

# Examining Factors Influencing Competency-Based Recruitment Processes in Organizations

Ehsan. Torbati<sup>1\*</sup>, Fereshteh. Amin<sup>2</sup>, Jalil. Haidary Dahooie<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Ph.D. student of business administration majoring in organizational behavior and human resource management, University of Tehran, Tehran, Iran

<sup>2</sup> Associate Professor, Leadership and Human Capital Education Department, School of Management, Faculty of Public Administration and Human Sciences, University of Tehran, Tehran, Iran

<sup>3</sup> Associate Professor, Department of Operations Management and Decision Sciences, Faculty of Management, Faculty of Industrial Management and Technology, University of Tehran, Tehran, Iran

\* Corresponding author email address: e.torbati@ut.ac.ir

### Article Info

#### Article type:

Original Research

#### How to cite this article:

Torbati, E., Amin, F., & Haidary Dahooie, J. (2024). Examining Factors Influencing Competency-Based Recruitment Processes in Organizations. *Journal of Technology in Entrepreneurship and Strategic Management*, 3(1), 263-275.



© 2024 the authors. Published by KMAN Publication Inc. (KMANPUB), Ontario, Canada. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

### ABSTRACT

The aim of the present study is to examine competency-based recruitment. This study is a systematic review of best practices in competency-based recruitment. Articles published from 2020 to 2023 that explored the topic of competency-based recruitment were considered. Based on the scores assigned to each article, the researcher excluded 71 articles out of 33 and ultimately retained 12 articles for data analysis. In this study, all available studies published between 2020 and 2023 in the Gregorian calendar (and between 1399 and 1401 in the Persian calendar) were reviewed. Of the 33 studies identified, only 12 met the research criteria, among which only three were domestic articles. The results indicate that competencies are applicable in various areas of human resource management, ranging from individual functions such as recruitment and performance management to organizational functions such as strategic planning, organizational structure design, strengthening organizational culture, and technology development. Competency, in fact, serves as an implicit indicator of an individual's multidimensional functions that effectively integrate with the criteria of an organization to achieve maximum efficiency in task performance. Overall, it can be concluded that the proper implementation of meritocracy necessitates attention to professional, individual, behavioral, communicative, and managerial competencies. External organizational factors, digital technologies, and competency-based recruitment are identified as the most important prerequisites for meritocracy, with the implementation of meritocracy encompassing both intra-organizational and individual outcomes.

**Keywords:** Recruitment, Competency, Organization

## **EXTENDED ABSTRACT**

### **Introduction**

Competency-based recruitment has emerged as a critical focus in the field of human resource management, particularly in the context of aligning individual competencies with organizational needs to enhance performance and achieve strategic goals. Human resources are often cited as the most valuable asset within organizations, with employees being the lifeblood of organizational operations. Unlike other resources such as financial and physical assets, human resources are unique in their ability to drive organizational outcomes through their capabilities and performance (Amin et al., 2022). In today's dynamic work environments, where long-term employment is not guaranteed for all, employees must not only fulfill their formal job responsibilities but also be perceived as competent by their peers and supervisors to navigate and manage their career paths successfully (NgaAssia & Okon Effanga, 2021; Smythe et al., 2021; Sobocka-Szczapa, 2021). Competency-based recruitment, therefore, is vital for selecting individuals who can contribute effectively to the organization, both in terms of their skills and their alignment with the organization's culture and strategic objectives.

In competency-based recruitment, general conditions, professional and specialized competencies, and ethical and behavioral qualifications of candidates are assessed to ensure they meet the required standards before being hired. Setting appropriate policies for human resource appointments is one of the most sensitive issues an organization faces, as poor analysis and decision-making can lead to the selection of inefficient personnel lacking the necessary competencies (NgaAssia & Okon Effanga, 2021). The effectiveness of the recruitment process is crucial, as only a small fraction of employers today evaluate their recruitment procedures as successful, indicating the need for substantial revisions in how human resources are selected and managed (Rahman et al., 2020). The concept of meritocracy, which has been debated extensively since its first introduction by Young in 1958, plays a crucial role in the competency-based recruitment process. While proponents of meritocracy argue that it leads to efficient allocation of resources and enhances productivity (Saunders, 1995), critics suggest that meritocracy may perpetuate inequality by justifying the concentration of wealth and privilege (Markovits, 2019).

Given these complexities, the present study aims to systematically review the best practices in competency-based recruitment, drawing on research conducted from 2020 to 2023. The review focuses on how competencies are applied in various areas of human resource management, including recruitment, performance management, strategic planning, and organizational culture development, among others. This research highlights the importance of competencies as implicit indicators of an individual's ability to integrate with organizational criteria to achieve maximum efficiency in task performance. Moreover, it identifies external organizational factors, digital technologies, and competency-based recruitment as key prerequisites for implementing meritocracy effectively.

### **Methods and Materials**

This study conducted a systematic review of literature published between 2020 and 2023, focusing on competency-based recruitment practices. The research was carried out in several stages, including the identification of the research problem, collection, analysis, and interpretation of findings, and finally, reporting. Data were collected from various databases, including the Scientific Information Database

(SID), IranMedex, and other relevant academic databases. The keywords "recruitment" and "competency" were used in combination to extract relevant studies.

