

## بررسی تأثیر برنامه توسعه فردی منابع انسانی بر عملکرد سازمانی (مورد مطالعه: دیوان محاسبات کشور)

داود موذن

کارشناسی، مدیریت برنامه‌ریزی فرهنگی، دانشگاه علمی کاربردی واحد ۲۰، تهران، ایران

---

### چکیده

هدف پژوهش حاضر، بررسی تأثیر برنامه توسعه فردی منابع انسانی بر عملکرد سازمانی می‌باشد. این مطالعه از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه جمع‌آوری داده‌ها توصیفی و پیمایشی است. با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، ۳۵۷ نفر از ۵۰۰۰ نفر کارکنان دیوان محاسبات کشور پرسشنامه را تکمیل کردند. تجزیه و تحلیل اطلاعات نیز به کمک روش مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) و نرم‌افزار Amos صورت پذیرفت. نتایج به دست آمده نشان داد که معادلات ساختاری به کار گرفته شده، مدل نظری قوی برای پیش‌بینی عملکرد سازمانی از طریق برنامه توسعه فردی منابع انسانی است. نتایج نشان داد که برنامه توسعه فردی منابع انسانی بر عملکرد سازمانی تأثیر معنی‌داری دارد.

**کلیدواژه‌ها:** برنامه توسعه فردی منابع انسانی بر عملکرد سازمانی، دیوان محاسبات کشور.

---

**۱- مقدمه**

از گذشته تاکنون، توسعه همیشه به‌عنوان یکی از اصلی‌ترین دغدغه‌های سازمان‌ها محسوب شده است. از مهم‌ترین فاکتورهای توسعه می‌توان به توسعه منابع انسانی اشاره کرد. توسعه منابع انسانی، از متغیرهای تأثیرگذار بر نوآوری، عملکرد، بهره‌وری، رضایت، تعهد و فرهنگ سازمانی است. با توجه به فضای رقابتی محیط کسب و کار، دسترسی به منابع مناسب، بدیهی‌ترین عامل موفقیت سازمان‌ها قلمداد می‌شود. در این میان منابع انسانی تنها منبعی است که متمایزتر از سایر منابع بوده و ویژگی‌های منفی منابع دیگر مانند فناپذیری، قابلیت تقلید و غیره را ندارد. منابع انسانی به‌عنوان زیربنا، بستر و زمینه‌ساز توسعه ملی و بومی از جایگاه بسیار مهمی برخوردار است. در عصر جدید، منابع انسانی با ارزش‌ترین سرمایه سازمان تلقی می‌شوند. این سرمایه از مهارت، دانش و تخصص برخوردار است و ظرفیت تحقق اهداف سازمان را دارد (تذکری، ۱۳۹۸). امروزه مدیران منابع انسانی پیشرو، ابتدا مدیران کسب و کار هستند و سپس متخصص منابع انسانی و از این رو باید نقش خود را در پیوند بین حوزه منابع انسانی با کسب و کار سازمان و همسو نمودن جهت‌گیری استراتژیک این دو، به خوبی ایفا نمایند؛ چرا که به زعم آرمسترانگ مدیریت منابع انسانی، رویکردی استراتژیک و منسجم به مدیریت با ارزش‌ترین داراییهای یک سازمان است، یعنی افرادی که به صورت فردی و گروهی در نیل به اهداف سازمانی سهیم هستند. این در حالی است که آموزش و توسعه به‌عنوان یکی از مهم‌ترین فرایندها و کارکردهای اصلی حوزه منابع انسانی، خود به منزله ابزاری برای پرورش مدیران این حوزه و کمک به آنها برای کسب توفیق در رویارویی با چالشهای کنونی و پاسخگویی به انتظارات راهبردی قلمداد می‌شود. این توسعه اگر در قالب یک برنامه مدون و مکتوب برای برآورده شدن نیازهای حرفه‌ای مدیران منابع انسانی محقق گردد به افراد کمک می‌کند تا با توجه به تواناییها و قابلیت‌های خود، در راستای اهداف سازمان و شغل خویش رشد یابند و بین نیازهای توسعه فردی و وظایف شغلی خویش ارتباطی پویا برقرار کنند تا به اهداف توسعه‌ای همسو با برنامه استراتژیک و عملی سازمان نایل شوند (مهدزیر و همکاران، ۲۰۲۱). در کشور ما علیرغم توجه به مقوله آموزش مدیران در حوزه‌های مختلف و شایستگیهای متصور برای آنان، فرآیند توسعه فردی مدیران بویژه در حوزه مدیریت منابع انسانی چندان مدنظر قرار نگرفته و این مهم در دیوان محاسبات کشور بسیار مغفول مانده است. لذا این تحقیق درصدد بررسی تأثیر برنامه توسعه فردی منابع انسانی بر عملکرد سازمانی است. در این خصوص همانگونه که از مطالعه پیشینه تجربی تحقیق برمی‌آید، خلأ تحقیقاتی در دو مورد چشمگیر است. ضمن آنکه اساساً مطالعات اندکی درخصوص مقوله یادشده در دیوان محاسبات کشور در منابع داخلی و خارجی وجود داشت. لذا، با توجه به موارد ذکر شده و اینکه توسعه فردی منابع انسانی یکی از مسائل کلیدی بوده و نقش تعیین‌کننده‌ای در ابعاد مختلف سازمانی دارد و سازمانها برای نیل به اهداف بلند مدت و دوام در دنیای رقابتی تجارت امروزی موظف به توسعه منابع انسانی هستند، در این تحقیق تلاش شده است به این سوال پاسخ داده شود که آیا برنامه توسعه فردی منابع انسانی بر عملکرد سازمانی در دیوان محاسبات کشور تأثیرگذار است؟

