

ẢNH HƯỞNG CỦA LÃNH ĐẠO PHỤNG SỰ TỚI KHẢ NĂNG ĐỔI MỚI CỦA CÁC TRƯỜNG ĐẠI HỌC VIỆT NAM: VAI TRÒ TRUNG GIAN CỦA CHIA SẼ TRI THỨC

**Nguyễn Huy Công, Nguyễn Phương Nga, Nguyễn Ngọc Ánh,
Phạm Kiều Linh, Nguyễn Việt Anh***

Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội, Việt Nam

ARTICLE INFORMATION TÓM TẮT

Journal: Vinh University
*Journal of Science
Social Science and Humanities*
p-ISSN: 3030-4660
e-ISSN: 3030-4024

Volume: 53

Issue: 2B

***Correspondence:**
nguyenvietanh0311@gmail.com

Received: 03 February 2024

Accepted: 05 April 2024

Published: 20 June 2024

Citation:

Nguyễn Huy Công, Nguyễn Phương Nga, Nguyễn Ngọc Ánh, Phạm Kiều Linh, Nguyễn Việt Anh (2024). Ảnh hưởng của lãnh đạo phụng sự tới khả năng đổi mới của các trường đại học Việt Nam: vai trò trung gian của chia sẻ tri thức.

Vinh Uni. J. Sci.

Vol. 53 (2B), pp. 16-28

doi: 10.56824/vujs.2024b046

OPEN ACCESS

Copyright © 2024. This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License \(CC BY NC\)](#), which permits non-commercially to share (copy and redistribute the material in any medium) or adapt (remix, transform, and build upon the material), provided the original work is properly cited.

Nghiên cứu nhằm mục đích kiểm định tác động của phong cách lãnh đạo phụng sự tới khả năng đổi mới của các cơ sở giáo dục đại học tại Việt Nam. Thông qua mô hình cấu trúc tuyến tính SEM, kết quả khẳng định tác động trực tiếp của phong cách lãnh đạo phụng sự - đặc trưng bởi việc ưu tiên sự phát triển và quyền lợi của những người phục tùng - đến khả năng đổi mới và hành vi chia sẻ tri thức tại các trường đại học; trong đó, yếu tố chia sẻ tri thức đóng vai trò trung gian một phần. Qua đó, một số khuyến nghị đã được đề xuất nhằm thúc đẩy phong cách lãnh đạo phụng sự và tăng cường khả năng đổi mới tại các trường đại học trên địa bàn cả nước.

Từ khóa: Lãnh đạo phụng sự; khả năng đổi mới; chia sẻ tri thức; giáo dục đại học Việt Nam.

1. Đặt vấn đề

Trước những thách thức của thế giới ngày càng có nhiều biến động và sự phát triển của nền kinh tế tri thức toàn cầu, vấn đề đổi mới trong giáo dục đang trở nên cấp bách hơn bao giờ hết (Peter Serdyukov, 2017). Một quốc gia có thể duy trì sự thịnh vượng kinh tế xã hội và đảm bảo một tương lai bền vững hay không phụ thuộc vào chất lượng giáo dục của công dân cũng như sự tiến bộ trong các khía cạnh của hệ thống giáo dục của quốc gia đó. Điều này bao gồm tiến bộ trong lý thuyết và thực hành, chương trình giảng dạy, công tác dạy và học, chính sách, công nghệ, thể chế và hành chính, văn hóa tổ chức và đào tạo (Ngoc-Tan, 2018) nhằm mang lại những giá trị mới cho cộng đồng và cho xã hội - hay nói cách khác, sự phát triển của quốc gia phụ thuộc mạnh mẽ vào khả năng đổi mới.

Giữa bối cảnh ấy, việc tìm ra một phong cách lãnh đạo phù hợp với các cơ sở giáo dục ngày càng trở nên quan trọng (Mews, 2019). Gần đây, một trong những khái niệm được lưu tâm khi phân tích về phong cách lãnh đạo chính là lãnh đạo phụng sự (Lapointe và Vandenberghe, 2015). Nhà lãnh đạo phụng sự - đặc trưng bởi tính khiêm tốn, lòng đồng cảm, trách nhiệm quản lý và sự trao quyền, được coi là một phong cách lãnh đạo phù hợp cho các tổ chức tri thức (Lowder, 2009). Đó là bởi lãnh đạo phụng sự đã được chứng minh có

ảnh hưởng mạnh mẽ đến hoạt động chia sẻ tri thức trong một tổ chức (Song và cộng sự, 2015), mà tri thức và chia sẻ tri thức lại là công cụ chiến lược để các trường đại học có thể củng cố lợi thế cạnh tranh và là chìa khóa để tăng cường khả năng đổi mới (Von Krogh và cộng sự, 2011).

Mặc dù các nghiên cứu mới đây đã nhấn mạnh vai trò then chốt của nhà lãnh đạo tại các môi trường học thuật, vẫn tồn tại khoảng trống trong việc tìm hiểu tác động cụ thể của phong cách lãnh đạo phụng sự đến khả năng đổi mới thông qua hành vi chia sẻ tri thức trong bối cảnh giáo dục đại học (GDĐH). Trên thế giới, khi bàn về đổi mới của tổ chức, học giả chủ yếu xem xét dưới góc độ đổi mới sản phẩm, đổi mới quy trình, đổi mới quản lý hoặc đổi mới hành vi thay vì xem xét bức tranh tổng thể về khả năng đổi mới của tổ chức. Các công trình liên quan cũng kiểm định vai trò trung gian của các yếu tố như cấu trúc tự nhận thức (Nawaz và cộng sự, 2023) hay cảm giác hạnh phúc chủ quan (Zeng và Xu, 2020) mà bỏ qua một trong các hoạt động cốt lõi và chính yếu nhất giữa các cá nhân trong một trường đại học là chia sẻ tri thức (Al-Kurdi và cộng sự, 2018). Do vậy, nghiên cứu này đi sâu vào tìm hiểu mối liên hệ giữa lãnh đạo phụng sự và khả năng đổi mới của các trường đại học Việt Nam, trong đó đặc biệt tập trung vào việc kiểm định vai trò trung gian của hành vi chia sẻ tri thức trong mối quan hệ trên.

