

توسعه فردی و تحول سازمانی

شناسایی شرایط و عوامل مؤثر بر شایسته‌سالاری با تأکید بر مسئولیت اجتماعی در انتصاب مدیران؛ مورد مطالعه: شرکت ملی گاز ایران

شیوه استناددهی: باقری، سعید،، مالمیر، آمنه، و شیرازیان، زهرا. (۱۴۰۶). شناسایی شرایط و عوامل مؤثر بر شایسته‌سالاری با تأکید بر مسئولیت اجتماعی در انتصاب مدیران؛ مورد مطالعه: شرکت ملی گاز ایران. توسعه فردی و تحول سازمانی، ۵(۳)، ۲۴-۱.

سعید باقری^۱، آمنه مالمیر^۲، زهرا شیرازیان^۳

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، واحد همدان، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران

۲. گروه مدیریت، واحد فراهان، دانشگاه آزاد اسلامی، فراهان، ایران

۳. گروه مدیریت، واحد ملایر، دانشگاه آزاد اسلامی، ملایر، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: amalmir@iau-farahan.ac.ir

چکیده

تاریخ چاپ نهایی: ۱ مرداد ۱۴۰۶

تاریخ چاپ اولیه: ۷ مهر ۱۴۰۵

تاریخ پذیرش: ۲ مهر ۱۴۰۵

تاریخ بازنگری: ۲۷ شهریور ۱۴۰۵

تاریخ ارسال: ۲۸ اردیبهشت ۱۴۰۵

هدف پژوهش حاضر شناسایی شرایط و عوامل مؤثر بر شایسته‌سالاری با تأکید بر مسئولیت اجتماعی در فرایند انتصاب مدیران شرکت ملی گاز ایران بود. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه اجرا، کیفی با رویکرد توصیفی - اکتشافی بود. جامعه پژوهش شامل مدیران و خبرگان منابع انسانی شرکت ملی گاز ایران در ستاد و شرکت‌های گاز استانی و همچنین اعضای هیئت علمی متخصص در حوزه مدیریت منابع انسانی بود. مشارکت‌کنندگان با روش نمونه‌گیری هدفمند قضاوتی و در موارد لازم گلوله‌برفی انتخاب شدند. اشباع نظری پس از ۱۳ مصاحبه حاصل شد، اما برای اطمینان بیشتر، مصاحبه‌ها تا ۱۵ نفر ادامه یافت. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته گردآوری و با استفاده از فرایند کدگذاری باز و محوری مبتنی بر منطق نظریه داده‌بنیاد و نرم‌افزار MAXQDA ۱۸ تحلیل شدند. تحلیل داده‌ها نشان داد عوامل مؤثر بر شایسته‌سالاری در سه بعد اصلی شامل شرایط علی، زمینه‌ها و شرایط مداخله‌گر قابل طبقه‌بندی است. شرایط علی شامل عوامل مسئولیت اجتماعی، عوامل فردی، عوامل سازمانی و عدالت‌محوری بود. زمینه‌ها در سه مقوله آموزشی - فرهنگی، ارزیابی سازمانی و عوامل انتصابی قرار گرفتند. همچنین شرایط مداخله‌گر شامل انتصابات غیرضابطه‌ای، شرایط حاکم بر سازمان و عوامل پیرامونی بود. در میان مؤلفه‌های کلیدی، ترویج مسئولیت اجتماعی، پاک‌دستی، تجربه مرتبط، ارزشیابی استاندارد، جان‌نشین‌پروری، شفافیت، عدم تبعیض، مراکز ارزیابی، انتصابات غیرسیاسی، کنترل رانت و مداخلات بیرونی و توجه به تغییرات فناوری برجسته بودند. شایسته‌سالاری مسئولانه در انتصاب مدیران نیازمند رویکردی یکپارچه است که در آن شایستگی‌های فردی، مسئولیت اجتماعی، عدالت، سازوکارهای ارزیابی، جان‌نشین‌پروری و شفافیت انتصابات به‌طور هم‌زمان تقویت و عوامل غیرضابطه‌ای و مداخلات سیاسی و بیرونی کنترل شوند.

کلیدواژگان: شایسته‌سالاری، مسئولیت اجتماعی، انتصاب مدیران، شایستگی مدیریتی، عدالت سازمانی، شرکت ملی گاز

ایران

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



© ۱۴۰۶ تمامی حقوق انتشار

Personal Development and Organizational Transformation

Identifying the Conditions and Factors Affecting Meritocracy with an Emphasis on Social Responsibility in Managerial Appointments: A Case Study of the National Iranian Gas Company

Saeid Bagheri¹, Ameneh Malmir^{2*}, Zahra Shirazian³

¹ PhD Student, Department of Management, Ha.C., Islamic Azad University, Hamedan, Iran

² Department of Management, Far.C., Islamic Azad University, Farahan, Iran

³ Department of Management Mal.C., Islamic Azad University, Malayer, Iran

*Corresponding Author's Email: amalmir@iau-farahan.ac.ir

How to cite: Bagheri, S., Malmir, A., & Shirazian, Z. (2027). Identifying the Conditions and Factors Affecting Meritocracy with an Emphasis on Social Responsibility in Managerial Appointments: A Case Study of the National Iranian Gas Company. *Personal Development and Organizational Transformation*, 5(3), 1-24.

Submit Date: 18 May 2026

Revise Date: 18 September 2026

Accept Date: 24 September 2026

Initial Publish: 29 September 2026

Final Publish: 23 July 2027

Abstract

This study aimed to identify the conditions and factors affecting meritocracy with an emphasis on social responsibility in the appointment of managers in the National Iranian Gas Company. This applied study employed a qualitative descriptive-exploratory design. The study population consisted of human resource managers and experts from the headquarters and provincial gas companies of the National Iranian Gas Company, as well as university faculty members specializing in human resource management. Participants were selected through purposive judgmental sampling and, where necessary, snowball sampling. Theoretical saturation was achieved after 13 interviews; however, interviews continued to 15 participants to ensure data adequacy. Data were collected through in-depth semi-structured interviews and analyzed using open and axial coding based on grounded theory logic with the assistance of MAXQDA 18. Data analysis revealed three major dimensions affecting meritocracy: causal conditions, contextual conditions, and intervening conditions. Causal conditions comprised social responsibility factors, individual factors, organizational factors, and justice orientation. Contextual conditions consisted of educational-cultural factors, organizational evaluation, and appointment-related factors. Intervening conditions included non-regulated appointments, prevailing organizational conditions, and environmental factors. Key components included promoting social responsibility, integrity, relevant work experience, standardized evaluation, succession planning, transparency, non-discrimination, assessment centers, non-political appointments, control of rent-seeking and external interference, and attention to technological change. Responsible meritocracy in managerial appointments requires an integrated approach in which individual competencies, social responsibility, justice, evaluation systems, succession planning, and appointment transparency are simultaneously strengthened, while irregular appointments and political or external interference are effectively controlled.

Keywords: *Meritocracy, Social Responsibility, Managerial Appointments, Managerial Competency, Organizational Justice, National Iranian Gas Company*



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

مقدمه

تحولات گسترده محیطی، فناورانه، اجتماعی و اقتصادی در دهه‌های اخیر، الگوهای سنتی مدیریت سازمان‌ها را با چالش‌های اساسی مواجه ساخته و ضرورت بازاندیشی در شیوه‌های انتخاب، انتصاب و توسعه مدیران را بیش از پیش آشکار کرده است. در سازمان‌های بزرگ، به‌ویژه سازمان‌های دولتی و شرکت‌های فعال در صنایع زیربنایی، مدیران نه تنها مسئول تحقق اهداف عملیاتی و اقتصادی هستند، بلکه نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌گیری فرهنگ سازمانی، هدایت سرمایه انسانی، پاسخ‌گویی به ذی‌نفعان، رعایت عدالت و تقویت مشروعیت اجتماعی سازمان دارند. از این‌رو، انتصاب مدیران صرفاً یک تصمیم اداری یا فرایند منابع انسانی تلقی نمی‌شود، بلکه به‌عنوان یکی از مهم‌ترین سازوکارهای راهبری سازمانی شناخته می‌شود که می‌تواند پیامدهای گسترده‌ای برای کارایی، بهره‌وری، اعتماد کارکنان و مسئولیت‌پذیری سازمان داشته باشد. در چنین شرایطی، مفهوم شایسته‌سالاری به‌عنوان رویکردی مبتنی بر انتخاب و انتصاب افراد بر اساس دانش، مهارت، تجربه، توانایی‌های رفتاری و اخلاق حرفه‌ای، اهمیت مضاعفی یافته است. ادبیات شایستگی مدیریتی نیز نشان می‌دهد که شایستگی مدیر مفهومی چندبعدی است و نمی‌توان آن را صرفاً با سطح تحصیلات یا سابقه خدمت تعریف کرد، بلکه مجموعه‌ای از توانایی‌های شناختی، حرفه‌ای، ارتباطی، راهبردی، اخلاقی و رفتاری در شکل‌گیری عملکرد مدیریتی مؤثر دخالت دارند (Mohammadi, 2025).

شایسته‌سالاری در سطح سازمانی به معنای ایجاد سازوکاری است که در آن افراد بر اساس قابلیت‌ها، عملکرد واقعی، ظرفیت‌های بالقوه و تناسب با الزامات پست مدیریتی شناسایی، ارزیابی و منصوب شوند. در این رویکرد، نظام انتصاب باید بتواند میان معیارهای فردی، ویژگی‌های حرفه‌ای و نیازهای راهبردی سازمان پیوند برقرار کند و از غلبه معیارهای غیرحرفه‌ای، روابط شخصی، فشارهای بیرونی و تصمیم‌گیری‌های سلیقه‌ای جلوگیری نماید. اهمیت این موضوع زمانی بیشتر می‌شود که شایستگی‌های مدیریتی نه فقط از منظر عملکرد داخلی سازمان، بلکه از حیث تأثیر آن‌ها بر محیط اجتماعی، ذی‌نفعان و مسئولیت‌های فراسازمانی مورد توجه قرار گیرند. مطالعات مربوط به شایستگی مدیران نشان داده‌اند که اثربخشی مدیریتی از ترکیب مجموعه‌ای از توانمندی‌های حرفه‌ای و رفتاری شکل می‌گیرد و هرچه محیط فعالیت سازمان پیچیده‌تر شود، نیاز به طراحی الگوهای شایستگی متناسب با زمینه صنعت افزایش می‌یابد (Rai et al., 2025). همچنین در پژوهش‌های مرتبط با ایجاد و توسعه کسب‌وکار نیز بر این نکته تأکید شده است که شایستگی‌های مدیریتی رابطه مستقیمی با قابلیت سازمان برای ایجاد ارزش، سازگاری با محیط و بهره‌برداری مؤثر از فرصت‌ها دارند (Ogbara & Chukwunwa, 2025). بنابراین، شایسته‌سالاری را باید بخشی از معماری کلان مدیریت منابع انسانی دانست که کیفیت نظام مدیریت، تصمیم‌گیری و عملکرد آینده سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

یکی از مسائل مهم در ادبیات جدید مدیریت، حرکت از تعریف فنی و صرفاً عملکردمحور شایستگی به سمت برداشت گسترده‌تری است که مسئولیت‌پذیری اجتماعی، اخلاق حرفه‌ای، پاسخ‌گویی و حساسیت نسبت به پیامدهای اجتماعی تصمیمات را نیز دربرگیرد. سازمان‌های امروزی در برابر گروه‌های متعددی از ذی‌نفعان، از کارکنان و مشتریان گرفته تا جامعه محلی، دولت و محیط زیست، مسئولیت دارند و در نتیجه مدیرانی که در سطوح مختلف سازمان منصوب می‌شوند باید قادر باشند این انتظارات چندگانه را در تصمیم‌گیری خود لحاظ کنند. مسئولیت اجتماعی در چنین چارچوبی دیگر فعالیتی جانبی یا صرفاً مرتبط با تصویر عمومی سازمان نیست، بلکه بخشی از شایستگی مدیریتی محسوب می‌شود. Osagie و همکاران با بررسی شایستگی‌های فردی مورد نیاز برای مسئولیت اجتماعی شرکتی نشان داده‌اند که تحقق واقعی مسئولیت اجتماعی نیازمند مدیرانی است که از شایستگی‌هایی همچون تفکر سیستمی، آینده‌نگری، تعامل با ذی‌نفعان، اخلاق‌مداری،

تصمیم‌گیری مسئولانه و توانایی ایجاد تغییر برخوردار باشند (Osagie et al., 2016). از این منظر، هرگونه الگوی شایسته‌سالاری که مسئولیت اجتماعی را نادیده بگیرد، تنها بخشی از الزامات مدیریت معاصر را پوشش خواهد داد.

پیوند میان شایستگی، اخلاق و مسئولیت اجتماعی همچنین در رویکردهای مبتنی بر آموزش شایستگی مورد تأکید قرار گرفته است. در این رویکرد، شایستگی حرفه‌ای زمانی کامل تلقی می‌شود که علاوه بر دانش و مهارت، ابعاد ارزشی و اخلاقی عملکرد فرد را نیز دربرگیرد. در بررسی شایستگی‌های اخلاقی و نوآوری اجتماعی مسئولانه تأکید شده است که پاسخ به تغییرات اجتماعی نیازمند بازتعریف مدل‌های شایستگی به‌گونه‌ای است که مسئولیت‌پذیری، حساسیت اخلاقی و توانایی ایفای نقش اجتماعی در کنار قابلیت‌های حرفه‌ای قرار گیرند (Olaeta, 2017). این موضوع برای مدیران سازمان‌های بزرگ و عمومی اهمیت بیشتری دارد؛ زیرا تصمیمات آنان می‌تواند بر گروه‌های گسترده‌ای از کارکنان و ذی‌نفعان اثر بگذارد. از همین رو، مسئولیت اجتماعی را می‌توان یکی از معیارهای تمایز میان مدیری دانست که صرفاً وظایف اداری را انجام می‌دهد و مدیری که قادر است سازمان را در راستای اهداف اقتصادی، انسانی و اجتماعی به‌صورت متوازن هدایت کند.

