

ẢNH HƯỞNG CỦA LÃNH ĐẠO PHỤNG SỰ ĐẾN LỢI THẾ CẠNH TRANH CỦA CÁC TRƯỜNG ĐẠI HỌC VIỆT NAM: VAI TRÒ TRUNG GIAN CỦA CHIA SẺ TRI THỨC

Hà Diệu Linh

Trường Đại học Kinh tế Quốc dân
Email: linhhd@neu.edu.vn

Nguyễn Huy Công

Trường Đại học Kinh tế Quốc dân
Email: nghuycong218@gmail.com

Phạm Kiều Linh

Trường Đại học Kinh tế Quốc dân
Email: kieulinh942002@gmail.com

Nguyễn Ngọc Anh

Trường Đại học Kinh tế Quốc dân
Email: nguyenngocanhwork31@gmail.com

Nguyễn Phương Nga

Trường Đại học Kinh tế Quốc dân
Email: npnga2019@gmail.com

Nguyễn Việt Anh

Trường Đại học Kinh tế Quốc dân
Email: nguyenvietanh0311@gmail.com

Mã bài: JED-1690

Ngày nhận bài: 28/03/2024

Ngày nhận bài sửa: 03/04/2024

Ngày duyệt đăng: 13/05/2024

DOI: 10.33301/JED.VI.1690

Tóm tắt

Bài viết tập trung xem xét ảnh hưởng của lãnh đạo phụng sự lên lợi thế cạnh tranh và vai trò trung gian của chia sẻ tri thức trong III cơ sở giáo dục đại học trên phạm vi cả nước. Bài viết đồng thời kiểm định mức độ ảnh hưởng của yếu tố quy mô và tính chất công tư của các loại hình cơ sở giáo dục đại học lên các mối quan hệ thông qua phương pháp T-Test và One-way Anova. Kết quả chỉ ra rằng lãnh đạo phụng sự có tác động trực tiếp đến lợi thế cạnh tranh và hành vi chia sẻ tri thức, trong đó chia sẻ tri thức đóng vai trò trung gian một phần. Trên cơ sở này, bài viết đề xuất một số giải pháp liên quan đến hành vi của nhà lãnh đạo cũng như các cơ quan quản lý trực thuộc nhằm giúp các cơ sở giáo dục đại học Việt Nam đạt được và duy trì lợi thế cạnh tranh bền vững trong bối cảnh đầy thách thức như hiện nay.

Từ khóa: Chia sẻ tri thức, giáo dục đại học Việt Nam, lãnh đạo phụng sự, lợi thế cạnh tranh.

Mã JED: M1, M12

The impact or servant leadership on competitive advantage of universities in Vietnam: The mediating role of knowledge sharing

Abstract

The paper aims to examine the impact of servant leadership on competitive advantage and the mediating role of knowledge sharing in III higher education institutions nationwide. The article also tests the influence of scale and public-private nature of different types of higher education institutions on relationships through T-Test and One-way Anova methods. The results indicate that servant leadership has a direct impact on competitive advantage and knowledge sharing behavior, in which knowledge sharing plays a partial mediating role. On this basis, the paper proposes a number of solutions related to the behavior of leaders as well as affiliated management agencies to help Vietnamese higher education institutions achieve and maintain a sustainable competitive advantage in today's challenging context.

Keywords: Knowledge sharing, universities in Vietnam, servant leadership, competitive advantage.

JED Code: M1, M12

1. Giới thiệu

Trong bối cảnh đầy thách thức của toàn cầu hóa, kèm với đó là sự vận động không ngừng của thị trường lao động và nhu cầu ngày càng gia tăng của xã hội, các cơ sở giáo dục đại học (GDĐH) trên toàn thế giới đang đứng trước thách thức đưa ra những chiến lược nhằm khẳng định vị thế vốn có của mình và nâng cao lợi thế cạnh tranh để thu hút nhân tài, đảm bảo nguồn lực và đẩy mạnh chia sẻ tri thức (Miotto & cộng sự, 2020). Tại Việt Nam, thúc đẩy bởi Nghị quyết 77/NQ-CP (Chính phủ, 2014), việc một số cơ sở GDĐH được thí điểm tự chủ đã góp phần làm gia tăng sức nóng cạnh tranh vốn chưa từng có dấu hiệu hạ nhiệt giữa các trường đại học trên cả nước (Nguyễn Thị Minh Phương, 2022).

Giữa những thách thức ấy, phong cách lãnh đạo đóng vai trò như một yếu tố then chốt quyết định sự thành công của tổ chức (Staats, 2015), trong đó, lãnh đạo phụng sự nổi bật hơn cả bởi sự tương thích với loại hình tổ chức tri thức cũng như tiềm năng thúc đẩy hành vi chia sẻ tri thức giữa các cá nhân trong những tổ chức ấy (Song & cộng sự, 2015). Phong cách lãnh đạo phụng sự đặc trưng bởi việc tập trung vào trao quyền và phục vụ các cá nhân khác, đã được chứng minh có tiềm năng góp phần nuôi dưỡng một nền văn hóa tri thức trong các cơ sở GDĐH (Lapointe & Vandenberghe, 2015). Yếu tố chia sẻ tri thức cũng trở nên cần thiết khi bàn về lợi thế cạnh tranh, bởi quản trị tri thức mà trong đó bao gồm việc chia sẻ tri thức, có vai trò như một chức năng chính yếu của các trường đại học, một công cụ chiến lược để các trường đại học duy trì hoặc đạt được lợi thế cạnh tranh bền vững (Ramachandran & cộng sự, 2009).

