضمون فراگیر(نداشتن فساد سیاسی، اخلاقی و اعتقادی، انتصاب بر مبنای شایستگی، آزمون، ارزیابی و نظارت مستقل، ارتقا دانش رسانه‌ای و حرکت به سوی سازمان‌های یادگیرنده،

سیستم پاداش و تنبیه مناسب، آشنایی با قوانین و روندهای روز رسانه)، ۲۰ مضمون سازمان دهنده (دوری از تعارض منافع، انتصابات براساس روابط ساختاری و زنجیره‌ای، پاک دستی، نداشتن فساد اعتقادی، نداشتن فساد اخلاقی و رفتاری، فساد سیاسی، شایستگی‌های اخلاقی و مدیریت بحران، شایستگی‌های مدیریتی، شایستگی‌های ارتباطی، شایستگی‌های فنی و تحلیلی، شایستگی‌های اخلاقی و اجتماعی، استفاده از آزمون‌های شخصیت بین‌المللی، نبود مراجع نظارتی مناسب، گرفتن باز خورد از سیستم، برنامه‌ریزی برای رسانه، آموزش مستمر، وجود عوامل باز دارنده، شفافیت در نظام دریافت‌ها و پاداش‌ها، وجود فرایندهای قانونی مبتنی بر رسانه، آشنایی با رسانه و روند آن) و در نهایت ۲۶۲ مضمون پایه به اشباع نظری رسیده است.

هم زمان با انجام کد گذاری باز و محوری الگویی ساخته می‌شود که حاکی از ارتباط بین مقوله‌ها و مقوله‌های فرعی است. زمانی که این ارتباطها توسعه داده شدند، از کد گذاری گزینشی یا انتخابی استفاده می‌شود تا ادغام مقوله‌ها و مقوله‌های فرعی که در کد گذاری باز و محوری شناسایی شده‌اند (استراس، ۱۹۹۸). نبود فساد سیاسی، اخلاقی و اعتقادی، انتصاب بر مبنای شایستگی، آزمون، ارزیابی و نظارت مستقل، ارتقا دانش رسانه‌ای و حرکت به سوی سازمان‌های یادگیرنده، سیستم پاداش و تنبیه مناسب، آشنایی با قوانین و روندهای روز رسانه، مهمترین کلان مقوله‌هایی هستند که در طراحی الگوی انتصاب مدیران فساد ناپذیر رسانه به دست آمده‌اند. برای طراحی مدل مفهومی (شبکه مضامین) از این شش مقوله استفاده شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی (شبکه مضامین) که به دست آمده است

بحث و نتیجه‌گیری

مدیران رسانه‌ای در نقش خود باید از مسئولیت‌های سنگینی برخوردار باشند که یکی از مهم‌ترین آن‌ها عدم وجود فساد سیاسی، اعتقادی و اخلاقی است. این مسئله به ویژه در جوامع دموکراتیک و اسلامی اهمیت بسیاری دارد زیرا رسانه‌ها به عنوان یک نهاد نظارتی، باید با توجه به اصول و معیارهای خاصی عمل کنند که موجب حفظ شفافیت، عدالت، پاسخگویی در جامعه شود. عمده پژوهش‌هایی که پس از دهه ۹۰ شمسی توسط محققان انجام شده است معیارهای جدیدی را به شاخص‌های مدیریتی با توجه به شرایط و مسائل جاری افزوده است و گویا مدل انتخاب در ده سال اخیر کامل‌تر شده است و شاخص‌های بیشتری در انتصاب مدنظر محققان قرار گرفته است.

در صورتی که مدیران رسانه‌ای درگیر فساد سیاسی شوند، می‌تواند تأثیرات بسیار منفی بر عملکرد رسانه‌ها و همچنین اعتماد عمومی به آن‌ها بگذارد. مدیران رسانه‌ای که تحت تأثیر فشارهای سیاسی یا مالی قرار می‌گیرند، ممکن است به جای پوشش اخبار به‌طور مستقل و بی‌طرفانه، اخبار و اطلاعات را به نفع احزاب خاص یا منافع گروهی خاص منتشر کنند.

