

Ảnh hưởng của lãnh đạo chuyển đổi và trao đổi lãnh đạo - thành viên đến thành công dự án

The influence of transformational leadership and leader-member exchange on project success

Đoàn Thị Thanh Thúy^{1*}, Trịnh Thùy Anh²

¹Trường Đại học Mở Thành phố Hồ Chí Minh, Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam

²Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh, Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam

*Tác giả liên hệ, Email: tuy.dtt@ou.edu.vn

THÔNG TIN

DOI:10.46223/HCMCOUJS.
soci.vi.20.1.3590.2025

Ngày nhận: 26/07/2024

Ngày nhận lại: 31/08/2024

Duyệt đăng: 11/10/2024

Từ khóa:

lãnh đạo; lãnh đạo chuyển đổi;
quản lý dự án; thành công dự án;
trao đổi lãnh đạo - thành viên
(LMX)

Keywords:

leadership; transformational
leadership; project
management; project success;
leader-member exchange

TÓM TẮT

Nghiên cứu này hướng đến việc kiểm tra tác động trực tiếp của phong cách Lãnh Đạo Chuyển Đổi (LĐCĐ) lên Thành Công Dự Án (TCDA) và tác động trung gian của trao đổi lãnh đạo - thành viên (LMX) trong môi liên hệ này. Nghiên cứu giới hạn các dự án đã hoàn thành trong vòng 05 năm trở lại đây tại các thành phố lớn thuộc các vùng miền khác nhau của Việt Nam. Bằng kỹ thuật PLS-SEM (Partial Least Square-Structural Equation Modelling) thông qua việc khảo sát 437 người quản lý dự án với phương pháp lấy mẫu quả cầu tuyết, kết quả cho thấy thành công dự án bị ảnh hưởng tích cực bởi lãnh đạo chuyển đổi, và LMX hỗ trợ mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyển đổi và thành công dự án. Các phát hiện chỉ ra rằng các tổ chức định hướng dự án khi tuyển dụng nhân sự cho các vị trí quản lý dự án nên ưu tiên về phong cách lãnh đạo chuyển đổi đồng thời cung cấp các chương trình đào tạo về lãnh đạo mang tính chuyển đổi để giúp các nhà quản lý dự án trở nên xuất sắc hơn. Nghiên cứu theo chiều dọc có thể được sử dụng ở các nghiên cứu trong tương lai để hiểu rõ hơn về tác động của những tiền đề này đối với sự thay đổi thành công của dự án theo thời gian.

ABSTRACT

This study aimed to examine the direct influence of transformational leadership on project success and the role of Leader-Member Exchange (LMX) as a mediating mechanism. The study focuses on projects completed within the last 05 years in major cities across different regions of Vietnam. Applying the PLS-SEM technique for multivariate data analysis, a survey of 437 project managers with a snowball sampling method reveals that transformational leadership favors project success. Additionally, LMX is an intermediary between transformational leadership and project success. The results indicate that project-based organizations should prioritize employing transformational leadership in project management roles and provide training in transformational leadership to enhance the effectiveness of project managers. Subsequent investigations could utilize longitudinal data to gain a deeper comprehension of how the influence of these factors on project performance changes over time.

1. Giới thiệu

Trong những năm qua, sự thành công của dự án đã nhận được sự chú ý đáng kể do tác động nhanh chóng và mang tính biến đổi của các công nghệ mới đối với nền kinh tế (Huemann & Silvius, 2017). Theo giới học thuật, người Quản Lý Dự Án (QLDA) chính là người quyết định sự thành công hay thất bại của một dự án (Raziq & ctg., 2018). Người QLDA phải có khả năng lãnh đạo thực sự chất lượng để có thể quản lý dự án một cách hiệu quả (Nieto-Rodriguez, 2021). Có nhiều phong cách lãnh đạo đã được xem xét trong các tổ chức dựa trên dự án, chẳng hạn như lãnh đạo toàn diện, lãnh đạo giao dịch, lãnh đạo chuyển đổi, lãnh đạo trao quyền. Trong đó, việc sử dụng hiệu quả khả năng lãnh đạo chuyển đổi là một trong những khía cạnh quan trọng để đạt được thành công trong các dự án, như Raziq và cộng sự (2018) đã nhấn mạnh. Lãnh Đạo Chuyển Đổi (LĐCĐ) đặc biệt phù hợp với môi trường dự án, điều này được hỗ trợ bởi nghiên cứu của Kissi và cộng sự (2013), Yang và cộng sự (2011). Phong cách LĐCĐ tập trung vào việc truyền cảm hứng và khuyến khích các thành viên trong nhóm cộng tác hướng tới tầm nhìn hoặc mục tiêu chung, dẫn đến tăng cường cam kết, đổi mới và hiệu suất tổng thể. LĐCĐ là một chiến lược hiệu quả để nâng cao tính năng động của nhóm và đạt được các mục tiêu của dự án (Amankwaa & ctg., 2019). Cho dù đã có nhiều nghiên cứu học thuật sâu rộng về khả năng lãnh đạo trong vài thập kỷ qua nhưng vẫn thiếu nghiên cứu tập trung cụ thể vào khả năng lãnh đạo chuyển đổi trong bối cảnh quản lý dự án (Aga & ctg., 2016).

