HỌC HỎI CỦA TỔ CHỨC TRONG CÁC CƠ SỞ GIÁO DỤC ĐẠI HỌC: NGHIÊN CỨU THEO TÌNH HUỐNG TẠI MỘT TRƯỜNG ĐẠI HỌC CÔNG LẬP Ở VIỆT NAM

Phạm Thị Bích Ngọc
Trường Đại học Kinh tế Quốc dân
Email: ngocpb@yahoo.com

Ngày nhận: 24/8/2016
Ngày nhận bản sửa: 28/10/2016
Ngày duyệt đăng: 25/12/2016

Tóm tắt:
Chủ đề nghiên cứu về học hỏi của tổ chức đã được nhiều học giả quan tâm nghiên cứu. Tuy nhiên, chưa có nhiều nghiên cứu thực nghiệm về học hỏi của tổ chức trong bối cảnh giáo dục đại học. Bài báo này trình bày kết quả nghiên cứu về học hỏi của tổ chức trong lĩnh vực giáo dục đại học thông qua việc kiểm định tác động của yếu tố sự tham gia của nhân viên vào các quyết định tới quá trình học hỏi của tổ chức, cũng như ảnh hưởng của quá trình học hỏi của tổ chức tới kết quả hoạt động của một trường đại học công lập ở Việt Nam. Nghiên cứu cứu định lượng dựa trên khảo sát 136 cán bộ quản lý, giảng viên của nhà trường trong năm 2015. Các kỹ thuật phân tích dữ liệu đã được sử dụng để đánh giá chất lượng thang đo và kiểm định các giả thuyết nghiên cứu. Kết quả nghiên cứu cho thấy sự tham gia của cán bộ, giảng viên tới các quyết định có tác động đáng kể đến quá trình học hỏi của tổ chức và quá trình học hỏi này cũng ảnh hưởng trực tiếp tới kết quả hoạt động của nhà trường.
Từ khóa: Học hỏi của tổ chức, giáo dục đại học, đại học công lập

Organizational learning in higher education institutions: A case study of a public university in Vietnam

Abstract

The organizational learning has been discussed by many scholars. However, few of them have empirically addressed the issue in educational context. The purpose of this paper is to contribute to the research gap on organizational learning in higher education, by examining the impact of employee participation on the organizational learning process and the relationship between the organizational learning process and performance of a public university in Vietnam. A survey of 136 employees of a public university in Hanoi, targeted at managers, lecturers and researchers was conducted in 2015. Multiple regression technique was used to analyze the data. The study findings indicate that organizational learning process is positively influenced by employee participation in decision-making and significantly associates with performance of the university.

Keywords: organizational learning, higher education, public university

1. Giới thiệu chung

Gần đây, học hỏi của tổ chức được nhiều nhà nghiên cứu cũng như các nhà quản lý thực tiễn quan tâm nghiên cứu. Các nghiên cứu trước đây khẳng định rằng học hỏi của tổ chức tác động tích cực tới kết quả hoạt động, khả năng sáng tạo và lợi thế cạnh tranh của các doanh nghiệp ở các quốc gia khác nhau như Tây Ban Nha, Ấn độ và Malaysia (Perez & cộng sự, 2005; Jain & Moreno, 2015; Wan & Sing, 2014). Số lượng các nghiên cứu về học hỏi của tổ chức trong ngữ cảnh giáo dục còn khiêm tốn (Veisi, 2010; Nafei & cộng sự, 2012; Guţă, 2014).

Trong thực tế, các cơ sở giáo dục đại học được coi như là các trung tâm sáng tạo và chuyển giao tri thức cho xã hội. Tuy nhiên, các trường đại học hiện nay đang được đánh giá là có hoạt động học hỏi của tổ chức không hiệu quả. Trong môi trường cạnh tranh toàn cầu hiện nay, các trường đại học cần phải có động lực để trở thành các tổ chức học hỏi tích cực hoặc phát triển các hoạt động học hỏi ở cấp độ tổ chức để nâng cao chất lượng giảng dạy, nghiên cứu để hướng tới việc phát triển bền vững nhà trường.

Do đó, mục đích của nghiên cứu này là phân tích học hỏi của tổ chức trong các cơ sở giáo dục đào tạo và làm rõ các yếu tố tác động cũng như kết quả của nó tới kết quả hoạt động của tổ chức.

2. Tổng quan nghiên cứu

2.1. Học hỏi của tổ chức

Học hỏi của tổ chức đã được định nghĩa bởi nhiều học giả khác nhau với trọng tâm là cải thiện tri thức của tổ chức để giải quyết các vấn đề và hướng tới kết quả hoạt động của tổ chức đó (Simon, 1969). Tổ chức không có bộ não như cá nhân nhưng tổ chức có hệ nhận thức và bộ nhớ lưu trữ thông tin. Các cá nhân học hỏi để phát triển bản thân, thói quen và niềm tin còn tổ chức học hỏi để phát triển quan điểm, tư tưởng ở cấp độ tổ chức. Các thành viên của tổ chức có thể đến và ra đi, nhưng bộ nhớ của tổ chức vẫn lưu giữ lại những thói quen, hành vi, chuẩn mực và giá trị của tổ chức đó" (Hedberg, 1981).

