

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC LẠC HỒNG



ĐỖ VĂN LY

**ẢNH HƯỞNG CỦA THỰC TIỄN QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN
LỰC, VĂN HÓA TỔ CHỨC VÀ VỐN TRI THỨC ĐẾN THÀNH
QUẢ HOẠT ĐỘNG CỦA TỔ CHỨC: NGHIÊN CỨU ĐỐI VỚI
CÁC DOANH NGHIỆP TẠI TỈNH NINH THUẬN**

LUẬN ÁN TIẾN SĨ

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh

Mã số: 9340101

Đồng Nai, Năm 2025

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC LẠC HỒNG**



ĐỖ VĂN LY

**ẢNH HƯỞNG CỦA THỰC TIỄN QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN
LỰC, VĂN HÓA TỔ CHỨC VÀ VỐN TRI THỨC ĐẾN THÀNH
QUẢ HOẠT ĐỘNG CỦA TỔ CHỨC: NGHIÊN CỨU ĐỐI VỚI
CÁC DOANH NGHIỆP TẠI TỈNH NINH THUẬN**

LUẬN ÁN TIẾN SĨ

Chuyên ngành : Quản trị kinh doanh

Mã số : 9340101

**Người hướng dẫn khoa học: 1. TS. VÕ TẤN PHONG
2. TS. MAI THỊ ÁNH TUYẾT**

Đồng Nai, Năm 2025

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi dưới sự hướng dẫn khoa học của TS. Võ Tấn Phong và TS. Mai Thị Ánh Tuyết. Các số liệu, kết quả nêu trong Luận án này chưa từng được trình nộp để lấy học vị Tiến sĩ tại bất cứ một cơ sở đào tạo nào. Luận án này là công trình nghiên cứu riêng của tác giả, kết quả nghiên cứu là trung thực, trong đó không có các nội dung đã được công bố trước đây hoặc các nội dung do người khác thực hiện ngoại trừ các trích dẫn được dẫn nguồn đầy đủ trong luận án.

NGHIÊN CỨU SINH

Đỗ Văn Ly

LỜI CẢM ƠN

Đầu tiên, tôi xin gửi lời cảm ơn chân thành đến hai Thầy, Cô hướng dẫn gồm TS. Võ Tấn Phong và TS. Mai Thị Ánh Tuyết. Các Thầy, Cô đã tận tình chỉ dạy, đưa ra những định hướng và theo sát tôi trong suốt thời gian tôi thực hiện luận án. Chính sự quan tâm và góp ý về chuyên môn cũng như những lời động viên của Thầy, Cô trong suốt quá trình nghiên cứu mà tôi mới có đủ quyết tâm để hoàn thành luận án này.

Tiếp theo, tôi xin gửi lời cảm ơn chân thành đến Ban Giám hiệu Trường Đại học Lạc Hồng, quý lãnh đạo và nhân viên của Khoa Sau đại học, những giảng viên đã giảng dạy tôi trong thời gian tôi làm nghiên cứu sinh tại Trường Đại học Lạc Hồng đã tận tình trong công tác giảng dạy, đã hỗ trợ và tạo điều kiện tốt nhất cho tôi trong việc hoàn thành các môn học trong chương trình, các chuyên đề cũng như luận án.

Tôi xin trân trọng cảm ơn Ban Lãnh đạo và quý thầy/cô giảng viên Phân hiệu Trường Đại học Nông Lâm Thành phố Hồ Chí Minh tại Ninh Thuận đã tạo điều kiện cho tôi được tham gia khóa học và hỗ trợ tôi trong quá trình thu thập dữ liệu để hoàn thành Luận án.

Tôi xin gửi lời cảm ơn chân thành đến lãnh đạo các doanh nghiệp đóng trên địa bàn tỉnh Ninh Thuận cùng các chuyên gia đã nhiệt tình giúp đỡ tôi khảo sát và cung cấp các dữ liệu để tôi thực hiện được nội dung nghiên cứu này.

Tôi cũng xin bày tỏ lòng biết ơn đối với các tác giả của những tài liệu tôi đã tham khảo, trích dẫn trong luận án của mình

Cuối cùng, tôi xin gửi lời cảm ơn đến gia đình vì đã luôn hỗ trợ về mặt tinh thần và là nguồn động lực to lớn để tôi không ngừng cố gắng từng ngày trong việc hoàn thiện luận án này.

Đồng Nai, ngày tháng năm 2025

NGHIÊN CỨU SINH

Đỗ Văn Ly

TÓM TẮT

Luận án với đề tài ***“Ảnh hưởng của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực, văn hóa tổ chức và vốn tri thức đến thành quả hoạt động của tổ chức: Nghiên cứu đối với doanh nghiệp tại tỉnh Ninh Thuận”*** chuyên ngành Quản trị kinh doanh, đã nghiên cứu và chỉ ra rằng các chính sách thực tiễn quản trị nguồn nhân lực có tác động mạnh mẽ đến hiệu quả hoạt động của tổ chức. Cụ thể, yếu tố như tuyển dụng, đào tạo, đánh giá hiệu quả công việc và chế độ đãi ngộ được áp dụng một cách lý do sẽ nâng cao năng lực làm việc của nhân viên, giúp cải thiện chất lượng công việc và kết quả kinh doanh của doanh nghiệp. Bên cạnh đó, tổ chức văn hóa hóa cũng đóng vai trò không thể thiếu trong công việc cung cấp sự đổi mới, sáng tạo, đồng thời tạo ra sự gắn kết giữa các thành viên trong tổ chức. Văn hóa tổ chức mạnh mẽ sẽ góp phần tăng cường hiệu quả làm việc nhóm, nâng cao năng suất và chất lượng công việc.

Ngoài ra, vốn tri thức được coi là yếu tố quan trọng giúp doanh nghiệp nâng cao khả năng sáng tạo, cải tiến quy trình làm việc và duy trì thế cạnh tranh bền vững. Quản trị tri thức một cách hiệu quả giúp tổ chức phát triển và duy trì sự thay đổi mới, tối ưu hóa hoạt động của quy trình và nâng cao khả năng giải quyết vấn đề. Hơn nữa, hành vi công dân tổ chức được xác định là yếu tố trung gian quan trọng, tạo sự liên kết giữa các yếu tố quản trị nhân sự, văn hóa tổ chức và bậc tri thức, giúp cải thiện mối quan hệ hệ thống trong tổ chức và tăng cường hiệu quả hoạt động tổng thể. Hành vi công dân tổ chức không chỉ khuyến khích cống hiến của nhân viên mà còn hỗ trợ chia sẻ tri thức và duy trì môi trường làm việc tích cực. Những phát hiện này cho thấy rằng việc kết hợp chặt chẽ các yếu tố thực tiễn quản trị nguồn nhân lực, văn hóa tổ chức và vốn tri thức sẽ tạo ra một mô hình quản lý hiệu quả, tối ưu hóa thành quả hoạt động của tổ chức.

ABSTRACT

The thesis with the topic *“The influence of human resource management practices, organizational culture, and knowledge capital on organizational performance: A study on enterprises in Ninh Thuan province”* majoring in Business Administration, has researched and pointed out that practical policies on human resource management have a strong impact on the operational efficiency of the organization. Specifically, factors such as recruitment, training, work performance evaluation and remuneration are applied in a rational way to improve the working capacity of employees, helping to improve the quality of work and business results of the enterprise. In addition, cultural organizations also play an indispensable role in providing innovation and creativity, and at the same time creating cohesion among members of the organization. A strong organizational culture will contribute to enhancing teamwork efficiency, improving productivity and work quality.

In addition, knowledge capital is considered an important factor to help businesses improve their creativity, improve work processes and maintain a sustainable competitive position. Effective knowledge management helps organizations develop and sustain new change, optimize process operations, and improve problem-solving capabilities. Moreover, organizational citizenship behavior is identified as an important mediating factor, creating a link between human resource management factors, organizational culture and knowledge, helping to improve the systemic relationship in the organization and enhance overall operational efficiency. Organizational citizenship not only encourages employee dedication but also supports knowledge sharing and maintaining a positive work environment. These findings show that the close combination of practical elements of human resource management, organizational culture and knowledge capital will create an effective management model, optimizing organizational performance.

MỤC LỤC

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT	ix
DANH MỤC CÁC HÌNH.....	x
DANH MỤC CÁC BẢNG.....	xi
CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU.....	1
1.1. Lý do chọn đề tài nghiên cứu.....	1
1.1.1. Bối cảnh lý thuyết.....	1
1.1.2. Bối cảnh thực tiễn.....	9
1.2. Mục tiêu nghiên cứu.....	14
1.2.1. Mục tiêu tổng quát.....	14
1.2.2. Mục tiêu cụ thể.....	14
1.3. Câu hỏi nghiên cứu	14
1.4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.....	15
1.4.1. Đối tượng nghiên cứu.....	15
1.4.2. Phạm vi nghiên cứu.....	15
1.5. Phương pháp nghiên cứu.....	15
1.5.1. Nghiên cứu định tính.....	15
1.5.2. Nghiên cứu định lượng.....	16
1.6. Kết cấu của Luận án.....	16
CHƯƠNG 2: CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU	19
2.1 Một số khái niệm nghiên cứu.....	19
2.1.1 Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực	19
2.1.2 Văn hoá tổ chức.....	25
2.1.3 Vốn tri thức.....	27
2.1.4 Thành quả hoạt động của doanh nghiệp.....	30
2.1.5 Hành vi công dân tổ chức.....	35
2.2. Một số lý thuyết liên quan.....	36
2.2.1 Lý thuyết dựa vào nguồn lực (Resource-Based View)	36
2.2.2 Lý thuyết về Năng lực động (DCT - Dynamic capability Theory).....	37
2.2.3 Lý thuyết Trao đổi Xã hội (Social Exchange Theory - SET)	39

2.3 Lược khảo các nghiên cứu liên quan	40
2.3.1 Các nghiên cứu về thực tiễn quản trị nguồn nhân lực	40
2.3.2 Các nghiên cứu về văn hoá tổ chức	42
2.3.3 Các nghiên cứu về vốn tri thức	48
2.3.4 Các nghiên cứu về Hành vi công dân tổ chức	51
2.3.5 Các nghiên cứu về Thành quả hoạt động của tổ chức	53
2.4. Phát triển các giả thuyết nghiên cứu	57
2.4.1. Mối quan hệ giữa Vốn tri thức và Thành quả hoạt động của doanh nghiệp	57
2.4.2. Mối quan hệ giữa Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực và Thành quả hoạt động của tổ chức	61
2.4.3. Mối quan hệ giữa Văn hoá tổ chức và Thành quả hoạt động của tổ chức	62
2.4.4. Mối quan hệ giữa Hành vi công dân tổ chức và Thành quả hoạt động của tổ chức	62
2.4.5. Mối quan hệ giữa Vốn tri thức và Hành vi công dân tổ chức của nhân viên	63
2.4.6. Mối quan hệ giữa Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực và Hành vi công dân tổ chức của nhân viên	64
2.4.7. Mối quan hệ giữa Văn hoá tổ chức và Hành vi công dân tổ chức của nhân viên	64
2.4.8. Mối quan hệ giữa các thành phần của Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực và Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực tổng thể	65
2.4.9. Mối quan hệ giữa các thành phần của Văn hoá tổ chức và Văn hoá tổ chức tổng thể	66
2.4.10. Mối quan hệ giữa các thành phần của Vốn tri thức và Vốn tri thức tổng thể	68
2.5. Mô hình nghiên cứu đề xuất	69
Kết luận Chương 2	71
CHƯƠNG 3: THIẾT KẾ NGHIÊN CỨU	72
3.1 Phương pháp luận	72

3.2 Quy trình nghiên cứu	76
3.3 Nghiên cứu định tính.....	79
3.3.1. Xây dựng thang đo	79
3.3.2. Phương pháp chuyên gia	79
3.4. Kết quả nghiên cứu định tính.....	80
3.4.1 Thang đo Thành quả hoạt động của tổ chức	80
3.4.2 Thang đo Hành vi công dân tổ chức.....	81
3.4.3 Thang đo Văn hoá tổ chức	81
3.4.4 Thang đo Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực	82
3.4.5 Thang đo Vốn tri thức	84
3.5 Nghiên cứu định lượng	86
3.5.1 Nghiên cứu định lượng sơ bộ	86
3.5.2. Nghiên cứu định lượng chính thức.....	94
Kết luận Chương 3	102
CHƯƠNG 4: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN	103
4.1 Giới thiệu chung về các doanh nghiệp tại tỉnh Ninh Thuận	103
4.2 Thống kê mô tả mẫu.....	105
4.3 Đánh giá mô hình đo lường	107
4.3.1 Đánh giá mô hình đo lường bậc thấp	107
4.3.2 Đánh giá mô hình đo lường bậc cao.....	112
4.4 Đánh giá mô hình cấu trúc	117
4.4.1 Đánh giá độ phân biệt của các biến.....	117
4.4.2 Đánh giá cộng tuyến giữa các biến trong mô hình cấu trúc	117
4.4.2 Đánh giá tác động của các biến độc lập	119
4.5 Phân tích đa nhóm đối với các biến định tính.....	122
4.5.1 Đối với biến “Loại hình DN”	122
4.5.2 Đối với biến “Tuổi đời của DN”	122
4.5.3 Đối với biến “Quy mô của DN”	123
4.6 Phân tích giá trị trung bình của các đánh giá.....	123
4.7 Thảo luận kết quả nghiên cứu	124
4.7.1 So sánh với các nghiên cứu trước	125

4.7.2 So sánh với thực tiễn	127
4.7.3 Thảo luận kết quả nghiên cứu với các nhà quản lý DN	134
Kết luận Chương 4	137
CHƯƠNG 5: KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ.....	138
5.1 Kết luận	138
5.2 Hàm ý quản trị.....	141
5.2.1 Về mối quan hệ giữa Vốn tri thức và Thành quả hoạt động của tổ chức	141
5.2.2 Về mối quan hệ giữa Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực và Thành quả hoạt động của tổ chức	142
5.2.3 Về mối quan hệ giữa Văn hoá tổ chức và Thành quả hoạt động của tổ chức	144
5.2.4 Về mối quan hệ giữa thực tiễn quản trị nguồn nhân lực và Hành vi công dân tổ chức	145
5.2.5 Về mối quan hệ giữa VTT và Hành vi công dân tổ chức.....	146
5.2.6 Về mối quan hệ giữa Văn hoá tổ chức và Hành vi công dân tổ chức	148
5.2.7 Về tác động của Hành vi công dân tổ chức đối với Thành quả hoạt động của tổ chức	149
5.2.8 Hàm ý liên quan đến các đặc điểm của DN	152
5.3 Đóng góp của Luận án	153
5.3.1 Đóng góp về mặt học thuật.....	153
5.3.2 Đóng góp về mặt thực tiễn	155
5.4 Hạn chế của đề tài và Hướng nghiên cứu tiếp theo	156
5.4.1 Hạn chế của đề tài	156
5.4.2 Hướng nghiên cứu tiếp theo	156
TÀI LIỆU THAM KHẢO	a
PHỤ LỤC.....	jj

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

Từ viết tắt	Cụm từ tiếng Việt	Cụm từ tiếng Anh
AVE	Phương sai trung bình được trích	Average Variance Extracted
CR	Độ tin cậy tổng hợp	Composite Reliability
DCT	Lý thuyết Năng lực động	Dynamic capability Theory
DN	Doanh nghiệp	Enterprise
DNNVV	Doanh nghiệp nhỏ và vừa	SMEs
HOC	Mô hình đo lường bậc cao	Higher-order Construct
HTMT	Tỉ lệ đặc điểm dị biệt - đặc điểm đơn nhất	Heterotrait - mono-trait ratio
HVCT	Hành vi công dân tổ chức	Organizational citizenship behavior (OCB)
LOC	Mô hình đo lường bậc thấp	Lower-order Construct
MGA	Phân tích đa nhóm	Multigroup analysis
NNL	Nguồn nhân lực	Human resource (HR)
QTNNL	Quản trị nguồn nhân lực	HR Management (HRM)
R&D	Nghiên cứu và phát triển	Research & Development
RBV	Lý thuyết dựa vào nguồn lực	Resource-based view
ROA	Tỷ suất lợi nhuận trên tổng tài sản	Return on Assets
ROE	Tỷ suất lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu	Return on Equity
ROS	Tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu	Return on Sales
TNHH	Trách nhiệm hữu hạn	Limited
TQHD	Thành quả hoạt động của doanh nghiệp	Organizational performance
TTQT	Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực	HRM practice
VCCI	Phòng Thương mại Công nghiệp Việt Nam	Vietnam Chamber of Commerce and Industry
VHTC	Văn hóa tổ chức	Organizational culture
VIF	Hệ số phóng đại phương sai	Variance Inflation Factor
VTT	Vốn tri thức	Intellectual Capital

DANH MỤC CÁC HÌNH

Hình 2.1. Mô hình Năng lực động	38
Hình 2.2. Mô hình nghiên cứu đề xuất	70
Hình 3.1. Quy trình nghiên cứu	77
Hình 3.2. Hệ số tải ngoài của Mô hình đo lường bậc thấp (LOC)	92
Hình 4.1. Hệ số tải ngoài, đường dẫn và Cronbach's Alpha của Mô hình LOC 109	
Hình 4.2. Kết quả đánh giá mô hình đo lường bậc cao	116
Hình 4.3. Hệ số đường dẫn và R^2 hiệu chỉnh của Mô hình cấu trúc	120

DANH MỤC CÁC BẢNG

Bảng 2.1. Tổng hợp các yếu tố tác động đến Thành quả hoạt động của DN	55
Bảng 2.2. Các giả thuyết nghiên cứu trong nghiên cứu này	69
Bảng 3.1. Thang đo Thành quả hoạt động của tổ chức	81
Bảng 3.2. Thang đo Hành vi công dân tổ chức	81
Bảng 3.3. Thang đo Văn hoá tổ chức	83
Bảng 3.5. Thang đo Vốn tri thức	85
Bảng 3.6. Ma trận hệ số tải ngoài	90
Bảng 3.7. Kết quả phân tích giá trị hội tụ của mô hình	93
Bảng 3.8. Giá trị phân biệt của mô hình theo Tiêu chuẩn Fornell-Larcker	93
Bảng 3.9. Kết quả phân tích chỉ số HTMT	94
Bảng 4.1. Số lượng các DN ở tỉnh Ninh Thuận	104
Bảng 4.3. Thống kê mô tả mẫu khảo sát	107
Bảng 4.4. Ma trận hệ số tải ngoài	107
Bảng 4.5. Kết quả phân tích giá trị hội tụ của mô hình	110
Bảng 4.6. Kết quả phân tích giá trị phân biệt theo Tiêu chuẩn Fornell-Larcker	110
Bảng 4.7. Kết quả phân tích chỉ số HTMT	111
Bảng 4.8. Kết quả kiểm định mô hình bậc thấp	111
Bảng 4.9. Ma trận hệ số tải ngoài	112
Bảng 4.10. Kết quả phân tích giá trị hội tụ của mô hình	113
Bảng 4.11. Kết quả phân tích giá trị phân biệt theo Tiêu chuẩn Fornell-Larcker	113
Bảng 4.12. Kết quả phân tích chỉ số HTMT	113
Bảng 4.13. Đánh giá chất lượng các chỉ báo	114
Bảng 4.14. Hệ số tải chéo để đánh giá độ phân biệt	115
Bảng 4.15. Kết quả phân tích đa cộng tuyến mô hình đo lường	115
Bảng 4.16. Đánh giá chất lượng các thang đo cấu tạo	116
Bảng 4.17. Hệ số tải chéo để đánh giá độ phân biệt	117
Bảng 4.18. Kết quả phân tích cộng tuyến của mô hình cấu trúc	118
Bảng 4.19. Đánh giá mức độ phù hợp của mô hình nghiên cứu	118

Bảng 4.20. Hệ số R^2 hiệu chỉnh	119
Bảng 4.21. Hệ số Q^2	119
Bảng 4.22. Hệ số f^2	119
Bảng 4.23. Kết quả ước lượng mô hình cấu trúc	120
Bảng 4.24. Kết quả kiểm định các giả thuyết nghiên cứu	121
Bảng 4.25. Tác động gián tiếp của các mối quan hệ	122
Bảng 4.26. Tác động của các yếu tố trong Mô hình nghiên cứu	122
Bảng 4.27. Phân tích giá trị trung bình	123

CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU

1.1. Lý do chọn đề tài nghiên cứu

1.1.1. Bối cảnh lý thuyết

Cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư đang diễn ra trên khắp thế giới mang lại nhiều cơ hội và thách thức đối với sự phát triển của các nước nói chung và của các tổ chức, đặc biệt là các doanh nghiệp (DN). Việc tìm kiếm các phương thức mới để tối đa hoá hiệu quả hoạt động của các tổ chức luôn là một yêu cầu quan trọng đối với sự tồn tại và phát triển của họ. Thực tế cho thấy, để tồn tại và phát triển, các tổ chức phụ thuộc rất nhiều vào việc khai thác và sử dụng hiệu quả các nguồn lực, trong đó có nguồn nhân lực (NNL). NNL có tri thức, sáng tạo, nhiệt huyết, tận tâm và có trách nhiệm sẽ giúp nâng cao thành quả hoạt động của một tổ chức hay của một DN.

Thành quả hoạt động của tổ chức (TQHD- Organizational Performance) là một khái niệm đa chiều (Murphy và cộng sự, 1996). Có nhiều định nghĩa và hệ thống đo lường TQHD (Franco-Santos và cộng sự, 2007; Hamann và Schiemann, 2021). Bernard (1938) định nghĩa thành quả là việc hoàn thành các mục tiêu được công nhận của sự nỗ lực hợp tác; và mức độ hoàn thành các mục tiêu là thang đo mức độ hiệu quả. Đây là cách tiếp cận được sử dụng lâu đời và phổ biến vì các tổ chức tồn tại chủ yếu để đạt được một số mục tiêu được chỉ định. Cách tiếp cận này được gọi là cách tiếp cận mục tiêu hợp lý (Rational-goal) hoặc mục tiêu đạt được (Goal-attainment) (Glunk và Wilderom, 1996; Hamann và Schiemann, 2021). Đồng thời, Hamann và Schiemann (2021) nhận thấy rằng TQHD theo cách tiếp cận mục tiêu hợp lý được các nghiên cứu thực nghiệm khám phá tập trung vào mức độ thành công mà tổ chức thực hiện các mục tiêu đầu ra. Nói cách khác, TQHD được định nghĩa là việc hoàn thành các mục tiêu tài chính/ kinh tế của DN. Tuy nhiên, những mục tiêu của DN đôi khi rất khó xác định và đo lường vì tính không nhất quán và được nhận biết khác nhau bởi các thành viên khác nhau của DN. Do vậy, TQHD không chỉ là hiệu quả kinh tế/ tài chính định hướng đầu ra, các quan điểm rộng hơn với các chỉ số hoạt động phi tài chính đã trở thành vấn đề thảo luận giữa các nhà nghiên cứu chiến lược (Glunk và Wilderom, 1996). Đặc biệt, Hamann và Schiemann (2021) và Yuliana và Senen (2023) đã tích hợp các chỉ số phi tài chính như sự hài lòng của khách hàng, hiệu suất hoạt động nội bộ, và trách nhiệm

xã hội doanh nghiệp để có một đánh giá toàn diện hơn về TQHD.

Ngoài ra, Drago và cộng sự (2023) nhấn mạnh rằng TQHD không chỉ bị ảnh hưởng bởi các yếu tố nội tại mà còn phụ thuộc vào năng lực động (dynamic capabilities) và hành vi chiến lược (strategic behavior) của tổ chức. Các tổ chức có khả năng đổi mới, tái cấu trúc tài nguyên và thích ứng nhanh với sự thay đổi của thị trường thường có TQHD cao hơn. Do đó, cách tiếp cận hiện đại về TQHD không chỉ giới hạn trong các yếu tố tài chính mà còn bao gồm khả năng phản ứng linh hoạt của tổ chức đối với sự thay đổi của môi trường kinh doanh (Drago và cộng sự, 2023). Tương tự, Sardi và cộng sự (2023) đã tổng kết các nghiên cứu về việc ứng dụng Big Data và trí tuệ nhân tạo (AI) trong việc đo lường TQHD. Các tổ chức hiện nay ngày càng sử dụng phân tích dữ liệu dự đoán (predictive analytics) để dự báo hiệu suất tổ chức dựa trên các chỉ số như sự hài lòng của khách hàng, hiệu suất nhân viên và rủi ro tài chính.

Như vậy, việc đánh giá TQHD của DN thường được tiếp cận qua ba khía cạnh chính: hiệu suất (efficiency), hiệu quả (effectiveness) và thành quả hoạt động của doanh nghiệp (organizational performance) (Salarzadeh, 2015). Mỗi khía cạnh cung cấp một góc nhìn riêng biệt về cách thức và mức độ DN đạt được mục tiêu đề ra. Cụ thể, hiệu suất đề cập đến khả năng DN sử dụng tối ưu các nguồn lực để tạo ra sản phẩm hoặc dịch vụ, tức là đạt được kết quả mong muốn với mức tiêu thụ tài nguyên tối thiểu; do vậy, hiệu suất tập trung vào việc cách thức/ quy trình thực hiện công việc một cách hiệu quả nhất. Còn hiệu quả liên quan đến mức độ đạt được các mục tiêu và kết quả mong muốn của DN; tức là nó tập trung vào việc thực hiện việc gì và liệu kết quả đó có phù hợp với mục tiêu đề ra hay không. Trong khi đó, thành quả hoạt động của DN là một khái niệm toàn diện hơn, bao gồm cả hiệu suất và hiệu quả, cùng với các yếu tố khác như sự hài lòng của khách hàng, sự cam kết của nhân viên và khả năng đổi mới. Do vậy, mô hình đo lường TQHD cần xem xét nhiều khía cạnh khác nhau để đánh giá toàn diện hoạt động của DN.

Để nâng cao TQHD, các DN cần phải đầu tư vào nghiên cứu và phát triển, vốn và con người cũng như hiện đại hóa cơ sở hạ tầng. Đặc biệt, để cải thiện năng suất lao động, tăng TQHD thì họ cần phải có sự cải tiến liên tục trong thực tiễn quản trị và thiết kế tổ chức. Đây là một thách thức lớn đối với các tổ chức để sử dụng hiệu quả các nguồn lực. Trong số các nguồn lực như NNL, tài chính, trang thiết bị và máy móc, thông tin,

thời gian và văn hóa tổ chức (VHTC), NNL được xem là một trong những nguồn lực quan trọng nhất. Do vậy, một xu hướng nghiên cứu nổi bật là xem xét ảnh hưởng của quản trị nguồn nhân lực (QTNNL) và VHTC đối với TQHD. Theo Yuliana và Senen (2023), việc triển khai các chiến lược quản trị nhân tài như tuyển dụng hiệu quả, phát triển nhân viên và duy trì nhân sự có thể nâng cao TQHD đáng kể. Ngoài ra, văn hóa tổ chức cũng đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy hoặc kìm hãm TQHD. Một tổ chức có văn hóa đổi mới và lãnh đạo hỗ trợ sẽ có xu hướng đạt được TQHD cao hơn so với các tổ chức có văn hóa bảo thủ hoặc thiếu chiến lược phát triển nhân lực (Yuliana và Senen, 2023). Để đạt được mục tiêu chung của tổ chức, các DN cần phải tập trung vào việc phát triển và quản lý NNL một cách hiệu quả. Điều này không chỉ dừng lại ở việc tuyển dụng và duy trì nhân viên có trình độ, mà còn bao gồm việc đào tạo và phát triển kỹ năng cho họ, nhằm thúc đẩy sự đổi mới và sáng tạo trong công việc. Các DN cần xây dựng các chương trình đào tạo liên tục, phù hợp với xu hướng mới của thị trường, đặc biệt là các kỹ năng liên quan đến công nghệ và quản trị hiện đại trong bối cảnh cách mạng công nghiệp 4.0. Theo đó, nhiều DN đã tập trung vào việc tích hợp trí tuệ nhân tạo (AI), dữ liệu lớn (Big Data) và quản trị tri thức để nâng cao hiệu suất tổ chức. Điều này cho thấy rằng các yếu tố công nghệ đang trở thành một thành phần quan trọng trong việc đánh giá TQHD (Ewart, 2023).