The selection process began with an initial screening of titles, abstracts, and keywords to determine the relevance of each article. Studies that provided comprehensive reports on competency-based recruitment were included, while conference abstracts, educational articles, and studies without full-text availability were excluded. The quality of the selected studies was assessed using the Critical Appraisal Skills Programme (CASP), which includes ten questions designed to evaluate the accuracy, credibility, and significance of the research. Articles were scored on a 50-point scale, with only those scoring above 30 being retained for analysis. Of the 33 studies initially identified, 12 met the inclusion criteria and were analyzed in detail.

## Findings and Results

The systematic review covered all available studies published between 2020 and 2023. Of the 33 studies identified, only 12 were deemed suitable for analysis, with three of these being domestic studies. The findings indicated that competencies are applicable across various domains of human resource management, from individual functions like recruitment and performance management to broader organizational functions such as strategic planning, organizational structure design, and the enhancement of organizational culture. The analysis revealed that competencies serve as multidimensional indicators of an individual's potential to align with and fulfill organizational criteria, thereby maximizing task performance efficiency. Moreover, the research identified several key factors essential for the successful implementation of meritocracy within organizations. These factors include external organizational influences, the adoption of digital technologies, and the strategic integration of competency-based recruitment practices.

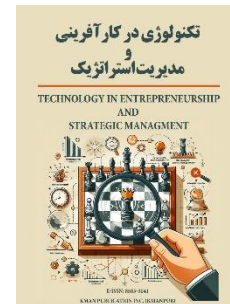
## Conclusion

The findings of this study underscore the growing importance of competency-based recruitment in modern organizations, particularly in light of the rapid technological advancements and dynamic market conditions that characterize today's business environment. The need for reliable mechanisms to accurately identify and select qualified individuals has become increasingly critical as organizations strive to maintain a competitive edge (Madeira et al., 2019). The implementation of competency-based recruitment practices is not only essential for ensuring the alignment of individual capabilities with organizational goals but also for fostering a meritocratic work environment where employees are rewarded based on their skills and contributions.

The challenges associated with competency-based recruitment are not insignificant. The ongoing evolution of the labor market and the increasing complexity of job roles require continuous refinement of recruitment strategies to ensure that they remain effective. Furthermore, the study highlights the potential risks associated with the improper implementation of competency-based recruitment, such as the perpetuation of inequality and the reinforcement of existing power structures within organizations (Markovits, 2019). To mitigate these risks, it is essential for organizations to adopt a holistic approach to

recruitment that considers not only the professional and technical competencies of candidates but also their ethical, behavioral, and managerial capabilities.

In conclusion, competency-based recruitment represents a vital component of modern human resource management, with significant implications for organizational effectiveness and employee satisfaction. By focusing on the development and implementation of comprehensive recruitment strategies that prioritize competencies, organizations can better position themselves to achieve their strategic objectives while fostering a work environment that values merit and performance. Future research should continue to explore the evolving landscape of competency-based recruitment, with particular attention to the integration of digital technologies and the impact of external organizational factors on recruitment outcomes.



## بررسی عوامل موثر بر فرایند استخدام مبتنی بر شایستگی در سازمان

احسان تربتی<sup>۱</sup>، فرشته امین<sup>۲</sup>، جلیل حیدری دهوئی<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی گرایش رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی، دانشگاه تهران، تهران، ایران
۲. دانشیار، گروه آموزشی رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت دانشکده مدیریت دولتی و علوم انسانی دانشگاه تهران، تهران، ایران
۳. دانشیار، گروه آموزشی مدیریت عملیات و علوم تصمیم، دانشکده مدیریت دانشکده مدیریت صنعتی و فناوری دانشگاه تهران، تهران، ایران

\* ایمیل نویسنده مسئول: e.torbati@ut.ac.ir

### چکیده

### اطلاعات مقاله

### نوع مقاله

پژوهشی اصیل

### نحوه استناد به این مقاله:

تربتی، احسان، امین، فرشته، و حیدری دهوئی، جلیل. (۱۴۰۳). بررسی عوامل موثر بر فرایند استخدام مبتنی بر شایستگی در سازمان. *تکنولوژی در کار آفرینی و مدیریت استراتژیک*، ۳(۱)، ۲۷۵-۲۶۳.



© ۱۴۰۳ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.

هدف از مطالعه حاضر بررسی استخدام مبتنی بر شایستگی بوده است. این مطالعه یک مرور سیستماتیک بر روی بهترین اقدامات استخدام مبتنی بر شایستگی است. مقاله‌های چاپ شده از سال ۲۰۲۰ تا ۲۰۲۳ میلادی که به بررسی مبحث استخدام بر مبنای شایستگی پرداخته بودند، مورد توجه قرار گرفتند. بر اساس امتیازهای داده شده به هر مقاله، پژوهشگر از میان ۳۳ مقاله، ۷۱ مقاله را حذف کرده و در نهایت ۱۲ مقاله برای تجزیه و تحلیل اطلاعات باقی ماند. در این تحقیق، همه مطالعه‌های در دسترس که از ۲۰۲۰ تا ۲۰۲۳ و ۱۳۹۹ تا ۱۴۰۱ منتشر شده بودند، مورد بررسی قرار گرفتند. از ۳۳ مطالعه بدست آمده، تنها ۱۲ مطالعه دارای شرایط مناسب با پژوهش بودند و از میان آن‌ها تنها سه مقاله داخلی بود. نتایج نشان می‌دهد که شایستگی‌ها در زمینه‌های گوناگون مدیریت منابع انسانی کاربرد دارند؛ از کارکردهای فردی مانند استخدام و مدیریت عملکرد تا کارکردهای سازمانی مانند برنامه‌ریزی راهبردی و طراحی ساختار، تقویت فرهنگ سازمانی و توسعه فناوری‌ها را شامل می‌شود. در واقع، شایستگی به‌عنوان شاخصه‌ای ضمنی از کارکردهای چندبُعدی فرد است که به طور مؤثر با معیار موردنظر یک سازمان در هم آمیخته می‌شود تا بیشترین اثربخشی در انجام وظایف را شامل شود. به طور کلی می‌توان نتیجه کرد که لزوم پیاده سازی صحیح شایسته سالاری، توجه به شایستگی‌های حرفه‌ای، فردی، رفتاری، ارتباطی و مدیریتی بوده و عوامل برون سازمانی، فناوری‌های دیجیتال و استخدام مبتنی بر شایستگی به عنوان مهمترین پیش نیازهای شایسته سالاری مطرح شده و اجرای شایسته سالاری شامل پیامدهای درون سازمانی و پیامدهای فردی قلمداد شده است.