Mặc dù có nhiều định nghĩa khác nhau về học hỏi của tổ chức đã được nghiên cứu, thảo luận và công bố nhưng Argote & Miron-Spektor (2011) đã khẳng định rằng hầu hết các học giả đều nhất trí với định nghĩa "học hỏi của tổ chức là sự thay đổi tri thức của tổ chức thông qua các hoạt động thực tiễn của tổ chức đó". Tri thức của tổ chức cũng được chia thành tri thức ẩn và tri thức hiện ở dạng hành vi hay thói quen của tổ chức.

Trong nghiên cứu này, tác giả dựa trên định nghĩa học hỏi của tổ chức của Argote & Miron-Spektor (2011) và nhấn mạnh vào tri thức của tổ chức trong các cơ sở giáo dục đại học thông qua các trải nghiệm thực tiễn các hoạt động chuyên môn cũng như quản lý của nhà trường.

Các kết quả nghiên cứu trước đây thường quan tâm nhiều tới kết quả việc học hỏi của tổ chức thay vì làm rõ bản chất học hỏi của tổ chức là gì và làm thế nào tổ chức có thể học hỏi để đạt được kết quả trên. Do đó, việc nghiên cứu học hỏi của tổ chức như một quá trình để thấy rõ tri thức của tổ chức thay đổi như thế nào qua trải nghiệm thực tiễn (Huber, 1991; Argote & Miron-Spektor, 2011). Theo đó, quá trình học hỏi của tổ chức được Huber (1991) chia thành: tiếp nhận tri thức, chia sẻ thông tin, diễn giải thông tin và lưu trữ tri thức. Các bước trong quá trình học hỏi này sẽ được phân tích trong bối cảnh các cơ sở giáo dục đại học như sau:

Tiếp nhận tri thức: quá trình này giải thích cách mà tổ chức trong quá trình hoạt động tiếp nhận được tri thức từ bên ngoài như nào và gồm 5 thành phần chính: học hỏi ban đầu, học hỏi qua trải nghiệm, học hỏi từ tổ chức khác, học hỏi từ người mới vào tổ chức, học hỏi theo quá trình tìm kiếm thông tin (Huber, 1991). Trong các cơ sở giáo dục đại học, việc học hỏi ban đầu được thực hiện khi các thành viên mới của nhà trường học tập và tìm hiểu về truyền thống lịch sử, bối cảnh ra đời, tầm nhìn và sứ mạng của nhà trường đã có ngay từ khi trường mới thành lập. Sau đó, thông qua quá trình trải nghiệm thực tiễn ở hoạt động chuyên môn cũng như hoạt động quản lý của nhà trường, các cán bộ, giảng viên sẽ tiếp nhận được nhiều tri thức mới. Các trường đại học cũng có những điểm khác biệt so với các tổ chức khác là hoạt động chuyên môn cũng chính là quá trình sáng tạo và chuyển giao tri thức cho người học. Do đó, việc học hỏi qua trải nghiệm thực tiễn của nhà trường diễn ra thường xuyên và liên tục. Trong hoạt động quản lý của nhà trường, các thông tin về sinh viên và quá trình học tập của họ cũng được thu thập để làm cơ sở phân tích và sử dụng cho mục tiêu cải thiện chất lượng đào tạo. Ngoài ra, việc học hỏi từ tổ chức bên ngoài là khá phổ biến với các trường đại học khi mà các cán bộ quản lý, giảng viên của nhà trường tham gia các hội nghị, hội thảo chuyên ngành và có thể tiếp nhận tri thức từ các trường khác về chiến lược phát triển, thực tiễn hoạt động, công nghệ kỹ thuật hay nội dung chuyên môn. Một trong các cách tiếp nhận tri thức phổ biến trong nhà trường là khi tuyển dụng các thành viên mới, những người có những kinh nghiệm mới mà nhà trường chưa có hay mời các giảng viên giảng dạy hay cộng tác nghiên cứu. Cuối cùng, hoạt động tìm kiếm thông tin trong quá trình hoạt động cũng giúp các cơ sở giáo dục đại học tiếp nhận được tri thức mới từ bên ngoài.