Thành công của dự án bị ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố, trong đó quan trọng nhất là chức năng của người lãnh đạo và sự hợp tác của lãnh đạo và cấp dưới (Cleary & Lamanna, 2022). Phương pháp LĐCĐ giúp hoàn thành các mục tiêu của dự án thông qua việc thúc đẩy giao tiếp hai chiều hiệu quả và luồng thông tin liền mạch. Bằng cách tính đến tầm quan trọng của những người đi theo, một nhà LĐCĐ sẽ xây dựng mối quan hệ vững chắc và có lợi với họ. Loại mối quan hệ này được hình thành dựa trên niềm tin, trong đó cả hai bên đều tham gia vào một hình thức trao đổi quan hệ riêng biệt (Du Plessis & ctg., 2020; Fenwick & ctg., 2019). Để xây dựng mối liên hệ trao đổi lãnh đạo - thành viên (LMX) vững chắc với cấp dưới, LĐCĐ khuyến khích quá trình giao tiếp song phương trong đó thông tin được truyền tải một cách hiệu quả. LMX thúc đẩy các mối quan hệ mạnh mẽ và thuận lợi vì những người đi theo trong mối quan hệ này thường đánh giá cao khả năng lãnh đạo của người lãnh đạo (Dulebohn & ctg., 2017). Mối quan hệ tối ưu giữa người lãnh đạo và người đi theo, được thể hiện bởi sự tin tưởng và mối quan hệ qua lại, khuyến khích sự sáng tạo và đổi mới (Chughtai & Khalid, 2022; Maqsoom & ctg., 2022), là điều cần thiết để đạt được mục tiêu của các dự án (Schyns & ctg., 2010). Những lập luận này cho thấy LMX có khả năng là một trung gian, hỗ trợ các thành viên trong nhóm thực hiện trách nhiệm hành vi của họ và đảm bảo Thành Công Dự Án (TCDA).

Mặc dù nhiều nghiên cứu chỉ ra rằng TCDA là rất quan trọng đối với việc quản lý dự án, nhưng mối liên hệ giữa TCDA, khả năng LĐCĐ, và LMX vẫn chưa được kiểm tra trước đây. Do đó, có ba câu hỏi vẫn chưa được giải quyết. Tác động trực tiếp của phong cách LĐCĐ đối với TCDA đã được nghiên cứu, tuy nhiên, trong bối cảnh dự án, liệu LĐCĐ có ảnh hưởng đến mối quan hệ LMX hay không? Liệu LMX có củng cố TCDA hay không? Và liệu LMX có phải là trung gian của LĐCĐ đến TCDA hay không?

Nghiên cứu này có một số đóng góp. Trước hết, các tổ chức dựa trên dự án chủ yếu hoạt động theo nhóm và TCDA bị ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố khác nhau, trong đó bao gồm cả khả năng lãnh đạo. Nghiên cứu này bổ sung vào tài liệu về quản lý và lãnh đạo dự án bằng cách nhấn mạnh ảnh hưởng của LĐCĐ đối với TCDA, giải quyết các đề nghị nghiên cứu của Abbas và Ali (2023), Ali và cộng sự (2021), Zaman (2020) khi yêu cầu cần điều tra thêm về mối quan hệ này.

Hơn nữa, nghiên cứu này cũng góp phần tìm hiểu vai trò trung gian của LMX trong mối quan hệ giữa LĐCĐ đến TCDA. Điều này giải quyết khoảng trống được xác định bởi Abbas và Ali (2023), Ali và cộng sự (2021), Fareed, Su, Naqvi, và cộng sự (2023), Zhao và cộng sự (2021), những người đã chỉ ra sự cần thiết phải nghiên cứu về cơ chế tác động của LĐCĐ lên TCDA.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1. Thành Công Dự Án (Project Success) (TCDA)

Thước đo thông thường để đánh giá TCDA là tam giác sắt bao gồm phạm vi, chi phí và thời gian (Atkinson, 1999). Tuy nhiên, hiện nay người ta cho rằng TCDA không chỉ được quyết định bởi việc thực hiện dự án đáp ứng thời gian, chi phí, và chất lượng đã chỉ định. Nó cũng liên quan đến việc được khách hàng chấp nhận, được các bên liên quan hài lòng, và thương mại hóa dự án (Aga & ctg., 2016; Ali & ctg., 2021; Kabore & ctg., 2021; Raziq & ctg., 2018). Hiện tại, không có sự đồng thuận trong tài liệu quản lý dự án về các tiêu chuẩn để đánh giá TCDA (Khosravi & ctg., 2020). Cách giải thích thông thường về sự thành công của dự án, vốn tập trung vào thời gian, tiền bạc và chất lượng, được cho là chưa đủ. Müller và Turner (2007) đề xuất rằng các dự án có hợp đồng phức tạp hoặc lâu dài đòi hỏi cao hơn về mức độ hài lòng của khách hàng và các bên liên quan. Serrador và Turner (2015) nêu bật tầm quan trọng của việc hoàn thành thành công các dự án ngoài thời gian, tiền bạc, chất lượng, còn phải đáp ứng các tiêu chí mà các bên liên quan đưa ra, đồng thời phải nhận được sự chấp thuận của khách hàng. Davis (2016) đã phát triển một bộ ba cấu trúc mới để đo lường TCDA. Những cấu trúc này bao gồm mối quan tâm của khách hàng hoặc người tiêu dùng, lợi ích cho các bên liên quan và các khía cạnh truyền thống về chi phí, chất lượng, và thời gian. Aga và cộng sự (2016) thì xác định chi phí, chất lượng, thời gian là những yếu tố thành công chính, đồng thời kết hợp cả sự hài lòng từ các bên liên quan.