کلیدواژگان: استخدام، شایستگی، سازمان.

## مقدمه

منابع انسانی مهمترین دارایی در دنیای سازمان‌ها به حساب می‌آیند. کارمندان حیات بخش هر سازمانی هستند و هیچ سازمانی وجود ندارد که بدون کارمند باشد. کارمندان منابع انسانی هستند که در مقایسه با سایر منابع مانند منابع مالی و فیزیکی، منحصر به فرد هستند. منابع دیگر همه چیز را ممکن می‌سازند اما فقط منابع انسانی است که باعث وقوع رخداد می‌شوند (Amin et al., 2022).

در محیط‌های شغلی امروزی که در آن‌ها امکان استخدام بلندمدت برای همه وجود ندارد، کارکنانی که می‌خواهند مسیرهای شغلی خود را با موفقیت طی کنند و آن را مدیریت نمایند، باید تلاش کنند علاوه بر انجام دادن صحیح وظایف رسمی‌شان، از نظر همکاران و مدیران خود نیز افرادی شایسته به نظر برسند. سازمان‌ها برای دستیابی به موفقیت و رضایت نیازمند استفاده از روش‌ها و تکنیک‌هایی است تا منافع شخصی و حرفه‌ای را بر مبنای منافع سازمان تأمین کند (NgaAssia & Okon Effanga, 2021; Smythe et al., 2021; Sobocka- (Szczała, 2021).

در انتخاب و استخدام نیروی انسانی شرایط عمومی، شایستگی عمومی و تخصصی و صلاحیت اخلاقی و رفتاری یا افراد منتخب مورد بررسی قرار می‌گیرد و در صورت احراز شرایط، وجود شایستگی‌ها و برخورداری از صلاحیت، نسبت به استخدام آنان اقدام می‌گردد. تعیین سیاست‌های انتصاب نیروی انسانی یکی از حساس‌ترین مسائل یک سازمان است، زیرا انتصاب ناشی از تجزیه و تحلیل نادرست در نهایت می‌تواند منجر به گزینش نیروی انسانی ناکارآمدی شود که فاقد صلاحیت و مهارت‌های لازم است (NgaAssia & Okon Effanga, 2021).

انتخاب و استخدام<sup>۱</sup> کارکنان یکی از مهم‌ترین کارکردهای سیستم مدیریت منابع انسانی است. امروزه تنها تعداد کمی از کارفرمایان، فرایند استخدامی خود را مثبت و موفقیت‌آمیز ارزیابی می‌کنند؛ از همین رو بازنگری اساسی در استخدام و گزینش نیروی انسانی اجتناب‌ناپذیر است (Rahman et al., 2020).

بررسی قانون مدیریت خدمات کشوری نشان می‌دهد با وجودی که در فصل هشتم قانون مذکور، ضوابطی تحت عنوان استقرار نظام شایستگی معرفی شده است، اما با دسته‌بندی پست‌های سازمانی به دو بخش سیاسی و حرفه‌ای، با این منطبق که گردش قدرت یکی از مظاهر استقرار دموکراسی مدرن است، هیچ محدودیتی برای استخدام مدیران سیاسی قائل نشده است. از سوی دیگر برای مدیران حرفه‌ای نیز بنا به مفاد دستورالعمل اجرایی شماره ۵۷۹۰۹۵ مورخ ۱۳۹۵/۰۴/۰۱ مصوب شورای عالی اداری کل کشور، تنها شرایط عمومی انتخاب و استخدام عمدتاً با تأکید بر تجربه کاری مشخص شده است و شایستگی‌های عمومی به‌طور کلی و گذرا و بدون این‌که چگونگی ارزیابی و احراز این شایستگی‌ها مشخص شود، از آن‌ها تنها نام برده شده است و تدوین شرایط تخصصی انتخاب و استخدام نیز به دستگاه اجرایی واگذار شده است که تضمین تحقق تدوین شرایط تخصصی نیز به‌طور شفاف بیان نشده است برخی از پژوهشگران بر این باورند که برای انتخاب نیروی انسانی یک سری شرایط قبل و بعد از استخدام لازم و ضروری است. ملاحظات قبل از انتخاب شامل عواملی چون صلاحیت‌های عمومی، علمی و سابقه است که قبل از استخدام باید لحاظ گردد تا از انتخاب فردی که شرایط احراز شغل را ندارد جلوگیری شود. همچنین گذراندن دوره‌های آموزشی قبل از استخدام که شامل اهداف دوره آموزشی و محتوای دوره‌های آموزشی است باید مدنظر قرار بگیرد (Eidi & Mohammadi- (Askarabad, 2019; Mosavi et al., 2019; Naderi, 2020).