Chia sẻ thông tin: đây là giai đoạn bắt đầu cũng như duy trì việc học hỏi của tổ chức thông qua việc lan tỏa tri thức giữa các thành viên trong tổ chức (Huber, 1991). Trong các cơ sở giáo dục đại học, khi thông tin được chia sẻ từ bộ phận này sang bộ phận khác thì cũng giúp cải thiện kết quả hoạt động chung

và góp phần vào việc học hỏi của tổ chức. Chẳng hạn, khi thông tin cập nhật về kết quả học tập của sinh viên từ bộ phận quản lý được chia sẻ sẽ giúp đảm bảo chất lượng giáo dục. Các hệ thống định kỳ tiếp nhận và lưu giữ thông tin được chia sẻ như trên sẽ giúp cho việc học hỏi ở các cấp độ trong tổ chức như cá nhân, nhóm hay tổ chức được thuận lợi.

Giải nghĩa thông tin: Daft & Weick (1984) đã định nghĩa diễn giải thông tin là quá trình diễn giải ý nghĩa của thông tin hay quá trình biên dịch các sự kiện để hướng tới các hiểu biết chung. Định nghĩa này cho thấy việc giải nghĩa thông tin trong thực tiễn giúp phát triển các hành vi tiềm năng của tổ chức và việc học hỏi của tổ chức sẽ xuất hiện khi càng nhiều các bộ phận trong tổ chức có sự hiểu biết chung với các bộ phận khác. Trong ngữ cảnh giáo dục đại học, các thông tin chiến lược như định hướng tự chủ hay chiến lược trở thành trường đại học định hướng nghiên cứu cần phải được chia sẻ, diễn giải bởi lãnh đạo nhà trường để hướng tới mục tiêu chung của các thành viên trong tổ chức. Các kiến thức chuyên môn nghiệp vụ trong nhà trường cũng cần phải được chia sẻ và giải nghĩa giữa các cán bộ quản lý và giảng viên để giúp cho hoạt động quản lý của nhà trường được cải thiện hơn.

Lưu trữ tri thức: Tri thức của tổ chức được lưu giữ trong cơ sở dữ liệu của tổ chức để sẵn sàng cho việc sử dụng trong tương lai. Các tri thức này có thể ở dạng các quy định, quy trình nghiệp vụ hay các hệ thống khác (Huber, 1991). Trong các cơ sở giáo dục đại học, những tri thức này rất quan trọng đối với hoạt động chuyên môn (giảng dạy, nghiên cứu) cũng như hoạt động quản lý của nhà trường và cần được lưu trữ trên các hệ thống máy tính và có thể truy suất dễ dàng. Tri thức của tổ chức được lưu giữ có thể là ở dạng các quy trình hoạt động chuẩn liên quan tới khảo thí, phát triển chương trình, học liệu. Trong hoạt động giảng dạy của các giảng viên, các kiến thức chuyên ngành liên quan tới các môn học cũng được lưu trữ ở dạng bài giảng, tài liệu học, giáo trình hay các ngân hàng đề thi. Bên cạnh các thông tin trên, các thông tin "mềm" khác còn được lưu giữ ngay chính trong từng thành viên của nhà trường. Các trường phát triển đội ngũ chuyên gia thông qua việc tích lũy các kinh nghiệm thực tế qua các hoạt động như chuẩn đoán và giải quyết vấn đề về suy giảm chất lượng giáo dục, phương pháp giảng dạy hay kiến thức chuyên ngành.

2.2. Sự tham gia của nhân viên vào các quyết định và học hỏi của tổ chức

Sự tham gia của nhân viên là cơ chế đối thoại giữa người lao động để trao đổi thông tin và ý tưởng khác nhau. Quá trình này đảm bảo rằng các nhân viên có cơ hội được gây ảnh hưởng tới các quyết định của bộ phận quản lý để đóng góp vào kết quả hoạt động chung của tổ chức (Abdulkadir & cộng sự, 2012). Trong các tổ chức có hàm lượng tri thức cao, sự tham gia của nhân viên vào các quyết định có mối quan hệ thuận chiều với các hoạt động quản trị tri thức ở mức độ cá nhân cũng như tổ chức (tiếp nhận, lưu trữ, chuyển giao, sáng tạo và áp dụng). Sự tham gia của nhân viên vào các quyết định trong các trường đại học khuyến khích cán bộ quản lý và giảng viên tiếp nhận tri thức từ bên ngoài để cải thiện kết quả hoạt động. Nó cũng khuyến khích các giảng viên và nghiên cứu viên chia sẻ tri thức của mình vào hoạt động quản lý. Ngoài ra, sự tham gia này còn giúp các thành viên trong nhà trường có được hiểu biết và tiếng nói chung ở các vấn đề liên quan giúp cải thiện kết quả hoạt động. Chính vì vậy, nhóm tác giả đề xuất giả thuyết sau:

Giả thuyết 1: Sự tham gia của nhân viên vào các quyết định có quan hệ thuận chiều với quá trình học hỏi của tổ chức trong các cơ sở giáo dục đại học.