Một xu hướng quan trọng trong nghiên cứu gần đây là tác động của quản trị nhân lực xanh đến TQHD. Theo nghiên cứu của Pham và cộng sự (2020), các DN triển khai quản trị nhân lực xanh có khả năng tối ưu hóa NNL, giảm thiểu tác động môi trường và xây dựng thương hiệu bền vững, từ đó đạt TQHD cao hơn (Pham và cộng sự, 2020). Ngoài ra, nghiên cứu của Ouffa và Elkhamlichi (2024) cũng chỉ ra rằng những tổ chức áp dụng quản trị nhân lực xanh không chỉ có lợi thế trong việc giảm thiểu tác động tiêu cực đến môi trường mà còn có hiệu suất hoạt động tài chính và phi tài chính vượt trội hơn so với các đối thủ không áp dụng chiến lược này.

Một số nghiên cứu trên thế giới đã chứng minh giữa thực tiễn quản trị nguồn nhân lực (QTNNL) và TQHD có mối quan hệ với nhau (Kerdpitak & Jermisittiparsert, 2020). Absar và cộng sự (2010), Boohene và Asuinura (2011), Gbolahan (2012), Singh và Kassa (2016) đã đưa ra bốn thành phần của TTQT tác động đến TQHD: (1) tuyển dụng và tuyển chọn, (2) đào tạo và phát triển, (3) đánh giá kết quả công việc, (4) trả công lao

động. Ngoài ra, Izadi (2013) bổ sung thêm thành phần mối quan hệ của nhân viên; Masood (2010) bổ sung thêm hai thành phần, bao gồm: hệ thống hoạch định nghề nghiệp và sự tham gia của nhân viên; còn Nakaweesi (2018) đã thêm hai thành phần, bao gồm: bảo đảm công việc và sự tham gia của nhân viên. Các thành phần của TTQT, như tuyển dụng, lựa chọn, khen thưởng và đào tạo, được định hình bởi mối quan hệ của tổ chức với các khách hàng lớn hơn (Melo và cộng sự, 2023; Aboramadan và cộng sự, 2020).

Ngoài ra, các nghiên cứu đã chỉ ra rằng Văn hoá tổ chức (VHTC) là thành phần quan trọng trong nghiên cứu hành vi, hiểu được con người và môi trường DN. Cụ thể, VHTC đóng vai trò quan trọng trong việc duy trì sự gắn kết của nhân viên và nâng cao năng suất. Một môi trường làm việc tích cực, nơi mà sự đổi mới và cải tiến được khuyến khích, sẽ giúp DN không chỉ giữ chân được nhân tài mà còn tận dụng tối đa khả năng của họ. VHTC mạnh mẽ sẽ tạo nền tảng vững chắc cho sự đổi mới, giúp DN thích ứng nhanh chóng với các biến động của thị trường và duy trì lợi thế cạnh tranh. Do vậy, VHTC có ảnh hưởng đến việc đạt các mục tiêu mong muốn của DN. Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra các đặc điểm của VHTC có tác động thuận chiều đến TQHD (Denison, 1982; Denison, 1990; Kotter và Heskett, 1992; Huang, 2003; Lee và Yu, 2004; Zakari, 2013). Hơn thế nữa, việc đầu tư vào vốn tri thức (VTT) thông qua các hoạt động nghiên cứu và phát triển (R&D) cũng là yếu tố không thể thiếu. Điều này giúp DN không ngừng cập nhật các xu hướng, công nghệ mới và các phương pháp quản lý hiện đại, từ đó tăng cường khả năng sáng tạo và tối ưu hóa quy trình sản xuất, nâng cao hiệu quả hoạt động và khả năng cạnh tranh trên thị trường.

Để có thể tổng quan về tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài, tác giả sử dụng phương pháp phân tích Bibliometric vì đây là một phương pháp được sử dụng phổ biến để phân tích và khám phá sự phát triển của kiến thức khoa học (Donthu và cộng sự, 2021; Ferreira, 2018). Phương pháp bibliometric cung cấp cái nhìn khách quan và toàn diện về sự phát triển của một chủ đề nghiên cứu trong một khoảng thời gian bằng cách phân tích thống kê định lượng các thông tin thu thập được trong cơ sở dữ liệu, chẳng hạn như tác giả, trích dẫn, từ khóa hoặc phạm vi các tạp chí được tham khảo (Van Raan, 2014). Theo đó, dựa trên các loại thông tin khác nhau trong phân tích, có năm kỹ thuật được phân loại trong bibliometric, bao gồm phân tích trích dẫn (citation analysis), phân

tích đồng trích dẫn (co-citation analysis), phân tích thư mục (bibliographic coupling analysis), phân tích từ khóa (co-occurrence analysis) và phân tích đồng tác giả (co-authorship analysis) (Van Eck và Waltman, 2010). Mặc dù mỗi kỹ thuật phân tích đều có giá trị và hữu ích, nhưng việc lựa chọn sử dụng kỹ thuật nào là phụ thuộc vào mục tiêu của nghiên cứu. Trong số đó, phân tích từ khóa là kỹ thuật được sử dụng phổ biến nhất trong điều tra thực nghiệm về cấu trúc và sự phát triển của một vấn đề nghiên cứu (Üsdiken và Pasadeos, 1995; Backhaus và cộng sự, 2011). Do đó, đây cũng là kỹ thuật được sử dụng để phân tích bibliometric trong Luận án này. Để thực hiện phân tích bibliometric, tác giả sử dụng phần mềm VOSViewer V1.6.20.

Cụ thể, tác giả tìm kiếm các công bố liên quan đến các khái niệm chính của đề tài gồm thực tiễn quản trị nguồn nhân lực, văn hóa tổ chức, đổi mới tổ chức, vốn tri thức và thành quả hoạt động của tổ chức, trong cơ sở dữ liệu SCOPUS theo cấu trúc truy vấn (*“HRM practice” OR “human resource management practice” or “human resource management practices”*) OR (*“organizational Culture” OR “corporate culture”*) OR (*“organizational innovation” or “open innovation”*) OR *“Intellectual Capital” AND “firm performance” OR “organizational performance”*.

Kết quả tác giả thu được 2.875 tài liệu liên quan. Sau đó, tác giả lọc các tài liệu này theo các tiêu chí theo lĩnh vực phù hợp (Business, Management and Accounting; Social Sciences; Economics, Econometrics and Finance; Decision Sciences), bài báo (article), bài hội thảo (conference paper), chương sách (book chapter) và bài tổng quan (Review) được xuất bản với ngôn ngữ là tiếng Anh (English). Kết quả sà lọc còn lại 2.303 tài liệu được công bố trong giai đoạn 1986 – 2024 như trong Bảng 1.1.

Bảng 1.1. Thống kê số lượng xuất bản của các nghiên cứu theo năm

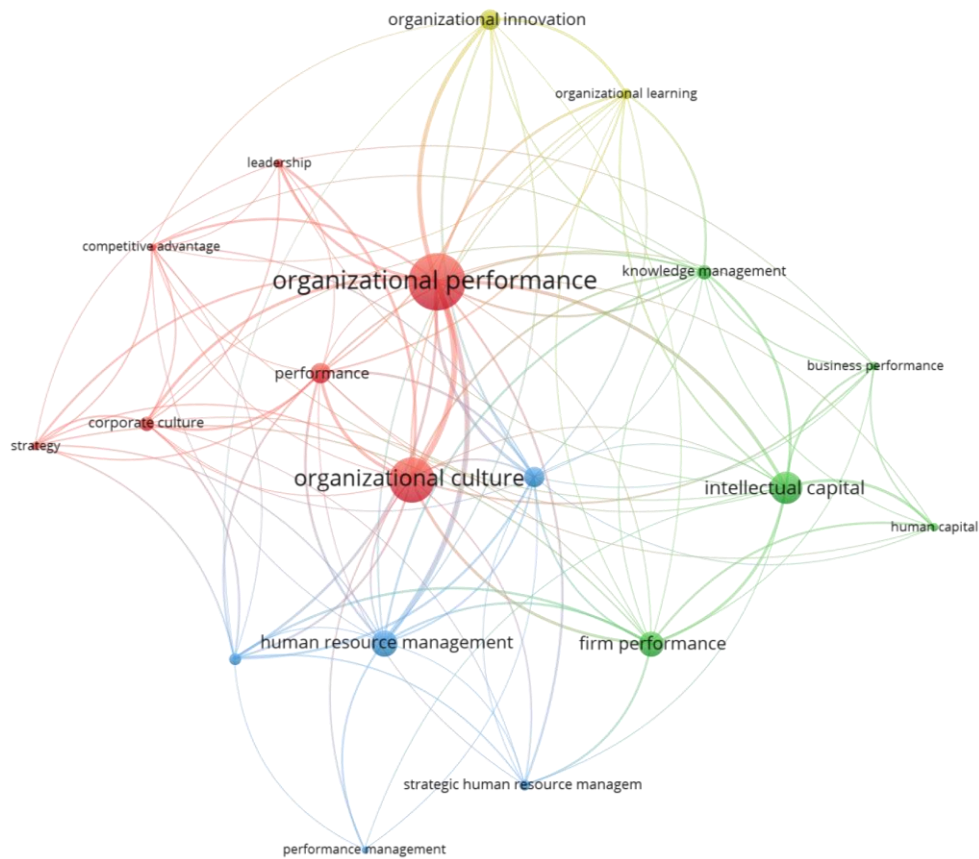
Năm	Số lượng	Năm	Số lượng	Năm	Số lượng	Năm	Số lượng
2024	213	2015	118	2006	31	1997	8
2023	204	2014	92	2005	36	1996	6
2022	190	2013	94	2004	27	1995	4
2021	157	2012	78	2003	26	1994	1
2020	187	2011	66	2002	11	1993	4
2019	147	2010	57	2001	6	1991	4
2018	113	2009	53	2000	9	1990	2

Năm	Số lượng	Năm	Số lượng	Năm	Số lượng	Năm	Số lượng
2017	135	2008	52	1999	9	1989	3
2016	112	2007	37	1998	10	1986	1

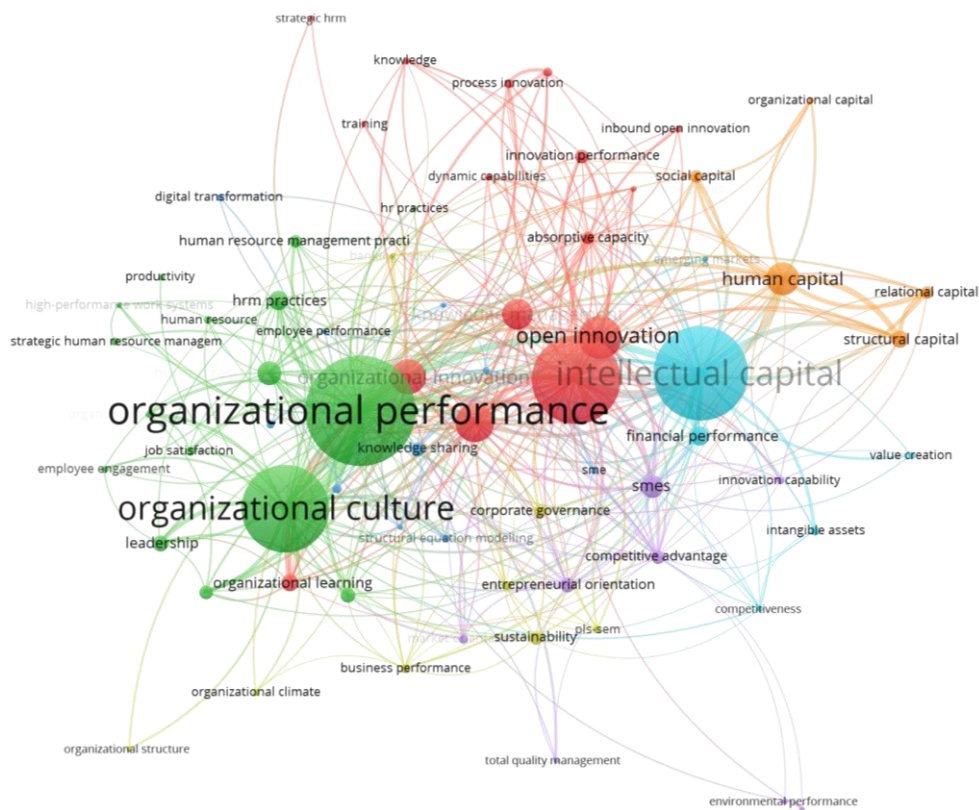
(Nguồn: Tác giả tổng hợp từ SCOPUS)

Như vậy, hướng nghiên cứu liên quan này thật sự được chú trọng trong khoảng từ 2013-2024 với số lượng 1.762 công trình, tương đương 76.5% tổng các nghiên cứu được tìm thấy; đặc biệt chỉ trong 3 năm 2022-2024, có đến 607 công bố liên quan. Điều này cho thấy chủ đề nghiên cứu của Luận án phù hợp với xu hướng và sự quan tâm của cộng đồng khoa học hiện nay.

Tiếp theo, tác giả tiến hành phân tích từ khoá được xuất hiện (Co-occurrence analysis) trong hai giai đoạn: 1986-2012 (541 bài) và 2013-2024 (1.762 bài) nhằm xác định các từ khoá thường được xem xét trong hai giai đoạn này. Kết quả lần lượt được trình bày trong Hình 1.1 và Hình 1.2. Cụ thể, Hình 1.1. cho thấy, trong giai đoạn 1986-2012, các từ khoá chính thường được dùng như Organizational performance/ firm performance (thành quả hoạt động của tổ chức), organizational culture (văn hoá tổ chức), human resource management (quản trị nguồn nhân lực), intellectual capital (vốn tri thức), knowledge management (quản lý tri thức), organizational innovation (đổi mới tổ chức). Còn Hình 1.2 lại cho thấy các từ khoá thường dùng trong giai đoạn 2013-2024 bao gồm Organizational performance (thành quả hoạt động của tổ chức), organizational culture (văn hoá tổ chức), intellectual capital (vốn tri thức), open innovation (đổi mới sáng tạo mở), organizational innovation (đổi mới tổ chức), human capital (vốn nhân lực). Từ kết quả thể hiện trong Hình 1.1 và Hình 1.2, tác giả nhận thấy các từ khoá trong Luận án này được xem là phù hợp với xu hướng trong lĩnh vực nghiên cứu.



Hình 1.1 Kết quả phân tích từ khóa giai đoạn 1986-2012 bằng VOSviewer



Hình 1.2 Kết quả phân tích từ khóa giai đoạn 2013-2024 bằng VOSviewer

Qua việc lược khảo các công trình liên quan, tác giả nhận thấy trong nghiên cứu QTNNL và quản lý tổ chức, các yếu tố như TTQT, VHCTC và VTT đã được khám phá rộng rãi với mục tiêu tối ưu hóa TQHD của tổ chức. Thực tiễn QTNNL, bao gồm các chiến lược tuyển dụng, phát triển và giữ chân nhân tài, được xem là công cụ thiết yếu để nâng cao năng suất và hiệu quả làm việc của nhân viên (Delery và Doty, 1996; Pfeffer, 1998). VHCTC, vốn là sự thể hiện của các giá trị, niềm tin và hành vi được chia sẻ trong tổ chức, đóng vai trò quan trọng trong việc tạo nên môi trường thúc đẩy hoặc cản trở sự thành công của QTNNL (Denison, 1990; Kotter và Heskett, 1992). Đồng thời, VTT – tài sản trí tuệ bao gồm tri thức ẩn và tri thức hiển – được xem là yếu tố chính giúp tổ chức phát triển bền vững và cạnh tranh mạnh mẽ trên thị trường (Edvinsson và Malone, 1997; Stewart, 1997). Một yếu tố khác cần được xem xét là hành vi công dân tổ chức (HVCT) bởi vì nó có thể tác động mạnh mẽ đến kết quả tổ chức bằng cách tạo ra môi trường làm việc tích cực (Podsakoff và cộng sự, 2008).

Như vậy, trong bối cảnh Cách mạng Công nghiệp 4.0, các tổ chức đang đối mặt với áp lực ngày càng gia tăng trong việc tối ưu hóa hiệu quả hoạt động. NNL được xem là yếu tố then chốt, đặc biệt khi NNL được quản trị hiệu quả thông qua các TTQT phù hợp. Tuy nhiên, nhiều nghiên cứu hiện nay vẫn còn hạn chế trong việc khái quát hóa kết quả do chỉ tập trung vào một số ngành hoặc khu vực địa lý nhất định. Sự khác biệt về văn hóa và môi trường kinh doanh giữa các quốc gia và ngành công nghiệp có thể ảnh hưởng lớn đến TQHD (Hofstede, 1984; House và cộng sự, 2004). Do đó, cần thiết phải có các nghiên cứu so sánh đa ngành để kiểm định tính phổ biến và khả năng áp dụng rộng rãi của các kết quả nghiên cứu về mối quan hệ giữa TTQT, vốn tri thức (VTT) và TQHD (Earley và Ang, 2003; Janićijević, 2020).

Bên cạnh đó, mối quan hệ giữa VTT và TQHD vẫn chưa được thống nhất trong các nghiên cứu trước đây. Một số nghiên cứu chỉ ra mối liên hệ tích cực giữa VTT và TQHD (Youndt và cộng sự, 2004; Bontis, 1998), trong khi các nghiên cứu khác lại cho thấy mối liên hệ tiêu cực hoặc không rõ ràng (Zeghal và Maaloul, 2010; Zack và cộng sự, 2009). Sự mâu thuẫn này có thể bắt nguồn từ sự khác biệt trong cách đo lường VTT, bối cảnh nghiên cứu và các yếu tố trung gian chưa được xem xét đầy đủ. Do đó, cần có các nghiên cứu sâu hơn để kiểm định mối quan hệ này trong các bối cảnh khác nhau, đặc biệt là trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV) tại các khu vực đang phát

triển.

Ngoài ra, HVCT được xem là yếu tố trung gian quan trọng trong mối quan hệ giữa VHCT, TTQT, VTT và TQHD. HVCT bao gồm các hành vi tự nguyện của nhân viên vượt ra ngoài yêu cầu công việc chính thức, góp phần tạo nên môi trường làm việc tích cực, giảm xung đột và nâng cao hiệu suất tổ chức (Organ và cộng sự, 2006; Podsakoff và cộng sự, 2008). Tuy nhiên, vai trò trung gian của HVCT trong mối quan hệ giữa các yếu tố này vẫn chưa được nghiên cứu đầy đủ. Việc phát triển các chính sách nhân sự và quản lý NNL nhằm thúc đẩy HVCT có thể là chìa khóa để cải thiện và nâng cao hiệu quả QTNNL và sử dụng VTT, từ đó hỗ trợ tổ chức tận dụng tối đa nguồn lực nội bộ để đạt được TQHD cao nhất. Mặc dù đã có bằng chứng về mối quan hệ giữa HVCT và TQHD của tổ chức, việc khám phá vai trò trung gian của HVCT trong mối quan hệ giữa TTQT, VTT, VHCT và TQHD vẫn cần được kiểm chứng thêm (Bolino và cộng sự, 2013).

Cuối cùng, mối quan hệ tương tác giữa QTNNL và VHCT trong việc ảnh hưởng đến TQHD cũng là một khoảng trống nghiên cứu cần được khám phá. Nhiều nghiên cứu trước đây chỉ tập trung vào từng yếu tố riêng lẻ mà chưa xem xét sự tương tác và cộng hưởng giữa QTNNL và VHCT trong việc nâng cao TQHD (Subramaniam và Youndt, 2005). Các nghiên cứu gần đây đề xuất hướng nghiên cứu vào việc làm thế nào các yếu tố này tương tác và cộng hưởng lẫn nhau để mang lại hiệu quả tổng thể cao hơn (Akbari và Nazari, 2020; Kariuki và Kiambati, 2017).

1.1.2. Bối cảnh thực tiễn

Theo BlueC (2021, 2022), VHCT tại Việt Nam đang đối mặt với nhiều thách thức trong việc xây dựng và phát triển. Mặc dù phần lớn lãnh đạo doanh nghiệp nhận thức được tầm quan trọng của VHCT, việc triển khai thực tế còn nhiều hạn chế. Theo khảo sát của BlueC (2021, 2022), 66,36% lãnh đạo doanh nghiệp đánh giá VHCT là quan trọng hoặc rất quan trọng. Tuy nhiên, 56,64% doanh nghiệp không có ngân sách dành riêng cho hoạt động này, và chỉ 23,01% có nguồn lực chuyên trách với mô tả công việc rõ ràng. Hơn nữa, 68% doanh nghiệp tập trung đánh giá nhân sự dựa trên hiệu quả công việc thay vì các tiêu chí liên quan đến VHCT, dẫn đến thiếu đồng nhất trong việc phát triển và duy trì các giá trị cốt lõi. Đặc biệt, việc xây dựng các chương trình đào tạo về VHCT cũng đang ở mức hạn chế. Khoảng 35,4% doanh nghiệp không triển khai bất kỳ

hoạt động đào tạo định kỳ nào, trong khi chỉ 22% tập trung vào việc nâng cao nhận thức về VHTC cho đội ngũ quản lý và nhân viên. Điều này cho thấy phần lớn doanh nghiệp chưa nhận thức đầy đủ về tầm quan trọng của việc gắn kết các giá trị văn hóa với quy trình tuyển dụng, đào tạo và quản trị nhân sự. Mặc dù 90% doanh nghiệp đã thiết lập tầm nhìn, sứ mệnh và bộ giá trị cốt lõi, chỉ 45% trong số này áp dụng các bộ chuẩn hành vi một cách rõ nét vào quy trình tổ chức. Đặc biệt, các DNNVV thường gặp khó khăn hơn trong việc xây dựng VHTC do hạn chế về nguồn lực và sự ưu tiên cho các mục tiêu kinh doanh ngắn hạn. Trong khi đó, một số doanh nghiệp lớn như FPT, Viettel và Vinamilk đã đạt được thành công nhất định trong việc xây dựng và duy trì VHTC mạnh mẽ, trở thành hình mẫu cho các doanh nghiệp khác. Tuy nhiên, để đạt được sự phát triển bền vững, các doanh nghiệp Việt Nam cần chú trọng hơn đến việc xây dựng VHTC, coi đây là yếu tố then chốt trong chiến lược phát triển dài hạn.

Ngoài ra, VTT cũng đóng vai trò quan trọng trong việc tạo ra lợi thế cạnh tranh và sự bền vững cho DN. Tuy nhiên, tại Việt Nam, việc quản trị VTT vẫn chưa được chú trọng đúng mức. Nhiều DN, đặc biệt là DN nhỏ và vừa (DNNVV), chưa nhận thức đầy đủ về tầm quan trọng của VTT, dẫn đến việc thiếu chiến lược và đầu tư cần thiết cho hoạt động này. Theo “Sách trắng doanh nghiệp Việt Nam 2020”, tính đến ngày 31/12/2018, số lượng DNNVV chiếm 97,2% tổng số DN, đóng góp khoảng 40-45% GDP và tạo việc làm cho khoảng 50% lực lượng lao động. Tuy nhiên, phần lớn các DN này chưa có chiến lược quản trị VTT hiệu quả, dẫn đến việc chưa khai thác tối đa tiềm năng của VTT. Theo Vũ Lê Lam (2024), tại Việt Nam, mặc dù đã có một số nghiên cứu liên quan đến VTT, điển hình như các công trình của Lê Hà Như Thảo (2016), Hoang và cộng sự (2020), Nguyen và Doan (2020), Vo và Tran (2021), hay Lê Thị Mỹ Tú và cộng sự (2022), nhưng số lượng và quy mô các nghiên cứu này vẫn còn hạn chế. Điều này được thể hiện qua việc phạm vi mẫu, thời gian nghiên cứu, cũng như các chỉ tiêu đo lường trong các mô hình nghiên cứu chưa được mở rộng đáng kể. Bên cạnh đó, nội dung nghiên cứu về VTT vẫn còn đơn điệu, thiếu sự đa dạng và chiều sâu. Chính vì vậy, việc tiếp tục nghiên cứu VTT trong bối cảnh Việt Nam sẽ mang lại giá trị đáng kể cả về phương diện lý thuyết lẫn thực tiễn.

Theo nghiên cứu của Đoàn Ngọc Phi Anh và cộng sự (2022), DN biết khai thác hiệu quả các yếu tố VTT như năng lực sáng tạo, kiến thức chuyên môn và mạng lưới

quan hệ sẽ đạt hiệu suất cao hơn 25% so với mức trung bình ngành. Tuy nhiên, quản trị VTT tại các DN Việt Nam vẫn còn yếu kém, đặc biệt trong việc kết nối các nguồn lực nội bộ để thúc đẩy đổi mới sáng tạo.

Thực tế cho thấy, thành công của tổ chức ngày càng phụ thuộc vào con người, bao gồm kiến thức, kỹ năng và khả năng thực hiện của một nhân viên của tổ chức. Các tổ chức có khả năng đáp ứng thách thức này tốt nhất là những tổ chức có thể có được và sử dụng các nguồn tài nguyên quý giá và khan hiếm. NNL thuộc loại nguồn lực này, đặc biệt nếu chúng được triển khai hiệu quả thông qua các hoạt động QTNNL phù hợp. Tình trạng tuyển dụng không theo nhu cầu thực tế vẫn còn là vấn đề tồn tại, hiệu quả sử dụng lao động thấp, chế độ áp dụng cho người lao động chưa tạo được sức hút, chưa giữ chân nhân tài. Điều này đã làm cho chất lượng NNL trong các tổ chức bị ảnh hưởng, đòi hỏi cần phải có những giải pháp phù hợp để nâng cao chất lượng NNL.

Trong tiến trình hội nhập sâu vào nền kinh tế toàn cầu và sự cạnh tranh ngày càng gia tăng hiện nay, đặc biệt trong nền kinh tế số đang phát triển, môi trường kinh doanh thay đổi không ngừng; điều này đòi hỏi sự linh hoạt và khả năng thích ứng từ lực lượng lao động trong các DN. Do đó, lực lượng lao động phải đáp ứng yêu cầu một cách nhanh chóng trong việc học hỏi và áp dụng những kỹ năng mới, thực hiện công nghệ mới, hoặc tổ chức lại công việc (Snow và Snell, 1992). Bởi vậy, TTQT trong các DN cần phải thích ứng với những thay đổi khoa học và công nghệ và phải khuyến khích nhân viên đổi mới, sáng tạo các ý tưởng mới, phát huy sáng kiến, cải tiến kỹ thuật, đổi mới phương pháp làm việc. Các DN cần đa dạng hóa công việc theo chiều dọc và chiều ngang để gia tăng khả năng thích ứng với yêu cầu cụ thể của môi trường kinh doanh bằng nhiều hoạt động khác nhau, chẳng hạn như: giao thêm nhiệm vụ mới; luân chuyển nhân viên và thay đổi công việc.