**۲- مبانی نظری و پیشینه نظری تحقیق****۲-۱- برنامه توسعه فردی منابع انسانی**

برنامه توسعه فردی رویکردی است که به افراد کمک می‌کند تا با شیوهای ساختاریافته، نقاط قوت و ضعف خود را تحلیل و نیازهای توسعه‌های خویش را شناسایی کنند و اقدامات یادگیری لازم را مدنظر قرار دهند. در این راستا فهرستی از دستاوردهای قابل حصول و ملموس افراد که مبین سطحی از موفقیت آنان در این مسیر است پیش‌بینی می‌گردد و مهارتها، دانش و تواناییهای آنان تعیین شده و در قالب یک برنامه پویای یادگیری به اهداف فردی و سازمانی مرتبط می‌گردد در چارچوب این برنامه، از کارکنان سازمانها بویژه کارکنان متخصص و تحصیل کرده انتظار می‌رود که برای خودشان یک برنامه توسعه و یادگیری شخصی داشته باشند (واندرفورد و همکاران، ۲۰۱۸). برنامه‌های توسعه فردی می‌توانند اهداف متعددی داشته باشند که گسترش قابلیت‌ها و مهارت‌های موجود، توسعه و بسط مهارت‌های جدید، کسب مهارت‌های تازه و مورد نیاز برای آینده از

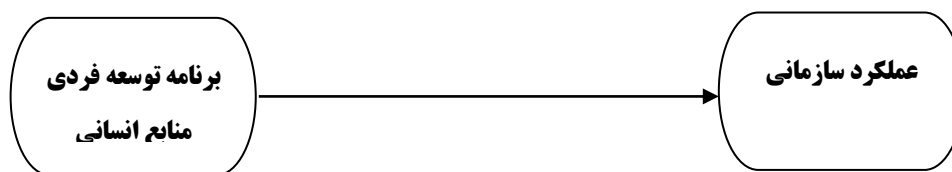
مهم‌ترین این اهداف است. برنامه توسعه فردی یک نقطه شروع سودمند برای بنا نهادن تعامل و مکالمه ای دوسویه بین فرد و سازمان است و به کار بستن آن شیوه سیستماتیکی برای یادگیری و کسب تجربه در راستای تقویت دانش و مهارت‌های خاصی است که فرد برای دست یافتن به اهداف تعیین شده نیاز دارد. شناسایی نیازهای یادگیری، برنامه‌ریزی فعالیت‌هایی برای توسعه شایستگی‌ها و رصد نمودن بازخورهای حاصل از ارتقاء توانمندی‌های افراد، شاکله یک برنامه توسعه فردی است (رابنز و همکاران، ۲۰۱۸). با مرور ادبیات موضوع تعاریف متعددی از برنامه توسعه فردی یافت می‌شود. برنامه توسعه فردی به‌عنوان یک مجموعه هدفمند از پیشینه افراد در طول زمان برای نمایش تلاش، رشد و دستاوردهای فرد به ذینفعان کلیدی تعریف شده است. علاوه بر این برنامه توسعه فردی به‌عنوان ابزاری برای توصیف کردن و مستند نمودن جنبه‌های متعدد توسعه حرفه ای فرد در طول زمان قلمداد شده است. همچنین به منزله مجموعه ای از اطلاعات تلقی شده است که یادگیری را تسهیل می‌نماید (عجاز و مالوواراچی، ۲۰۲۳).