Các phát hiện của nghiên cứu cho thấy tầm quan trọng và tác động của phong cách lãnh đạo phụng sự đến lợi thế cạnh tranh của các cơ sở GDĐH qua yếu tố trung gian là chia sẻ tri thức. Thông qua những phát hiện mà nghiên cứu thu được, một số khuyến nghị đã được đưa ra nhằm hỗ trợ ban lãnh đạo các trường cũng như các cơ quan quản lý trực thuộc thúc đẩy phong cách lãnh đạo phụng sự và nâng cao khả năng đổi mới tại các cơ sở kể trên, qua đó góp phần giải quyết những thách thức phức tạp mà GDĐH ở Việt Nam đang phải đối mặt.

2. Tổng quan lý thuyết và giả thuyết nghiên cứu

2.1. Ảnh hưởng của lãnh đạo phụng sự đến khả năng đổi mới

Lãnh đạo phụng sự là phong cách tập trung vào giúp đỡ, hỗ trợ nhân viên phát triển và đạt được mục tiêu (Phạm Thị Bích Ngọc và Trịnh Xuân Thái, 2023). Mục tiêu cuối cùng của các phong cách lãnh đạo phụng sự nhấn mạnh việc phục vụ phát triển cá nhân mà không nhất thiết phải có liên quan đến kết quả của tổ chức (Van Dierendonck, 2011).

Với việc tập trung vào việc phục vụ nhu cầu của cấp dưới, khái niệm phong cách lãnh đạo phụng sự phù hợp để thúc đẩy tính sáng tạo đối với các tổ chức giàu tri thức và chuyên sâu về đổi mới ngày nay, những tổ chức cam kết hỗ trợ cấp dưới tối đa hóa tiềm năng sáng tạo của họ và đóng vai trò quan trọng cho sự đổi mới của tổ chức (Williams và cộng sự, 2017). Elgenidi (2021) xác định lãnh đạo phụng sự có tác động tích cực tới sự đổi mới của tổ chức. Trong bối cảnh giáo dục, lãnh đạo phụng sự đóng vai trò then chốt trong việc nâng cao tính đổi mới trong các cơ sở GDĐH (Maalouf, 2023). Từ đó, nhóm tác giả đưa ra giả thuyết: *Lãnh đạo phụng sự có ảnh hưởng cùng chiều tới khả năng đổi mới của các trường đại học Việt Nam (H1).*

2.2. Ảnh hưởng của lãnh đạo phụng sự đến chia sẻ tri thức

Chia sẻ tri thức được Van Den Hooff và De Ridder (2004) mô tả là quá trình hai chiều, trong đó các thành viên trong một tổ chức chia sẻ và trao đổi tri thức ẩn và tri thức

hiện của họ. Theo Nonaka và Takeuchi (1995), tri thức ẩn là kiến thức mà mỗi người tích lũy từ những trải nghiệm cá nhân của mình (có thể chia sẻ và trao đổi trực tiếp khi nói chuyện với người khác); trong khi đó, tri thức hiện được ghi lại trong các tài liệu, email, và nơi lưu trữ thông tin (có thể dễ dàng truyền đạt bằng từ ngữ và số liệu).

Lãnh đạo phụng sự giúp tạo ra một cộng đồng thực hành nơi người lao động có thể chia sẻ tri thức và kinh nghiệm của họ với đồng nghiệp (Correia de Sousa và Van Dierendonck, 2010). Không chỉ bó hẹp trong phạm vi tổ chức, họ còn được hỗ trợ để tham gia vào mạng lưới bên ngoài để có thể chia sẻ kinh nghiệm và kiến thức hoặc liên kết công việc với xã hội và các mục tiêu bên ngoài tổ chức. Elgenidi (2021) nhấn mạnh rằng việc chia sẻ tri thức sẽ xuất hiện khi thành viên trong tổ chức nhận thức được giá trị của việc chia sẻ tri thức và khi họ có môi trường công bằng, văn hoá tin cậy. Do đó với đặc tính cốt lõi nhấn mạnh về đạo đức, sự tin cậy và hỗ trợ nhân viên phát triển (Van Dierendonck, 2011), việc áp dụng phong cách lãnh đạo phụng sự phù hợp để khuyến khích các thành viên trong tổ chức chia sẻ kiến thức của họ với người khác. Lưu Trọng Tuấn (2016) nhấn mạnh rằng những người lãnh đạo phụng sự thể hiện lòng nhân ái và sự đồng cảm với nhân viên sẽ thúc đẩy nhân viên chia sẻ tri thức chuyên môn, từ đó tăng cường tính sáng tạo. Do đó, nhân viên có xu hướng noi gương lãnh đạo, sẵn sàng chia sẻ thông tin và kiến thức chuyên môn cho đồng nghiệp. Từ đó, giả thuyết sau được đưa ra: *Lãnh đạo phụng sự có ảnh hưởng tới chia sẻ tri thức trong các trường đại học Việt Nam (H2).*

2.3. Ảnh hưởng của chia sẻ tri thức đến khả năng đổi mới

Khả năng đổi mới hoàn toàn phụ thuộc vào kỹ năng, tri thức và kinh nghiệm trong quá trình tạo ra giá trị, tuy nhiên, tổ chức chỉ có thể bắt đầu quản trị tri thức hiệu quả khi thành viên sẵn sàng chia sẻ tri thức của mình (Wang & Wang, 2012). Như vậy, bằng cách khuyến khích chia sẻ tri thức, tổ chức có thể tận dụng nguồn tài nguyên chuyên môn từ nhân viên, trong đó có kinh nghiệm từ những sai lầm và thất bại, từ đó cải thiện và phát triển hơn. Bên cạnh đó, quá trình chia sẻ tri thức trong tổ chức sẽ tạo ra một môi trường thuận lợi cho sự phát triển mạnh mẽ của những ý tưởng mới, đồng thời tăng cường khả năng học tập tập thể (Von Krogh và cộng sự, 2011). Bằng cách này, tổ chức có thể tích lũy và làm phong phú cơ sở kiến thức của mình, từ đó tạo điều kiện cho sự phát triển và đổi mới trong tương lai. Dựa vào khẳng định của những nghiên cứu trước đó, chúng tôi đề xuất giả thuyết: *Chia sẻ tri thức có ảnh hưởng cùng chiều tới khả năng đổi mới của các trường đại học Việt Nam (H3).*