Mặc dù lãnh đạo phụng sự và chia sẻ tri thức quan trọng đối với lợi thế cạnh tranh, tuy nhiên trên thế giới nói chung và Việt Nam nói riêng, mối liên hệ trực tiếp giữa lãnh đạo phụng sự và lợi thế cạnh tranh trong bối cảnh giáo dục đại học vẫn còn hạn chế. Các nghiên cứu hiện có chủ yếu tập trung vào tác động của phong cách lãnh đạo phụng sự đến sự cam kết với tổ chức (Abbas & cộng sự, 2020), hiệu quả hoạt động của tổ chức (Trần Phạm Khánh Toàn & Trương Trung Trực, 2021) hay hành vi đổi mới (Phạm Thị Bích Ngọc & Trịnh Xuân Thái, 2023) mà bỏ qua những tác động tiềm ẩn của nó đối với lợi thế cạnh tranh. Bên cạnh đó, tại Việt Nam, hầu hết các nghiên cứu liên quan lợi thế cạnh tranh đều được đặt trong bối cảnh doanh nghiệp chứ không phải bối cảnh giáo dục bậc cao (Nguyễn Thành Long, 2012) hoặc nếu có thì sẽ không bàn về các phong cách lãnh đạo nói chung hay về phong cách lãnh đạo phụng sự nói riêng. Đối với các cơ sở GDĐH, việc phát triển và duy trì lợi thế cạnh tranh nên được đặt lên hàng đầu trong bối cảnh ngành giáo dục đang có những bước chuyển mình và tính cạnh tranh giữa các cơ sở đang ngày càng trở nên gay gắt (Tam, 2007).

Xuất phát từ nhu cầu thực tiễn cũng như các khoảng trống nghiên cứu nêu trên, bài viết tập trung xem xét và kiểm định ảnh hưởng của lãnh đạo phụng sự tới lợi thế cạnh tranh của các trường đại học Việt Nam thông qua vai trò trung gian của chia sẻ tri thức cũng như ảnh hưởng của các yếu tố như quy mô và tính chất công tư của các loại hình cơ sở GDĐH lên các mối quan hệ. Từ đó, đưa ra những đề xuất liên quan đến cấp quản lý nhằm thúc đẩy hành vi chia sẻ tri thức của nhân viên trong các cơ sở giáo dục này để đạt được và duy trì lợi thế cạnh tranh bền vững.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1. Ảnh hưởng của lãnh đạo phụng sự tới lợi thế cạnh tranh

Lãnh đạo phụng sự được Eva & cộng sự (2019) định nghĩa là một phong cách lãnh đạo được thể hiện thông qua việc ưu tiên các nhu cầu và lợi ích cá nhân của cấp dưới, và định hướng lại mối quan tâm của họ đối với bản thân sang mối quan tâm dành cho người khác trong tổ chức và cộng đồng lớn hơn. Trọng tâm của phong cách lãnh đạo này là mong muốn lãnh đạo người khác bằng cách phục vụ họ thay vì phục vụ bản thân. Nhà lãnh đạo phụng sự sẵn sàng, tự nguyện tận dụng cơ hội để phục vụ người khác bất cứ khi nào có nhu cầu chính đáng chứ không chỉ phục vụ người khác khi thấy thuận tiện hoặc có lợi cho cá nhân họ (Sendjaya & Cooper, 2011).

Hiện nay một số phong cách lãnh đạo được chứng minh có ảnh hưởng đến lợi thế cạnh tranh như: lãnh đạo chuyển đổi (Yang & Yang, 2018), lãnh đạo có sự tham gia (Gil-Cordero & cộng sự, 2023), hay lãnh đạo nền tảng (Yang & cộng sự, 2022). Tuy nhiên, trong bối cảnh hiện nay, khi nhận thức về sự ích kỷ của các lãnh đạo ngày càng tăng (Parris & Peachey, 2013) cũng như sự suy yếu vào khả năng lãnh đạo trong bối cảnh các quốc gia phải đối mặt với các thách thức riêng (Anheier & Knudsen, 2023) thì lý thuyết lãnh đạo phụng sự nhấn mạnh vào phục vụ người khác và tạo dựng niềm tin trở nên phù hợp để giải quyết những thách thức này ở thế kỉ 21 (Parris & Peachey, 2013; Anheier & Knudsen, 2023). Bên cạnh đó, theo lý thuyết dựa trên nguồn lực, vốn trí tuệ được xem là nhân tố có tác động lớn nhất lợi thế cạnh tranh (Bontis, 1998; Yaseen & cộng sự, 2016) mà lãnh đạo phụng sự ảnh hưởng đáng kể đến vốn trí tuệ (Salman & cộng sự, 2020). Nhóm

tác giả đề xuất giả thuyết:

H1: Lãnh đạo phụng sự có tác động cùng chiều đến lợi thế cạnh tranh của các trường đại học Việt Nam

2.2. Vai trò trung gian của chia sẻ tri thức trong mối quan hệ giữa lãnh đạo phụng sự và lợi thế cạnh tranh

2.2.1. Ảnh hưởng của lãnh đạo phụng sự tới chia sẻ tri thức

Sự tin cậy vào người lãnh đạo sẽ làm tăng ý định chia sẻ tri thức của nhân viên và ảnh hưởng tới cách nhân viên tương tác với nhau (Renzl, 2008). Điều này phù hợp với lý thuyết lãnh đạo phụng sự trong việc xây dựng lòng tin đối nhân viên bởi các đặc tính liêm chính, đồng cảm, có đạo đức và đáp ứng nhu cầu của cấp dưới (Liden & cộng sự, 2008). Bên cạnh đó, lãnh đạo phụng sự sẽ thúc đẩy một môi trường làm việc tích cực, khuyến khích sự phát triển và trao đổi ý tưởng giữa các đồng nghiệp, tạo ra một tinh thần làm việc tích cực (Phạm Thị Bích Ngọc & Trịnh Xuân Thái, 2023). Không chỉ bó hẹp trong phạm vi tổ chức, họ còn được hỗ trợ để tham gia vào mạng lưới bên ngoài, nơi họ 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. Nghiên cứu của Song & cộng sự (2015) cũng ủng hộ điều này rằng lãnh đạo phụng sự sẽ có tác động tích cực đến môi trường chia sẻ tri thức trong một tổ chức. Do đó, giả thuyết đề xuất:

H2: Lãnh đạo phụng sự có ảnh hưởng cùng chiều tới chia sẻ tri thức của các trường đại học Việt Nam