اهمیت مسئولیت اجتماعی در ساختار شایستگی‌ها در صنایع انرژی نیز به‌طور ویژه مطرح است. در این صنایع، آثار اقتصادی، اجتماعی، محیط‌زیستی و منطقه‌ای فعالیت سازمان بسیار گسترده است و مدیران با مجموعه‌ای از انتظارات پیچیده از سوی دولت، کارکنان، مصرف‌کنندگان، جوامع محلی و سایر ذی‌نفعان مواجه هستند. مطالعات مرتبط با تربیت نیروی انسانی در حوزه صنایع نفتی نیز نشان می‌دهند که مسئولیت اجتماعی باید به‌عنوان یک شایستگی قابل آموزش و توسعه در نظر گرفته شود و افراد پیش از ورود به نقش‌های حرفه‌ای و مدیریتی، برای فهم مسئولیت‌های اجتماعی خود آماده شوند (Tymkiv, 2018). این یافته برای شرکت‌هایی مانند شرکت ملی گاز ایران اهمیت خاصی دارد؛ زیرا ماهیت خدماتی و زیربنایی فعالیت این شرکت، آن را در تماس مستقیم با طیف وسیعی از ذی‌نفعان قرار داده است و هرگونه تصمیم مدیریتی در زمینه منابع انسانی، توسعه زیرساخت، توزیع خدمات یا اولویت‌بندی پروژه‌ها می‌تواند دارای آثار اجتماعی قابل توجه باشد.

در این میان، شایستگی‌های مدیران نه تنها باید در مرحله انتخاب مورد توجه قرار گیرند، بلکه لازم است از طریق نظام آموزش و توسعه مدیریتی نیز تقویت شوند. پژوهش‌های داخلی در صنایع مرتبط با نفت و انرژی نشان می‌دهند که توسعه شایستگی‌های مدیریتی نیازمند طراحی الگوهای متناسب با نیازهای واقعی صنعت و استفاده از شیوه‌های آموزشی ترکیبی و زمینه‌محور است. Moradi و همکاران در طراحی الگوی بومی توسعه شایستگی‌های مدیریتی برای شرکت‌های فعال در حوزه توزیع فرآورده‌های نفتی، بر ضرورت انطباق آموزش‌های مدیریتی با ویژگی‌های ساختاری، محیطی و تخصصی صنعت تأکید کرده‌اند (Moradi et al., 2025). در همین راستا، Naimati و همکاران نیز در توسعه الگوی شایستگی‌های محوری برای ارتقای نظام آموزش مدیران در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران نشان داده‌اند که آموزش اثربخش مدیران زمانی تحقق می‌یابد که بر اساس مجموعه‌ای روشن از شایستگی‌های مورد نیاز طراحی شود (Naimati et al., 2025). این مطالعات نشان می‌دهند که شایسته‌سالاری و توسعه شایستگی دو فرایند منفک از یکدیگر نیستند؛ بلکه انتخاب مدیران مناسب، آموزش هدفمند آنان و آماده‌سازی جانشینان بالقوه باید به‌صورت یک زنجیره پیوسته مدیریت سرمایه انسانی در نظر گرفته شود.

در صنایع راهبردی، تدوین الگوهای شایستگی باید به سطح مدیران ارشد نیز گسترش یابد. Nili Ahmadabadi و همکاران در طراحی مدل شایستگی راهبردی مدیران ارشد صنعت پتروشیمی بر ضرورت شناسایی شایستگی‌های متناسب با ماهیت پیچیده، فناوری‌محور و رقابتی این صنعت تأکید کرده‌اند (Nili Ahmadabadi et al., 2025). اهمیت چنین یافته‌ای در آن است که نشان می‌دهد نمی‌توان از یک مدل

عمومی برای همه سازمان‌ها و همه سطوح مدیریتی استفاده کرد. مدیران ارشد شرکت‌های بزرگ انرژی باید علاوه بر توانمندی‌های عملیاتی و فنی، در حوزه‌هایی مانند تفکر راهبردی، تحلیل محیط، مدیریت تغییر، ارتباطات ذی‌نفعان، رهبری سرمایه انسانی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی نیز شایستگی لازم را داشته باشند. بنابراین، در شرکت ملی گاز ایران نیز انتظار می‌رود نظام انتصاب مدیران به جای اتکا به شاخص‌های محدود اداری، مجموعه‌ای متوازن از شایستگی‌های تخصصی، راهبردی، رفتاری و اجتماعی را مورد ارزیابی قرار دهد.

مطالعات دیگر در زمینه مدل‌سازی شایستگی مدیران نیز بر ضرورت توجه به ماهیت شغل و زمینه سازمان تأکید کرده‌اند. Vali-Soltani و Vali-Soltani در طراحی مدل شایستگی مدیران تیم‌های پژوهشی نشان داده‌اند که شایستگی‌های مدیریتی باید در پیوند با مأموریت، ماهیت وظایف، سطح پیچیدگی فعالیت و ویژگی‌های ساختار سازمانی تعریف شوند (Vali-Soltani & Vali-Soltani, 2025). به همین ترتیب، Shirvani در بررسی مؤلفه‌های شایستگی رهبری حرفه‌ای مدیران آموزشی بر نقش ابعاد رهبری، مهارت حرفه‌ای، توان تعامل و ظرفیت هدایت منابع انسانی تأکید کرده است (Shirvani, 2025). وجه مشترک این مطالعات آن است که شایستگی مدیریتی را نمی‌توان به یک مجموعه ثابت و جهان‌شمول فروکاست، بلکه هر سازمان باید بر اساس اقتضائات خود تعیین کند که چه ترکیبی از شایستگی‌ها برای مدیران آن اهمیت بیشتری دارد. این رویکرد زمینه‌ای برای شرکت ملی گاز ایران نیز ضروری است؛ زیرا ساختار گسترده جغرافیایی، نقش راهبردی در اقتصاد ملی، تنوع واحدهای ستادی و استانی و حساسیت خدمات ارائه‌شده، الزامات خاصی را برای انتصاب مدیران ایجاد می‌کند.

از سوی دیگر، تجربه، مهارت و شایستگی‌های مرزی نیز در محیط‌های پیچیده مدیریتی اهمیت یافته‌اند. Bloisi و Messenger با بررسی قابلیت‌های لازم برای رهبری و مدیریت محیط‌های فراملی بر این نکته تأکید می‌کنند که تجربه و مهارت زمانی به شایستگی مؤثر تبدیل می‌شوند که مدیر بتواند میان مرزهای تخصصی، سازمانی و اجتماعی ارتباط برقرار کند و در شرایط پیچیده نقش هماهنگ‌کننده ایفا نماید (Messenger & Bloisi, 2020). این دیدگاه برای سازمان‌هایی با ساختار شبکه‌ای و گسترده مانند شرکت ملی گاز ایران اهمیت دارد؛ زیرا مدیران در سطوح مختلف باید بتوانند میان الزامات ستادی، نیازهای شرکت‌های استانی، سیاست‌های کلان، محدودیت‌های منابع و انتظارات ذی‌نفعان تعادل برقرار کنند. در چنین محیطی، سابقه مدیریتی به خودی خود نشان‌دهنده شایستگی نیست، بلکه کیفیت استفاده از تجربه، ظرفیت یادگیری، سازگاری و قدرت مدیریت روابط میان‌بخشی نیز اهمیت دارد.

در ادبیات شایستگی، برخی پژوهش‌ها بر نقش قابلیت‌های کارآفرینانه، نوآوری و پیوندهای اجتماعی در بهبود عملکرد تأکید کرده‌اند. Aftab و همکاران نشان داده‌اند که شایستگی‌های کارآفرینانه و گرایش به نوآوری می‌توانند نقش مهمی در ارتقای عملکرد سازمان ایفا کنند و این رابطه در بستر تعاملات اجتماعی تقویت می‌شود (Aftab et al., 2022). اگرچه این مطالعه در زمینه بنگاه‌های کوچک و متوسط انجام شده است، اما دلالت آن برای سازمان‌های بزرگ نیز قابل توجه است؛ زیرا مدیر شایسته باید علاوه بر اجرای رویه‌های موجود، توانایی شناسایی فرصت‌ها، حل مسئله، نوآوری و سازگاری با تغییر را داشته باشد. در نتیجه، نظام شایسته‌سالاری نباید صرفاً مدیرانی را انتخاب کند که در حفظ وضع موجود موفق‌اند، بلکه باید ظرفیت تحول‌آفرینی، یادگیری و مواجهه با محیط پویا را نیز در ارزیابی افراد لحاظ نماید.

این مسئله به‌ویژه در شرایطی که تغییرات فناوری با سرعت بالا رخ می‌دهد اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. در شرکت‌های انرژی، دیجیتالی‌شدن فرایندها، توسعه سامانه‌های هوشمند، تغییر الگوهای تصمیم‌گیری و افزایش وابستگی به داده، مجموعه جدیدی از شایستگی‌ها را برای مدیران ضروری ساخته است. مدیران آینده باید بتوانند با محیط‌های فناورانه سازگار شوند، اطلاعات پیچیده را تحلیل کنند و ضمن بهره‌برداری از ظرفیت فناوری، پیامدهای انسانی و اجتماعی تحولات فناورانه را نیز در نظر بگیرند. از این منظر، شایسته‌سالاری فرآیندی ثابت نیست، بلکه

نظامی پویاست که باید متناسب با تغییر شرایط و ظهور نیازهای جدید به‌روزرسانی شود. همین امر ضرورت تدوین یک الگوی مبتنی بر شرایط واقعی سازمان را تقویت می‌کند.

در کنار شایستگی‌های حرفه‌ای و فناوری، قابلیت‌های روان‌شناختی و شناختی نیز می‌توانند در کیفیت سازگاری و عملکرد افراد مؤثر باشند. مطالعات حوزه روان‌شناسی شناختی نشان می‌دهند که انعطاف‌پذیری شناختی، تنظیم رفتار و قابلیت سازگاری با شرایط مختلف در چگونگی پاسخ افراد به موقعیت‌های پیچیده نقش دارند (Enayati Shabkolai et al., 2023). همچنین پژوهش‌های مرتبط با پردازش اطلاعات اجتماعی نشان می‌دهند که نحوه ادراک و تفسیر نشانه‌های اجتماعی می‌تواند بر پاسخ‌های رفتاری افراد اثرگذار باشد (Pourmaveddat et al., 2021). اگرچه این مطالعات به‌طور مستقیم بر مدیران سازمانی تمرکز نداشته‌اند، اما از منظر نظری تأکید می‌کنند که شایستگی حرفه‌ای بدون برخورداری از قابلیت‌های شناختی و اجتماعی لازم برای تحلیل موقعیت‌ها و تعامل با دیگران کامل نخواهد بود. مدیران در عمل با موقعیت‌هایی مواجه می‌شوند که نیازمند تفسیر هم‌زمان اطلاعات فنی، انسانی و اجتماعی است و توانایی آنان در مدیریت این موقعیت‌ها می‌تواند بر کیفیت تصمیم‌های سازمانی تأثیرگذار باشد.

مسئولیت اجتماعی همچنین با مفهوم رهبری مسئولانه ارتباط نزدیکی دارد. مدیر مسئول نه فقط در برابر عملکرد اقتصادی سازمان، بلکه در برابر پیامدهای تصمیمات خود برای کارکنان، محیط و جامعه پاسخگو است. پژوهش‌های جدید در زمینه آموزش مسئولیت اجتماعی نشان می‌دهند که آموزش CSR می‌تواند از طریق تقویت جهت‌گیری پایداری، شایستگی‌های رهبری مسئولانه و شکل‌دهی فضای روان‌شناختی سبز، ادراک افراد از جذابیت و مسئولیت‌پذیری سازمان را افزایش دهد (Cheekatla & Muddangala, 2026). این یافته نشان می‌دهد که مسئولیت اجتماعی در سطح مدیریتی نباید صرفاً یک ارزش اعلامی باشد، بلکه لازم است در قالب مجموعه‌ای از شایستگی‌های قابل سنجش در نظام انتخاب و توسعه مدیران وارد شود. مدیری که درک روشنی از مسئولیت اجتماعی، پایداری، عدالت و منافع ذی‌نفعان ندارد، حتی در صورت برخورداری از توانایی‌های فنی، ممکن است تصمیماتی اتخاذ کند که با انتظارات اجتماعی و الزامات بلندمدت سازمان هم‌راستا نباشد.

با این حال، تحقق شایسته‌سالاری تنها به تعریف فهرستی از شایستگی‌ها محدود نمی‌شود و کیفیت سازوکارهای اجرایی انتصاب نیز نقش تعیین‌کننده‌ای دارد. اگر معیارهای انتخاب شفاف نباشند، اطلاعات کافی درباره قابلیت کارکنان وجود نداشته باشد یا عوامل بیرونی و غیرحرفه‌ای بر انتصابات اثرگذار باشند، حتی یک مدل شایستگی مناسب نیز نمی‌تواند به نتایج مورد انتظار منجر شود. در مطالعات داخلی مدیریت منابع انسانی نیز بر ضرورت پیوند میان شایستگی‌ها، نظام ارزیابی، آموزش و تصمیم‌های انتصابی تأکید شده است (Moradi et al., 2025). این امر نشان می‌دهد که شایسته‌سالاری را باید به‌عنوان یک نظام یکپارچه در نظر گرفت که از شناسایی استعدادها و ارزیابی قابلیت‌ها آغاز می‌شود و تا آموزش، جانشین‌پروری، انتصاب، ارزیابی عملکرد و توسعه مستمر مدیران ادامه می‌یابد.