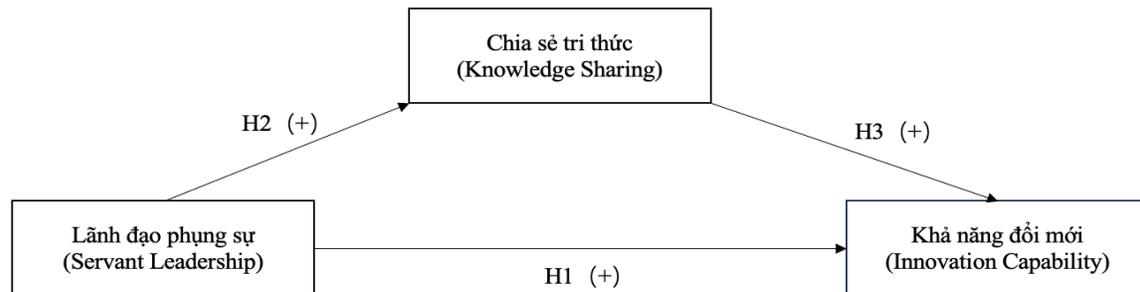
2.4. Vai trò trung gian của chia sẻ tri thức

Chia sẻ tri thức đã được chứng minh là có vai trò trung gian giữa phong cách lãnh đạo và sự đổi mới của tổ chức (Al-husseini, 2014). Tuy nhiên, chưa có nhiều nghiên cứu về vai trò trung gian của chia sẻ tri thức trong mối quan hệ giữa lãnh đạo phụng sự và khả năng đổi mới của tổ chức, nếu có cũng chỉ là giữa lãnh đạo phụng sự và hành vi đổi mới của nhân viên (Zhu và Zhang, 2019). Trong khi đó, lãnh đạo phụng sự góp phần thúc đẩy một môi trường làm việc tích cực, khuyến khích sự phát triển và trao đổi ý tưởng giữa các đồng nghiệp (Phạm Thị Bích Ngọc và Trịnh Xuân Thái, 2023), thông qua đó mọi người trong tổ chức có thể đóng góp vào ứng dụng kiến thức, đổi mới và phát triển khả năng đổi mới (Yeşil, 2014). Như đã nhắc tới ở trên, bằng cách thể hiện lòng nhân ái và sự đồng cảm với nhân viên, người lãnh đạo phụng sự sẽ tạo động lực cho nhân viên chia sẻ tri thức, kỹ

năng và kinh nghiệm của bản thân (Trong Tuan, 2017), là tiền đề cho việc trao đổi và học hỏi giữa các thành viên. Điều này giúp tăng khả năng giải quyết vấn đề, tiết kiệm thời gian và tài nguyên của tổ chức, từ đó cho phép tổ chức tập trung hơn vào đổi mới sáng tạo, dẫn đến tốc độ và chất lượng đổi mới cao hơn (Wang và Wang, 2012). Bên cạnh đó, thông qua chia sẻ tri thức, lãnh đạo phụng sự có thể giúp cho nhân viên chuyển đổi tài năng sáng tạo của họ thành kết quả sáng tạo (Sheikh và cộng sự, 2019), từ đó góp phần nâng cao khả năng đổi mới từ bên trong của tổ chức. Vì vậy, dựa vào nghiên cứu trước đó của Elgenidi (2021), nghiên cứu kỳ vọng làm rõ hơn mối quan hệ này qua giả thuyết: *Chia sẻ tri thức đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa lãnh đạo phụng sự và khả năng đổi mới của các trường đại học Việt Nam (H4)*.

2.5. Mô hình nghiên cứu

Dựa trên các cơ sở lý luận, và tổng hợp các nghiên cứu trước đây, mô hình nghiên cứu được đề xuất như thể hiện ở Hình 1.



Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất

Mô hình đề xuất gồm 3 biến, trong đó, biến độc lập là phong cách lãnh đạo chuyển đổi, biến trung gian là chia sẻ tri thức, biến mục tiêu là khả năng đổi mới.

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Phương pháp chọn mẫu và thu thập dữ liệu

Phương pháp nghiên cứu định tính được xem là phù hợp để giải thích các hành vi của con người trong các tình huống cụ thể trong lĩnh vực khoa học xã hội (Denzin và Lincoln, 2011). Do đó, nghiên cứu định tính thường được áp dụng trong các nghiên cứu về tâm lý học. Vì vậy, phương pháp nghiên cứu này được áp dụng để thu thập dữ liệu về hành vi lãnh đạo phụng sự ảnh hưởng đến khả năng đổi mới thông qua vai trò trung gian của chia sẻ tri thức.

Nghiên cứu đã tiến hành khảo sát trên 688 cán bộ, nhân viên, giảng viên từ 111 trường đại học ở Việt Nam, tất cả có ít nhất 5 năm kinh nghiệm. Sau khi loại bỏ 16 phiếu không hợp lệ, 672 phiếu được phân tích. Dữ liệu được thu thập bằng bảng hỏi trực tuyến trên Google Docs. Bảng hỏi được gửi đến đối tượng nghiên cứu qua mạng xã hội và email. Để phân tích dữ liệu tại cấp độ trường, nhóm tác giả đã tính trung bình giá trị của các phiếu khảo sát trong cùng một trường để tạo ra bộ dữ liệu tổng hợp cho từng trường đại học. Phương pháp tổng hợp dữ liệu này đã được sử dụng trong một số nghiên cứu trước đó, như nghiên cứu của Trần Quang Huy (2017).