از اولین گزارش یانگ از مفهوم شایسته‌سالاری (۱۹۵۸)، معادله توانایی به اضافه تلاش، بحث‌های زیادی را در علوم اجتماعی ایجاد کرده است. حالی که مدافعان آرمان‌های شایسته سالارانه بر فرضیه کارایی که در منشأ این اصطلاح بود متمرکز شده اند، صداها منتقد بیشتر

<sup>1</sup>. Selection

به طور فزاینده‌ای به پیوند بالقوه خطرناکی که بین شایسته‌سالاری و نابرابری وجود دارد اشاره کرده‌اند (Breen & Goldthorpe, 1997; Jackson, 2001; Jackson & Schuler, 2005). در میان گروه اول حامیان، دو استدلال اصلی برای دفاع از شایسته‌سالاری مطرح شده است: الف) تخصیص کارآمد منابع کمیاب و ب) افزایش تلاش و بهره‌وری (Saunders, 1995). محکوم‌کننده‌ترین صداها بر این باورند که شایستگی تنها توجیهی برای روش جدیدی برای تمرکز و تداوم ثروت و امتیاز در نسل‌هاست (Markovits, 2019). استخدام و گزینش، گذرگاهی برای به‌کارگیری افراد و ایجاد منابع در سازمان است. یک محیط تجاری که به طور فزاینده‌ای رقابتی و جهانی است، ضمن همراهی با نیاز به کیفیت و خدمت‌رسانی به مشتری، اهمیت استخدام و گزینش افراد مناسب را افزایش داده و به‌عنوان کارفرمای انتخاب‌مورد ملاحظه قرار گرفته است (Mosavi et al., 2019; Naderi, 2020; Rashid et al., 2020). توجه به امر به‌کارگیری و تربیت مدیران شایسته و کارآمد از ضروری‌ترین اقدامات برای اصلاح نظام مدیریت سازمان‌هاست. اتخاذ تدابیر مناسب برای جذب، تربیت و به‌کارگیری نیروی انسانی شایسته و متعهد و توسعه مستمر شایستگی‌ها و توانمندی‌های اعتقادی، تربیتی، علمی و حرفه‌ای مدیران می‌تواند حیات‌بالنده سازمان و جامعه را تضمین کند. شایستگی نیروی انسانی، عاملی است که در برنامه‌های توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و امنیت قضایی کشور و نیز برنامه چشم‌انداز ۲۰ ساله یعنی ایران ۱۴۰۴ به دلیل تأثیر آن بر اثربخشی، بازاریابی، رهبری اثربخش، مدیریت عملکرد، عملکرد فردی و سازمانی، اثربخشی مدیریت، فرایند ارزیابی عملکرد، مدیریت یادگیری محیط کار و مدیریت منابع انسانی بسیار مورد تأکید قرار گرفته است. اما علی‌رغم تأکید مسئولان نظام بر اهمیت این عامل در اداره کشور، همچنان یکی از مشکلات اساسی نظام اداری، نبود توجه به مسئله مدیران و کارکنان شایسته است که از جمله دلایل آن ابهام و آشنایی نداشتن به روش‌ها و الگوی مناسب شایستگی و ارزیابی ویژه هر سازمان و استفاده از روش‌های ارزیابی نامناسب و غیرمرتبط با شغل است. لذا، هدف از مطالعه حاضر بررسی استخدام مبتنی بر شایستگی بوده است.

## روش پژوهش

این مطالعه یک مرور سیستماتیک بر روی بهترین اقدامات استخدام مبتنی بر شایستگی است. مطالعه حاضر در چندین مرحله شامل تعیین مساله مورد مطالعه، جمع‌آوری، تحلیل و تفسیر یافته‌ها انجام و سرانجام گزارش دهی اجرا شد. بررسی از طریق پایگاه اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی، بانک اطلاعات نشریات کشور، اطلاعات و مدارک علمی ایران و پایگاه‌های اطلاعاتی انجام شد. به منظور استخراج مطالعه‌های مرتبط از واژگان کلیدی استخدام و شایستگی به صورت ترکیبی استفاده شد. مقاله‌های چاپ شده از سال ۲۰۲۰ تا ۲۰۲۳ میلادی که به بررسی مبحث استخدام بر مبنای شایستگی پرداخته بودند، مورد توجه قرار گرفتند. در مرحله نخست، تصمیم‌گیری برای ورود به مطالعه بر مبنای عنوان، چکیده مقاله‌ها و واژگان کلیدی انجام شد. مقالات متن کاملی که موارد استخدام را گزارش کرده بودند، وارد مطالعه شدند. چکیده‌های فاقد متن کامل ارائه شده در کنفرانس‌ها و همایش‌ها و مقالات آموزشی، از مطالعه خارج شدند. سپس متن کامل مقاله‌هایی که عنوان، واژگان کلیدی و چکیده آن‌ها برای ورود به مطالعه متناسب شناخته شده بودند، مورد بررسی قرار گرفتند. در مرحله بعد برای ارزیابی کیفیت مطالعات، از برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی استفاده شد. CASP حاوی ده سؤال است و به محقق کمک می‌کند تا دقت، اعتبار و اهمیت تحقیق را مشخص کند. این سؤالات بر موارد زیر تمرکز دارند: ۱- اهداف تحقیق؛ ۲- منطق روش؛ ۳- طرح تحقیق؛ ۴- روش نمونه برداری؛ ۵- جمع‌آوری داده‌ها؛ ۶- انعکاس‌پذیری (شامل رابطه بین محقق و شرکت‌کنندگان)؛ ۷- ملاحظات اخلاقی؛ ۸- دقت تجزیه و تحلیل داده‌ها؛ ۹- بیان واضح و روشن یافته‌ها؛ و ۱۰- ارزش پژوهش. در این مرحله پژوهشگر به هر کدام از این سؤالات یک امتیاز کمی می‌دهد، و سپس یک فرم را ایجاد می‌کند. بنابراین او می‌تواند اجمال مجموعه مقالات را بررسی کرده و نتایج ارزیابی را ببیند. امتیازاتی را که به هر مقاله می‌دهد جمع کند و به آسانی و بر اساس مقیاس ۵۰ امتیازی CASP، هر مقاله‌ای را که پایینتر از امتیاز خوب (کمتر از ۳۰) است را حذف می‌کند:

عالی (۴۰-۵۰)، خیلی خوب (۳۱-۴۰)، خوب (۲۱-۳۰)، متوسط (۱۱-۲۰) و ضعیف (۰-۱۰) بر اساس امتیازهای داده شده به هر مقاله، پژوهشگر از میان ۳۳ مقاله، ۷۱ مقاله را حذف کرده و در نهایت ۱۲ (شکل ۱) مقاله برای تجزیه و تحلیل اطلاعات باقی ماند. از جمله محدودیتهای این مطالعه، حذف مطالعه‌هایی است که هنوز چاپ نشده، غیر انگلیسی بوده و یا به صورت کامل در دسترس نبودند، که شاید بر نتایج کار تاثیرگذار باشند.

شکل ۱

دیاگرام روند انتخاب مطالعه وارد شده به مرور سیستماتیک



## یافته‌ها

در این دسترسی همه مطالعه‌های در دسترس که از ۲۰۲۰ تا ۲۰۲۳ و ۱۳۹۹ تا ۱۴۰۱ منتشر شده بودند، مورد بررسی قرار گرفتند. از ۳۳ مطالعه بدست آمده، تنها ۱۲ مطالعه دارای شرایط مناسب با پژوهش بودند و از میان آنها تنها سه مقاله داخلی بود. داده‌های استخراج شده از مطالعه‌ها شامل نام نویسنده، سال انجام مطالعه، محل انجام، نوع مطالعه و اقدامات استخدام مبتنی بر شایستگی مورد نیاز، در جدول ۱ آورده شده است.



## جدول ۱

معیارها و زیرمعیارهای به دست آمده از مقالات مورد بررسی که واجد معیارهای ورود به مطالعه بودند

منبع	معیار	زیرمعیار
(Santamaria Ruiz et al., 2022)	شایستگی‌های حرفه‌ای	تحلیل کلان سازمان، هدف‌گذاری، تفکر راهبردی، روانشناسی یادگیری، نتیجه‌گرایی، دانش راهبردی، تفکر تحلیلی
(Smythe et al., 2021)	شایستگی‌های فردی	نگرش فردی، ویژگی‌های شخصیتی، یادگیری و توسعه فردی، انعطاف‌پذیری، خودکارآمدی، خودانگیزی
(Eidi & Mohammadi-Askarabad, 2019)	شایستگی‌های رفتاری	تعهد و مسئولیت‌پذیری، عدالت‌محوری، اعتمادآفرینی، صلاحیت اخلاقی
(Sullivan & Al Ariss, 2019)	شایستگی‌های ارتباطی	به‌کارگیری روش‌های نوین مهارت‌های ارتباطی، مدیریت تعاملی، داشتن روابط صحیح و محترمانه
(Karam et al., 2020)	شایستگی‌های مدیریتی	مدیریت عملکرد، تحلیل‌گری مدیریتی، تصمیم‌گیری، مدیریت آینده‌نگر، مدیریت اخلاقی، رهبری با رویکرد استراتژیک
(NgaAssia & Okon Effanga, 2021)	عوامل درون سازمانی	همراستایی اهداف فردی و سازمانی، نظام جذب و تأمین منابع انسانی، نظام آموزش و بهسازی، نظام حفظ و نگهداری، نظام به‌کارگیری مؤثر منابع انسانی، فرهنگ سازمانی
(Rozario et al., 2019)	کانون ارزیابی	قابلیت ارزیابی شایستگی، به‌کارگیری تمرین‌های شبیه‌سازی، شناسایی نقاط قوت و ضعف نسبی افراد، پرورش و توسعه مهارت‌های جدید
(Karam et al., 2020)	عوامل برون سازمانی	شرایط اجتماعی- فرهنگی، شرایط قانونی، شرایط سیاسی
(Young, 2017)	فناوری‌های دیجیتال	توسعه فناوری‌های نوآورانه در استخدام، هوشمندسازی فرایندهای منابع انسانی، خودکارسازی و بهبود فرایند استخدام، به‌کارگیری سیستم‌های اطلاعاتی، تجهیز زیرساخت‌های فناوری
(Castillo Arias, 2021)	پیامدهای سازمانی	تسهیم اطلاعات، ایجاد هم‌افزایی در سازمان، پرورش نیروی انسانی شایسته، جذب نیروی انسانی شایسته، تعالی نیروی انسانی شایسته، کاهش خطاهای استخدام، کاهش بی‌عدالتی، ارتقاء مبتنی بر عملکرد و شایستگی
(Van Dijk et al., 2020)	پیامدهای فردی	توسعه فردی، توانمندسازی افراد، شناسایی توانایی‌ها و نقص‌های افراد، افزایش رضایت افراد، کاهش غیبت از کار، جلوگیری از فرار مغزها، وفاداری و تعهد کارکنان، جلوگیری از تبعیض، تقویت عملکرد فردی و حرفه‌ای، تعلق سازمانی
(Nguyen et al., 2021)	استخدام مبتنی بر شایستگی	شایسته‌یابی، شایسته‌گماری، شایسته‌پروری، شایسته‌گزینی