در این میان، مفهوم شایستگی حرفه‌ای نیز باید از سطح مهارت‌های صرفاً تخصصی فراتر رود. شواهد نشان می‌دهد که مدیران برای ایفای اثربخش نقش خود نیازمند مجموعه‌ای از قابلیت‌های رهبری، اخلاقی، اجتماعی، تحلیلی و تصمیم‌گیری هستند که در کنار دانش تخصصی معنا پیدا می‌کنند (Shirkani, 2025). به همین دلیل، در سازمان‌های حساس و راهبردی باید هنگام انتصاب مدیران به شاخص‌هایی مانند پاک‌دستی، عدالت‌محوری، پاسخ‌گویی، توان تعامل، تعهد سازمانی و مسئولیت‌پذیری نیز توجه شود. چنین نگرشی می‌تواند از تبدیل نظام انتصاب به فرایندی صرفاً اداری جلوگیری کند و آن را به ابزاری برای ارتقای کیفیت حکمرانی سازمانی تبدیل نماید.

در سطح نظری، ترکیب شایسته‌سالاری و مسئولیت اجتماعی می‌تواند به شکل‌گیری رویکردی جامع‌تر نسبت به انتخاب مدیران منجر شود. در این رویکرد، مدیر شایسته کسی نیست که فقط قادر به تحقق اهداف کمی سازمان باشد، بلکه باید بتواند این اهداف را از طریق روش‌های عادلانه، اخلاقی، پاسخ‌گو و سازگار با منافع ذی‌نفعان دنبال کند. چنین برداشتی با دیدگاه‌هایی که بر شایستگی‌های فردی مسئولیت اجتماعی تأکید دارند هم‌راستا است (Osagie et al., 2016) و همچنین با تأکید بر شایستگی اخلاقی در نظام‌های شایستگی‌محور سازگاری دارد (Olaeta, 2017). به این ترتیب، مسئولیت اجتماعی را می‌توان هم به‌عنوان یک شایستگی مستقل و هم به‌عنوان جهت‌گیری حاکم بر سایر شایستگی‌های مدیریتی در نظر گرفت.

از منظر اجرایی نیز شرکت ملی گاز ایران به دلیل ماهیت گسترده، تخصصی و راهبردی فعالیت‌های خود نیازمند نظامی است که بتواند مدیران آینده را بر اساس مجموعه‌ای معتبر و زمینه‌محور از معیارها شناسایی کند. پیچیدگی فنی فعالیت‌ها، پراکندگی جغرافیایی، تنوع نیروی انسانی، ضرورت تداوم ارائه خدمات، الزامات ایمنی، روابط با جوامع محلی و تأثیر اجتماعی تصمیمات، انتصاب مدیران را به فرایندی حساس تبدیل کرده است. بنابراین، اتکا به سابقه خدمت یا رتبه سازمانی به‌تنهایی نمی‌تواند تضمین‌کننده انتصاب افراد شایسته باشد و لازم است عوامل فردی، سازمانی، اجتماعی، اخلاقی، آموزشی و محیطی در کنار یکدیگر بررسی شوند. از سوی دیگر، تجربه صنایع مشابه در حوزه نفت و پتروشیمی نشان می‌دهد که طراحی مدل‌های بومی شایستگی می‌تواند مبنایی برای ارتقای نظام آموزش و توسعه مدیران فراهم آورد (Naimati et al., 2025) و شناسایی شایستگی‌های راهبردی متناسب با ویژگی‌های صنعت، کیفیت تصمیمات مدیریتی را ارتقا دهد (Nili Ahmadabadi et al., 2025).

با وجود توسعه ادبیات شایستگی‌های مدیریتی، هنوز شکافی در پیوند نظام‌مند میان شایسته‌سالاری و مسئولیت اجتماعی در فرایند انتصاب مدیران سازمان‌های بزرگ ایرانی مشاهده می‌شود. بخش قابل توجهی از پژوهش‌های گذشته یا بر شناسایی شایستگی‌های مدیریتی متمرکز بوده‌اند، یا مسئولیت اجتماعی را به‌صورت مستقل بررسی کرده‌اند، درحالی‌که کمتر به این موضوع پرداخته شده است که مسئولیت اجتماعی چگونه باید در منطق انتخاب، ارزیابی و انتصاب مدیران وارد شود و چه شرایط سازمانی و محیطی می‌تواند این فرایند را تقویت یا تضعیف کند. افزون بر این، با توجه به تفاوت ساختاری میان صنایع و سازمان‌ها، نمی‌توان انتظار داشت مدل‌های عمومی شایستگی بدون بومی‌سازی در شرکت ملی گاز ایران قابل استفاده باشند. الگوهای موفق شایستگی نیز بر ضرورت توجه به زمینه و مأموریت خاص سازمان تأکید دارند (Vali-Soltani & Vali-Soltani, 2025). از این‌رو، شناسایی عوامل واقعی اثرگذار بر شایسته‌سالاری از دیدگاه خبرگان داخلی سازمان می‌تواند خلأ میان چارچوب‌های نظری و واقعیت‌های اجرایی را کاهش دهد.

توجه به شایسته‌سالاری مسئولانه می‌تواند علاوه بر بهبود کیفیت انتصابات، پیامدهایی مانند افزایش اعتماد سازمانی، تقویت ادراک عدالت، افزایش انگیزش کارکنان، توسعه سرمایه انسانی، کاهش مداخلات غیرحرفه‌ای و ارتقای پاسخ‌گویی مدیریتی را نیز به همراه داشته باشد. در مقابل، ضعف در نظام شایسته‌گزینی می‌تواند موجب کاهش انگیزه کارکنان توانمند، تضعیف باور به عدالت سازمانی، افزایش رفتارهای سیاسی و کاهش اثربخشی نظام جانشین‌پروری شود. از این منظر، مسئله اصلی صرفاً این نیست که «چه کسی» به سمت مدیریتی منصوب می‌شود، بلکه پرسش اساسی‌تر آن است که «بر اساس چه معیارهایی»، «در چه شرایطی» و «با چه سطحی از توجه به مسئولیت اجتماعی» این انتصاب صورت می‌گیرد. پاسخ به چنین پرسش‌هایی نیازمند بررسی عمیق تجربه و دیدگاه افرادی است که با فرایندهای انتخاب، توسعه و انتصاب مدیران آشنایی مستقیم دارند.

همچنین توسعه شایستگی‌های مدیریتی باید با رویکردی آینده‌نگر صورت گیرد؛ زیرا الزامات مدیریت امروز لزوماً با نیازهای آینده یکسان نیست. تغییر فناوری، افزایش حساسیت اجتماعی نسبت به عدالت و شفافیت، توسعه الزامات پایداری و پیچیده‌تر شدن روابط ذی‌نفعان سبب شده است مسئولیت‌های مدیران به‌طور مستمر افزایش یابد. مطالعات جدید در حوزه مسئولیت اجتماعی و رهبری مسئولانه نیز نشان می‌دهند که سازمان‌ها برای حفظ مشروعیت و جذابیت خود ناگزیرند قابلیت‌های مرتبط با پایداری و مسئولیت‌پذیری را در توسعه رهبران آینده وارد کنند (Cheekatla & Muddangala, 2026). بنابراین، نظام شایسته‌سالاری در شرکت ملی گاز ایران نیز باید بتواند نه فقط مدیر مناسب برای امروز، بلکه مدیرانی را شناسایی و آماده کند که توان مواجهه با چالش‌های آینده صنعت انرژی را داشته باشند.

در مجموع، مرور ادبیات نشان می‌دهد که شایستگی مدیریتی پدیده‌ای چندبعدی است که از تعامل تجربه، مهارت، دانش، ویژگی‌های رفتاری، قابلیت‌های اجتماعی، توان رهبری، اخلاق حرفه‌ای و مسئولیت‌پذیری شکل می‌گیرد (Messenger & Bloisi, 2020). شواهد مرتبط با شایستگی‌های کارآفرینانه نیز بر اهمیت توان نوآوری و سازگاری تأکید دارند (Aftab et al., 2022) و مطالعات مربوط به شایستگی‌های مسئولیت اجتماعی نشان می‌دهند که مدیران باید توانایی مدیریت روابط ذی‌نفعان و تصمیم‌گیری مسئولانه را نیز داشته باشند (Osagie et al., 2016). در صنایع انرژی، این الزامات به دلیل ماهیت راهبردی، تخصصی و اجتماعی فعالیت‌ها اهمیت بیشتری پیدا می‌کنند و طراحی یک نظام انتصاب مبتنی بر شایستگی باید بتواند مجموعه این ابعاد را به‌صورت یکپارچه در نظر گیرد. از سوی دیگر، مطالعات داخلی اخیر در صنایع نفتی، پتروشیمی و سازمان‌های تخصصی نشان‌دهنده گرایش فزاینده به تدوین مدل‌های بومی شایستگی و پیوند آن‌ها با نظام آموزش و توسعه مدیران است (Moradi et al., 2025; Naimati et al., 2025; Nili Ahmadabadi et al., 2025). با این حال، ادغام صریح مسئولیت اجتماعی در نظام شایسته‌سالاری و بررسی هم‌زمان شرایط علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر مؤثر بر انتصاب مدیران همچنان نیازمند مطالعه بیشتر است.

بر این اساس، هدف پژوهش حاضر شناسایی شرایط و عوامل مؤثر بر شایسته‌سالاری با تأکید بر مسئولیت اجتماعی در انتصاب مدیران شرکت ملی گاز ایران است.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر جهت‌گیری، ماهیتی کاربردی دارد؛ زیرا هدف اصلی آن شناسایی شرایط و عوامل مؤثر بر شایسته‌سالاری با تأکید بر مسئولیت اجتماعی در فرایند انتصاب مدیران و فراهم کردن مبنایی مفهومی برای ارائه الگویی متناسب با الزامات مدیریتی شرکت ملی گاز ایران است. از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، پژوهش در زمره مطالعات غیرآزمایشی و توصیفی - اکتشافی قرار می‌گیرد و با رویکرد کیفی انجام شده است. انتخاب رویکرد کیفی از آن جهت صورت گرفت که شایسته‌سالاری در انتصاب مدیران، به‌ویژه هنگامی که با مؤلفه‌های مسئولیت اجتماعی سازمانی پیوند می‌خورد، پدیده‌ای چندبعدی، زمینه‌مند و متأثر از تجارب مدیریتی، ساختارهای سازمانی، ارزش‌های حرفه‌ای و انتظارات ذی‌نفعان است و شناخت دقیق آن مستلزم بررسی عمیق دیدگاه‌ها و تجارب افراد آگاه از موضوع است. بر این اساس، پژوهش در مرحله نخست با هدف توصیف، کشف و تبیین ابعاد پدیده مورد مطالعه طراحی شد تا از خلال تجارب خبرگان، شرایط زمینه‌ای، عوامل اثرگذار، الزامات، موانع و مؤلفه‌های مرتبط با استقرار شایسته‌سالاری مسئولانه در انتصاب مدیران شناسایی شود. جامعه مشارکت‌کنندگان پژوهش شامل مدیران و خبرگان حوزه منابع انسانی شرکت ملی گاز ایران در سطح ستاد و شرکت‌های گاز استانی و نیز اعضای هیئت علمی و استادان دانشگاهی دارای تخصص و سابقه علمی در حوزه مدیریت منابع انسانی، شایسته‌سالاری، انتصاب و انتخاب مدیران و مسئولیت

اجتماعی بود. انتخاب مشارکت‌کنندگان به صورت غیراحتمالی و با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند قضاوتی انجام شد و در موارد لازم از تکنیک گلوله‌برفی برای شناسایی خبرگان واجد شرایط تکمیلی استفاده شد. معیار اصلی ورود افراد به مطالعه برخورداری از دانش تخصصی، تجربه مدیریتی یا پژوهشی مرتبط و آشنایی کافی با فرایندهای انتخاب و انتصاب مدیران بود. نمونه‌گیری تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت؛ به این معنا که مصاحبه‌ها تا زمانی انجام شدند که داده‌های جدید، مفهوم یا مقوله تازه‌ای به چارچوب تحلیلی پژوهش اضافه نکنند. نشانه‌های اشباع نظری پس از انجام مصاحبه سیزدهم مشاهده شد، باین حال برای اطمینان از کفایت نظری داده‌ها و تثبیت مقوله‌های استخراج‌شده، دو مصاحبه دیگر نیز انجام شد و در نهایت ۱۵ نفر در مرحله کیفی پژوهش مشارکت کردند.