2.2. Lãnh Đạo Chuyển Đổi (Transformational Leadership) (LĐCĐ)

Khái niệm LĐCĐ liên quan đến sự đồng nhất cá nhân mạnh mẽ của nhân viên với người lãnh đạo, phát triển tầm nhìn chung cho tương lai và sự tương tác giữa người lãnh đạo và nhân viên vượt xa sự trao đổi đơn giản về phần thưởng khi đạt được hiệu suất (Keegan & Den Hartog, 2004). Người lãnh đạo thúc đẩy và truyền cảm hứng cho cấp dưới nhằm thực hiện sự chuyển đổi mang tính xây dựng (Raziq & ctg., 2018). Các nhà nghiên cứu thường đồng tình với bốn yếu tố của LĐCĐ được đưa ra bởi Bass và Avolio (1994) bao gồm: kích thích trí tuệ, ảnh hưởng lý tưởng hóa, cân nhắc cá nhân, và động lực truyền cảm hứng. Sự kích thích trí tuệ của người lãnh đạo thúc đẩy nhân viên suy nghĩ sáng tạo và truyền cảm hứng cho họ đưa ra những giải pháp sáng tạo để giải quyết thách thức. Ảnh hưởng lý tưởng hóa đề cập đến hành vi của người lãnh đạo gợi lên những cảm xúc mãnh liệt ở nhân viên và thúc đẩy sự hiểu biết lẫn nhau. Cân nhắc cá nhân đề cập đến sự quan tâm đối với từng yêu cầu của mỗi cá nhân cấp dưới (Mittal, 2016). Động lực truyền cảm hứng được thể hiện khi một nhà lãnh đạo nâng cao tinh thần cho cấp dưới.

2.3. Trao đổi lãnh đạo - thành viên (LMX - Leader-Member Exchange)

LMX là một phương pháp nghiên cứu khả năng lãnh đạo thông qua việc xem xét cách người lãnh đạo và cấp dưới tương tác với nhau (Graen & Uhl-Bien, 1991). LMX chất lượng được phân biệt bằng tình cảm, sự trung thành, sự hợp tác, và sự ngưỡng mộ nghề nghiệp (Liden & Maslyn, 1998). Mở rộng công trình của Liden và Maslyn (1998), Uhl-Bien và cộng sự (2022) đã xem xét cụ thể góc độ quản lý của LMX. Họ cũng đã tìm ra những thành phần quan trọng nhất đối với những người quản lý trong mối quan hệ với cấp dưới. Theo Uhl-Bien và cộng sự (2022), một mối quan hệ với quyền lực không bình đẳng giữa người quản lý và cấp dưới khiến

hai bên có những suy nghĩ và mong muốn khác nhau. Đối với người quản lý, ba khía cạnh chính của LMX được đề xuất bởi Uhl-Bien và cộng sự (2022) bao gồm: Năng Lực (NL - đề cập đến sự đánh giá của người quản lý về năng lực của cấp dưới), Sự Thăng Thấn (STT - đo lường mức độ mà các nhà quản lý tin tưởng vào khả năng giao tiếp trung thực và cởi mở của cấp dưới), và Mục Tiêu Chung (MTC - đề cập đến việc cấp dưới có chung mục tiêu và lợi ích với tổ chức).

2.4. Tương tác giữa LDCĐ và TCDA

Nhiều nghiên cứu về lãnh đạo trong những năm qua chủ yếu nhấn mạnh vào LDCĐ nhằm cung cấp sự hỗ trợ mạnh mẽ trong việc nâng cao phúc lợi của nhân viên, môi trường tổ chức, văn hóa, nhóm dự án và hiệu suất tổng thể của tổ chức (Zaman, 2020). LDCĐ có khả năng nâng cao mức độ tin cậy của cấp dưới. Điều này đạt được bằng cách cung cấp cho họ cơ hội tiếp thu thông tin và kỹ năng, đánh giá và công nhận các cá nhân dựa trên thành tích của họ và truyền cảm hứng cho họ suy nghĩ vượt ra ngoài các chuẩn mực thông thường (Adhyke & ctg., 2023). Hơn nữa, LDCĐ cũng thúc đẩy việc chuyển đổi và phân tích thông tin thành hành động để đạt được các mục tiêu của tổ chức (Al-Thawabiya & ctg., 2023). Các nhà LDCĐ có thể truyền cảm hứng cho cấp dưới của họ bằng cách đưa ra những tầm nhìn hấp dẫn và có ý nghĩa, điều này có thể dẫn đến mức độ gắn kết cá nhân cao hơn, theo Xiong (2023).

Hassan và cộng sự (2017) tuyên bố rằng tố chất của người QLDA đóng một vai trò quan trọng trong việc đạt được các mục tiêu của dự án. Nhân viên sẽ nỗ lực rất nhiều để hoàn thành mục tiêu của họ nếu người QLDA tận tâm và hợp tác. Ngược lại, nhân viên có thể gặp áp lực từ người quản lý nghiêm khắc và bất hợp tác. Điều này có thể cản trở họ đạt được mục tiêu. Các đặc điểm của một nhà LDCĐ có khả năng tạo ra kết quả thuận lợi hơn (Al-Ghazali, 2020). Việc áp dụng phong cách LDCĐ nâng cao hiểu biết về nhiều thách thức của dự án đòi hỏi phải nỗ lực cải tiến (Zaman & ctg., 2019). LDCĐ rất quan trọng đối với hiệu quả hoạt động của nhóm vì nó truyền cảm hứng cho các thành viên tuân theo hướng dẫn của người lãnh đạo và đạt được mục tiêu của họ. Khi triển khai một dự án, LDCĐ thúc đẩy mức độ hợp tác và đoàn kết giữa các thành viên trong nhóm (Aga & ctg., 2016; Raziq & ctg., 2018). LDCĐ và nhiều thành phần của nó là những yếu tố thiết yếu trong việc thúc đẩy tinh thần đồng đội và khuyến khích đồng đội thực hiện thành công các nhiệm vụ. Do đó, tỷ lệ thành công của các dự án sẽ tăng lên (Fareed, Su, & Aslam, 2023). Sự thành công của một dự án cụ thể được đảm bảo gián tiếp và trực tiếp bởi sự phát triển và đón nhận những ý tưởng đổi mới của những người đi theo khi được hướng dẫn bởi một nhà LDCĐ (Raziq & ctg., 2018; Tabassi & ctg., 2017). Nghiên cứu đưa ra giả thuyết sau đây sau khi xem xét các tài liệu liên quan đến bối cảnh dự án:

H1: LDCĐ có ảnh hưởng tích cực đến TCDA

2.5. Vai trò trung gian của LMX trong liên kết LDCĐ-TCDA

Dự đoán về vai trò trung gian của LMX chủ yếu dựa trên lý thuyết trao đổi xã hội (SET - Social Exchange Theory), như được đề xuất bởi Blau (1964). Thái độ và hành vi của những người đi theo đối với người lãnh đạo của họ được giải thích bởi SET. SET mô tả cách hành vi của một người ảnh hưởng đến hành vi của người khác và ngược lại (Homans, 1961).

LDCĐ nuôi dưỡng văn hóa nhóm mang tính xây dựng, ưu tiên sự hợp tác, sự tự tin và tôn trọng, nhờ đó, những người cùng làm việc trong nhóm có xu hướng nhận thức tích cực hơn về mối quan hệ của họ với người lãnh đạo, dẫn đến sự cải thiện chất lượng giữa người lãnh đạo và thành viên (LMX). Nhân viên luôn thực hiện các công việc mà không phải theo mô tả công việc chính thức của họ. Đổi lại, người lãnh đạo cung cấp cho nhân viên những nguồn lực bổ sung để họ sử dụng khi thấy phù hợp (Chughtai & Khalid, 2022; Maqsoom & ctg., 2022). Bằng cách ưu tiên sự

phát triển và thăng tiến của nhân viên, các nhà LĐCĐ có thể thúc đẩy sự hiểu biết và định hướng tập thể, đồng thời thường xuyên tận dụng bầu không khí hài hòa để thiết lập mối quan hệ với các thành viên trong nhóm (Ha, 2022). LĐCĐ có thể hỗ trợ LMX bằng cách tạo ra một văn hóa nhóm lành mạnh, tạo ra niềm tin và sự tôn trọng giữa các thành viên trong nhóm và cung cấp cho các thành viên cơ hội hỗ trợ và phát triển. Những phát hiện này cho thấy LĐCĐ có thể là một phần quan trọng trong việc xây dựng mối quan hệ LMX chất lượng cao (Molines & ctg., 2022).

Nhân viên nhận được sự hỗ trợ đặc biệt từ lãnh đạo của họ dưới hình thức trao đổi lãnh đạo - thành viên sẽ cảm thấy tự tin hơn và thể hiện những thái độ và hành vi tích cực, chẳng hạn như sự gắn kết với công việc, tính sáng tạo, hay nâng cao hiệu suất công việc (Liu & ctg., 2023; Maqsoom & ctg., 2022). Mức LMX cao sẽ làm những cảm xúc, thái độ và hành vi tiêu cực của nhân viên được giảm xuống, đồng thời cho phép họ giải quyết một cách tích cực hơn những thách thức cá nhân tại nơi làm việc. Điều này sẽ dẫn đến tăng kết quả làm việc của nhân viên (Lyons & ctg., 2023). Chất lượng LMX vượt trội hỗ trợ các nhà lãnh đạo trong tương tác của họ với cấp dưới, đồng thời thúc đẩy việc trao quyền và động lực (Young & ctg., 2021), giúp thúc đẩy đạt được TCDA.

H2: LĐCĐ ảnh hưởng tích cực đến LMX

H3: LMX ảnh hưởng tích cực đến TCDA

H4: LMX trung gian mối quan hệ giữa LĐCĐ và TCDA

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Thang đo

Các thang đo của nghiên cứu được lấy từ các nghiên cứu trước đó và được sử dụng để đánh giá các biến nghiên cứu thông qua thang đo Likert bảy điểm (“1 = hoàn toàn không đồng ý đến 7 = hoàn toàn đồng ý”). LĐCĐ được đo lường bằng thang đo 14 mục của Aga và cộng sự (2016). LMX là một cấu trúc đa chiều với ba thành phần (năng lực, sự thăng tiến, và mục tiêu chung) được đánh giá bằng thang đo 09 mục của Uhl-Bien và cộng sự (2022). TCDA bao gồm 14 mục đánh giá từ chất lượng, thời gian, và chi phí, đến sự chấp nhận của khách hàng. Cấu trúc này được thông qua từ Aga và cộng sự (2016).

3.2. Lấy mẫu

Để có được dữ liệu về các dự án, những người QLDA được coi là đối tượng có thông tin đáng tin cậy nhất để lựa chọn mẫu. Họ là những cá nhân chịu trách nhiệm lập kế hoạch, điều phối, giám sát việc thực hiện các dự án từ khi bắt đầu đến khi hoàn thành, và là người chịu trách nhiệm đảm bảo dự án được đúng thời hạn, trong phạm vi ngân sách và đạt được các mục tiêu đã đề ra (Zhang & ctg., 2018). Những người QLDA thường bận rộn và khó tiếp cận, hơn nữa, ở nhiều lĩnh vực, họ thường có sự kết nối thông qua các nhóm chuyên môn. Do đó, để mở rộng mẫu một cách hiệu quả, nghiên cứu áp dụng kỹ thuật lấy mẫu quả cầu tuyết. Kỹ thuật này khai thác các mối liên kết đó, cho phép mỗi người tham gia có thể giới thiệu thêm người khác. Những thành viên QLDA đầu tiên được xác định và liên hệ, sau đó nghiên cứu dựa vào những thành viên mẫu này để tiếp tục phân phối khảo sát. Nghiên cứu giới hạn các dự án đã hoàn thành trong vòng 05 năm trở lại đây tại các thành phố lớn, bao gồm: Thành phố Hồ Chí Minh, Hà Nội, Nha Trang, Bà Rịa - Vũng Tàu và Đà Nẵng. Các thành phố này thuộc các vùng miền khác nhau của Việt Nam, giúp phản ánh một cách toàn diện về tình hình các dự án trên toàn quốc.