Ninh Thuận là một tỉnh ven biển thuộc vùng Duyên hải Nam Trung Bộ, với tiềm năng phát triển kinh tế đa dạng, bao gồm năng lượng tái tạo, du lịch sinh thái, nông nghiệp công nghệ cao và công nghiệp chế biến. Trong những năm gần đây, tỉnh đã có những bước tiến nhất định trong thu hút đầu tư và phát triển DN. Tuy nhiên, các DN tại đây vẫn đang phải đối mặt với nhiều thách thức trong việc nâng cao TQHD. Cụ thể, một số DN lớn trong lĩnh vực năng lượng tái tạo như điện gió, điện mặt trời đã được triển khai, thu hút nguồn vốn đầu tư đáng kể. Ninh Thuận có tiềm năng trở thành trung

tâm năng lượng tái tạo quốc gia nhờ vào điều kiện tự nhiên thuận lợi, tuy nhiên, các DN trong lĩnh vực này vẫn gặp nhiều thách thức về quy hoạch, nguồn vốn và nhân lực kỹ thuật cao (Binh và cộng sự, 2022). Đồng thời, Le và cộng sự (2024) chỉ ra rằng việc phát triển ngành năng lượng tái tạo tại Ninh Thuận cần có chiến lược tiếp cận thị trường hiệu quả hơn, nhằm nâng cao tính cạnh tranh và thu hút đầu tư.

Bên cạnh đó, ngành du lịch tại Ninh Thuận cũng được coi là một lĩnh vực tiềm năng nhưng vẫn chưa được khai thác hiệu quả. Theo Mai và cộng sự (2023), mặc dù sở hữu nhiều tài nguyên du lịch văn hóa và sinh thái, nhưng tỉnh vẫn gặp hạn chế trong chính sách hỗ trợ DNNVV trong ngành du lịch, đặc biệt là về nguồn nhân lực, hạ tầng và khả năng tiếp cận thị trường. Le (2024) cũng nhấn mạnh rằng xung đột giữa bảo tồn thiên nhiên và phát triển du lịch tại Vườn Quốc gia Núi Chúa đang là một thách thức lớn, ảnh hưởng đến sự bền vững của các DN trong ngành.

Một trong những vấn đề quan trọng khác mà các DN tại tỉnh đang phải đối mặt là quản trị nguồn nhân lực (QTNNL). Theo nghiên cứu của Wu và cộng sự (2022), lực lượng lao động tại Ninh Thuận có tính đặc thù do sự hiện diện của các cộng đồng dân tộc thiểu số, dẫn đến sự khác biệt trong cách tiếp cận kinh doanh và quản trị nhân lực. Đặc biệt, các DN du lịch do người dân tộc thiểu số vận hành có xu hướng chịu ảnh hưởng tiêu cực từ đại dịch COVID-19 và gặp khó khăn trong việc phục hồi (Wu và cộng sự, 2022). Ngoài ra, Quang và Minh (2022) cho rằng việc giải tỏa đất để phát triển các dự án năng lượng mặt trời đã ảnh hưởng lớn đến sinh kế của người dân địa phương, đòi hỏi chính quyền và DN phải có những chính sách hỗ trợ nhân lực phù hợp.

Hơn nữa, trong bối cảnh hội nhập và công nghiệp hóa, việc phát triển nhân lực chất lượng cao là một yếu tố then chốt đối với TQHD của DN tại tỉnh. Do và cộng sự (2022) đã nghiên cứu về quản trị nguồn nhân lực trong ngành du lịch và nhận thấy rằng các DN tại Ninh Thuận vẫn chưa đầu tư đủ vào đào tạo và phát triển nhân viên, dẫn đến hiệu suất làm việc chưa tối ưu. Hung (2023) cũng chỉ ra rằng ngành logistics và xây dựng tại tỉnh gặp nhiều khó khăn trong việc tuyển dụng lao động hậu COVID-19, khi nhiều người lao động chuyển dịch sang các tỉnh khác để tìm cơ hội việc làm tốt hơn. Ngoài ra, vốn tri thức (VTT) cũng là một yếu tố then chốt nhưng chưa được khai thác hiệu quả tại các doanh nghiệp Ninh Thuận. Nghiên cứu của Nguyen và cộng sự (2023) cho thấy rằng các doanh nghiệp đổi mới sáng tạo và có chuỗi cung ứng hiệu quả hơn

thường có TQHD cao hơn. Tuy nhiên, phần lớn doanh nghiệp tại Ninh Thuận vẫn chưa tận dụng tối đa các nguồn lực này.

Tóm lại, mặc dù Ninh Thuận có nhiều tiềm năng phát triển, nhưng để nâng cao TQHD, các DN tại tỉnh cần chú trọng hơn đến QTNNL, xây dựng VHCTC mạnh mẽ và khai thác VTT. Bên cạnh đó, việc ứng dụng công nghệ và đổi mới sáng tạo cũng cần được đẩy mạnh nhằm giúp DN nâng cao năng suất lao động và khả năng thích ứng với sự thay đổi của thị trường. Do đó, việc khai thác và quản lý hiệu quả các yếu tố như NNL, VHCTC, và VTT đóng vai trò ngày càng quan trọng. Các DN tại đây không chỉ cần thích ứng nhanh chóng với sự biến động của môi trường kinh doanh, mà còn phải phát triển NNL có tri thức, sáng tạo và tận tâm để đạt được hiệu quả hoạt động cao nhất.

Từ việc lược khảo các công trình nghiên cứu lý thuyết và thực tiễn như trên, tác giả đã nhận diện được các khoảng trống nghiên cứu sau:

(1) Tính khái quát hóa của nhiều nghiên cứu bị giới hạn do các nghiên cứu thường chỉ tập trung vào một số ngành hoặc khu vực địa lý nhất định. Sự khác biệt về văn hóa và môi trường kinh doanh giữa các quốc gia và ngành công nghiệp có thể ảnh hưởng lớn đến TQHD của tổ chức (Hofstede, 1984; House và cộng sự, 2004). Do vậy, Earley và Ang (2003) và Janićijević (2020) đề xuất hướng nghiên cứu vào việc so sánh đa ngành để giải quyết câu hỏi về tính phổ biến và khả năng áp dụng rộng rãi của các kết quả về mối quan hệ giữa TTQT, VTT và TQHD.

(2) Các phát hiện không nhất quán về tác động của VTT đến TQHD. Các nghiên cứu khác nhau đã cho những kết luận khác nhau về mối liên hệ giữa VTT và TQHD. Một số nghiên cứu chỉ ra mối liên hệ tiêu cực giữa VTT và TQHD (Zeghal và Maaloul, 2010; Zack và cộng sự, 2009). Điều này có thể mâu thuẫn giữa lý thuyết và thực tiễn. Do vậy, cần có nghiên cứu để kiểm định mối quan hệ này ở những bối cảnh khác nhau.

(3) Các nghiên cứu trước đây chưa chú trọng đến vai trò trung gian của hành vi công dân tổ chức (HVCT) trong mối quan hệ giữa VHCTC, TTQT, các yếu tố thuộc vốn tổ chức đến TQHD của DN như củng cố môi trường tổ chức, giảm xung đột, tăng năng suất, nâng cao sự hài lòng của khách hàng, chia sẻ kiến thức, chấp nhận rủi ro... mặc dù nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng HVCT có ảnh hưởng tích cực đến TQHD của DN (Organ và cộng sự, 2006; Podsakoff và cộng sự, 2008; Hom và cộng sự, 2012). Do vậy, cần thiết phải nghiên cứu về việc phát triển các chính sách nhân sự và quản lý NNL để

thúc đẩy HVCT, từ đó cải thiện và nâng cao hiệu quả QTNNL và sử dụng VTT nhằm hỗ trợ tổ chức tận dụng tối đa nguồn lực nội bộ để đạt được TQHD cao nhất.

(4) Các nghiên cứu trước đây ít quan tâm đến việc tích hợp của QTNNL và VHCT sẽ ảnh hưởng đến TQHD như thế nào (Subramaniam và Youndt, 2005). Do vậy, Akbari và Nazari (2020) và Kariuki và Kiambati (2017) đề xuất hướng nghiên cứu vào việc làm thế nào các yếu tố này tương tác và cộng hưởng lẫn nhau để mang lại hiệu quả tổng thể cao hơn.

Do vậy, việc xác định tác động của TTQT, VHCT, và VTT đến TQHD của DN có ý nghĩa quan trọng, thiết thực đối với sự tồn tại và phát triển của các DN Việt Nam nói chung và các DN tại tỉnh Ninh Thuận nói riêng trong giai đoạn hội nhập kinh tế quốc tế ngày nay. Do đó, tác giả chọn đề tài ***“Ảnh hưởng của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực, văn hóa tổ chức và vốn tri thức đến thành quả hoạt động của tổ chức: Nghiên cứu đối với doanh nghiệp tại tỉnh Ninh Thuận”*** cho Luận án tiến sĩ chuyên ngành quản trị kinh doanh tại Trường đại học Lạc Hồng.

1.2. Mục tiêu nghiên cứu

1.2.1. Mục tiêu tổng quát

Luận án hướng đến mục tiêu phân tích và đánh giá tác động của các yếu tố đến thành quả hoạt động của các doanh nghiệp đề xuất một số hàm ý quản trị phù hợp nhằm tối ưu hóa hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp tại tỉnh Ninh Thuận nói riêng và tại Việt Nam nói chung trong bối cảnh thay đổi của môi trường kinh doanh hiện đại.

1.2.2. Mục tiêu cụ thể

Để đạt được mục tiêu chung trên, Luận án thực hiện các mục tiêu cụ thể sau:

(1) Xác định mối quan hệ giữa thực tiễn quản trị nguồn nhân lực, văn hoá tổ chức và vốn tri thức đến thành quả hoạt động của DN cũng như vai trò của hành vi công dân tổ chức;

(2) Đo lường mức độ tác động của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực, văn hoá tổ chức, và vốn tri thức đến thành quả hoạt động của DN;

(3) Đề xuất một số hàm ý quản trị liên quan đến thực tiễn quản trị nguồn nhân lực, văn hoá tổ chức, vốn tri thức nhằm nâng cao TQHD của các DN tại tỉnh Ninh Thuận.

1.3. Câu hỏi nghiên cứu

Luận án sẽ trả lời được những câu nghiên cứu sau:

(1) Mối quan hệ của thực tiễn quản trị NNL, văn hoá tổ chức và vốn tri thức đến thành quả hoạt động của DN như thế nào?

(2) Mức độ tác động của các yếu tố thực tiễn quản trị nguồn nhân lực, văn hoá tổ chức, và vốn tri thức đến thành quả hoạt động của DN như thế nào?

(3) Những hàm ý quản trị nào được rút ra từ kết quả nghiên cứu giúp nâng cao thành quả hoạt động của các DN tại tỉnh Ninh Thuận nói riêng?

1.4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

1.4.1. Đối tượng nghiên cứu

Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực, văn hóa tổ chức, vốn tri thức, và thành quả hoạt động của tổ chức.

1.4.2. Phạm vi nghiên cứu

- Về nội dung: Trong nghiên cứu này, “Thành quả hoạt động của tổ chức” được hiểu theo thuật ngữ “Organizational Performance”.

- Về không gian: Các DN trên địa bàn tỉnh Ninh Thuận. Đây là một nghiên cứu điển hình cho nên, tên đề tài nghiên cứu được hiểu là “Ảnh hưởng của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực, văn hóa tổ chức và vốn tri thức đến thành quả hoạt động của tổ chức: Trường hợp nghiên cứu tại các doanh nghiệp ở tỉnh Ninh Thuận”.

- Về thời gian: Số liệu thứ cấp dùng trong Luận án được thu thập giai đoạn từ năm 2016 - 2022; Số liệu sơ cấp được thu thập trong tháng 4 và tháng 5 năm 2023.

1.5. Phương pháp nghiên cứu

Trong Luận án này, tác giả sử dụng phương pháp hỗn hợp để nghiên cứu về ảnh hưởng của TTQT, VHTC, VTT đến TQHD của tổ chức. Trong nghiên cứu này, tác giả thực hiện khảo sát các đối tượng như Nhà quản lý của các DN tại Ninh Thuận, là những người hiểu rõ các hoạt động của DN liên quan đến TTQT, VHTC, VTT, và TQHD.

1.5.1. Nghiên cứu định tính

Luận án đã sử dụng một số từ khoá quan trọng như thực tiễn quản trị nguồn nhân lực, văn hóa tổ chức, đổi mới sáng tạo, vốn tri thức và thành quả hoạt động của tổ chức cũng như mối quan hệ giữa các từ khoá này trên cơ sở dữ liệu Scopus. Các phát hiện từ quá trình tổng quan tài liệu là nền tảng để Luận án trình bày các khoảng trống nghiên cứu, từ đó đề xuất mô hình nghiên cứu để giải quyết các hạn chế còn tồn tại.

Từ các yếu tố được xác định trong Mô hình nghiên cứu, tác giả tiến hành xây dựng

thang đo nháp để làm cơ sở thực hiện giai đoạn nghiên cứu định tính. Do các thang đo sử dụng trong nghiên cứu này được kế thừa từ các thang đo gốc tại các thị trường nước ngoài, do đó, việc tham khảo ý kiến của các chuyên gia về các thang đo này là điều cần thiết. Với thang đo nháp, tác giả tiến hành thảo luận nhóm 11 chuyên gia nhằm khám phá yếu tố mới, điều chỉnh, bổ sung các khái niệm nghiên cứu, mô hình nghiên cứu cũng như thang đo cho phù hợp với điều kiện thực tiễn.

Kết quả thảo luận nhóm chuyên gia giúp cho tác giả có thể xây dựng được thang đo sơ bộ với việc dùng các câu từ, ngữ nghĩa được dễ hiểu và hiểu nhất quán hơn giữa những người được khảo sát. Để đảm bảo bảng câu hỏi khảo sát đạt chất lượng cần thiết như vậy, tác giả cần thực hiện khảo sát nhóm nhỏ trước khi sử dụng bảng câu hỏi cho giai đoạn nghiên cứu định lượng sơ bộ.

1.5.2. Nghiên cứu định lượng

Giai đoạn này được thực hiện hai giai đoạn: Nghiên cứu định lượng sơ bộ và Nghiên cứu định lượng chính thức; theo đó:

Nghiên cứu định lượng sơ bộ được thực hiện nhằm đánh giá sơ bộ độ tin cậy và hội tụ cũng như độ phân biệt của các thang đo thông qua việc đánh giá mô hình đo lường bậc thấp (LOC- Lower Order Constructs) bằng phần mềm SmartPLS 4.0. Mẫu nghiên cứu được thực hiện với cỡ mẫu 60 nhà quản lý của 60 doanh nghiệp tại tỉnh Ninh Thuận, phương pháp lấy mẫu là phi xác suất, chủ định. Kết quả của nghiên cứu định lượng sơ bộ thang đo được hoàn chỉnh và sử dụng để thiết kế bảng câu hỏi chính thức cho nghiên cứu định lượng chính thức ở bước tiếp theo.

Nghiên cứu định lượng chính thức được thực hiện với phương pháp chọn mẫu phi xác suất và kích thước mẫu 400 nhà quản lý của 400 DN tại tỉnh Ninh Thuận. Dữ liệu được thu thập trong tháng 4 và tháng 5 năm 2023 bằng phương pháp khảo sát trực tiếp. Mục đích của nghiên cứu định lượng chính thức nhằm đánh giá độ tin cậy và giá trị của thang đo, đồng thời kiểm định mức độ phù hợp của mô hình nghiên cứu và các giả thuyết nghiên cứu. Dữ liệu được xử lý bằng phần mềm thống kê SmartPLS 4.0.

1.6. Kết cấu của Luận án

Kết cấu của luận án gồm 5 chương như sau:

Chương 1: Tổng quan về đề tài nghiên cứu

Chương này trình bày tính cấp thiết của đề tài, bối cảnh nghiên cứu, câu hỏi nghiên cứu

cứu, mục tiêu nghiên cứu, phương pháp nghiên cứu, đối tượng và phạm vi nghiên cứu thích hợp, giá trị đóng góp về mặt học thuật và thực tiễn của đề tài.

Chương 2: Cơ sở lý thuyết và Mô hình nghiên cứu

Chương 2 phân tích chi tiết cơ sở lý thuyết của Luận án, đó là Lý thuyết dựa vào nguồn lực; Lý thuyết về Năng lực động, Lý thuyết trao đổi xã hội, Lý thuyết phát triển kinh tế và các nghiên cứu liên quan về thực tiễn quản trị nguồn nhân lực, văn hóa tổ chức, và vốn tri thức với thành quả hoạt động của tổ chức. Từ đó, tác giả phát triển các giả thuyết nghiên cứu và đề xuất mô hình nghiên cứu.

Chương 3: Thiết kế nghiên cứu

Chương 3 trình bày thiết kế nghiên cứu, mô tả chi tiết phương pháp hỗn hợp từ định tính cho đến định lượng sơ bộ và chính thức. Quy trình nghiên cứu của luận án tập trung vào phân tích sự hình thành, xây dựng thang đo của các khái niệm nghiên cứu và các phương pháp phân tích dữ liệu được dùng trong nghiên cứu này.

Chương 4: Kết quả nghiên cứu và Thảo luận

Chương này trình bày kết quả nghiên cứu chính thức trong đó kiểm định mô hình, kiểm định giả thuyết nghiên cứu và phân tích đa nhóm. Đặc biệt, Chương này cũng thảo luận về kết quả đạt được để làm cơ sở đề xuất các hàm ý quản trị trong Chương 5.

Chương 5: Kết luận và Hàm ý quản trị

Kết luận chung và đề xuất các hàm ý quản trị nhằm nâng cao thành quả hoạt động của các doanh nghiệp; đồng thời xác định những hạn chế của đề tài này và đề xuất các hướng nghiên cứu tiếp theo.

Kết luận Chương 1

Chương 1 đã trình bày tổng quan về đề tài nghiên cứu, làm rõ bối cảnh và tầm quan trọng của việc nghiên cứu tác động của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực (QTNNL), văn hóa tổ chức (VHTC), vốn tri thức (VTT) đến thành quả hoạt động của doanh nghiệp (TQHD). Trên cơ sở phân tích các vấn đề thực tiễn và khoảng trống nghiên cứu, chương này đã xác định được vấn đề cần nghiên cứu và các câu hỏi nghiên cứu chính yếu. Ngoài ra, chương 1 cũng đã chỉ ra tính cấp thiết của nghiên cứu, nhấn mạnh những thách thức mà các doanh nghiệp tại Ninh Thuận đang đối mặt trong việc tối ưu hóa nguồn nhân lực, xây dựng văn hóa tổ chức hiệu quả và khai thác vốn tri thức để nâng cao thành quả hoạt động. Luận án hướng đến việc bổ sung bằng chứng thực nghiệm và đề xuất mô hình lý thuyết phù hợp nhằm giúp các doanh nghiệp nâng cao lợi thế cạnh tranh và phát triển bền vững. Những nội dung được trình bày trong chương này đã làm rõ nền tảng lý luận và thực tiễn của đề tài, tạo tiền đề cho các chương tiếp theo trong việc xây dựng mô hình nghiên cứu, phương pháp nghiên cứu và kiểm định giả thuyết.

CHƯƠNG 2: CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

2.1 Một số khái niệm nghiên cứu

2.1.1 Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực

2.1.1.1 Khái niệm

Cho đến hiện nay, có khá nhiều nhà nghiên cứu đã đưa ra các định nghĩa khác nhau về TTQT. Chẳng hạn, Brown (2007) định nghĩa TTQT là một hệ thống các hoạt động được xây dựng và vận dụng bởi các nhà lãnh đạo sáng lập và được triển khai thực hiện trong toàn bộ tổ chức thông qua một bộ phận chuyên trách nhằm cung cấp vốn nhân lực cho tổ chức; Barney (1991) và Lado và Winson (1994) định nghĩa TTQT là tất cả những quyết định và hoạt động quản trị ảnh hưởng trực tiếp mọi người làm việc trong tổ chức; còn Dunford và cộng sự (2001) cho rằng TTQT là những hoạt động của tổ chức trực tiếp quản trị nguồn vốn nhân lực và đảm bảo vốn này được sử dụng hiệu quả để các mục tiêu của tổ chức. Mặc dù có các khái niệm khác nhau như vậy, TTQT thường được hiểu là hệ thống các hoạt động quản trị trong tổ chức được thực hiện nhằm thu hút, phát triển và sử dụng NNL để hoàn thành mục tiêu của tổ chức.

2.1.1.2 Các thành phần của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực

Thực tiễn QTNL là một chủ đề nhận được sự quan tâm rộng rãi của nhiều học giả trên thế giới; và chưa có sự thống nhất về số lượng và nội hàm các thành phần của TTQT. Tuy nhiên, hầu hết các nghiên cứu TTQT đều có sử dụng bốn thành phần cơ bản gồm: tuyển dụng, đào tạo, đánh giá công việc, duy trì và đãi ngộ (Trần Kim Dung và cộng sự, 2017). Trong đó, tuyển dụng là quá trình cung cấp đầy đủ ứng viên về số lượng và chất lượng đáp ứng mong đợi và yêu cầu của tổ chức (Al Qudah và cộng sự, 2014). Tuyển dụng là quá trình gồm 4 giai đoạn: (1) xem xét nhu cầu nhân lực, (2) phân tích yêu cầu công việc, (3) mô tả công việc, (4) lựa chọn ứng viên phù hợp (Jouda và cộng sự, 2016). Còn đào tạo là việc tăng cường kiến thức và kỹ năng của nhân viên trong một lĩnh vực cụ thể (Madan và Bajwa, 2016), nhằm cải thiện hiệu quả công việc của nhân viên. Đào tạo là một cách tiếp cận có hệ thống cho phép nhân viên đạt được những kiến thức và kỹ năng để hoàn thành nhiệm vụ của họ một cách hiệu quả với sự cải thiện kết quả trong hành vi (Armstrong và Taylor, 2014). Và đánh giá công việc là một hệ thống chính thức xem xét và đánh giá hiệu suất nhiệm vụ của cá nhân hoặc của nhóm

(McMahon, 2013). Nó là công việc phải được thực hiện định kỳ, có hệ thống và công bằng liên quan các khía cạnh trong công việc hiện tại của một nhân viên, qua đó phát hiện những tiềm năng nhằm nâng cao năng lực của nhân viên, phù hợp với chiến lược của tổ chức. Đánh giá công việc của nhân viên giúp cung cấp thông tin cho chế độ đãi ngộ, lương thưởng và thăng tiến của nhân viên (Madan và Bajwa, 2016). Nhân viên được đánh giá dựa trên mức độ thực hiện công việc dựa trên một bộ thang đo được xác định bởi tổ chức (Mahmood và cộng sự, 2014).

Ngoài ra, duy trì và đãi ngộ là việc giúp cho người lao động có thể tiếp tục làm việc với một tinh thần cống hiến và hiệu quả cao. Nó bao gồm cả tiền lương, thưởng, phúc lợi với nhiều hình thức và phương pháp tính khác nhau theo yêu cầu công việc, năng lực nhân viên, thành quả hoạt động của cá nhân và tổ chức (Trần Kim Dung và cộng sự, 2017). Ngoài 4 thành phần cơ bản đó, Singh (2004) và Trần Kim Dung và cộng sự (2010, 2017) đề xuất thêm các thành phần quan trọng khác như: xác định công việc, phát triển nghề nghiệp và thăng tiến. Trong đó, xác định công việc “được thực hiện trên cơ sở thiết lập cơ cấu tổ chức hợp lý, phân tích công việc sao cho quyền hạn trách nhiệm công bằng và mọi người hiểu rõ công việc cần làm, tiêu chuẩn cần có để thực hiện công việc tốt” (Trần Kim Dung và cộng sự, 2017); còn phát triển nghề nghiệp và thăng tiến liên quan đến các chính sách chương trình thăng tiến, bổ nhiệm và chuẩn bị nhân sự kế nhiệm trong tổ chức (Trần Kim Dung và cộng sự, 2010).

Dựa vào nhiều kết quả nghiên cứu đã diễn ra ở nhiều quốc gia có trình độ phát triển kinh tế khác nhau như: Pfeffer (1998), Doyle (1997), Lado và Wilson (1994), Barak và cộng sự (1999), Bartel (1994); Cianni và Wnuck (1997), Singh (2004) cho rằng trong điều kiện của nền kinh tế đang phát triển thì nên có thang đo riêng, trên cơ sở đó ông đã phát triển bộ thang đo TTQT tại Ấn Độ gồm 7 thành phần, bao gồm:

(1) Tuyển dụng yêu cầu đảm bảo tính khoa học trong hệ thống tuyển dụng kết hợp với việc dùng những công cụ hiện đại để đơn vị có thể tuyển được người có năng lực đáp ứng với công việc; các yêu cầu tuyển chọn phải được tiêu chuẩn hóa, đồng thời đảm bảo sự tương hợp giữa yêu cầu về công việc của DN và trình độ chuyên môn cùng kỹ năng của nhân viên.

(2) Xác định công việc gồm: xác định cụ thể nhiệm vụ của mỗi công việc. DN phải thường xuyên cập nhật hệ thống bảng mô tả công việc, trong đó có phân định cụ

thể lợi ích, quyền hạn, trách nhiệm, nhân viên chủ động và tích cực hoàn thành cả những công việc không được yêu cầu.

(3) Đào tạo gồm: huấn luyện, đào tạo cho nhân viên những kỹ năng cho công việc; đơn vị đánh giá kết quả hoạt động nhân viên thông qua hệ thống, ở các vị trí công việc khác nhau, đơn vị tổ chức các khóa nâng cao và chuyên sâu cho nhân viên. Trong đó, việc đào tạo nhân viên phải được định hướng và đầu tư theo cách giải quyết mối quan hệ giữa cá nhân với nhau và theo nhóm mang lại lợi ích cao cho đơn vị (Bartel, 1994; Cianni và Wnuck, 1997; Barak và cộng sự, 1999).

(4) Đánh giá nhân viên gồm: nhân viên nắm được mục tiêu, hệ thống đánh giá, tiêu chí đánh giá, nhằm đảm bảo tính chính xác, công bằng và có phản hồi; hệ thống đánh giá góp phần phát triển năng lực thực hiện công việc của nhân viên, đồng thời có ảnh hưởng mạnh mẽ tới hành vi cá nhân, hành vi của nhóm. Thông tin đánh giá phục vụ đắc lực cho các quyết định nhân sự (tuyển chọn, bố trí, luân chuyển, đào tạo, khen thưởng, ...) và phát hiện những nhân viên có thái độ và hành vi phù hợp với DN.

(5) Đãi ngộ về lương, thưởng, bao gồm, đảm bảo mức đãi ngộ tương xứng với mức độ đóng góp (kết quả làm việc cụ thể) và năng lực của mỗi cá nhân, đồng thời, phù hợp với mức thu nhập trên thị trường. DN sử dụng chế độ đãi ngộ thông qua chế độ phân phối lợi nhuận để thưởng cho các nhân viên đạt thành tích cao trong việc thực hiện mục tiêu cụ thể, đặc biệt là các mục tiêu then chốt.

(6) Hoạch định nghề nghiệp và cơ hội thăng tiến, bao gồm: cấp trên thấu hiểu nhu cầu phát triển nghề nghiệp của nhân viên; DN có định hướng phát triển nghề nghiệp rõ ràng cho nhân viên; tạo cơ hội thăng tiến nghề nghiệp trên cơ sở kết hợp nhu cầu phát triển cá nhân và phát triển DN.

(7) Sự tham gia của nhân viên, bao gồm: nhân viên được cho phép đưa ra các quyết định liên quan đến hoạt động của mình; được yêu cầu cấp trên tham gia vào các quyết định liên quan đến các hoạt động chung của DN; được cung cấp các cơ hội để cải thiện cách thức thực hiện công việc.