2.3. Học hỏi của tổ chức và kết quả hoạt động trong các cơ sở giáo dục đại học

Kết quả nghiên cứu về học hỏi của tổ chức đã minh chứng rõ về mối liên hệ của học hỏi của tổ chức với kết quả hoạt động vượt trội của tổ chức do phát triển được các lợi thế cạnh tranh dựa trên nguồn lực tri thức; lợi thế này rất khó bắt chước, khó lặp lại và khó chuyển giao vì nó phụ thuộc vào cả quá trình thay đổi, học hỏi của tổ chức (Guţă, 2014; Perez & cộng sự, 2005). Bauman (2005) đã nhấn mạnh rằng tiềm năng về học hỏi của tổ chức trong các trường đại học là rất lớn nhưng kết quả còn phụ thuộc nhiều vào hiệu quả ứng dụng tri thức của giảng viên, cán bộ quản lý vào công việc thực tế. Hành vi và thái độ của các cán bộ quản lý, giảng viên trong nhà trường cũng liên quan nhiều tới học hỏi của tổ chức và là một yếu tố quan trọng để giúp nhà trường đạt kết quả hoạt động vượt trội (Nafei, 2012). Trong nghiên cứu thực nghiệm của mình, Guţă (2014) đã khẳng định mối liên hệ thuận chiều giữa từng thành phần của quá trình học hỏi của tổ chức với kết quả hoạt động thông qua số liệu khảo sát ở 2 trường đại học ở Romani. Các nghiên cứu này khẳng định tầm quan trọng của học hỏi của tổ chức trong các cơ sở giáo dục đại học và mối quan hệ với kết quả hoạt động với các thước đo khác nhau để khẳng định sự thành

công, phát triển của tổ chức.

Kết quả hoạt động của trường đại học có thể được xây dựng dựa kết quả hoạt động chuyên môn và kết quả quản lý (Xiaocheng, 2010). Khi quá trình học hỏi của tổ chức diễn ra hiệu quả thì các giảng viên trong các trường đại học vận dụng kiến thức của mình vào thực tiễn của nhà trường, dẫn đến chất lượng giảng dạy của họ sẽ được cải thiện. Ngoài ra, khi các thành viên trong nhà trường cùng có hiểu biết chung và các giảng viên nhận được sự hỗ trợ, hợp tác nhiều hơn từ các cán bộ quản lý, các cán bộ phục vụ thì giúp chất lượng hoạt động chuyên môn của họ được tốt hơn. Bên cạnh đó, kết quả tài chính của nhà trường sẽ được cải thiện khi nguồn lực tri thức của các giảng viên, cán bộ quản lý được chia sẻ và chuyển giao áp dụng vào hoạt động thực tiễn quản lý của nhà trường. Do đó, giả thuyết sau được đưa ra:

Giả thuyết 2: Quá trình học hỏi của tổ chức có mối quan hệ thuận chiều với kết quả hoạt động trong các cơ sở giáo dục đại học.

Dựa trên các kết quả nghiên cứu tổng quan tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu như hình 1.

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Chọn mẫu và thu thập thông tin

Phương pháp khảo sát dựa trên bảng hỏi được sử dụng trong để thu thập dữ liệu phục vụ cho nghiên cứu. Bảng hỏi trực tuyến được thiết kế và gửi tới 250 cán bộ, giảng viên của trường đại học công lập trên, những người đã có trên 5 năm kinh nghiệm làm việc tại nhà trường. Trong đó có 70 cán bộ quản lý, 100 giảng viên và 80 nghiên cứu viên đã được hỏi ý kiến. Số lượng mẫu trên hoàn toàn phù hợp với kết quả nghiên cứu trước đây liên quan tới học hỏi của tổ chức trong các trường đại học (Guţă, 2014) khi mà đối tượng khảo sát là các giảng viên giữ hoặc không giữ vị trí quản lý. Trong số 250 người được hỏi thì có 136 người trả lời bảng hỏi khảo sát để đưa ra ý kiến nhận định của mình về trường đại học nơi họ đang làm việc, tỷ lệ phản hồi là 54,4%. Bảng 1 mô tả đặc điểm của mẫu khảo sát.

Bảng 1: Thống kê mô tả mẫu khảo sát

Phân loại	Số lượng	%
Vị trí công việc		
Cán bộ quản lý	51	37.5
Giảng viên	36	26.5
Nghiên cứu viên	27	19.9
Khác	22	16.2
Kinh nghiệm công tác		
Từ 5 tới 10 năm	38	27.9
Trên 10 năm	98	72.1