3.2. Đặc điểm mẫu nghiên cứu

Trong 672 đối tượng được khảo sát, phần lớn là cán bộ quản lý, chiếm 68,63%, trong khi giảng viên và nghiên cứu viên chiếm 31,99%. Về kinh nghiệm làm việc, có 51,34% người được khảo sát có kinh nghiệm trên 15 năm, 44,2% có kinh nghiệm từ 10 đến dưới 15 năm, và 4,46% có kinh nghiệm từ 5 đến dưới 10 năm.

Trong số 111 trường đại học được khảo sát, có 92 trường đại học công lập (chiếm 82,9%). Quy mô tuyển sinh chủ yếu của các trường là từ 1000 đến 3000 sinh viên mỗi năm, chiếm 35,1% tổng số mẫu nghiên cứu. Về phân bố vùng miền của các trường đại học được khảo sát, các trường ở miền Bắc chiếm tỉ lệ 58,6%, các trường ở miền Nam chiếm 25,2%.

3.3. Xây dựng thang đo

Thang đo Likert 5 điểm từ 1-5 đã được sử dụng, gồm các mức độ từ “Hoàn toàn không đồng ý” đến “Hoàn toàn đồng ý”. Thang đo được thiết kế dựa trên các thang đo gốc và có một số sự thay đổi để phù hợp với hoàn cảnh thực tiễn nghiên cứu.

Thang đo lãnh đạo phụng sự được xây dựng từ nghiên cứu của Liden và cộng sự (2015), khả năng đổi mới được phát triển dựa trên thang đo của Wang và Ahmed (2004). Thang đo chia sẻ tri thức được kế thừa và phát triển từ thang đo của Wang và Wang (2012).

3.4. Kết quả

3.4.1. Kiểm tra độ tin cậy thang đo

Hệ số Cronbach's Alpha được sử dụng để đánh giá mức độ tương quan và tính nhất quán nội tại của các thang đo trong nghiên cứu định lượng. Theo Nunnally và Bernstein (1994), giá trị Cronbach's Alpha > 0,6 được xem là chấp nhận được, thể hiện thang đo có độ tin cậy cao. Kết quả phân tích ở Bảng 1 cho thấy cả 3 thang đo trong nghiên cứu này đều đạt độ tin cậy cao. Cụ thể, hệ số Cronbach's Alpha của các nhân tố đều lớn hơn 0,9 và hệ số tương quan biến tổng cao hơn 0,3. Kết quả này khẳng định tính phù hợp và tin cậy của các thang đo được sử dụng trong nghiên cứu, đảm bảo độ chính xác và khách quan cho việc thu thập dữ liệu và phân tích kết quả.

Bảng 1: Kiểm định các thang đo được sử dụng

Nhân tố	Số lượng biến	Hệ số Cronbach's Alpha	Tương quan biến tổng
Chia sẻ tri thức (KS)	8	0,974	0,970-0,971
Khả năng đổi mới (IC)	9	0,859	0,966-0,968
Lãnh đạo phụng sự (SL)	7	0,866	0,959-0,961

Bảng 2: Phân tích EFA: Kiểm tra độ tin cậy và cấu trúc của thang đo

Loại hệ số		Hệ số
Kiểm định KMO		0,941
Kiểm định Barlett		3182.331
Sig.		0,0000
Tổng phương sai trích		83,189 %
Hệ số Eigenvalues	Nhân tố Khả năng đổi mới	11,317
	Nhân tố Chia sẻ tri thức	4,575
	Nhân tố Lãnh đạo phụng sự	4,073

3.4.2. Phân tích EFA

Phân tích thành phần chính được thực hiện để xác định các nhân tố chính có ảnh hưởng đến mô hình. Dựa trên Bảng 2, ba nhân tố có hệ số Eigenvalue cao hơn 1 được giữ lại, giải thích được 83,189% tổng biến thiên, vượt quá mức tối thiểu 50% được khuyến nghị. Kiểm định Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) cho thấy giá trị KMO = 0,941, thể hiện mức độ tương quan cao giữa các biến quan sát. Kiểm định Bartlett's với giá trị Sig = 0,000 xác nhận sự tương quan này và khẳng định tính phù hợp của mô hình. Kết quả trên cho thấy cấu trúc mô hình được xây dựng là phù hợp và có thể được sử dụng để phân tích dữ liệu.

Bảng 3: Các nhân tố của ma trận xoay

Mã hóa của các biến	Nhân tố cấu trúc		
	1	2	3
IC1	0,828		
IC2	0,875		
IC3	0,847		
IC4	0,8		
IC5	0,846		
IC6	0,856		
IC7	0,893		
IC8	0,866		
IC9	0,876		
KS1		0,874	
KS2		0,87	
KS3		0,908	
KS4		0,88	
KS5		0,878	
KS6		0,865	
KS7		0,878	
KS8		0,87	
SL1			0,893
SL2			0,887
SL3			0,858
SL4			0,878
SL5			0,866
SL6			0,879
SL7			0,88

Tất cả các biến quan sát đều có hệ số tải nhân tố lớn hơn 0,5, đáp ứng tiêu chí giữ lại biến theo khuyến nghị của Baumgartner và Homburg (1996). Do đó, cả 3 nhân tố được xác định trong mô hình đều được giữ lại để phân tích sâu hơn.

3.4.3. Phân tích CFA trong cấu trúc

Phân tích nhân tố khẳng định (CFA) được thực hiện để đánh giá độ tin cậy, tính hội tụ và tính phân biệt của mô hình. Kết quả được trình bày trong Bảng 4 và 5.