2.2.2. Ảnh hưởng của chia sẻ tri thức tới lợi thế cạnh tranh

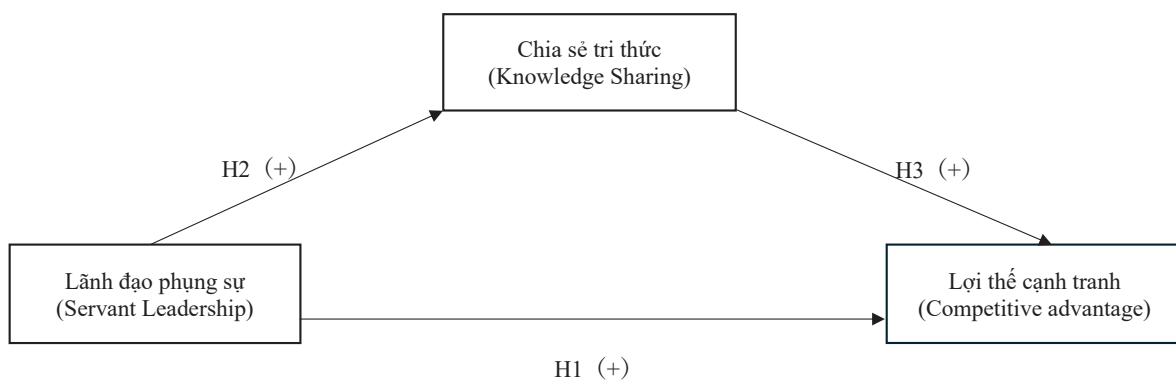
Kiến thức tồn tại trong mỗi cá nhân giúp tạo ra những ý tưởng mới mà mục đích cuối cùng là nâng cao lợi thế cạnh tranh của tổ chức (Urbancova, 2013). Tuy nhiên, sự tồn tại đơn giản của tri thức trong một tổ chức là không đủ để đạt được lợi thế cạnh tranh; tri thức chỉ tạo ra giá trị khi tổ chức sử dụng và chia sẻ nó có mục đích (Oliveira & cộng sự, 2020; Đỗ Anh Đức & Lê Anh Đức, 2022; Pham & cộng sự, 2023). Radaelli & cộng sự (2011) đã cụ thể rằng việc chia sẻ tri thức sẽ đem lại vốn trí tuệ cao hơn. Trong khi vốn trí tuệ là nhân tố quan trọng cung cấp nguồn lợi thế cạnh tranh bền vững tiềm năng cho tổ chức (Hayton, 2005; Do & cộng sự, 2021). Như vậy, chia sẻ tri thức có thể mang lại lợi thế cạnh tranh cho tổ chức. Chia sẻ tri thức giúp hình thành thông tin mới và nâng cao lợi thế cạnh tranh thông qua một số hoạt động như chia sẻ kinh nghiệm, ý tưởng và ứng dụng (Arsawan & cộng sự, 2022). Hơn nữa, chia sẻ tri thức còn góp phần giúp mọi người từ các nhóm khác nhau hợp tác, tạo điều kiện thuận lợi cho việc trao đổi kiến thức, tăng cường học tập để hoàn thành các mục tiêu của cá nhân và tổ chức, từ đó đạt được lợi thế cạnh tranh (Eidizadeh & cộng sự, 2017). Do vậy, giả thuyết đề xuất:

H3: Chia sẻ tri thức có ảnh hưởng cùng chiều tới lợi thế cạnh tranh của các trường đại học Việt Nam

Như trên đã đề cập lãnh đạo phụng sự có mối quan hệ tích cực với chia sẻ tri thức và chia sẻ tri thức ảnh hưởng tới lợi thế cạnh tranh. Do đó, chúng tôi kỳ vọng trong nghiên cứu này sẽ làm rõ được mối quan hệ trung gian của chia sẻ tri thức giữa lãnh đạo phụng sự và lợi thế cạnh tranh. Từ đó, giả thuyết được đưa ra:

H4: Chia sẻ tri thức đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa lãnh đạo phụng sự và lợi thế cạnh tranh của các trường đại học Việt Nam

Hình 1: Mô hình nghiên cứu



Nguồn: Nhóm tác giả đề xuất

2.3. Mô hình và giả thuyết nghiên cứu

Dựa trên cơ sở lý thuyết và tổng quan nghiên cứu, nhóm tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu như Hình 1. Các giả thuyết tương ứng như sau:

H1: Lãnh đạo phụng sự có tác động tích cực tới lợi thế cạnh tranh trong các trường đại học Việt Nam

H2: Lãnh đạo phụng sự có ảnh hưởng tới chia sẻ tri thức trong các trường đại học Việt Nam

H3: Chia sẻ tri thức có tác động tích cực tới lợi thế cạnh tranh trong các trường đại học Việt Nam

H4: Chia sẻ tri thức là trung gian trong mối quan hệ giữa lãnh đạo phụng sự và lợi thế cạnh tranh.

Trong nghiên cứu này nhóm tác giả cũng sử dụng một số biến kiểm soát gồm loại hình công tư của cơ sở giáo dục (Belfield & Levin, 2002) và quy mô cơ sở giáo dục (Belfield & Levin, 2002).

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Phương pháp chọn mẫu và thu thập dữ liệu

Để thu thập ý kiến về hành vi lãnh đạo phụng sự, chia sẻ tri thức và lợi thế cạnh tranh trong các trường đại học Việt Nam, 688 cán bộ, nhân viên, giảng viên có từ 5 năm kinh nghiệm trở lên hiện đang công tác tại 111 trường đại học công lập và dân lập từ Bắc vào Nam đã được khảo sát. Thông tin thu thập thông qua bảng hỏi trực tuyến trên Google Docs và được gửi đến các đối tượng nghiên cứu thông qua các mối quan hệ, các kênh mạng xã hội và email. Trong số 688 phiếu thu được, 16 phiếu trả lời không hợp lệ đã được loại bỏ do lặp lại hoặc do người tham gia khảo sát có dưới 5 năm kinh nghiệm làm việc tại trường học, do vậy 672 phiếu còn lại được sử dụng cho quá trình phân tích. Để phân tích dữ liệu ở cấp độ trường, nhóm tác giả lấy trung bình giá trị của các phiếu trong cùng trường để có được bộ dữ liệu tổng hợp theo từng trường đại học. Phương pháp tổng hợp dữ liệu này đã được áp dụng trong một số nghiên cứu trước đây (Trần Quang Huy, 2017).

3.2. Đặc điểm mẫu khảo sát

Trong 672 đối tượng khảo sát, cán bộ quản lý chiếm 68,63%, giảng viên và nghiên cứu viên chiếm 31,99%. Lần lượt 51,34%, 44,2%, 4,46% có kinh nghiệm công tác từ 15 năm trở lên, 10 đến dưới 15 năm và 5 đến dưới 10 năm.