بنابراین، مقالات مورد بررسی، توجه به شایستگی‌های حرفه‌ای، فردی، رفتاری، ارتباطی و مدیریتی را زیر شاخص‌های شایسته‌سالاری معرفی کرده و عوامل برون سازمانی، فناوری‌های دیجیتال و استخدام مبتنی بر شایستگی را به عنوان مهمترین پیش‌نیازهای شایسته‌سالاری معرفی کرده و اجرای شایسته‌سالاری را شامل پیامدهای درون سازمانی و پیامدهای فردی دانسته‌اند.

## بحث و نتیجه‌گیری

این مطالعه از آن جهت مهم است که گسترش روزافزون دانش در زمینه جذب نیروی انسانی و گسترش شاخص‌های موثر در مسئله اشتغال و استخدام باعث شده است تا نیاز به انجام تحقیقاتی دیگر و مدرن‌تر همچنان احساس شود. در مسئله استخدام افراد شایسته، ظهور دو مقوله باعث شده است تا مبانی نظری موجود به چالش کشیده شود و ضرورت بررسی تحقیقاتی جدیدتر اجتناب‌ناپذیر گردد. در وهله نخست،

پویایی شدید بازار و رشد شتابان تکنولوژی و توسعه علمی باعث شده است تا سازمان‌ها بر خلاف دهه‌های پیشین نیاز فراوانی برای در اختیار داشتن سازوکارهای قابل اعتمادتری برای نظام استخدامی شوند. الگوی جامع‌تری که بتواند افراد شایسته را دقیق‌تر تشخیص دهد و ویژگی‌های مؤثرتر را بهتر و سریع‌تر شناسایی کند. در واقع، نیاز مبرم سازمان‌ها به افراد ماهر و کمبود نیروی انسانی متخصص، می‌تواند ضرورتی مهم در کشف الگوی بهینه استخدام مبتنی بر شایسته‌سالاری باشد.

ملاحظات مستمر و متنوع در برنامه‌های تحول اداری کشور، قانون استخدام کشوری، قوانین برنامه‌های توسعه اقتصادی-اجتماعی، قانون مدیریت خدمات کشوری، قانون اساسی، آموزه‌های دینی و مذهبی و تاریخی و به ویژه تأکید مقامات عالی کشور، ضرورت توجه به مبحث شایسته‌گزینی را توجیه می‌نماید. این مسئله وقتی در کنار مطالبه عمومی مردم نسبت به اصلاح ساختار و نظام استخدام و شایسته‌گزینی قرار گیرد مهم‌تر جلوه خواهد کرد. در واقع، انتخاب افراد شایسته و برخوردار از توانمندی‌های لازم جهت شغل‌های موجود و خصوصاً پست‌های کلیدی و توجه به اصل شایسته‌گزینی در توزیع قدرت و تقسیم وظایف و مسئولیت‌ها میان نخبگان جامعه، افزون بر آن‌که در ثبات، رشد و پیشرفت کشور مؤثر است، از رموز موفقیت شرکت‌ها و سازمان‌های دولتی و خصوصی نیز به حساب می‌آید.

نظام مدیریت منابع انسانی: مدیریت منابع انسانی دربرگیرنده تصمیمات مدیریتی است که به خط‌مشی‌ها و اقداماتی در حوزه کارکنان که با هم رابطه اشتغال را شکل می‌دهند، مربوط می‌شود و هدف از این تصمیمات دستیابی به اهداف شخصی، سازمانی و اجتماعی به طور همزمان است (Madeira et al., 2019; Naderi, 2020). پیشگیری از فساد در مدیریت منابع انسانی شامل: منابع انسانی شایسته-مبنا، سیاست استخدام مبتنی بر شایستگی، بسته‌های پرداختی شفاف و کنترل‌های داخلی، همچنین سیستم‌های مدیریت یکپارچه‌گی دربردارنده پیاده‌سازی کدهای اخلاقی، آموزش اخلاق و سازوکارهای افشاگری است (استک و شيله، ۲۰۲۱).

کانون ارزیابی: سنجش و ارزیابی از موضوعاتی است که سازمان‌ها همواره با آن مواجه بوده‌اند و این موضوع تأثیر مستقیمی بر موضوعات خرد سازمان همچون عملکرد شغلی کارکنان، نرخ جابجایی نیروی انسانی، رضایت مدیران از کارکنان، موفقیت کارکنان در دوره‌های آموزشی، سرانه هزینه استخدام و انتصاب و موضوعات کلان سازمان همچون عملکرد سازمان، جهت‌گیری استراتژیک سازمان و جریان نقدی سازمان دارد. موضوع سنجش و ارزیابی در سازمان‌های دولتی ایران نیز حائز اهمیت است و ریسک‌های ناشی از شایستگی کارکنان در صورتی که به درستی تشخیص داده نشوند و به‌درستی مدیریت نشوند، چالش‌ساز خواهد شد (Amin et al., 2022).