Như vậy, Singh (2004) đề xuất thêm thành phần “sự tham gia của nhân viên” bởi vì nó có tác động tích cực đến hiệu quả công việc của nhân viên. Sự tham gia của nhân viên là việc tạo ra một môi trường trong đó nhân viên được trao quyền để thực hiện các hành động liên quan đến công việc của họ (Hassan, 2016). Sự tham gia của nhân viên có mối

tương quan tích cực sự hài lòng và tới hiệu quả công việc của nhân viên (Singh, 2004; Hassan, 2016; Trần Kim Dung và cộng sự, 2010). Sự tham gia của nhân viên sẽ thúc đẩy sự đổi mới, sáng tạo, thay đổi các phương pháp làm việc mới của nhân viên (Trần Kim Dung và cộng sự, 2017). Ngoài ra, Antwi và cộng sự (2016) và Pawirosumarto và cộng sự (2017) cho rằng cần xem xét thành phần động viên nhân viên bởi vì nó là nguồn nội lực giúp nhân viên cải thiện công việc nhằm đạt được mục tiêu cá nhân và mục tiêu của tổ chức.

Nghiên cứu của Pfeffer (1998) đề xuất mô hình TTQT gồm 7 thành phần quyết định, tác động đến hệ thống thực hiện công việc có năng suất cao tại các nước phát triển, cụ thể: (1) Các hoạt động nhằm ổn định trong công việc, bao gồm: hỗ trợ nhân viên để tăng năng suất lao động; xây dựng lòng tin và tạo ra sự phối hợp giữa các nhân viên, đảm bảo việc làm; (2) Tuyển chọn người lao động, bao gồm: tuyển đúng người, giao đúng việc; tổ chức cần có dữ liệu ứng viên tuyển dụng; kỹ năng, kinh nghiệm và yêu cầu công việc khi tuyển dụng cần được xác định cụ thể; giúp nhân viên loại bỏ những thói quen đặc trưng không phù hợp; (3) Đội tự quản và phi tập trung trong việc ra quyết định, bao gồm: thúc đẩy tính tự giác trong thực hiện trách nhiệm, tự quản lý công việc, khuyến khích nhân viên tham gia các hoạt động của tổ chức; góp ý kiến, ý tưởng vào công việc của tổ chức; (4) Chính sách lương, thưởng cao theo kết quả công việc, bao gồm: nhân viên được chia lợi nhuận, được sở hữu phần, ...; (5) Đào tạo và phát triển, bao gồm: tạo ra nhiều cơ hội đầu tư phát triển năng lực nhân viên gắn với mục tiêu giữ nhân viên gắn bó lâu dài với DN; (6) Giảm khoảng cách khác biệt, bao gồm sử dụng chung ngôn ngữ và dấu hiệu, cùng chung không gian làm việc và kiểu đồng phục; giảm chênh lệch tiền lương theo phương châm áp dụng chế độ lương cào bằng; và (7) Chia sẻ thông tin, bao gồm: công khai thông tin của DN như tài chính, định hướng kế hoạch, quy trình nâng cao trình độ cho nhân viên, qua đó nhân viên sẽ cảm nhận được sự tin tưởng vào tổ chức, nỗ lực làm việc.

Còn Morrison (1996) đề xuất mô hình TTQT gồm 6 thành phần: triết lý QTNNL; tuyển chọn; mô tả công việc; đào tạo; xã hội hóa; đánh giá và khen thưởng. Trong đó, triết lý QTNNL đó là hệ thống chính sách, sự nhìn nhận, đánh giá cũng như niềm tin của nhà quản trị về nhân viên; xã hội hóa, nghĩa là, nhân viên được tạo điều kiện tham gia xây dựng chiến lược và các quyết định chung của DN. Hay, Pathak và cộng sự

(2005) đề xuất mô hình TTQT gồm 11 thành phần, đó là: tuyển dụng; xã hội hóa; tính linh hoạt; thăng tiến nội bộ; sự an tâm trong công việc; vai trò của nhân viên; sự tham gia của nhân viên; cam kết học tập; quyền sở hữu của nhân viên trả công lao động và sự phù hợp. Trong đó, tính linh hoạt, nghĩa là nhân viên được trao quyền và biết cách thức tiến hành công việc một cách linh hoạt, chủ động, sáng tạo để phù hợp với những thay đổi trong công việc và điều kiện tiến hành công việc; an toàn trong công việc, nghĩa là nhân viên có công việc ổn định, không sợ bị mất việc, điều kiện làm việc an toàn và được bảo hiểm đầy đủ; cam kết học tập, nghĩa là nhân viên có nghĩa vụ học tập nâng cao trình độ chuyên môn và kỹ năng thực hiện công việc; quyền sở hữu của nhân viên, nghĩa là nhân viên được quyền sở hữu một số tỉ lệ cổ phiếu DN nhất định thông qua quyền được ưu tiên góp vốn hoặc phân chia lợi nhuận theo định kỳ của DN bằng cổ phiếu.

Brown (2007) cho rằng TTQT có tác động mạnh mẽ đến năng suất, hiệu quả công việc của nhân viên thông qua các hoạt động chính là tuyển dụng, tuyển chọn, đào tạo, phát triển, đánh giá, phúc lợi, sự tạo cảm hứng trong làm việc cho nhân viên. Trong đó, sự tạo cảm hứng trong làm việc cho nhân viên nghĩa là công việc đem lại thú vị, môi trường kích thích sự phấn khích, nhân viên được trao quyền chủ động, sáng tạo để tiến hành công việc.

Trên cơ sở tìm hiểu môi trường hoạt động, môi trường văn hóa đa sắc tộc ở Việt Nam, một quốc gia đang phát triển và chuyển tiếp từ nền kinh tế kế hoạch hóa sang kinh tế thị trường, nghiên cứu kiểm định của Thang và Quang (2005) xác định TTQT tại các DN Việt Nam gồm 5 thành phần: chia sẻ và trao đổi thông tin, quản lý hiệu suất, đào tạo và phát triển, định hướng nhóm và quản lý duy trì. Trong đó: (1) Thành phần chia sẻ và trao đổi thông tin chủ yếu là truyền thông nội bộ, tạo điều kiện gia tăng nỗ lực hợp tác giữa các cá nhân, đơn vị trong tổ chức; nhân viên được cung cấp thông tin để có cơ hội tham dự vào các quyết định của tổ chức, chia sẻ các khiếu nại và bày tỏ các ý tưởng, cũng như nhu cầu đào tạo của mình; (2) Thành phần quản lý hiệu suất nhấn mạnh phân tích mô tả công việc để thiết lập những tiêu chuẩn hiệu suất công việc, cơ hội thăng tiến, các hình thức thưởng dựa trên kết quả kinh doanh của DN và nỗ lực của nhân viên, cũng như vấn đề an ninh, an toàn và sự cam kết về cơ hội phát triển của nhân viên; (3) Thành phần đào tạo, phát triển bao gồm quản lý đào tạo và công nghệ đào tạo bảo đảm nâng cao kiến

thức, kỹ năng và thái độ cho nhân viên đáp ứng yêu cầu công việc, cũng như thực hiện luân chuyển và hỗ trợ nhân viên trong việc hoạch định nghề nghiệp để kích thích sức sáng tạo và trách nhiệm của nhân viên đối với công việc và DN; (4) Thành phần định hướng nhóm bao gồm tổ chức các nhóm làm việc, xây dựng và thực hiện các tiêu chuẩn về tiền lương và tiền thưởng dựa vào kết quả hoạt động của nhóm; và (5) Thành phần quản lý duy trì trọng tâm vào các chính sách tiền lương, tiền thưởng phải được hoạch định theo hướng kích thích sự cố gắng của nhân viên, có tác dụng giữ chân người giỏi và cạnh tranh thu hút NNL chất lượng cao.

Ngoài ra, tùy thuộc vào đặc điểm phát triển kinh tế ở từng quốc gia, đặc điểm văn hóa, phương thức quản trị, ngành nghề và loại hình kinh doanh và quan điểm của nhà nghiên cứu, mỗi một mô hình còn có một số thành phần khác, hoặc một số thành phần không được xem là chức năng chuyên biệt của QTNNL như “Dẫn dắt, khuyến khích sự thay đổi”. Các thành phần này có sự khác nhau giữa các mô hình, mặc dù chúng có thể là biến thể của nhau, chẳng hạn: Thành phần sự tham gia của nhân viên trong mô hình của Singh (2004) và Pathak và cộng sự (2005); được thể hiện trong thành phần đội tự quản của Pfeffer (1998); xã hội hóa của Morrison (1996); trao đổi thông tin của Thang và Quang (2005). Chức năng của QTNNL là chức năng quản lý chiến lược, trong đó các nhà quản trị hàng đầu của tổ chức tạo ra các điều kiện đầy đủ ở mức độ cao thỏa mãn sự tham gia của nhân viên (Rahimic và Car, 2004). Mô hình QTNNL Harvard xác định sự tham gia của nhân viên, trong đó quan trọng sự là tham gia vào việc đưa ra quyết định trong tiến trình kinh doanh của DN, là một trong bốn thành phần của QTNNL (Rahimic và Car, 2004). Sự tham gia của nhân viên cũng là yếu tố góp phần quan trọng kích thích sự thay đổi, hoạt động nhóm và đảm bảo hành vi của nhân viên phù hợp với mục tiêu của doanh nghiệp nâng - vốn được coi là điều kiện mang lại lợi thế cạnh tranh về NNL; đặc biệt, trong điều kiện môi trường kinh doanh đầy biến động như hiện nay. Vì thế, sự tham gia của nhân viên cần thiết là một thành phần của TTQT. Còn thành phần đội tự quản trong mô hình của Pfeffer (1998) và định hướng nhóm của Thang và Quang (2005); tính linh hoạt của Pathak và cộng sự (2005); tạo cảm hứng (trao quyền) của Brown (2007).

Trong đó, các thành phần nhận được sự chia sẻ của nhiều nghiên cứu là: sự tham gia của nhân viên; dẫn dắt, khuyến khích sự thay đổi; hoạt động nhóm (trao quyền cho

nhân viên) và quan hệ lao động (thực hiện các qui định của luật pháp và môi trường làm việc). Mặc dù tri thức được sáng tạo ra trong các cá nhân, nhưng duy trì lợi thế cạnh tranh là một kết quả của các hành động nhóm. Các DN đương nhiệm đã thất bại không phải vì không có thành phần kiến thức, mà vì thiếu kiến thức kiến trúc “cách thức mà các thành phần được tích hợp và liên kết với nhau thành một tổng thể thống nhất. Trong khi đó, việc gia nhập nhóm làm việc, học hỏi liên tục và linh động là yếu tố quan trọng cho sự thành công của tổ chức trong việc đạt được sự cộng tác giữa nhân viên và các nhà quản lý; làm việc nhóm làm giảm sự vắng mặt, rời bỏ tổ chức gia tăng mức độ hoàn thành mục tiêu của tổ chức (Dhurup và cộng sự, 2006); nhân viên nhận thấy sự thỏa mãn công việc và sự tự quản cao hơn khi làm việc trong đội, nhóm; chìa khóa thành công đối với sự hiệu quả của các DN Nhật Bản là mọi người làm việc cùng nhau. Nói cách khác là các DN cần phải thực hiện có hiệu quả đội tự quản của Pfeffer (1998) hoặc định hướng nhóm của Thang và Quang (2005) thông qua việc trao quyền chủ động giải quyết công việc cho nhân viên; tổ chức công việc theo nhóm và thực hiện chế độ phân phối tiền lương, tiền thưởng của mỗi cá nhân dựa vào kết quả làm việc của nhóm. Do vậy, hoạt động đội, nhóm cần thiết là một thành phần của TTQT.

Trong khuôn khổ nghiên cứu này, "thực tiễn quản trị nguồn nhân lực" được hiểu là tập hợp các chính sách và hoạt động quản trị liên quan đến việc tuyển dụng, đào tạo, phát triển, đánh giá, khen thưởng và duy trì nhân viên, nhằm tối ưu hóa hiệu suất làm việc và đạt được mục tiêu tổ chức.

2.1.2 Văn hoá tổ chức

VHTC thường được định nghĩa theo nhiều cách khác nhau bởi nhiều tác giả và các nhà nghiên cứu khác nhau. Tuy nhiên, VHTC thường được xem là một hệ thống những ý nghĩa, giá trị, niềm tin chủ đạo, nhận thức và phương pháp tư duy được mọi thành viên của một tổ chức DN cùng chia sẻ và có ảnh hưởng ở phạm vi rộng đến cách thức hành động của các thành viên (Lund, 2003). Luthans (1992) định nghĩa VHTC bao gồm các chuẩn mực đạo đức, hệ thống giá trị, niềm tin và bầu không khí tại môi trường làm việc của DN. Theo Recardo và Jolly (1997), khi nói đến VHTC, người ta thường nói về hệ thống các giá trị và niềm tin mà được hiểu và chia sẻ bởi các thành viên trong một DN. VHTC giúp định hình và xác định các hành vi ứng xử của các thành viên và các chính sách trong DN. Còn Đỗ Thị Phi Hoài (2017) định nghĩa VHTC là một hệ

thống các nghĩa, giá trị, niềm tin chủ đạo, cách nhận thức và phương pháp tư duy được mọi thành viên trong VHTC cùng đồng thuận và có ảnh hưởng ở phạm vi rộng đến cách thức hành động của từng thành viên trong hoạt động kinh doanh, tạo nên bản sắc của DN đó. Nhìn chung, VHTC là một khái niệm đa chiều và phức tạp (Schein, 2010). VHTC được xem là nền tảng cho các hành vi và hoạt động của mỗi cá nhân trong DN, là sản phẩm và tài sản của mỗi DN.

Schein (2010) thể hiện khám phá mối quan hệ ảnh hưởng của yếu tố lãnh đạo đối với VHTC từ đây giúp các nhà quản trị vận dụng để nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức. Tuy nhiên, tác phẩm chỉ dừng lại ở việc tập trung nghiên cứu yếu tố lãnh đạo và tác động của nó đến VHTC chứ chưa đi sâu nghiên cứu những yếu tố bên ngoài và bên trong khác. Mô hình của Schein (2010) tập trung vào ba cấp độ của văn hóa cũng chính là ba tiêu chí đánh giá văn hoá, đi từ hiện thực, ngụ ý cho tới vô hình: (1) Thực tiễn (Artifacts); (2) Giá trị chuẩn mực (Espoused Values); (3) Giả định ngầm hiểu chung (Shared Tacit Assumptions).

Jain và Varghese (2016) đã hệ thống hóa các khái niệm, quan điểm về VHTC cũng như yếu tố ảnh hưởng đến VHTC; cụ thể, có 10 yếu tố ảnh hưởng đến VHTC, bao gồm: (1) Nhân viên trong tổ chức với thái độ, tâm tính và lợi ích của họ, (2) Giới tính của nhân viên, (3) Bản chất của tổ chức, (4) Mục tiêu và các thiết kế để đạt được chiến lược của tổ chức, (5) Khách hàng, (6) Sự quản lý và phong cách quản lý nhân viên, (7) Tiến trình giúp nhân viên mới hòa nhập văn hóa của tổ chức (8) Lựa chọn và thay thế nhân viên (9) Đánh giá năng suất và Phần thưởng, (10) Thừa nhận và Thăng tiến. Mặc dù đã đưa ra nhiều yếu tố ảnh hưởng nhưng tác giả chỉ dừng lại ở phân tích định tính mà chưa phân tích thứ tự tác động của từng yếu tố cũng như kiểm chứng bằng công cụ định lượng. Trong khi đó, Trompenaars và Hampden-Turner (1997) diễn tả chủ yếu trong 5 định hướng quan hệ để chỉ ra cách người này đối xử với người khác, với thời gian và môi trường mà cụ thể là:

- Tính phổ biến và tính cụ thể;
- Tính cá nhân và tập thể;
- Dễ biểu lộ và ít biểu lộ cảm xúc;
- Tính rõ ràng và không rõ ràng giữa công việc và cuộc sống cá nhân;
- Sự thành đạt và nguồn gốc xuất thân;

- Quan niệm và thái độ đối với thời gian;
- Quan niệm của con người về không gian.

Trong nghiên cứu này, “văn hóa tổ chức” được định nghĩa là tập hợp các giá trị, niềm tin và chuẩn mực được chia sẻ trong tổ chức, ảnh hưởng đến hành vi và thái độ của các thành viên, từ đó tác động đến hiệu quả hoạt động của tổ chức.

2.1.3 Vốn tri thức

VTT được xem xét dưới nhiều quan điểm của các học giả trên thế giới. Galbraith (1969) định nghĩa VTT là một hình thức của kiến thức, trí tuệ và hoạt động trí tuệ có sử dụng kiến thức để tạo ra giá trị. Edvinsson và Malone (1997) cho rằng VTT là kiến thức có thể được chuyển đổi thành giá trị. Stewart (1997) định nghĩa VTT là tập hợp của tất cả các kiến thức và năng lực của nhân viên cho phép một tổ chức đạt được lợi thế cạnh tranh. Ngoài ra, Bontis và cộng sự (1999) và Benevene và Cortini (2010) còn định nghĩa VTT là tất cả các tài sản vô hình và nguồn lực trong một tổ chức, bao gồm quá trình của nó và kiến thức tiềm ẩn của các thành viên và mạng lưới cộng tác. Do vậy, VTT được xem là nguồn tài nguyên quý giá, vô hình, được sử dụng trong việc tạo ra giá trị cho DN (Marr và Chatzkel, 2004). Hơn nữa, VTT mang những đặc tính hiếm có, không thể thay thế và không thể quan sát được (Riahi-Belkaoui, 2003) và là tài sản chiến lược của DN (Golfetto và Gibbert, 2006). Bên cạnh đó, VTT còn đóng góp vào việc giúp DN đạt được và duy trì lợi thế cạnh tranh (Wu và cộng sự, 2006). Với những đặc điểm nêu trên, VTT trở thành một tài sản chiến lược tạo ra lợi thế cạnh tranh và hiệu quả kinh doanh vượt trội cho DN. Đồng thời, theo Tayles và cộng sự (2007), Novas và cộng sự (2017), Kaushalya và Kehelwalathanna (2017), mức độ đầu tư vào VTT có mối quan hệ tích cực với TQHD.

Vai trò của VTT trong các DN đã và đang nhận được sự quan tâm của các nhà nghiên cứu (Cuozzo và cộng sự, 2017; Mouritsen và cộng sự, 2001; Silvestri và Veltri, 2011) và được xem là chỉ số đo lường sự phát triển kinh tế của một quốc gia (Sveiby, 1997; Cabrita và Vaz, 2006). Về bản chất, VTT thể hiện tất cả kiến thức, thông tin, sở hữu trí tuệ và kinh nghiệm của một DN (Stewart, 1997) và đại diện cho một trong những yếu tố quan trọng nhất để quản lý và đánh giá các quy trình tổ chức bên trong và bên ngoài (Vidrascu, 2016). Edvinsson và Malone (1997), Sveiby (1997), Stewart (1997), Lynn (1998), Bontis và cộng sự (1999), Ramirez và cộng sự (2021), Benevene và

Cortini (2010), Curado và Bontis (2007) và Sydler và cộng sự (2014) cho rằng VTT bao gồm 3 thành phần, cụ thể: Vốn con người, vốn tổ chức và vốn quan hệ; trong đó, (1) vốn con người bao gồm thể chất, tri thức, kỹ năng, kinh nghiệm, uy tín, thái độ, kỹ năng và năng lực của các thành viên trong một DN, (2) vốn tổ chức là tài sản vô hình như tri thức tập thể, các quy trình nội bộ, ý chí, tinh thần và tài sản tri thức (Bontis, 1998; Marr và cộng sự, 2004) và (3) vốn quan hệ bao gồm mối quan hệ với khách hàng, đối tác và các bên liên quan khác (Benevene và Cortini, 2010). Loại vốn quan hệ thể hiện uy tín của DN và sự tin cậy của công chúng đối với DN.

2.1.3.1 Vốn con người

Vốn con người là khởi nguồn của sự đổi mới trong tổ chức (Stewart, 1997; Bontis, 2001). Đầu tư vào con người dưới hình thức cải tiến giáo dục, phát triển kỹ năng thông qua đào tạo, chăm sóc y tế, ... (lưu ý để dùng cho đúng) tạo ra vốn con người chứ không phải vốn vật chất (vật chất hoặc tài chính) cho một tổ chức, vì không thể tách rời kiến thức, kỹ năng, và các giá trị của một người, nhưng có thể di chuyển vốn tài chính hoặc vốn vật chất. Vốn con người phụ thuộc vào tài năng của nhân viên (Li và cộng sự, 2024). Vốn này không được tổ chức sở hữu vĩnh viễn vì khi nhân viên rời đi, vốn này cũng rời khỏi tổ chức. Do đó, có thể nói rằng vốn con người bao gồm tất cả các kiến thức ngầm được tích hợp trong tổ chức.

Theo Hiệp hội Kế toán quản lý Canada (SMAC), vốn con người bao gồm bí quyết, đánh giá nghề nghiệp, chuyên môn liên quan đến công việc, năng lực và kiến thức, đánh giá tâm lý, tính đổi mới, khả năng chủ động và phản ứng cũng như khả năng thay đổi. Trong phạm vi rộng hơn, vốn nhân lực bao gồm cả những cân nhắc về NNL của lực lượng lao động trong DN và các yêu cầu cụ thể về năng lực cá nhân dưới dạng kiến thức, kỹ năng và giá trị của nhân viên (McGregor và cộng sự, 2004). Vốn con người không thuộc về tổ chức vĩnh viễn vì nhân viên được coi là chủ sở hữu của vốn con người (Roos và cộng sự, 1997). Do vậy, vốn con người còn được định nghĩa là trí thông minh của các thành viên trong tổ chức, chủ yếu bao gồm trí thông minh, giá trị, thái độ, bí quyết, trí tuệ, sự sáng tạo, trình độ học vấn, chuyên môn, hành vi, lòng trung thành, sự nhanh trí, khả năng học hỏi của họ và xu hướng chấp nhận rủi ro (Tayles và cộng sự, 2007; Hsu và Fang, 2009; Leitner, 2011; Chien và Chao, 2011).

2.1.3.2 Vốn cấu trúc

Theo Edvinsson (1997), vốn cấu trúc được thành lập bằng cách tạo ra và lưu giữ kiến thức mà cuối cùng trở thành tài sản của tổ chức. Theo Cohen và Kaimenakis (2007) và Longo và cộng sự (2009), vốn cấu trúc thuộc về toàn bộ tổ chức và có thể được báo cáo và chia sẻ. Vốn cấu trúc là tài sản trí tuệ còn lại với tổ chức khi nhân viên rời DN; do đó, nó được coi là độc lập với các cá nhân (Chen và cộng sự, 2006; Longo và cộng sự, 2009; Hormiga và cộng sự, 2010). Theo Nonaka và Takeuchi (1995), vốn cấu trúc là kết quả của một vòng luân chuyển kiến thức khi kiến thức tiềm ẩn đạt đến cấp độ tổ chức.

Vốn cấu trúc được phân loại thành hai phần, tức là tài sản trí tuệ và tài sản cơ sở hạ tầng. Theo đó, tài sản trí tuệ bao gồm bí mật thương mại, bản quyền, quyền thiết kế, bằng sáng chế, nhãn hiệu và nhãn hiệu dịch vụ có thể được tổ chức đánh giá và báo cáo; còn tài sản cơ sở hạ tầng bao gồm triết lý quản lý, văn hóa DN, các quy trình và hệ thống kết nối mạng trong một tổ chức. Vốn cấu trúc là vốn hỗ trợ cho vốn con người, tức là hỗ trợ vốn con người hoạt động hiệu quả (Chen và cộng sự, 2006). Ở phạm vi rộng hơn, nó bao gồm các quy trình, thủ tục, văn hóa DN, hệ thống thông tin và cơ sở dữ liệu, kế hoạch và chiến lược kinh doanh, sở hữu trí tuệ tức là bằng sáng chế, nhãn hiệu và bản quyền, hướng dẫn tổ chức (Hsu và Fang, 2009; Kamukama và cộng sự, 2010). Như vậy, có thể hiểu đơn giản rằng những gì còn sót lại khi con người rời tổ chức sau khi thực hiện nhiệm vụ chính thức là vốn cấu trúc. Theo Chen và cộng sự (2006), bất kể ảnh hưởng của vốn con người đến vốn cấu trúc, sự tồn tại của vốn cấu trúc là khách quan và độc lập với vốn con người, ví dụ như giấy phép, bằng sáng chế, ... nhưng một khi nó đã được tạo ra thì tất cả những thứ này đều thuộc về tổ chức. Vốn tổ chức và vốn cấu trúc được sử dụng thay thế cho nhau vì những đặc điểm chung của chúng. Vốn tổ chức đề cập đến khả năng của tổ chức trong việc sử dụng kiến thức hiện có để tạo ra kiến thức, ý tưởng, quy trình và công nghệ mới (Tseng và Goo, 2005; Maditinos và cộng sự, 2010). Vốn đổi mới được coi là một phần của vốn cấu trúc vì các đặc điểm của nó gắn liền với định nghĩa về vốn cấu trúc.

2.1.3.3 Vốn quan hệ

Yếu tố thứ ba và quan trọng nhất, ít được các tài liệu chú ý và ít được biết đến hơn, của Vốn tri thức là vốn quan hệ. Vốn quan hệ là sức mạnh có ảnh hưởng của một tổ chức nhằm tăng cường sự tương tác theo hướng tích cực với các thành viên trong

cộng đồng nhằm thúc đẩy tiềm năng tạo ra của cải bằng cách nâng cao vốn con người và vốn cấu trúc (Marti, 2001). Vốn quan hệ là kiến thức gắn liền với các mối quan hệ bên ngoài của tổ chức (Wu và cộng sự, 2007; Cabrita và Bontis, 2008). Ở tầm nhìn rộng hơn, nó bao gồm mối quan hệ với khách hàng, nhà cung cấp, thành viên của cộng đồng, xã hội, chính phủ (Jardon và Martos, 2012; Sharabati và cộng sự, 2010; Gonzfialez-Loureiro và Dorrego, 2012). Vốn quan hệ là giá trị của mối quan hệ của một tổ chức với những người và tổ chức hợp tác (Cabrita và Bontis, 2008; Longo và cộng sự, 2009; Hormiga và cộng sự, 2011). Nó có thể ở cả cấp độ cá nhân và tổ chức. Vốn quan hệ bao gồm lòng trung thành của khách hàng, kênh phân phối, trách nhiệm xã hội, thỏa thuận bên ngoài, ... Vốn quan hệ có thể được chia thành hai phần: vốn khách hàng và vốn xã hội. Vốn xã hội là tổng hợp các nguồn lực thực tế và tiềm năng được gắn bên trong và bắt nguồn từ các mối quan hệ sở hữu ở cấp độ cá nhân hoặc cấp độ đơn vị xã hội (Wang và cộng sự, 2014) liên quan đến các mối quan hệ bên trong và bên ngoài của tổ chức. Còn vốn khách hàng là những kiến thức có giá trị được đưa vào các kênh tiếp thị và quan hệ khách hàng (Li và cộng sự, 2024; Kim và Ko, 2012).

Trong phạm vi nghiên cứu này, "vốn tri thức" được hiểu là tổng hợp các tài sản vô hình của tổ chức, bao gồm kiến thức, kỹ năng của nhân viên; quy trình, hệ thống và cơ sở dữ liệu; cũng như các mối quan hệ với khách hàng và đối tác, góp phần tạo ra giá trị và lợi thế cạnh tranh cho tổ chức.