Bảng 4: Bảng kiểm tra độ tin cậy thang đo

Cấu trúc các nhân tố	Số lượng biến	(CR)	(AVE)	(MSV)	(MaxR(H))
Chia sẻ tri thức (KS)	8	0,974	0,788	0,189	0,972
Khả năng đổi mới (IC)	9	0,859	0,824	0,189	0,974
Lãnh đạo phụng sự (SL)	7	0,866	0,801	0,096	0,966

Độ tin cậy tổng hợp của mô hình được đánh giá bằng Tỷ số độ tin cậy (CR). Giá trị $CR > 0,7$ cho thấy độ tin cậy của mô hình được đảm bảo. Kết quả trong Bảng 4 cho thấy tất cả các giá trị CR đều cao hơn 0,7, khẳng định độ tin cậy của các cấu trúc trong mô hình.

Tính hội tụ được đánh giá bằng hai chỉ số: Phương sai trung bình được trích (AVE) và Phương sai chia sẻ lớn nhất (MSV). Giá trị $AVE \geq 0,5$ và $MSV < AVE$ cho thấy tính hội tụ được đảm bảo. Bảng 4 cho thấy tất cả các giá trị AVE đều cao hơn 0,5 và tất cả các giá trị MSV đều nhỏ hơn AVE, khẳng định tính hội tụ của mô hình.

Ngoài ra, chỉ số MaxR(H) của tất cả các biến đều lớn hơn 0,7. Theo Bentler và cộng sự (1999), điều này cho thấy các biến tiềm ẩn có độ tin cậy cao, đồng thời các biến quan sát liên quan đến nó đo lường chính xác khái niệm mà nó đại diện.

Bảng 5: Kết quả kiểm định tính phân biệt

Mã hóa các nhân tố	IC	KS	SL
Khả năng đổi mới (IC)	0,888		
Chia sẻ tri thức (KS)	0,434	0,908	
Lãnh đạo phụng sự (SL)	0,310	0,292	0,895

Căn bậc hai phương sai trung bình được trích (SQRTAVE) của tất cả các cấu trúc đều lớn hơn tương quan giữa các cấu trúc (Inter-Construct Correlations) trong Bảng 5. Theo Hair và cộng sự (2010), điều này khẳng định tính phân biệt được đảm bảo.

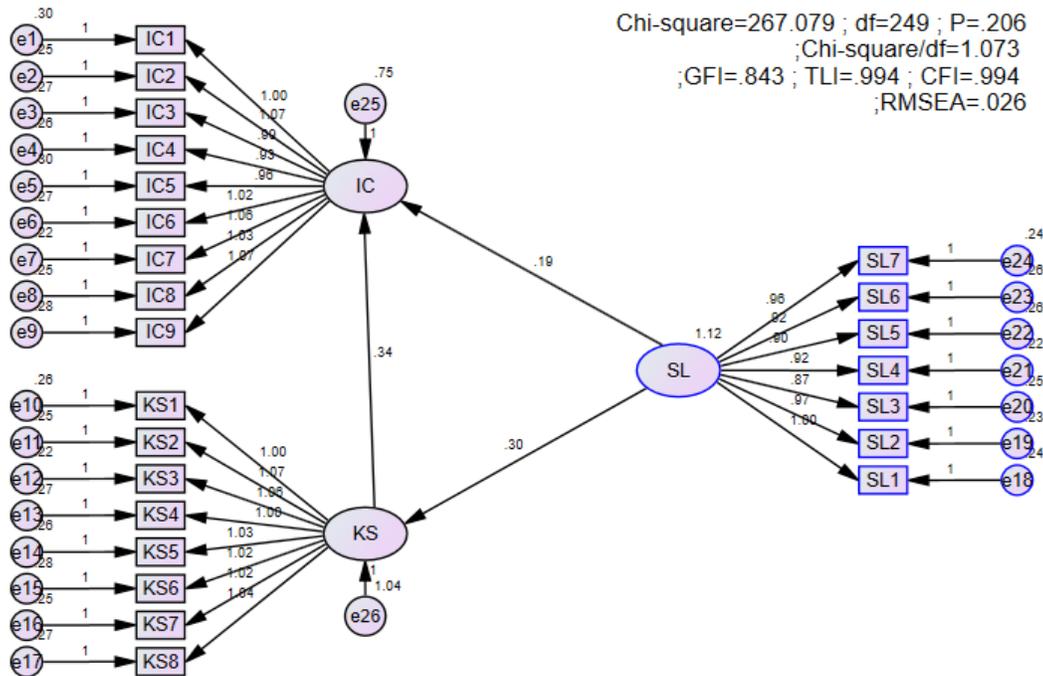
Kết quả kiểm định độ tin cậy, tính hội tụ và tính phân biệt trong Bảng 4 và 5 cho thấy mô hình nghiên cứu có độ tin cậy và hiệu lực cao, phù hợp để sử dụng trong nghiên cứu.

3.4.4. Kiểm định cấu trúc mô hình tuyến tính SEM

Để kiểm tra sự phù hợp của cấu trúc nghiên cứu, kết quả phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) cho thấy, các hệ số Chi-square/df = 1,073; CFI = 0,994; GFI = 0,843; TLI = 0,994; và RMSEA = 0,026. Tất cả các chỉ số trên đều nằm trong giới hạn chấp nhận được theo tiêu chuẩn của Doll và cộng sự (1994), cho thấy mô hình có độ tương thích tốt với dữ liệu thực nghiệm.

Kết quả kiểm định mô hình cấu trúc tuyến tính giữa các mối quan hệ thể hiện ở Hình 2. Các giá trị Sig của các mối quan hệ: $SL \rightarrow KS = 0,002$, $SL \rightarrow IC = 0,030$,

$KS \rightarrow IC = 0,000$. Kết quả này khẳng định rằng các biến trong mô hình có mối liên hệ tác động lẫn nhau, củng cố cho cấu trúc nghiên cứu được đề xuất (Hu và Bentler, 1999).



