

## Design and Elaboration of a Boundaryless Career Path Model in the Ministry of Economic Affairs and Finance

Manoochehr Rahmdel

Department of Public Administration, Ct.C,  
Islamic Azad University, Tehran, Iran.

Alireza Amirkabiri \*

Department of Public Administration, Ct.C,  
Islamic Azad University, Tehran, Iran.

Ahmad Vedadi

Department of Public Administration, Ct.C,  
Islamic Azad University, Tehran, Iran.

### Abstract

Rapid transformations in the labor market, the expansion of the digital economy, and the decline of traditional employment patterns based on organizational stability have intensified the need to reconsider career path management approaches in the public sector. The Ministry of Economic Affairs and Finance, as a strategic institution within the economic governance structure, simultaneously faces the challenges of retaining human capital, enhancing employees' employability, and adapting to the logic of a boundaryless labor market. The central issue of this study is the absence of a localized, systematic, and operational model for explaining and guiding boundaryless career paths within this ministry. Accordingly, the present research aims to design and elaborate a boundaryless career path model through a data-driven and empirically grounded approach. This study was conducted using an exploratory sequential mixed-methods design. In the qualitative phase, data were collected through semi-structured interviews with 14 human resource experts as well as senior and middle managers of the ministry and were analyzed using thematic analysis. In the quantitative phase, based on the extracted themes, a researcher-developed questionnaire was designed and distributed among 354 headquarters employees. The collected data were analyzed using Structural Equation Modeling through the Partial Least Squares (PLS) approach. The findings led to the identification of three main dimensions—individual, organizational, and extra-organizational—along with a set of related components and indicators that play a significant role in explaining the boundaryless career path. Quantitative results indicated that all three dimensions have a positive and significant effect on the formation of such career paths, with extra-organizational factors exerting the greatest influence. The final model demonstrated satisfactory fit, reliability, and validity, and provides practical capacity for human resource policymaking, redesigning career path systems, enhancing employability, and strengthening workforce resilience in the face of future labor market changes.

**Keywords:** Boundaryless Career, Career Path Management, Human Resource Employability, Career Mobility, Ministry of Economic Affairs and Finance

**How to Cite:** Rahmdel, M., Amirkabiri, A. and Vedadi, A. (2025). Design and Elaboration of a Boundaryless Career Path Model in the Ministry of Economic Affairs and Finance. Journal of Intelligent Strategic Management .5(1), 581-616.

doi: 10.87453/bumara.2026.373601.4890



Intelligent Strategic Management (JISM) in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.

© Authors

\* Corresponding Author: Ali.Amirkabiri@iauctb.ac.ir

## طراحی و تبیین الگوی مسیر شغلی بدون مرز در وزارت امور اقتصادی و دارایی

منوچهر رحمدل

گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

علیرضا امیر کبیری\*

گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

احمد ودادی

گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

### چکیده

تحولات پرشتاب بازار کار، گسترش اقتصاد دیجیتال و افول الگوهای سنتی اشتغال مبتنی بر ثبات سازمانی، ضرورت بازنگری در رویکردهای مدیریت مسیر شغلی در بخش دولتی را دوچندان ساخته است. وزارت امور اقتصادی و دارایی به‌عنوان نهادی راهبردی در ساختار حکمرانی اقتصادی، هم‌زمان با چالش‌های حفظ و نگهداشت سرمایه انسانی، ارتقای قابلیت اشتغال‌پذیری کارکنان و انطباق با منطق بازار کار بدون مرز مواجه است. مسئله محوری این پژوهش، نبود یک الگوی بومی، نظام‌مند و اجرایی برای تبیین و هدایت مسیر شغلی بدون مرز در این وزارتخانه است. بر این اساس، هدف پژوهش حاضر طراحی و تبیین مدل مسیر شغلی بدون مرز با رویکردی داده‌محور و مبتنی بر شواهد تجربی است. پژوهش با روش آمیخته متوالی اکتشافی انجام شد. در بخش کیفی، داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۴ نفر از خبرگان حوزه منابع انسانی و مدیران ارشد و میانی وزارتخانه گردآوری و با روش تحلیل تماتیک تحلیل شد. در بخش کمی، بر پایه مضامین استخراج‌شده، پرسشنامه‌ای محقق‌ساخته تدوین و میان ۳۵۴ نفر از کارکنان ستادی توزیع گردید و داده‌ها با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری به روش حداقل مربعات جزئی تحلیل شد. یافته‌ها به شناسایی سه بُعد اصلی فردی، سازمانی و فراسازمانی و مجموعه‌ای از مؤلفه‌ها و شاخص‌های مرتبط انجامید که نقش معناداری در تبیین مسیر شغلی بدون مرز ایفا می‌کنند. نتایج بخش کمی نشان داد هر سه بُعد اثر مثبت و معناداری بر شکل‌گیری این مسیر دارند و در این میان، عوامل فراسازمانی بیشترین تأثیر را دارا هستند. مدل نهایی از برآزش، پایایی و روایی مطلوب برخوردار بوده و ظرفیت کاربرد در سیاست‌گذاری منابع انسانی، بازطراحی نظام‌های مسیر شغلی، ارتقای اشتغال‌پذیری و افزایش تاب‌آوری نیروی انسانی در مواجهه با تحولات آتی بازار کار را فراهم می‌سازد.

**کلیدواژه‌ها:** مسیر شغلی بدون مرز، مدیریت مسیر شغلی، اشتغال‌پذیری نیروی انسانی، تحرک شغلی، وزارت امور اقتصادی و دارایی

استناد به این مقاله: رحمدل، منوچهر و امیر کبیری، علیرضا و ودادی، احمد. (۱۴۰۴). توسعه چارچوب تحلیلی

بازار فناوری در صنعت بازی‌های کامپیوتری. مدیریت استراتژیک هوشمند، ۵(۱)، ۵۸۱-۶۱۶.



مدیریت استراتژیک هوشمند (JISM) در توسعه و تکامل تحت مجوز بین‌المللی کربیتو کامنز با شرایط انتساب-غیرتجاری ۴،۰ منتشر می‌شود.

©نویسندگان

\* نویسنده مسئول: Ali.Amirkabiri@iauctb.ac.ir

## مقدمه

تحولات عمیق و شتابان در ساختارهای اقتصادی و فناورانه طی دهه‌های اخیر، ماهیت کار و اشتغال را به گونه‌ای بنیادین دگرگون ساخته است. جهانی شدن اقتصاد، گسترش فناوری‌های دیجیتال، رشد اشکال نوین اشتغال و افزایش تحرک نیروی کار، موجب تضعیف الگوهای سنتی مسیر شغلی مبتنی بر ثبات سازمانی و استخدام بلندمدت شده است. در چنین فضایی، مفهوم «مسیر شغلی بدون مرز» به عنوان پارادایمی نوین در ادبیات مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی مطرح شده که بر پویایی، خودراهبری و انعطاف‌پذیری حرفه‌ای افراد تأکید دارد. پژوهشگران بر این باورند که مسیرهای شغلی دیگر صرفاً در چارچوب یک سازمان تعریف نمی‌شوند، بلکه در شبکه‌ای از فرصت‌های بین‌سازمانی، بین‌بخشی و حتی فراملی شکل می‌گیرند و توسعه می‌یابند (آرتور، ۲۰۲۱؛ سالیوان و باروچ، ۲۰۲۲؛ اینکسون، ۲۰۲۰). در این رویکرد، مسئولیت اصلی مدیریت و هدایت مسیر شغلی از سازمان به فرد منتقل می‌شود و سازمان‌ها بیش از آنکه متولی تضمین امنیت شغلی باشند، نقش تسهیل‌گر یادگیری، توانمندسازی و توسعه قابلیت‌های حرفه‌ای را ایفا می‌کنند (هال، ۲۰۱۹؛ دیلیپی، ۲۰۲۱؛ رودریگز، ۲۰۲۳). این دگرگونی مفهومی، پیامدهای عمیقی برای سیاست‌گذاری‌های منابع انسانی، نظام‌های ارتقا، آموزش و توسعه و حتی فرهنگ سازمانی در پی داشته است. در بخش دولتی، این تحولات با پیچیدگی‌های مضاعفی همراه است؛ زیرا سازمان‌های دولتی به‌طور سنتی بر ساختارهای بوروکراتیک، سلسله‌مراتب اداری و امنیت شغلی بلندمدت استوار بوده‌اند. با این حال، فشارهای محیطی ناشی از رقابت برای جذب استعدادها، افزایش انتظارات شهروندان از کارآمدی نهادهای عمومی و ضرورت چابک‌سازی ساختارهای حکمرانی، موجب شده است که نهادهای دولتی نیز به بازاندیشی در الگوهای مدیریت سرمایه انسانی و مسیرهای شغلی روی آورند. مطالعات نشان می‌دهد که عدم انطباق نظام‌های مسیر شغلی دولتی با تحولات بازار کار می‌تواند به کاهش انگیزش، فرسودگی شغلی و مهاجرت نخبگان منجر شود (پری و هوندهگم، ۲۰۲۰؛ کیم، ۲۰۲۱؛ واندنایله، ۲۰۲۲). از سوی دیگر، رویکرد مسیر شغلی بدون مرز در بخش عمومی می‌تواند با ارتقای قابلیت اشتغال‌پذیری، توسعه مهارت‌های انتقال‌پذیر و تقویت سرمایه روان‌شناختی کارکنان، زمینه افزایش بهره‌وری و نوآوری سازمانی را فراهم سازد (بریسکو، ۲۰۱۹؛ فوریر، ۲۰۲۱؛ هیرشی، ۲۰۲۳). با این وجود، پیاده‌سازی این رویکرد در سازمان‌های دولتی مستلزم درک عمیق از بسترهای نهادی،

فرهنگی و ساختاری خاص هر کشور و هر دستگاه اجرایی است؛ چراکه نسخه‌های وارداتی و غیر بومی اغلب فاقد کارایی لازم در محیط‌های اداری بومی هستند. در این میان، وزارت امور اقتصادی و دارایی به‌عنوان یکی از ارکان کلیدی نظام حکمرانی اقتصادی، نقشی تعیین‌کننده در سیاست‌گذاری‌های مالی، بودجه‌ای و سرمایه‌گذاری کشور ایفا می‌کند و کیفیت سرمایه انسانی آن تأثیر مستقیمی بر کارآمدی اقتصاد ملی دارد. کارکنان این وزارتخانه در معرض فشارهای دوگانه‌ای قرار دارند: از یک سو الزامات ثبات، پاسخگویی و رعایت چارچوب‌های اداری و از سوی دیگر ضرورت انطباق با تحولات فناورانه، پیچیدگی‌های بازارهای مالی و افزایش انتظارات حرفه‌ای. در چنین شرایطی، فقدان یک الگوی نظام‌مند، بومی و قابل اجرا برای هدایت مسیرهای شغلی می‌تواند به ناهماهنگی بین قابلیت‌های فردی و نیازهای سازمانی منجر شود و ظرفیت‌های بالقوه نیروی انسانی را بلااستفاده بگذارد. پژوهش‌های جدید بر ضرورت توسعه مدل‌های بومی مسیر شغلی مبتنی بر شواهد تجربی و داده‌محور در سازمان‌های دولتی تأکید دارند و آن را پیش‌شرط ارتقای تاب‌آوری سازمانی و پایداری سرمایه انسانی می‌دانند (ساویکاس، ۲۰۲۰؛ نائوتا، ۲۰۲۲؛ آکرمانس، ۲۰۲۳). از این منظر، طراحی و تبیین مدل مسیر شغلی بدون مرز در وزارت امور اقتصادی و دارایی نه تنها پاسخی به یک خلأ نظری در ادبیات مدیریت منابع انسانی دولتی است، بلکه می‌تواند مبنایی عملی برای بازطراحی نظام‌های ارتقا، آموزش، جانشین‌پروری و مدیریت استعداد در این نهاد راهبردی فراهم آورد و زمینه هم‌راستاسازی اهداف فردی و سازمانی را در افق تحولات آینده بازار کار مهیا سازد.