2.1.4 Thành quả hoạt động của doanh nghiệp

2.1.4.1. Khái niệm

Medalla (2005) định nghĩa TQHD phản ánh khả năng và hiệu quả của DN trong việc sử dụng các nguồn lực như con người, tài chính và cơ sở vật chất để đạt được các mục tiêu của DN. Còn Lee (2008) định nghĩa TQHD là kết quả đầu ra của một DN và được đo lường theo các chỉ tiêu tài chính hoặc phi tài chính. Hay Murphy và cộng sự (1996) cho rằng TQHD là một khái niệm đa chiều. Và, Sohn và cộng sự (2007) cho rằng thành quả hoạt động gồm các chỉ số liên quan đến sản xuất, tài chính hoặc tiếp thị. Ngoài ra, Wolff và Pett (2006) cho rằng các TQHD thường liên quan đến tăng trưởng và lợi nhuận. Trong khi đó, Gavrea và cộng sự (2011) định nghĩa thành quả là biểu hiện của việc hoàn thành các mục tiêu và kết quả của công việc; theo đó, thành quả được xác định là khả năng của một DN để khai thác môi trường của nó để truy cập và sử dụng

các nguồn lực có giới hạn. Carlos và Luis (2011) cho rằng việc hiểu rõ khái niệm thành quả và đo lường thành quả ngày càng được quan tâm và có ý nghĩa quan trọng đối với các tổ chức, đặc biệt là các DN.

Hiện nay, có nhiều định nghĩa và hệ thống đo lường TQHD (Franco-Santos và cộng sự, 2007). TQHD là hệ thống giúp cho DN xây dựng kế hoạch, đo lường, kiểm soát kết quả của hoạt động bán hàng, marketing, công nghệ thông tin, ra quyết định kinh doanh và các hoạt động khác của DN nhằm đạt mục tiêu và tạo ra giá trị cho những người có lợi ích liên quan hay TQHD là công cụ để DN giám sát những giao dịch có trong hợp đồng (Maisel, 2001). Nó là cơ sở để chuyển nội dung chiến lược kinh doanh thành các điều kiện thực hiện (Kaplan và Norton, 1993). Neely và cộng sự (1995) cho rằng TQHD là một bộ tiêu chí nhằm định lượng tính hiệu quả và hiệu lực của các mặt hoạt động trong một DN. Theo Otley (1999), TQHD là những thông tin nhằm cung cấp cho các nhà quản trị thực hiện nhiệm vụ duy trì và phát triển các chuẩn hành vi trong hoạt động của DN.

2.1.4.2. Các thành phần của thành quả hoạt động của doanh nghiệp

Từ những năm 1990, nhiều nghiên cứu đã được thực hiện trong lĩnh vực quản trị NNL; trong đó, TQHD được đo lường, đánh giá bằng nhiều thành phần khác nhau tùy theo môi trường nghiên cứu, đối tượng nghiên cứu, ngành nghề kinh doanh. Cụ thể, Marr và Schiuma (2003) cho rằng hệ thống đo lường TQHD chưa nhất quán và không giống nhau, cho nên việc sử dụng công cụ đo lường phụ thuộc vào mục tiêu quản trị của các DN. Còn theo Kaplan và Norton (1993), TQHD được xác định từ bốn thành phần cơ bản, bao gồm: Tài chính, khách hàng, quy trình nội bộ và học tập phát triển.

Còn Lin và cộng sự (2013) đánh giá TQHD của các DN du lịch thông qua các thang đo chủ quan về thành quả tài chính và thành quả thị trường, gồm có: Lợi nhuận, tốc độ tăng trưởng doanh thu, tỷ lệ lợi nhuận trên doanh thu (ROS), tỷ lệ lợi nhuận trên vốn đầu tư (ROI), thị phần và tỷ lệ tăng trưởng của thị phần. Omri (2015) đã sử dụng đồng thời cả thang đo tài chính gồm các chỉ tiêu về tỷ lệ lợi nhuận trên tổng tài sản (ROA), tính thanh khoản (financial liquidity), lợi nhuận ròng (profit) cũng như thang đo phi tài chính gồm sự hài lòng của khách hàng, tốc độ tăng trưởng của doanh thu (sales growth) và tốc độ tăng trưởng của thị phần (market share growth) để đánh giá về thành quả hoạt động của các DN trong rất nhiều lĩnh vực như sản xuất chế tạo, dịch vụ,

bất động sản. Các chỉ số tài chính cơ bản như ROA, ROE, ROI, ROS, ... đã được sử dụng trong nghiên cứu của Huselid (1995) hay Calatone và cộng sự (2002) để đánh giá thành quả hoạt động của các DN. Bên cạnh đó, Huselid (1995), Sun và cộng sự (2007) cũng sử dụng năng suất (productivity) và tỷ lệ nghỉ việc của người lao động (turnover) để đánh giá thành quả hoạt động của các DN trong ngành sản xuất và chế tạo, ...

Ngoài ra, các nghiên cứu của Wall và cộng sự (2004), Joyce và Slocum (2008), Lin và cộng sự (2013) cũng cho rằng TQHD có thể được đo lường bằng các thang đo tài chính hoặc các thang đo phi tài chính (thang đo cảm nhận) vì các thang đo phi tài chính được chứng minh là tương quan cao với các thang đo tài chính. Chẳng hạn, Danaley và Huselid (1996) đã sử dụng thang đo cảm nhận để đánh giá TQHD, gồm thành quả vận hành (perceived organizational performance) và thành quả thị trường (perceived market performance). Chand và Katou (2007) sử dụng một thang đo chủ quan duy nhất để đánh giá thành quả hoạt động tại các khách sạn gồm có các chỉ báo về: Mức độ tiếp thị sản phẩm và dịch vụ, tốc độ tăng trưởng doanh số, lợi nhuận và phần.

Hay Tsai và Wang (2007) cũng sử dụng các thang đo cảm nhận dựa trên hai khía cạnh tài chính và phi tài chính để đánh giá thành quả hoạt động trong các DN sản xuất chất bán dẫn gồm có: Thị phần, tốc độ tăng trưởng của doanh thu và lợi nhuận, chất lượng sản phẩm/ dịch vụ, sự phát triển của sản phẩm/ dịch vụ và sự hài lòng của khách hàng. Zhang và Li (2009) cũng sử dụng các thang đo cảm nhận về tổng doanh thu, tốc độ tăng trưởng của doanh thu, thị phần, vị thế cạnh tranh, và thành quả hoạt động tổng thể để đánh giá thành quả thị trường trong các DN dược phẩm. Wang và Wang (2012) cũng sử dụng các thang đo cảm nhận để đánh giá TQHD gồm thành quả tài chính (financial performance) và thành quả vận hành (operational performance) trong các DN công nghệ cao (high technology firm). Zhang và Moris (2014) cũng sử dụng các thang đo cảm nhận về chất lượng sản phẩm, sự hài lòng của khách hàng, giá trị hình ảnh của DN (public image and good will), tỷ lệ tăng trưởng doanh thu, tỷ lệ tăng trưởng của thị phần hay lợi nhuận trong dài hạn để đánh giá TQHD trong các ngành sản xuất chế tạo, ngân hàng, dịch vụ, may mặc, ...

Như vậy, các thang đo cảm nhận (perceptual measures) về TQHD thường được sử dụng trong các nghiên cứu về DN nhỏ và vừa (SMEs) bởi vì các dữ liệu tài chính là

hiếm khi có sẵn, phần lớn là do chủ DN không bị buộc phải công bố những số liệu này (Lubakin và cộng sự, 2006). Ngoài ra, các thang đo cảm nhận về TQHD cũng được sử dụng nhiều trong các nghiên cứu bởi vì các học giả thường giả định rằng các giám đốc điều hành (CEO) là những người am hiểu thông tin, đặc biệt là về thành quả hoạt động (Cegarra-Navarro và cộng sự, 2016).

Do đó, Cully và cộng sự (1999) và Tsai và Wang (2007) cho rằng việc sử dụng các thang đo cảm nhận về thành quả hoạt động sẽ phù hợp hơn các dữ liệu kế toán truyền thống bởi vì các dữ liệu kế toán có thể không nhất quán trong nhiều trường hợp. Đồng thời, các chỉ số tài chính truyền thống dùng để đánh giá TQHD không thể đo lường được sự hài lòng của khách hàng, danh tiếng hay các khả năng cơ bản (underlying capabilities) của DN. Bởi vì những yếu tố này là vô hình và rất khó để lượng hóa. Tuy nhiên, các thang đo cảm nhận có thể cung cấp một viễn cảnh rộng lớn về TQHD bởi vì thành quả hoạt động không chỉ được đánh giá thông qua các chỉ số tài chính mà còn được dựa trên các khía cạnh phi tài chính (Tsai và Wang, 2007). Các chỉ số phi tài chính như chất lượng sản phẩm/dịch vụ hay sự hài lòng của khách hàng là những thang đo quan trọng nhất đối với TQHD (Eccles và cộng sự, 2014; Harel và Tzafrir, 1999).

Chẳng hạn, Delaney và Huselid (1996) cho rằng TQHD có thể được đo lường qua 7 thành phần: chất lượng dịch vụ/ chương trình; sự phát triển dịch vụ/ chương trình mới; khả năng thu hút nhân viên; khả năng giữ chân nhân viên; sự thỏa mãn của khách hàng; mối quan hệ giữa quản lý với nhân viên; mối quan hệ giữa những nhân viên với nhau. Hay Lee và Choi (2003) đo lường TQHD bằng mô hình gồm sáu thành phần: sự thành công; thị phần; tăng trưởng; sự sáng tạo; lợi nhuận; và quy mô tổ chức. Katou (2008) cho rằng TQHD có thể được đo lường qua các thành phần như: hiệu suất; hiệu quả; cơ hội phát triển trong tương lai; sự hài lòng của nhân viên - khách hàng; sự đổi mới trong quá trình; chất lượng dịch vụ.

Tương tự, Lin và cộng sự (2009) cho rằng TQHD được đo bằng năm thành phần: sự hài lòng của nhân viên; lợi nhuận; ý thức của bệnh nhân; quản lý bệnh viện hiệu quả; kỹ năng và dịch vụ y tế của bệnh viện trên mức trung bình ngành. Còn Abdullah (2009) cho rằng TQHD được đo bằng ba thành phần: hiệu suất nhân viên; chất lượng dịch vụ; và tính linh hoạt của tổ chức. Masood (2010) cho rằng TQHD được đo lường bằng các thành phần như: chất lượng dịch vụ; sự phát triển dịch vụ mới; khả năng thu hút nhân

viên của tổ chức; khả năng giữ chân nhân viên; sự hài lòng của khách hàng; mối quan hệ giữa quản lý với nhân viên; chia sẻ thị trường. Khan (2010) đo lường TQHD thông qua năm thành phần: chất lượng của dịch vụ; chi phí; thị phần; hiệu quả so với đối thủ; TQHD so với trung bình ngành. Còn Santos và Brito (2012) đã đề xuất một mô hình về TQHD gồm sáu thành phần: lợi nhuận; tăng trưởng; sự hài lòng của khách hàng; sự hài lòng của nhân viên; hoạt động xã hội; hoạt động môi trường. Gbolahan (2012) đề xuất một mô hình về TQHD gồm bảy thành phần: thu nhập của nhân viên; việc áp dụng các công nghệ mới; mục tiêu của tổ chức; sự hài lòng của khách hàng; ưu đãi người lao động; môi trường nơi làm việc; lợi ích phi tài chính. Hay Nakaweesi (2018) cũng cho rằng TQHD bao gồm năm thành phần: chất lượng; đổi mới; tính nhất quán; hiệu quả; hiệu suất.

Nghiên cứu của Danaley và Huselid (1996), Zhang và Li (2009) và Wang và Wang (2012) chỉ ra rằng TQHD gồm có: Kết quả vận hành (operational performance) và kết quả thị trường (market performance); trong đó:

- Kết quả vận hành: Là những kết quả/ đầu ra của DN liên quan đến tinh thần làm việc của người lao động cũng như kết quả tổng thể của DN được phản ánh thông qua các chỉ số tài chính cơ bản (Wang và Wang, 2012).
- Kết quả thị trường: Là những kết quả/ đầu ra của DN liên quan đến doanh số, thị phần và tốc độ tăng trưởng của DN trong ngành (Danaley và Huselid, 1998; Zhang và Li, 2009).

Mặc dù các nghiên cứu khác nhau chỉ ra các thành phần không hoàn toàn giống nhau, nhìn chung thì TQHD được đo lường khá nhiều với những thành phần khác nhau; trong đó TQHD có thể được đo lường về mặt cảm nhận, những thành phần như chất lượng dịch vụ, sự hài lòng của nhân viên - khách hàng, khả năng giữ chân nhân viên.

Từ những cơ sở trên, theo quan điểm của luận án này, TQHD là phạm trù dùng để chỉ việc đạt được các mục tiêu chiến lược của DN. Các mục tiêu chiến lược này bao hàm các chỉ tiêu tài chính và phi tài chính; tức là, trong Luận án này, tác giả cho rằng TQHD là việc đạt được hiệu quả tài chính và hiệu quả phi tài chính của DN. Tuy nhiên, do khả năng tiếp cận thông tin chính xác về các chỉ tiêu tài chính của các DN bị hạn chế, cho nên trong nghiên cứu này, tác giả đo lường TQHD dựa vào việc đánh giá của nhà quản lý đối với các chỉ tiêu tài chính như lợi nhuận của DN và sự tăng trưởng của

DN cùng với các chỉ tiêu phi tài chính như tinh thần của người lao động, thị phần, vị thế cạnh tranh. Và trong nghiên cứu này, tác giả kế thừa thang đo TQHD của tổ chức được đề xuất bởi Lu và cộng sự (2015) bởi vì nó phù hợp với bối cảnh nghiên cứu của đề tài nghiên cứu này.

Trong nghiên cứu này, "thành quả hoạt động của tổ chức" được định nghĩa là mức độ đạt được các mục tiêu chiến lược và hoạt động của tổ chức, được đo lường thông qua các chỉ số về hiệu suất, chất lượng dịch vụ, sự hài lòng của khách hàng và nhân viên, cũng như khả năng đổi mới và thích ứng với môi trường.

2.1.5 Hành vi công dân tổ chức

Smith và cộng sự (1983) đưa ra được các đặc điểm của hành vi công dân tổ chức (HVCT), gồm: hợp tác, hữu ích, thiện chí. Organ (1988) định nghĩa “Hành vi công dân tổ chức là hành vi mang tính cá nhân, tự nguyện, không được thừa nhận một cách trực tiếp và rõ ràng trong các hoạt động khen thưởng thông thường theo hợp đồng, nhưng lại có tác dụng thúc đẩy hiệu quả hoạt động của tổ chức. Hành vi này không xuất phát từ yêu cầu, mệnh lệnh, đặc điểm của công việc hay sự thỏa thuận trong công việc”. Podsakoff và cộng sự (1993) cho rằng HVCT cần phải thỏa mãn 3 điều kiện sau: (1) Nhân viên thực hiện hay không thực hiện HVCT hoàn toàn không liên quan đến vấn đề thưởng phạt của tổ chức, (2) HVCT không nằm trong quy định của công việc, hợp đồng thỏa thuận lao động, và (3) Việc thực hiện HVCT là do tự ý, sẵn lòng của nhân viên, không được đào tạo, huấn luyện. Robinson và Morrison (1995) cho rằng HVCT cũng có thể được hiểu là những hành vi không có trong thỏa thuận hợp đồng giữa nhân viên và người sử dụng lao động. Organ (1997), HVCT chính là những hành vi tự nguyện của nhân viên vượt ngoài những vai trò và nhiệm vụ của họ và nó cũng góp phần nâng cao hiệu quả công việc của tổ chức. Đặc biệt, Organ và cộng sự (2006) cho rằng các định nghĩa về HVCT đều có 4 điểm chung: (1) HVCT không thể nhận biết thông qua cách đánh giá dựa trên công việc hàng ngày hay khả năng làm việc của người đó, (2) HVCT sẽ gián tiếp hoặc trực tiếp đem lại hiệu quả hoạt động của tổ chức, (3) HVCT xuất phát một cách tự nguyện và sẵn lòng từ cá nhân, và (4) Mức độ thể hiện HVCT ở mỗi cá nhân là khác nhau. Theo Worku và Debela (2024), các hành vi tự nguyện này không được công nhận trong hệ thống lương thưởng chính thức của tổ chức.

Williams và Anderson (1991) đã dựa vào mục đích của HVCT mà chia HVCT

thành hai loại: hành vi công dân hướng vào tổ chức (ký hiệu – OBO) và hành vi công dân hướng vào cá nhân (ký hiệu – OBI). Theo đó, hành vi công dân hướng vào cá nhân đề cập đến những hành vi mang lại lợi ích trực tiếp cho một cá nhân cụ thể nào đó trong tổ chức, nhưng nó lại gián tiếp góp phần mang lại lợi ích cho tổ chức (Williams và Anderson, 1991); trong khi đó, Podsakoff và cộng sự (2000) thì định nghĩa hành vi công dân hướng vào cá nhân là một hành vi giúp đỡ những thành viên khác trong tổ chức, giải quyết những khó khăn trong công việc với tinh thần hoàn toàn tự nguyện. Còn hành vi công dân hướng vào tổ chức đề cập đến những hành vi có lợi cho tổ chức, chẳng hạn như việc tuân thủ quy định của tổ chức ngay cả khi không có người giám sát, tham gia những hoạt động giúp nâng cao hình ảnh hay đưa ra những ý tưởng giúp phát triển tổ chức (Williams và Anderson, 1991).

Trong nghiên cứu này, "Hành vi công dân tổ chức" được hiểu là những hành vi tự nguyện của nhân viên, không được quy định trong mô tả công việc hay hệ thống khen thưởng chính thức, nhưng góp phần tích cực vào hiệu quả hoạt động của tổ chức.

2.2. Một số lý thuyết liên quan

2.2.1 Lý thuyết dựa vào nguồn lực (Resource-Based View)

Quan điểm dựa vào nguồn lực (RBV) xuất phát từ Barney (1991), cụ thể nguồn lực nhắc tới trong quan điểm này chính là nội lực DN bao gồm: (1) tài sản vật chất như lao động, vốn, đất đai, (2) tài sản phi vật chất như kỹ năng, kiến thức, danh tiếng, VHDN. RBV nhấn mạnh rằng TQHD và lợi thế cạnh tranh bền vững của DN được quyết định bởi các nguồn lực và năng lực nội tại, thay vì chỉ phụ thuộc vào các yếu tố ngoại cảnh như thị trường hoặc môi trường ngành. Hay nói cách khác, nguồn lực và năng lực bên trong mà DN đang có cho phép họ hình thành, thực hiện các chiến lược nhằm nâng cao hiệu quả tổng thể. RBV tập trung vào việc khai thác và phát triển các nguồn lực nội tại của DN để đạt được lợi thế cạnh tranh. Theo lý thuyết này, một nguồn lực cần thỏa mãn bốn tiêu chí để trở thành nguồn lợi thế cạnh tranh bền vững:

(1) Giá trị (Value): Nguồn lực phải tạo ra giá trị cho DN bằng cách giúp DN khai thác cơ hội hoặc giảm thiểu nguy cơ.

(2) Hiếm có (Rarity): Nguồn lực phải độc đáo và khó có thể tìm thấy ở các đối thủ cạnh tranh.

(3) Không thể bắt chước (Inimitability): Nguồn lực phải khó sao chép hoặc mô

phỏng do các rào cản như lịch sử phát triển, sự phức tạp xã hội, hoặc bí mật thương mại.

(4) Không thể thay thế (Non-substitutability): Không có nguồn lực nào khác có thể thay thế được giá trị mà nguồn lực đó mang lại.

RBV lý giải rằng DN có khả năng khai thác hiệu quả các nguồn lực giá trị, hiếm, khó bắt chước, và không thể thay thế sẽ đạt được TQHD vượt trội so với các đối thủ cạnh tranh. Ưu thế của RBV bắt nguồn từ việc DN chủ động thiết kế chiến lược phát triển lâu dài gắn với nguồn lực và cách tiếp cận từ phía lãnh đạo quản lý cho nên mô hình kinh doanh sẽ tương đối bền vững. RBV cho rằng sự khác biệt về TQHD giữa các DN bắt nguồn từ cách họ nhận diện, phát triển, và sử dụng các nguồn lực độc đáo. Các nguồn lực này được chia thành ba nhóm chính:

(1) Nguồn lực vật chất: Bao gồm tài sản hữu hình như cơ sở hạ tầng, thiết bị, và công nghệ.

(2) Nguồn lực con người: Gồm kiến thức, kỹ năng, và năng lực của nhân viên.

(3) Nguồn lực tổ chức: Bao gồm VHCT, quy trình quản lý, và các yếu tố thuộc vốn tổ chức như VTT và/hoặc HVCT.

Trong bối cảnh toàn cầu hóa và cạnh tranh khốc liệt, RBV được mở rộng để giải thích vai trò của các nguồn lực xanh (green resources) và thực tiễn quản lý bền vững đối với TQHD của DN. Các yếu tố như VTT xanh, VHCT hướng đến sự bền vững, và TTQT xanh được xem như các nguồn lực chiến lược giúp DN nâng cao TQHD và đạt lợi thế cạnh tranh bền vững trong thời kỳ chuyển đổi xanh. Như vậy, RBV cung cấp một khung lý thuyết mạnh mẽ để phân tích và tối ưu hóa TQHD của DN thông qua việc phát triển các nguồn lực nội tại. Việc tích hợp các yếu tố hiện đại như chiến lược xanh và bền vững vào RBV không chỉ giúp DN duy trì lợi thế cạnh tranh mà còn thích nghi tốt hơn với các yêu cầu ngày càng khắt khe của thị trường.

2.2.2 Lý thuyết về Năng lực động (DCT - Dynamic capability Theory)

Năng lực động (Dynamic Capability) là một loại năng lực đặc biệt, thể hiện “khả năng tích hợp, xây dựng và tái tổ chức các năng lực bên trong và bên ngoài của DN trong khi phải đối diện với những thay đổi liên tục của môi trường kinh doanh” (Teece và cộng sự, 1997). Năng lực động phản ánh khả năng DN đạt được lợi thế cạnh tranh dưới dạng đổi mới hơn và sáng tạo hơn trong điều kiện và vị thế thị trường hiện tại (Leonard-Barton, 1992). Mặt khác, Eisenhardt và Martin (2000) định nghĩa năng lực

động là “các quy trình của DN có sử dụng các nguồn lực - đặc biệt các quy trình tích hợp, tái cơ cấu, xây dựng và phân bổ các nguồn lực - nhằm bắt kịp những sự kiện tạo nên những biến động thị trường”. Như vậy, năng lực động cho phép DN liên tục tích hợp, tái cấu trúc, làm mới và tái tạo các nguồn lực và quan trọng là nâng cấp, tái tạo lại năng lực cốt lõi để đáp ứng với những thay đổi của môi trường kinh doanh, duy trì lợi thế cạnh tranh. Nếu không có năng lực động, nguồn lực ban đầu của các DN có thể nhanh chóng bị cạn kiệt, bị loại bỏ và sẽ không hiệu quả khi chuyển đổi các nguồn lực thành lợi thế cạnh tranh (Zollo và Winter, 2002). Do đó, năng lực động chuyển đổi các nguồn lực giúp DN nâng cao hiệu quả hoạt động cho mình và sự thích ứng của mình.



Hình 2.1. Mô hình Năng lực động

Nguồn: Teece và cộng sự (1997)

Trong bối cảnh tốc độ toàn cầu hóa cùng với sự cạnh tranh diễn ra ngày càng gay gắt, các DN muốn tồn tại và phát triển cần phải nhận dạng, xây dựng, củng cố và phát triển các nguồn tạo nên năng lực động một cách có hiệu quả. Theo Teece và cộng sự (1997), năng lực động chính là khả năng quyết định mang lại hiệu quả trong dài hạn cho DN với các thành phần như Hình 2.1.

Tóm lại, Lý thuyết Năng lực động (DCT) cung cấp khung lý thuyết hữu ích để phân tích ảnh hưởng của QTNNL, VHCT, VTT, và HVCT đến TQHD của tổ chức. Theo DCT, các tổ chức cần phát triển năng lực động qua việc nhận diện cơ hội, nắm bắt hiệu quả và chuyển đổi nguồn lực nhằm duy trì lợi thế cạnh tranh. Trong bối cảnh này, QTNNL không chỉ duy trì hiệu suất mà còn xây dựng đội ngũ sẵn sàng ứng phó với thay đổi. VHCT tạo dựng môi trường thích ứng, trong khi giúp tổ chức phát triển sản phẩm và quy trình mới. VTT là tài sản nền tảng, hỗ trợ tổ chức liên tục xây dựng và đổi mới năng lực cần thiết. HVCT không chỉ cải thiện môi trường làm việc mà còn tăng

tính linh hoạt và khả năng thích ứng của tổ chức. Như vậy, DCT khẳng định rằng các TTQT nội bộ này không chỉ là hoạt động vận hành mà còn là yếu tố cốt lõi giúp tổ chức phát triển năng lực động, đảm bảo thành công lâu dài và bền vững trong bối cảnh thị trường thay đổi.

2.2.3 Lý thuyết Trao đổi Xã hội (Social Exchange Theory - SET)

Lý thuyết trao đổi xã hội là một góc độ tâm lý và xã hội học, giải thích sự thay đổi của xã hội và ổn định là một quá trình giao lưu thương lượng giữa các bên. Lý thuyết trao đổi xã hội cho rằng trao đổi xã hội là việc trao đổi các hoạt động, hữu hình hay vô hình xảy ra ít nhất giữa hai người. Blau (1964) nhấn mạnh và phân tích những khái niệm cơ bản như tính hỗn tạp, bất bình đẳng, tính đa dạng, tính khác biệt, các loại tổ chức, cấu trúc xã hội, các loại giá trị trong trao đổi, cơ chế hình thành quyền lực và trao đổi quyền lực cũng như hệ quả của nó trong quản lý; theo đó, tương tác giữa các bên thường phụ thuộc lẫn nhau về hành động của đối tác và tạo ra nghĩa vụ giữa các bên. Một mối quan hệ trao đổi xã hội xảy ra khi người chủ chăm sóc nhân viên của họ thì được đáp trả lại bằng các hành vi tích cực (Cropanzano và Mitchell, 2005).

Lý thuyết trao đổi xã hội giải thích cách nhận thức của nhân viên về các hoạt động QTNNL liên kết với HVCT. Lý thuyết trao đổi xã hội được dựa trên các tiêu chuẩn tương quan trong các mối quan hệ xã hội. Nhiều nhà nghiên cứu cho rằng những nhân viên nhận được những lợi ích về kinh tế hay xã hội, họ thường cảm thấy phải trả công cho doanh nghiệp bằng việc nỗ lực hoàn thành nhiệm vụ của mình (Blau, 1964; Eisenberger và cộng sự, 1986; Rhoades và Eisenberger, 2002). Thực tiễn QTNNL của một tổ chức có thể được xem như là tín hiệu ý định đầu tư lâu dài trong nhân viên để đáp ứng với hành vi, vai trò nào đó trong tổ chức (Sun và cộng sự, 2007; Shaw và cộng sự, 2009; Gong và cộng sự, 2010). Các nhân viên nhìn nhận hoạt động QTNNL như là một cam kết cá nhân hóa của họ; do vậy, nhân viên có nhận thức tích cực về TTQT thể hiện nhiều HVCT và ít có khả năng rời khỏi tổ chức của họ hơn.