Hình 2: Kết quả kiểm định cấu trúc

Bảng 6: Kết quả kiểm định mô hình cấu trúc SEM

Giả thuyết	Mối quan hệ	Kỳ vọng dấu	Hệ số hồi quy chuẩn hóa	P-value	Kiểm định giả thuyết
H1	Lãnh đạo phụng sự → Khả năng đổi mới	Dương	0,186	**	Ủng hộ
H2	Lãnh đạo phụng sự → Chia sẻ tri thức	Dương	0,295	**	Ủng hộ
H3	Chia sẻ tri thức → Khả năng đổi mới	Dương	0,345	***	Ủng hộ

Ghi chú: *** biểu thị $p < 0,001$; ** biểu thị $p < 0,05$

Kết quả kiểm định sự tác động của các nhân tố trong cấu trúc nghiên cứu được thể hiện trong Bảng 6. Từ kết quả trên, có thể kết luận các kiểm định giả thuyết như sau:

H1: Lãnh đạo phụng sự và khả năng đổi mới: Hệ số hồi quy chuẩn hóa cho mối quan hệ giữa lãnh đạo phụng sự và khả năng đổi mới là 0,186 với p-value nhỏ hơn 0,001. Kết quả này ủng hộ giả thuyết H1, cho thấy lãnh đạo phụng sự có ảnh hưởng trực tiếp và tích cực đến việc tạo ra khả năng đổi mới cho các trường đại học.

H2: Lãnh đạo phụng sự và chia sẻ tri thức: Hệ số hồi quy chuẩn hóa cho mối quan hệ giữa lãnh đạo phụng sự và chia sẻ tri thức là 0,295 với p-value nhỏ hơn 0,05. Điều này ủng hộ giả thuyết H2, cho thấy lãnh đạo phụng sự có ảnh hưởng tích cực đến việc thúc đẩy chia sẻ tri thức trong các trường đại học ở Việt Nam.

H3: Chia sẻ tri thức và khả năng đổi mới: Hệ số hồi quy chuẩn hóa cho mối quan hệ giữa chia sẻ tri thức và khả năng đổi mới là 0,345 với p-value nhỏ hơn 0,05. Kết quả

này ủng hộ giả thuyết H3, khẳng định rằng việc chia sẻ tri thức đóng vai trò quan trọng trong việc tạo ra khả năng đổi mới cho các trường đại học.

3.4.5. Vai trò trung gian của chia sẻ tri thức

Bảng 7: Kết quả kiểm định vai trò trung gian

Giả thuyết	Mối quan hệ	Hệ số hồi quy chuẩn hóa	Khoảng tin cậy của tác động gián tiếp	
			Giới hạn dưới	Giới hạn trên
H4	SL → KS → IC	0,110**	0,044	0,192

Ghi chú: *** biểu thị $p < 0,001$; ** biểu thị $p < 0,05$;

SL - Lãnh đạo phụng sự; KS - Chia sẻ tri thức; IC - Khả năng đổi mới

Phân tích hồi quy tuyến tính cho thấy ảnh hưởng của lãnh đạo phụng sự (SL) đối với khả năng đổi mới (IC) là gián tiếp thông qua chia sẻ tri thức (KS) với mức độ tương đối mạnh ($\beta = 0,110$, $p < 0,05$). Khoảng tin cậy 95% cho mối quan hệ này là từ 0,044 đến 0,192, không bao gồm giá trị 0, khẳng định tính chắc chắn của ảnh hưởng này.

Ngoài ra, nghiên cứu cũng tìm thấy ảnh hưởng trực tiếp của lãnh đạo phụng sự lên khả năng đổi mới là dương ($\beta = 0,186$, $p < 0,05$) và cùng chiều với ảnh hưởng gián tiếp. Điều này cho thấy lãnh đạo phụng sự tác động tích cực đến khả năng đổi mới thông qua cả hai con đường trực tiếp và gián tiếp. Mối quan hệ của lãnh đạo phụng sự và khả năng đổi mới được trung gian một phần bởi chia sẻ tri thức.

4. Thảo luận

Nghiên cứu đã có những đóng góp nhất định trong việc chứng minh ảnh hưởng của lãnh đạo phụng sự tới khả năng đổi mới của các cơ sở GDĐH Việt Nam khi chứng minh được mối quan hệ trực tiếp giữa hai yếu tố này cũng như vai trò trung gian của chia sẻ tri thức. Cụ thể:

Về mặt lý luận, với việc ủng hộ tất cả các giả thuyết được đề xuất, nghiên cứu đã chỉ ra lãnh đạo phụng sự có tác động trực tiếp đến khả năng đổi mới và hành vi chia sẻ tri thức tại các trường đại học tại Việt Nam, trong đó, yếu tố chia sẻ tri thức đóng vai trò trung gian một phần. Điều này là bởi trong bối cảnh các trường đại học Việt Nam vẫn còn nhiều nơi áp dụng cơ cấu tổ chức phân cấp, các hành vi của lãnh đạo phụng sự như sự đồng cảm, sự lắng nghe một cách tích cực và sự sẵn lòng hỗ trợ cho lộ trình phát triển của cá nhân sẽ xúc tác cho văn hóa cởi mở và hợp tác; từ đó, tạo điều kiện thuận lợi cho việc trao đổi ý tưởng và kiến thức giữa các cán bộ nhân viên và tăng cường yếu tố chia sẻ tri thức tổng thể trong tổ chức. Không những thế, việc ưu tiên nhu cầu của cấp dưới, tích cực tìm kiếm phản hồi và lôi kéo họ tham gia vào quá trình ra quyết định cũng là cách nhà lãnh đạo phụng sự truyền cảm hứng cho các nhân viên của mình. Khi các cá nhân cảm thấy có giá trị và được kết nối với tầm nhìn chung, họ có nhiều khả năng tham gia vào việc hợp tác giải quyết vấn đề, thử nghiệm và chấp nhận rủi ro, tất cả điều đó là những yếu tố cấu thành nên một nền văn hóa đổi mới.