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

3.3. Xây dựng thang đo

Nhóm nghiên cứu sử dụng thang đo Likert 5 điểm từ 1 – 5 với mức độ từ “Hoàn toàn không đồng ý” đến “Hoàn toàn đồng ý”.

Thang đo lãnh đạo phụng sự được xây dựng từ nghiên cứu của Liden & cộng sự (2015), chia sẻ tri thức được phát triển dựa trên thang đo của Wang & Wang (2012). Thang đo lợi thế cạnh tranh được kế thừa và phát triển từ thang đo của Lo & Tian (2019).

3.4. Kết quả kiểm định độ tin cậy, tính xác thực của thang đo và thực trạng nghiên cứu

Để đánh giá độ tin cậy của các thang đo, nghiên cứu sử dụng hệ số Cronbach's Alpha. Theo Hair & cộng sự (2019), giá trị Cronbach's Alpha lớn hơn 0,7 được xem là đạt độ tin cậy cao. Kết quả kiểm định cho thấy tất cả các biến trong mô hình nghiên cứu đều đạt độ tin cậy lớn hơn 0,7 (Bảng 1).

Kỹ thuật phân tích nhân tố khám phá (EFA) được sử dụng để đánh giá tính xác thực của các thang đo. Phân tích EFA được thực hiện với phép trích Principal Axis Factoring (PAF) kết hợp với phép quay không vuông góc Promax và chọn trị số Eigenvalue bằng 1. Giá trị KMO= 0,932 >0,5 và kiểm định Bartlett có ý nghĩa thống kê (sig= 0,000 <0,05) chứng tỏ các biến quan sát có tương quan với nhau trong tổng thể nên có thể khẳng định dữ liệu thích hợp để thực hiện phân tích nhân tố khám phá.

Kết quả phân tích EFA còn cho thấy hệ số tải nhân tố của tất cả các chỉ báo đo lường các biến trong mô hình đều lớn hơn 0,5 (Phụ lục 01). Điều này chứng tỏ các biến quan sát đều có thể dùng được và có ý nghĩa vì đảm bảo tính hội tụ của từng thước đo trong mô hình theo đề xuất của Hair & cộng sự (2019).

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Đánh giá thang đo bằng phân tích nhân tố khẳng định (CFA)

Mô hình nghiên cứu được đánh giá là phù hợp với dữ liệu khảo sát dựa trên các chỉ số sau: CMIN/df = 1,089 < 3; TLI = 0,994 > 0,9; CFI = 0,995 > 0,9; GFI = 0,874 > 0,8 và < 0,9; RMSEA = 0,028 < 0,08 (Hình

Bảng 1: Kết quả đánh giá độ tin cậy và tính xác thực thang đo

	Nhân tố	Hệ số
Hệ số Cronbach's Alpha	Lãnh đạo phụng sự	0,966
	Chia sẻ tri thức	0,974
	Lợi thế cạnh tranh	0,931
Kiểm định KMO		0,932
Kiểm định Barlett		2404,470
Sig.		0,000

Nguồn: Tính toán của nhóm tác giả

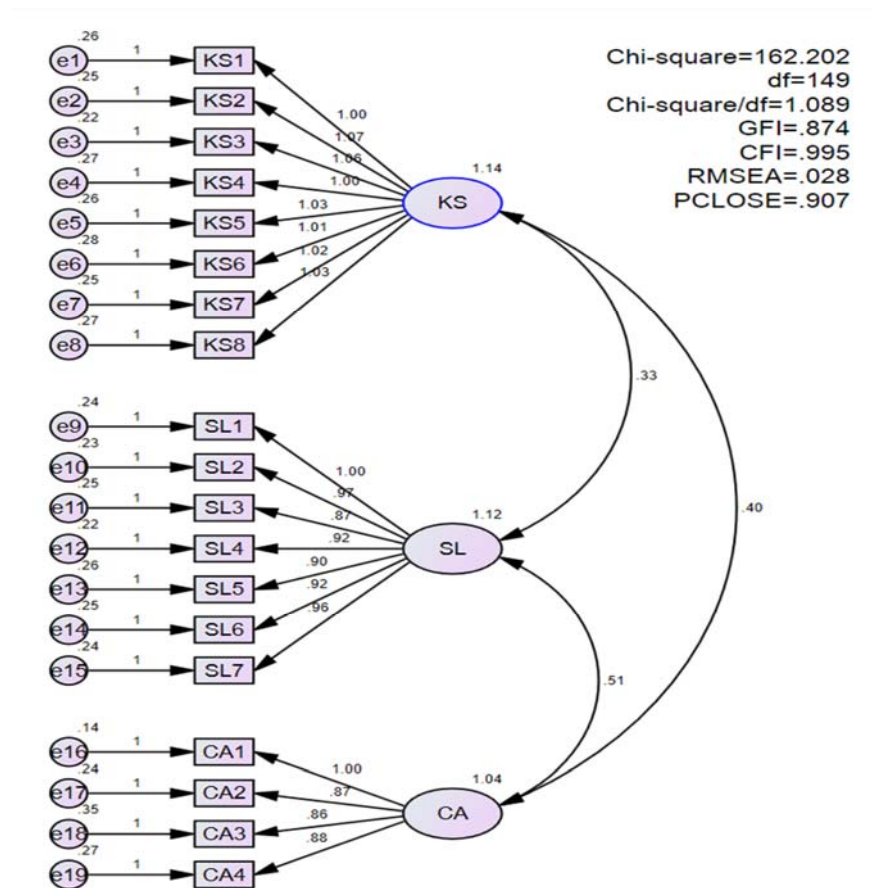
2). Các chỉ số thống kê trên đều nằm trong mức chấp nhận được theo tiêu chuẩn của Nguyễn Đình Thọ & Nguyễn Thị Mai Trang (2008), cho thấy mô hình đo lường có độ tin cậy cao và phù hợp với dữ liệu thu thập được.

4.2. Kiểm định mô hình và các giả thuyết nghiên cứu

Sau khi đánh giá sự phù hợp, cần tiếp tục đánh giá mức độ tác động giữa các nhân tố theo giả thuyết nghiên cứu. Dựa vào bảng 2, nhóm nghiên cứu rút ra một số kết quả nghiên cứu sau:

Thứ nhất: Lãnh đạo phụng sự và lợi thế cạnh tranh: Hệ số hồi quy chuẩn hóa cho mỗi quan hệ giữa lãnh

Hình 2: Kết quả phân tích nhân tố khẳng định



Nguồn: Tính toán của nhóm tác giả.