### مبانی نظری و پیشینه تحقیق

تحولات عمیق و شتابان در ساختارهای اقتصادی و فناورانه طی دهه‌های اخیر، ماهیت کار و اشتغال را به‌گونه‌ای بنیادین دگرگون ساخته است. جهانی‌شدن اقتصاد، گسترش فناوری‌های دیجیتال، رشد اشکال نوین اشتغال و افزایش تحرک نیروی کار، موجب تضعیف الگوهای سنتی مسیر شغلی مبتنی بر ثبات سازمانی و استخدام بلندمدت شده است. در چنین فضایی، مفهوم «مسیر شغلی بدون مرز» به‌عنوان پارادایمی نوین در ادبیات مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی مطرح شده که بر پویایی، خودراهبری و انعطاف‌پذیری حرفه‌ای افراد تأکید دارد. پژوهشگران بر این باورند که مسیرهای شغلی دیگر صرفاً در چارچوب یک سازمان تعریف نمی‌شوند، بلکه در شبکه‌ای از فرصت‌های

بین‌سازمانی، بین‌بخشی و حتی فراملی شکل می‌گیرند و توسعه می‌یابند (آرتور، ۲۰۲۱؛ سالیوان و باروچ، ۲۰۲۲؛ اینکسون، ۲۰۲۰). در این رویکرد، مسئولیت اصلی مدیریت و هدایت مسیر شغلی از سازمان به فرد منتقل می‌شود و سازمان‌ها بیش از آنکه متولی تضمین امنیت شغلی باشند، نقش تسهیل‌گر یادگیری، توانمندسازی و توسعه قابلیت‌های حرفه‌ای را ایفا می‌کنند (هال، ۲۰۱۹؛ دفیلیپی، ۲۰۲۱؛ رودریگز، ۲۰۲۳). این دگرگونی مفهومی، پیامدهای عمیقی برای سیاست‌گذاری‌های منابع انسانی، نظام‌های ارتقا، آموزش و توسعه و حتی فرهنگ سازمانی در پی داشته است.

در بخش دولتی، این تحولات با پیچیدگی‌های مضاعفی همراه است؛ زیرا سازمان‌های دولتی به‌طور سنتی بر ساختارهای بوروکراتیک، سلسله‌مراتب اداری و امنیت شغلی بلندمدت استوار بوده‌اند. با این حال، فشارهای محیطی ناشی از رقابت برای جذب استعدادها، افزایش انتظارات شهروندان از کارآمدی نهادهای عمومی و ضرورت چابک‌سازی ساختارهای حکمرانی، موجب شده است که نهادهای دولتی نیز به بازاندیشی در الگوهای مدیریت سرمایه انسانی و مسیرهای شغلی روی آورند. مطالعات نشان می‌دهد که عدم انطباق نظام‌های مسیر شغلی دولتی با تحولات بازار کار می‌تواند به کاهش انگیزش، فرسودگی شغلی و مهاجرت نخبگان منجر شود (پری و هوندگم، ۲۰۲۰؛ کیم، ۲۰۲۱؛ واندنابیله، ۲۰۲۲). از سوی دیگر، رویکرد مسیر شغلی بدون‌مرز در بخش عمومی می‌تواند با ارتقای قابلیت اشتغال‌پذیری، توسعه مهارت‌های انتقال‌پذیر و تقویت سرمایه روان‌شناختی کارکنان، زمینه افزایش بهره‌وری و نوآوری سازمانی را فراهم سازد (بریسکو، ۲۰۱۹؛ فوریر، ۲۰۲۱؛ هیرشی، ۲۰۲۳). با این وجود، پیاده‌سازی این رویکرد در سازمان‌های دولتی مستلزم درک عمیق از بسترهای نهادی، فرهنگی و ساختاری خاص هر کشور و هر دستگاه اجرایی است؛ چراکه نسخه‌های وارداتی و غیر بومی اغلب فاقد کارایی لازم در محیط‌های اداری بومی هستند. در این میان، وزارت امور اقتصادی و دارایی به‌عنوان یکی از ارکان کلیدی نظام حکمرانی اقتصادی، نقشی تعیین‌کننده در سیاست‌گذاری‌های مالی، بودجه‌ای و سرمایه‌گذاری کشور ایفا می‌کند و کیفیت سرمایه انسانی آن تأثیر مستقیمی بر کارآمدی اقتصاد ملی دارد. کارکنان این وزارتخانه در معرض فشارهای دوگانه‌ای قرار دارند: از یک سو الزامات ثبات، پاسخگویی و رعایت چارچوب‌های اداری و از سوی دیگر ضرورت انطباق با تحولات فناورانه، پیچیدگی‌های بازارهای مالی و افزایش انتظارات حرفه‌ای. در چنین شرایطی،

فقدان یک الگوی نظام‌مند، بومی و قابل اجرا برای هدایت مسیرهای شغلی می‌تواند به ناهماهنگی بین قابلیت‌های فردی و نیازهای سازمانی منجر شود و ظرفیت‌های بالقوه نیروی انسانی را بلااستفاده بگذارد. پژوهش‌های جدید بر ضرورت توسعه مدل‌های بومی مسیر شغلی مبتنی بر شواهد تجربی و داده‌محور در سازمان‌های دولتی تأکید دارند و آن را پیش شرط ارتقای تاب‌آوری سازمانی و پایداری سرمایه انسانی می‌دانند (ساویکاس، ۲۰۲۰؛ نائوتا، ۲۰۲۲؛ آکرمانس، ۲۰۲۳). از این منظر، طراحی و تبیین مدل مسیر شغلی بدون مرز در وزارت امور اقتصادی و دارایی نه تنها پاسخی به یک خلأ نظری در ادبیات مدیریت منابع انسانی دولتی است، بلکه می‌تواند مبنایی عملی برای بازطراحی نظام‌های ارتقا، آموزش، جانشین‌پروری و مدیریت استعداد در این نهاد راهبردی فراهم آورد و زمینه هم‌راستاسازی اهداف فردی و سازمانی را در افق تحولات آینده بازار کار مهیا سازد.

### روش پژوهش

پژوهش حاضر با رویکرد آمیخته و در قالب طرح «اکتشافی متوالی» انجام شده است؛ به این معنا که در گام نخست داده‌های کیفی گردآوری و تحلیل شد و سپس بر مبنای یافته‌های کیفی، ابزار و مدل کمی طراحی و آزمون گردید. انتخاب این رویکرد به دلیل ماهیت چندبعدی و پیچیده مفهوم مسیر شغلی بدون مرز و ضرورت ترکیب عمق تحلیلی کیفی با دقت و تعمیم‌پذیری کمی صورت گرفته است. هدف اصلی پژوهش، طراحی و تبیین مدل مسیر شغلی بدون مرز در وزارت امور اقتصادی و دارایی و سپس اعتبارسنجی تجربی آن در سطح جامعه آماری بزرگ‌تر بوده است. بدین ترتیب، مرحله کیفی نقش اکتشافی و بنیان‌گذار و مرحله کمی نقش تبیینی و تأییدی را ایفا کرده است. در بخش کیفی، از روش «تحلیل مضمون» (تحلیل تماتیک) استفاده شد که یکی از معتبرترین و پرکاربردترین روش‌های تحلیل داده‌های کیفی در علوم اجتماعی و مدیریتی به‌شمار می‌رود. این روش با هدف شناسایی، طبقه‌بندی و تفسیر الگوهای معنایی موجود در داده‌ها به کار گرفته می‌شود و امکان کشف ابعاد پنهان و آشکار پدیده مورد مطالعه را فراهم می‌سازد. تحلیل مضمون در این پژوهش با رویکردی استقرایی انجام شد؛ بدین معنا که مضامین نه بر اساس چارچوب‌های از پیش تعیین‌شده، بلکه از دل داده‌های میدانی و تجربه‌های زیسته مشارکت‌کنندگان استخراج گردید. همچنین تحلیل در دو سطح «معنایی» و «پنهان» صورت پذیرفت؛ به گونه‌ای که هم به محتوای صریح اظهارات و هم

به لایه‌های عمیق‌تر مفهومی و مفروضات نهفته در گفتار خبرگان توجه شد. فرآیند تحلیل شامل مراحل آشنایی با داده‌ها، کدگذاری اولیه، شکل‌گیری مضامین پایه، سازمان‌دهی مضامین و در نهایت استخراج مضامین فراگیر بود که با بهره‌گیری از نرم‌افزار MAXQDA انجام شد. چارچوب کلی روش‌شناسی پژوهش بر اساس «مدل پياز پژوهش ساندرز» طراحی گردید. در لایه فلسفی، پژوهش بر رویکرد تفسیری استوار است؛ زیرا مسیر شغلی بدون مرز پدیده‌ای اجتماعی و وابسته به ادراکات، تجربه‌ها و تفسیرهای کنشگران سازمانی است و نمی‌توان آن را صرفاً یک واقعیت عینی و ثابت تلقی کرد. در این رویکرد، پژوهشگر نقش مفسر فعال را ایفا می‌کند و از طریق تعامل با مشارکت‌کنندگان به درک عمیق‌تری از پدیده دست می‌یابد. در لایه رویکرد پژوهش، از رویکرد استقرایی-قیاسی متوالی استفاده شد؛ بدین صورت که ابتدا با منطق استقرایی، ابعاد و مؤلفه‌های مدل از داده‌های کیفی استخراج گردید و سپس در مرحله قیاسی، این ابعاد در قالب فرضیه‌ها و سازه‌های قابل سنجش آزمون شد. در لایه استراتژی، پژوهش از نوع آمیخته متوالی اکتشافی است که در آن فاز کیفی مبنای مستقیم طراحی فاز کمی قرار می‌گیرد. از نظر افق زمانی نیز پژوهش مقطعی است؛ بدین معنا که داده‌ها در یک بازه زمانی مشخص گردآوری شده‌اند، هرچند اجرای کل فرآیند تحقیق حدود یک سال به طول انجامیده است. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود. این نوع مصاحبه امکان حفظ چارچوب سؤالات اصلی و در عین حال انعطاف‌پذیری در پیگیری موضوعات نوظهور را فراهم می‌سازد. جامعه بخش کیفی شامل خبرگان حوزه مدیریت منابع انسانی، مدیران ارشد و میانی وزارت امور اقتصادی و دارایی و اساتید دانشگاهی مرتبط با حوزه مسیر شغلی و سرمایه انسانی بود. نمونه‌گیری به صورت هدفمند و نظری انجام شد و تا رسیدن به «اشباع نظری» ادامه یافت؛ به این معنا که پس از انجام ۱۴ مصاحبه، داده‌های جدید منجر به تولید کد یا مفهوم تازه‌ای نشد و الگوهای مفهومی به ثبات رسید. معیارهای انتخاب خبرگان شامل سابقه مدیریتی و اجرایی، دانش تخصصی، دسترسی به اطلاعات کلیدی سازمانی، تنوع نقش‌های حرفه‌ای و توان تحلیل مفهومی بود. واحد تحلیل در بخش کیفی «مضمون» یا «تم» در نظر گرفته شد. در بخش کمی، ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه محقق‌ساخته بود که بر اساس مضامین استخراج‌شده از مرحله کیفی طراحی گردید. این پرسشنامه ابعاد فردی، سازمانی و فراسازمانی مسیر شغلی بدون‌مرز را در قالب گویه‌های قابل سنجش مورد ارزیابی قرار داد. جامعه آماری این

بخش شامل مدیران، کارشناسان و کارکنان وزارت امور اقتصادی و دارایی بود که از میان حدود ۴۴۵۰ نفر، نمونه‌ای ۳۵۴ نفری بر اساس فرمول کوکران و به شیوه تصادفی انتخاب شد. برای سنجش پایایی ابزار از شاخص آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی و برای بررسی روایی از روایی محتوایی و تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. تحلیل داده‌های کمی با بهره‌گیری از روش «مدل‌سازی معادلات ساختاری» و رویکرد حداقل مربعات جزئی (PLS-SEM) در نرم‌افزار SmartPLS انجام شد. این روش امکان بررسی هم‌زمان مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری، سنجش برازش کلی مدل، ارزیابی روایی و پایایی سازه‌ها و آزمون شدت و جهت روابط میان متغیرها را فراهم می‌سازد. همچنین برای اعتبارسنجی ساختار عوامل از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد تا الگوی استخراج شده از مرحله کیفی به صورت تجربی مورد آزمون قرار گیرد. واحد تحلیل در بخش کمی «افراد پاسخ‌دهنده» بودند. در مجموع، تلفیق روش‌های کیفی و کمی در قالب طرح آمیخته متوالی اکتشافی، این امکان را فراهم ساخت که مدل نهایی مسیر شغلی بدون مرز از یک سو ریشه در واقعیت‌های بومی و تجربه‌های زیسته کنشگران وزارت امور اقتصادی و دارایی داشته باشد و از سوی دیگر، از اعتبار آماری و قابلیت تعمیم‌پذیری برخوردار گردد. این انسجام روش‌شناختی، اعتبار درونی و بیرونی یافته‌ها را تقویت کرده و زمینه ارائه مدلی کاربردی و سیاست‌پذیر برای مدیریت مسیرهای شغلی در این نهاد دولتی را فراهم ساخته است.