Về mặt thực tiễn, kết quả của nghiên cứu sẽ là tài liệu tham khảo có giá trị, giúp các nhà lãnh đạo, các cơ quan có thẩm quyền và cơ quan quản lý Nhà nước thấy được tầm quan trọng của việc áp dụng phong cách lãnh đạo phụng sự trong các trường đại học tại Việt Nam, từ đó góp phần đưa ra các giải pháp hữu hiệu nhất nhằm thúc đẩy khả năng đổi

mới và hành vi chia sẻ tri thức nhằm nâng cao chất lượng của các cơ sở GDDH trên khắp địa bàn cả nước và tạo dựng cũng như duy trì lợi thế cạnh tranh bền vững.

5. Kết luận và kiến nghị

Nghiên cứu này khám phá ảnh hưởng của lãnh đạo phụng sự lên việc chia sẻ tri thức và khả năng đổi mới tại các trường đại học Việt Nam trong bối cảnh toàn cầu hoá và giáo dục tự chủ thông qua hai phương pháp là nghiên cứu định lượng và nghiên cứu định tính. Kết quả chỉ ra rằng lãnh đạo phụng sự có tác động tới khả năng đổi mới thông qua biến trung gian là chia sẻ tri thức, từ đó có thể tạo nên nguồn tài sản vô hình, góp phần vào sự phát triển của tổ chức. Dựa trên kết quả nghiên cứu, nhóm tác giả đề xuất một số giải pháp cho các cấp quản lý như sau:

Đối với lãnh đạo các trường đại học, nhằm tối ưu hóa tác động tích cực của nhà lãnh đạo phụng sự lên hoạt động của các cơ sở GDDH, ban lãnh đạo cấp cao của các cơ sở này cần sát sao hơn trong công tác tuyển chọn và bổ nhiệm cán bộ quản lý cấp Khoa, Viện và Bộ môn thông qua những tiêu chí như đạo đức, năng lực, phong cách quản lý, phẩm chất lãnh đạo. Ban lãnh đạo cũng có thể xem xét thiết lập các nền tảng và cơ chế để tạo điều kiện chia sẻ tri thức giữa các giảng viên. Điều này có thể bao gồm các buổi họp mặt định kỳ, các diễn đàn hoặc công thông tin trực tuyến, nơi cán bộ công nhân viên có thể trao đổi ý tưởng, các phương pháp hay nhất và bài học rút ra từ các dự án đã tham gia hoặc các sáng kiến đổi mới.

Đối với các cơ quan có thẩm quyền và cơ quan quản lý Nhà nước, điều cần thiết đó là thúc đẩy nhanh quá trình tự chủ đại học tại Việt Nam cũng như đánh giá chất lượng và xếp hạng các cơ sở GDDH định kỳ. Thực tế đã chứng minh rằng khi các cơ sở GDDH được trao quyền tự chủ và phải tự vạch ra chiến lược phát triển trong tương lai cũng như được đánh giá, thẩm định và xếp hạng thường xuyên thì sức ép để đổi mới nhằm nâng cao lợi thế cạnh tranh là vô cùng to lớn.

Mặc dù nghiên cứu này đưa ra những đóng góp nhất định về mặt học thuật và thực tiễn, nhóm tác giả cũng thừa nhận một số hạn chế. Trong một số chỉ báo dựa trên kinh nghiệm và đánh giá chủ quan của cá nhân được khảo sát, đặc biệt là quan điểm của cán bộ nhân viên có thâm niên dưới 10 năm về ban lãnh đạo cấp cao, kết quả thu được có thể không phản ánh triệt để ảnh hưởng của lãnh đạo phụng sự do sự hạn chế trong tần suất tương tác cũng như sự am hiểu thấu đáo của họ về tình hình đổi mới của cơ sở còn hạn chế. Các nghiên cứu trong tương lai có thể giảm thiểu vấn đề này bằng cách sàng lọc các giảng viên có kinh nghiệm và có mối quan hệ gần gũi hơn với lãnh đạo của trường, nhằm đảm bảo tính khách quan của kết quả.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Al-husseini, Sawasn Jawad (2014). *The impact of leadership style on innovation in Iraq's Higher Education Institutions: The role of knowledge sharing*. Research Theses, Plymouth University.
- Al-Kurdi, O., El-Haddadeh, R. and Eldabi, T. (2018). Knowledge sharing in higher education institutions: A systematic review. *Journal of Enterprise Information Management*, 31(2), 226-246. DOI: 10.1108/jeim-09-2017-0129

- Baumgartner, H. and Homburg, C. (1996). Applications of structural equation modeling in marketing and Consumer Research: A Review. *International Journal of Research in Marketing*, 13(2), 139-161. DOI: 10.1016/0167-8116(95)00038-0
- Correia de Sousa, M. and Van Dierendonck, D. (2010). Knowledge workers, servant leadership and the search for meaning in knowledge-driven organizations. *On the Horizon*, 18(3), 230-239. DOI: 10.1108/10748121011072681
- Denzin, N. K. and Lincoln, Y. S. (2011). *The sage handbook of qualitative research: 4th ed.* Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
- Doll, W. J., Xia, W. and Torkzadeh, G. (1994). A confirmatory factor analysis of the end-user computing satisfaction instrument. *MIS Quarterly*, 18(4), 453. DOI: 10.2307/249524
- Elgenidi, A. (2021). *The impact of servant leadership on innovation in small and Medium Enterprises in Egypt: The mediating role of knowledge sharing.* Research Theses, University of Plymouth.
- Hu, L. and Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55. DOI: 10.1080/10705519909540118
- Lapointe, É. and Vandenberghe, C. (2015). Examination of the relationships between servant leadership, organizational commitment, and voice and antisocial behaviors. *Journal of Business Ethics*, 148(1), 99-115. DOI: 10.1007/s10551-015-3002-9
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Meuser, J. D., Hu, J., Wu, J. and Liao, C. (2015). Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 254-269. DOI: 10.1016/j.leaqua.2014.12.002
- Lowder, B. T. (2009). The Best Leadership Model for Organizational Change Management: Transformational versus servant leadership. *SSRN Electronic Journal*. DOI: 10.2139/ssrn.1418796
- Luu Trọng Tuấn. (2016). Knowledge sharing in public organizations: The roles of Servant Leadership and Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Public Administration*, 40(4), 361-373. DOI: 10.1080/01900692.2015.1113550
- Maalouf, G. Y. (2023). The role of servant leadership style in improving innovation in Higher Education Institutions. *International Journal of Professional Business Review*, 8(9). DOI: 10.26668/businessreview/2023.v8i9.1787
- Mews, J. G. (2019). Effective leadership in higher education: A review of leadership style preferences among faculty and staff within the United States. *Open Journal of Leadership*, 08(02), 58-74. DOI: 10.4236/ojl.2019.82004
- Nawaz, A., Gilal, F. G., Soomro, M. I., Gilal, R. G. and Channa, K. A. (2023). Driving innovation through servant leadership in higher education: Unveiling the serial mediating mechanisms of subjective well-being and knowledge sharing. *Knowledge and Process Management*, 31(1), 3-16. DOI: 10.1002/kpm.1761
- Ngoc-Tan, N. and Gregar, A. (2018). Impacts of knowledge management on innovation in Higher Education Institutions: An empirical evidence from Vietnam. *Economics & Sociology*, 11(3), 301-320. DOI: 10.14254/2071-789x.2018/11-3/18
- Nonaka, I., and Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company how Japanese companies create the dynamics of Innovation.* Oxford, UK: Oxford University Press.