đạo phụng sự và lợi thế cạnh tranh là 0,389 với p-value nhỏ hơn 0,001. Điều này ủng hộ giả thuyết H1, cho thấy lãnh đạo phụng sự có ảnh hưởng trực tiếp đến việc tạo ra lợi thế cạnh tranh cho các trường đại học.

Thứ hai: 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 0,296 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 chia sẻ tri thức trong các trường đại học ở Việt Nam.

Thứ ba: Chia sẻ tri thức và lợi thế cạnh tranh: Hệ số hồi quy chuẩn hóa cho mối quan hệ giữa chia sẻ tri

Bảng 2: Kết quả kiểm định giả thuyết nghiên cứu

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 → Lợi thế cạnh tranh	Dương	0,389	***	Ủng hộ
H2	Lãnh đạo phụng sự → Chia sẻ tri thức	Dương	0,296	**	Ủng hộ
H3	Chia sẻ tri thức → Lợi thế cạnh tranh	Dương	0,236	**	Ủng hộ

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

Nguồn: Tính toán của nhóm tác giả.

thức và lợi thế cạnh tranh là 0,236 với p-value nhỏ hơn 0,05. Điều này ủng hộ giả thuyết H3, cho thấy việc chia sẻ tri thức góp phần tạo ra lợi thế cạnh tranh cho các trường đại học.

4.3. Vai trò trung gian của chia sẻ tri thức

Kết quả phân tích hồi quy tuyến tính cho thấy lãnh đạo phụng sự (SL) có ảnh hưởng gián tiếp đến lợi thế cạnh tranh (CA) thông qua chia sẻ tri thức (KS) với mức độ tương đối mạnh ($\beta = 0,073$, $p < 0,05$). Khoảng tin cậy 95% cho hiệu ứng này là từ 0,027 đến 0,146 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 lợi thế cạnh tranh là dương ($\beta = 0,389$, $p < 0,05$) và cùng chiều với ảnh hưởng gián tiếp. Điều này cho thấy lãnh đạo phụng sự tác động tích cực đến lợi thế cạnh tranh thông qua cả hai con đường trực tiếp và gián tiếp. Mối quan hệ của lãnh đạo phụng sự đến lợi thế cạnh tranh là trung gian một phần bởi chia sẻ tri thức. Điều này có nghĩa là lãnh đạo phụng sự không chỉ trực tiếp thúc đẩy lợi thế cạnh tranh mà còn gián tiếp thúc đẩy lợi thế cạnh tranh

Bảng 3: 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 → CA	0,073**	0,027	0,146

Ghi chú: SL – Lãnh đạo phụng sự; KS – Chia sẻ tri thức; CA – Lợi thế cạnh tranh;

**** biểu thị $p < 0,001$; ** biểu thị $p < 0,05$*

Nguồn: Tính toán của nhóm tác giả.

thông qua việc khuyến khích chia sẻ tri thức trong môi trường đại học.

4.4. Kiểm định sự khác biệt theo đặc điểm trường

4.4.1. Kiểm định sự khác biệt bằng t-test

Nhóm nghiên cứu sử dụng phương pháp kiểm định hai mẫu độc lập để so sánh hai giá trị trung bình của biến định lượng đối với biến kiểm soát gồm hai giá trị (công lập và ngoài công lập). Đầu tiên, kiểm định Levene được sử dụng để kiểm tra giả thuyết về sự đồng nhất phương sai giữa hai nhóm. Tiếp theo, kiểm định t-Test được sử dụng để kiểm tra giả thuyết về sự khác biệt có ý nghĩa về điểm trung bình đánh giá giữa hai nhóm. Kết quả phân tích cho thấy có sự khác biệt về chia sẻ tri thức theo loại hình cơ sở giáo dục, tuy nhiên chưa tìm thấy sự khác biệt về lãnh đạo phụng sự và lợi thế cạnh tranh theo các loại hình này (Bảng 4).

4.4.2. Kiểm định sự khác biệt bằng phân tích phương sai ANOVA

Mẫu khảo sát được phân thành 4 nhóm theo quy mô sinh viên: nhỏ (dưới 5.000 sinh viên), trung bình

Bảng 4: Kết quả kiểm định sự khác biệt bằng T-test

	Lãnh đạo phụng sự		Chia sẻ tri thức		Lợi thế cạnh tranh	
	Mức ý nghĩa của kiểm định Levene	Mức ý nghĩa của kiểm định T	Mức ý nghĩa của kiểm định Levene	Mức ý nghĩa của kiểm định T	Mức ý nghĩa của kiểm định Levene	Mức ý nghĩa của kiểm định T
	Loại hình cơ sở giáo dục	0,895	0,637	0,025	0,863	0,778

Nguồn: Tính toán của nhóm tác giả.

(5.000 - 10.000 sinh viên), lớn (10.000 - 20.000 sinh viên) và rất lớn (trên 20.000 sinh viên). Nhóm nghiên cứu sử dụng phương pháp thống kê để so sánh sự khác biệt giữa các nhóm này đối với các biến định lượng.

Kết quả Bảng 5 cho thấy tất cả các biến đều không có sự khác biệt trung bình có ý nghĩa thống kê giữa các nhóm giá trị, ngoại trừ biến lãnh đạo phụng sự (Sig ANOVA = 0,001 < 0,05). Điều này cho thấy sự khác

Bảng 5: Kết quả kiểm định sự khác biệt bằng phân tích ANOVA

	Quy mô	
Lãnh đạo phụng sự	Mức ý nghĩa của kiểm định Levene	0,571
	Mức ý nghĩa của kiểm định ANOVA	0,001
	Mức ý nghĩa của kiểm định Welch	X
Chia sẻ tri thức	Mức ý nghĩa của kiểm định Levene	0,893
	Mức ý nghĩa của kiểm định ANOVA	0,256
	Mức ý nghĩa của kiểm định Welch	X
Lợi thế cạnh tranh	Mức ý nghĩa của kiểm định Levene	0,92
	Mức ý nghĩa của kiểm định ANOVA	0,57
	Mức ý nghĩa của kiểm định Welch	x

Nguồn: Tính toán của nhóm tác giả.

biệt trung bình có ý nghĩa thống kê giữa các nhóm giá trị đối với biến lãnh đạo phụng sự. Nhóm nghiên cứu tiến hành phân tích sâu hơn cho thấy trường có quy mô nhỏ có giá trị trung bình lãnh đạo phụng sự cao nhất, tiếp theo là trường có quy mô lớn, trường có quy mô trung bình và trường có quy mô rất lớn.