فساد اعتقادی در رسانه‌ها زمانی رخ می‌دهد که مدیران رسانه‌ای به جای تمرکز بر اصول حرفه‌ای و اخلاقی، اولویت‌های شخصی، ایدئولوژیک یا مذهبی خود را در پوشش اخبار وارد کنند. این نوع فساد می‌تواند به شکل‌های مختلفی مانند سوء استفاده از قدرت رسانه‌ای برای پیشبرد یک عقیده خاص یا دستکاری اطلاعات به نفع یک تفکر اعتقادی

خاص، انتشار اخبار دروغ، سوء استفاده از منابع اطلاعاتی، عدم رعایت حقوق افراد یا گروه‌ها ظاهر شود. همچنین احتمال بروز تعصبات اجتماعی و دو قطبی شدن جامعه افزایش می‌یابد. فساد اعتقادی می‌تواند موجب کاهش تنوع فکری و فضای گفتگوی سالم در جامعه شود (Jafarpour et al., 2023; Kazemi & Hosseini, 2024; Khoshnamak et al., 2020).

مدیران رسانه‌ها باید به تمامی دیدگاه‌ها احترام بگذارند و فضای گفتگوی آزاد را ایجاد کنند. بنابراین عدم وجود فساد سیاسی، اعتقادی و اخلاقی برای مدیران از اهمیت بسیاری برخوردار است. مدیران رسانه‌ها به عنوان یکی از ارکان اصلی دموکراسی و اطلاع‌رسانی، باید از هرگونه فشار، دستکاری یا تعصب محافظت شوند تا بتوانند به طور مستقل و بی‌طرف عمل کنند. تابوتواند به عنوان نهاد نظارتی و آموزشی به وظایف خود عمل کند (Ahmadi & Gooderzi, 2016; Morris & McClurg, 2007).

در فرآیندهای انتصاب مدیران، پاک‌دستی و دوری از تضاد منافع از اصول حیاتی و اساسی برای اطمینان از شایستگی، کارآمدی و اعتماد عمومی به نهادهای دولتی یا سازمان‌های خصوصی است. این دو مفهوم به ویژه در جوامع دموکراتیک و مبتنی بر حاکمیت قانون از اهمیت بالایی برخوردارند بدون این اصول، فرآیندهای انتصاب ممکن است به فضایی برای فساد، تبعیض و ناکارآمدی تبدیل شوند.

به مقوله نظارت بر انتصابات در مقالات اشارات اندکی شده است و از روش‌های نوین در انتصابات مدیران هم اشارات محدودی وجود دارد. ابزارهای متنوعی برای ارزیابی و نظارت بر انتخاب مدیران وجود دارد، از جمله آزمون‌های روان‌شناختی، مصاحبه‌های ساختار یافته و ارزیابی‌های عملکرد در سمت‌های قبلی کاندیدای مدیریتی، استفاده از این ابزارها می‌تواند به شناسایی نقاط قوت و ضعف کاندیداها کمک کرده و انتخاب مدیر مناسب‌تر را تسهیل کند. آزمون‌ها و ارزیابی‌های منظم به سازمان‌ها کمک می‌کند تا کاندیدهای مدیریتی را براساس معیارهای مشخص، ارزیابی کنند. نظارت متقابل به دلیل تنوع نظرات و دیدگاه‌ها، می‌تواند کیفیت انتخاب مدیران را افزایش دهد. وجود گروه‌های مشاوره، کمیته‌های انتخاب و استفاده از رأی‌گیری‌های چند جانبه، به کاهش احساس تعصب و ارتقای تصمیم‌گیری‌های منطقی در انتخاب مدیران کمک می‌کند.