Do vậy, nghiên cứu này sử dụng Lý thuyết Trao đổi xã hội để lý giải cơ chế “có qua có lại” giữa tổ chức và nhân viên trong các mối quan hệ giữa QTNNL, VHTC, VTT, HVCT và TQHD. Theo đó, khi nhân viên cảm nhận sự hỗ trợ từ QTNNL, như qua đào tạo và khen thưởng, họ sẽ đáp lại bằng HVCT tích cực, góp phần nâng cao TQHD. VHTC tôn trọng và tin cậy cũng tạo nền tảng cho các mối quan hệ hợp tác, tăng

tính gắn kết và trách nhiệm. Hơn nữa, các sáng kiến đổi mới và cơ hội tiếp cận tri thức (VTT) thúc đẩy nhân viên đóng góp ý tưởng và nỗ lực vào công việc. Lý thuyết này cho thấy các thực tiễn quản trị không chỉ nâng cao hiệu suất mà còn gia tăng động lực và cam kết của nhân viên, giúp tổ chức phát triển bền vững.

2.3 Lược khảo các nghiên cứu liên quan

2.3.1 Các nghiên cứu về thực tiễn quản trị nguồn nhân lực

Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực (TTQT) đã thu hút sự quan tâm lớn từ các nhà nghiên cứu trong và ngoài nước. Nhiều nghiên cứu và ứng dụng đã tập trung khám phá và đo lường các thành phần của TTQT như tuyển dụng, đào tạo và khen thưởng (Pfeffer, 1998; Singh, 2004; Morrison, 1996; Pathak và cộng sự, 2005; Brown, 2007). Bên cạnh đó, các tranh luận học thuật về mối quan hệ giữa TTQT và lợi thế cạnh tranh (Porter, 1985) đã tạo cơ sở lý thuyết vững chắc để mở rộng nghiên cứu trong nhiều lĩnh vực. Hai hướng nghiên cứu chính được các học giả quan tâm bao gồm: (i) tác động của TTQT đến lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp và (ii) tác động của TTQT đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp. Trong đó, hướng thứ hai nhận được sự chú trọng đặc biệt trong nghiên cứu này.

2.3.1.1 Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực và Thành quả hoạt động của tổ chức

Huselid (1995) đã cho thấy rằng TTQT, thông qua các yếu tố như tuyển dụng, đào tạo và phát triển nhân viên, có thể tạo ra lợi thế cạnh tranh và gia tăng tỷ suất lợi nhuận cho doanh nghiệp. Gowen và cộng sự (2003) đã thực hiện khảo sát trên 358 doanh nghiệp sản xuất và dịch vụ lớn nhất Hoa Kỳ, từ đó chỉ ra mối quan hệ tích cực giữa TTQT và thành công trong quản trị chuỗi cung ứng. Tương tự, Connelly và cộng sự (2020), trong một nghiên cứu tại các khách sạn ba sao, bốn sao và năm sao ở Dublin (Ireland), đã phát hiện rằng việc trao quyền và khuyến khích sự tham gia của nhân viên có thể mang lại lợi thế cạnh tranh rõ rệt trong ngành du lịch. Ngoài ra, Zoogah (2016) khẳng định rằng TTQT đóng vai trò quan trọng trong việc cải thiện hiệu suất tổ chức tại các doanh nghiệp ở châu Phi. Tại Thái Lan, nghiên cứu của Kerdpitak và Jermisittiparsert (2020) cũng chỉ ra mối quan hệ cùng chiều giữa môi trường quản lý (hệ thống quản lý môi trường, môi trường đào tạo) và hiệu quả hoạt động doanh nghiệp, đặc biệt trong ngành dược phẩm.

Giai đoạn 2015–2020 chứng kiến sự chuyển hướng trong nghiên cứu TTQT, với

trọng tâm là vai trò của TTQT trong các DNNVV. Masri và Jaaron (2017) đã chứng minh rằng TTQT giúp củng cố tính bền vững và tăng cường cam kết bảo vệ môi trường tại các doanh nghiệp sản xuất ở Palestine. Melo và cộng sự (2023) cho rằng các thành phần của TTQT—như tuyển dụng, lựa chọn, khen thưởng và đào tạo—bị ảnh hưởng lớn bởi mối quan hệ giữa tổ chức với khách hàng. Những phát hiện này khẳng định rằng TTQT là một công cụ quản lý thiết yếu để hỗ trợ DNNVV vượt qua các thách thức trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt.

Trong giai đoạn 2020–2024, các nghiên cứu đã tiếp tục làm rõ hơn vai trò của TTQT đối với thành quả hoạt động của doanh nghiệp. Alqudah và Carballo-Penela (2022) chỉ ra rằng TTQT không chỉ cải thiện khả năng sẵn sàng thay đổi của tổ chức mà còn thúc đẩy cam kết cảm xúc của nhân viên—yếu tố trung gian quan trọng cho thành công trong quản trị sự thay đổi. Aburumman và cộng sự (2020) khẳng định rằng các thực tiễn TTQT như đánh giá hiệu suất, đào tạo, thăng tiến và đền bù đóng góp tích cực vào sự hài lòng nghề nghiệp của nhân viên, đồng thời giảm ý định nghỉ việc.

2.3.1.2 Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực xanh và phát triển bền vững

Từ năm 2020 trở đi, TTQT xanh trở thành một hướng nghiên cứu nổi bật, nhấn mạnh vai trò của TTQT trong việc thúc đẩy phát triển bền vững và bảo vệ môi trường. Malik và cộng sự (2020) nhận định rằng các thực tiễn TTQT xanh như đào tạo và quản lý tri thức thân thiện với môi trường góp phần quan trọng vào việc nâng cao khả năng phát triển bền vững của doanh nghiệp. Nghiên cứu của Nisar và cộng sự (2021) trong ngành khách sạn Malaysia đã chứng minh rằng TTQT xanh, thông qua việc tăng cường vốn tri thức xanh, không chỉ cải thiện hiệu suất môi trường mà còn tăng cường hiệu quả kinh doanh. Amjad và cộng sự (2021) nhấn mạnh rằng các chiến lược TTQT xanh như trao quyền cho nhân viên và đánh giá hiệu suất thân thiện với môi trường là nền tảng cho sự bền vững dài hạn.

2.3.1.3 Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực và khả năng chống chịu khủng hoảng

Trong bối cảnh đại dịch COVID-19, TTQT càng thể hiện vai trò quan trọng trong việc giúp doanh nghiệp duy trì hoạt động và tăng cường khả năng chống chịu trước các biến động. Su và cộng sự (2021) đã thực hiện nghiên cứu tại Việt Nam, chỉ ra rằng các chiến lược TTQT hiệu quả—bao gồm quản lý khủng hoảng nhân sự và khuyến khích tinh thần hợp tác—đã góp phần giúp doanh nghiệp vượt qua các khó khăn trong giai

đoạn dịch bệnh. Điều này minh chứng rằng TTQT không chỉ hỗ trợ hiệu suất làm việc của nhân viên mà còn giúp tổ chức ứng phó tốt hơn trước các thách thức kinh tế và xã hội.

Các phát hiện này cho thấy rằng TTQT, từ góc độ lý thuyết và thực tiễn, không chỉ cải thiện hiệu suất của nhân viên mà còn góp phần giải quyết các thách thức lớn như phát triển bền vững, ứng phó với khủng hoảng và tăng cường khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp.

2.3.2 Các nghiên cứu về văn hoá tổ chức

Denison và Mishra (1995) đã phát triển và kiểm tra sự ảnh hưởng của VHTC và kết quả hoạt động của DN. Bốn đặc điểm VHTC là sự tham gia, tính nhất quán, khả năng thích ứng và sứ mệnh. Denison và Mishra (1995) chỉ ra rằng tất cả bốn đặc điểm đều tác động chặt chẽ đến kết quả hoạt động của DN. Ở mức độ thực nghiệm, ngày càng có sự quan tâm lớn trong việc xem xét sự tích hợp về phương pháp tiếp cận nghiên cứu văn hóa và kết quả hoạt động và ngày càng có nhiều nghiên cứu cả về định tính và định lượng về sự ảnh hưởng của VHTC đến kết quả hoạt động của DN (Denison, 1990; Fisher, 1997; Hofstede và cộng sự, 1990; Siehl và Martin, 1990).

Siehl và Martin (1990) đã chọn ngẫu nhiên 100 DN từ 500 tập đoàn công nghiệp lớn nhất của Fortune năm 1980 của Hoa Kỳ. Dựa trên bản báo cáo hàng năm của DN, họ tiến hành điều tra các nhà quản trị cấp cao của các DN để đo lường mức độ đồng ý với 10 loại giá trị văn hóa. Họ đã sử dụng bốn chỉ tiêu tài chính là lợi nhuận trên tài sản, lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu, doanh số bán hàng và thu nhập trên mỗi cổ phiếu để đo lường kết quả hoạt động của DN. Các biến kiểm soát gồm quy mô DN, khả năng cạnh tranh thị trường và ngành cũng được xem xét cùng với kết quả hoạt động của DN. DN có trách nhiệm xã hội cao có kết quả hoạt động cao hơn rõ ràng so với các DN chỉ tập trung vào phát triển kinh tế. Kết quả này phù hợp với những nghiên cứu trước đó và chỉ ra rằng các giá trị văn hóa ảnh hưởng yếu đến kết quả hoạt động của DN.

Từ năm 1990, tác động của văn hóa quốc gia đến kết quả hoạt động của DN đã thu hút chú ý đến các nhà nghiên cứu (Hofstede và cộng sự, 1990; Herndon và cộng sự, 2001). Theo Hofstede và cộng sự (1990), các nhân viên ở các chi nhánh của IBM đã được khảo sát và kết quả cho thấy văn hóa tại trụ sở chính của IBM đã không ảnh hưởng đến VHTC ở các DN con của IBM trong nhận thức của nhân viên. Tuy nhiên, Herndon

và cộng sự (2001) đã kiểm tra các giá trị đạo đức, là một trong những yếu tố trong VHTC của các DN ở Đài Loan và Hoa Kỳ. Kết quả cho thấy văn hóa tại trụ sở chính có thể ảnh hưởng đến kết quả hoạt động của DN, do đó có ảnh hưởng đến giá trị đạo đức của DN. Herndon và cộng sự (2001) cho rằng các giá trị đạo đức của DN như là một thang đo quan trọng của VHTC góp phần nâng cao chất lượng dịch vụ, phát triển sản phẩm và chính sách khách hàng. Kết quả nghiên cứu cũng cho thấy văn hóa quốc gia có thể tác động đến VHTC của các DN khi VHTC không đủ mạnh.

Kotter và Heskett (1992) đã chỉ ra rằng VHTC tác động có ý nghĩa đến tính bền vững lâu dài của DN và hiệu quả kinh tế. Họ tìm ra được DN có nền văn hóa mạnh thì sẽ có tăng trưởng doanh thu lớn hơn, nâng cao lực lượng lao động, giá trị cổ phiếu tăng và cải thiện lợi nhuận ròng so với các DN có văn hóa yếu hơn. Peter và Waterman (1982) chỉ ra rằng 36 DN Hoa Kỳ đã thể hiện thành tích xuất sắc từ năm 1961 đến 1980 về giá trị gia tăng của tài sản, tăng trưởng doanh thu trung bình, tỷ suất tài chính của thị trường trên tổng tài sản, hiệu suất doanh thu trên tài sản (ROA), hiệu suất doanh thu trên nguồn vốn chủ sở hữu (ROE) và hiệu suất doanh thu trên doanh số bán (ROS). Nghiên cứu đã chỉ ra có mối liên hệ trực tiếp giữa VHTC và kết quả hoạt động. Một nghiên cứu khác được thực hiện bởi Tidball (1988) nhấn mạnh tầm quan trọng của việc thiết lập mối liên hệ giữa các yếu tố văn hóa và kết quả của tổ chức, như lợi nhuận, doanh thu và sự cam kết gắn bó. Tidball (1988) chỉ ra rằng sự niềm tin dường như tạo ra sự thống nhất làm tăng hiệu suất tổ chức. Khi mọi người có thể thấy rõ liên kết giữa hành vi của họ và lợi nhuận của tổ chức, những hành vi đó sẽ có xu hướng được tăng cường. Tidball (1988) chỉ ra rằng VHTC ảnh hưởng đến hành vi của nhân viên và sự thành công của một DN. Denison (1990) thực hiện nghiên cứu định lượng về ảnh hưởng của văn hóa đến hiệu suất lợi nhuận trên tổng tài sản (ROA), lợi nhuận trên doanh số bán hàng (ROS) và mức tăng trưởng doanh số, đều được liên kết với những đặc điểm văn hóa nhất định (Calori và Sarnin, 1991). Các nghiên cứu của các nhà nghiên cứu văn hóa điển hình cũng cho thấy tác động của VHTC đến với kết quả hoạt động dài hạn của tổ chức có thể là một yếu tố quan trọng trong việc xác định thành công hoặc thất bại của các tổ chức trong thập kỷ tới.

Trong một nghiên cứu ở Nam Phi, Pillay và cộng sự (2023) đã tiến hành nghiên cứu 128 DN được liệt kê trên Sàn chứng khoán Johannesburg để tìm hiểu sự ảnh hưởng

của VHTC đến kết quả hoạt động. Các chỉ tiêu kết quả hoạt động được sử dụng trong nghiên cứu là tỉ suất lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu (ROE), lợi nhuận trên tổng tài sản (ROA), tỉ lệ tăng trưởng tài sản và lợi nhuận trên cổ phiếu. Kết quả chỉ ra rằng không phải tất cả các yếu tố của văn hóa đều tương quan có ý nghĩa với kết quả hoạt động. Tuy nhiên, các yếu tố văn hóa được tìm thấy có tác động tích cực đến kết quả hoạt động trước hết đó là tầm nhìn chiến lược bao gồm các giá trị cốt lõi được các thành viên chấp nhận rộng rãi. Thứ hai, VHTC, giá trị cốt lõi và chiến lược kinh doanh, thứ ba, tuyển dụng, định hướng và các chương trình đào tạo ban đầu được thiết kế để truyền đạt các giá trị cốt lõi của DN cho nhân viên cũng dự đoán được kết quả hoạt động của DN về sau. Sự ảnh hưởng của VHTC đến kết quả hoạt động của DN đã được nghiên cứu của các DN ở Anh quốc.

Appiah-Adu và Singh (1999) khảo sát 500 DN dịch vụ về tác động của văn hóa đến kết quả. Họ cho rằng văn hóa bao gồm sáu yếu tố: (1) chất lượng dịch vụ, (2) kỹ năng giao tiếp, (3) nhiệm vụ bán hàng, (4) tổ chức, (5) đổi mới và (6) giao tiếp nội bộ. Họ cũng xác định ba chỉ số đo lường kết quả hoạt động là: (1) sự hài lòng của khách hàng, (2) tỷ lệ giữ lại khách hàng và (3) và tỷ lệ lợi nhuận trên vốn đầu tư (ROI). Họ thấy rằng văn hóa có thể được sử dụng để giải thích kết quả hoạt động của DN. Kết quả nghiên cứu cũng chỉ ra rằng văn hóa khác nhau sẽ có các kết quả hoạt động khác nhau, chẳng hạn chất lượng dịch vụ và kỹ năng giao tiếp có mối quan hệ chặt chẽ với ROI. Sử dụng mô hình nghiên cứu VHTC của Denison (1990), Zakari (2013) nghiên cứu về sự ảnh hưởng của VHTC đến kết quả hoạt động của 9 ngân hàng ở Ghana (chiếm đến 60% thị phần về ngành ngân hàng của quốc gia này), số liệu được thu thập từ 296 nhân viên từ các vị trí khác nhau. Kết quả nghiên cứu cho thấy, các đặc điểm VHTC ảnh hưởng thuận chiều đến kết quả hoạt động, trong đó sứ mệnh là đặc điểm tác động mạnh nhất đến kết quả hoạt động của ngành công nghiệp ngân hàng của quốc gia này. Nghiên cứu cũng đã nêu rõ có sự khác biệt về các đặc điểm văn hóa giữa các ngân hàng khác nhau, tuy nhiên không có sự khác biệt về kết quả hoạt động giữa các ngân hàng này.

Trong những năm gần đây, VHTC đóng vai trò trung tâm trong việc thúc đẩy hiệu quả hoạt động, đổi mới và phát triển bền vững của tổ chức. Akpa và cộng sự (2021) đã tổng hợp lý thuyết về mối quan hệ giữa VHTC và hiệu quả hoạt động, nhấn mạnh các mô hình văn hóa tổ chức nổi tiếng như của Schein và Denison. Trong bối cảnh đại dịch

COVID-19, Spicer (2020) chỉ ra rằng sự thay đổi trong môi trường làm việc từ xa đã tạo ra những thách thức và cơ hội trong việc duy trì văn hóa tổ chức. Đồng thời, nghiên cứu của Lam và cộng sự (2021) cho thấy văn hóa đổi mới có tác động tích cực trong việc thúc đẩy quản trị tri thức và năng lực đổi mới, giúp nâng cao khả năng cạnh tranh.

Cũng trong bối cảnh đổi mới, Kwilinski và cộng sự (2024) đã phân tích vai trò của văn hóa số hóa trong việc thúc đẩy các mục tiêu phát triển bền vững toàn cầu, nhấn mạnh tầm quan trọng của việc tích hợp số hóa vào chiến lược văn hóa tổ chức. Một nghiên cứu khác tại Việt Nam của Nguyen và Konosu (2023) cho thấy sự thay đổi trong văn hóa tổ chức của các ngân hàng lớn sau COVID-19, hướng tới trách nhiệm xã hội và cải thiện hình ảnh doanh nghiệp. Ngoài ra, nghiên cứu của Su và cộng sự (2022) đã nhấn mạnh cách văn hóa tiết kiệm năng lượng của tổ chức có thể ảnh hưởng đến hành vi tiêu thụ năng lượng, góp phần vào các mục tiêu bền vững.

Các nghiên cứu gần đây cũng đặc biệt nhấn mạnh vai trò của văn hóa tổ chức trong chuyển đổi số. Cruz-Cárdenas và cộng sự (2022) đã chỉ ra rằng xây dựng một chiến lược văn hóa thích ứng là điều kiện tiên quyết để thành công trong quá trình chuyển đổi số. Hơn nữa, Heyi và cộng sự (2022) đánh giá tác động của các đổi mới trong quản lý hiệu suất đối với văn hóa tổ chức và hiệu quả hoạt động trong lĩnh vực chăm sóc sức khỏe, cho thấy vai trò của văn hóa tổ chức trong việc tăng cường chất lượng dịch vụ.

Ở Việt Nam, Nguyen và Konosu (2023) nhận thấy rằng các ngân hàng lớn đã thay đổi văn hóa tổ chức sau đại dịch để hướng đến trách nhiệm xã hội và nâng cao hình ảnh DN. Đỗ Tiến Long (2015) nhận định rằng VHTC có ảnh hưởng đến kết quả hoạt động và sức cạnh tranh của DN. Để đánh giá VHTC của các DN vừa và nhỏ ở Việt Nam, tác giả đã dùng thang đo VHTC của Denison với bảng hỏi cấu trúc là 60 câu gồm bốn đặc điểm văn hóa là Sự tham gia, Sự thích ứng, Sự mệnh và Tính nhất quán, trong đó 125 cán bộ nhân viên được điều tra. Kết quả nghiên cứu cho thấy (1) Các thành viên đối xử với nhau như người thân trong gia đình, gắn bó và chia sẻ; (2) Các DN tạo dựng được nét văn hóa đặc trưng từ cách thức giao tiếp đến cách thức làm việc; (3) VHTC thể hiện rõ triết lý quản lý theo hiệu quả công việc; (4) Lãnh đạo là tấm gương, là biểu tượng, cổ vũ cho các hoạt động kinh doanh. Tuy nghiên cứu chỉ mới dừng lại ở mức độ nhận diện VHTC theo mô hình của Denison.

Trần Kim Dung và Nguyễn Thị Mai Trang (2007) nghiên cứu ảnh hưởng của

VHTC và phong cách lãnh đạo đến kết quả làm việc của nhân viên và lòng trung thành của họ đối với tổ chức; kết quả nghiên cứu cho thấy văn hóa đổi mới - hỗ trợ có ảnh hưởng cùng chiều đến lòng trung thành của nhân viên nhưng không ảnh hưởng đến kết quả làm việc của nhân viên, và VHTC có tác dụng làm mạnh hơn ảnh hưởng của lãnh đạo mới về chất đến lòng trung thành của nhân viên, nhưng lại làm yếu hơn ảnh hưởng của lãnh đạo mới về chất đến kết quả làm việc của nhân viên. Còn Nguyễn Hoàng Ánh (2004) nghiên cứu về vai trò của văn hóa trong kinh doanh quốc tế và vấn đề xây dựng văn hóa kinh doanh ở Việt Nam; từ đó chỉ ra một số đặc điểm của văn hóa dân tộc Việt Nam trong tư duy, tổ chức kinh doanh và giao tiếp kinh doanh chi phối các hoạt động kinh doanh quốc tế. Nghiên cứu cũng đã chỉ ra rằng các khía cạnh của văn hóa ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh ở Việt Nam và ảnh hưởng tích cực, tiêu cực của kinh tế thị trường đến văn hóa kinh doanh Việt Nam. Nghiên cứu chủ yếu tập trung phân tích các đặc điểm của văn hóa dân tộc trong hoạt động kinh doanh quốc tế.

Hay Dương Thị Liễu (2010) nghiên cứu về các giải pháp khai thác, phát huy giá trị văn hoá kinh doanh trong các DN trên địa bàn thành phố Hà Nội giai đoạn 2010 - 2015 và đã phân tích các vấn đề sau: chỉ ra được các yếu tố văn hóa kinh doanh của các loại hình DN trên Thành phố Hà Nội, phân tích các đặc trưng văn hóa của các DN trên một địa bàn. Tuy vậy, đề tài không đi sâu phân tích những đặc trưng văn hóa cụ thể của từng loại hình DN và mối quan hệ với kết quả hoạt động.

Trịnh Quốc Trị (2009) đã khẳng định rằng, nếu DN chủ động định hướng cho văn hóa thay đổi thì nó sẽ thay đổi theo ý muốn của DN, còn nếu không làm gì cả thì không có nghĩa là tổ chức không có nền văn hóa mà ngược lại, VHTC vẫn tồn tại nhưng nó sẽ tồn tại và thay đổi một cách tự phát ngoài ý muốn của DN. Tuy nhiên, trong nghiên cứu cũng chỉ mới dừng lại ở việc phân tích một khía cạnh trong văn hóa kinh doanh đó là mô hình tổ chức trong việc phát triển VHTC. Ngoài ra, Tien và Ngoc (2014) nghiên cứu về ảnh hưởng của văn hóa DN đến sự cam kết gắn bó của nhân viên đối với DN cổ phần Nha Trang Seafoods F17 trên cơ sở kế thừa khung lý thuyết về VHTC của Recardo và Jolly (1997); trong đó, biến độc lập là VHTC bao gồm tám khía cạnh là: giao tiếp trong tổ chức, đào tạo và phát triển, phần thưởng và sự công nhận, kết quả trong việc ra quyết định, chấp nhận rủi ro do sự sáng tạo và đổi mới, định hướng và kế hoạch tương lai, làm việc nhóm, sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị. Biến phụ

thuộc của mô hình là sự cam kết gắn bó với tổ chức của nhân viên.

Trương Hoàng Lâm và Đỗ Thị Thanh Vinh (2012) nghiên cứu về ảnh hưởng của VHTC đến sự cam kết gắn bó của nhân viên, trường hợp của DN Hệ thống thông tin FPT. Mô hình lý thuyết được phát triển dựa trên nghiên cứu của Recardo và Jolly (1997) với tám thành phần VHTC gồm: giao tiếp trong DN, đào tạo và phát triển, phần thưởng và sự công nhận, chấp nhận rủi ro bởi sáng tạo và cải tiến, làm việc nhóm, định hướng và kế hoạch tương lai, sự công bằng và nhất quán trong chính sách quản trị, kết quả ra quyết định. Kết quả nghiên cứu đã chỉ ra rằng có bảy yếu tố trong tám yếu tố thuộc VHTC ảnh hưởng tích cực và liên quan mật thiết đến yếu tố cam kết gắn bó của nhân viên. Các yếu tố này phát triển mạnh trong tổ chức thì cường độ cam kết sẽ gia tăng, đó là: giao tiếp trong DN; đào tạo và phát triển; phần thưởng và sự công nhận; chấp nhận rủi ro do bởi sáng tạo và cải tiến; làm việc nhóm; công bằng và nhất quán trong chính sách quản trị; kết quả của việc ra quyết định. Tóm lại, trên cơ sở tổng hợp và khảo lược các nghiên cứu ở Việt Nam về chủ đề VHTC và kết quả hoạt động của DN, tác giả có thể kết luận rằng những nghiên cứu về chủ đề sự ảnh hưởng của VHTC đến kết quả hoạt động còn rất hạn chế và có rất ít các nghiên cứu có nội dung gần với luận án của tác giả. Phần lớn các nghiên cứu chỉ tập trung vào hai hướng phân tích. Hướng thứ nhất là phân tích, mô tả và nhận dạng các đặc điểm VHTC, qua đó đề xuất các giải pháp hoàn thiện VHTC như nghiên cứu của Trịnh Quốc Trị (2009), Dương Thị Liễu (2010), Đỗ Tiến Long (2015). Hướng thứ hai là xem xét sự tác động của VHTC đến sự cam kết gắn bó và động lực làm việc, lòng trung thành, kết quả làm việc của nhân viên như nghiên cứu của Trần Kim Dung và Nguyễn Thị Mai Trang (2007), Tien và Ngoc (2014), Trương Hoàng Lâm và Đỗ Thị Thanh Vinh (2012). Qua đây, có thể kết luận rằng các nghiên cứu trong nước về sự ảnh hưởng của VHTC đến kết quả hoạt động của DN vẫn là hướng nghiên cứu đang bị bỏ trống.

Nhìn chung, các nghiên cứu từ năm 2020 đến nay cho thấy rằng văn hóa tổ chức không chỉ đóng vai trò nền tảng trong việc duy trì sự gắn kết và hiệu quả làm việc mà còn là yếu tố quan trọng trong việc đạt được sự bền vững và đổi mới trong bối cảnh đầy biến động như hiện nay (Akpa và cộng sự, 2021; Kwilinski và cộng sự, 2024; Nguyen và Konosu, 2023). Trong quá trình nghiên cứu tổng quan, tác giả cũng nhận diện ra “khoảng trống” của những nghiên cứu trước làm cơ sở vững chắc cho nghiên cứu của

mình. Việc vận dụng các lý thuyết có liên quan kết hợp với các công trình nghiên cứu trước đây là cơ sở cho tác giả đề xuất hướng nghiên cứu của luận án.

2.3.3 Các nghiên cứu về vốn tri thức

Theo Edvinsson (1997), việc tạo ra giá trị của tổ chức chủ yếu dựa vào các nguồn lực và khả năng vô hình, tức là Vốn tri thức. Trong thời kỳ tự do hóa tài chính hiện đại, các nền kinh tế thị trường có tính cạnh tranh cao, tầm quan trọng của tài sản vật chất và tài chính đã giảm đi, trong khi tài sản vô hình được coi là yếu tố quyết định để một DN có được lợi thế cạnh tranh bền vững (Cegarra-Navarro và cộng sự, 2016). Các yếu tố sản xuất kinh doanh hiện đại bao gồm VTT và tác động của nó đến hiệu quả hoạt động của DN được xác định khá rõ ràng (Sanchez-Gutierrez và cộng sự, 2016). Nền kinh tế dựa trên tri thức hiện đại coi VTT là yếu tố then chốt giúp DN có được lợi thế cạnh tranh bền vững (Canibano và cộng sự, 2000). Nền kinh tế dựa trên tri thức không chỉ mở ra thị trường mới cho các DN mà còn giúp cho các DN hiện đại như Alibaba, Snapchat, Uber phát triển nhanh chóng với lợi nhuận khổng lồ và chi phí cận biên thấp hơn so với các DN truyền thống; theo đó, mô hình kinh doanh của họ tập trung chủ yếu vào tài sản vô hình thay vì hữu hình. Stewart (1997) đã chứng minh rằng khả năng cạnh tranh bền vững của DN trong nền kinh tế tri thức hiện đại ngày càng bắt nguồn từ việc khai thác các nguồn lực tri thức.