5. Thảo luận và kiến nghị

Kết quả nghiên cứu khẳng định ảnh hưởng của lãnh đạo phụng sự tới lợi thế cạnh tranh của các cơ sở GDĐH và hành vi chia sẻ tri thức của các cán bộ nhân viên của các cơ sở này. Điều này là do lãnh đạo phụng sự thường tạo ra một môi trường làm việc thoải mái, an toàn và khuyến khích sự cởi mở nhằm tạo điều kiện lý tưởng cho nhân viên chia sẻ tri thức và kinh nghiệm cá nhân của họ, từ đó làm giàu nguồn lực tri thức tổng thể của cả tổ chức. Kết quả này tương đồng với nghiên cứu trước đó của Song & cộng sự (2015) và Yang & Yang (2018).

Nghiên cứu này cũng khẳng định vai trò trung gian của chia sẻ tri thức trong mối quan hệ giữa hành vi lãnh đạo phụng sự và lợi thế cạnh tranh. Cụ thể, khi các thành viên trong tổ chức chia sẻ tri thức và kinh nghiệm, họ không chỉ giúp đỡ nhau trong công việc hàng ngày mà còn tạo ra cơ hội để học hỏi và phát triển kỹ năng của nhau về lâu dài. Điều này góp phần tăng cường năng lực và hiệu suất làm việc của cá nhân, từ đó đẩy mạnh khả năng cạnh tranh của tổ chức. Như vậy, việc nhà lãnh đạo phụng sự tạo ra một môi trường hỗ trợ cho việc chia sẻ tri thức là công cụ hữu ích để tăng cường lợi thế cạnh tranh của các cơ sở GDĐH.

Cuối cùng, khi xem xét sự khác biệt giữa các biến kiểm soát đối với lãnh đạo phụng sự, chia sẻ tri thức và lợi thế cạnh tranh ở các cơ sở GDĐH tại Việt Nam, kết quả phân tích đã chỉ ra rằng có sự khác biệt trong yếu tố lãnh đạo phụng sự khi xét về quy mô các cơ sở GDĐH. Cụ thể, quy mô của các cơ sở càng nhỏ thì yếu tố lãnh đạo phụng sự lại càng mạnh mẽ. Các trường đại học có quy mô lớn thường có số lượng sinh viên đông đúc và nhiều khoa ngành khác nhau, do đó ban lãnh đạo phải đối mặt với việc quản lý một hệ thống phức tạp, đồng thời phải đáp ứng nhu cầu của một lượng lớn sinh viên và cán bộ nhân viên. Ngược lại, ở các cơ

sở GDDH có quy mô nhỏ hơn, nhà lãnh đạo phụng sự có thể có cơ hội gần gũi hơn với cộng đồng sinh viên và cán bộ nhân viên, điều này giúp họ dễ dàng hơn trong việc thiết lập các chính sách và chương trình hỗ trợ chia sẻ tri thức và khuyến khích sự sáng tạo.

Thông qua kết quả thu được, bài viết đề xuất một số giải pháp nhằm thúc đẩy hành vi lãnh đạo phụng sự, chia sẻ tri thức và tăng cường lợi thế cạnh tranh như sau:

Đối với lãnh đạo của các trường đại học: Đầu tiên, để tối ưu hóa tác động tích cực của lãnh đạo phụng sự, ban lãnh đạo cần chú trọng đặc biệt đối với quá trình tuyển chọn và bổ nhiệm cán bộ quản lý cấp Khoa/Viện/Bộ môn dựa trên các tiêu chí như đạo đức, phong cách quản lý, phẩm chất lãnh đạo thay vì chỉ xét thành tích, kinh nghiệm, thâm niên công tác như trước đây. Đồng thời, để khuyến khích hành vi chia sẻ tri thức, cấp quản lý cần cung cấp môi trường làm việc tích cực với những hệ thống lưu trữ và cơ sở dữ liệu tiên tiến, thường xuyên cập nhật các tri thức và kỹ năng mới thông qua các khóa học và hợp tác, trao đổi giữa các cơ sở trong nước và quốc tế.

Đối với các cơ quan có thẩm quyền và cơ quan quản lý Nhà nước, việc thúc đẩy quá trình tự chủ đại học là rất quan trọng để tạo động lực cho các cơ sở giáo dục cạnh tranh một cách lành mạnh. Các cơ quan này cũng cần có chính sách hỗ trợ cho việc bồi dưỡng năng lực giảng viên và cán bộ quản lý, cũng như việc đánh giá và xếp hạng các cơ sở giáo dục định kỳ để tạo động lực cho sự phát triển và đổi mới liên tục.

Mặc dù có những đóng góp nhất định về thực tiễn và học thuật như đã trình bày ở trên, nghiên cứu cũng tồn tại hạn chế. Một số chỉ báo trong nghiên cứu dựa trên kinh nghiệm và cảm nhận chủ quan của cá nhân được khảo sát, bởi vậy có thể gây ra một số sai sót nhất định. Cụ thể, nhận định của các giảng viên và nghiên cứu viên về ban lãnh đạo nhà trường có thể chưa phản ánh được hoàn toàn vai trò của lãnh đạo phụng sự bởi tính chất công việc của những cá nhân này không đòi hỏi tần suất tiếp xúc quá thường xuyên đối với ban lãnh đạo cấp cao so với các cán bộ quản lý. Do vậy, các nghiên cứu trong tương lai có thể xem xét lựa chọn đối tượng giảng viên và nghiên cứu viên dày dặn kinh nghiệm và có mối quan hệ chặt chẽ với ban lãnh đạo nhà trường nhằm đảm bảo tính khách quan của kết quả thu được.