رسانه در ایران به عنوان یک سازمان دولتی، تحت نظارت مستقیم دولت و مقامات ارشد کشور قرار دارد. این وابستگی به حاکمیت سیاسی و دولتی موجب می‌شود که نظارت بر عملکرد آن به طور غیر مستقیم از طرف نهادهای مستقل و حرفه‌ای صورت گیرد. در نتیجه، نظارت‌های موجود بر عملکرد آن عمدتاً از طرف نهادهایی است که خود ممکن است تحت تأثیر سیاست‌ها و تصمیمات دولتی باشند. این مسئله باعث می‌شود که نظارت بر انتصابات به صورت شفاف و مستقل صورت نگیرد. همچنین از آنجایی که رسانه دارای ساختار سازمانی پیچیده‌ای است که در آن بسیاری از بخش‌ها به صورت مستقل عمل می‌کنند و هماهنگی لازم بین آن‌ها در بسیاری از موارد وجود ندارد. این پیچیدگی ساختاری باعث می‌شود که فرآیندهای نظارتی بر انتصابات و حتی سایر نظارت‌ها به طور مؤثر و هماهنگ انجام نشود. همچنین ساختار پیچیده رسانه باعث می‌شود که در مواردی نظارت‌های صورت گرفته در چارچوب‌های قانونی کمبودهایی داشته باشد. در واقع، به دلیل نبود یک نهاد نظارتی مستقل و بی‌طرف، نظارت‌ها غالباً متأثر از دیدگاه‌های خاص سیاسی و فرهنگی هستند و در نهایت، از آنجایی که رسانه به عنوان یکی از مهم‌ترین ابزارهای اطلاع‌رسانی و ارتباطی در اختیار نهادهای حکومتی و سیاسی است، این امر موجب می‌شود که در بسیاری از موارد، تصمیمات و سیاست‌ها تحت تأثیر قدرت‌های سیاسی قرار گیرد و نظارت بر عملکرد آن با چالش‌هایی جدی مواجه شود.

عدم مشارکت فعال و گسترده مردم و کارکنان رسانه در فرآیند نظارت بر انتصابات هم از نکات دیگری است که باید مورد توجه باشد. در بسیاری از موارد، نظارت عمومی که از طریق گزارشات مردمی، نظر سنجی‌ها و یا ارزیابی‌های مستقل انجام می‌شود، به طور کافی در تصمیم‌گیری‌های این سازمان به ویژه در انتصابات مدیران آن لحاظ نمی‌شود. این مسئله از یک سو منجر به کاهش رضایت عمومی از برنامه‌ها و سیاست‌های صدا و سیما و از سوی دیگر موجب کاهش اعتماد مردم به فرآیندهای نظارتی در این حوزه می‌شود.

ارتقای دانش رسانه‌ای و حرکت به سوی سازمان‌های یادگیرنده، زمینه‌ساز موفقیت در سازمان‌های رسانه‌ای است. با انتخاب مدیران آگاه و توانمند، این سازمان‌ها می‌توانند نه تنها به بهبود عملکرد خود بپردازند، بلکه به ایجاد یک فضای یادگیری و نوآوری نیز کمک کنند تا در پاسخ به نیازهای متغیر جامعه و مخاطبان، موفق‌تر عمل کنند. مدیران ارشد رسانه‌ها ممکن است در انتصاب رده‌های عملیاتی از افراد دانشی و تحصیل کرده استفاده نکنند این پدیده می‌تواند در حوزه‌های مختلفی مانند مدیریت محتوا، استراتژی رسانه‌ای، و حتی سیاست‌های کاری در سازمان‌ها مشاهده شود. بر چسب زدن و انگ زدن به افراد در سازمان‌ها، به ویژه در زمینه‌های مدیریتی و به ویژه در رسانه‌ها، می‌تواند دلایل و اهداف مختلفی داشته باشد. این پدیده به معنای بر چسب زنی به افراد و یا رد کردن آن‌ها به دلایل خاص (مثل تحصیلات، ویژگی‌های شخصیتی، قومیت، جنسیت، عقاید سیاسی، یا

تجربه) است. این موضوع در سازمان‌ها و به ویژه در صنعت رسانه پیچیدگی‌های خاصی دارد. در بسیاری از سازمان‌ها، خصوصاً رسانه‌ها که به نوعی با اطلاعات و دیدگاه‌های عمومی سر و کار دارند، انگ‌زدن می‌تواند به عنوان ابزاری برای حفظ قدرت در دست مدیران یا گروه‌های خاص و جلوگیری از ورود افراد دررده‌های مدیریتی شود.