Môi trường kinh doanh trong nền kinh tế tri thức cần một cách tiếp cận để tận dụng các nguồn lực vô hình, tức là sự đổi mới, tri thức về nguồn nhân lực, mối quan hệ với khách hàng, văn hóa tổ chức, hệ thống, quy trình, ... Đất đai, lao động và vốn vật chất được coi là xương sống của sản xuất đang được thay thế bằng tri thức và trong thị trường cạnh tranh toàn cầu, khả năng xử lý và phát triển vốn tri thức đã trở thành động lực chính cho lợi thế cạnh tranh bền vững. Vốn tri thức được biết đến như là sự công bằng dựa trên tri thức mà một tổ chức sở hữu. Nó đã thu hút được sự quan tâm đáng kể của các nhà nghiên cứu (Campisi và Costa, 2008). Trong nền kinh tế hiện đại, vốn tri thức chứ không phải vốn vật chất được coi là tài sản quan trọng nhất của DN để tồn tại bền vững. Giá trị của DN một phần dựa trên vốn vô hình mà DN sở hữu (Marr và cộng sự, 2003). Mặc dù thực tế rằng vốn tri thức là yếu tố quan trọng nhất của một tổ chức để đạt được lợi thế cạnh tranh bền vững, việc quản lý và đo lường nó vẫn là một vấn đề của các doanh nghiệp (Kim và Kumar, 2009).

Tài nguyên thiên nhiên được coi là thiết yếu cho tăng trưởng kinh tế, nhưng bằng chứng thực nghiệm đã chỉ ra rằng việc chỉ sở hữu tài nguyên thiên nhiên không giúp tăng trưởng. Trong thế giới quản lý tri thức hiện đại, vốn tri thức ngày càng được công nhận là một yếu tố quan trọng cho sự phát triển của DN và quốc gia. Trọng tâm của thế giới quản lý cũng đã thay đổi từ quan điểm dựa trên nguồn lực vật chất truyền thống sang khái niệm dựa trên vốn tri thức để có lợi thế cạnh tranh và phát triển bền vững trong triển vọng kinh doanh (Subramaniam và Youndt, 2005). Các DN có thể cạnh tranh hiệu quả trong môi trường của mình nếu họ có những kỹ năng mới giúp họ tìm kiếm, quản lý, chia sẻ và sử dụng thông tin cũng như tri thức. Lợi thế cạnh tranh ngày càng phụ thuộc vào tài sản chiến lược, tức là tri thức và tập hợp các năng lực động giúp đổi mới (Tidd và Hull, 2006; Wang và Ahmed, 2007).

Vốn tri thức là một khái niệm trừu tượng, chủ quan và khó có thể định nghĩa một cách chính xác và chính xác. Theo Bontis (2001) có ba cấu trúc của Vốn tri thức bao gồm vốn con người, vốn cấu trúc và vốn quan hệ. Theo đó, vốn tri thức là một cơ sở tài nguyên mới để một tổ chức cạnh tranh và giành chiến thắng. Roos và cộng sự (1997) định nghĩa vốn tri thức là tài sản tiềm ẩn của tổ chức, cấu thành vốn con người và cấu trúc. Còn Annie (1996) định nghĩa vốn tri thức là thuật ngữ chỉ các tài sản vô hình kết hợp giúp DN có thể hoạt động. Như vậy, vốn tri thức là tất cả các nguồn tài nguyên tiền tệ và phi vật chất do tổ chức sở hữu hoặc kiểm soát toàn bộ hoặc một phần, góp phần vào quá trình tạo ra giá trị. Ulrich (1998) định nghĩa vốn tri thức là năng lực nhân với sự cam kết. Định nghĩa này chứng tỏ rằng vốn tri thức là năng lực, kỹ năng, kiến thức, ... của nhân viên trong tổ chức nhân với sự sẵn sàng làm việc chăm chỉ của người lao động. Trước đó, Klein và Prusak (1994) đã xác định vốn tri thức là một loại vật liệu có thể được nắm bắt, chính thức hóa và tận dụng để phát triển các tài sản có giá trị.

Để có được nhiều giá trị hơn, một tổ chức phải được liên kết và cân bằng trong cả ba thành phần tạo nên Vốn tri thức: vốn con người (HC), vốn cấu trúc (SC) và vốn khách hàng/ quan hệ (RC). Khi tất cả các thành phần này được tạo ra bởi một tổ chức phù hợp nhất, nó có khả năng tạo ra nguồn vốn tài chính tốt hơn. Vốn tri thức là một tài sản có thể được định nghĩa là sự tích lũy tất cả các nguồn lực mà DN có sẵn, có thể được sử dụng để tăng lợi nhuận, thu hút cơ sở khách hàng mới, tạo ra sản phẩm/ dịch vụ mới hoặc cải thiện hoạt động kinh doanh. Theo nghiên cứu, vốn con người bao gồm

kiến thức mà các cá nhân trong một DN có. Vốn cấu trúc hoặc tổ chức bao gồm kiến thức đã được thể chế hóa trong cơ cấu, quy trình và văn hóa tổ chức. Trong khi vốn quan hệ hoặc vốn khách hàng là nhận thức của khách hàng về giá trị thu được từ việc kinh doanh với nhà cung cấp.

Xu và Liu (2020) đã chỉ ra rằng VTT có ảnh hưởng đáng kể đến lợi nhuận và tăng trưởng của DN. Tương tự, nghiên cứu của Cindiyasari và cộng sự (2022) tại Indonesia đã chỉ ra rằng VTT có vai trò trung gian trong việc tối ưu hóa hiệu suất tài chính của DN. Trong khi đó, nghiên cứu của Andreeva và cộng sự (2021) nhấn mạnh rằng tác động của VTT lên đổi mới sáng tạo có thể bị ảnh hưởng bởi bối cảnh kinh tế quốc gia. Bên cạnh đó, nghiên cứu của Huang và Huang (2020) đã chỉ ra rằng VTT đóng vai trò trung gian giữa năng lực tổ chức và TQHD. Ozgun và cộng sự (2022) cũng nhấn mạnh rằng VTT có vai trò trung gian quan trọng giữa vốn xã hội và đổi mới trong DN. Trong lĩnh vực giáo dục, nghiên cứu của Aguirre (2023) cho thấy VTT ảnh hưởng đáng kể đến hiệu suất các trường đại học thông qua động lực nội tại của nhân viên.

Tại các DN nhà nước, Tjahjadi và cộng sự (2024) đã chứng minh rằng VTT giúp cải thiện hiệu suất tổ chức thông qua đổi mới mở và sự linh hoạt tổ chức. Cùng với đó, nghiên cứu của Cabrilo và Dahms (2020) đã xem xét các yếu tố cấu thành VTT và tác động của chúng đối với khả năng đổi mới của DN. Một nghiên cứu quan trọng khác của Obeidat và cộng sự (2021) chỉ ra rằng đổi mới đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa VTT và lợi thế cạnh tranh, nhấn mạnh tầm quan trọng của việc đầu tư vào tri thức để nâng cao năng lực đổi mới. Ngoài ra, nghiên cứu của Andreeva và cộng sự (2021) nhấn mạnh rằng tác động của vốn tri thức lên đổi mới sáng tạo có thể bị ảnh hưởng bởi bối cảnh kinh tế quốc gia.

Bên cạnh đó, Jardon và Martinez-Cobas (2021) đã phát triển phương pháp đo lường VTT thông qua dữ liệu tài chính, giúp DN có cái nhìn rõ hơn về giá trị tài sản vô hình. Quintero-Quintero và Blanco-Ariza (2021) cũng thực hiện một phân tích thư mục toàn diện về VTT, tổng hợp các xu hướng nghiên cứu trong lĩnh vực này. Hơn nữa, Alvino và cộng sự (2021) đã nhấn mạnh rằng VTT không chỉ đóng vai trò trong tăng trưởng kinh tế mà còn là một yếu tố quan trọng trong phát triển bền vững. Ngoài ra, Paoloni và cộng sự (2020) đã chỉ ra rằng các DN có quản trị tri thức tốt thường có khả năng khởi nghiệp mạnh mẽ hơn.

Ngoài ra, nghiên cứu của Ali và cộng sự (2021) đã tổng hợp các nghiên cứu về VTT và hiệu suất đổi mới, chỉ ra những xu hướng chính trong lĩnh vực này. Trong khi đó, nghiên cứu của Bellucci và cộng sự (2021) đã đánh giá mối liên hệ giữa các thành phần của VTT và TQHD trong ngành sản xuất điện tử. Nhìn chung, các nghiên cứu từ năm 2020 đến nay tiếp tục khẳng định vai trò quan trọng của VTT trong việc nâng cao TQHD, đổi mới và lợi thế cạnh tranh. Đặc biệt, trong bối cảnh chuyển đổi số và toàn cầu hóa, DN cần tối ưu hóa việc quản lý và khai thác tri thức để duy trì sự phát triển bền vững (Sadq và cộng sự, 2020; Tjahjadi và cộng sự, 2024; Obeidat và cộng sự, 2021).

2.3.4 Các nghiên cứu về Hành vi công dân tổ chức

Hành vi công dân tổ chức (HVCT) là những hành vi tự nguyện của nhân viên nhằm hỗ trợ đồng nghiệp, cải thiện môi trường làm việc và tăng cường hiệu suất của tổ chức, mặc dù không nằm trong phạm vi chính thức của mô tả công việc (Organ, 2014). Kể từ những năm 2012, các nghiên cứu về HVCT đã mở rộng theo nhiều hướng khác nhau, bao gồm ảnh hưởng của lãnh đạo, VHTC, động lực cá nhân, và tác động của HVCT đến TQHD của DN.

Lãnh đạo đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy HVCT. Kim (2014) nghiên cứu về lãnh đạo chuyển đổi và chỉ ra rằng phong cách lãnh đạo này giúp nâng cao HVCT trong khu vực công của Hàn Quốc. Tương tự, Khan và cộng sự (2020) tìm thấy rằng lãnh đạo đổi mới có tác động tích cực đến HVCT, góp phần gia tăng sáng tạo và hiệu suất làm việc. Ngoài ra, nghiên cứu của Asgari và cộng sự (2020) nhấn mạnh rằng sự hỗ trợ từ tổ chức đóng vai trò trung gian quan trọng giữa lãnh đạo và HVCT. Khi nhân viên cảm thấy được tổ chức hỗ trợ, họ có xu hướng thể hiện HVCT nhiều hơn. De Geus và cộng sự (2020) cũng xác nhận rằng các chính sách hỗ trợ từ tổ chức có thể tác động tích cực đến mức độ cam kết của nhân viên.

Podsakoff và cộng sự (2014) cho thấy rằng VHTC có ảnh hưởng mạnh mẽ đến HVCT. Các DN có văn hóa làm việc minh bạch và khuyến khích sự hợp tác có xu hướng tạo ra nhiều HVCT hơn. Siswadi và cộng sự (2023) cũng chỉ ra rằng sự cam kết của nhân viên đối với tổ chức và khả năng học hỏi trong môi trường làm việc có tác động đáng kể đến HVCT. Bên cạnh đó, động lực cá nhân cũng là một yếu tố quan trọng. Ariani (2013) phát hiện rằng những nhân viên có mức độ gắn kết cao với công việc thể hiện HVCT mạnh mẽ hơn. Tương tự, nghiên cứu của Purnama (2013) chỉ ra rằng sự hài lòng công

việc có mối liên hệ chặt chẽ với HVCT và tác động đến sự gắn kết của nhân viên đối với tổ chức. HVCT đóng vai trò trung gian quan trọng trong mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyển đổi và hiệu suất DN, cho thấy rằng việc thúc đẩy HVCT có thể giúp tổ chức đạt hiệu quả cao hơn. Bergeron và Shipp (2013) cũng phát hiện rằng HVCT không chỉ giúp cải thiện hiệu suất cá nhân mà còn tạo điều kiện thuận lợi cho sự phát triển nghề nghiệp của nhân viên. Chun và cộng sự (2013) nhấn mạnh rằng HVCT có tác động gián tiếp đến kết quả tài chính của DN, thông qua việc tăng cường cam kết tổ chức và cải thiện quan hệ nội bộ. Phát hiện này cho thấy rằng việc thúc đẩy HVCT có thể tạo ra lợi ích dài hạn đối với cả nhân viên và tổ chức.

Ngoài ra, nghiên cứu của Pham và cộng sự (2019) đã xem xét ảnh hưởng của quản trị nhân sự xanh đối với HVCT trong ngành khách sạn. Kết quả chỉ ra rằng những thực hành quản trị nhân sự thân thiện với môi trường giúp tăng cường HVCT, qua đó góp phần cải thiện hình ảnh DN. Dù HVCT mang lại nhiều lợi ích, một số nghiên cứu cảnh báo về những tác động tiêu cực. Bolino và cộng sự (2013) đề cập đến “mặt tối của HVCT”, trong đó những nhân viên thể hiện HVCT quá mức có thể bị kiệt sức, dẫn đến suy giảm hiệu suất cá nhân. Nghiên cứu của Yu và cộng sự (2021) đã xem xét tác động của đại dịch COVID-19 đến HVCT và phát hiện rằng tình trạng căng thẳng và sức khỏe tinh thần giảm sút có thể làm suy giảm HVCT trong tổ chức. Do đó, các nhà quản lý cần cân nhắc thiết lập môi trường làm việc hỗ trợ để duy trì HVCT mà không gây áp lực lên nhân viên.

Đặc biệt, thông qua quá trình thảo luận nhóm với các chuyên gia như được trình bày trong Chương 3, tác giả nhận được khuyến nghị của một số chuyên gia về việc nên xem xét yếu tố “Hành vi công dân tổ chức- HVCT” bởi vì yếu tố này được đánh giá khá cao trong thực tiễn hoạt động của các DN hiện nay. Đó là vì các DN luôn cần có>NNL sẵn sàng vì mục tiêu chung của DN để ra sức làm hết khả năng của mình với những hành vi không được thể hiện trong số các nhiệm vụ nghề nghiệp, chức năng hoặc vai trò trong yêu cầu tuyển dụng và không bắt buộc nhân viên phải thực hiện nó nhằm phục vụ cho tổ chức. Với những hành vi đó, người lao động không yêu cầu đòi hỏi quyền lợi, thù lao hay khen thưởng gì khi thực hiện. Những hành vi ngoài trách nhiệm và nhiệm vụ được giao theo yêu cầu tuyển dụng như: sẵn lòng giúp đỡ những đồng nghiệp khi họ có khối lượng công việc nhiều và/hoặc khi họ vắng mặt, hỗ trợ công việc của đồng

nghiệp ngay cả khi không được yêu cầu, giúp đỡ những nhân viên mới, chia sẻ thông tin với đồng nghiệp, tuân thủ những thủ tục, quy định và nguyên tắc của tổ chức ngay cả khi không có người giám sát, giữ gìn và bảo quản tài sản của tổ chức, đưa ra những đề xuất để cải thiện tổ chức được gọi là hành vi công dân tổ chức (HVCT) (Organ, 1997). HVCT giúp nâng cao hiệu quả và sự thành công của tổ chức. Hành vi của một cá nhân phụ thuộc rất nhiều vào nhận thức của họ về tổ chức, lãnh đạo và môi trường làm việc, tức là nhân viên có HVCT tốt thì nhân viên sẽ có hành vi phù hợp để góp phần đạt được mục tiêu chung của tổ chức.

Tuy nhiên, theo tìm hiểu của tác giả cho đến nay, ở Việt Nam, hầu hết các nghiên cứu về HVCT tập trung xem xét tác động của HVCT đến năng suất/ hiệu quả làm việc của cá nhân mà chưa có công trình nghiên cứu xem xét tác động trực tiếp cũng như vai trò trung gian của HVCT trong TQHD của DN. Do vậy, trong nghiên cứu này, tác giả sẽ tiến hành xem xét vai trò trung gian của HVCT trong mối quan hệ giữa các yếu tố tác động và TQHD. Đây là một trong những đóng góp quan trọng của Luận án.

2.3.5 Các nghiên cứu về Thành quả hoạt động của tổ chức

Thành quả hoạt động tổ chức (TQHD) là một lĩnh vực nghiên cứu trọng tâm trong quản trị kinh doanh, phản ánh mức độ hiệu quả và khả năng thích ứng của DN trong môi trường cạnh tranh. Các nghiên cứu gần đây tập trung vào các yếu tố ảnh hưởng đến TQHD, bao gồm VHTC, trách nhiệm xã hội DN (CSR), công nghệ, quản trị nhân sự, đổi mới sáng tạo và chia sẻ tri thức.

VHTC có tác động quan trọng đến TQHD thông qua việc thúc đẩy sự gắn kết nhân viên, đổi mới và khả năng thích ứng tổ chức. Akpa và cộng sự (2021) đã tổng hợp các nghiên cứu về mối quan hệ giữa VHTC và hiệu suất DN, cho thấy rằng văn hóa mạnh mẽ giúp nâng cao động lực làm việc, sự trung thành và tinh thần đổi mới trong DN. Paaís và Pattiruhu (2020) cũng nhấn mạnh rằng VHTC ảnh hưởng đến sự hài lòng và hiệu suất làm việc của nhân viên, từ đó nâng cao hiệu quả tổng thể của DN.

CSR được xem là một chiến lược quan trọng giúp DN nâng cao TQHD thông qua tác động đến danh tiếng thương hiệu và mối quan hệ với các bên liên quan. Singh và Misra (2021) phát hiện rằng danh tiếng DN có vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa CSR và TQHD, khi các DN có chiến lược CSR tốt thường đạt được hiệu suất tài chính và phi tài chính cao hơn. Tương tự, Lu và cộng sự (2020) đã điều chỉnh mô hình kim tự

tháp CSR của Carroll để phù hợp với DN vừa và nhỏ (SMEs), cho thấy rằng việc thực hiện CSR không chỉ nâng cao giá trị xã hội mà còn giúp cải thiện lợi thế cạnh tranh.

Công nghệ, đặc biệt là trí tuệ nhân tạo (AI) và phân tích dữ liệu lớn (Big Data), đóng vai trò ngày càng quan trọng trong việc cải thiện TQHD. Mikalef và Gupta (2021) đã phát triển mô hình đo lường năng lực AI và phát hiện rằng DN sử dụng AI hiệu quả có thể nâng cao năng suất, sáng tạo và hiệu suất tài chính. Tương tự, Drave và cộng sự (2020) đã chỉ ra rằng ứng dụng dữ liệu lớn giúp DN đưa ra quyết định chiến lược chính xác hơn, tối ưu hóa hoạt động kinh doanh và cải thiện TQHD.

Bên cạnh đó, nghiên cứu của Rana và cộng sự (2021) tập trung vào tác động của hệ thống quản lý quan hệ khách hàng dựa trên AI (AI-CRM), cho thấy rằng DN B2B áp dụng AI có thể nâng cao năng suất và lợi thế cạnh tranh. Biswas và Chatterjee (2022) cũng nhấn mạnh rằng chính sách tổ chức và sự hỗ trợ của lãnh đạo đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao TQHD khi áp dụng mô hình làm việc linh hoạt và từ xa. Lãnh đạo có ảnh hưởng lớn đến TQHD, đặc biệt thông qua khả năng thúc đẩy đổi mới sáng tạo. Alrowwad và cộng sự (2020) đã chỉ ra rằng VTT và đổi mới sáng tạo đóng vai trò trung gian giữa phong cách lãnh đạo và TQHD. Nghiên cứu này cho thấy rằng lãnh đạo chuyển đổi và lãnh đạo giao dịch đều có thể tác động đến hiệu quả DN thông qua các cơ chế thúc đẩy sáng tạo. Al-Hawary và AlTaweel (2021) cũng chỉ ra rằng năng lực đổi mới có vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa sự linh hoạt chiến lược và hiệu suất DN, cho thấy rằng DN có khả năng đổi mới tốt sẽ có lợi thế cạnh tranh bền vững hơn.

Quản trị nhân sự là một yếu tố quan trọng trong việc nâng cao TQHD. Anwar và Abdullah (2021) đã nhấn mạnh rằng các thực tiễn quản trị nhân sự, bao gồm tuyển dụng, đào tạo và phát triển nhân viên, có ảnh hưởng trực tiếp đến TQHD tổ chức. Al Aina và Atan (2020) cũng phát hiện rằng chiến lược quản trị nhân tài giúp DN duy trì hiệu suất ổn định và phát triển bền vững trong môi trường kinh doanh biến động. Bên cạnh đó, Kurdi và Alshurideh (2020) đã nghiên cứu khả năng giữ chân nhân viên trong ngành ngân hàng và chỉ ra rằng các tổ chức có chiến lược quản lý nhân tài hiệu quả có thể cải thiện đáng kể TQHD.

Quản lý tài chính và kế toán cũng đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao hiệu suất DN. Hossain (2024) đã nghiên cứu tác động của hệ thống kế toán quản trị đối với TQHD tổ chức và nhận thấy rằng DN ứng dụng hệ thống này có khả năng ra quyết định

tài chính hiệu quả hơn, từ đó tối ưu hóa hiệu suất. Ngoài ra, chia sẻ tri thức trong tổ chức được xem là một yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến TQHD. Singh và cộng sự (2021) phát hiện rằng giá trị tri thức của lãnh đạo cấp cao, cùng với việc chia sẻ tri thức giữa các bộ phận, có tác động tích cực đến khả năng đổi mới và hiệu suất kinh doanh. Tương tự, Muhammed và Zaim (2020) cho rằng sự hỗ trợ của lãnh đạo trong việc thúc đẩy chia sẻ tri thức có thể giúp nâng cao năng suất và TQHD tổ chức.

Tổng hợp các nghiên cứu từ năm 2020 đến nay cho thấy rằng TQHD chịu ảnh hưởng của nhiều yếu tố khác nhau, từ VHTC, quản trị nhân sự, công nghệ, CSR, cho đến đổi mới sáng tạo và chia sẻ tri thức. Các DN cần áp dụng chiến lược toàn diện, bao gồm khai thác công nghệ mới, thúc đẩy VHTC tích cực, thực hiện các chiến lược CSR hiệu quả và đầu tư vào quản trị tri thức để tối ưu hóa hiệu suất hoạt động trong môi trường kinh doanh ngày càng biến động.

Từ việc lược khảo các công trình khoa học liên quan, tác giả tổng hợp các yếu tố tác động đến TQHD của DN như Bảng 2.1.

Bảng 2.1. Tổng hợp các yếu tố tác động đến Thành quả hoạt động của DN

Stt	Yếu tố	Nguồn tham khảo
1	Vốn tri thức	Edvinsson và Malone (1997), Stewart (1997), Bontis và cộng sự (1999), Chen và cộng sự (2006), Bhatti và cộng sự (2010); Bontis (1998, 2001); Marr và cộng sự (2003); Xu và Liu (2020), Cindiysari và cộng sự (2022); Andreeva và cộng sự (2021), Huang và Huang (2020)
2	Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực (TTQT)	Pfeffer (1998), Singh (2004), Trần Kim Dung và cộng sự (2010), Gupta và Singh (2022); Huselid (1995); Gowen và cộng sự (2003); Connolly và Ging (2007); Zoogah (2016); Kerdpitak và Jermisittiparsert (2020); Masri và Jaaron (2017); Melo và cộng sự (2023); Alqudah và Carballo-Penela (2022)
3	Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực xanh TTQT)	Malik và cộng sự (2020); Nisar và cộng sự (2021); Amjad và cộng sự (2021); Pham và cộng sự (2019)
4	Văn hoá tổ chức (VHTC)	Denison (1990), Kotter và Heskett (1992), Appiah-Adu và Singh (1999), Zakari (2013); Denison và Mishra (1995); Siehl và Martin (1990); Peters và Waterman (1982), Hofstede và cộng sự (1990); Post và cộng sự (1998), Appiah-Adu và Singh (1999); Spicer (2020)
5	Hành vi công dân tổ chức (HVCT)	Organ và cộng sự (2006), Podsakoff và cộng sự (2008), Smith và cộng sự (1983), Erkutlu (2011), Mohanty và Rath (2012); Robinson và Morrison (1995); Kim (2014); Khan và cộng sự

Stt	Yếu tố	Nguồn tham khảo
		(2020); Asgari và cộng sự (2020); Pham và cộng sự (2019)
6	Môi trường làm việc	Mohanty và Rath (2012), Erkutlu (2011)
7	Hệ thống quản lý	Rahimic và Car (2004), Singh (2004), Pathak và cộng sự (2005)
8	Đổi mới và sáng tạo	Zhao và cộng sự (2018), Torgaloz và cộng sự (2023); Teece và cộng sự (1997), Wang và Ahmed (2007), Alrowwad và Abualoush (2020), Obeidat và cộng sự (2021), Tjahjadi và cộng sự (2024)
9	Cam kết của nhân viên	Appiah-Adu và Singh (1999), Trần Kim Dung và Nguyễn Thị Mai Trang (2007)
10	Các giá trị đạo đức	Herndon và cộng sự (2001), Trần Kim Dung và cộng sự (2010)
11	Lãnh đạo tổ chức	Schein (2010), Erkutlu (2011); Kim (2014), Khan và cộng sự (2020), Asgari và cộng sự (2020), Alrowwad và Abualoush (2020)
12	Hệ thống đánh giá công việc	Pfeffer (1998), Mahmood và cộng sự (2014), Gupta và Singh (2022)
13	Hệ thống khen thưởng và đãi ngộ	Trần Kim Dung và cộng sự (2010), Singh (2004), Gupta và Singh (2022)
14	Định hướng chiến lược	Post và cộng sự (1998), Kotter và Heskett (1992), Dennison và Neale (2019)
15	Năng lực động (Dynamic Capability)	Teece và cộng sự (1997), Eisenhardt và Martin (2000), Zollo và Winter (2002); Eisenhardt và Martin (2000), Teece và cộng sự (1997); Su và cộng sự (2021)
16	Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (CSR)	Singh và Misra (2021), Lu và cộng sự (2020)
17	Chia sẻ tri thức/ Quản trị tri thức	Muhammed và Zaim (2020), Singh và cộng sự (2021), Quintero-Quintero và Blanco-Ariza (2021)
18	Quản trị tài chính và kế toán	Hossain (2024), Atkinson (2007), Neely và cộng sự (1995)

(Nguồn: Tổng hợp của tác giả, 2024)

Trong các yếu tố đó, đề tài chỉ tập trung xem xét tác động của các yếu tố như VTT, VHCT, TTQT và HVCT đến TQHD mà không xem xét các yếu tố còn lại bởi vì những lý do sau:

- (1) Phạm vi và mục tiêu nghiên cứu: Nghiên cứu tập trung vào các yếu tố nội tại có tính chất cấu trúc và hành vi như QTNL, VHCT, VTT, và HVCT, vì đây là

những yếu tố then chốt trong việc tạo ra và duy trì lợi thế cạnh tranh bền vững. Các yếu tố bị loại bỏ, dù có vai trò trong TQHD, nhưng không phải là trọng tâm phân tích trong bối cảnh tổ chức đang hướng đến việc phát triển nhân lực, kiến thức tổ chức và văn hóa nội tại.