PHỤ LỤC

Phụ lục 01: Kết quả khảo sát lãnh đạo phụng sự, chia sẻ tri thức và lợi thế cạnh tranh

	Hệ số tải nhân tố	Trung bình (TB)	Độ lệch chuẩn (SD)
Lãnh đạo phụng sự		2,862	1,009
Ban lãnh đạo trường tôi có thể dự đoán vấn đề phát sinh trong công việc.	0,911	2,85	1,169
Ban lãnh đạo trường tôi đặt phát triển sự nghiệp của chúng tôi lên hàng đầu.	0,896	2,82	1,138
Nếu gặp vấn đề cá nhân, chúng tôi sẽ tìm kiếm sự giúp đỡ từ ban lãnh đạo trường.	0,860	2,96	1,053
Ban lãnh đạo trường tôi nhấn mạnh tầm quan trọng của việc cống hiến cho cộng đồng.	0,877	2,85	1,089
Ban lãnh đạo trường đặt lợi ích của chúng tôi lên trên lợi ích của họ.	0,877	2,82	1,080
Ban lãnh đạo trường tôi cho phép tôi chủ động xử lý các tình huống khó khăn theo cách mà chúng tôi cảm thấy tốt nhất.	0,877	2,84	1,100

Ban lãnh đạo trường tôi KHÔNG làm trái đạo đức để đạt được thành công.	0,897	2,9	1,128
Chia sẻ tri thức		2,709	1,119
Đồng nghiệp của tôi thường xuyên chia sẻ các báo cáo và tài liệu chính thức đã có sẵn.	0,888	2,70	1,188
Đồng nghiệp của tôi thường xuyên được khuyến khích chia sẻ tri thức thông qua các cơ chế cụ thể (tạo dựng lòng tin, quản lý tri thức...).	0,911	2,71	1,253
Đồng nghiệp của tôi thường xuyên có cơ hội tham gia vào các chương trình đào tạo và phát triển đa dạng.	0,926	2,72	1,237
Đồng nghiệp của tôi được hỗ trợ bởi hệ thống công nghệ thông tin được đầu tư để chia sẻ tri thức.	0,910	2,69	1,197
Đồng nghiệp của tôi thường xuyên chia sẻ tri thức dựa trên kinh nghiệm cá nhân.	0,900	2,62	1,214
Đồng nghiệp của tôi thường xuyên thu nhận tri thức từ kinh nghiệm mà người khác chia sẻ.	0,894	2,77	1,213
Đồng nghiệp của tôi thường xuyên chia sẻ tri thức dựa trên chuyên môn của mình.	0,900	2,72	1,207
Đồng nghiệp của tôi thường xuyên thu nhận tri thức từ chuyên môn mà người khác chia sẻ.	0,905	2,74	1,226
Lợi thế cạnh tranh		2,945	0,956
Nhìn chung, trường tôi có danh tiếng tốt hơn các trường bạn.	0,865	2,91	1,092
Trường tôi luôn có thể phát triển các chương trình mới và độc đáo.	0,855	2,95	1,017
Trường tôi luôn có kết quả nghiên cứu tốt hơn so với trường bạn.	0,847	2,99	1,057
Trường tôi luôn có mối quan hệ với lãnh đạo cấp trên tốt hơn so với các trường khác.	0,894	2,94	1,038

Nguồn: Tính toán của nhóm tác giả.

Tài liệu tham khảo

- Abbas, A., Saud, M., Ekowati, D. & Usman, I. (2020), 'Sustainable Development through Leadership, Servant Leadership Influence on Commitment Role for Competitive Advantage in Education', *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24 (10), 944–951. DOI:10.37200/IJPR/V24I7/PR270091.
- Anheier, H. K. & Knudsen, E. L. (2023), 'The 21st Century Trust and Leadership Problem: Quoi Faire?', *Global Policy*, 14 (1), 39–148. DOI: <https://doi.org/10.1111/1758-5899.13162>.
- Arsawan, I. W., Koval, V., Rajjani, I., Rustiarini, N. W., Supartha, W. G. & Suryantini, N. P. (2022), 'Leveraging knowledge sharing and innovation culture into smes sustainable competitive advantage', *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71 (2), 405–428. DOI: <https://doi.org/10.1108/ijppm-04-2020-0192>.
- Belfield, C. R. & Levin, H. M. (2002), 'The effects of competition between schools on educational outcomes: A review for the United States', *Review of Educational Research*, 72 (2), 279–341. DOI: <https://doi.org/10.3102/00346543072002279>.
- Bontis, N. (1998), 'Intellectual capital: An exploratory study that develops measures and models', *Management*

Decision, 36 (2), 63–76. DOI: <https://doi.org/10.1108/00251749810204142>.

Chính phủ (2014), *Nghị Quyết Số 77/NQ-CP về Thí Điểm Đổi Mới Cơ Chế Hoạt Động Đối Với Các Cơ Sở Giáo Dục Đại Học Công Lập Giai Đoạn 2014-2017*, ban hành ngày Ngày 24 tháng 10 năm 2014.

Đỗ Anh Đức & Lê Anh Đức (2022), ‘Quản trị tri thức của sinh viên trong các trường đại học trong bối cảnh kinh tế số’, *Tạp Chí Kinh Tế và Phát Triển*, (301), 83–92.

Do, A. D., Thu, T. T. H. L. T., & Hoang, H. D. T. M. T. (2021), ‘Theoretical Framework on the Role of Knowledge Management for Students on Academic Performance’, *Information and Knowledge Management*, 11(2), 51-56. DOI: <https://doi.org/10.7176/ikm/11-2-05>.

Eidizadeh, R., Salehzadeh, R. & Chitsaz Esfahani, A. (2017), ‘Analysing the role of Business Intelligence, Knowledge Sharing and Organisational Innovation on Gaining Competitive Advantage’, *Journal of Workplace Learning*, 29 (4), 250–267. DOI: <https://doi.org/10.1108/jwl-07-2016-0070>.

Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D. & Liden, R. C. (2019), ‘Servant leadership: A systematic review and call for future research’, *The Leadership Quarterly*, 30 (1), 111–132. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>.

Gil-Cordero, E., Ledesma-Chaves, P., Ortega-Gutierrez, J. & Han, H. (2023), ‘Organizational value and participatory leadership for sustaining the competitive advantages of hospitality and tourism companies’, *Humanities and Social Sciences Communications*, 10 (1). DOI: <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01881-x>.

Hair, J. F., Anderson, R. E., Babin, B. J. & Black, W. C. (2019), *Multivariate Data Analysis*, Cengage Learning, Andover, Hampshire, England.

Hayton, J. C. (2005), ‘Competing in the new economy: The effect of intellectual capital on corporate entrepreneurship in high-technology new ventures’, *R and D Management*, 35(2), 137–155. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2005.00379.x>.