## ۲-۲- عملکرد سازمان

عملکرد در تشویق پایداری سازمانی بسیار مفید دیده می‌شود. عملکرد سطح بهره‌وری و موفقیت کاری یک کارمند مرتبط با وظیفه او در سازمان است. عملکرد را به‌عنوان موفقیت کاری یک کارمند توصیف می‌کنند که با استانداردهای عادی تعیین شده توسط سازمان هماهنگ است. عملکرد به طور مثبت با اثربخشی سازمانی مرتبط است که اغلب به طور متفاوتی اندازه‌گیری می‌شود، مانند حضور و غیاب، وقت شناسی، کیفیت کار و توانایی کار با یکدیگر و همچنین سودآوری و بهره‌وری؛ و رضایت از خدمات. اهمیت عملکرد کارکنان در سازمان‌ها مورد توجه بسیاری از محققان و دست‌اندرکاران قرار گرفته است که از دیرباز سعی در تعیین پیش‌بینی‌ها و پیش‌بینان آن داشته‌اند (گوان و همکاران، ۲۰۲۳). عملکرد سازمانی توسط این که آیا سبک رهبری خاص برای موقعیت خاص سازمان مناسب است یا خیر تعیین می‌شود. عملکرد سازمانی به‌عنوان "شاخصی که اثربخشی سازمان را در دستیابی به اهداف ارزیابی می‌کند" تعریف می‌شود. کارایی و اثربخشی که شرکت با آن به اهداف خود می‌رسد می‌تواند برای ارزیابی عملکرد آن مورد استفاده قرار گیرد. این شامل خروجی یا نتایج جاری سازمان است (وو و همکاران، ۲۰۲۳).

## مدل مفهومی تحقیق

با توجه به موارد ذکر شده و مطالعه فبریان و همکاران (۲۰۲۲) می‌توان مدل مفهومی را به‌صورت ذیل ارائه داد. متغیر برنامه توسعه فردی منابع انسانی که در سمت چپ مدل قرار دارد متغیر مستقل تحقیق و متغیر وابسته تحقیق عملکرد سازمانی است. در شکل شماره یک مدل مفهومی تحقیق آورده شده است.



شکل شماره ۱: مدل مفهومی تحقیق برگرفته‌شده از فبریان و همکاران (۲۰۲۲)

## ۴- روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه جمع‌آوری داده‌ها پیمایشی تحلیلی است. جامعه آماری این پژوهش را کارکنان دیوان محاسبات کشور که تعداد آن‌ها ۵۰۰۰ نفر بودند تشکیل می‌دهند. حجم نمونه با توجه به جدول مورگان ۳۵۷ نفر

تعیین گردید. با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی ساده ۴۰۰ پرسشنامه توزیع و ۳۶۰ پرسشنامه قابل قبول جهت تجزیه و تحلیل انتخاب شد. برای سنجش متغیرهای تحقیق از مقیاس تذکری (۱۳۹۸) شامل ۴۲ سوال (برنامه توسعه فردی منابع انسانی ۲۰ سوال و عملکرد سازمانی ۲۲ سوال) استفاده شده است. پرسشنامه مورد استفاده ترکیبی بوده و هر یک از متغیرها در پژوهشهای قبلی استفاده شده است که روایی محتوایی آن مورد تایید بوده است. با این حال در این پژوهش از دو پرسشنامه استفاده شد. این پرسشنامه ها از نوع بسته پاسخ با طیف پنج گزینه ای از خیلی کم تا خیلی زیاد بوده است. روایی صوری پرسشنامه با توجه به نظرات ۳ نفر از اساتید دانشگاه که در زمینه بازاریابی و رفتار سازمانی دارای تخصص می باشند ارزیابی گردید. روایی سازه ای پرسشنامه نیز با استفاده از تکنیک تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از نرم افزار AMOS مورد ارزیابی و معناداری با رد شدن گویه های مربوطه به سازه های مورد نظر، مورد تأیید قرار گرفت. به منظور تعیین پایایی آزمون، روش آلفای کرونباخ به کار گرفته شد که نتایج آن در جدول ۱ آورده شده است. تمامی مقادیر بالای ۰/۷ بوده و می توان نتیجه گرفت ابزار از پایایی لازم برخوردار است.