Với hình thức khảo sát trực tiếp, nghiên cứu đã thu thập được dữ liệu từ 437 người QLDA thuộc các lĩnh vực dự án khác nhau. Trong đó, những người quản lý các dự án kỹ thuật và xây dựng chiếm 37.8%, công nghệ thông tin 22.2%, môi trường 18.7%, phát triển sản phẩm mới 11.7%, và các dự án khác 8.7%. 81.3% là nam giới và 18.7% là nữ giới. 4.5% nhỏ hơn 26 tuổi, 32.3% từ 26 đến 35 tuổi, 35.2% từ 36 đến 45 tuổi, 18.6% từ 46 đến 55 tuổi, và 9.4% ở độ tuổi trên 55. 38.4% số người được hỏi có bằng thạc sĩ, 2.9% có bằng tiến sĩ, và 58.7% có bằng đại học. Tác động trực tiếp của LĐCĐ và tác động trung gian của LMX đối với TCDA được đánh giá bằng cách sử dụng kỹ thuật PLS-SEM với công cụ SmartPLS 4.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Đánh giá mô hình đo lường

Trước tiên, mô hình đo lường của các khái niệm được xem xét (xem Bảng 1). Nhìn vào mức độ chính xác và độ tin cậy của các cấu trúc, có thể thấy độ tin cậy tổng hợp (CR) của các biến đều trên 0.7; điểm số Cronbach's Alpha trên 0.7, ở mức khá tốt, theo Hair và cộng sự (2022). Giá trị trích xuất phương sai trung bình (AVE) lớn hơn 0.5, thể hiện giá trị hội tụ được hỗ trợ (Fornell & Larcker, 1981).

Bảng 1

Đánh Giá Mô Hình Đo Lường

Khái niệm	Cronbach's Alpha	CR	AVE
LĐCĐ	0.919	0.920	0.531
MTC	0.808	0.809	0.723
NL	0.853	0.853	0.772
STT	0.852	0.852	0.771
TCDA	0.920	0.921	0.532

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của nhóm nghiên cứu

Để kiểm tra tính phân biệt, hai phương pháp bao gồm chỉ số giá trị phân biệt được đề xuất bởi Fornell và Lacker (1981) và tỷ lệ HTMT do Henseler và cộng sự (2015) đề xuất được sử dụng. Kết quả về kiểm tra tính phân biệt theo Fornell và Lacker (1981) trong Bảng 2 được thỏa mãn vì căn bậc hai AVE (dao động từ 0.729 đến 0.879) của các cấu trúc đều lớn hơn tương quan cấu trúc bên trong bình phương. Ngoài ra, tỷ lệ HTMT trong Bảng 3 dao động từ 0.506 đến 0.687, chứng tỏ các chỉ số đủ điều kiện đáp ứng giá trị phân biệt (Henseler & ctg., 2015).

Bảng 2

Đánh Giá Fornell-Larcker

	LĐCĐ	MTC	NL	STT	TCDA
LĐCĐ	0.729				
MTC	0.495	0.850			
NL	0.449	0.490	0.879		
STT	0.523	0.498	0.586	0.878	
TCDA	0.726	0.536	0.518	0.555	0.729

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của nhóm nghiên cứu

Bảng 3*Đánh Giá Chỉ Số HTMT*

	LĐCĐ	MTC	NL	STT	TCDA
LĐCĐ					
MTC	0.573				
NL	0.506	0.589			
STT	0.590	0.599	0.687		
TCDA	0.786	0.620	0.583	0.626	

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của nhóm nghiên cứu

4.2. Kết quả đánh giá mô hình cấu trúc

Để phân tích các mối quan hệ, kỹ thuật PLS-SEM được sử dụng với 5,000 mẫu bootstrapping. Khi đánh giá mối quan hệ trực tiếp giữa LĐCĐ đối với TCDA (H1), LĐCĐ đối với LMX (H2), LMX đối với TCDA (H3), kết quả trong Bảng 4 cho thấy trọng số gốc β của các đường dẫn này lần lượt là 0.525; 0.593; và 0.525; với $p = 0.000$, điều đó chứng tỏ LĐCĐ ảnh hưởng tích cực đến TCDA, LĐCĐ ảnh hưởng tích cực đến LMX, và LMX ảnh hưởng tích cực đến TCDA. Vì vậy, những kết quả này ủng hộ các giả thuyết H1, H2, H3 của nghiên cứu.

Bảng 4*Ảnh Hưởng Trực Tiếp*

Giả thuyết	Đường dẫn	β	p	Kết quả
H1	LĐCĐ -> TCDA	0.525	0.000	Chấp nhận
H2	LĐCĐ -> LMX	0.593	0.000	Chấp nhận
H3	LMX -> TCDA	0.525	0.000	Chấp nhận

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của nhóm nghiên cứu

Tiếp theo, nghiên cứu đánh giá liệu LMX có trung gian mối quan hệ LĐCĐ-TCDA hay không. Từ kết quả của Bảng 5, trọng số gốc β của LĐCĐ -> LMX -> TCDA = 0.200 với $p = 0.000$ chỉ ra rằng vai trò trung gian của LMX đã được chấp nhận. Như vậy, kết quả này đã khẳng định H4.