3.2. Phát triển thang đo

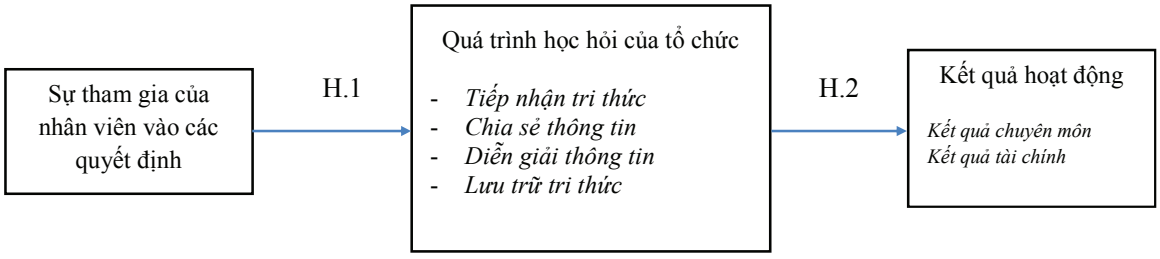
Thang đo sử dụng trong nghiên cứu này được xây dựng dựa trên kết quả tổng quan nghiên cứu và làm cơ sở cho việc thu thập dữ liệu về sự tham gia của nhân viên vào các quyết định, quá trình học hỏi của tổ chức và kết quả hoạt động. Thang đo Likert 5 bậc được sử dụng cho nghiên cứu này với 1= rất không đồng ý và 5= rất đồng ý với các mệnh đề đưa ra.

Sự tham gia của nhân viên vào các quyết định: Trong nghiên cứu này, sự tham gia của nhân viên vào các quyết định được đo lường thông qua 3 biến quan sát kế thừa trong nghiên cứu của Roche (1999) và nghiên cứu của Perez & cộng sự (2006).

Quá trình học hỏi của tổ chức: Quá trình này theo Huber (1991) bao gồm 4 cấu phần: tiếp nhận tri thức, chia sẻ thông tin, diễn giải thông tin và lưu trữ thông tin đã được áp dụng trong các nghiên cứu thực nghiệm khác nhau cả trong doanh nghiệp (Perez & cộng sự, 2006) và trường đại học (Guţă, 2014). Các thang đo gốc của nghiên cứu này đã được tác giả tham khảo và có sự điều chỉnh nhỏ trên cơ sở tổng quan lý thuyết và kết quả thảo luận nhóm, phỏng vấn sâu chuyên gia và cán bộ quản lý trong trường đại học này.

Tiếp nhận tri thức: Các biến quan sát đo lường việc tiếp nhận tri thức của tổ chức dựa trên kết quả nghiên cứu của Goh & Richards (1997); các thang đo này đã được kiểm định thực tế bởi nghiên cứu

Hình 1. Mô hình nghiên cứu



Bảng 2. Kết quả phân tích nhân tố và độ tin cậy của các biến số về quá trình học hỏi của tổ chức

Các biến nghiên cứu	Các biến quan sát	Hệ số tải	Cronbach's Alpha
Tiếp nhận tri thức	Mối quan hệ với các đối tácchiến lược	0.665	0.851
	Mạng lưới chuyên gia, giảng viên bên ngoài	0.628	
	Cán bộ, giảng viên được khuyến khích tham gia các hoạt động chuyên môn bên ngoài	0.720	
	Cán bộ, giảng viên tham gia các hội nghị, hội thảo chuyên ngành	0.804	
	Chính sách khuyến khích phát triển hoạt động nghiên cứu khoa học	0.776	
	Các ý tưởng, cách tiếp cận mới được thử nghiệm áp dụng	0.742	
	Quy trình nội bộ và các chính sách khuyến khích đổi mới, sáng tạo	0.748	
Chia sẻ thông tin	Thông tin chiến lược của nhà trường được chia sẻ tới các cán bộ, giảng viên	0.748	0.886
	Nhà trường tổ chức các buổi họp, hội nghị để chia sẻ, trao đổi các ý kiến đổi mới	0.863	
	Khuyến khích chia sẻ kinh nghiệm giữa các bộ phận	0.884	
	Nhà trường cử một số cán bộ tham gia nhiều bộ phận khác nhau để kết nối thông tin	0.850	
	Nhà trường có bộ phận tổng hợp, chia sẻ thông tin về đổi mới, cải tiến sáng tạo	0.800	
Giải nghĩa thông tin	Cán bộ quản lý, giảng viên của nhà trường chia sẻ cam kết phát triển chung	0.798	0.854
	Các xung đột, mâu thuẫn được giải quyết hiệu quả	0.836	
	Làm việc theo nhóm	0.844	
	Chính sách luân chuyển cán bộ	0.715	
	Chia sẻ kinh nghiệm thực tế giữa các bộ phận khác nhau trong trường	0.790	
Lưu trữ tri thức	Cơ sở dữ liệu của nhà trường trên các hệ thống máy tính	0.845	0.813
	Danh bạ điện thoại của các giảng viên, chuyên gia ngoài	0.784	
	Cơ sở dữ liệu sinh viên cập nhật	0.765	
	Các phần mềm ứng dụng trong nhà trường	0.699	
	Sự thuận tiện khi sử dụng hệ thống lưu trữ	0.689	
Quá trình học hỏi của tổ chức	Tiếp nhận tri thức	0.869	0.888
	Chia sẻ thông tin	0.898	
	Giải nghĩa thông tin	0.913	
	Bộ nhớ của tổ chức	0.780	

của Perez & cộng sự (2006) và Guţă (2014).