انگیزه‌های مختلف افراد برای دستیابی به سمت‌های مدیریتی می‌تواند نتیجه ترکیبی از عوامل مالی، عدم وجود سیستم‌های قوی تنبیهی، و عدم توجه به مسئولیت‌های مدیریتی باشد. برای بهبود فرهنگ سازمانی و تشویق به رفتارهای مثبت، مهم است که سازمان‌ها نه تنها سیستم‌های پاداش‌دهی مناسبی داشته باشند، بلکه همچنین سیستم‌های تنبیهی منصفانه و مؤثری را نیز پیاده‌سازی کنند تا افراد به خاطر کیفیت عملکرد و تعهد خود به سمت‌های مدیریتی تمایل پیدا کنند.

انتخاب مدیران رسانه‌ای با شایستگی‌های مناسب نه تنها به بهبود عملکرد سازمان کمک می‌کند بلکه به توسعه فرهنگ سازمانی مثبت و پاسخگویی به نیازهای مخاطبان نیز منجر می‌شود. به همین دلیل، سازمان‌ها باید فرآیند انتخاب مدیران را با دقت انجام داده و به شایستگی‌های لازم توجه کنند. با انتخاب مدیرانی که این شایستگی‌ها را دارند، می‌توان به موفقیت‌های بلند مدت و پایداری در صنعت رسانه دست یافت.

آشنایی با قوانین و روندهای روزرسانه برای مدیران رسانه، به ویژه در دنیای امروز که اطلاعات به سرعت منتشر می‌شود و رسانه‌ها به عنوان یک منبع کلیدی در جامعه عمل می‌کنند، امری ضروری است. اهمیت آشنایی با قوانین رسانه، حفاظت از حقوق تهیه کنندگان، قوانین نشر و رسانه‌های دیجیتال، حفاظت از داده‌ها و حریم خصوصی، آشنایی با روندهای روز رسانه به طوری که مدیران رسانه باید با روندهای نوظهور در عرصه رسانه‌های دیجیتال، اجتماعی، هوش مصنوعی و... آشنا شوند تا بتوانند سازمان خود را با نیازها و انتظارات مخاطبان هماهنگ کنند. از ویژگی‌های انتخاب مدیران در رسانه است.

انتخاب مدیران رسانه از حساسیت خاصی برخوردار است که متأسفانه بدون توجه به این ویژگی‌ها افرادی در سازمان به عنوان مدیران و معاونین به ویژه در حوزه‌های پیام (صدا، سیما و خبر) انتخاب می‌شوند که گاهی رابطه استخدامی با سازمان ندارند، از تخصص لازم در آن حوزه‌ای که انتخاب شده‌اند برخوردار نیستند و صرفاً با رابطه و نزدیکی به مقامات بالاتر منتصب شده‌اند و با این انتخاب نادرست عملکرد کل نظام رسانه را زیر سوال می‌برند.

وجود چالش‌هایی مانند تغییر در خط مشی‌ها، تغییر و تحول مداوم هنجارها، ارزش‌های جامعه، افزایش رقابت و مشارکت بخش‌های خصوصی مدیران را ملزم به ایفای نقش مؤثر رهبری در رسانه نموده است

سیستم فعلی انتصاب مدیران در ایران با توجه به نواقص نیاز به بازبینی و اصلاح دارد. اما راهکارهایی توسط محقق پیشنهاد شده است که این راهکارها برخاسته از نظرات مصاحبه کنندگان است عبارتند از: ایجاد یک کد اخلاقی شفاف برای مدیران رسانه که شامل اصول و ارزش‌های مورد انتظار باشد. پیاده‌سازی سیستم‌های ارزیابی و نظارت دقیق بر انتخاب و انتصاب مدیران که شامل معیارهای مشخص و قابل اندازه‌گیری باشد. ایجاد کمیته‌هایی از کارشناسان مستقل برای نظارت و ارزیابی فرآیند انتخاب و انتصاب مدیران، که باعث افزایش شفافیت و اعتماد عمومی شود. ارائه دوره‌های آموزشی مستمر برای مدیران و کارمندان در زمینه‌های مربوط به تحولات جدید در رسانه، فن‌آوری‌های نوین، و مسائل حقوقی.