جدول ۱. ضریب آلفای کرونباخ متغیرهای پژوهش

متغیر	نوع مقیاس	تعداد گویه ها	آلفای کرونباخ
برنامه توسعه فردی منابع انسانی	طیف پنج تایی لیکرت	۲۰	۰/۹۳۱
عملکرد سازمانی	طیف پنج تایی لیکرت	۲۲	۰/۹۴۱

از آنجایی که مقدار شاخص KMO برابر ۰/۹۵۳ است، تعداد نمونه برای تحلیل عاملی کافی است. همچنین مقدار sig آزمون بارتلت کوچکتر از ۰/۰۵ که نشان می دهد تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار مدل عاملی مناسب است و فرض شناخته شده بودن ماتریس همبستگی رد می شود.

جدول ۲: نتایج بررسی تحلیل عاملی تأییدی

نام متغیر	گویه ها	بار عاملی	KMO	معناداری آزمون بارتلت
پذیرش فناوری اطلاعات	q1	.552	.932	.000
	q2	.661		
	q3	.691		
	q4	.717		
	q5	.676		
	q6	.605		
	q7	.657		
	q8	.725		
	q9	.720		

		.671	q10	
		.673	q11	
		.696	q12	
		.573	q13	
		.673	q14	
		.595	q15	
		.629	q16	
		.664	q17	
		.707	q18	
		.681	q19	
		.611	q20	
		.680	q21	
		.655	q22	
		.653	q23	
		.638	q24	
		.615	q25	
		.592	q26	
		.581	q27	
		.706	q28	
		.683	q29	
		.763	q30	
.000	.935	.730	q31	نوآوری خدمات
		.761	q32	
		.742	q33	
		.612	q34	
		.661	q35	
		.574	q36	
		.690	q37	
		.739	q38	
		.731	q39	
		.615	q40	
		.641	q41	
		.671	q42	