- Phạm Thị Bích Ngọc và Trịnh Xuân Thái. (2023). Ảnh Hưởng Của Lãnh đạo phụng Sự Tới Hành Vi đổi Mới của nhân Viên Trong Các công ty công Nghệ Thông tin Ở Việt Nam: Vai Trò Trung Gian Của động Lực Nội Tại. *Tạp Chí Kinh Tế và Phát Triển*, 52-61. DOI: 10.33301/jed.vi.1177
- Serdyukov, P. (2017). Innovation in education: What works, what doesn't, and what to do about it? *Journal of Research in Innovative Teaching & Learning*, 10(1), 4-33. DOI: 10.1108/jrit-10-2016-0007
- Sheikh, A. A., Ishaq, Q. A. and Inam, A. (2019). Fostering creativity through servant leadership: Mediating role of knowledge sharing, thriving at work and Burnout. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 12(2). DOI: 10.34091/ajss.12.2.01
- Song, C., Park, K. R. and Kang, S. W. (2015). Servant leadership and Team Performance: The mediating role of knowledge-sharing climate. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 43(10), 1749-1760. DOI: 10.2224/sbp.2015.43.10.1749
- Trong Tuan, L. (2017). Knowledge sharing in public organizations: The roles of Servant Leadership and Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Public Administration*, 40(4), 361-373. DOI: 10.1080/01900692.2015.1113550
- Trần Quang Huy (2017). *Mối liên hệ giữa quá trình học hỏi và kết quả hoạt động của tổ chức: nghiên cứu thực nghiệm tại các trường đại học ở Việt Nam*. Luận án Tiến sĩ, Trường đại học Kinh tế Quốc dân.
- Van Den Hooff, B., and De Ridder, J. A. (2004). Knowledge sharing in context: The influence of Organizational Commitment, communication climate and CMC use on Knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 117-130. DOI: 10.1108/13673270410567675
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261. DOI: 10.1177/0149206310380462
- Von Krogh, G., Nonaka, I. and Rechsteiner, L. (2011). Leadership in organizational knowledge creation: A review and Framework. *Journal of Management Studies*, 49(1), 240-277. DOI: 10.1111/j.1467-6486.2010.00978.x
- Vũ Hoàng Ngân và Vũ Thị Ánh Tuyết (2018). Ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo đến kết quả hoạt động tại các trường đại học của Việt Nam. *Tạp Chí Kinh Tế và Phát Triển*, 255(2), 132-143.
- Wang, C. L. and Ahmed, P. K. (2004). The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 7(4), 303-313. DOI: 10.1108/14601060410565056
- Wang, Z. and Wang, N. (2012). Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Expert Systems with Applications*, 39(10), 8899-8908. DOI: 10.1016/j.eswa.2012.02.017
- Williams, W. A., Brandon, R.-S., Hayek, M., Haden, S. P. and Atinc, G. (2017). Servant leadership and followership creativity: The influence of workplace spirituality and political skill. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(2), 178-193. DOI: 10.1108/lodj-02-2015-0019
- Yeşil, S. (2014). Exploring the links among organisational commitment, knowledge sharing and innovation capability in a public organisation. *European J. of International Management*, 8(5), 506. DOI: 10.1504/ejim.2014.064602

Zeng, J. and Xu, G. (2020). How servant leadership motivates innovative behavior: A moderated mediation model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(13), 4753. DOI: 10.3390/ijerph17134753

Zhu, C. and Zhang, F. (2019). How does servant leadership fuel employee innovative behavior? A moderated mediation framework. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 58(3), 356-377. DOI: 10.1111/1744-7941.12227

ABSTRACT

THE IMPACT OF SERVANT LEADERSHIP ON INNOVATION CAPABILITY OF UNIVERSITIES IN VIETNAM: THE MEDIATING ROLE OF KNOWLEDGE SHARING

**Nguyen Huy Cong, Nguyen Phuong Nga, Nguyen Ngoc Anh,
Pham Kieu Linh, Nguyen Viet Anh**

National Economics University, Hanoi City, Vietnam

Received on 03/2/2024, accepted for publication on 05/4/2024

The research examines the impact of servant leadership on the innovation capability of higher education institutions in Vietnam. Through the application of structural equation modeling (SEM), the results demonstrated the importance and direct impact of servant leadership style - characterized by prioritizing development and rights of those who follow - to the capability of universities to innovate and the behaviors of knowledge sharing; in which, the knowledge sharing factor plays a partial mediating role. Thereby, a number of recommendations have been proposed to promote servant leadership and enhance innovation capabilities at universities across the country.

Keywords: Servant leadership; innovation capability; knowledge sharing; Vietnamese higher education.