ابزار اصلی گردآوری داده‌ها، مصاحبه عمیق و نیمه‌ساختاریافته با خبرگان بود. طراحی سؤالات مصاحبه بر اساس هدف پژوهش، مرور مبانی نظری شایسته‌سالاری، مسئولیت اجتماعی سازمانی، مدیریت منابع انسانی و فرایندهای انتصاب مدیران و همچنین بررسی اسناد و رویه‌های مرتبط با نظام انتخاب مدیران انجام شد. در ابتدای هر مصاحبه، پرسش‌های عمومی درباره تجربه مشارکت‌کننده از سازوکارهای انتصاب مدیران مطرح شد و سپس مصاحبه با پرسش‌های باز در زمینه ویژگی‌های مدیر شایسته، معیارهای انتخاب و انتصاب، شرایط سازمانی مؤثر بر شایسته‌سالاری، نقش اخلاق حرفه‌ای و پاسخ‌گویی اجتماعی، توجه به حقوق کارکنان و ذی‌نفعان، عدالت سازمانی، شفافیت، تعهد اجتماعی مدیران و عوامل تسهیل‌کننده یا بازدارنده شایسته‌گزینی ادامه یافت. ساختار نیمه‌انعطاف‌پذیر مصاحبه امکان طرح پرسش‌های پیگیری و کاوش بیشتر درباره موضوعات مطرح‌شده از سوی مشارکت‌کنندگان را فراهم کرد و به پژوهشگر اجازه داد تا ابعاد کمتر شناخته‌شده پدیده را نیز کشف کند. علاوه بر مصاحبه‌ها، برای غنی‌سازی داده‌ها و افزایش درک زمینه‌ای از پدیده، از مطالعه منابع علمی، اسناد سازمانی در دسترس، دستورالعمل‌ها و رویه‌های مرتبط با مدیریت منابع انسانی و انتصاب مدیران و یادداشت‌های پژوهشگر استفاده شد. مصاحبه‌ها با رضایت مشارکت‌کنندگان ثبت و سپس به صورت کامل پیاده‌سازی شدند. متن هر مصاحبه چندین بار مطالعه شد تا پژوهشگر با محتوای داده‌ها آشنایی عمیق پیدا کند و مفاهیم اولیه مرتبط با شرایط و عوامل مؤثر بر شایسته‌سالاری و مسئولیت اجتماعی را شناسایی نماید. هم‌زمان با گردآوری داده‌ها، تحلیل اولیه نیز صورت گرفت تا یافته‌های حاصل از مصاحبه‌های پیشین بتواند در جهت‌دهی به مصاحبه‌های بعدی و دستیابی به اشباع نظری مورد استفاده قرار گیرد.

تحلیل داده‌های کیفی بر اساس منطق نظریه داده‌بنیاد و با استفاده از فرایند نظام‌مند کدگذاری انجام شد. برای مدیریت، سازمان‌دهی و تحلیل داده‌های مصاحبه از نرم‌افزار MAXQDA 18 استفاده شد. در مرحله نخست، متن مصاحبه‌ها به صورت سطر به سطر و عبارت به عبارت مورد بررسی قرار گرفت و واحدهای معنایی مرتبط با موضوع پژوهش استخراج و در قالب کدهای اولیه ثبت شدند. این مرحله در حکم کدگذاری باز بود و هدف آن شکستن داده‌ها به اجزای مفهومی و شناسایی حداکثری مفاهیم مرتبط با شایستگی مدیریتی، مسئولیت اجتماعی و شرایط مؤثر بر انتصاب مدیران بود. سپس با مقایسه مستمر کدهای اولیه، کدهای مشابه یا دارای هم‌پوشانی مفهومی با یکدیگر ادغام شدند و مفاهیم انتزاعی‌تر شکل گرفتند. در ادامه، مفاهیم بر اساس شباهت‌ها، تفاوت‌ها و روابط معنایی در قالب زیرمقوله‌ها و مقوله‌های اصلی سازمان‌دهی شدند. در مرحله کدگذاری محوری، ارتباط میان مقوله‌ها مورد بررسی قرار گرفت و کدهای تکراری حذف، مفاهیم مشابه تجمیع و روابط میان شرایط، عوامل، الزامات و پیامدهای مرتبط با شایسته‌سالاری مسئولانه در انتصاب مدیران مشخص شد. مقایسه مستمر میان مصاحبه‌ها، کدها و مقوله‌های در حال شکل‌گیری در تمام مراحل تحلیل ادامه یافت تا انسجام مفهومی مدل حاصل افزایش یابد. در مرحله نهایی، مقوله‌های محوری و روابط میان آن‌ها به صورت یک چارچوب منسجم سازمان‌دهی شدند تا شرایط و عوامل مؤثر بر شایسته‌سالاری با

تأکید بر مسئولیت اجتماعی در انتصاب مدیران شرکت ملی گاز ایران تبیین شود. کفایت تحلیل نیز بر مبنای اشباع نظری، تکرار الگوهای مفهومی در مصاحبه‌های پایانی و عدم ظهور کد یا مقوله اساسی جدید ارزیابی شد.

یافته‌ها

در مرحله کیفی پژوهش، ۱۵ نفر از خبرگان و صاحب‌نظران حوزه مدیریت منابع انسانی، شایسته‌سالاری، انتصاب مدیران و مسئولیت اجتماعی مشارکت داشتند. از مجموع مشارکت‌کنندگان، ۱۲ نفر مرد و ۳ نفر زن بودند. از نظر سنی، ۳ نفر در دامنه ۳۵ تا ۴۴ سال، ۸ نفر در دامنه ۴۵ تا ۵۴ سال و ۴ نفر ۵۵ سال و بیشتر سن داشتند که نشان‌دهنده غالب بودن مشارکت‌کنندگان دارای تجربه حرفه‌ای نسبتاً طولانی بود. از نظر تحصیلات، ۵ نفر دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۱۰ نفر دارای مدرک دکتری بودند. همچنین، ۹ نفر از مشارکت‌کنندگان از مدیران و خبرگان منابع انسانی شرکت ملی گاز ایران در ستاد یا شرکت‌های گاز استانی و ۶ نفر از اعضای هیئت علمی و متخصصان دانشگاهی حوزه مدیریت منابع انسانی و مدیریت دولتی بودند. از نظر سابقه فعالیت حرفه‌ای و مدیریتی، ۳ نفر بین ۱۰ تا ۱۵ سال، ۷ نفر بین ۱۶ تا ۲۵ سال و ۵ نفر بیش از ۲۵ سال سابقه فعالیت داشتند. این ترکیب نشان داد که بیشتر افراد مورد مصاحبه از تجربه سازمانی و تخصصی قابل توجهی برخوردار بوده و با سازوکارهای انتخاب، ارزیابی، ارتقا و انتصاب مدیران آشنایی مستقیم داشته‌اند. تحلیل هم‌زمان داده‌ها نشان داد که از مصاحبه سیزدهم به بعد، مفهوم اساسی جدیدی به ساختار مقوله‌ها افزوده نشد و دو مصاحبه پایانی نیز عمدتاً موجب تأیید و تثبیت مفاهیم پیشین شد؛ بنابراین اشباع نظری داده‌ها در نمونه ۱۵ نفره حاصل شد.

جدول ۱. مقوله‌بندی کدهای مرتبط با شرایط و عوامل مؤثر بر شایسته‌سالاری با تأکید بر مسئولیت اجتماعی

بعد اصلی	مقوله	مفاهیم و کدهای استخراج‌شده
شرایط علی	عوامل مسئولیت اجتماعی	ترویج فرهنگ مسئولیت اجتماعی؛ اولویت مسئولیت اجتماعی؛ بررسی سوابق فعالیت‌های اجتماعی؛ انتصاب افراد آگاه به مسئولیت اجتماعی؛ آموزش مسئولیت اجتماعی
شرایط علی	عوامل فردی	اهمیت سوابق مثبت؛ توجه به سابقه کار مرتبط؛ اهمیت مدرک تحصیلی مرتبط؛ توجه به علایق؛ استعداد و علاقه‌مندی؛ اهمیت پاک‌دستی؛ تحصیلات تکمیلی؛ ارشدیت نسبی؛ توجه به رتبه و سمت
شرایط علی	عوامل سازمانی	ارزش‌های اخلاقی و دینی؛ فرهنگ سازمانی مناسب و تقویت رفتار شهروندی سازمانی؛ امکانات و تجهیزات مناسب؛ تربیت نیروهای جوان کارآموده؛ ارزشیابی استاندارد؛ اجرای طرح‌های جانشین‌پروری؛ پیش‌بینی پیشرفت کارکنان؛ اولویت‌مندی بهره‌وری؛ توجه به ارزیابی سنواری؛ فرهنگ‌سازی کارگروهی؛ ترویج تعهد سازمانی؛ ترویج اصل خدمت‌گذاری
شرایط علی	عدالت‌محوری	رعایت قوانین و مقررات؛ عدم سفارش‌پذیری؛ رقابت‌پذیری؛ عدم تبعیض جنسیتی، قومی و سایر اشکال تبعیض؛ شفافیت؛ عدالت و برابری در برخورداری از امکانات
زمینه‌ها	آموزشی فرهنگی	- آموزش‌های متنوع؛ تربیت نیروی متخصص؛ آموزش مناسب؛ سطح‌بندی آموزش‌ها؛ مشارکت کارکنان در مسئولیت اجتماعی
زمینه‌ها	ارزیابی سازمانی	رتبه‌بندی سالانه کارکنان؛ فضای مناسب ترفیع؛ طرح پالایش شایستگی؛ تشکیل بانک اطلاعاتی کارکنان؛ استفاده از مراکز ارزیابی
زمینه‌ها	عوامل انتصابی	مقررات اداری مشخص؛ شفافیت در انتصابات؛ تنوع زمینه‌های فعالیت؛ نظام مناسب جانشین‌پروری؛ شرایط تلفیقی انتصاب؛ انتصابات غیرسیاسی
شرایط مداخله‌گر	انتصاب غیرضابطه‌ای	دخالت مقامات محلی؛ وجود رانت و فساد اداری؛ انتصابات خارج از ضابطه؛ دخالت‌های بیرونی؛ جریان‌های بانندی درون سازمان؛ ورود جریان‌های سیاسی؛ دخالت مقامات غیرمحلی
شرایط مداخله‌گر	شرایط حاکم بر سازمان	تمرکزگرایی در تصمیم؛ عدم شفافیت؛ کمبود افراد شایسته؛ نبود معیارهای درست در انتصابات؛ شناخت مناسب از توانمندی کارکنان؛ شرایط مناسب کاری؛ تغییرات پی‌درپی مدیران؛ روزمرگی و رکود خلاقیت
شرایط مداخله‌گر	عوامل پیرامونی	ارزش‌های فرهنگی جامعه؛ قوانین و مقررات؛ عدم شناخت مقوله مسئولیت اجتماعی؛ تغییرات فناوری

تحلیل مصاحبه‌ها و فرایند کدگذاری باز، مفهوم‌سازی و کدگذاری محوری نشان داد که عوامل مؤثر بر استقرار شایسته‌سالاری با تأکید بر مسئولیت اجتماعی در انتصاب مدیران را می‌توان در سه حوزه کلی شامل «شرایط علی»، «زمینه‌ها» و «شرایط مداخله‌گر» سازمان‌دهی کرد. شرایط علی شامل چهار مقوله اصلی عوامل مسئولیت اجتماعی، عوامل فردی، عوامل سازمانی و عدالت‌محوری بود. یافته‌ها نشان داد که از دیدگاه مشارکت‌کنندگان، شایسته‌سالاری در انتصاب مدیران صرفاً به برخورداری فرد از دانش تخصصی یا سابقه مدیریتی محدود نیست، بلکه لازم است ویژگی‌های فردی، اخلاقی، اجتماعی و سازمانی به‌صورت هم‌زمان در فرایند ارزیابی داوطلبان مدیریت در نظر گرفته شوند. به‌ویژه، مسئولیت اجتماعی به‌عنوان یکی از ابعاد اصلی شایستگی مدیریتی مطرح شد و مشارکت‌کنندگان تأکید داشتند که مدیر شایسته باید علاوه بر توانایی اداره سازمان، نسبت به آثار تصمیم‌های خود بر کارکنان، جامعه، محیط سازمانی و سایر ذی‌نفعان نیز حساس و پاسخ‌گو باشد. در این زمینه، ترویج فرهنگ مسئولیت اجتماعی، اولویت‌دادن به آن در سیاست‌های منابع انسانی، بررسی سوابق فعالیت‌های اجتماعی نامزدهای مدیریتی، انتصاب افراد دارای شناخت کافی از مسئولیت اجتماعی و ارائه آموزش‌های مرتبط به مدیران، به‌عنوان مؤلفه‌های اصلی این مقوله شناسایی شدند.

مقوله عوامل فردی یکی دیگر از محورهای اصلی شرایط علی بود. داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها نشان داد که مشارکت‌کنندگان بر ضرورت بررسی جامع ویژگی‌های فردی داوطلبان مدیریت تأکید داشتند. سابقه مثبت عملکرد، تجربه کاری مرتبط، تناسب مدرک تحصیلی با حوزه مسئولیت، استعداد و علاقه به فعالیت مدیریتی، پاک‌دستی، برخورداری از تحصیلات تکمیلی و تجربه سازمانی مناسب، از جمله مهم‌ترین شاخص‌هایی بودند که در مصاحبه‌ها تکرار شدند. باین‌حال، یافته‌ها نشان داد که خبرگان ارشدیت سازمانی، رتبه اداری یا سابقه طولانی خدمت را به‌تنهایی برای احراز سمت مدیریتی کافی نمی‌دانستند، بلکه این مؤلفه‌ها زمانی واجد ارزش تلقی می‌شدند که با توانمندی حرفه‌ای، عملکرد مثبت، استعداد مدیریتی و ویژگی‌های اخلاقی فرد همراه باشند. در نتیجه، مفهوم شایستگی فردی در این پژوهش ماهیتی چندبعدی داشت و ترکیبی از دانش، تجربه، توانایی، انگیزش، سلامت اخلاقی و تناسب فرد با موقعیت مدیریتی را دربرمی‌گرفت.