### تحلیل مضمون

تحلیل مضمون به عنوان یکی از رویکردهای نظام‌مند در تحلیل داده‌های کیفی، امکان شناسایی، سازمان‌دهی و تبیین الگوهای معنادار نهفته در داده‌ها را فراهم می‌سازد. در پژوهش حاضر، این روش به منظور استخراج ابعاد و مولفه‌های مدل مسیر شغلی بدون مرز در وزارت امور اقتصادی و دارایی و بر اساس داده‌های حاصل از مصاحبه‌های نیمه ساخت یافته با خبرگان، مدیران ارشد و میانی به کار گرفته شده است. تحلیل مضمون در این پژوهش با رویکرد استقرایی انجام شده و تلاش شده است مضامین از دل داده‌ها و بدون تحمیل چارچوب‌های نظری از پیش تعیین شده استخراج شوند. فرآیند تحلیل داده‌ها بر اساس الگوی شش مرحله‌ای براون و کلارک انجام شد و نتایج آن در قالب سه سطح از مضامین شامل مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده و مضامین فراگیر ارائه می‌شود. در مرحله نخست، پس از پیاده‌سازی کامل مصاحبه‌ها و انجام بازخوانی‌های

مکرر، کدگذاری اولیه داده‌ها انجام گرفت. در این مرحله، گزاره‌های معنادار استخراج و به صورت کدهای اولیه ثبت شدند که پایین‌ترین سطح انتزاع را داشته و مستقیماً بازتاب‌دهنده دیدگاه‌ها، تجربیات و برداشتهای مشارکت‌کنندگان درباره تحولات مسیر شغلی، تحرک بین‌سازمانی، شایستگی‌های فردی و الزامات نهادی مسیر شغلی بدون مرز بودند.

در نتیجه کدگذاری اولیه، تعداد قابل توجهی از مضامین پایه شناسایی شد که هر یک بیانگر جنبه‌ای از تجربه زیسته مشارکت‌کنندگان در بستر وزارت امور اقتصادی و دارایی است. این مضامین پایه، منعکس‌کننده موضوعاتی نظیر محدودیت‌های مسیر شغلی سنتی، نقش شایستگی‌های فردی و حرفه‌ای، اهمیت یادگیری مستمر، موانع ساختاری و قانونی، فرهنگ سازمانی حاکم و الزامات سیاست‌گذاری منابع انسانی در مسیرهای شغلی بدون مرز بوده‌اند.

در مرحله بعد، با مقایسه مستمر مضامین پایه و بررسی شباهت‌ها و تفاوت‌های مفهومی میان آن‌ها، فرآیند دسته‌بندی و تلخیص انجام گرفت و مضامین پایه در قالب مضامین سازمان‌دهنده سامان‌دهی شدند. این مضامین سازمان‌دهنده، سطوح انتزاعی تری از داده‌ها را منعکس می‌کنند و امکان درک روابط درونی میان ابعاد مختلف مسیر شغلی بدون مرز را فراهم می‌سازند. در این مرحله، مضامین سازمان‌دهنده به گونه‌ای شکل گرفتند که ابعاد فردی، سازمانی، ساختاری، نهادی و محیطی مرتبط با مسیر شغلی بدون مرز را پوشش دهند. در گام نهایی تحلیل، با ادغام و ترکیب مضامین سازمان‌دهنده و حرکت به سطح بالاتری از انتزاع، مضامین فراگیر استخراج شدند. این مضامین فراگیر، چارچوب مفهومی کلی حاکم بر داده‌ها را شکل داده و بیانگر منطق مسلط بر مسیر شغلی بدون مرز در وزارت امور اقتصادی و دارایی هستند. مضامین فراگیر استخراج‌شده، نمایانگر مؤلفه‌های اصلی مدل پیشنهادی پژوهش بوده و مبنای طراحی مدل مفهومی و تدوین ابزار سنجش در بخش کمی تحقیق قرار گرفته‌اند.

در مجموع، تحلیل مضمون انجام‌شده در این پژوهش، با استخراج نظام‌مند مضامین در سه سطح پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر، زمینه لازم برای شناسایی روابط مفهومی میان ابعاد مختلف مسیر شغلی بدون مرز را فراهم ساخته است. یافته‌های این بخش، نه تنها تصویری جامع از وضعیت موجود و الزامات گذار به مسیرهای شغلی بدون مرز در بستر وزارت

امور اقتصادی و دارایی ارائه می‌دهد، بلکه مبنای علمی و تجربی لازم برای اعتبارسنجی مدل در فاز کمی پژوهش را نیز فراهم می‌آورد.

**جدول ۱: آمار توصیفی مضامین تحقیق**

مقوله اصلی	مضمون سازمان‌دهنده	تعداد تکرار مضامین پایه	درصد از مضمون سازمان‌دهنده	درصد از کل	درصد از مقوله اصلی
فردی	انعطاف‌پذیری شغلی	40	20%	8%	20%
	توسعه مهارت‌های قابل انتقال	35	18%	7%	20%
	خودکارآمدی شغلی	30	15%	6%	20%
	یادگیری مستمر دانش	25	12%	5%	20%
سازمانی	سیستم مدیریت استعداد و مسیر شغلی	35	20%	7%	25%
	الگوهای متنوع پیشرفت	30	17%	6%	25%
	فرهنگ سازمانی یادگیرنده	25	14%	5%	25%
	سیستم پاداش	40	23%	8%	25%
فراسازمانی	شبکه‌سازی حرفه‌ای	30	18%	6%	25%
	همکاری بین سازمانی	25	15%	5%	25%
	بازاریابی پذیرش (اشتغال‌پذیری)	35	21%	7%	25%

جدول ۲: مضامین نهایی و مقوله های تحقیق

مضمون فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
	تجربه کاری در نقش ها یا واحدهای سازمانی مختلف	
	مشارکت داوطلبانه در پروژه های فرابخشی	
	انعطاف پذیری شغلی	سازگاری با واحدها و وظایف متنوع سازمانی
		برون گرایی و تمایل به تعامل حرفه ای
		گذراندن دوره های آموزشی و دریافت گواهینامه های خارج از تخصص اصلی
	توسعه مهارت های قابل انتقال	مهارت های ارتباطی، کار تیمی و همکاری بین بخشی
		مهارت مدیریت تعارض و مذاکره
فردی		مهارت های پایه فناوری و کار با سامانه های سازمانی
		ارائه ابتکارات و پیشنهادهای بهبود
	خود کارآمدی شغلی	توانایی تفکر تحلیلی و حل مسئله
		تمایل به پذیرش مسئولیت های چالش برانگیز
		حضور در کلاس های آموزشی رسمی و غیررسمی
	یادگیری مستمر دانش و مهارت	مطالعه کتب و مقالات تخصصی
		عضویت فعال در انجمن های حرفه ای
		یادگیری و به روزرسانی نرم افزارها و سیستم های جدید
		وجود سامانه پروفایل شغلی برای ثبت مهارت ها و علایق کارکنان
	سیستم مدیریت استعداد و مسیر شغلی	تعریف مسیرهای شغلی مشخص (شغلی، تخصصی، رهبری)
سازمانی		حمایت از ورود و خروج کارکنان و کاهش مرزهای درون و برون سازمانی
		ترفیعات مبتنی بر شایستگی

مضمون فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
	الگوهای متنوع پیشرفت شغلی	جابه‌جایی‌های داخلی بین‌بخشی پروژه‌های موقت و ماموریت‌های ویژه (تشویق نقش‌های چندگانه)
	فرهنگ سازمانی یادگیرنده	برگزاری کمپین‌ها و رویدادهای ایده‌پردازی برنامه‌های مربی‌گری، منتورینگ و کوچینگ محیط کاری با حداقل مرزهای سلسله‌مراتبی
	سیستم پاداش	تعهد سازمان به توسعه حرفه‌ای کارکنان مشوق‌های عینی برای همکاری بین‌بخشی، خلاقیت و توسعه مهارت نظام پرداخت مبتنی بر مهارت، شایستگی و عملکرد فردی
	شبکه‌سازی حرفه‌ای	تقدیر عمومی از موفقیت‌های پروژه‌محور فعالیت در انجمن‌های تخصصی، همایش‌ها و شبکه‌های حرفه‌ای بیرون از سازمان ارائه مقالات در کنفرانس‌های ملی و بین‌المللی استفاده از پلتفرم‌های حرفه‌ای برای توسعه مسیر شغلی
فراسازمانی	همکاری بین‌سازمانی	انعقاد تفاهم‌نامه‌های همکاری با سازمان‌های دیگر اعزام کارکنان به ماموریت‌های فراسازمانی اجرای پروژه‌های مشترک با سایر نهادها
	بازاریابی پذیری (اشتغال‌پذیری)	رضایت کارکنان از میزان قابلیت استخدامی خود تنوع و کیفیت مهارت‌های ثبت‌شده در رزومه حرفه‌ای دریافت پیشنهادهای شغلی از خارج از سازمان

## مضمون فراگیر فردی

در مدل مسیر شغلی بدون مرز در وزارت امور اقتصادی و دارایی، مضمون فراگیر فردی به مجموعه قابلیت ها، گرایش ها و شایستگی هایی اشاره دارد که امکان تحرک حرفه ای، جابه جایی نقش، و حضور اثربخش در تجربه های چندگانه را برای کارکنان فراهم می کند. منطق بنیادین این مضمون آن است که مسیر شغلی دیگر یک خط مستقیم مبتنی بر پست ثابت نیست، بلکه شبکه ای از نقش ها، تجربه ها و مهارت های قابل انتقال است که با تحولات بازار کار و الزامات حکمرانی اقتصادی همسو می شود. در این چارچوب، فردی که قرار است درون وزارت رشد کند و همزمان در برابر تغییرات بیرونی بازار کار آسیب پذیر نباشد، باید بتواند مرزهای سنتی بین واحدها، تخصص ها و حتی سازمان ها را از منظر شایستگی پشت سر بگذارد. به همین دلیل، مضمون فردی در این مدل بر چهار مولفه سازمان دهنده استوار است: انعطاف پذیری شغلی، توسعه مهارت های قابل انتقال، خودکارآمدی شغلی، و یادگیری مستمر دانش و مهارت.

نخستین مولفه، انعطاف پذیری شغلی، هسته رفتاری مسیر بدون مرز در سطح فرد است. انعطاف پذیری در اینجا به معنای سازگاری منفعلانه نیست، بلکه ظرفیت فعال برای تجربه کردن نقش های متنوع و جابه جایی هدفمند درون وزارت است. تجربه کاری در نقش ها یا واحدهای سازمانی مختلف، مشارکت داوطلبانه در پروژه های فرابخشی، سازگاری با واحدها و وظایف متنوع سازمانی و نیز برون گرایی و تمایل به تعامل حرفه ای، نشان می دهد که کارکنان چگونه می توانند از پست محوری فاصله بگیرند و به نقش محوری برسند. در وزارت امور اقتصادی و دارایی که حوزه های مالی، بودجه، خزانه داری، گمرک، مالیات، سرمایه گذاری و تنظیم گری در هم تنیده اند، فرد منعطف کسی است که بتواند زبان مشترک بین واحدها را یاد بگیرد، با منطق مساله در هر حوزه ارتباط برقرار کند و از حصار تخصص محدود خارج شود. مشارکت داوطلبانه در پروژه های فرابخشی در این مدل یک شاخص کلیدی است، زیرا نشان می دهد فرد علاوه بر انجام وظایف روزمره، آمادگی دارد در مأموریت های مشترک، پروژه های موقت و نقش های چندگانه وارد شود و تجربه بین بخشی تولید کند. این تجربه ها، مواد اولیه برای شکل گیری رزومه حرفه ای قابل انتقال هستند و فرد را برای مواجهه با تغییرات بازار کار و تحول نقش دولت از کارفرمای دائمی به توسعه دهنده سرمایه انسانی آماده می کنند.

دومین مولفه، توسعه مهارت های قابل انتقال، بعد دانشی و مهارتی مسیر بدون مرز را تشکیل می دهد. در وزارت، بسیاری از مهارت ها ممکن است به صورت سنتی در چارچوب یک پست تعریف شوند، اما مسیر بدون مرز نیازمند مهارت هایی است که در چندین نقش و چندین زمینه کاربرد داشته باشند. گذراندن دوره های آموزشی و دریافت گواهینامه های خارج از تخصص اصلی، مهارت های ارتباطی، کار تیمی و همکاری بین بخشی، مهارت مدیریت تعارض و مذاکره و مهارت های پایه فناوری و کار با سامانه های سازمانی، همگی نشان می دهند که فرد چگونه قابلیت انتقال پذیری خود را افزایش می دهد. در فضای حکمرانی اقتصادی، تعاملات بین سازمانی، مذاکرات بین بخشی، و هماهنگی با ذینفعان داخلی و بیرونی فراوان است. بنابراین مهارت مذاکره و مدیریت تعارض برای جلوگیری از قفل شدن پروژه های مشترک، و مهارت ارتباطی برای ساختن هم افزایی بین واحدها، به بخشی از شایستگی های ضروری مسیر بدون مرز تبدیل می شود. همچنین، مهارت های فناوری در سطح پایه و توان کار با سامانه ها، در وزارت نه یک امتیاز اضافی، بلکه شرط لازم برای ورود به بسیاری از نقش های نوین است. کارکنانی که توانایی خواندن داده، کار با سامانه های اداری و مالی، و تطبیق با نرم افزارها و سیستم های جدید را دارند، سریع تر در پروژه های توسعه ای ادغام می شوند و در نتیجه فرصت های مسیر شغلی متنوع تری به دست می آورند.