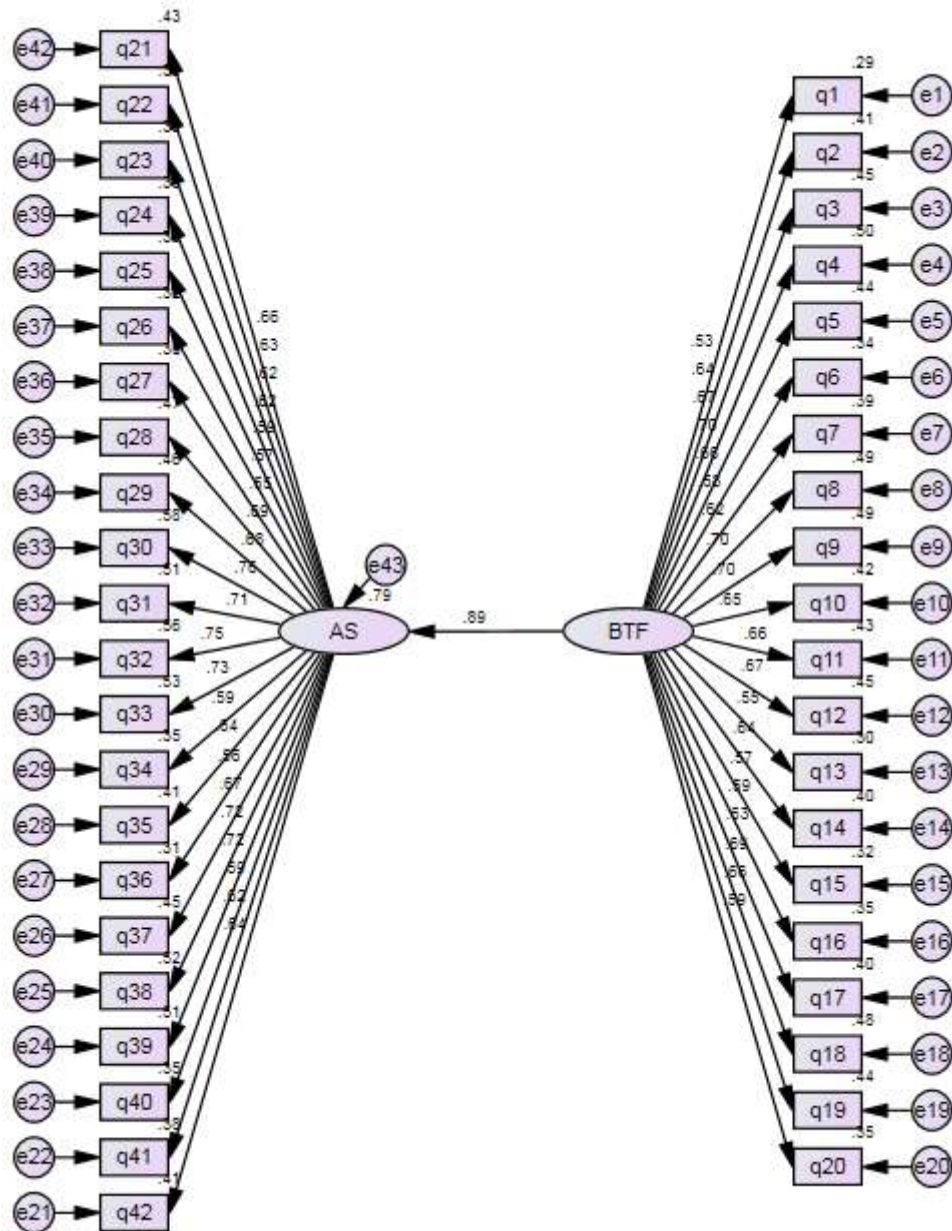
نتیجه آزمون کفایت داده‌ها برای تحلیل عاملی در جدول ۳ و نتایج تحلیل عاملی تاییدی در جدول ۲ آورده شده است. تحلیل فرضیه‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای تحلیل ساختارهای گشتاوری (AMOS v.18) و بسته آماری برای علوم اجتماعی (SPSS v.18) صورت گرفت.

جدول ۳. آزمون کفایت داده‌ها

0/953	آزمون کفایت حجم نمونه کیزر-می-یر-اکلین		
10421.480	آزمون بارتلت و تقریب کای اسکوئر		
.000	sig	861	درجه آزادی

##### ۵- یافته‌های پژوهش

از آنجا که یکی از پیش‌شرط‌های به‌کارگیری رویکرد متغیرهای مکنون در الگوی مدل‌یابی معادله‌ی ساختاری وجود همبستگی میان متغیرهای پژوهش است، بدین منظور تحلیل همبستگی پیرسون به انجام رسید. پیش از ارزیابی مدل ساختاری ارائه شده، لازم است معناداری وزن رگرسیونی [بار عاملی] سازه‌های مختلف پرسش‌نامه در پیش‌بینی گویه‌های مربوطه بررسی شده تا از برازندگی مدل‌های اندازه‌گیری و قابل قبول بودن نشانگرهای آن‌ها در اندازه‌گیری سازه‌ها اطمینان حاصل شود.



شکل ۲. الگوی معادله‌ی ساختاری [مدل ساختاری و مدل‌های اندازه‌گیری]

این مهم، با استفاده از تکنیک تحلیل عاملی تأییدی (CFA)<sup>۱</sup> و نرم‌افزار AMOS به انجام رسید. با توجه به اینکه در مدل CFA برازش‌یافته، وزن رگرسیونی تمامی متغیرها، در پیش‌بینی گویه‌های پرسش‌نامه، در سطح اطمینان ۰/۹۹، دارای تفاوت معنادار با صفر بود هیچ یک از گویه‌ها از فرآیند تجزیه و تحلیل کنار گذاشته نشدند. مبنای معناداری گویه‌ها این است که سطح معناداری برای آن‌ها زیر ۰/۰۵ باشد. لذا در نهایت، ۴۲ گویه از پرسش‌نامه، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در شکل ۲ مدل ساختاری و مدل‌های اندازه‌گیری و در جدول ۴ نتایج تحلیل عاملی تأییدی برای گویه‌های معنادار به همراه شاخص‌های برازش مدل CFA ارائه شده است. با توجه به اینکه سطح معنی‌داری در این پژوهش ۰/۰۵ می‌باشد، فرضیاتی که میزان P-value آن کمتر از ۰/۰۵ بوده مورد تایید قرار می‌گیرد. با توجه به اینکه در تمامی موارد میزان P-value کمتر از ۰/۰۵ است