عوامل سازمانی نیز بخش قابل توجهی از شرایط علی شایسته‌سالاری را تشکیل دادند. مشارکت‌کنندگان معتقد بودند حتی در صورت وجود نیروهای شایسته، فقدان بستر سازمانی مناسب می‌تواند موجب شود این ظرفیت‌ها شناسایی یا در جایگاه مناسب به‌کار گرفته نشوند. ارزش‌های اخلاقی و دینی حاکم بر سازمان، وجود فرهنگ سازمانی مبتنی بر رفتار شهروندی، تجهیز مناسب واحدهای سازمانی، تربیت نیروهای جوان و کارآزموده، استفاده از نظام استاندارد ارزشیابی، اجرای برنامه‌های جانشین‌پروری و توجه به مسیر پیشرفت حرفه‌ای کارکنان از مهم‌ترین کدهای این مقوله بودند. علاوه بر این، توجه به بهره‌وری، استفاده واقعی از نتایج ارزیابی‌های سنواتی، تقویت فرهنگ کار گروهی، افزایش تعهد سازمانی و گسترش اصل خدمت‌گذاری از دیدگاه مشارکت‌کنندگان می‌تواند محیطی فراهم کند که در آن انتخاب مدیران بر اساس قابلیت‌های واقعی آنان انجام گیرد. بنابراین، شایسته‌سالاری به‌عنوان ویژگی صرفاً مربوط به فرد مدیر تفسیر نشد، بلکه وجود یک نظام منابع انسانی منسجم و فرهنگ سازمانی حمایت‌کننده نیز بخشی اساسی از تحقق آن تلقی شد.

عدالت‌محوری چهارمین مقوله تشکیل‌دهنده شرایط علی بود و از نظر محتوایی ارتباط مستقیمی با مسئولیت اجتماعی داشت. یافته‌ها نشان داد رعایت قوانین و مقررات، جلوگیری از سفارش‌پذیری در انتصابات، ایجاد رقابت واقعی میان افراد واجد شرایط، مقابله با تبعیض‌های جنسیتی، قومی و سایر اشکال تبعیض، شفافیت در فرایند انتخاب و ایجاد برابری در دسترسی کارکنان به امکانات و فرصت‌های پیشرفت، از عناصر اصلی شایسته‌سالاری محسوب می‌شوند. بر اساس دیدگاه مشارکت‌کنندگان، زمانی می‌توان از نظام انتصاب شایسته‌محور سخن گفت که همه

افراد واجد شرایط امکان نسبتاً برابر برای معرفی، ارزیابی و ارتقا داشته باشند و تصمیم نهایی نیز بر مبنای معیارهای از پیش تعیین شده، قابل سنجش و قابل دفاع اتخاذ شود. در این چارچوب، عدالت نه فقط یک پیامد شایسته سالاری، بلکه یکی از پیش شرطهای تحقق آن است و با مفهوم مسئولیت اجتماعی سازمان در قبال کارکنان نیز پیوند مستقیم دارد.

در بخش شرایط زمینه‌ای، سه مقوله آموزشی - فرهنگی، ارزیابی سازمانی و عوامل انتصابی استخراج شد. در مقوله آموزشی - فرهنگی، مصاحبه‌شوندگان بر ضرورت ارائه آموزش‌های متنوع و متناسب با سطوح مختلف سازمان، تربیت نیروهای متخصص و مشارکت دادن کارکنان در برنامه‌های مسئولیت اجتماعی تأکید داشتند. یافته‌ها نشان داد شایسته سالاری زمانی قابلیت پایداری پیدا می‌کند که سازمان به طور مستمر ظرفیت‌های انسانی مورد نیاز برای آینده را توسعه دهد و مسئولیت اجتماعی را نیز از سطح شعار و اسناد رسمی به رفتار روزمره کارکنان و مدیران منتقل کند. سطح‌بندی آموزش‌ها نیز از آن جهت اهمیت داشت که نیازهای آموزشی کارکنان، کارشناسان، مدیران میانی و مدیران ارشد یکسان نیست و توسعه شایستگی‌های مدیریتی نیازمند طراحی مسیرهای آموزشی متناسب با جایگاه و مسئولیت افراد است.

مقوله ارزیابی سازمانی نشان‌دهنده نقش زیرساخت‌های اطلاعاتی و ارزیابی در شناسایی افراد شایسته بود. رتبه‌بندی سالانه کارکنان، فراهم کردن فضای مناسب برای ترفیع، اجرای طرح‌های پالایش شایستگی، ایجاد بانک اطلاعات جامع کارکنان و استفاده از مراکز ارزیابی از مهم‌ترین کدهای این بخش بودند. بر اساس دیدگاه خبرگان، تصمیم‌گیری شایسته‌محور زمانی امکان‌پذیر است که مدیران تصمیم‌گیرنده اطلاعات دقیق و به‌روز درباره عملکرد، مهارت‌ها، سوابق آموزشی، تجربه کاری، ویژگی‌های رفتاری و ظرفیت مدیریتی کارکنان در اختیار داشته باشند. استفاده از مراکز ارزیابی نیز به عنوان یکی از سازوکارهای مهم کاهش قضاوت‌های شخصی مطرح شد، زیرا این مراکز امکان بررسی نظام‌مند شایستگی‌هایی مانند حل مسئله، تصمیم‌گیری، رهبری، ارتباطات، کار تیمی و توانایی مواجهه با موقعیت‌های پیچیده مدیریتی را فراهم می‌کنند. در مقوله عوامل انتصابی، وجود مقررات اداری روشن، شفافیت در فرایند انتصاب، برخورداری کارکنان از فرصت فعالیت در حوزه‌های متنوع، نظام مناسب جانشین‌پروری، استفاده از شرایط تلفیقی برای ارزیابی نامزدها و غیرسیاسی بودن انتصابات به عنوان مهم‌ترین مفاهیم شناسایی شدند. یافته‌ها نشان داد از منظر خبرگان، اتکا به یک معیار منفرد مانند سابقه خدمت، مدرک تحصیلی یا نظر مدیر بالادست نمی‌تواند مبنای مناسبی برای انتصاب مدیران باشد. در مقابل، لازم است مجموعه‌ای تلفیقی از شاخص‌های فردی، حرفه‌ای، اخلاقی، عملکردی و اجتماعی برای ارزیابی نامزدها مورد استفاده قرار گیرد. همچنین، استقرار نظام جانشین‌پروری می‌تواند سبب شود شناسایی مدیران آینده پیش از ایجاد خلأ مدیریتی آغاز شود و سازمان مجبور نباشد در شرایط اضطراری یا بر اثر تغییرات ناگهانی، مدیران را بدون فرایند ارزیابی کافی منصوب کند.

تحلیل داده‌ها در بخش شرایط مداخله‌گر نشان داد که «انتصاب غیرضابطه‌ای» یکی از مهم‌ترین موانع تحقق شایسته سالاری است. دخالت مقامات محلی و غیرمحلی، وجود رانت و فساد اداری، انتصابات خارج از ضابطه، فشارهای بیرونی، شکل‌گیری جریان‌های باندي درون سازمان و ورود جریان‌های سیاسی به تصمیمات مدیریتی از مهم‌ترین کدهای این مقوله بودند. مشارکت‌کنندگان این عوامل را موجب کاهش اثربخشی معیارهای رسمی انتخاب مدیران می‌دانستند. به بیان دیگر، حتی در صورت طراحی یک نظام جامع برای ارزیابی شایستگی‌ها، مداخلات غیررسمی می‌تواند موجب شود نتایج ارزیابی‌ها نادیده گرفته شوند و افرادی خارج از سازوکارهای تعریف شده در جایگاه‌های مدیریتی قرار گیرند. پیامد چنین وضعیتی از نگاه خبرگان می‌تواند تضعیف اعتماد کارکنان، کاهش انگیزه افراد توانمند برای پیشرفت، شکل‌گیری ادراک بی‌عدالتی و کاهش تعهد سازمانی باشد.

دومین مقوله مداخله‌گر، شرایط حاکم بر سازمان بود که مفاهیمی مانند تمرکزگرایی در تصمیم‌گیری، عدم شفافیت، کمبود افراد شایسته، نبود معیارهای صحیح و یکپارچه برای انتصاب، میزان شناخت سازمان از توانمندی کارکنان، شرایط کاری، تغییرات مکرر مدیران و روزمرگی و رکود خلاقیت را دربرمی‌گرفت. نتایج نشان داد تمرکز بیش از حد اختیار انتصاب در سطوح محدود مدیریتی و عدم مشارکت نهادهای تخصصی منابع انسانی می‌تواند احتمال تصمیم‌گیری‌های سلیقه‌ای را افزایش دهد. از سوی دیگر، تغییرات پی‌درپی مدیران موجب کاهش ثبات سیاست‌ها و محدود شدن امکان ارزیابی عملکرد واقعی آنان می‌شود. روزمرگی سازمانی و کاهش خلاقیت نیز می‌تواند فرایند شایسته‌پروری را مختل کند، زیرا در چنین محیط‌هایی کارکنان کمتر امکان بروز توانایی‌ها، تجربه مسئولیت‌های جدید و آماده‌شدن برای پست‌های مدیریتی را پیدا می‌کنند.

در نهایت، عوامل پیرامونی سومین مقوله شرایط مداخله‌گر را تشکیل دادند. ارزش‌های فرهنگی جامعه، قوانین و مقررات، سطح شناخت عمومی و سازمانی از مسئولیت اجتماعی و تغییرات فناوری از جمله عوامل بیرونی مؤثر بر نظام شایسته‌سالاری بودند. یافته‌ها نشان داد که سازمان در خلأ فعالیت نمی‌کند و الگوهای انتصاب مدیران می‌توانند تحت تأثیر نگرش‌های فرهنگی و اجتماعی گسترده‌تر قرار گیرند. همچنین، تحول فناوری موجب تغییر مستمر ماهیت شایستگی‌های مورد نیاز مدیران شده است؛ به گونه‌ای که توانمندی‌های مدیریتی سنتی به تنهایی برای مدیریت سازمان‌های بزرگ و پیچیده کافی نیست و مدیران باید قابلیت یادگیری، سازگاری با فناوری‌های نوین و مدیریت تغییر را نیز داشته باشند. در مجموع، نتایج تحلیل کیفی نشان داد که تحقق شایسته‌سالاری مسئولانه در شرکت ملی گاز ایران حاصل تعامل میان ویژگی‌های فردی مدیران، مسئولیت‌پذیری اجتماعی، عدالت در نظام منابع انسانی، بسترهای آموزشی و ارزیابی، سازوکارهای شفاف انتصاب و کنترل عوامل مداخله‌گر درون و بیرون سازمان است و نمی‌توان آن را صرفاً از طریق اصلاح یک بخش یا تدوین مجموعه‌ای از معیارهای رسمی محقق ساخت.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر شناسایی شرایط و عوامل مؤثر بر شایسته‌سالاری با تأکید بر مسئولیت اجتماعی در انتصاب مدیران شرکت ملی گاز ایران بود. تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه با خبرگان نشان داد که شکل‌گیری یک نظام شایسته‌سالار در انتصاب مدیران را نمی‌توان صرفاً به برخورداری افراد از دانش تخصصی، تحصیلات دانشگاهی یا سابقه خدمت تقلیل داد، بلکه این پدیده حاصل تعامل مجموعه‌ای از شرایط علی، زمینه‌های سازمانی و شرایط مداخله‌گر است. در بخش شرایط علی، چهار مقوله عوامل مسئولیت اجتماعی، عوامل فردی، عوامل سازمانی و عدالت‌محوری شناسایی شد. شرایط زمینه‌ای نیز شامل ابعاد آموزشی - فرهنگی، ارزیابی سازمانی و عوامل انتصابی بود و در بخش شرایط مداخله‌گر، سه مقوله انتصاب غیرضابطه‌ای، شرایط حاکم بر سازمان و عوامل پیرامونی استخراج شد. این یافته کلی نشان می‌دهد که شایسته‌سالاری یک سازوکار چندسطحی و نظام‌مند است و تحقق آن مستلزم هماهنگی میان ویژگی‌های فردی مدیران، ساختارهای منابع انسانی، فرهنگ سازمانی، ضوابط انتصاب و محیط اجتماعی و نهادی است. چنین برداشتی با دیدگاه‌هایی همسو است که شایستگی مدیریتی را مجموعه‌ای مرکب از دانش، مهارت، تجربه، نگرش، قابلیت‌های رفتاری و توان ایفای نقش حرفه‌ای می‌دانند و بر ضرورت تحلیل شایستگی‌ها متناسب با اقتضائات هر سازمان تأکید می‌کنند (Mohammadi, 2025; Rai et al., 2025).