Chia sẻ thông tin: kết quả nghiên cứu của Perez & cộng sự (2006) và Guţă (2014) đã giúp tác giả lựa chọn 5 biến quan sát để đo lường việc chia sẻ thông tin trong trường đại học.

Diễn giải thông tin: tác giả đã nghiên cứu công bố của Nonaka (1994) và Perez & cộng sự (2006) để đề xuất 5 biến quan sát để đo lường việc diễn giải thông tin của tổ chức

Lưu trữ tri thức: dựa trên kết quả nghiên cứu của

Huber (1991) và Perez & cộng sự (2006), tác giả đề xuất 5 biến quan sát đo lường việc lưu trữ tri thức của tổ chức.

Kết quả hoạt động trong trường đại học: Theo các kết quả nghiên cứu trước đây của Chen (2009) và Xiaocheng (2010), tác giả lựa chọn kết quả hoạt động giảng dạy và nghiên cứu để làm cơ sở xây dựng thang đo kết quả hoạt động của trường đại học.

3.3. Kiểm định thang đo

Như trình bày ở bảng 2,3 và 4, kết quả kiểm định về độ tin cậy và tính chính xác của thang đo dựa trên hệ số tải từng nhân tố và hệ số Cronbach Alpha. Các hệ số này đều >0.7 là đáp ứng yêu cầu về độ tin cậy theo Hair & cộng sự (2006). Ngoài ra kết quả phân tích nhân tố khám phá cũng cho thấy các biến quan sát được đánh giá để nhóm thành các nhân tố phù hợp với các kết quả nghiên cứu trước đây. Phương pháp phân tích thành phần chính và phép quay varimax được sử dụng và các nhân tố với hệ số eigenvalue lớn hơn 1 và hệ số tải lớn hơn 0.6.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Phân tích tương quan

Bảng 5 mô tả ma trận tương quan giữa các biến số bao gồm giá trị trung bình, độ lệch chuẩn và hệ số tương quan theo Pearson. Tất cả các biến số trong nghiên cứu này tương quan với nhau và đều có ý nghĩa thống kê ($p<0.01$) và hầu hết các hệ số tương quan đều lớn hơn 0.4. Trong bảng này, biến số học hỏi của tổ chức có mối quan hệ rất chặt với kết quả hoạt động khi hệ số tương quan lên tới 0.062 và $p<0.01$. Bên cạnh đó học hỏi của tổ chức cũng có tương quan lớn với biến số sự tham gia của nhân viên vào các quyết định với hệ số tương quan là 0.773 và $p<0.01$. Điều này có nghĩa là mối quan hệ giữa học hỏi của tổ chức và sự tham gia của nhân viên hay kết quả hoạt động của nhà trường là rất chặt như là các giả thuyết nghiên cứu. Ngoài ra hệ số tương quan giữa sự tham gia của nhân viên vào các quyết định với từng thành phần của quá trình học hỏi của tổ chức cũng rất lớn, tương ứng là 0.765, 0.743, 0.691 và 0.482. Cuối cùng, biến số sự tham gia của nhân viên vào các quyết định cũng có tương quan tới kết quả hoạt động với hệ số là 0.573 với $p<0.01$.

4.2. Kiểm định các giả thuyết nghiên cứu

Việc kiểm định các giả thuyết nghiên cứu sẽ được thực hiện thông qua phép phân tích hồi quy khi dự báo quá trình học hỏi của tổ chức và kết quả hoạt động. Với mỗi biến độc lập trong mô hình hồi quy này, hệ số VIF đều được tính toán (Fox, 1991) và tất cả các biến trong phần tích này đều ở giá trị chấp nhận và không có vấn đề về đa cộng tuyến.

Để kiểm định giả thuyết đầu tiên, phép phân tích

Bảng 3. Kết quả phân tích nhân tố và độ tin cậy về sự tham gia của nhân viên vào các quyết định

Các biến nghiên cứu	Các biến quan sát	Hệ số tải	Cronbach's Alpha
Sự tham gia của nhân viên	Tham gia vào các quyết định	0.807	0.754
	Chia sẻ thông tin về kết quả hoạt động	0.807	
	Mức độ trao quyền quản lý nhân sự	0.848	

Bảng 4. Kết quả phân tích nhân tố và độ tin cậy của các biến số kết quả hoạt động

Các biến nghiên cứu	Các biến quan sát	Hệ số tải	Cronbach's Alpha
Kết quả hoạt động chuyên môn	Tỷ lệ giảng viên cơ hữu trên số sinh viên	0.661	0.803
	Mức độ hài lòng của sinh viên về kết quả giảng dạy	0.719	
	Đánh giá của nhà tuyển dụng về năng lực sinh viên	0.692	
	Số lượng công bố khoa học	0.853	
	Số lượng các đề tài nghiên cứu	0.816	
Kết quả kinh tế	Nguồn thu học phí	0.661	0.803
	Nguồn thu từ dịch vụ khoa học công nghệ	0.719	
	Mức độ hài lòng của nhân viên về chế độ đãi ngộ	0.692	
Kết quả hoạt động	Kết quả chuyên môn	0.661	0.803
	Kết quả tài chính	0.719	