تمامی فرضیات مورد تایید قرار می گیرد. در جدول ۴ شاخص های برازش مدل و در جدول ۶ خلاصه نتایج فرضیات پژوهش آورده شده است.

جدول ۴. شاخص های برازش مدل

NFI	TLI	CFI	RMSEA	Chi-square /df	مقادیر قابل قبول
۰/۹۴۵	۰/۹۱۲	۰/۹۳۲	۰/۰۵۲	۲/۷۴۱	
بزرگتر از ۰/۹	بزرگتر از ۰/۹	بزرگتر از ۰/۹	کمتر از ۰/۰۸۵	کمتر از ۳	

همانطور که در جدول ۴ ملاحظه می شود، این شاخص ها نشان از برازش مطلوب مدل های اندازه گیری داشته و معناداری بار شدن هر متغیر مشاهده شده به متغیر مکنون مربوطه مورد تایید قرار گرفت.

جدول ۵. خلاصه ی نتایج آزمون فرضیه های پژوهش

نتیجه	p-value	ضرایب استاندارد	ارتباط متغیرهای مکنون
تأیید فرضیه	۰/۰۰۰	۰/۸۹	برنامه توسعه فردی منابع انسانی بر عملکرد سازمانی تأثیر دارد.

#### ۶- نتیجه گیری و پیشنهادها

در این پژوهش با توجه به ادبیات پژوهش و مدل های موجود در این زمینه، مدل مفهومی به منظور بررسی تأثیر برنامه توسعه فردی منابع انسانی بر عملکرد سازمانی مورد آزمون قرار گرفت و نتایج تجزیه و تحلیل ها به شرح زیر می باشد:

با توجه به نتایج به دست آمده در مورد فرضیه تحقیق یعنی تأثیر مثبت و معنی دار برنامه توسعه فردی منابع انسانی بر عملکرد سازمانی، مشخص می شود ضریب استاندارد اثر برنامه توسعه فردی منابع انسانی بر عملکرد سازمانی، دارای مقدار ۰/۲۴ است. لذا با اطمینان ۰/۹۵ می توان گفت که برنامه توسعه فردی منابع انسانی بر عملکرد سازمانی به لحاظ آماری تأثیر مثبت و معنی داری دارد و تأکید بر برنامه توسعه فردی منابع انسانی، منجر به بهبود و توسعه عملکرد سازمانی می شود؛ به عبارت دیگر در نمونه مورد مطالعه، اثر پیش بینی کننده ای برای میزان عملکرد سازمانی از طرف متغیر برنامه توسعه فردی منابع انسانی دیده می شود و این نتیجه با مطالعات صورت گرفته توسط تذکری (۱۳۹۸)، سفیدگران (۱۳۹۷) مطابقت دارد.

در تبیین همسویی نتایج پژوهش های قبلی با پژوهش حاضر می توان به مواردی متعددی اشاره کرد. اولاً، بررسی مبانی نظری نشان می دهد که نظریه ها و اسناد موجود در این زمینه از رابطه تنگاتنگ توسعه فردی منابع انسانی و عملکرد سازمانی حمایت می کند. محققین عملکرد سازمانی را فرایند تبیین کیفیت اثربخشی و کارایی اقدامات گذشته می دانند و این اقدامات در واقع به نیروی انسانی آن سازمان اعم از مدیران و کارکنان برمی گردد. چرا که اقدامات سازمانی از طریق نیروی انسانی به مرحله عمل می رسد و اساساً عملکرد سازمانی که یکی از مهم ترین شاخص ها در تعیین موفقیت یا عدم موفقیت سازمان ها می باشد از طریق بررسی میزان دستیابی به اهداف سازمانی توسط منابع انسانی آن سازمان تعیین می شود. ادیات تحقیق به رابطه تنگاتنگ عملکرد سازمانی و توسعه منابع انسانی اشاره می کند. در واقع ارتقاء عملکرد سازمانی به عنوان مزیت رقابتی سازمان از طریق توسعه منابع انسانی امکان پذیر است؛ بنابراین، بررسی مبانی نظری نشان می دهد که صاحب نظران این