یکی از مهم‌ترین یافته‌های پژوهش، نقش عوامل مسئولیت اجتماعی در شکل‌گیری شایسته‌سالاری بود. ترویج فرهنگ مسئولیت اجتماعی، اولویت‌دادن به مسئولیت اجتماعی در سیاست‌های مدیریتی، بررسی سوابق فعالیت‌های اجتماعی افراد، انتصاب مدیران آگاه به مسئولیت اجتماعی و آموزش اصول و الزامات آن از مهم‌ترین مفاهیم استخراج‌شده بودند. این یافته نشان می‌دهد که از دیدگاه خبرگان، مدیر شایسته صرفاً فردی نیست که بتواند منابع را به‌صورت کارآمد اداره کند، بلکه باید نسبت به پیامدهای تصمیم‌های خود در قبال کارکنان، جامعه، محیط و سایر ذی‌نفعان نیز حساس و پاسخ‌گو باشد. این نتیجه با مطالعه Osagie و همکاران همسو است که نشان دادند اجرای مؤثر مسئولیت اجتماعی شرکتی نیازمند مجموعه‌ای از شایستگی‌های فردی از جمله تفکر سیستمی، اخلاق‌مداری، تعامل با ذی‌نفعان، آینده‌نگری و توان مدیریت تغییر است (Osagie et al., 2016). همچنین، Olaeta بر پیوند میان شایستگی‌های اخلاقی، مسئولیت‌پذیری اجتماعی و توانایی ایفای نقش حرفه‌ای در محیط‌های متحول تأکید کرده است (Olaeta, 2017). بنابراین، یافته پژوهش حاضر را می‌توان چنین تبیین کرد که مسئولیت اجتماعی باید از سطح یک سیاست جانبی یا مجموعه فعالیت‌های نمادین فراتر رود و به یکی از معیارهای ارزیابی و انتصاب مدیران تبدیل شود.

یافته‌های مربوط به عوامل مسئولیت اجتماعی همچنین با نتایج مطالعاتی که بر نقش آموزش و جهت‌گیری پایداری در توسعه رهبران مسئول تأکید دارند، همخوان است. در پژوهش Cheekatla و Muddangala، آموزش مسئولیت اجتماعی با تقویت جهت‌گیری پایداری، شایستگی‌های رهبری مسئولانه و شکل‌گیری فضای روان‌شناختی سبز مرتبط دانسته شده است (Cheekatla & Muddangala, 2026). از این منظر، تأکید مشارکت‌کنندگان پژوهش حاضر بر آموزش مسئولیت اجتماعی و انتصاب مدیران آگاه به این حوزه را می‌توان ناشی از این واقعیت دانست که مسئولیت‌پذیری اجتماعی صرفاً یک ویژگی ذاتی نیست و می‌تواند از طریق آموزش، تجربه، یادگیری سازمانی و مواجهه با مسائل واقعی توسعه یابد. مطالعه Tymkiv نیز در حوزه تربیت متخصصان صنایع نفتی، مسئولیت اجتماعی را شایستگی قابل توسعه‌ای معرفی کرده است که باید از مرحله آموزش حرفه‌ای مورد توجه قرار گیرد (Tymkiv, 2018). این موضوع برای صنعت گاز اهمیت مضاعف دارد، زیرا مدیران این صنعت در فضایی فعالیت می‌کنند که تصمیمات آنان می‌تواند واجد پیامدهای اقتصادی، اجتماعی، منطقه‌ای و محیطی گسترده باشد.

دومین دسته مهم از یافته‌ها به عوامل فردی مربوط بود. سابقه مثبت، تجربه کاری مرتبط، مدرک تحصیلی مرتبط، استعداد، علاقه‌مندی، پاک‌دستی، تحصیلات تکمیلی، ارشدیت نسبی و توجه به رتبه و سمت از جمله مؤلفه‌هایی بودند که در این بخش شناسایی شدند. این یافته حاکی از آن است که شایستگی فردی دارای ماهیتی ترکیبی است و نباید با یک شاخص منفرد سنجیده شود. یافته حاضر با دیدگاه Messenger و Bloisi سازگار است که تجربه، مهارت و شایستگی را در کنار یکدیگر و به‌عنوان قابلیت‌های ضروری برای ایفای نقش مدیریتی در محیط‌های پیچیده مطرح کرده‌اند (Messenger & Bloisi, 2020). همچنین، مطالعات مربوط به شایستگی مدیران نشان می‌دهد که عملکرد مدیریتی مناسب از تعامل دانش تخصصی، تجربه عملی، قابلیت حل مسئله و مهارت‌های رفتاری شکل می‌گیرد (Rai et al., 2025). از این رو، تأکید خبرگان بر سابقه کار مرتبط و پاک‌دستی را می‌توان نشانه‌ای از ضرورت جمع میان قابلیت حرفه‌ای و سلامت اخلاقی دانست.

در تبیین نقش عوامل فردی می‌توان به یافته‌های Aftab و همکاران نیز اشاره کرد که نشان دادند شایستگی‌های کارآفرینانه و قابلیت نوآوری می‌توانند با عملکرد بهتر همراه باشند (Aftab et al., 2022). این نتیجه از آن جهت با یافته‌های پژوهش حاضر ارتباط دارد که استعداد و

علاقه‌مندی به‌عنوان دو شاخص مهم در انتخاب مدیران شناسایی شدند. فردی که صرفاً بر اساس ارشدیت اداری یا سنوات خدمت منصوب می‌شود، ممکن است فاقد انگیزش، انعطاف‌پذیری یا گرایش به نوآوری باشد. در مقابل، توجه به استعداد، علایق، تجربه مرتبط و عملکرد گذشته می‌تواند احتمال انتخاب افرادی را افزایش دهد که توانایی بیشتری برای مواجهه با مسائل جدید و ایفای اثربخش نقش مدیریتی دارند. از طرف دیگر، Ogbara و Chukwunwa نیز بر اهمیت شایستگی‌های مدیریتی در ایجاد و توسعه فعالیت‌های سازمانی تأکید کرده‌اند (Ogbara & Chukwunwa, 2025). بنابراین، یافته حاضر بیانگر آن است که انتخاب مدیران باید بر مبنای پروفایل چندبعدی شایستگی انجام گیرد، نه صرفاً معیارهای شکلی و اداری.

نتایج پژوهش در زمینه عوامل سازمانی نیز نشان داد که ارزش‌های اخلاقی و دینی، فرهنگ سازمانی مناسب، تربیت نیروهای جوان کارآموده، ارزیابی استاندارد، جانشین‌پروری، پیش‌بینی پیشرفت کارکنان، توجه به بهره‌وری، ارزیابی سنواتی، کارگروهی، تعهد سازمانی و اصل خدمت‌گذاری از عوامل مؤثر بر شایسته‌سالاری هستند. این یافته نشان می‌دهد که تحقق شایسته‌سالاری وابسته به وجود یک زیرساخت سازمانی حمایت‌کننده است. حتی اگر افراد شایسته در سازمان حضور داشته باشند، در صورت نبود سیستم‌های مناسب برای شناسایی، ارزیابی، توسعه و ارتقای آنان، شایستگی بالقوه به انتصاب شایسته‌محور منجر نخواهد شد. این نتیجه با پژوهش Moradi و همکاران همراستا است که بر ضرورت توسعه شایستگی‌های مدیریتی از طریق الگوهای بومی و آموزش متناسب با نیازهای واقعی صنعت تأکید کرده‌اند (Moradi et al., 2025). همچنین، Naimati و همکاران نشان دادند که بهبود نظام آموزش مدیران در صنایع نفتی مستلزم شناسایی و توسعه شایستگی‌های محوری مدیران است (Naimati et al., 2025). بر این اساس، سازمان باید شایسته‌سالاری را به‌عنوان چرخه‌ای از شناسایی استعداد، آموزش، ارزیابی، جانشین‌پروری و انتصاب در نظر گیرد.

یافته مربوط به اهمیت جانشین‌پروری و آماده‌سازی نیروهای آینده با پژوهش Nili Ahmadabadi و همکاران نیز همخوان است که در طراحی مدل شایستگی راهبردی مدیران ارشد صنعت پتروشیمی بر ضرورت انطباق شایستگی‌ها با نیازهای راهبردی صنعت تأکید کرده‌اند (Nili Ahmadabadi et al., 2025). این همسویی نشان می‌دهد که صنایع انرژی به دلیل پیچیدگی فنی، اهمیت راهبردی و حساسیت عملیاتی نیازمند نظام‌های بلندمدت توسعه مدیریتی هستند. در چنین محیطی، انتصاب مدیر نباید واکنشی و پس از خالی‌شدن یک پست انجام شود؛ بلکه سازمان باید از پیش مسیر رشد افراد مستعد را طراحی کند. همچنین، Vali-Soltani و Vali-Soltani در مدل شایستگی مدیران تیم‌های پژوهشی نشان داده‌اند که شایستگی باید متناسب با ماهیت مأموریت و نقش مدیریتی تعریف شود (Vali-Soltani & Vali-Soltani, 2025). بنابراین، یافته‌های پژوهش حاضر مبنی بر توجه به جانشین‌پروری و پیش‌بینی پیشرفت کارکنان را می‌توان تأکیدی بر ضرورت برنامه‌ریزی نظام‌مند برای تأمین مدیران آینده دانست.

عدالت‌محوری یکی دیگر از مقوله‌های اساسی پژوهش بود که مؤلفه‌هایی نظیر رعایت قوانین و مقررات، عدم سفارش‌پذیری، رقابت‌پذیری، عدم تبعیض، شفافیت و برابری در برخورداری از امکانات را شامل می‌شد. این یافته نشان می‌دهد که شایسته‌سالاری از منظر خبرگان تنها به «انتخاب فرد شایسته» محدود نیست، بلکه خود فرایند انتخاب نیز باید عادلانه، شفاف و قابل دفاع باشد. اگر کارکنان احساس کنند که دسترسی به فرصت‌های مدیریتی تحت تأثیر روابط شخصی، قومیت، جنسیت یا سفارش‌های غیررسمی قرار دارد، مشروعیت نظام انتصاب کاهش می‌یابد. پیوند میان اخلاق و شایستگی حرفه‌ای در مطالعه Olaeta نیز مورد تأکید قرار گرفته است (Olaeta, 2017). همچنین، دیدگاه Osagie و همکاران درباره شایستگی‌های مسئولیت اجتماعی نشان می‌دهد که اخلاق‌مداری و پاسخ‌گویی در قبال ذی‌نفعان جزء

شایستگی‌های ضروری مدیران مسئول به شمار می‌رود (Osagie et al., 2016). بر این اساس، عدالت‌محوری را می‌توان حلقه اتصال میان شایسته‌سالاری و مسئولیت اجتماعی دانست.

در بخش شرایط زمینه‌ای، یافته‌ها بر اهمیت عوامل آموزشی - فرهنگی تأکید داشتند. آموزش‌های متنوع، تربیت نیروی متخصص، سطح‌بندی آموزش‌ها و مشارکت کارکنان در برنامه‌های مسئولیت اجتماعی از مهم‌ترین مؤلفه‌های این بخش بودند. این نتیجه با دیدگاه‌هایی هماهنگ است که شایستگی را قابل آموزش و توسعه می‌دانند. Moradi و همکاران نشان دادند که استفاده از الگوهای یادگیری ترکیبی و متناسب با شرایط صنعت می‌تواند زمینه توسعه شایستگی مدیران را فراهم کند (Moradi et al., 2025). Naimati و همکاران نیز بر این موضوع تأکید کرده‌اند که نظام آموزشی مدیران باید مبتنی بر شایستگی‌های محوری طراحی شود (Naimati et al., 2025). علاوه بر این، Shirkani در بررسی شایستگی رهبری حرفه‌ای مدیران، توسعه قابلیت‌های رهبری و حرفه‌ای را از مؤلفه‌های اصلی مدیریت اثربخش مطرح کرده است (Shirkani, 2025). بنابراین، آموزش در پژوهش حاضر صرفاً به معنای برگزاری دوره‌های عمومی نیست، بلکه به معنای توسعه هدفمند توانمندی‌هایی است که برای تصدی پست‌های مدیریتی مورد نیازند.

نتایج مربوط به ارزیابی سازمانی نیز نشان داد که رتبه‌بندی سالانه کارکنان، فضای مناسب ترفیع، پالایش شایستگی، بانک اطلاعاتی کارکنان و مراکز ارزیابی از زیرساخت‌های مهم شایسته‌سالاری محسوب می‌شوند. این یافته از نظر نظری با مفهوم مدیریت مبتنی بر شواهد سازگار است؛ زیرا تصمیم‌گیری درباره انتصاب مدیران زمانی می‌تواند از اعمال سلیقه شخصی فاصله بگیرد که اطلاعات دقیق، ساختاریافته و قابل مقایسه درباره شایستگی افراد وجود داشته باشد. یافته‌های پژوهش‌های مربوط به مدل‌های شایستگی نیز به‌طور ضمنی همین ضرورت را تأیید می‌کنند؛ زیرا سنجش شایستگی زمانی معنا دارد که شاخص‌ها قابل تعریف و ارزیابی باشند (Mohammadi, 2025; Vali-Soltani & Vali-Soltani, 2025). بنابراین، ایجاد بانک جامع سوابق و استفاده از مراکز ارزیابی می‌تواند حلقه واسط میان شناسایی شایستگی‌ها و تصمیم‌نهایی در انتصاب باشد.

در حوزه عوامل انتصابی نیز وجود مقررات روشن، شفافیت در انتصاب، نظام مناسب جانشین‌پروری، تنوع تجربه کاری، شرایط تلفیقی انتصاب و غیرسیاسی بودن انتصابات مورد تأکید قرار گرفت. این یافته نشان می‌دهد که حتی بهترین مدل‌های شایستگی در صورت ضعف سازوکار تصمیم‌گیری انتصابی نمی‌توانند مؤثر واقع شوند. مدیر باید از مسیر فرایندی انتخاب شود که معیارهای آن از پیش روشن، قابل سنجش و تا حد امکان مستقل از مداخلات غیرحرفه‌ای باشد. این یافته با نتایج مطالعات مربوط به طراحی مدل‌های شایستگی زمینه‌محور همسو است که بر تطبیق معیارهای انتخاب با نیازهای واقعی سازمان تأکید دارند (Nili Ahmadabadi et al., 2025; Vali-Soltani & Vali-Soltani, 2025). در نتیجه، شایسته‌سالاری را باید یک سیستم نهادی دانست که به قواعد روشن و سازوکارهای اجرایی معتبر نیاز دارد.