Bảng 5. Kết quả phân tích hồi quy

	Học hỏi của tổ chức	Kết quả hoạt động (Mô hình 1)	Kết quả hoạt động (Mô hình 2)
Các biến độc lập			
Kinh nghiệm làm việc	0.72**	-0.063	-0.048
Chức danh công việc	-0.3	0.041	0.041
Sự tham gia của nhân viên	.755***		.132
Học hỏi của tổ chức		.687***	.582***
Hệ số R^2 điều chỉnh	.615	.440	.442
Hệ số F thống kê	72.838***	36.299***	27.778***

*Ghi chú: * p<0.05, ** p<0.01 và *** p<0.001*

hồi quy được thực hiện để phân tích mối liên hệ giữa sự tham gia của nhân viên vào các quyết định và quá trình học hỏi của tổ chức. Kết quả phân tích hồi quy tuyến tính với hệ số R^2 điều chỉnh và hệ số hồi quy được mô tả ở bảng dưới đây. Theo đó, kết quả phân tích hồi quy này có ý nghĩa thống kê với P<0.01, giải thích 61.5% sự thay đổi của biến số quá trình học hỏi của tổ chức. Kết quả này chỉ ra rằng, sự tham gia của nhân viên vào các quyết định có quan hệ thuận chiều với quá trình học hỏi của tổ chức với hệ số hồi quy =0.755 và p<0.01. Như vậy giả thuyết đầu tiên của nghiên cứu này đã được ủng hộ.

Để kiểm định mối liên hệ giữa quá trình học hỏi của tổ chức và kết quả hoạt động, phép hồi quy tuyến tính được thực hiện với biến phụ thuộc là kết quả hoạt động của trường đại học. Phép hồi quy này có ý nghĩa thống kê với p<0.01 và giải thích được 44% của sự thay đổi biến số kết quả hoạt động của nhà trường. Kết quả này cho thấy quá trình học hỏi của tổ chức có tác động thuận chiều tới kết quả hoạt động của trường đại học với hệ số hồi quy = 0.687 và p<0.01; điều đó có nghĩa là giả thuyết nghiên cứu thứ 2 cũng được ủng hộ. Với bộ số liệu thu thập ở nghiên cứu này, tác giả thực hiện bổ sung phép hồi quy đa biến với 2 biến độc lập là sự tham gia của nhân viên vào quyết định và quá trình học hỏi của tổ chức, biến phụ thuộc là kết quả hoạt động. Khi đó, sự tham gia của nhân viên vào các quyết định không có ý nghĩa thống kê nhưng quá trình học hỏi của tổ chức vẫn có quan hệ chặt với kết quả hoạt động. Kết quả nghiên cứu này tương đồng với nghiên cứu trước đây của Perez & cộng sự (2005).

5. Thảo luận

Tương đồng với các kết quả nghiên cứu trước đây của Perez & cộng sự (2006), kết quả nghiên cứu này cho thấy mối liên hệ chặt chẽ giữa sự tham gia của nhân viên vào các quyết định và quá trình học hỏi của tổ chức trong các trường đại học ở Việt Nam. Kết quả này đã khẳng định vai trò của hoạt động quản trị nguồn nhân lực mà cụ thể là sự tham gia của nhân viên vào việc phát triển hành vi học hỏi của tổ chức.

Đầu tiên, theo như giả thuyết ban đầu thì kết quả nghiên cứu cho thấy sự tham gia của nhân viên vào các quyết định của nhà trường là một trong những yếu tố quan trọng để phát triển tổ chức học hỏi bởi vì thực tế cho thấy mối quan hệ này rất chặt chẽ. Trong các trường đại học ở Việt Nam, nếu các giảng viên, nghiên cứu viên có sự tham gia sâu vào các quyết định của nhà trường thì sẽ có được sự cam kết rất lớn và quan trọng góp phần xây dựng một môi trường học hỏi tích cực. Điều này nhấn mạnh sự cần thiết để các giảng viên tham gia vào các quyết định của nhà trường, đặc biệt là các quyết định liên quan tới chuyên môn giảng dạy cũng như quá trình học hỏi của tổ chức.