ایجاد فضایی که در آن انتقاد سازنده و آزاداندیشی تشویق شود تا مدیران ارشد بتوانند از نظرات مختلف در انتصاب مدیران رده‌های اجرای و... استفاده کنند و تصمیمات بهتری اتخاذ نمایند به نظر می‌رسد این راهکارها می‌توانند به بهبود فرآیند انتخاب و انتصاب مدیران رسانه در ایران کمک کرده و به ارتقای کیفیت عملکرد رسانه‌ها منجر شوند. تدوین و تصویب قوانین و مقررات شفاف: قوانین مربوط به رسانه‌ها باید به طور شفاف و دقیق تعریف شده باشند و حقوق و مسئولیت‌های رسانه‌ها، مدیران و کارکنان را مشخص کنند.

حمایت از استقلال رسانه‌ها دولت و سایر نهادها باید از استقلال رسانه‌ها حمایت کنند و از ایجاد محدودیت و فشار بر آن‌ها خودداری کنند. آموزش و آگاهی‌بخشی باید برنامه‌های آموزشی برای مدیران و کارکنان رسانه‌ها در زمینه مسائل مربوط به فساد، قوانین و مقررات مربوطه و راهکارهای پیشگیری از فساد برگزار شود. استفاده از فناوری‌های نوین: رسانه‌ها باید از فناوری‌های نوین برای افزایش شفافیت و دسترسی به اطلاعات استفاده کنند.

باید فرهنگ پاسخگویی در رسانه‌ها ترویج شود و مدیران و کارکنان مسئولیت عملکرد خود را بر عهده بگیرند. از آنجایی که در رسانه‌های نظامی مستقلی برای نظارت بر انتصابات مدیران وجود ندارد ایجاد کمیته‌های مستقل برای بررسی و تایید صلاحیت کاندیداها پیش از انتصاب و توسعه و استفاده از معیارهای شفاف برای ارزیابی شایستگی و توانمندی‌های مدیریتی لازم است. برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی برای به‌روزرسانی دانش رسانه‌ای مدیران و کارکنان داشتن دانش رسانه‌ای، همچنین تشویق به فرهنگ یادگیری مستمر و به کارگیری تجربیات نوین در سازمان رسانه‌ای هم برای هر کاندیدای مدیریتی ضروری است. از آنجایی که گرایش افراد به پست‌های مدیریتی به خاطر پاداش و منافع مالی یکی از دلایل رایج برای تمایل به دستیابی به این موقعیت‌ها است. طراحی سیستم پاداش‌دهی بر مبنای عملکرد و تحقق اهداف سازمانی پیشنهاد می‌شود. در بسیاری از سازمان‌ها و نهادهای دولتی در ایران، فقدان مکانیزم‌های موثر برای تنبیه مدیران خاطی وجود دارد برای مقابله با این وضعیت، باید مکانیزم‌هایی نظیر شفاف‌سازی عملکردی، پاسخگویی در برابر نهادهای نظارتی، و ایجاد سیستم‌های تنبیهی و تشویقی کارآمد ایجاد شوند.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در طی مراحل این پژوهش به ما یاری رساندند تشکر و قدردانی می‌گردد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

حمایت مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

موازین اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

Extended Summary

Introduction

In the modern landscape of governance and media accountability, the role of incorruptible leadership within media institutions holds fundamental significance for the preservation of democratic values and the cultivation of informed public discourse. Media organizations, especially in contexts marked by political interference and systemic inefficiencies, often face challenges that erode their integrity and effectiveness. This study emerges from the need to ensure transparency, meritocracy, and ethical fidelity in the appointment of media managers. In many cases, managerial appointments are marred by nepotism,



political allegiance, and lack of professional qualifications, especially in state-run or politically influenced institutions (Kazemi & Hosseini, 2024). The Iranian media landscape, characterized by centralized decision-making and the dominance of vested interests, exemplifies these challenges. Past research in public administration and organizational behavior has acknowledged this complexity through theoretical models such as the "prismatic society" and the theory of "managerial displacement" which describe how bureaucratic systems in developing countries operate under informal influence rather than institutional merit (Faghihi & Danaeifard, 2006). The absence of transparent selection criteria often results in inefficiencies, undermining both institutional credibility and public trust (Danaeifard & Alvani, 2007). Studies have noted that political patronage, ideological conformity, and lack of managerial evaluation mechanisms lead to high organizational turnover, demotivation among qualified employees, and a decline in performance quality (Ohunakin et al., 2018).