در بخش شرایط مداخله‌گر، انتصابات غیرضابطه‌ای شامل دخالت مقامات محلی و غیرمحلی، وجود رانت و فساد اداری، دخالت‌های بیرونی، جریان‌بندی و ورود جریان‌های سیاسی به انتصابات از مهم‌ترین موانع شایسته‌سالاری بودند. این یافته نشان می‌دهد که یکی از اصلی‌ترین تهدیدها برای نظام شایسته‌گزینی، وجود ساختارهای غیررسمی موازی با نظام رسمی منابع انسانی است. هنگامی که روابط و فشارهای بیرونی بر معیارهای رسمی غلبه کنند، اعتماد کارکنان به عدالت سازمانی کاهش می‌یابد و افراد توانمند انگیزه کمتری برای سرمایه‌گذاری بر رشد حرفه‌ای خود خواهند داشت. هرچند مطالعات ارائه‌شده مستقیماً به مداخلات سیاسی در انتصاب مدیران نپرداخته‌اند، تأکید آن‌ها بر اهمیت

شایستگی‌های واقعی، تناسب حرفه‌ای و نظام‌های ارزیابی شایستگی، به‌طور ضمنی ضرورت کاهش نقش معیارهای غیرحرفه‌ای را تأیید می‌کند (Rai et al., 2025; Shirkani, 2025).

شرایط حاکم بر سازمان، از جمله تمرکزگرایی، عدم شفافیت، نبود معیارهای صحیح، کمبود شناخت از توانایی کارکنان، تغییرات پی‌درپی مدیران و روزمرگی سازمانی نیز به‌عنوان موانع تحقق شایسته‌سالاری شناسایی شدند. این نتیجه را می‌توان بر اساس نقش یادگیری و انعطاف‌پذیری در عملکرد حرفه‌ای توضیح داد. پژوهش‌های مرتبط با انعطاف‌پذیری شناختی نشان می‌دهند که توان سازگاری و تنظیم رفتار در مواجهه با شرایط متغیر اهمیت دارد (Enayati Shabkolai et al., 2023). همچنین، یافته‌های مرتبط با پردازش اطلاعات اجتماعی نشان می‌دهد که شیوه دریافت و تفسیر اطلاعات محیطی می‌تواند بر رفتار و تصمیم‌گیری اثر بگذارد (Pourmaveddat et al., 2021). در سطح سازمانی نیز می‌توان استدلال کرد که ساختارهای بسته، متمرکز و کم‌شفافیت فرصت یادگیری و بروز شایستگی را محدود می‌کنند و به تداوم تصمیم‌گیری‌های روزمره و غیرنوآورانه می‌انجامند.

در نهایت، عوامل پیرامونی شامل ارزش‌های فرهنگی جامعه، قوانین و مقررات، سطح شناخت مسئولیت اجتماعی و تغییرات فناوری بود. این یافته نشان می‌دهد که نظام شایسته‌سالاری مستقل از محیط بیرونی شکل نمی‌گیرد. تغییرات فناورانه می‌تواند معیارهای شایستگی مدیران را تغییر دهد و ظهور مسئولیت‌های اجتماعی جدید نیز انتظار از مدیران را افزایش دهد. Aftab و همکاران بر نقش شایستگی و نوآوری در بهبود عملکرد تأکید کرده‌اند (Aftab et al., 2022) و Cheekatla و Muddangala نیز نشان داده‌اند که جهت‌گیری پایداری و شایستگی‌های رهبری مسئولانه در محیط جدید سازمانی اهمیت فزاینده‌ای دارند (Cheekatla & Muddangala, 2026). بنابراین، مدل شایستگی مدیریتی شرکت ملی گاز ایران نیز باید پویا باشد و متناسب با تغییرات فناوری، اجتماعی و نهادی بازنگری شود. در مجموع، یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که شایسته‌سالاری مبتنی بر مسئولیت اجتماعی زمانی محقق می‌شود که ویژگی‌های فردی، قابلیت‌های اخلاقی و اجتماعی، ساختارهای سازمانی، نظام آموزش و ارزیابی، سازوکارهای شفاف انتصاب و کنترل مداخلات غیرضابطه‌ای به‌صورت هم‌زمان مورد توجه قرار گیرند.

پژوهش حاضر با چند محدودیت همراه بود. نخست آنکه مطالعه با رویکرد کیفی و بر اساس دیدگاه ۱۵ نفر از مدیران، خبرگان منابع انسانی و متخصصان دانشگاهی انجام شد؛ بنابراین هدف اصلی آن دستیابی به درک عمیق از پدیده و استخراج مقوله‌ها بود و نتایج آن را نمی‌توان بدون انجام آزمون‌های تکمیلی به تمام بخش‌های صنعت گاز یا سایر سازمان‌های دولتی تعمیم داد. دوم آنکه بخشی از موضوع پژوهش، یعنی انتصاب مدیران، ماهیتی حساس دارد و احتمال دارد برخی مشارکت‌کنندگان در بیان تجربیات مرتبط با مداخلات غیررسمی، رانت، فشارهای بیرونی یا ضعف‌های مدیریتی جانب احتیاط را رعایت کرده باشند. سوم آنکه داده‌ها عمدتاً بر ادراک و تجربه خبرگان متکی بود و از روش‌هایی مانند مشاهده مستقیم فرایندهای واقعی انتصاب، تحلیل طولی سوابق مدیریتی یا بررسی نظام‌مند پرونده‌های ارزیابی مدیران استفاده نشد. همچنین به دلیل گستردگی جغرافیایی ساختار شرکت ملی گاز ایران، ممکن است تفاوت‌های موجود میان ستاد و شرکت‌های استانی یا بین مناطق مختلف به‌طور کامل در چارچوب استخراج‌شده منعکس نشده باشد.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده مدل حاصل از این مطالعه را در یک مرحله کمی و با استفاده از نمونه‌ای بزرگ‌تر از مدیران و کارکنان شرکت ملی گاز ایران مورد آزمون قرار دهند و روابط میان مقوله‌های استخراج‌شده را با روش‌هایی مانند مدل‌سازی معادلات ساختاری بررسی کنند. همچنین می‌توان پژوهش‌های تطبیقی میان شرکت ملی گاز، شرکت‌های نفتی، پتروشیمی و سایر سازمان‌های بزرگ دولتی انجام داد تا

مشخص شود کدام ابعاد شایسته‌سالاری دارای ماهیت عمومی و کدام ابعاد وابسته به ویژگی‌های صنعت هستند. بررسی نقش متغیرهایی مانند فرهنگ سازمانی، عدالت سازمانی، اعتماد کارکنان، تعهد سازمانی، رهبری مسئولانه و ادراک از سیاست‌زدگی سازمانی نیز می‌تواند به توسعه مدل کمک کند. مطالعات آینده می‌توانند به صورت طولی انجام شوند تا پیامدهای واقعی انتصاب مدیران بر اساس شایستگی بر عملکرد واحدها، رضایت کارکنان و مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان بررسی شود. همچنین پیشنهاد می‌شود مطالعات جداگانه‌ای درباره تفاوت دیدگاه مدیران ستادی، مدیران استانی، کارکنان و ذی‌نفعان بیرونی انجام شود تا مدل جامع‌تری از شایسته‌سالاری مسئولانه شکل گیرد.

در سطح عملی پیشنهاد می‌شود شرکت ملی گاز ایران چارچوب یکپارچه‌ای برای شناسایی، ارزیابی و انتصاب مدیران تدوین کند که علاوه بر معیارهای تخصصی و سابقه مدیریتی، شاخص‌های مسئولیت اجتماعی، پاک‌دستی، عدالت‌محوری، تعهد سازمانی، توان کار تیمی و پاسخ‌گویی به ذی‌نفعان را نیز دربرگیرد. ایجاد بانک جامع شایستگی کارکنان و به‌روزرسانی مستمر اطلاعات مربوط به تحصیلات، تجربیات، عملکرد، دوره‌های آموزشی و نتایج ارزیابی آنان می‌تواند مبنای تصمیم‌گیری دقیق‌تری برای انتصابات فراهم کند. توسعه مراکز ارزیابی حرفه‌ای، طراحی برنامه رسمی جانشین‌پروری، شناسایی کارکنان مستعد در سطوح مختلف و فراهم کردن مسیرهای روشن ارتقای شغلی نیز ضروری است. همچنین لازم است معیارها و مراحل انتصاب تا حد امکان شفاف و استاندارد شوند و نتایج ارزیابی‌های حرفه‌ای نقش واقعی در تصمیم‌نهایی داشته باشند. کاهش مداخلات غیرضابطه‌ای، ایجاد سازوکار نظارتی برای جلوگیری از سفارش‌پذیری، استفاده از کمیته‌های تخصصی چندعضوی برای انتصابات کلیدی، توسعه آموزش‌های مسئولیت اجتماعی و رهبری مسئولانه و ارزیابی دوره‌ای مدیران منصوب‌شده بر اساس شاخص‌های عملکردی، اخلاقی و اجتماعی می‌تواند به نهادینه‌شدن شایسته‌سالاری در ساختار مدیریتی شرکت ملی گاز ایران کمک کند.

تشکر و قدردانی

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

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافع وجود ندارد.

موازین اخلاقی

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

Extended Abstract

Introduction

Meritocracy in managerial appointments has become an increasingly important concern in contemporary organizations, particularly in large public and strategic enterprises where managerial decisions directly affect organizational performance, employee trust, stakeholder relations, and the broader social legitimacy of the organization. A merit-based appointment system assumes that individuals are selected and promoted according to their knowledge, competencies, professional experience, ethical qualities, and demonstrated ability to perform managerial responsibilities rather than through informal relationships, political influence, personal preferences, or non-professional considerations. In this sense, managerial competency is a multidimensional construct that encompasses not only technical and administrative capabilities but also behavioral, strategic,

interpersonal, ethical, and decision-making capacities (Mohammadi, 2025). Recent studies have similarly emphasized that managerial effectiveness depends on a combination of professional competence, practical experience, problem-solving capacity, and the ability to respond to complex organizational conditions (Rai et al., 2025). The importance of such competencies is particularly evident in organizations operating in strategic industries, where managerial roles require the integration of technical knowledge, organizational leadership, environmental awareness, and responsiveness to multiple stakeholder groups. Evidence also suggests that managerial competencies are closely associated with organizational development, opportunity recognition, performance improvement, and the capacity to adapt to changing business conditions (Ogbara & Chukwunwa, 2025). Therefore, meritocracy should not be viewed merely as a personnel selection mechanism but as an integrated human resource management philosophy through which organizations identify, develop, assess, and appoint individuals with the greatest potential to contribute to sustainable organizational effectiveness.

The increasing emphasis on corporate social responsibility has further expanded the meaning of managerial merit. Organizations are no longer evaluated solely on the basis of economic and operational achievements, but also on how responsibly they address the interests of employees, communities, customers, regulators, the environment, and other stakeholders. Accordingly, social responsibility has increasingly been conceptualized as an important managerial competency rather than a peripheral organizational activity. Individual competencies required for effective corporate social responsibility include ethical judgment, stakeholder engagement, systems thinking, anticipation of social consequences, strategic awareness, and the ability to implement responsible organizational change (Osagie et al., 2016). Ethical competencies have likewise been identified as an essential component of responsible professional performance, especially in contexts in which organizational decisions have significant social consequences (Olaeta, 2017). This perspective suggests that a competent manager is not merely one who achieves operational objectives but one who accomplishes those objectives through ethical, transparent, equitable, and socially responsive practices. The educational dimension of social responsibility is equally important. Research has shown that social responsibility can be developed as a professional competency through systematic education and training, including in petroleum-related professional environments (Tymkiv, 2018). More recent evidence has also indicated that corporate social responsibility education can reinforce sustainability orientation, responsible leadership competencies, and organizational climates supportive of environmentally and socially responsible behavior (Cheekatla & Muddangala, 2026). These findings imply that social responsibility should be incorporated not only into managerial development programs but also into the criteria used to identify and appoint future managers.

The literature on managerial competency development also emphasizes the necessity of contextualization. Competency systems cannot be effectively transferred from one organization or sector to another without considering differences in organizational mission, technology, structure, culture, and strategic priorities. Studies in Iran's oil-related industries have highlighted the importance of developing locally appropriate managerial competency models and linking them with organizational training and development systems (Moradi et al., 2025). Similarly, the development of core competency models for strengthening managerial training systems in the National Iranian Oil Products Distribution Company has underscored the need to align managerial development with sector-specific requirements (Naimati et al., 2025). Research in the petrochemical sector has also demonstrated the importance of identifying strategic competencies specifically suited to senior managerial roles in technologically intensive and strategically important industries (Nili Ahmadabadi

et al., 2025). Furthermore, competency models developed for managers in specialized organizational settings suggest that managerial competencies should be defined according to the nature of the role, organizational mission, and environmental complexity (Vali-Soltani & Vali-Soltani, 2025). Professional leadership competencies similarly involve more than administrative authority and include leadership, communication, developmental, and professional capabilities (Shirkani, 2025). Experience, skill, and competency also function together in enabling managers to operate across organizational, professional, and social boundaries (Messenger & Bloisi, 2020). Innovation and entrepreneurial competencies have additionally been associated with improved organizational performance and adaptability (Aftab et al., 2022). Cognitive and social capabilities may also contribute indirectly to managerial effectiveness because flexibility in thinking and the processing of social information influence individuals' responses to complex and changing situations (Enayati Shabkolai et al., 2023; Pourmaveddat et al., 2021). Despite these developments, comparatively limited attention has been given to integrating social responsibility explicitly into merit-based managerial appointment systems in large Iranian strategic organizations. This gap is particularly significant for the National Iranian Gas Company, where managerial decisions have broad organizational, economic, regional, and social implications. Therefore, the present study aimed to identify the conditions and factors affecting meritocracy with an emphasis on social responsibility in the appointment of managers in the National Iranian Gas Company.