شرایط اجتماعی- فرهنگی: نظریه‌پردازان کلاسیک جامعه‌شناسی مسائلی مانند رابطه‌بازی، پارتی‌بازی، خویشاوندگرایی را ویژگی ساختاری جامعه سنتی دانسته و در تیپ‌بندی جوامع سنتی و مدرن به آن اشاره کرده‌اند. در جامعه سنتی، چنین روابطی کارکردی است و افراد نیازهای خود را از طریق این روابط برآورده می‌کنند اما وقتی جامعه پیچیده‌تر می‌شود چنین روابطی بتدریج رنگ باخته و پیامدهای منفی آن نیز در جامعه به چشم نمی‌آید. اما در جامعه ایران چنین روابطی همچنان وجود دارند و از گستردگی زیادی هم برخوردار هستند (García-Sierra, 2023; Mijs, 2016).

شرایط قانونی: نظام اداری در هر کشوری واجد گستره و طیف وسیعی از صلاحیت‌ها و ساختارهاست که نیل به ایفای مطلوب صلاحیت‌های مزبور و تنظیم دقیق ساختارهای مذکور، نیازمند بهره‌مندی از نیروهای متخصص و کارآمد و نتیجتاً راهکارهایی برای به‌کارگیری این نیروها است. بر این اساس، تحقق این امر، مستلزم اصولی خواهد بود؛ اصولی همانند برابری اشخاص در ورود به مشاغل دولتی در کنار اصل شایستگی و تخصص که هم بتواند کارآمدی نظام اداری در تحقق برنامه‌های مقرر را موجب گردد و هم عدالت استخدامی در خصوص همه داوطلبان ورود به خدمت دولتی را محقق سازد (Karam et al., 2020; Madeira et al., 2019).

شرایط سیاسی: شرایط سیاسی می‌تواند در اغلب محیط‌های کاری در کشورهای توسعه یافته و اکثراً در کشورهای در حال توسعه، و هر دو بخش عمومی و خصوصی انجام شود. که این گونه استخدام‌ها منجر به ایجاد حس بی‌عدالتی و تضعیف روحیه تیمی در کارکنان و در نهایت کاهش بهره‌وری و عملکرد سازمانی می‌شود و اثرات نامطلوبی بر روحیه سازمانی دارد (Naderi, 2020; NgaAssia & Okon, 2021; Effanga, 2021).

البته باید توجه داشت که شایسته‌سالاری که به عنوان یکی از مهم‌ترین اسطوره‌های بنیادی جوامع معاصر ظاهر می‌شود، بدون شک در تبدیل فرمول تلاش و توانایی به درک هژمونیک چگونگی دستیابی به موفقیت متمرکز شده است. با این حال، بالا رفتن از نردبان موفقیت آمیز به یک اندازه برای افراد از نقاط شروع مختلف قابل دسترسی نبوده است. به همین دلیل است که برخی از مطالعات نشان داده‌اند که اعتقاد به شایسته‌سالاری ممکن است برای افرادی که از زمینه‌های کمتر برخوردار هستند مضر باشد (Mijs, 2016). دلیل این امر این است که در صورت عدم دستیابی کسی به نتایج مورد نظر علیرغم کار سخت، داشتن باورهای شایسته‌سالارانه می‌تواند ناامیدی ایجاد کند و بر خودکارآمدی درک شده تأثیر بگذارد (Madeira et al., 2019). همتای آن این است که داشتن باورهای شایسته‌سالارانه منبعی برای انگیزه برای کسانی خواهد بود که دارای پیشینه‌های ممتازتر هستند، زیرا این باورها دارای ویژگی توجیه‌کننده‌ی سیستمی هستند که این ایده را تقویت می‌کند که آن‌ها به لطف تلاش و کوشش، آنچه را که شایسته آن هستند، دارند (Sagioglou et al., 2019).

## تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

## مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

## موازن اخلاقی

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

## شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

## حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

## References

- Amin, Hashemianzadeh, Shamim, & Mahajeri. (2022). A review of best human resource management practices during the COVID-19 pandemic. *Iranian Journal of Occupational Health*, 19(1), 228-240. <https://doi.org/10.52547/ioh.19.1.228>