Scholarly investigations into media trust have emphasized that the nature of managerial oversight significantly affects institutional legitimacy. Morris (2007) argued that the quality of media reporting and transparency directly influence public trust in government institutions (Morris & McClurg, 2007). Similarly, empirical research in Iran has shown that top-down political interventions in managerial appointments within state media agencies impede performance and institutional learning (Shariati & Arabiun, 2007). Some models have stressed the necessity of aligning organizational values with managerial selection criteria to reinforce institutional accountability and reduce corruption vulnerability (Naderi Khorshidi et al., 2009). Others have added the dimensions of training, empowerment, and continuous assessment to ensure capable leadership pipelines (Khoshnamak et al., 2020). The shortcomings of current appointment systems were further critiqued by Jafarpour (2023), who highlighted the lack of scientific frameworks, political favoritism, and personal loyalty as major threats to fair managerial selection (Jafarpour et al., 2023). The present study, therefore, seeks to address these limitations by constructing a conceptual model for incorruptible appointment of media managers. This model integrates ethical, legal, evaluative, and developmental dimensions to improve governance practices in the media sector.

Methods and Materials

To develop the proposed model, a qualitative research design was adopted using semi-structured interviews. The research targeted senior personnel from within media organizations, employing purposive sampling to identify participants with in-depth knowledge of the managerial appointment process. Ten individuals, including directors general, deputies, department heads, and senior advisors, were selected for interview. The interview data were collected until theoretical saturation was achieved. Each interview was recorded, transcribed, and coded in multiple stages using thematic analysis. Initially, open coding yielded 262 distinct conceptual units, followed by axial coding that consolidated these into 20 subcategories. Finally, through selective coding, six overarching themes were derived. Data reliability and validity were ensured through member checking, peer review, triangulation, and iterative refinement. The NVivo software was used to assist with the thematic analysis, and constant comparison techniques were applied to refine emerging patterns. Themes were extracted at three levels—basic, organizing, and global—contributing to the final conceptual framework that captures the multifaceted requirements of incorruptible media leadership.

Findings

Thematic analysis revealed six major categories that constitute the core of the incorruptible appointment model. These include: (1) Absence of political, ethical, and ideological corruption; (2) Merit-based appointment processes; (3) Independent testing, evaluation, and monitoring systems; (4) Advancement of media literacy and transition toward learning organizations;

(5) A well-structured system of rewards and penalties; and (6) Familiarity with contemporary media laws and operational trends.

Under the first category, multiple subthemes such as avoidance of conflict of interest, political impartiality, ethical conduct, and religious integrity were highlighted. Interviewees stressed the necessity of selecting managers who demonstrate personal accountability, avoid favoritism, and reject ideological extremism. The second category emphasized managerial, creative, analytical, and technical competencies. Participants underscored the need for structured evaluations of leadership capability and emotional intelligence.

The third thematic category focused on evaluation mechanisms, including personality assessments, multi-level oversight structures, and systematic feedback loops. Many participants noted the absence of institutional monitoring as a facilitator of corruption. The fourth theme dealt with enhancing media-related knowledge through continuous training, strategic planning, and structured learning processes. The fifth theme examined motivational structures and recommended performance-based incentives, ethical compensation practices, and effective disciplinary mechanisms. Finally, the sixth category emphasized the need for legal literacy and procedural awareness, advocating for adherence to media-specific regulations and familiarity with organizational workflows.

Discussion and Conclusion

This study has illuminated the complex ecosystem surrounding managerial appointments in the media sector, especially within centralized governance contexts. Findings suggest that the prevalence of political favoritism, ethical relativism, and weak evaluation standards significantly undermine the credibility and performance of media organizations. The emphasis on removing political, religious, and ethical corruption as a foundational requirement reflects broader societal aspirations toward transparent governance. These dimensions, long neglected in earlier models, represent critical thresholds for organizational integrity and public trust.