عرصه به وجود رابطه همسو بین توسعه منابع انسانی و عملکرد سازمانی اشاره دارند. در جمع بندی یافته ها پژوهش و تبیین هایی که صورت گرفت می توان گفت که توسعه فردی منابع انسانی یکی از سطوح مهم توسعه منابع انسانی می باشد که باید در سازمان ها مورد توجه قرار گیرد. چرا که اساسا توسعه منابع انسانی یکی از مهم ترین شاخص های توسعه هر سازمانی می باشد و اساسا نیروی انسانی به عنوان مهم ترین رکن و سرمایه هر سازمانی نقش کلیدی در رسیدن به اهداف توسعه دارند. با توجه به اینکه نیروی انسانی مهم ترین سرمایه هر سازمانی می باشد باید توجه ویژه ای به توسعه نیروی انسانی صورت بگیرد که بنظر مهم ترین سطح توسعه، سطح فردی توسعه منابع انسانی می باشد که با کمک به توسعه کارکنان در سازمان یک مزیت رقابتی برای آن سازمان ایجاد می کند. توجه به توسعه فردی منابع انسانی می تواند باعث افزایش توانمندی سازمان ها، ماندگاری و رضایت مندی کارکنان، و افزایش بهره وری شود.

از آنجا که پژوهش حاضر تنها در دیوان محاسبات کشور صورت گرفته است، لذا مدل پژوهش برای تعمیم پذیری بیشتر باید در سازمان های خدماتی دیگر و همچنین در صنایع مختلف مورد آزمون قرار گیرد. علاوه بر این تأثیر برنامه توسعه فردی منابع انسانی بر عملکرد سازمانی بدون در نظر گرفتن متغیر مداخله گر سنجیده شده است. در مطالعات آتی می توان متغیرهای دیگری را نیز به عنوان متغیرهای واسطه ای یا تعدیلگر مد نظر قرار داد.

## منابع

۱. تذکری، نعیمه. (۱۳۹۸). طراحی الگوی توسعه فردی منابع انسانی و تبیین نقش آن در عملکرد سازمانی، رساله دوره دکتری مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل.
۲. سفیدگران، بهارک. (۱۳۹۷). طراحی الگویی برنامه توسعه فردی مدیران منابع انسانی در صنعت بانکداری، رساله دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه تهران.
3. Ejaz, N., & Mallawaarachchi, T. (2023). Disparities in economic achievement across the rural-urban divide in Pakistan: Implications for development planning. *Economic Analysis and Policy*, 77, 487-512.
4. Febrian, W. D., Panjaitan, A. R. P., & Soehaditama, J. P. (2023). Human Capital Strategic: Organization Commitment, Training Need Analysis, Development People, Individual Development Plan, and Performance Appraisal. *International Journal of Integrative Sciences*, 2(4), 443-456.
5. Guan, F., Tienan, W., & Tang, L. (2023). Organizational resilience under COVID-19: the role of digital technology in R&D investment and performance. *Industrial Management & Data Systems*, 123(1), 41-63.
6. Mahdzir, M. N., Abd Rahim, A. S. A., Seni, M. K. M., & Othman, A. K. (2021). Integrating competency based-management into individual development plan for university staff. *Advances in Business Research International Journal*, 7(1), 117-128.
7. Rubens, A., Schoenfeld, G. A., Schaffer, B. S., & Leah, J. S. (2018). Self-awareness and leadership: Developing an individual strategic professional development plan in an MBA leadership course. *The International Journal of Management Education*, 16(1), 1-13.
8. Vanderford, N. L., Evans, T. M., Weiss, L. T., Bira, L., & Beltran-Gastelum, J. (2018). Use and effectiveness of the individual development plan among postdoctoral researchers: Findings from a cross-sectional study. *F1000Research*, 7.
9. Wu, C. M., Chen, T. J., & Wang, Y. C. (2023). Formation of hotel employees' service innovation performance: Mechanism of thriving at work and change-oriented organizational citizenship behavior. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 54, 178-187.