Methods and Materials

This study was applied in orientation because it sought to identify and organize the factors required for developing a practical model of meritocracy with an emphasis on social responsibility in managerial appointments. In terms of data collection, the study followed a non-experimental, descriptive-exploratory design and adopted a qualitative approach. The qualitative strategy was selected because the phenomenon under investigation was multidimensional and context-dependent and required an in-depth exploration of the experiences, perceptions, and professional judgments of individuals familiar with managerial appointment and human resource practices. The study population consisted of human resource managers and experts working at the headquarters and provincial gas companies of the National Iranian Gas Company as well as university faculty members with expertise in human resource management, managerial competency, meritocracy, and social responsibility. Participants were selected using purposive judgmental sampling, and snowball sampling was used where necessary to identify additional knowledgeable experts. Sampling continued until theoretical saturation was reached. Initial saturation became evident after the thirteenth interview; however, two further interviews were conducted to confirm the stability and completeness of the emerging categories. Accordingly, 15 experts ultimately participated in the study. Data were collected primarily through in-depth semi-structured interviews. Interview questions addressed managerial merit, individual qualifications, social responsibility, ethical behavior, organizational conditions, appointment procedures, justice, training, performance evaluation, succession planning, and internal and external barriers to merit-based appointments. Relevant organizational and theoretical materials were also reviewed to enrich interpretation. All interview data were transcribed and repeatedly reviewed. Data analysis was conducted according to grounded theory coding procedures with the assistance of MAXQDA 18. Open coding was first used to extract initial meaning units and concepts from the interview texts. Similar and overlapping codes were then compared, merged, and grouped into higher-order concepts. During axial coding, relationships among concepts and categories were examined, redundant codes were eliminated, and the major

conditions influencing merit-based managerial appointments were organized into an integrated categorical structure. Constant comparison was maintained throughout the analytical process.

Findings

The participants included 15 experts with substantial professional and academic experience in human resource management and managerial appointment. Twelve participants were men and three were women. Three participants were aged 35–44 years, eight were aged 45–54 years, and four were aged 55 years or older. Five participants held master's degrees and ten held doctoral degrees. Nine participants were managers or human resource experts from the National Iranian Gas Company or provincial gas companies, whereas six were university academics specializing in human resource management or related management fields. In terms of professional experience, three participants had 10–15 years of experience, seven had 16–25 years, and five had more than 25 years. Theoretical saturation was observed after the thirteenth interview, while the final two interviews mainly confirmed previously extracted concepts.

The qualitative analysis organized the factors affecting meritocracy with an emphasis on social responsibility into three major dimensions: causal conditions, contextual conditions, and intervening conditions. The causal conditions comprised four categories: social responsibility factors, individual factors, organizational factors, and justice orientation. Social responsibility factors included promoting a culture of social responsibility, prioritizing social responsibility, reviewing candidates' records of social activities, appointing individuals familiar with social responsibility, and providing social responsibility education. Individual factors included positive professional records, relevant work experience, relevant educational qualifications, interests, talent, motivation, integrity, postgraduate education, relative seniority, and attention to organizational rank and position. Organizational factors included ethical and religious values, an appropriate organizational culture, organizational citizenship behavior, adequate facilities and equipment, development of experienced younger employees, standardized evaluation systems, succession planning, forecasting employee career progress, productivity orientation, annual evaluations, teamwork culture, organizational commitment, and a service-oriented approach. Justice orientation included compliance with rules and regulations, rejection of recommendation-based appointments, competition, avoidance of gender, ethnic, and other forms of discrimination, transparency, and equal access to organizational opportunities and resources.

The contextual conditions consisted of three categories: educational-cultural factors, organizational evaluation, and appointment-related factors. Educational-cultural conditions included diverse training programs, development of specialized personnel, appropriate training, differentiated training according to organizational levels, and employee participation in social responsibility activities. Organizational evaluation included annual employee ranking, appropriate promotion opportunities, competency screening, development of employee information databases, and use of assessment centers. Appointment-related factors included explicit administrative regulations, transparency in appointments, diversified work experience, an appropriate succession system, integrated appointment criteria, and non-political appointments. These findings indicated that meritocracy requires a supportive organizational infrastructure in which employees' abilities are systematically developed, documented, assessed, and linked to transparent promotion pathways.

The intervening conditions comprised three categories: non-regulated appointments, prevailing organizational conditions, and environmental factors. Non-regulated appointments included intervention by local authorities, administrative corruption and rent-seeking, appointments outside formal procedures, external interference, internal factional networks, political influence, and

intervention by non-local authorities. Prevailing organizational conditions included centralized decision-making, lack of transparency, shortage of qualified individuals, absence of appropriate appointment criteria, inadequate knowledge of employee capabilities, unsuitable working conditions, frequent managerial turnover, and organizational routine and stagnation of creativity. Environmental factors included societal cultural values, laws and regulations, inadequate understanding of social responsibility, and technological change. Overall, the findings demonstrated that merit-based appointment is not determined solely by candidate qualifications but is shaped by the interaction between personal competencies, ethical and social responsibility characteristics, organizational systems, fairness mechanisms, appointment procedures, and contextual pressures.

Discussion and Conclusion

The findings indicate that meritocracy in managerial appointments should be understood as a multidimensional organizational system rather than a narrow selection procedure. The identification of social responsibility as a causal component demonstrates that managerial merit in the National Iranian Gas Company extends beyond technical competence and professional experience. A merit-based manager is expected to possess awareness of social consequences, ethical responsibility, commitment to stakeholders, and the capacity to integrate organizational objectives with broader social obligations. This interpretation is particularly relevant in the gas industry because managerial decisions may influence employees, local communities, public services, economic activities, environmental conditions, and institutional trust. Therefore, social responsibility should be incorporated directly into managerial competency profiles and appointment standards rather than treated as a separate organizational program.

The importance of individual factors further suggests that appointment decisions should rely on a comprehensive assessment of candidates. Relevant experience, educational fit, talent, motivation, integrity, and professional record were all recognized as significant, whereas seniority or organizational rank alone were not sufficient to establish merit. This implies that organizations should avoid one-dimensional appointment models and instead use combined competency profiles that evaluate professional, behavioral, ethical, and developmental attributes. The findings related to organizational factors similarly demonstrate that the presence of capable individuals is insufficient unless the organization has mechanisms for recognizing and developing them. Standardized evaluation, succession planning, career development, teamwork, organizational commitment, and a strong ethical culture create the institutional infrastructure through which individual merit can be translated into appropriate appointment decisions.

Justice orientation emerged as another essential dimension of the model. Transparency, competition, non-discrimination, compliance with regulations, equal opportunity, and resistance to recommendation-based decisions indicate that meritocracy depends not only on who is appointed but also on how the appointment is made. A technically qualified individual appointed through a process perceived as unfair or politically influenced may still weaken trust in the overall system. Therefore, procedural fairness is integral to the legitimacy of merit-based management. The findings concerning contextual conditions reinforce this conclusion. Training systems, competency databases, annual rankings, assessment centers, succession programs, and explicit appointment regulations provide the operational mechanisms required to institutionalize meritocracy and reduce dependence on subjective judgments.

At the same time, the intervening conditions reveal significant risks to the sustainability of a merit-based system. Political influence, rent-seeking, informal networks, external pressures, centralization, lack of transparency, and repeated managerial changes can undermine even well-designed

competency frameworks. Accordingly, establishing meritocracy requires both the development of positive organizational systems and the active control of mechanisms that permit non-professional interference. Technological change and broader cultural and regulatory conditions also mean that managerial competency criteria cannot remain static. The organization must periodically review its competency model and appointment procedures in response to emerging technologies, changing stakeholder expectations, and evolving social responsibilities.

In conclusion, the study shows that meritocracy with an emphasis on social responsibility in managerial appointments within the National Iranian Gas Company is shaped by the interaction of causal, contextual, and intervening conditions. Social responsibility, individual qualifications, organizational support, and justice orientation constitute the principal causal foundations, while educational-cultural development, systematic organizational evaluation, and transparent appointment mechanisms provide the necessary context for implementation. Conversely, irregular appointments, unfavorable organizational conditions, political or external interference, and broader environmental pressures can weaken merit-based decision-making. The central implication is that improving managerial appointments requires an integrated human resource system that simultaneously develops competencies, institutionalizes social responsibility, ensures fairness, strengthens assessment and succession mechanisms, and limits informal and non-professional influence. Such an approach can enhance the credibility of appointment decisions, strengthen employee trust, improve organizational effectiveness, and align managerial leadership more closely with the ethical and social responsibilities of a strategic public enterprise.

References

- Aftab, J., Veneziani, M., Sarwar, H., & Ishaq, M. I. (2022). Entrepreneurial Orientation, Entrepreneurial Competencies, Innovation, and Performances in SMEs of Pakistan: Moderating Role of Social Ties. *Business Ethics the Environment & Responsibility*, 31(2), 419-437. <https://doi.org/10.1111/beer.12415>
- Cheekatla, S., & Muddangala, N. B. (2026). Corporate Social Responsibility Education Enhance Employer Brand Attractiveness Through Sustainability Orientation Responsible Leadership Competencies and Green Psychological Climate. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-10002041/v1>
- Enayati Shabkolai, M., Enayati Shabkolai, M., & Bagheri Dadokolai, M. (2023). The Effectiveness of Treatment based on Acceptance and Commitment on Social Adaptation, Academic Self-Regulation and Cognitive Flexibility of Students with Specific Learning Disorders. *International Journal of Education and Cognitive Sciences*, 4(1), 33-41. <https://doi.org/10.61838/kman.ijecs.4.1.5>
- Messenger, H., & Bloisi, W. (2020). Experience, skill and competence: boundary spanning capabilities for leadership and management of transnational education. In *Leadership Strategies for Promoting Social Responsibility in Higher Education* (pp. 141-160). Emerald Publishing Limited. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/S2055-364120200000024013/full/html>
- Mohammadi, M. E. (2025). *An introduction to managerial competencies*. Soodaye Ghalam.
- Moradi, H., Yousofi, S., Rezvani, M., & Saeedi, K. (2025). A Locally Customized Model for Developing Managerial Competencies through Blended Learning in Companies Active in the Oil Product Distribution Sector. *Quarterly Journal of Human Resource Management Strategies*, 16(2), 13-35. <https://sid.ir/paper/402970/fa>
- Naimati, R., Azad, P., & Mousavi, S. (2025). Development of Core Competency Model for Enhancing the Managerial Training System in the National Oil Products Distribution Company of Iran. *Quarterly Journal of Organizational Education and Leadership Development*, 10(1), 37-60. <https://elmnet.ir/doc/10871371-84222>
- Nili Ahmadabadi, M., Rostami, M. Z., Parvizi, M. R., & Gholouzi, G. (2025). Developing a strategic competency model for senior managers of the petrochemical industry using the K-means method: A case study of Nouri Petrochemical Company. *Management Research in Iran*, e27640.
- Ogbara, S., & Chukwunwa, C. (2025). Effect of Managerial Competencies on Small Medium Enterprise Creation in Awka South Local Government Area. *TECHNOVATE: Journal of Information Technology and Strategic Innovation Management*, 2(2), 70-77. <https://doi.org/10.2139/ssrn.5204862>
- Olaeta, J. V. (2017). Ethical Competencies and the Organizational Competency 'Responsible University Social Innovation': Looking at New Ways of Understanding Universities and the Competency-Based Education Model

- in the Context of Significant Social Changes in Latin America. *Tuning Journal for Higher Education*, 4(2), 311. [https://doi.org/10.18543/tjhe-4\(2\)-2017pp311-332](https://doi.org/10.18543/tjhe-4(2)-2017pp311-332)
- Osagie, E. R., Wesselink, R., Blok, V., Lans, M., & Mulder, M. (2016). Individual competencies for corporate social responsibility: A literature and practice perspective. *Journal of Business Ethics*, 135(2), 233-252. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2469-0>
- Pourmaveddat, K., Neshat Doost, H. T., Kajbaf, M. B., & Talebi, H. (2021). Comparison of social information processing based on Crick & Dodge's social cognitive model in children with and without disruptive mood dysregulation disorder [Research]. *Advances in Cognitive Sciences*, 23(2), 33-46. <https://doi.org/10.30514/icss.23.2.3>
- Rai, O., Dorji, U., & Dorji, N. (2025). Assessment of Managerial Competencies in Bhutanese Construction Projects. *Journal of Applied Engineering, Technology and Management*, 5(1), 11-25. <https://doi.org/10.54417/jaetm.v5i1.145>
- Shirkani, K. (2025). Identifying the Components of Professional Leadership Competency of Education Managers. Twenty-Third International Conference on Research in Psychology, Counseling and Educational Sciences,
- Tymkiv, N. (2018). Forming Competence of Social Responsibility in Vocational Training of Future Petroleum Engineers (Based on Foreign Scholars' Views). *Comparative Professional Pedagogy*, 8(3), 26-30. <https://doi.org/10.2478/rpp-2018-0037>
- Vali-Soltani, A., & Vali-Soltani, A. (2025). Developing a competency model for research team managers (Case study: one of the military strategic studies centers). *Quarterly Journal of Strategic Management Perspective*, 3(9), 173-195.