سومین مولفه، خودکارآمدی شغلی، موتور روان شناختی و رفتاری حرکت به سمت مسیر بدون مرز است. خودکارآمدی در این مدل به معنای اعتماد واقع بینانه فرد به توانایی خود برای حل مساله، یادگیری نقش جدید و اثرگذاری در موقعیت های ناشناخته است. ارائه ابتکارات و پیشنهادهای بهبود، توانایی تفکر تحلیلی و حل مساله و تمایل به پذیرش مسئولیت های چالش برانگیز، شاخص هایی هستند که نشان می دهند فرد صرفاً منتظر تصمیم های بالا به پایین نمی ماند، بلکه در طراحی تجربه های جدید مشارکت می کند و نقش خود را در تحول تعریف می نماید. در وزارت امور اقتصادی و دارایی که تصمیم ها و پروژه ها با ریسک، حساسیت و پیچیدگی بالا همراه است، خودکارآمدی عامل تعیین کننده برای ورود به ماموریت های ویژه و پروژه های فرابخشی محسوب می شود. فردی که از مسئولیت چالش برانگیز فرار می کند یا در مواجهه با ابهام دچار انفعال می شود، عملاً در چارچوب مسیر خطی باقی می ماند. در مقابل، خودکارآمدی باعث می

شود کارکنان از نگاه پست ثابت عبور کنند، به شبکه نقش ها فکر کنند، و برای کسب تجربه های متنوع مذاکره و اقدام کنند.

چهارمین مولفه، یادگیری مستمر دانش و مهارت، سازوکار پایدارسازی سه مولفه قبلی است. مسیر بدون مرز اگر به یادگیری مستمر متصل نشود، به سرعت به یک تجربه مقطعی تبدیل می شود و کارکنان دوباره در مهارت های قدیمی قفل می شوند. حضور در کلاس های آموزشی رسمی و غیررسمی، مطالعه کتب و مقالات تخصصی، عضویت فعال در انجمن های حرفه ای و یادگیری و به روزرسانی نرم افزارها و سیستم های جدید، نشان دهنده آن است که یادگیری در این مدل یک فعالیت اختیاری و حاشیه ای نیست، بلکه بخشی از هویت حرفه ای کارمند محسوب می شود. در وزارت، تحولات سیاستگذاری، مقررات، فناوری های مالی و ابزارهای نوین حکمرانی داده محور به سرعت در حال تغییر است. بنابراین فردی که یادگیری مستمر را نهادینه کرده، سریع تر با این تحولات همگام می شود، سریع تر به نقش های نو وارد می گردد و قابلیت اشتغال پذیری خود را بالا می برد. یادگیری مستمر همچنین زمینه ساز شکل گیری زبان مشترک بین تخصص هاست و امکان می دهد فرد از محدودیت های سنتی تخصص عبور کند و در پروژه های بین بخشی نقش آفرینی نماید.

برآیند این چهار مولفه نشان می دهد مضمون فراگیر فردی در مدل مسیر شغلی بدون مرز، به معنای طراحی یک نوع حرفه ای گری جدید در وزارت امور اقتصادی و دارایی است: حرفه ای گری مبتنی بر نقش، تجربه و شایستگی، نه صرفاً عنوان و پست. این مضمون به طور مستقیم با هدف تحقیق یعنی طراحی و تبیین مدل مسیر شغلی بدون مرز پیوند دارد، زیرا بدون شکل گیری شایستگی های فردی، هیچ سازوکار سازمانی یا فراسازمانی قادر نیست تحرک شغلی را پایدار کند. در واقع، سطح فردی در این مدل نقش زیرساخت نرم را ایفا می کند؛ زیرساختی که اگر تقویت نشود، بهترین سامانه ها، بهترین سیاست ها و بهترین تفاهم نامه ها نیز صرفاً به صورت تشریفاتی باقی می مانند. مسیر شغلی بدون مرز در وزارت، پیش از آنکه یک دستورالعمل اداری باشد، یک منطق شایستگی محور است که باید در رفتار، انگیزه و مهارت کارکنان قابل مشاهده شود.

## مضمون فراگیر سازمانی

در مدل مسیر شغلی بدون مرز در وزارت امور اقتصادی و دارایی، مضمون فراگیر سازمانی به مجموعه سازوکارها، سیاست‌ها، ساختارها و رویه‌هایی اشاره دارد که امکان بروز، تقویت و نهادینه‌سازی تحرک شغلی مبتنی بر شایستگی را در سطح سازمان فراهم می‌کنند. منطق اصلی این مضمون آن است که حتی اگر کارکنان از آمادگی فردی، انگیزه یادگیری و قابلیت تجربه نقش‌های متنوع برخوردار باشند، بدون پشتیبانی ساختاری و نهادی، مسیر شغلی بدون مرز در حد رفتارهای پراکنده و غیررسمی باقی می‌ماند. بنابراین، سازمان در این مدل صرفاً بستری خنثی برای رشد فردی نیست، بلکه بازیگر فعال و تعیین‌کننده‌ای است که می‌تواند تحرک شغلی را تسهیل، محدود یا حتی سرکوب کند. در وزارت امور اقتصادی و دارایی که دارای ساختار بوروکراتیک، سلسله‌مراتبی و قانون‌محور است، نقش مضمون سازمانی در موفقیت یا شکست مسیر شغلی بدون مرز بسیار پررنگ‌تر از بسیاری از سازمان‌های دیگر است.

نخستین مولفه سازمان‌دهنده در این سطح، سیستم مدیریت استعداد و مسیر شغلی است. وجود سامانه پروفایل شغلی برای ثبت مهارت‌ها و علایق کارکنان، تعریف مسیرهای شغلی مشخص اعم از مسیرهای شغلی، تخصصی و رهبری، و حمایت از ورود و خروج کارکنان و کاهش مرزهای درون و برون‌سازمانی، نشان می‌دهد که سازمان تا چه اندازه منطق شایستگی‌محور را جایگزین منطق پست‌محور کرده است. در ساختار سنتی وزارت، مسیر شغلی اغلب به صورت خطی و مبتنی بر ارتقای سلسله‌مراتبی تعریف می‌شود؛ به این معنا که رشد حرفه‌ای عمدتاً با افزایش عنوان و جایگاه مدیریتی مترادف است. این منطق، بخش بزرگی از سرمایه انسانی را که تمایل یا توانایی ورود به مسیر مدیریتی ندارند، در وضعیت رکود شغلی قرار می‌دهد. در مقابل، سیستم مدیریت استعداد در مدل بدون مرز، به کارکنان اجازه می‌دهد بر اساس مهارت، تجربه و علاقه، مسیرهای متنوعی را طی کنند و حتی به صورت موقت یا پروژه‌ای در نقش‌های جدید ظاهر شوند. ثبت و مستندسازی مهارت‌ها در سامانه‌های منابع انسانی، پیش‌شرط هر نوع تصمیم‌گیری عادلانه و شفاف درباره جابه‌جایی‌ها، ماموریت‌ها و پروژه‌های توسعه‌ای است و بدون آن، تحرک شغلی به روابط غیررسمی و سلیقه‌ای تقلیل پیدا می‌کند.

دومین مولفه، الگوهای متنوع پیشرفت شغلی است که مستقیماً با مفهوم بدون مرز بودن مسیر شغلی پیوند دارد. ترفیعات مبتنی بر شایستگی، جابه‌جایی‌های داخلی بین‌بخشی، و

پروژه‌های موقت و ماموریت‌های ویژه که نقش‌های چندگانه را تشویق می‌کنند، ابزارهای عملیاتی این مولفه هستند. در وزارت امور اقتصادی و دارایی، بسیاری از کارکنان سال‌ها در یک واحد ثابت باقی می‌مانند و تنها مسیر پیشرفت برای آنان، انتظار برای پست بالاتر است. این وضعیت نه تنها انگیزه یادگیری را کاهش می‌دهد، بلکه باعث فرسودگی شغلی و هدررفت استعدادها بالقوه می‌شود. الگوهای متنوع پیشرفت شغلی به سازمان امکان می‌دهد رشد را از انحصار سلسله‌مراتب مدیریتی خارج کند و تجربه، پروژه و نقش را به واحدهای اصلی رشد تبدیل نماید. ماموریت‌های ویژه و پروژه‌های موقت، به‌ویژه در حوزه‌هایی مانند اصلاح نظام مالی، تحول دیجیتال، سیاستگذاری اقتصادی یا همکاری‌های بین‌سازمانی، بستر مناسبی برای ساخت تجربه قابل انتقال فراهم می‌کنند. این تجربه‌ها، هم ارزش سازمانی دارند و هم سرمایه حرفه‌ای فرد را تقویت می‌کنند و در نتیجه، منطق برد-برد مسیر شغلی بدون مرز را محقق می‌سازند.

سومین مولفه سازمان‌دهنده، فرهنگ سازمانی یادگیرنده است که نقش زمینه‌ای و زیربنایی در تحقق سایر مولفه‌ها دارد. برگزاری کمپین‌ها و رویدادهای ایده‌پردازی، اجرای برنامه‌های مربی‌گری، منتورینگ و کوچینگ، ایجاد محیط کاری با حداقل مرزهای سلسله‌مراتبی و تعهد سازمان به توسعه حرفه‌ای کارکنان، نشانه‌های عینی این فرهنگ هستند. در غیاب فرهنگ یادگیرنده، حتی بهترین ساختارها و دستورالعمل‌ها نیز در عمل خنثی می‌شوند. فرهنگ سازمانی یادگیرنده به این معناست که تجربه کردن، خطا کردن و یاد گرفتن از خطا هزینه حیثیتی یا شغلی برای کارکنان ایجاد نکند. در وزارت که تصمیم‌ها اغلب حساس و پرریسک تلقی می‌شوند، ترس از اشتباه می‌تواند مانع اصلی ورود کارکنان به نقش‌های جدید و پروژه‌های نوآورانه باشد. منتورینگ و کوچینگ در این فضا نقش کلیدی دارند، زیرا انتقال تجربه از افراد باتجربه به کارکنانی که وارد نقش‌های جدید می‌شوند، ریسک تحرک شغلی را کاهش می‌دهد و اعتماد سازمانی را تقویت می‌کند. همچنین، کاهش مرزهای سلسله‌مراتبی به معنای حذف نظم اداری نیست، بلکه به معنای تسهیل جریان دانش، تجربه و تعامل حرفه‌ای بین سطوح و واحدهاست.

چهارمین مولفه سازمانی، سیستم پاداش است که نقش تقویتی و تثبیتی در مسیر شغلی بدون مرز ایفا می‌کند. مشوق‌های عینی برای همکاری بین‌بخشی، خلاقیت و توسعه مهارت، نظام پرداخت مبتنی بر مهارت، شایستگی و عملکرد فردی، و تقدیر عمومی از موفقیت‌های پروژه‌محور، ابزارهایی هستند که به کارکنان پیام می‌دهند چه رفتارهایی

ارزشمند تلقی می‌شود. اگر سازمان همچنان صرفاً ماندگاری در پست، سابقه یا اطاعت از رویه‌های ثابت را پاداش دهد، انتظار حرکت به سمت مسیر بدون مرز واقع‌بینانه نخواهد بود. در وزارت امور اقتصادی و دارایی، پیوند دادن پاداش‌ها با تجربه‌های فرابخشی، یادگیری مهارت‌های جدید و مشارکت در پروژه‌های توسعه‌ای، می‌تواند به تدریج منطق شایستگی محور را جایگزین منطق سنتی کند. تقدیر عمومی از موفقیت‌های پروژه محور نیز نقش نمادین مهمی دارد، زیرا نشان می‌دهد سازمان موفقیت را نه فقط در قالب ارتقای پست، بلکه در قالب اثرگذاری حرفه‌ای می‌بیند.

در مجموع، مضمون فراگیر سازمانی در مدل مسیر شغلی بدون مرز، بیانگر این واقعیت است که حرکت شغلی بدون بازطراحی سازوکارهای رسمی سازمان امکان‌پذیر نیست. وزارت امور اقتصادی و دارایی برای حرکت به سمت این مدل، ناگزیر است از نگاه کنترل محور به نگاه توسعه محور در مدیریت منابع انسانی عبور کند. این عبور مستلزم آن است که مسیر شغلی بدون مرز به عنوان یک سیاست نهادی، در سامانه‌ها، فرآیندها، نظام پاداش و فرهنگ سازمانی نهادینه شود، نه اینکه به ابتکار فردی یا سلیقه مدیران محدود بماند. در این چارچوب، سازمان نقش معمار مسیرهای حرفه‌ای را بر عهده می‌گیرد؛ مسیری که هم پاسخگوی نیازهای تحول بازار کار است و هم به تقویت سرمایه انسانی وزارت در بلندمدت منجر می‌شود.