The data also affirm that meritocratic principles alone are insufficient unless embedded in a broader institutional framework supported by performance evaluation, regular monitoring, and legal accountability. Testing, feedback systems, and strategic planning must be systematically integrated to ensure managerial readiness and institutional adaptability. The model proposed through this research extends beyond existing literature by synthesizing ethical standards, competency-based assessments, and structural reform into a unified conceptual map.

Moreover, the study revealed systemic weaknesses in Iran's media governance architecture, particularly the absence of independent supervisory bodies and overreliance on informal power networks. The findings emphasize the necessity of creating robust, transparent, and democratic structures that support merit-based promotions and deter abuse of power. Educating current and prospective managers about digital transitions, legal protocols, and adaptive leadership models will be vital to strengthening media institutions as democratic pillars.

The research recommends institutionalizing a transparent code of ethics, establishing multi-disciplinary appointment committees, and investing in training programs on media law, technological transformation, and managerial accountability. Implementing these measures could help restore public confidence and transform state-run media into credible agents of information dissemination and democratic participation.

Ultimately, designing and operationalizing a model for incorruptible media management is not just an organizational imperative but a societal necessity. Transparent, informed, and accountable leadership can elevate media institutions from instruments of influence to engines of public empowerment. The conceptual model derived from this study offers a systematic



and practical framework that can guide policymakers, executives, and media reform advocates in their efforts to professionalize leadership and insulate it from systemic corruption.

References

- Ahmadi, M., & Gooderzi, S. (2016). The role of media in today's societies and how to manage crisis. The international conference on economics, management, accounting with a value creation approach, Shiraz. <https://en.civilica.com/doc/582647/>
- Corbin, J. M., & Strauss, A. (1990). Grounded Theory Research: Procedures, Canons, and Evaluative Criteria. *Qualitative Sociology*, 13(1), 3-21. <https://doi.org/10.1007/BF00988593>
- Danaeifard, H., & Alvani, M. (2007). Metaphorical Reasoning Strategy in Theorizing: The Formation of the Theory of Public Sector Managerial Turnover. *Management Research in Iran*, 11, 107-135. <https://ensani.ir/fa/article/57481/>
- Faghihi, A., & Danaeifard, H. (2006). *Bureaucracy and Development in Iran: A Comparative and Historical Perspective*. Rasa Cultural Services Institute.
- Jafarpour, M., Hasani Moghaddam, S., & Yarahmadi, M. (2023). Pathology of Appointment Methods for Commercial Managers in State-Owned Companies. *Commercial Reviews Journal*, 21(119), 1-26. https://barresybazargani.itrs.ir/article_255039.html?lang=en
- Kazemi, R., & Hosseini, S. H. (2024, May 20). A Model for Recruitment and Appointment of Managers in the Administrative System and Presentation of Successful Experiences (Case Study: Pars Airlines). 7th National Conference on Organizational and Management Research, Tehran. <https://www.noormags.ir/view/en/articlepage/2148371/>
- Khoshtnamak, B., Iranzadeh, S., Khadivi, A., & Taghizadeh, H. (2020). Presenting a Competency Model for Managerial Appointments in Service Organizations Through Identifying and Developing Managerial Competencies from an Organizational Sociology Perspective (Case Study: Social Security Organization). *Journal of Sociological Studies*, 47, 71-87. https://journals.iau.ir/article_674724.html
- Morris, J. S., & McClurg, S. D. (2007). The Impact of News Media on Trust in Government. *Political Behavior*, 29(4), 481-507.
- Naderi Khorshidi, A., Nikookar, G., & Karami, H. (2009). Designing a Model for Managerial Appointments. *Human Resource Management Research Journal*, 4, 91-113. <https://www.sid.ir/paper/460733/fa>
- Ohunakin, F., Adeniji, A. A., Oludayo, O., & Osibanjo, O. A. (2018). Perception of frontline employees towards career growth opportunities: Implications on turnover intention. *Verslas Teorijairpraktika/Business: Theory and Practice*, 19, 278-287. <https://doi.org/10.3846/btp.2018.28>
- Shariati, M. T., & Arabiun, A. (2007). Selection and Appointment Methods for Research Unit Managers (With Emphasis on Jihad-e Sazandegi). *Research and Development*, 20(3), 185-197. <https://www.sid.ir/paper/19075/en>