Bên cạnh đó, mối liên hệ giữa quá trình học hỏi của tổ chức và kết quả hoạt động của trường đại học cũng được kiểm định. Kết quả trên cho thấy nếu đội ngũ cán bộ giảng viên của nhà trường tham gia tích cực vào quá trình học hỏi của tổ chức thì sẽ giúp cho hoạt động giảng dạy, nghiên cứu của họ được tốt hơn. Ngoài ra, với môi trường học hỏi tích cực thì kiến thức và kinh nghiệm thực tiễn về giảng dạy và nghiên cứu sẽ được chia sẻ và áp dụng vào hoạt động quản lý của nhà trường giúp kết quả hoạt động chuyên môn cũng như tài chính được tốt hơn.

Với các kết quả nghiên cứu như trên, tác giả khuyến nghị Lãnh đạo nhà trường và các cán bộ quản lý quan tâm nhiều hơn tới sự tham gia của giảng

viên, nghiên cứu viên vào các quyết định quản lý để góp phần tăng động lực làm việc của giảng viên và hướng tới sự phát triển chung của nhà trường. Ngoài ra, học hỏi cần phải được khuyến khích và thúc đẩy ở cấp độ tổ chức để tri thức trong tổ chức được sáng tạo và chuyển giao trong nhà trường cũng như được áp dụng vào hoạt động quản lý thực tế hướng tới sự phát triển bền vững của nhà trường.

6. Kết luận

Quá trình học hỏi của tổ chức trong các trường đại học đã được khám phá và yếu tố tác động chính là sự tham gia của nhân viên vào các quyết định của nhà trường, cũng như mối liên hệ với kết quả hoạt động cũng đã được kiểm định. Các kết quả này giúp làm rõ bản chất quá trình học hỏi của tổ chức trong bối cảnh giáo dục đại học.Các nghiên cứu tiếp theo cần hướng tới kiểm định mối liên hệ giữa quá trình học hỏi của tổ chức và kết quả hoạt động trong các trường đại học với quy mô mẫu lớn hơn, hoặc tiến hành các nghiên cứu so sánh trong những nhóm trường khác nhau tại Việt Nam.

Tài liệu tham khảo

Abdulkadir, D.S., Isiaka, S.B. & Adedoyin, S.I. (2012), 'Effects of Strategic Performance Appraisal, Career Planning and Employee Participation on Organizational Commitment: An Empirical Study', *International Business Research*, 5(4), 124.

Argote, Linda, & Miron-Spektor, Ella (2011), 'Organizational learning: From experience to knowledge', *Organization Science*, 22(5), 1123-1137.

Bauman, G.L. (2005), *Promoting Organizational Learning in Higher Education to Achieve Equity in Educational Outcomes*, New Directions for higher Education, 131, 23-35.

Chen, S.H., Wang, H.H. & Yang, K.J. (2009), 'Establishment and application of performance measure indicators for universities', *The TQM Journal*, 21(3), 220-235.

Daft, R.L. & Weick, K.E. (1984), 'Toward a model of organizations as an interpretation system', *Academy of Management Review*, 9, 284-295.

Goh, S. & Richards, G. (1997), 'Benchmarking the learning capacity of organizations', *European Management Journal*, 15 (5), 575-583.

Guţă, A.L. (2014), 'Measuring organizational learning. Model testing in two Romanian universities', *Management & Marketing,* 9(3), 253-282.

Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. & Tatham, R.L. (2006), *Multivariate data analysis* (Vol. 6), Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.

Hedberg, B. (1981), 'How Organizations Learn and Unlearn', in Nystrom, P. & Starbuck, W.H. (eds.), *Handbook of Organizational Design (Vol. 1)*, Cambridge University Press, London.

Huber, G.P. (1991), 'Organizational learning: The contributing processes and the literatures', *Organizational Science,* 2, 88-115.

Jain, A.K. & Moreno, A. (2015), 'Organizational learning, knowledge management practices and firm's performance: An empirical study of a heavy engineering firm in India', *The Learning Organization*, 22(1), 14-39.

Nafei, W.A., Kaifi, B.A. & Khanfar, N.M. (2012), 'Organizational learning as an approach to achieve outstanding performance: an applied study on Al-Taif University, Kingdom of Saudi Arabia', *Advances in Management and Applied Economics*, 2(4), 13.

Nonaka, I. (1994), 'A dynamic theory of organizational knowledge', *Organizational Science*, 5 (February), 14-37.

Roche, W.K. (1999), 'In Search of Commitment-oriented Human Resource Management Practices and the Conditions that Sustain them', *Journal of Management Studies*, 36(5), 653-678.

Simon, H.A. (1969*), Sciences of the artificial*, M.I.T Press, Cambridge, MA.

Veisi, H. (2010), 'Organizational Learning in the Higher Education Institutions (A Case Study of Agricultural and Natural Recourses Campus of University of Tehran)', *International Online Journal of Educational Sciences*, 2(1), 21-36.

Wan Hooi, L. & Sing Ngui, K. (2014). 'Enhancing organizational performance of Malaysian SMEs'. *International Journal of Manpower*, 35(7): 973-995.

Xiaocheng Wang (2010), 'Performance measurement in universities', MA thesis, University of Twente.