### مضمون فراگیر فراسازمانی

مضمون فراگیر فراسازمانی در مدل مسیر شغلی بدون مرز، ناظر بر تعامل فعال و هدفمند نیروی انسانی با محیط بیرونی سازمان و فراتر رفتن از مرزهای نهادی، استخدامی و حرفه‌ای وزارت امور اقتصادی و دارایی است. در این سطح، مسیر شغلی دیگر صرفاً درون ساختار رسمی وزارت تعریف نمی‌شود، بلکه در پیوند با شبکه‌های حرفه‌ای، همکاری‌های بین سازمانی و بازار کار گسترده‌تر معنا می‌یابد. منطق اصلی این مضمون آن است که در دنیای امروز، قابلیت حرفه‌ای افراد نه فقط از طریق تجربه‌های درون سازمانی، بلکه از طریق ارتباط، یادگیری و ایفای نقش در اکوسیستم‌های حرفه‌ای شکل می‌گیرد. در چنین شرایطی، سازمانی که خود را به عنوان یک نظام بسته تعریف کند، ناگزیر از تحولات بازار کار عقب می‌ماند و سرمایه انسانی آن نیز به تدریج دچار فرسودگی و کاهش قابلیت رقابت می‌شود.

نخستین مولفه سازمان‌دهنده در این مضمون، شبکه‌سازی حرفه‌ای است. فعالیت کارکنان در انجمن‌های تخصصی، همایش‌ها و شبکه‌های حرفه‌ای بیرون از سازمان، ارائه مقالات در کنفرانس‌های ملی و بین‌المللی، و استفاده از پلتفرم‌های حرفه‌ای برای توسعه مسیر شغلی، نشان‌دهنده میزان اتصال وزارت به جریان‌های دانشی و حرفه‌ای بیرونی است. شبکه‌سازی حرفه‌ای در مدل مسیر شغلی بدون مرز صرفاً یک فعالیت فردی یا اختیاری تلقی نمی‌شود، بلکه بخشی از فرآیند توسعه حرفه‌ای کارکنان به شمار می‌آید. در وزارت امور اقتصادی و دارایی، که با حوزه‌هایی چون سیاستگذاری اقتصادی، مالیه عمومی، بازارهای مالی و حکمرانی اقتصادی سروکار دارد، فاصله گرفتن از شبکه‌های بیرونی به معنای کاهش کیفیت تصمیم‌گیری و انزوای دانشی است. مشارکت در انجمن‌ها و همایش‌ها، علاوه بر ارتقای دانش فردی، به کارکنان امکان می‌دهد الگوهای نوین حرفه‌ای را مشاهده کنند، معیارهای بازار کار را بشناسند و قابلیت‌های خود را در مقیاسی فراتر از ساختار وزارت ارزیابی نمایند. استفاده از پلتفرم‌های حرفه‌ای نیز به شفاف‌سازی مهارت‌ها و تجربه‌ها کمک می‌کند و مسیر شغلی را از حالت پنهان و غیرقابل مشاهده خارج می‌سازد.

دومین مولفه، همکاری بین‌سازمانی است که نقش عملیاتی و ساختاری در تحقق مسیر شغلی بدون مرز دارد. انعقاد تفاهم‌نامه‌های همکاری با سازمان‌های دیگر، اعزام کارکنان به ماموریت‌های فراسازمانی و اجرای پروژه‌های مشترک با سایر نهادها، ابزارهای اصلی این مولفه هستند. در ساختار سنتی اداری، خروج موقت کارکنان یا مشارکت در پروژه‌های مشترک اغلب به‌عنوان تهدیدی برای ثبات سازمانی تلقی می‌شود. این در حالی است که در منطق مسیر شغلی بدون مرز، چنین تجربه‌هایی نه تنها تهدید نیستند، بلکه فرصت‌هایی برای انتقال دانش، یادگیری متقابل و بازگشت تجربه‌های ارزشمند به سازمان محسوب می‌شوند. وزارت امور اقتصادی و دارایی به‌واسطه ماهیت ماموریت‌های خود، ظرفیت بالایی برای همکاری با نهادهای دیگر از جمله بانک‌ها، سازمان‌های نظارتی، نهادهای مالی، شرکت‌های فناوری و مراکز پژوهشی دارد. پروژه‌های مشترک در این حوزه‌ها، کارکنان را در معرض مسائل واقعی، پیچیده و چندبُعدی قرار می‌دهد و تجربه‌هایی ایجاد می‌کند که در چارچوب یک واحد اداری قابل دسترسی نیست. اعزام به ماموریت‌های فراسازمانی، اگر به‌صورت هدفمند و یادگیری‌محور طراحی شود،

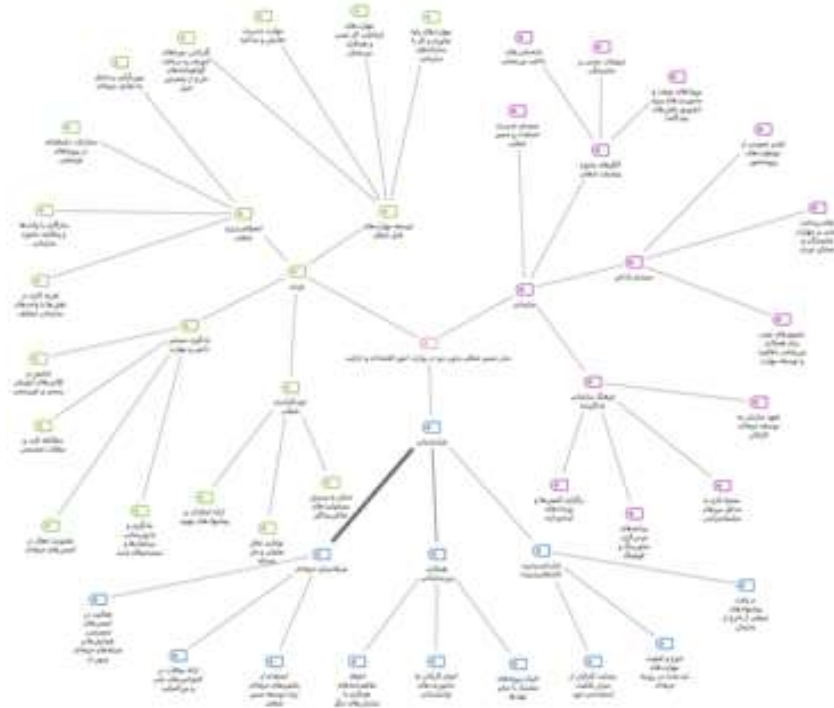
می‌تواند نقش مهمی در توسعه مهارت‌های قابل انتقال، افزایش خودکارآمدی و تقویت هویت حرفه‌ای کارکنان ایفا کند.

سومین مولفه سازمان‌دهنده در سطح فراسازمانی، بازاریابی‌پذیری یا اشتغال‌پذیری است که به‌عنوان پیامد کلیدی مسیر شغلی بدون مرز مطرح می‌شود. رضایت کارکنان از میزان قابلیت‌های شغلی خود، تنوع و کیفیت مهارت‌های ثبت‌شده در رزومه حرفه‌ای و دریافت پیشنهادها، شغلی از خارج از سازمان، شاخص‌های اصلی این مولفه هستند. در مدل سنتی مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی، اشتغال‌پذیری بیرونی گاه به‌عنوان نشانه‌ای از ریسک خروج یا بی‌وفایی سازمانی تلقی می‌شود. اما در مدل مسیر شغلی بدون مرز، اشتغال‌پذیری نه تنها تهدید نیست، بلکه نشانه موفقیت سیاست‌های توسعه سرمایه انسانی است. کارمندی که از نظر مهارت، تجربه و شبکه حرفه‌ای در موقعیت مطلوبی قرار دارد، حتی اگر در سازمان باقی بماند، ارزش افزوده بیشتری ایجاد می‌کند، زیرا تصمیم‌ها را با درک بهتر از واقعیت‌های بازار کار اتخاذ می‌نماید. از سوی دیگر، افزایش قابلیت‌های شغلی، قدرت انتخاب و مذاکره شغلی کارکنان را تقویت می‌کند و این امر به افزایش انگیزش، کاهش فرسودگی شغلی و ارتقای رضایت حرفه‌ای منجر می‌شود.

در سطح کلان‌تر، مضمون فراگیر فراسازمانی به تغییر نقش وزارت امور اقتصادی و دارایی در بازار کار اشاره دارد. در این چارچوب، وزارت دیگر صرفاً یک کارفرمای دائمی با وعده امنیت استخدامی تلقی نمی‌شود، بلکه به‌عنوان نهادی توسعه‌دهنده سرمایه انسانی عمل می‌کند. این تغییر نقش مستلزم بازتعریف مفهوم امنیت شغلی است؛ به‌گونه‌ای که امنیت نه بر پایه ماندگاری در یک پست، بلکه بر اساس قابلیت تطبیق، یادگیری و انتقال‌پذیری مهارت‌ها تعریف شود. چنین نگاهی به کارکنان اجازه می‌دهد آینده شغلی خود را فعالانه مدیریت کنند و سازمان نیز از مزایای نیروی انسانی منعطف، یادگیرنده و متصل به محیط بهره‌مند شود. در این وضعیت، حتی خروج کارکنان، اگر به‌درستی مدیریت شود، می‌تواند به شکل‌گیری شبکه‌ای از سرمایه انسانی بیرونی منجر شود که در آینده امکان همکاری، انتقال دانش و حتی بازگشت تجربه را فراهم می‌کند.

در نهایت، مضمون فراگیر فراسازمانی نشان می‌دهد که مسیر شغلی بدون مرز بدون پیوند با محیط بیرونی ناقص و ناپایدار خواهد بود. وزارت امور اقتصادی و دارایی، برای مواجهه با تحولات سریع بازار کار، پیچیدگی مسائل اقتصادی و انتظارات نسل جدید نیروی انسانی، ناگزیر است مرزهای نهادی خود را بازتعریف کند. شبکه‌سازی حرفه‌ای،

همکاری بین‌سازمانی و ارتقای اشتغال‌پذیری کارکنان، نه تنها ابزارهای توسعه فردی، بلکه عناصر راهبردی حکمرانی منابع انسانی محسوب می‌شوند. در این چارچوب، مسیر شغلی بدون مرز به پلی میان سازمان و بازار کار تبدیل می‌شود؛ پلی که از یک سو، قابلیت‌های حرفه‌ای کارکنان را تقویت می‌کند و از سوی دیگر، ظرفیت یادگیری و نوآوری وزارت را در بلندمدت افزایش می‌دهد.



شکل ۱: مدل نهایی تحلیل مضمون

### فاز کمی

در تحلیل استنباطی، همواره محقق با جریان نمونه‌گیری و انتخاب یک گروه کوچک موسوم به نمونه سروکار دارد. هدف از تحلیل استنباطی تعمیم نتایج حاصله از مشاهدات محقق در نمونه انتخابی خود به جمعیت اصلی می‌باشد و محقق بر مبنای ارزش‌های حاصله در نمونه انتخابی به آزمون فرضیه متوسل می‌شود. در انجام این قسمت از مدل‌سازی معادلات ساختاری برای آزمون فرضیه‌ها تحقیق استفاده شد. بر اساس روش سنجش اعتبار سازه‌ای و با کمک نرم‌افزار SmartPLS.4 تحلیل عاملی ابعاد پژوهش انجام شده است که نتایج در جدول زیر آورده شده است. بر اساس قرارداد آماری مقادیر بار عاملی بایستی بالاتر از ۰/۶ درصد باشد تا بتوان گویه موردنظر را در تحلیل نگه داشت. در جدول هر

بخش مشخص است که مقادیر بار عاملی در تمامی موارد بالاتر از ۰/۶ درصد می باشد. همچنین مشاهده می شود مقدار آلفای کرونباخ بالای ۰/۷، پایایی ترکیبی بالای ۰/۷، AVE بالای ۰/۵ می باشد که روایی همگرا و پایایی تائید می شود.