Bảng 5*Ảnh Hưởng Gián Tiếp*

Giả thuyết	Đường dẫn	β	p	Kết quả
H4	LĐCĐ -> LMX -> TCDA	0.200	0.000	Chấp nhận

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của nhóm nghiên cứu

5. Thảo luận

Phong cách LĐCĐ là một quá trình tạo động lực, qua đó những người cấp dưới được khuyến khích sử dụng toàn bộ tiềm năng của họ, dẫn dắt dự án hướng tới thành công (Afsar & ctg., 2019). Nghiên cứu đã tìm thấy sự hỗ trợ cho việc này. Giả thuyết đầu tiên (H1) cho rằng LĐCĐ sẽ có ảnh hưởng trực tiếp đến TCDA và kết quả đã chứng minh H1. Các nghiên cứu trước đây cũng đã xác minh điều này (Aga & ctg., 2016; Ahmad & ctg., 2022; Ali & ctg., 2021).

Những nhà LĐCĐ thường khuyến khích cấp dưới của họ đưa ra quyết định tốt hơn và mọi nỗ lực của họ đều góp phần hoàn thành một dự án thành công (Afsar & ctg., 2019; Afsar & Umrani, 2020). Nhận thức về TCDA của các thành viên đã được nâng cao nhờ phong cách LĐCĐ của người QLDA. Không có nghi ngờ về sự thành công của dự án nếu tất cả mọi người trong nhóm đều tin rằng dự án đang đi đúng hướng.

Ngoài ra, nghiên cứu này dự đoán rằng LMX làm trung gian cho kết nối LĐCĐ-TCDA, và những phát hiện của nghiên cứu đã chứng minh điều này (H4). Nói cách khác, LMX gián tiếp tạo nên TCDA với LĐCĐ. Kết quả đã cho thấy ý nghĩa của LMX trong việc thực hiện dự án và đây là yếu tố không thể thiếu khi người quản lý có phong cách LĐCĐ. Trong các dự án, khả năng LĐCĐ có thể mang lại kết quả tích cực cho LMX. Các nhà LĐCĐ có thể nuôi dưỡng cảm giác tin cậy và tôn trọng giữa họ và các thành viên trong nhóm bằng cách nhấn mạnh tinh thần đồng đội, hợp tác và hỗ trợ lẫn nhau. Điều này làm cho các thành viên hài lòng, cam kết và gắn kết công việc cao hơn, từ đó có thể dẫn đến kết quả dự án tốt hơn. Dự án bao gồm những công việc phức tạp đòi hỏi tinh thần đồng đội và hợp tác hiệu quả để đảm bảo thành công. Vai trò của LMX làm cho dự án thành công hơn nữa, theo nghiên cứu này.

6. Kết luận, ý nghĩa và hạn chế

Mục đích của nghiên cứu này là điều tra thực nghiệm phong cách LĐCĐ của người QLDA ảnh hưởng đến TCDA trực tiếp và gián tiếp như thế nào. Nghiên cứu cho thấy LĐCĐ ảnh hưởng trực tiếp đến TCDA. Bên cạnh đó, nghiên cứu cũng chỉ ra rằng LMX đóng vai trò là trung gian giữa LĐCĐ và TCDA.

Về ý nghĩa quản lý, nghiên cứu cho thấy, LĐCĐ là một phong cách lãnh đạo phù hợp để giúp cấp dưới phát huy hết tiềm năng của mình. Phong cách LĐCĐ của người QLDA giúp tăng cường TCDA thông qua LMX. Do đó, việc áp dụng LĐCĐ sẽ nâng cao khả năng đạt được TCDA đồng thời mang lại lợi ích cho tổ chức. Điều này ngụ ý rằng người QLDA nên chú ý đến phong cách LĐCĐ và triển khai hợp lý tất cả các thành phần của LMX để có xác suất TCDA cao hơn. Đồng thời, các tổ chức dựa trên dự án cũng nên thúc đẩy phong cách LĐCĐ ở những người quản lý dự án bằng cách triển khai liên tục các chương trình phát triển kỹ năng lãnh đạo.

Một số hạn chế cần được tính đến trong nghiên cứu này và có thể coi là hướng nghiên cứu tiếp theo. Trước hết, ý nghĩa thực tế chỉ được cung cấp cho các dự án ở Việt Nam. Nghiên cứu tiếp theo nên tập trung vào việc đánh giá và xác nhận lại các phát hiện của nghiên cứu ở các môi trường làm việc và quốc gia khác nhau. Thứ hai, nghiên cứu sử dụng dữ liệu cắt ngang làm hạn chế việc khẳng định một cách chắc chắn về mối quan hệ nhân quả. Nghiên cứu tiếp theo sử dụng dữ liệu chiều dọc để khắc phục hạn chế này. Thứ ba, loại dự án, thể hiện qua quy mô nhóm hay độ phức tạp, có thể ảnh hưởng đến TCDA dưới vai trò là biến kiểm soát chưa được xem xét. Các nghiên cứu tiếp theo nên điều tra thêm về tác động này. Ngoài ra, các nghiên cứu tiếp theo cũng nên tìm hiểu thêm về TCDA và mở rộng mô hình nghiên cứu này.

Tài liệu tham khảo

- Abbas, M., & Ali, R. (2023). Transformational versus transactional leadership styles and project success: A meta-analytic review. *European Management Journal*, 41(1), 125-142.
- Adhyke, Y. P., Eliyana, A., Sridadi, A. R., Septiarini, D. F., & Anwar, A. (2023). Hear me out! This is my idea: Transformational leadership, proactive personality and relational identification. *Sage Open*, 13(1), Article 21582440221145869.