- Breen, R., & Goldthorpe, J. H. (1997). Explaining educational differentials: Towards a formal rational action theory. *Rationality and Society*, 9(3), 275-305. <https://doi.org/10.1177/104346397009003002>
- Castillo Arias, L. (2021). Competency-Based Management for Organizational Development at Universidad Nacional Mayor de San Marcos. *Industrial Data*, 24(1), 97-120. <https://doi.org/10.15381/idata.v24i1.16287>
- Eidi, K., & Mohammadi-Askarabad, M. (2019). The effect of human resource competency on organizational effectiveness; the mediating role of organizational innovation. *Human Resource Management in Sport*, 6(2), 195-205. [https://shm.shahroodut.ac.ir/article\\_1526.html](https://shm.shahroodut.ac.ir/article_1526.html)
- García-Sierra, A. (2023). The Dark Side of Meritocratic Beliefs: Is Believing in Meritocracy Detrimental to Individuals from Low Socioeconomic Backgrounds? *Social Justice Research*, 36, 385-409. <https://doi.org/10.1007/s11211-023-00413-x>
- Jackson, M. (2001). Non-meritocratic job requirements and the reproduction of class inequality: An investigation. *Work, Employment & Society*, 15(3), 619-630. <https://doi.org/10.1177/09500170122119020>
- Jackson, S., & Schuler, R. (2005). *Managing Individual Performance: A Strategic Perspective*. <https://doi.org/10.1002/0470013419.ch18>
- Karam, S., Nagahia, M., Dayarathna, V., Ma, J., Jaradat, R., & Hamiltonb, M. (2020). Integrating systems thinking skills with multi-criteria decision-making technology to recruit employee candidates. *Expert Systems with Applications*, 160, 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2020.113585>
- Madeira, A. F., Costa-Lopes, R., Dovidio, J. F., Freitas, G., & Mascarenhas, M. F. (2019). Primes and consequences: A systematic review of meritocracy in intergroup relations. *Frontiers in psychology*, 10, 2007. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02007>
- Markovits, D. (2019). *The meritocracy trap*. Penguin UK. [https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=t\\_OIDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP8&dq=%5B1%5D+Markovits+D.+The+meritocracy+trap:+Penguin+UK%3B+2019.+&ots=yio0cztOBA&sig=4kWZoa3hAFH\\_L5nBwjX1vsU4DIM](https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=t_OIDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP8&dq=%5B1%5D+Markovits+D.+The+meritocracy+trap:+Penguin+UK%3B+2019.+&ots=yio0cztOBA&sig=4kWZoa3hAFH_L5nBwjX1vsU4DIM)
- Mijs, J. J. B. (2016). The unfulfillable promise of meritocracy: Three lessons and their implications for justice in education. *Social Justice Research*, 29(1), 14. <https://doi.org/10.1007/s11211-014-0228-0>
- Mosavi, S. N., Farahikhteh, V., & Hojjat, H. (2019). Identification and prioritization of dimensions and components of competency for Iranian judicial chiefs. *Human Resource Management Research*, 38(11), 77-110. [https://hrmj.ihu.ac.ir/mobile/article\\_204930.html](https://hrmj.ihu.ac.ir/mobile/article_204930.html)
- Naderi, G. (2020). Examining competency in the policymaking system of the Islamic Republic of Iran in theory and practice (with an emphasis on the legislative and executive branches). *Islamic Government Quarterly*, 24(4), 157-184. [https://mag.rcipt.ir/article\\_110618.html](https://mag.rcipt.ir/article_110618.html)
- NgaAssia, P., & Okon Effanga, E. (2021). Optimal Manpower Recruitment and Promotion Policies for the finitely graded systems using dynamic programming. *Heliyon*, 7(7), 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07424>
- Nguyen, T. H., Frideres, J., Chu, X. D., Luong, T. V. H., Pham, Q. T., & Dinh, V. H. (2021). Management of Primary Teachers according to the Approach of Competency-based Human Resources Management. *Addaiyan Journal of Arts, Humanities and Social Sciences*, 3(6), 93-116. <https://doi.org/10.36099/ajahss.3.6.8>
- Rahman, M., Aydin, E., Haffar, M., & Nwagbara, U. (2020). The role of social media in e-recruitment process: Empirical evidence from developing countries in social network theory. *Journal of Enterprise Information Management*, 1-22. <https://doi.org/10.1108/JEIM-12-2019-0382>
- Rashid, K., Karimi, K., & Ataei, M. (2020). Determination and classification of general and job-specific competencies of inspectors in government centers. *Human Resource Management Research*, 41(12), 183-207. [https://jms.ihu.ac.ir/article\\_205564.html?lang=en](https://jms.ihu.ac.ir/article_205564.html?lang=en)
- Rozario, S. D., Venkatraman, S., & Abbas, A. (2019). Challenges in Recruitment and Selection Process: An Empirical Study. *Challenges*, 10, 35. <https://doi.org/10.3390/challe10020035>
- Sagioglou, C., Forstmann, M., & Greitemeyer, T. (2019). Belief in social mobility mitigates hostility resulting from disadvantaged social standing. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 45(4), 541-556. <https://doi.org/10.1177/0146167218789073>
- Santamaria Ruiz, M., Ramírez Molina, R., Antequera Amaris, R., & Lay Raby, N. (2022). Types of competencies of human talent supported by ICT: definitions, elements, and contributions. *Procedia Computer Science*, 210, 368-372. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.10.166>
- Saunders, P. (1995). Might Britain be a meritocracy? *Sociology*, 29(1), 23-41. <https://doi.org/10.1177/0038038595029001003>
- Smythe, S., Grotluschen, A., & Buddeberg, K. (2021). The automated literacies of e-recruitment and online services. *Studies in the Education of Adults*, 53(1), 4-22. <https://doi.org/10.1080/02660830.2020.1855870>
- Sobocka-Szczapa, H. (2021). Recruitment of Employees-Assumptions of the Risk Model. *Risks*, 9, 55. <https://doi.org/10.3390/risks9030055>
- Sullivan, S. E., & Al Ariss, A. (2019). Making sense of different perspectives on career transitions: A review and agenda for future research. *Human Resource Management Review*. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100727>

- Van Dijk, H., Kooij, D., Karanika-Murray, M., De Vos, A., & Meyer, B. (2020). Meritocracy a myth? A multilevel perspective of how social inequality accumulates through work. *Organizational Psychology Review*, 10(3-4), 240-269. <https://doi.org/10.1177/2041386620930063>
- Young, M. (2017). *The Rise of the Meritocracy*. Routledge. <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781315134642/rise-meritocracy-michael-young>