آزمون فرضیه های پژوهشها توجه به اینکه مدل پژوهش حاضر، روابط بین چندین متغیر پنهان (متغیرهای اصلی پژوهش) را به طور هم زمان اندازه گیری می کند، بنابراین به منظور تحلیل داده ها و آزمون فرضیه ها از مدل سازی معادلات ساختاری استفاده شد. در این پژوهش برای کسب نتایج دقیق تر، برای آزمون مدل مفهومی پژوهش، از روش پی آل اس<sup>۱</sup> که یک تکنیک مدل سازی مسیر واریانس محور است و امکان بررسی نظریه و سنجها را به طور هم زمان فراهم می سازد (فورنل و لارکر<sup>۲</sup> ۱۹۸۱)، استفاده شد. در این روش دو مدل مورد بررسی قرار می گیرد: ۱- مدل بیرونی<sup>۳</sup> که برای بررسی روابط میان شاخص ها (سؤالات پژوهش) با متغیرهای اصلی مربوط به خود استفاده می شود. که در واقع معادل همان مدل اندازه گیری در روش های کوواریانس محور است. ۲- مدل درونی<sup>۴</sup> که بخش ساختاری مدل را می سنجد و برای بررسی روابط میان متغیرهای پنهان (متغیرهای اصلی) که فرضیه ها تحقیق از روابط میان آنها شکل می گیرد، بکار می رود. مدل بیرونی (اندازه گیری) فرضیه ها پژوهش

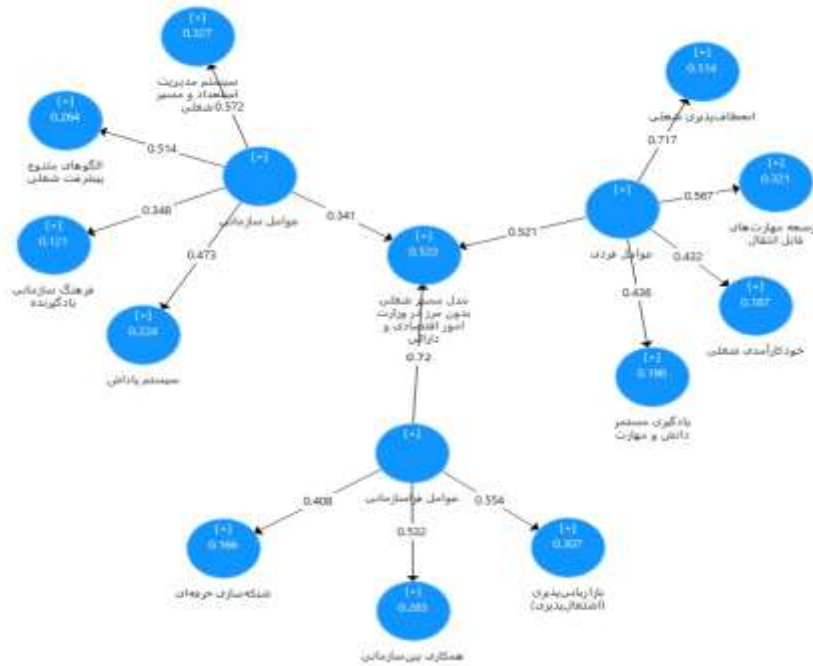
در مرحله اول فاز تجزیه و تحلیل داده ها، باید با مدل اندازه گیری سنجیده شود تا مشخص گردد که مدل دارای سطح قابل قبولی از روایی و پایایی می باشد. با بررسی این مدل ارتباط بین متغیرها و نشانگرهای مشاهده شده را معین می شود. این مرحله با استفاده از تابع PLS-Algorithm انجام می شود.

<sup>1</sup> Pls

<sup>2</sup> Fornell & Larker

<sup>3</sup> Outer model

<sup>4</sup> Inner model



شکل ۲: خروجی مدل بیرونی (اندازه گیری) مدل پژوهش در نرم افزار smart pls

پس از سنجش پایایی و روایی همگرا، روایی واگرا یا آزمون فورنل- لاکر باید گرفته شود. معیار فورنل لاکر ادعا می کند که یک متغیر باید در مقایسه با معرفه‌ای سایر متغیرهای مکنون، پراکنندگی بیشتری را در بین معرفه‌ای خودش داشته باشد. بنابراین از نظر آماری، AVE هر متغیر مکنون باید بیشتر از بالاترین توان دوم همبستگی آن متغیر با سایر متغیرهای مکنون باشد. برای کاهش محاسبات می توان از روش معادل یعنی مقایسه جذر AVE با همبستگی‌ها بهره برد. نتایج معیار فورنل لاکر در آمده است.

جدول ۳: معیار Fornell-Larcker

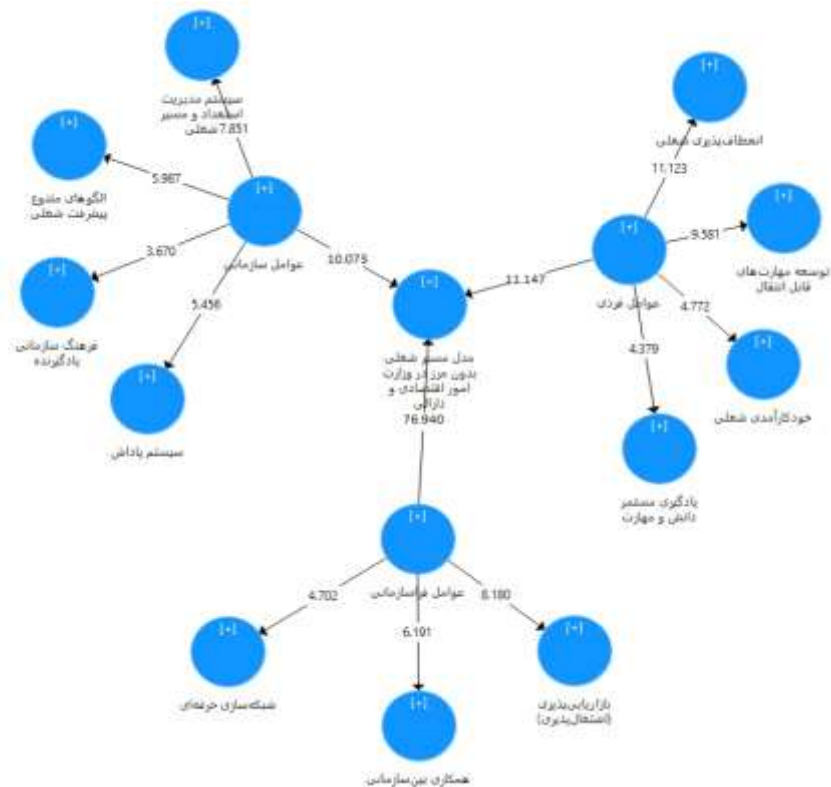
فراسازمانی	سازمانی	فردی	
		۰/۸۹۹	فردی
	۰/۸۵۶	۰/۸۵۴	سازمانی
۰/۷۸۹	۰/۵۷۱	۰/۷۸۵	فراسازمانی

همان‌طور که در ۳ مشاهده می‌کنید، در بررسی معیار Fornell-Larcker نشان داده شده است که مقادیر موجود در روی قطر اصلی ماتریس ریشه دوم مقادیر واریانس شرح داده شده (AVE)، از کلیه مقادیر موجود در سطر و ستون مربوطه بزرگ‌تر می‌باشند. این امر نیز نشان‌دهنده همبستگی شاخص‌ها با سازه وابسته به آن‌هاست. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده از مدل اندازه‌گیری در نرم‌افزار اسمارت پی.آل. اس که در بررسی روایی و پایایی مدل نشان داده شد و با توجه به توضیحات مربوط به آستانه قبولی برای شاخص‌های مذکور، تمامی نتایج به‌دست‌آمده در مدل اندازه‌گیری مورد تأیید قرار می‌دهند. لذا نتیجه می‌گیریم که مدل از برازش مناسبی برخوردار است. بنابراین مدل نهایی توانسته است به گونه مناسبی روابط بین سؤالات توصیف‌کننده متغیر را بیان کنند. در مرحله بعد که تحلیل مسیر (یا همان مدل ساختاری) مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

همچنین (شکل ۴-۷) اجرای مدل اندازه‌گیری را در نرم‌افزار نشان می‌دهد که در آن ضرایب مسیر نشان داده شده‌اند. اعدادی که بر روی مسیر بین سازه‌ها با یکدیگر نمایش داده می‌شود، ضریب مسیر نامیده می‌شود. این اعداد بیانگر بتای استاندارد شده در رگرسیون یا ضریب همبستگی دو سازه است.

#### مدل درونی (برازش مدل ساختاری تحقیق)

در مرحله بعد مدل ساختاری و روابط بین سازه‌ها باید مورد بررسی قرار گیرد. برای این منظور از تابع Bootstrapping استفاده می‌شود. تعداد نمونه آماری در این پژوهش ۳۵۴ می‌باشد. (شکل ۴-۷) خروجی مدل ساختاری را نشان می‌دهد. مقدار عددی در رابطه‌ها نشان‌دهنده آماره تی (t-value) می‌باشد که در واقع ملاک اصلی تأیید یا رد فرضیه‌ها است. اگر این مقدار آماره به ترتیب از ۱,۶۴، ۱,۹۶ و ۲,۵۷ بیشتر باشد نتیجه می‌گیریم که آن فرضیه در سطوح ۹۰، ۹۵ و ۹۹ درصد تأیید می‌شود.



شکل ۳: خروجی مدل درونی (معادلات ساختاری) مدل پژوهش در نرم افزار smart pls

### معیار ضریب تعیین

متداول ترین معیار برای بررسی برازش مدل ساختاری در یک پژوهش ضرایب R2 مربوط به متغیرهای پنهان درونزای (وابسته) مدل است. R2 معیاری است که نشان از تأثیر یک متغیر برونزا بر یک متغیر درونزا را دارد، و سه مقدار ۰,۱۹، ۰,۳۳ و ۰,۶۷ به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط، و قوی R2 در نظر گرفته می شود. مطابق با جدول زیر، مقدار R2 برای سازه‌های درونزای پژوهش محاسبه شده است که با توجه به سه مقدار ملاک مناسب بودن برازش مدل ساختاری را تأیید می سازد.

جدول ۴: R Square

نتیجه	R Square
فردی	۰/۶۰۰
سازمانی	۰/۶۱۶
فراسازمانی	۰/۷۸۶

در جدول ۴- این مقادیر را مشاهده می کنیم که اعداد در بازه مناسب قرار دارند.

### معیار استون گیسر ۱

معیار دیگر قدرت پیش‌بینی مدل را نشان می‌دهد و در صورتی که مقدار استون گیسر در مورد یک متغیر وابسته (درون‌زا) سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را کسب نماید، به ترتیب نشان از قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی متغیر یا متغیرهای مستقل (برون‌زا) مربوط به آن متغیر وابسته است. در واقع کیفیت مدل ساختاری را برای هر بلوک درون‌زا اندازه‌گیری می‌کند.

#### جدول ۵: شاخص حشو (Q2)

نتیجه	Q2	متغیر
نسبتاً قوی	۰/۳۲۰	فردی
نسبتاً قوی	۰/۳۴۰	سازمانی
نسبتاً قوی	۰/۳۵۳	فراسازمانی

در جدول ۵ قادیر مربوط به Q2 را مشاهده می‌کنیم که با توجه به مقدار ملاک نشان از قدرت مدل برای پیش‌بینی مناسب است و برازش مدل ساختاری بار دیگر مورد تأیید است.

### نتایج آزمون فرضیه‌ها

#### فرضیه اول

H1: عوامل فردی تأثیر مثبت و معناداری بر مدل مسیر شغلی بدون مرز در وزارت امور اقتصادی و دارایی دارد.

#### جدول ۶: نتایج فرضیه اول

سطح معناداری	آماره تی	خطای استاندارد	ضریب مسیر	عوامل فردی ← مدل مسیر شغلی بدون مرز در وزارت امور اقتصادی و دارایی
۰/۰۰۰	۱۱,۱۴۷	۰/۰۱۱	۰,۷۳۲	

نتایج آزمون فرضیه اول نشان می‌دهد که عوامل فردی تأثیر مثبت و معناداری بر مدل مسیر شغلی بدون مرز در وزارت امور اقتصادی و دارایی دارند. بر اساس داده‌های جدول ۶-۱۵، مقدار ضریب مسیر بین عوامل فردی و مدل مسیر شغلی بدون مرز برابر با ۰,۷۳۲ به دست آمده است. این مقدار بیانگر وجود رابطه‌ای قوی و مستقیم میان متغیر مستقل و

متغیر وابسته است و نشان می‌دهد که با افزایش سطح عوامل فردی، میزان تحقق و تقویت مسیر شغلی بدون مرز در وزارت امور اقتصادی و دارایی به طور معناداری افزایش می‌یابد. از منظر مدل‌سازی معادلات ساختاری، چنین ضریب مسیری نشان‌دهنده نقش محوری و اثرگذار سازه عوامل فردی در تبیین رفتار شغلی و حرفه‌ای کارکنان است. از سوی دیگر، مقدار آماره تی محاسبه شده برابر با ۱۱,۱۴۷ است که به طور قابل توجهی از مقدار بحرانی ۱,۹۶ در سطح اطمینان ۹۵ درصد فراتر می‌رود. این امر بیانگر آن است که اثر مشاهده شده صرفاً ناشی از خطای نمونه‌گیری نبوده و از نظر آماری قابل اتکا است. همچنین سطح معناداری گزارش شده برابر با ۰,۰۰۰ نشان می‌دهد که احتمال رد نادرست فرضیه صفر عملاً ناچیز است و بنابراین فرضیه پژوهش با اطمینان بالا تأیید می‌شود. مقدار پایین خطای استاندارد (۰,۰۱۱) نیز حاکی از دقت مناسب برآورد ضریب مسیر و ثبات رابطه میان عوامل فردی و مدل مسیر شغلی بدون مرز است. از منظر تحلیلی، این یافته به روشنی نشان می‌دهد که مؤلفه‌های فردی نظیر انعطاف‌پذیری شغلی، خودکارآمدی حرفه‌ای، مهارت‌های قابل انتقال، تمایل به یادگیری مستمر و آمادگی برای پذیرش نقش‌های متنوع، زیربنای اصلی شکل‌گیری مسیر شغلی بدون مرز در بستر سازمانی وزارت امور اقتصادی و دارایی محسوب می‌شوند. کارکنانی که از سطح بالاتری از این ویژگی‌ها برخوردارند، توانایی بیشتری در سازگاری با تغییرات محیطی، جابه‌جایی بین نقش‌ها، مشارکت در پروژه‌های فرابخشی و تعامل با محیط‌های کاری متنوع دارند. در نتیجه، مسیر شغلی آنان کمتر به مرزهای سنتی سازمانی محدود می‌شود و بیشتر بر پایه شایستگی‌ها و قابلیت‌های فردی شکل می‌گیرد.