- Afsar, B., & Umrani, W. A. (2020). Transformational leadership and innovative work behavior: The role of motivation to learn, task complexity and innovation climate. *European Journal of Innovation Management*, 23(3), 402-428.
- Afsar, B., Masood, M., & Umrani, W. A. (2019). The role of job crafting and knowledge sharing on the effect of transformational leadership on innovative work behavior. *Personnel Review*, 48(5), 1186-1208.
- Aga, D. A., Noorderhaven, N., & Vallejo, B. (2016). Transformational leadership and project success: The mediating role of team-building. *International Journal of Project Management*, 34(5), 806-818.
- Ahmad, M. K., Abdulhamid, A. B., Wahab, S. A., & Nazir, M. U. (2022). Impact of the project manager's transformational leadership, influenced by mediation of self-leadership and moderation of empowerment, on project success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 15(5), 842-864.
- Al-Ghazali, B. M. (2020). Transformational leadership, career adaptability, job embeddedness and perceived career success: A serial mediation model. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(8), 993-1013.
- Ali, H., Chuanmin, S., Ahmed, M., Mahmood, A., Khayyam, M., & Tikhomirova, A. (2021). Transformational leadership and project success: Serial mediation of team-building and teamwork. *Frontiers in Psychology*, 12, Article 689311.
- Alrowwad, A. A., Abualoush, S. H., & Masa'deh, R. (2020). Innovation and intellectual capital as intermediary variables among transformational leadership, transactional leadership, and organizational performance. *Journal of Management Development*, 39(2), 196-222.
- Al-Thawabiya, A., Singh, K., Al-Lenjawi, B. A., & Alomari, A. (2023). Leadership styles and transformational leadership skills among nurse leaders in Qatar, a cross-sectional study. *Nursing Open*, 10(6), 3440-3446.
- Amankwaa, A., Gyensare, M. A., & Susomrith, P. (2019). Transformational leadership with innovative behaviour: Examining multiple mediating paths with PLS-SEM. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(4), 402-420.
- Atkinson, R. (1999). Project management: Cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17(6), 337-342.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Mind Garden.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Transaction Publishers.
- Chughtai, M. S., & Khalid, Y. (2022). Learning organizations and innovative work behaviors: A moderated mediation model of creative self-efficacy and self-leadership from the perspective of social cognitive theory and social schema theory. *Journal of Innovative Research in Management Sciences*, 3(1), 22-41.
- Cleary, J. P., & Lamanna, A. J. (2022). Correlation of construction performance indicators and project success in a portfolio of building projects. *Buildings*, 12(7), Article 957.

- Davis, K. (2016). A method to measure success dimensions relating to individual stakeholder groups. *International Journal of Project Management*, 34(3), 480-493.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11(3), 618-634.
- Du Plessis, M., Waglay, M., & Becker, J. R. (2020). The role of emotional intelligence and autonomy in transformational leadership: A leader member exchange perspective. *SA Journal of Industrial Psychology*, 46(1), 1-12.
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38(6), 1715-1759.
- Dulebohn, J. H., Wu, D., & Liao, C. (2017). Does liking explain variance above and beyond LMX? A meta-analysis. *Human Resource Management Review*, 27(1), 149-166.
- Fareed, M. Z., Su, Q., & Aslam, M. U. (2023). Transformational leadership and project success: The mediating role of psychological empowerment. *Sage Open*, 13(1), Article 21582440231154796.
- Fareed, M. Z., Su, Q., Naqvi, N. A., Batool, R., & Aslam, M. U. (2023). Transformational leadership and project success: The moderating effect of top management support. *Sage Open*, 13(3), Article 21582440231195685.
- Fenwick, K. M., Brimhall, K. C., Hurlburt, M., & Aarons, G. (2019). Who wants feedback? Effects of transformational leadership and leader-member exchange on mental health practitioners' attitudes toward feedback. *Psychiatric Services*, 70(1), 11-18.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Geoghegan, L., & Dulewicz, V. (2008). Do project managers' leadership competencies contribute to project success? *Project Management Journal*, 39(4), 58-67.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1991). *The transformation of professionals into self-managing and partially self-designing contributors: Toward a theory of leadership-making*. <http://digitalcommons.unl.edu/managementfacpub/16>
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Ha, J. C. (2022). Capturing emerging business opportunities through entrepreneurial orientation and innovation behavior: The moderating role of leader-member exchange. *Sustainability*, 14(6), Article 3585.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.
- Hassan, M. M., Bashir, S., & Abbas, S. M. (2017). The impact of project managers' personality on project success in NGOs: The mediating role of transformational leadership. *Project Management Journal*, 48(2), 74-87.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.