Lapointe, É., & 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: <https://doi.org/10.1007/s10551-015-3002-9>.

Liden, R. C., Wayne, S. J., Meuser, J. D., Hu, J., Wu, J. & Liao, C. (2015), ‘Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28’, *The Leadership Quarterly*, 26 (2), 254–269. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.12.002>.

Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008), ‘Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment’, *The Leadership Quarterly*, 19 (2), 161–177. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>.

Lo, M. F., & Tian, F. (2019), ‘Enhancing competitive advantage in Hong Kong Higher education: Linking knowledge sharing, absorptive capacity and Innovation Capability’, *Higher Education Quarterly*, 74 (4), 426-441. DOI: <https://doi.org/10.1111/hequ.12244>.

Miotto, G., Del-Castillo-Feito, C. & Blanco-González, A. (2020), ‘Reputation and legitimacy: Key factors for Higher Education Institutions’ sustained competitive advantage’, *Journal of Business Research*, 112, 342–353. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.076>.

Nguyễn Đình Thọ & Nguyễn Thị Mai Trang (2008), *Nghiên cứu khoa học marketing - ứng dụng mô hình cấu trúc tuyến tính SEM*, Nhà xuất bản Đại Học Quốc Gia Thành phố Hồ Chí Minh.

Nguyễn Thành Long (2012), ‘Ba tiếp cận giải thích lợi thế cạnh tranh của công ty’, *Tạp chí Phát triển Khoa học và Công nghệ*, 15, 14–23.

Nguyễn Thị Minh Phương (2022), ‘Năng lực cạnh tranh của các cơ sở giáo dục đại học công lập trong bối cảnh tự chủ đại học ở Việt Nam: Một nghiên cứu định tính’, *Tạp Chí Giáo Dục*, 22 (19), 36–40.

Oliveira, M., Curado, C., Balle, A. R. & Kianto, A. (2020), ‘Knowledge sharing, intellectual capital and organizational results in smes: Are they related?’, *Journal of Intellectual Capital*, 21 (6), 893–911. DOI: <https://doi.org/10.1108/jic-04-2019-0077>.

Parris, D. L. & Peachey, J. W. (2013), ‘A systematic literature review of Servant Leadership Theory in organizational

-
- contexts', *Journal of Business Ethics*, 113 (3), 377–393. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1322-6>.
- Phạm Thị Bích Ngọc & 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*, 315, 52–61.
- Pham, N. T., Ha, D. L., Nguyen, Q. V., Dao, T. T. B., & Hoang, X. T. (2023), 'The impact of knowledge management on the research capacity of university lecturers in Hanoi', *Humanities and Social Sciences Letters*, 11 (1), 100–119. DOI: <https://doi.org/10.18488/73.v11i1.3305>.
- Radaelli, G., Mura, M., Spiller, N. & Lettieri, E. (2011), 'Intellectual capital and knowledge sharing: The mediating role of Organisational Knowledge-sharing climate', *Knowledge Management Research & Practice*, 9 (4), 342–352. DOI: <https://doi.org/10.1057/kmrp.2011.29>.
- Ramachandran, S. D., Chong, S. C., & Ismail, H. (2009), 'The practice of Knowledge Management Processes', *VINE*, 39(3), 203–222. DOI: <https://doi.org/10.1108/03055720911003978>.
- Renzl, B. (2008), 'Trust in management and knowledge sharing: The mediating effects of Fear and Knowledge Documentation', *Omega*, 36 (2), 206–220. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.omega.2006.06.005>.
- Salman, A. F., Azeez, I. A., Obaid, H. J. & Yasir, M. H. (2020), 'The Role Of Servant Leadership In Promoting Intellectual Capital: An Analytical Study Of A Sample Of The Views Of Some Employees At Kufa University', *Journal for Multicultural Education*, 6(3), 76–82. DOI: 10.5281/zenodo.4091514
- Sendjaya, S. & Cooper, B. (2011), 'Servant leadership behaviour scale: A hierarchical model and test of construct validity', *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20 (3), 416–436. DOI: <https://doi.org/10.1080/13594321003590549>.
- Song, C., Park, K. R. & 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: <https://doi.org/10.2224/sbp.2015.43.10.1749>.
- Staats, B. (2015), The Adaptable Emphasis Leadership Model: A More Full Range of Leadership, *Servant Leadership: Theory & Practice*, 2(2), 12–26.
- Tam, F. W. (2007), 'Rethinking School and Community Relations in Hong Kong', *International Journal of Educational Management*, 21 (4), 350–366. DOI: <https://doi.org/10.1108/09513540710749555>.
- Trần Phạm Khánh Toàn & Trương Trung Trực (2021), 'Tác động của lãnh đạo chuyển dạng và lãnh đạo phụng sự đến hoạt động của tổ chức: Vai trò của tổ chức học tập', *Tạp Chí Khoa Học Đại Học Mở Thành Phố Hồ Chí Minh - Kinh Tế và Quản Trị Kinh Doanh*, 17 (2), 69–82. DOI: <https://doi.org/10.46223/hcmcoujs.econ.vi.17.2.1393.2022>.
- 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, Đại học Kinh tế Quốc dân.
- Urbancova, H. (2013), 'Competitive Advantage Achievement through innovation and knowledge', *Journal of Competitiveness*, 5(1), 82–96. DOI: <https://doi.org/10.7441/joc.2013.01.06>.
- Wang, Z. & Wang, N. (2012), 'Knowledge sharing, innovation and firm performance', *Expert Systems with Applications*, 39 (10), 8899–8908. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2012.02.017>.
- Yang, H., & Yang, J. (2018), 'The effects of transformational leadership, competitive intensity and technological innovation on performance', *Technology Analysis & Strategic Management*, 31 (3), 292–305. DOI: <https://doi.org/10.1080/09537325.2018.1498475>.
- Yang, X., Jin, R. & Zhao, C. (2022), 'Platform leadership and sustainable competitive advantage: The mediating role of Ambidextrous Learning', *Frontiers in Psychology*, 13, 1–12. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.836241>.
- Yaseen, S. G., Dajani, D. & Hasan, Y. (2016), 'The impact of intellectual capital on the competitive advantage: Applied Study in Jordanian telecommunication companies', *Computers in Human Behavior*, 62, 168–175. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.03.075>.
-