اهمیت این نتیجه زمانی برجسته‌تر می‌شود که ساختارهای اداری دولتی، از جمله وزارت امور اقتصادی و دارایی، غالباً بر مسیرهای شغلی خطی، پست‌محور و مبتنی بر ماندگاری در یک واحد سازمانی استوار هستند. تأثیر قوی عوامل فردی در چنین بستری نشان می‌دهد که حتی در شرایط محدودیت‌های ساختاری و مقرراتی، سرمایه انسانی می‌تواند به‌عنوان یک محرک درونی قدرتمند، مسیرهای شغلی منعطف و بدون مرز را فعال سازد. به بیان دیگر، تحول در مسیر شغلی الزاماً از اصلاح ساختارها آغاز نمی‌شود، بلکه می‌تواند از سطح فردی و از طریق توسعه نگرش‌ها، مهارت‌ها و قابلیت‌های حرفه‌ای کارکنان شکل گیرد. در مجموع، تأیید فرضیه اول بیانگر آن است که هرگونه سیاست‌گذاری یا مداخله مدیریتی با هدف طراحی و استقرار مدل مسیر شغلی بدون مرز در وزارت امور اقتصادی

و دارایی، بدون توجه جدی به عوامل فردی، با چالش‌های اساسی مواجه خواهد شد. این یافته بر ضرورت سرمایه‌گذاری هدفمند در توسعه شایستگی‌های فردی، آموزش مهارت‌های قابل انتقال، تقویت خودکارآمدی شغلی و نهادینه‌سازی یادگیری مستمر تأکید دارد و نشان می‌دهد که عوامل فردی نه تنها مکمل ساختارهای سازمانی، بلکه یکی از ارکان اصلی موفقیت مدل مسیر شغلی بدون مرز در این وزارتخانه به شمار می‌آیند.

### فرضیه دوم

عوامل سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر مدل مسیر شغلی بدون مرز در وزارت امور اقتصادی و دارایی دارد.

جدول ۷: نتایج فرضیه دوم

سطح معناداری	آماره تی	خطای استاندارد	ضریب مسیر	عوامل سازمانی ← مدل مسیر شغلی بدون مرز در وزارت امور اقتصادی و دارایی
۰/۰۰۰	۱۰,۰۷۳	۰/۰۹۲	۰,۷۰۱	

نتایج آزمون فرضیه دوم نشان می‌دهد که عوامل سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر مدل مسیر شغلی بدون مرز در وزارت امور اقتصادی و دارایی دارند. مطابق با داده‌های ارائه شده در جدول ۴-۱۶، مقدار ضریب مسیر بین عوامل سازمانی و مدل مسیر شغلی بدون مرز برابر با ۰,۷۰۱ برآورد شده است. این ضریب مسیر بیانگر وجود رابطه‌ای مستقیم و نسبتاً قوی میان این دو سازه است و نشان می‌دهد که بهبود شرایط و سازوکارهای سازمانی، به طور معناداری به تقویت و نهادینه‌سازی مسیرهای شغلی بدون مرز در وزارت امور اقتصادی و دارایی منجر می‌شود. از منظر تحلیل مسیر در مدل معادلات ساختاری، چنین ضریبی حکایت از نقش تعیین‌کننده عوامل سازمانی در تبیین رفتارهای شغلی فراتر از چارچوب‌های سنتی دارد. مقدار آماره تی محاسبه شده برابر با ۱۰,۰۷۳ است که به طور معناداری از حد آستانه ۱,۹۶ فراتر می‌رود و در سطح اطمینان ۹۵ درصد، معناداری آماری این رابطه را تأیید می‌کند. همچنین سطح معناداری گزارش شده برابر با ۰,۰۰۰ نشان می‌دهد که فرض صفر مبنی بر عدم تأثیر عوامل سازمانی با اطمینان بسیار بالا رد می‌شود. مقدار خطای استاندارد ۰,۰۹۲ نیز اگرچه نسبت به برخی مسیرهای دیگر اندکی بالاتر است، اما همچنان در دامنه قابل قبول قرار دارد و دلالت بر ثبات و اعتبار مناسب برآورد

ضریب مسیر دارد. این مجموعه شاخص‌ها حاکی از آن است که رابطه مشاهده شده میان عوامل سازمانی و مسیر شغلی بدون مرز از نظر آماری معتبر و از نظر تحلیلی معنادار است. از منظر مفهومی، این یافته نشان می‌دهد که بستر سازمانی، ساختارها و سیاست‌های داخلی وزارت امور اقتصادی و دارایی نقش اساسی در امکان پذیر شدن مسیر شغلی بدون مرز ایفا می‌کنند. مؤلفه‌هایی نظیر نظام مدیریت استعداد و مسیر شغلی، وجود الگوهای متنوع پیشرفت حرفه‌ای، فرهنگ سازمانی یادگیرنده، نظام پاداش مبتنی بر شایستگی و حمایت از جابه‌جایی‌های داخلی و پروژه‌های موقت، به‌عنوان زیرساخت‌های سازمانی، زمینه حرکت کارکنان به سمت تجربه نقش‌های متنوع و توسعه شایستگی‌های قابل انتقال را فراهم می‌سازند. بدون وجود چنین سازوکارهایی، حتی کارکنانی که از آمادگی فردی بالایی برخوردارند، در عمل با محدودیت‌های ساختاری مواجه خواهند شد. اهمیت تأثیر عوامل سازمانی در بستر وزارت امور اقتصادی و دارایی زمانی برجسته‌تر می‌شود که این نهاد به‌عنوان یک سازمان دولتی، تابع قوانین استخدامی، ساختارهای سلسله‌مراتبی و چارت‌های رسمی نسبتاً سخت‌گیرانه است. نتایج این فرضیه نشان می‌دهد که اصلاحات سازمانی نظیر بازطراحی مسیرهای شغلی، حرکت از پست‌محوری به شایستگی‌محوری، تقویت پروژه‌های فرابخشی و نهادینه‌سازی یادگیری سازمانی، می‌تواند محدودیت‌های سنتی را تا حد زیادی کاهش دهد و امکان تحقق مسیر شغلی بدون مرز را فراهم آورد. به بیان دیگر، سازمان می‌تواند از یک مانع بالقوه به یک تسهیل‌گر فعال در توسعه مسیرهای شغلی منعطف تبدیل شود. در جمع‌بندی، تأیید فرضیه دوم نشان می‌دهد که عوامل سازمانی یکی از ارکان کلیدی در طراحی و تبیین مدل مسیر شغلی بدون مرز در وزارت امور اقتصادی و دارایی به شمار می‌آیند. این نتیجه بر ضرورت بازنگری در سیاست‌های منابع انسانی، اصلاح نظام‌های ارزیابی و پاداش، ایجاد فرهنگ یادگیری و حمایت ساختاری از تحرک شغلی تأکید دارد. بدون چنین مداخلات سازمانی، مسیر شغلی بدون مرز در حد یک ایده نظری باقی خواهد ماند؛ اما با تقویت عوامل سازمانی، این مدل می‌تواند به یک راهبرد عملی و پایدار برای توسعه سرمایه انسانی و افزایش بهره‌وری سازمانی تبدیل شود.

## فرضیه سوم

عوامل فراسازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر مدل مسیر شغلی بدون مرز در وزارت امور اقتصادی و دارایی دارد.

### جدول ۸: نتایج فرضیه سوم

سطح معناداری	آماره تی	خطای استاندارد	ضریب مسیر
عوامل فراسازمانی ← مدل مسیر شغلی			
بدون مرز در وزارت امور اقتصادی و دارایی	۰/۰۰۰	۷۶,۹۴۰	۰/۰۷۹
			۰,۹۹۶

نتایج آزمون فرضیه سوم نشان می‌دهد که عوامل فراسازمانی تأثیر بسیار قوی، مثبت و معناداری بر مدل مسیر شغلی بدون مرز در وزارت امور اقتصادی و دارایی دارند. بر اساس داده‌های جدول ۴-۱۷، مقدار ضریب مسیر گزارش شده برابر با ۰,۹۹۶ است که از منظر مدل‌سازی معادلات ساختاری، بیانگر یک رابطه مستقیم و نزدیک به کامل میان عوامل فراسازمانی و تحقق مسیر شغلی بدون مرز است. چنین مقداری نشان می‌دهد که بخش عمده‌ای از تغییرات متغیر وابسته، مستقیماً تحت تأثیر متغیر عوامل فراسازمانی قرار دارد و این سازه نقشی تعیین‌کننده و راهبردی در تبیین مدل پژوهش ایفا می‌کند. لازم به ذکر است که عنوان مسیر در جدول به صورت «عوامل سازمانی» درج شده است، اما با توجه به فرضیه و ساختار مدل، این مسیر ناظر بر عوامل فراسازمانی تفسیر می‌شود. مقدار آماره تی برابر با ۷۶,۹۴۰ گزارش شده است که فاصله‌ای بسیار چشمگیر با مقدار بحرانی ۱,۹۶ دارد و نشان‌دهنده معناداری آماری فوق‌العاده بالای این رابطه است. همچنین سطح معناداری برابر با ۰,۰۰۰ بیانگر آن است که احتمال وقوع این نتیجه به صورت تصادفی عملاً صفر است. خطای استاندارد مسیر نیز مقدار ۰,۰۷۹ را نشان می‌دهد که با توجه به بزرگی ضریب مسیر، همچنان در محدوده قابل قبول قرار دارد و حاکی از ثبات و دقت مناسب بر آورد پارامتر است. مجموع این شاخص‌ها تأیید می‌کند که اثر عوامل فراسازمانی بر مسیر شغلی بدون مرز نه تنها معنادار، بلکه از حیث شدت اثر، برجسته‌ترین مسیر در مدل پژوهش محسوب می‌شود. از منظر تحلیلی، این یافته به روشنی نشان می‌دهد که ماهیت «بدون مرز» مسیر شغلی، ذاتاً وابسته به تعاملات، فرصت‌ها و سازوکارهایی است که فراتر از مرزهای رسمی سازمان شکل می‌گیرند. مؤلفه‌هایی نظیر شبکه‌سازی حرفه‌ای، همکاری‌های بین‌سازمانی، اعزام کارکنان به مأموریت‌های فراسازمانی، مشارکت در

پروژه‌های مشترک با سایر نهادها، و در نهایت ارتقای اشتغال‌پذیری و بازاربایی‌پذیری نیروی انسانی، بستر اصلی تحقق مسیر شغلی بدون مرز را فراهم می‌سازند. در واقع، زمانی که کارکنان امکان تجربه حرفه‌ای خارج از چارچوب بسته سازمانی را پیدا می‌کنند، مسیر شغلی آنان به‌طور طبیعی از منطق پست‌محور فاصله گرفته و بر پایه قابلیت‌ها، شبکه‌ها و تجربه‌های متنوع بازتعریف می‌شود. اهمیت این نتیجه در بستر وزارت امور اقتصادی و دارایی دوچندان است. این وزارتخانه به‌طور سنتی در قالب یک نظام استخدامی دولتی با مرزهای نسبتاً سخت تعریف شده است؛ اما تأثیر بسیار بالایی عوامل فراسازمانی نشان می‌دهد که بدون گشودن درهای سازمان به محیط بیرونی، تحقق واقعی مسیر شغلی بدون مرز امکان‌پذیر نخواهد بود. تعامل فعال با سایر دستگاه‌های دولتی، بخش خصوصی، نهادهای مالی، سازمان‌های بین‌المللی و شبکه‌های حرفه‌ای، می‌تواند همزمان به ارتقای شایستگی کارکنان و افزایش تاب‌آوری بازار کار منجر شود. از این منظر، خروج موقت، مأموریت‌های بیرونی و حتی دریافت پیشنهادها شغلی خارج از سازمان، نه تهدید بلکه بخشی از چرخه یادگیری و توسعه سرمایه انسانی تلقی می‌شود. در جمع‌بندی، تأیید فرضیه سوم نشان می‌دهد که عوامل فراسازمانی ستون فقرات مدل مسیر شغلی بدون مرز در وزارت امور اقتصادی و دارایی را تشکیل می‌دهند. این یافته بر ضرورت تغییر نگاه سیاست‌گذاران از «نگهداشت صرف نیروی انسانی» به «توسعه قابلیت‌های قابل انتقال» تأکید دارد و نشان می‌دهد که مسیر شغلی بدون مرز، بدون پیوند نظام‌مند با محیط بیرونی، شبکه‌های حرفه‌ای و همکاری‌های بین‌سازمانی، صرفاً در حد یک مفهوم نظری باقی خواهد ماند. بنابراین، طراحی مدل پیشنهادی پژوهش باید به گونه‌ای باشد که عوامل فراسازمانی نه به‌عنوان متغیری حاشیه‌ای، بلکه به‌عنوان موتور اصلی پویایی و پایداری مسیر شغلی در وزارت امور اقتصادی و دارایی در نظر گرفته شوند.

### نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف طراحی و تبیین مدل مسیر شغلی بدون مرز در وزارت امور اقتصادی و دارایی انجام شده است. تحولات عمیق بازار کار، دیجیتالی‌شدن اقتصاد، تغییر ماهیت مشاغل و افزایش عدم قطعیت‌های شغلی موجب شده است که الگوهای سنتی مسیر شغلی مبتنی بر پست‌های ثابت، ارتقای خطی و امنیت استخدامی بلندمدت، کارایی و جذابیت خود را به تدریج از دست بدهند. در چنین شرایطی، سازمان‌های دولتی نیز ناگزیر از بازناندیشی در نظام‌های مدیریت منابع انسانی خود هستند. وزارت امور اقتصادی

و دارایی به عنوان یکی از نهادهای کلیدی در حکمرانی اقتصادی کشور، با چالش‌هایی همچون فرسودگی شغلی کارکنان، شکاف بین شایستگی و عنوان شغلی، کاهش انگیزش نسل جدید و ضعف انعطاف‌پذیری حرفه‌ای مواجه است. این پژوهش با درک این ضرورت، مسیر شغلی بدون مرز را به عنوان رویکردی نوین برای ارتقای قابلیت‌های حرفه‌ای، افزایش تحرک شغلی و بهبود تاب‌آوری سرمایه انسانی در این وزارتخانه مورد مطالعه قرار داده است. با توجه به ماهیت پیچیده و چندسطحی مفهوم مسیر شغلی بدون مرز، پژوهش حاضر با رویکرد آمیخته و در دو فاز کیفی و کمی طراحی شد. در فاز کیفی، تلاش شد تا با اتکا بر تجربه زیسته، ادراکات و نگرش‌های خبرگان، مدیران و کارکنان وزارت امور اقتصادی و دارایی، ابعاد واقعی، موانع، فرصت‌ها و الزامات تحقق مسیر شغلی بدون مرز شناسایی شود. بدین منظور، داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته گردآوری و با استفاده از روش تحلیل مضمون مورد بررسی قرار گرفت. تحلیل داده‌های کیفی منجر به استخراج مجموعه‌ای منسجم از مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده و مضامین فراگیر شد که چارچوب مفهومی اولیه پژوهش را شکل داد. یافته‌های فاز کیفی نشان داد که مسیر شغلی بدون مرز در وزارت امور اقتصادی و دارایی پدیده‌ای چندبعدی است که در تعامل میان عوامل فردی، سازمانی و فراسازمانی شکل می‌گیرد. در سطح فردی، مضامینی نظیر انعطاف‌پذیری شغلی، توسعه مهارت‌های قابل انتقال، خودکارآمدی شغلی و یادگیری مستمر به عنوان بنیان‌های اصلی مسیر شغلی بدون مرز شناسایی شدند. کارکنانی که تجربه کار در نقش‌ها و واحدهای مختلف دارند، تمایل بیشتری به مشارکت در پروژه‌های فرابخشی نشان می‌دهند، از تعاملات حرفه‌ای استقبال می‌کنند و آمادگی بالاتری برای پذیرش مسئولیت‌های چالش‌برانگیز دارند. این ویژگی‌ها موجب می‌شود فرد به جای وابستگی به یک پست یا واحد خاص، هویت حرفه‌ای خود را بر پایه شایستگی‌ها و تجربه‌های متنوع بنا کند. در کنار عوامل فردی، تحلیل‌ها نشان داد که بستر سازمانی نقشی تعیین‌کننده در امکان‌پذیر شدن مسیر شغلی بدون مرز دارد. وجود نظام مدیریت استعداد، تعریف مسیرهای شغلی چندگانه، شفافیت در جابجایی‌های درون سازمانی، حمایت از پروژه‌های موقت و ماموریت‌های ویژه، و استقرار فرهنگ سازمانی یادگیرنده از جمله مضامین سازمان‌دهنده‌ای بودند که در سطح سازمانی شناسایی شدند. یافته‌ها حاکی از آن است که حتی کارکنان دارای انگیزه و مهارت بالا، در غیاب ساختارهای حمایتی، فرصت تجربه نقش‌های جدید را پیدا نمی‌کنند.

و مسیر شغلی آنان عملاً در چارچوب‌های سنتی محدود می‌ماند. ضعف نظام پاداش مبتنی بر مهارت و عملکرد، عدم شفافیت در معیارهای ارتقا و ترس مدیران از ریزش سرمایه انسانی، از جمله موانع مهم تحقق مسیر شغلی بدون مرز در ساختار فعلی وزارتخانه به شمار می‌روند. در سطح فراسازمانی نیز مضامینی همچون شبکه‌سازی حرفه‌ای، همکاری بین‌سازمانی و بازاریابی‌پذیری شغلی به‌عنوان پیامدها و الزامات مسیر شغلی بدون مرز شناسایی شدند. کارکنانی که امکان حضور در انجمن‌های حرفه‌ای، همایش‌های تخصصی، پروژه‌های مشترک بین‌نهادی و مأموریت‌های فراسازمانی را دارند، نه تنها مهارت‌های خود را به‌روز نگه می‌دارند بلکه قابلیت استخدامی بالاتری در بازار کار کسب می‌کنند. این امر در عین حال می‌تواند به افزایش قدرت چانه‌زنی شغلی، رضایت حرفه‌ای و کاهش فرسودگی شغلی منجر شود. تحلیل کیفی نشان داد که مدیریت هوشمند این تحرک فراسازمانی، نه تهدید بلکه فرصتی برای بازگشت تجربه، یادگیری سازمانی و ارتقای بهره‌وری وزارتخانه خواهد بود.

بر اساس مضامین استخراج‌شده در فاز کیفی، مدل مفهومی پژوهش طراحی شد و در فاز کمی مورد آزمون قرار گرفت. در این مرحله، داده‌ها از طریق پرسشنامه محقق‌ساخته و از نمونه‌ای ۳۸۴ نفری از کارکنان وزارت امور اقتصادی و دارایی گردآوری شد. تحلیل داده‌ها با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی در نرم‌افزار SmartPLS انجام گرفت. انتخاب این روش به دلیل ماهیت اکتشافی مدل، وجود متغیرهای پنهان و تمرکز بر پیش‌بینی روابط میان سازه‌ها صورت پذیرفت. نتایج ارزیابی مدل اندازه‌گیری نشان داد که ابزار سنجش از روایی و پایایی مطلوبی برخوردار است. بارهای عاملی تمامی شاخص‌ها در سطح قابل قبول قرار داشتند و مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی حاکی از انسجام درونی مناسب سازه‌ها بود. همچنین، روایی همگرا و تشخیصی مدل به‌طور کامل تأیید شد که نشان‌دهنده تفکیک مفهومی مناسب سازه‌های فردی، سازمانی و فراسازمانی است.

در مرحله تحلیل مدل ساختاری، نتایج نشان داد که هر سه دسته عوامل فردی، سازمانی و فراسازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر مدل مسیر شغلی بدون مرز در وزارت امور اقتصادی و دارایی دارند. ضرایب مسیر بالا و معنادار بودن آماره‌های تی نشان می‌دهد که مسیر شغلی بدون مرز حاصل تعامل هم‌زمان ویژگی‌های فردی کارکنان، سازوکارهای

سازمانی و بسترهای فراسازمانی است. مقادیر بالای ضریب تعیین نیز بیانگر قدرت تبیین مناسب مدل در توضیح واریانس متغیر وابسته است.

در مجموع، یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که مسیر شغلی بدون مرز در وزارت امور اقتصادی و دارایی نه یک انتخاب فردی صرف و نه صرفاً یک سیاست سازمانی، بلکه نتیجه هم‌افزایی میان شایستگی‌های فردی، طراحی هوشمند نظام‌های منابع انسانی و تعامل فعال با محیط بیرونی است. تحقق این مسیر مستلزم گذار از پست‌محوری به شایستگی‌محوری، بازتعریف امنیت شغلی بر پایه قابلیت‌ها، نهادینه‌سازی یادگیری مستمر و پذیرش تحرک حرفه‌ای به‌عنوان بخشی از حکمرانی نوین منابع انسانی است. چنین رویکردی می‌تواند زمینه‌ساز افزایش بهره‌وری، انگیزش، تاب‌آوری و آمادگی وزارت امور اقتصادی و دارایی برای مواجهه با تحولات آینده بازار کار باشد.

## منابع:

- آبیاری، م. (۱۴۰۴). تحلیل عاملی در پژوهش‌های علوم رفتاری و اجتماعی. تهران: انتشارات سمت.
- باروتی، م.، و ناصری، ع. (۱۳۹۸). بررسی تأثیر مدیریت مسیر شغلی بر تعهد سازمانی کارکنان. فصلنامه مدیریت منابع انسانی، ۱۰(۲)، ۷۵-۹۶.
- حسن‌زاده، ر.، و کریمی، ف. (۱۳۹۹). اشتغال‌پذیری و تحرک شغلی در سازمان‌های دولتی. فصلنامه توسعه سرمایه انسانی، ۶(۱)، ۱-۲۰.
- قاسمی، م.، و هاشمی، س. (۱۳۹۹). روش تحقیق کیفی با رویکرد تحلیل مضمون. تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
- کمالی، س. (۱۳۹۷). کاربرد تحلیل تماتیک در پژوهش‌های علوم اجتماعی. فصلنامه روش‌شناسی علوم انسانی، ۲۳(۳)، ۱۷۵-۱۹۸.
- میرسپاسی، (۱۴۰۳). مدیریت منابع انسانی پیشرفته. تهران: نشر میر.
- نصیری‌پور، ع.، و یوسفی، م. (۱۴۰۰). طراحی الگوی توسعه مسیر شغلی کارکنان در سازمان‌های دولتی. پژوهشنامه مدیریت دولتی، ۱۳(۴)، ۹۹-۱۲۰.
- طالقانی، غ.، و اسلامی، ر. (۱۳۹۵). رابطه سرمایه روان‌شناختی و موفقیت مسیر شغلی. مجله مطالعات مدیریت رفتار سازمانی، ۵(۲)، ۴۵-۶۳.
- kkermans, J., Seibert, S. E., & Mol, S. T. (2018). Tales of the unexpected: Integrating career shocks in the contemporary careers literature. *SA Journal of Industrial Psychology*, 44(1), 1-10.
- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (Eds.). (1996). *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*. Oxford University Press.
- Baruch, Y. (2004). *Managing careers: Theory and practice*. Pearson Education.
- Briscoe, J. P., Hall, D. T., & DeMuth, R. L. F. (2006). Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 30-47.
- DeFillippi, R. J., & Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A competency-based perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 307-324.
- Forrier, A., Sels, L., & Stynen, D. (2009). Career mobility at the intersection between agent and structure: A conceptual model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(4), 739-759.
- Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 1-13.
- Hirschi, A. (2012). The career resources model: An integrative framework for career counsellors. *British Journal of Guidance & Counselling*, 40(4), 369-383.
- Inkson, K. (2007). *Understanding careers: The metaphors of working lives*. Sage Publications.

- Kim, S. (2012). Does person–organization fit matter in the public sector? Testing the mediating effect of person–organization fit in the relationship between public service motivation and work attitudes. *Public Administration Review*, 72(6), 830–840.
- Nauta, A., van Vianen, A., van der Heijden, B., van Dam, K., & Willemsen, M. (2009). Understanding the factors that promote employability orientation: The impact of employability culture, career satisfaction, and role breadth self-efficacy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(2), 233–251.
- Perry, J. L., & Hondeghem, A. (Eds.). (2008). *Motivation in public management: The call of public service*. Oxford University Press.
- Rodrigues, R., Guest, D., Oliveira, T., & Alfes, K. (2015). Who benefits from independent careers? Employees, organizations, or both? *Journal of Vocational Behavior*, 91, 23–34.
- Savickas, M. L. (2013). Career construction theory and practice. In S. D. Brown & R. W. Lent (Eds.), *Career development and counseling: Putting theory and research to work* (2nd ed., pp. 147–183). Wiley.
- Sullivan, S. E., & Baruch, Y. (2009). Advances in career theory and research: A critical review and agenda for future exploration. *Journal of Management*, 35(6), 1542–1571.
- Vandenabeele, W. (2007). Toward a public administration theory of public service motivation. *Public Management Review*, 9(4), 545–556.