- Homans, G. C. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. Harcourt, Brace & World.
- Huang, X., Wright, R. P., Chiu, W. C., & Wang, C. (2008). Relational schemas as sources of evaluation and misevaluation of leader-member exchanges: Some initial evidence. *The Leadership Quarterly*, 19(3), 266-282.
- Huemann, M., & Silvius, G. (2017). Projects to create the future: Managing projects meets sustainable development. *International Journal of Project Management*, 35(6), 1066-1070.
- Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), Article 269.
- Kabore, S. E., Sane, S., & Abo, P. (2021). Transformational leadership and success of International Development projects (ID projects): Moderating role of the project team size. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(4), 517-530.
- Keegan, A. E., & Den Hartog, D. N. (2004). Transformational leadership in a project-based environment: A comparative study of the leadership styles of project managers and line managers. *International Journal of Project Management*, 22(8), 609-617.
- Khosravi, P., Rezvani, A., & Ashkanasy, N. M. (2020). Emotional intelligence: A preventive strategy to manage destructive influence of conflict in large scale projects. *International Journal of Project Management*, 38(1), 36-46.
- Kissi, J., Dainty, A., & Tuuli, M. (2013). Examining the role of transformational leadership of portfolio managers in project performance. *International Journal of Project Management*, 31(4), 485-497.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72.
- Liu, H., Song, Z., Xu, Y., Xu, X. A., & Li, J. (2023). Exploring explanatory mechanisms of adjustment-specific resources underlying the relationship between leader-member exchange and work engagement: A lens of conservation of resources theory. *Sustainability*, 15(2), Article 1561.
- Lyons, B. J., Baldrige, D. C., Yang, L. Q., & Bryan, C. (2023). Disability severity, professional isolation perceptions, and career outcomes: When does leader-member exchange quality matter? *Journal of Management*, Article 01492063221143714. <https://doi.org/10.1177/01492063221143714>
- Ma, Z., Chughtai, M. S., Li, M., Ge, B., & Qadri, S. U. (2023). A review of supervisor-subordinate Guanxi: Current trends and future research. *Sustainability*, 15(1), Article 795.
- Mahsud, R., Yukl, G., & Prussia, G. (2010). Leader empathy, ethical leadership, and relationship-oriented behaviors as antecedents of leader-member exchange quality. *Journal of Managerial Psychology*, 25(6), 561-577.
- Maqsoom, A., Zahoor, I., Ashraf, H., Ullah, F., Alsulami, B. T., Salman, A., & Alqurashi, M. (2022). Nexus between leader-member exchange, paternalistic leadership, and creative behavior in the construction industry. *Sustainability*, 14(12), Article 7211.
- Mittal, S. (2016). Effects of transformational leadership on turnover intentions in IT SMEs. *International Journal of Manpower*, 37(8), 1322-1346.

- Molines, M., El Akremi, A., Storme, M., & Celik, P. (2022). Beyond the tipping point: The curvilinear relationships of transformational leadership, leader-member exchange, and emotional exhaustion in the French police. *Public Management Review*, 24(1), 80-105.
- Müller, R., & Turner, R. (2007). The influence of project managers on project success criteria and project success by type of project. *European Management Journal*, 25(4), 298-309.
- Müller, R., Geraldi, J., & Turner, J. R. (2011). Relationships between leadership and success in different types of project complexities. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 59(1), 77-90.
- Nieto-Rodriguez, A. (2021). *Harvard business review project management handbook: How to launch, lead, and sponsor successful projects*. Harvard Business Press.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice*. Sage Publications.
- Raziq, M. M., Borini, F. M., Malik, O. F., Ahmad, M., & Shabaz, M. (2018). Leadership styles, goal clarity, and project success: Evidence from project-based organizations in Pakistan. *Leadership & Organization Development Journal*, 9(2), 309-323.
- Schyns, B., & Day, D. (2010). Critique and review of leader-member exchange theory: Issues of agreement, consensus, and excellence. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(1), 1-29.
- Schyns, B., Maslyn, J. M., & Weibler, J. (2010). Understanding the relationship between span of control and subordinate consensus in leader-member exchange. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(3), 388-406.
- Serrador, P., & Turner, R. (2015). The relationship between project success and project efficiency. *Project Management Journal*, 46(1), 30-39.
- Tabassi, A. A., Roufehaei, K. M., Bakar, A. H. A., & Yusof, N. A. (2017). Linking team condition and team performance: A transformational leadership approach. *Project Management Journal*, 48(2), 22-38.
- Uhl-Bien, M., & Maslyn, J. M. (2003). Reciprocity in manager-subordinate relationships: Components, configurations, and outcomes. *Journal of Management*, 29(4), 511-532.
- Uhl-Bien, M., Carsten, M., Huang, L., & Maslyn, J. (2022). What do managers value in the Leader-Member Exchange (LMX) relationship? Identification and measurement of the Manager's perspective of LMX (MLMX). *Journal of Business Research*, 148(1), 225-240.
- Xiong, L. (2023). It takes a village: Examining how and when brand-specific transformational leadership affects employees in internal brand management. *Journal of Brand Management*, 30(4), Article 333.
- Yang, L. R., Huang, C. F., & Wu, K. S. (2011). The association among project manager's leadership style, teamwork and project success. *International Journal of Project Management*, 29(3), 258-267.
- Young, H. R., Glerum, D. R., Joseph, D. L., & McCord, M. A. (2021). A meta-analysis of transactional leadership and follower performance: Double-edged effects of LMX and empowerment. *Journal of Management*, 47(5), 1255-1280.

- Zaman, U. (2020). Examining the effect of xenophobia on “transnational” Mega Construction Project (MCP) success: Moderating role of transformational leadership and High-Performance Work (HPW) practices. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 27(5), 1119-1143.
- Zaman, U., Nawaz, S., Tariq, S., & Humayoun, A. A. (2019). Linking transformational leadership and “multi-dimensions” of project success: Moderating effects of project flexibility and project visibility using PLS-SEM. *International Journal of Managing Projects in Business*, 13(1), 103-127.
- Zhang, L., Cao, T., & Wang, Y. (2018). The mediation role of leadership styles in integrated project collaboration: An emotional intelligence perspective. *International Journal of Project Management*, 36(2), 317-330.
- Zhao, N., Fan, D., & Chen, Y. (2021). Understanding the impact of transformational leadership on project success: A meta-analysis perspective. *Computational Intelligence and Neuroscience*, 2021(1).