- (2) Hướng tiếp cận lý thuyết: Nghiên cứu dựa trên các lý thuyết nền tảng như Lý thuyết dựa vào nguồn lực (RBV), Lý thuyết năng lực động (DCT) và Lý thuyết trao đổi xã hội (SET). Các lý thuyết này nhấn mạnh tầm quan trọng của các nguồn lực có giá trị, hiếm, khó bắt chước và không thể thay thế (Barney, 1991) cũng như khả năng tái tạo nguồn lực của tổ chức. Do vậy, các yếu tố như Môi trường làm việc, Hệ thống quản lý, hay Đổi mới và sáng tạo tuy quan trọng nhưng không phải là trọng tâm trong cách tiếp cận nguồn lực và hành vi của nghiên cứu này.
- (3) Tính phù hợp với bối cảnh nghiên cứu tại Việt Nam: Trong bối cảnh các DN tại Việt Nam đang chuyển đổi từ nền kinh tế kế hoạch hóa sang kinh tế thị trường, các yếu tố như QTNNL, VHCT, VTT và HVCT được xem là các động lực chính giúp tổ chức nâng cao TQHD. Những yếu tố như Hệ thống đánh giá công việc, Hệ thống khen thưởng, hay Lãnh đạo tổ chức mang tính chất vận hành cụ thể và không phản ánh toàn diện mối quan hệ giữa các biến nghiên cứu chính trong mô hình.
- (4) Tránh trùng lặp và chồng chéo về yếu tố nghiên cứu: Một số yếu tố như Đổi mới và sáng tạo, Năng lực động, và Định hướng chiến lược thường có mối quan hệ gần gũi với các yếu tố đã được chọn, đặc biệt là VHCT và VTT. Việc đưa các yếu tố này vào mô hình có thể gây ra sự trùng lặp, làm phức tạp hóa việc kiểm định mô hình mà không mang lại thêm giá trị nghiên cứu.
- (5) Nguồn lực nghiên cứu giới hạn: Việc mở rộng nghiên cứu quá nhiều yếu tố có thể làm giảm tính tập trung, dẫn đến việc phân tán nguồn lực nghiên cứu và khó kiểm soát các biến trong mô hình. Do đó, việc lựa chọn các yếu tố trọng tâm như QTNNL, VHCT, VTT, và HVCT là hợp lý, đảm bảo tính hiệu quả trong phân tích và đóng góp giá trị thực tiễn.

2.4. Phát triển các giả thuyết nghiên cứu

2.4.1. Mối quan hệ giữa Vốn tri thức và Thành quả hoạt động của doanh nghiệp

Về mặt lý thuyết, nhiều nghiên cứu đã khẳng định VTT là yếu tố quan trọng trong sự phát triển của DN và tác động đến TQHD của DN. Bassi và Buren (1999) chỉ ra mối

quan hệ tích cực giữa đầu tư VTT và TQHD của 500 DN Mỹ. Theo Rastogi (2000), vốn con người là đầu vào quan trọng nhất đối với tổ chức, đặc biệt là đối với nhân viên, sự cải tiến không ngừng chủ yếu về kiến thức, kỹ năng và chuyên môn.

Bontis và cộng sự (2000) ghi nhận rằng bất kể ảnh hưởng của ngành, vốn cấu trúc có đóng góp đáng kể vào TQHD của các DN. Bontis và Fitz-enz (2002) đã thiết lập mối quan hệ giữa quản lý vốn con người và hiệu quả kinh doanh của 25 DN dịch vụ tài chính thông qua việc đo lường hiệu quả của vốn con người theo bốn chỉ số: doanh thu, chi phí, thu nhập và lợi nhuận trên thu nhập (ROI). Kết quả nghiên cứu cho thấy vốn con người đóng một vai trò quan trọng trong hoạt động kinh doanh. Do vậy, vốn con người từ lâu đã được coi là nguồn lực quan trọng trong hầu hết các DN kinh doanh. Firer và Williams (2003) đã nghiên cứu 75 tập đoàn Nam Phi và kết luận rằng VTT có tác động đến TQHD khi chia VTT thành hai phần là vốn con người và vốn cấu trúc; đồng thời cho rằng trong các DN có nền tảng tri thức cao, vốn cấu trúc và vật chất quan trọng hơn vốn con người. Mavridis và Kyrmizoglou (2005) xem xét tác động của VTT đến TQHD của các DN tài chính ở Nhật Bản và Hy Lạp. Kết quả cho thấy rằng VTT tác động mạnh đến hiệu quả tài chính của tổ chức. Chen và cộng sự (2006) điều tra thực nghiệm tác động của VTT lên giá trị thị trường và TQHD của các DN tại thị trường Đài Loan và kết luận rằng VTT có tác động tích cực đáng kể đến TQHD và lợi nhuận của DN.

Trong thế giới kinh doanh ngày nay, vốn con người được coi là một khái niệm có giá trị vì nhân viên của DN phải được coi là tài sản chứ không phải là chi phí. Marimuthu và cộng sự (2009) nghiên cứu vốn con người và TQHD của DN và đưa ra bằng chứng thuyết phục rằng sự phát triển vốn con người trong các tổ chức sẽ thúc đẩy tính đổi mới và TQHD của DN tốt hơn. Chan (2009) chỉ ra có mối liên hệ có ý nghĩa giữa VTT và lợi nhuận của các DN; và kết quả này cũng thống nhất với phát hiện của Sofian và cộng sự (2006), Tseng và Goo (2005), Mavridis và Kyrmizoglou (2005), Zhang và cộng sự (2006) và Tan và cộng sự (2007). Cụ thể, đối với các DN niêm yết tại sàn giao dịch chứng khoán Singapore, Tan và cộng sự (2007) chỉ ra rằng VTT ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả tài chính theo hướng tích cực, tức là DN có nhiều Vốn tri thức hơn sẽ giúp DN đạt được hiệu quả tài chính tốt hơn.

Tương tự, Yalama và Coskun (2007) chỉ ra rằng lợi nhuận của DN phụ thuộc vào Vốn tri thức của nó; nếu DN sử dụng vốn nhân lực, vốn cấu trúc và vốn quan hệ tốt hơn

thì nó sẽ sinh lời nhiều hơn. Kamath (2008) đánh giá mối liên hệ VTT và TQHD của các DN dược phẩm và kết luận rằng trong lĩnh vực này, NNL là động lực chính làm tăng lợi nhuận và vốn con người là thành phần quan trọng nhất so với các thành phần khác của VTT trong lĩnh vực đó. Tri thức ngầm mang lại lợi thế cạnh tranh trong thời gian dài. Cabrita và Bontis (2008) nghiên cứu mối liên hệ tương tự này trong lĩnh vực ngân hàng Bồ Đào Nha và kết luận rằng vốn con người là yếu tố chính không chỉ thúc đẩy hiệu quả tài chính mà còn tác động đến cấu trúc và vốn quan hệ của ngân hàng. Laing và cộng sự (2010) đánh giá vai trò của VTT trong việc thúc đẩy hiệu quả tài chính của các nhà nghỉ ở Australia và đưa ra kết quả cho thấy vốn con người chỉ là yếu tố quan trọng trong hiệu quả tài chính của các nhà nghỉ. Sharabati và cộng sự (2010) nghiên cứu vai trò của VTT trong hoạt động của ngành dược phẩm tại thị trường Jordan và đã xác định ba điểm chính: (1) đầu tư vào vốn con người mang lại hiệu quả và có thể hoàn vốn hơn vốn vật chất; (2) vốn con người quan trọng trong lĩnh vực dược phẩm hơn bất kỳ nguồn vốn nào khác; và (3) vốn con người phát triển vốn cấu trúc để tăng trưởng và đạt năng suất cao hơn. Trong khi nghiên cứu VTT và tác động của nó đến TQHD của các DN niêm yết tại sàn giao dịch chứng khoán Athens, Maditinos và cộng sự (2011) chứng thực bằng thực nghiệm rằng vốn con người là thành phần chính có tác động đáng kể nhất đến hiệu quả tài chính. Vốn nhân lực của tổ chức càng hiệu quả thì nó sẽ càng hoạt động tốt hơn; không phải trong giai đoạn hiện tại mà cả trong tương lai. Mặc dù các thành phần khác của Vốn tri thức có ảnh hưởng đến hiệu quả tài chính nhưng không nhiều như vốn con người. Joshi và cộng sự (2013) cũng đưa ra kết luận tương tự, khi nghiên cứu lĩnh vực dịch vụ của Australia, vốn con người là động lực thúc đẩy TQHD của một tổ chức. Mối quan hệ tích cực đó cũng có thể được phát hiện trong các nghiên cứu của Lv và Han (2015), Dzenopoljac và cộng sự (2016), Rehman và cộng sự (2012), Abdullah và Sofian (2012), Tseng và Goo (2005), Goh (2005), Tan và cộng sự (2007), Young và cộng sự (2009), Mehralian và cộng sự (2012), Phusavat và cộng sự (2012), Zin và cộng sự (2014), Sufian và cộng sự (2016), Poh và cộng sự (2018), Saruchi và cộng sự (2019).

Về mối quan hệ giữa VTT và TQHD, Bhatti và cộng sự (2010) cho rằng có một mối quan hệ tích cực giữa hoạt động VTT và TQHD, hay nói cách khác việc tăng cường thực hiện các hoạt động VTT một cách hiệu quả sẽ làm gia tăng TQHD. Kiến thức quản

lý được công nhận là một vũ khí quan trọng để duy trì lợi thế cạnh tranh và cải thiện TQHD. Đánh giá VTT đã ngày càng trở nên quan trọng vì nó giúp cho các tổ chức để nâng cao TQHD và khả năng cạnh tranh của mình (Zaied và cộng sự, 2012). Họ đã chỉ ra rằng có một mối quan hệ tích cực giữa các cơ sở hạ tầng VTT, quy trình VTT và TQHD. Suzana và Kasim (2010) cho thấy mức độ thực hành VTT là tiêu chí quan trọng để xác định và cải thiện TQHD. Tương tự, Chang và Chuang (2011) đã kiểm tra thực nghiệm tính hiệu quả của các quy trình VTT từ vai trò của năng lực cơ sở hạ tầng và chiến lược kinh doanh lên TQHD. Mills và Smith (2011) đã cho thấy rằng một số tài nguyên kiến thức (cấu trúc và chuyên đổi) có liên quan trực tiếp đến TQHD, trong khi những yếu tố khác (công nghệ và văn hóa) không liên quan trực tiếp đến TQHD.

Tuy nhiên, có một số nghiên cứu chỉ ra mối liên hệ tiêu cực giữa VTT và TQHD của tổ chức trong các khoảng thời gian khác nhau do các yếu tố ngoại sinh cần được nhà nghiên cứu kiểm soát. Chẳng hạn, Lerro và cộng sự (2014) đưa ra mối liên hệ tiêu cực và quan sát thấy mẫu được kiểm tra thực nghiệm bao gồm thời kỳ suy thoái kinh tế khi trọng tâm chính của các DN là duy trì ổn định với lợi nhuận và hoạt động kinh doanh thấp. Liên quan đến thành phần vốn cấu trúc, Zeghal và Maaloul (2010) ghi nhận mối tương quan tiêu cực giữa vốn cấu trúc và TQHD của DN. Guo và cộng sự (2012) chỉ ra rằng vì chi phí nghiên cứu và phát triển, bằng sáng chế, nhãn hiệu, ... là những hạng mục có thể xác định được và góp phần xây dựng vốn cấu trúc cho nên có thể điều tra tác động của bằng sáng chế và R&D đến hiệu quả tài chính của DN. Kết quả thực nghiệm cho thấy bằng sáng chế không ảnh hưởng đến hiệu quả tài chính của DN trong khi chi phí R&D lại tác động tiêu cực đến TQHD của DN. Zack và cộng sự (2009) đã nghiên cứu tác động của các hoạt động VTT như là một thành phần của TQHD. Nghiên cứu cho thấy rằng VTT có liên quan trực tiếp đến TQHD; tuy nhiên, lại không có mối quan hệ trực tiếp nào được tìm thấy giữa VTT và hiệu quả tài chính của DN.

Như vậy, mối quan hệ giữa VTT và TQHD chưa thể hiện sự nhất quán trong các nghiên cứu khác nhau. Trong đó, một số nghiên cứu chỉ ra rằng quản lý không hiệu quả VTT có thể làm giảm hiệu quả TQHD, nhưng điều này thường xuất phát từ cách quản trị, không phải bản chất VTT. Mặc dù mức độ tác động có thể thay đổi theo ngành hoặc môi trường, hầu hết các nghiên cứu đều ủng hộ mối quan hệ cùng chiều giữa VTT và TQHD. Do vậy, để có thể bằng chứng về mối quan hệ này, Luận án này sẽ tiến hành

kiểm định giả thuyết nghiên cứu sau:

H1: Vốn tri thức tác động cùng chiều đến Thành quả hoạt động của tổ chức.

2.4.2. Môi quan hệ giữa Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực và Thành quả hoạt động của tổ chức

Nghiên cứu của Cheng và Mohd (2017) đã cho thấy việc đào tạo và đánh giá kết quả làm việc của nhân viên có ảnh hưởng tích cực và đáng kể đến TQHD. Người lao động cần có trách nhiệm thực hiện một số chức năng quan trọng một cách có hiệu quả nhằm đạt được mục tiêu chung của tổ chức. Yang (2017) cho rằng các phương pháp QTNNL hợp lý có ảnh hưởng đến hiệu suất và năng suất của tổ chức. Tương tự, Pfeffer (1998) cho rằng TTQT có tác động tích cực đến TQHD. Rahimic và Car (2004) chứng minh nhân viên có kiến thức, kỹ năng, năng lực và động lực, cũng như cảm giác thuộc về DN là rất quan trọng cho TQHD. Vì thế, nếu nhân viên xem xét các mục tiêu của DN là mục tiêu của riêng mình thì họ sẽ góp phần quan trọng trong việc nâng cao TQHD (Hoque, 1999). Koch và McGrath (1996) cho rằng các DN cần phát triển tài sản nhân lực của họ trở thành một kho tài năng mà không dễ dàng bắt chước nhằm nâng cao TQHD.

Trên thực tế, Milgrom và Roberts (1992) và Lado và Wilson (1994) cho rằng thiết kế và cấu trúc công việc là một yếu tố rất quan trọng làm thay đổi động cơ thúc đẩy nhân viên. Việc áp đặt công việc sẽ làm hạn chế phạm vi lao động và đơn vị chỉ sử dụng được một phần kinh nghiệm, kiến thức, và kỹ năng của nhân viên đó. Trái lại, nhân viên sẽ cảm thấy có động lực rất cao khi họ được tham gia trực tiếp vào việc xác định công việc. Việc kết hợp phát triển DN cùng với hoàn thiện cá nhân và cơ hội phát triển nghề nghiệp sẽ tạo ra hiệu quả cao cho đơn vị và thúc đẩy nhân viên tích cực tăng năng suất lao động của mình. Mặt khác, Doyle (1997) kết luận rằng thực hiện hoạch định nghề nghiệp tốt sẽ động viên tích cực nhân viên có trách nhiệm hơn và gắn bó hơn với DN, cùng với việc tự hoàn thiện phát triển các kỹ năng cá nhân đáp ứng các yêu cầu, quy chuẩn của DN.

Theo Wagner (1994) và Verma (1995), TQHD có mối liên hệ tích cực với sự thỏa mãn và năng suất làm việc của người lao động. Singh (2004) chỉ ra sự liên hệ đặc biệt giữa hai yếu tố QTNNL là đào tạo và đãi ngộ với TQHD, cụ thể là việc phân phối lợi nhuận trong hệ thống đãi ngộ lương thưởng hợp lý sẽ giúp nhân viên tham gia các hoạt động của tổ chức cao hơn và chất lượng hơn. Giữa công việc và đào tạo cũng có mối tương quan hỗ trợ nhau, thể hiện ở thái độ, kỹ năng và kiến thức công việc. Tương tự,

Trần Kim Dung và cộng sự (2010) kết luận TTQT có ảnh hưởng dương và rất mạnh đến TQHD.

Như vậy, các nghiên cứu trước đây đã nhất quán chứng minh rằng TTQT có ảnh hưởng tích cực và đáng kể đến các khía cạnh tài chính, phi tài chính, và năng suất tổng thể của tổ chức. Nhằm cung cấp thêm bằng chứng khẳng định hơn nữa về mối quan hệ này, Luận án này sẽ tiến hành kiểm định giả thuyết nghiên cứu sau:

H2: Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực tác động cùng chiều đến Thành quả hoạt động của tổ chức.

2.4.3. Mối quan hệ giữa Văn hoá tổ chức và Thành quả hoạt động của tổ chức

Trong bối cảnh nghiên cứu hiện đại về quản lý và tổ chức, văn hoá tổ chức và mối quan hệ của nó với TQHD của tổ chức đã trở thành một chủ đề quan trọng. Zhao và cộng sự (2018) đã xem xét mối quan hệ giữa văn hoá tổ chức và TQHD của tổ chức trong lĩnh vực công nghệ thông tin tại Trung Quốc. Phân tích dữ liệu từ 500 DN công nghệ thông tin cho thấy một mối quan hệ tích cực và đáng kể giữa văn hoá tổ chức hướng đến đổi mới và TQHD, đặc biệt là trong việc thúc đẩy sự sáng tạo và đổi mới. Ngoài ra, Torgaloz và cộng sự (2023) đã chỉ ra rằng văn hoá tổ chức chú trọng vào sự hợp tác và hỗ trợ lẫn nhau không chỉ cải thiện sự hài lòng và cam kết của nhân viên mà còn dẫn đến cải thiện đáng kể về TQHD, bao gồm chất lượng dịch vụ và TQHD. Appiah-Adu và Singh (1999) đã chỉ ra rằng VHTC có tác động cùng chiều đến TQHD; ngoài ra, VHTC khác nhau sẽ có các TQHD khác nhau. Zakari (2013) kết luận rằng các đặc điểm VHTC ảnh hưởng thuận chiều đến TQHD; trong đó, sứ mạng là yếu tố tác động mạnh nhất đến TQHD.

Những nghiên cứu này chứng minh mối quan hệ mật thiết giữa văn hoá tổ chức và TQHD của tổ chức, làm sáng tỏ việc một văn hoá tổ chức tích cực và phù hợp có thể là yếu tố quan trọng thúc đẩy sự thành công và TQHD. Điều này gợi ý rằng, việc xây dựng và duy trì một văn hoá tổ chức hỗ trợ và hướng đến mục tiêu chung có thể tạo ra một lợi thế cạnh tranh bền vững cho tổ chức. Do vậy, để có thêm bằng chứng thực nghiệm trong bối cảnh nghiên cứu tại Việt Nam nói chung và tại tỉnh Ninh Thuận nói riêng, Luận án này sẽ tiến hành kiểm định giả thuyết nghiên cứu sau:

H3: Văn hoá tổ chức tác động cùng chiều đến Thành quả hoạt động của tổ chức.

2.4.4. Mối quan hệ giữa Hành vi công dân tổ chức và Thành quả hoạt động của tổ

chức

Mối quan hệ giữa HVCT và TQHD của DN đã trở thành một chủ đề quan trọng trong nghiên cứu quản trị và hành vi tổ chức. Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng HVCT có ảnh hưởng tích cực đến TQHD của DN. Ví dụ, Organ và cộng sự (2006) đã phát hiện rằng HVCT góp phần vào sự hiệu quả tổ chức thông qua việc cải thiện năng suất, giảm mức độ vắng mặt và tỷ lệ luân chuyển nhân sự, và tăng cường sự hài lòng và trung thành của khách hàng. Hơn nữa, Podsakoff và cộng sự (2008) đã nhấn mạnh rằng HVCT tạo ra một môi trường làm việc hỗ trợ, nơi sự sáng tạo và đổi mới có thể phát triển, từ đó dẫn đến việc cải thiện hiệu suất kinh doanh và sự cạnh tranh trên thị trường.

Tuy nhiên, mối quan hệ giữa HVCT và TQHD không phải lúc nào cũng đơn giản hay trực tiếp. Rizaie và cộng sự (2023) đã chỉ ra rằng tác động của HVCT lên TQHD có thể phụ thuộc vào nhiều yếu tố khác nhau, bao gồm VHTC, lãnh đạo, và môi trường kinh doanh. Do đó, việc nghiên cứu sâu hơn về các điều kiện dẫn đến hiệu quả cao nhất của HVCT đối với TQHD của DN là cần thiết. Do vậy, để có thêm bằng chứng thực nghiệm trong bối cảnh nghiên cứu tại Việt Nam nói chung và tại tỉnh Ninh Thuận nói riêng, Luận án này sẽ tiến hành kiểm định giả thuyết nghiên cứu sau:

H4: Hành vi công dân tổ chức tác động cùng chiều đến Thành quả hoạt động của tổ chức.

2.4.5. Mối quan hệ giữa Vốn tri thức và Hành vi công dân tổ chức của nhân viên

Vốn tri thức được xem là một nguồn lực quan trọng cho sự phát triển và thành công tổ chức (Gogan và cộng sự, 2016). Thông qua phân tích dữ liệu từ một khảo sát đối với 350 nhân viên trong ngành công nghệ thông tin ở Ấn Độ, nghiên cứu của Hermanto và cộng sự (2021) đã phát hiện ra một mối liên kết tích cực giữa VTT và HVCT. Họ chỉ ra rằng nhân viên có trình độ cao về VTT có khả năng thể hiện HVCT cao hơn, do họ cảm thấy có trách nhiệm chia sẻ kiến thức và kỹ năng của mình để hỗ trợ đồng nghiệp và tổ chức, từ đó thúc đẩy một môi trường làm việc hợp tác và tích cực. Tương tự, Hermanto và cộng sự (2024) đã khám phá ảnh hưởng của VTT tác động lên HVCT thông qua việc xem xét tác động của chất lượng cuộc sống công việc như một biến trung gian. Kết quả cho thấy VTT không chỉ trực tiếp nâng cao HVCT mà còn gián tiếp nâng cao mức độ cam kết của nhân viên với tổ chức. Nhiều nghiên cứu thực nghiệm khác cũng cho thấy VTT là một yếu tố quan trọng trong việc thúc đẩy HVCT, từ đó

khuyến khích các tổ chức tập trung vào việc phát triển và quản lý VTT như một phần của chiến lược nhân sự của họ.

Dựa trên các nghiên cứu lý thuyết và thực nghiệm như trên, Luận án này sẽ tiến hành kiểm định giả thuyết nghiên cứu sau:

H5: Vốn tri thức tác động cùng chiều đến Hành vi công dân tổ chức của nhân viên.

2.4.6. Mối quan hệ giữa Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực và Hành vi công dân tổ chức của nhân viên

Thực tiễn QTNNL liên quan đến quyền lợi, nghĩa vụ và trách nhiệm của nhân viên nhằm đạt được hiệu quả cao cho cả tổ chức lẫn nhân viên. Trong thực tiễn, những hoạt động QTNNL rất đa dạng, phong phú và rất khác biệt tùy theo các đặc điểm về cơ cấu tổ chức, công nghệ kỹ thuật, nhân lực, tài chính, trình độ phát triển của các tổ chức. Hiện nay, chi phí lớn nhất và tài sản quý giá nhất là nhân viên, vì họ phải dựa vào khả năng chuyên môn và tài năng của nhân viên. Các nghiên cứu đã xem xét các hoạt động QTNNL đơn lẻ như lựa chọn, đào tạo hay quản trị thành quả hoạt động ảnh hưởng đến hành vi của từng cá nhân (Wright và Boswell, 2002; Boselie và cộng sự, 2005). Các nhà nghiên cứu đã lập luận rằng các hoạt động QTNNL, và các chiến lược của tổ chức cần được xem xét một cách toàn diện hơn, tác động đến các hành vi cá nhân để đánh giá tác động đó đối với kết quả của nhân viên (Gould-Williams và Mohamed, 2010; Snape và Redman, 2010). Giancaspro và cộng sự (2022) đã phát hiện mối liên hệ tích cực giữa TTQT và HVCT; trong đó, đánh giá kết quả công việc công bằng và phát triển nghề nghiệp là các hoạt động có mức độ tác động mạnh nhất. Tương tự, Al-Balushi và cộng sự (2020) cho thấy đào tạo và phát triển tích cực tăng cường HVCT bằng cách cải thiện kiến thức và kỹ năng của nhân viên, từ đó khuyến khích họ đóng góp tích cực hơn cho tổ chức.

Dựa trên các nghiên cứu lý thuyết và thực nghiệm như trên, Luận án này sẽ tiến hành kiểm định giả thuyết nghiên cứu sau:

H6: Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực tác động cùng chiều đến Hành vi công dân tổ chức của nhân viên.

2.4.7. Mối quan hệ giữa Văn hoá tổ chức và Hành vi công dân tổ chức của nhân viên

Erkutlu (2011) đã chỉ ra vai trò trung gian của VHTC trong mối quan hệ giữa công

bằng tổ chức và HVCT; cụ thể là yếu tố VHTC có thể tạo ảnh hưởng đến sự phát triển của các mối quan hệ giữa nhân viên và lãnh đạo. Nghiên cứu cũng chỉ ra rằng sự thành công của các nhà lãnh đạo trong các tổ chức phụ thuộc rất lớn vào sự hiểu biết VHTC của nhân viên. Họ có thể nâng cao HVCT cấp dưới bằng cách đối xử với họ bằng sự tôn trọng và công bằng, thể hiện sự cân nhắc cho nhu cầu cá nhân, cung cấp một môi trường làm việc hỗ trợ cho nhân viên. Mohanty và Rath (2012) đã chứng minh giả thuyết mỗi biến trong VHTC có tác động ở mức tương quan có ý nghĩa đến HVCT. Các kết quả cũng khẳng định nếu VHTC được nuôi dưỡng thì nó có thể định hình và phát triển HVCT của nhân viên.

Zhao và cộng sự (2012) đã khám phá mối quan hệ giữa VHTC hướng đến đội ngũ và HVCT trong các tổ chức ở Trung Quốc. Kết quả nghiên cứu cho thấy rằng một môi trường làm việc chú trọng đến sự hợp tác và hỗ trợ lẫn nhau có thể khuyến khích nhân viên thể hiện hành vi vượt trội. Còn Kumar và Pansari (2014) đã tiến hành đánh giá ảnh hưởng của VHTC dựa trên sự tôn trọng đối với HVCT trong ngành dịch vụ khách sạn. Sử dụng phương pháp định lượng để phân tích dữ liệu từ 400 nhân viên khách sạn, kết quả cho thấy một mối quan hệ tích cực giữa VHTC nơi mà sự tôn trọng được coi trọng và sự thể hiện HVCT trong việc hỗ trợ đồng nghiệp và tham gia vào hoạt động tổ chức. Như vậy, một VHTC tích cực, hỗ trợ có thể không chỉ cải thiện sự hài lòng và cam kết của nhân viên mà còn thúc đẩy họ thực hiện các hành vi tích cực vượt ngoài yêu cầu công việc của mình, từ đó đóng góp vào sự thành công tổng thể của tổ chức.

Do vậy, dựa trên các nghiên cứu lý thuyết và thực nghiệm như trên, Luận án này sẽ tiến hành kiểm định giả thuyết nghiên cứu sau:

H7: Văn hoá tổ chức tác động cùng chiều đến Hành vi công dân tổ chức của nhân viên.

2.4.8. Mối quan hệ giữa các thành phần của Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực và Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực tổng thể

Thực tiễn thu hút nguồn nhân lực (TTTNL) là bước đầu tiên trong chuỗi các hoạt động quản trị nguồn nhân lực, quyết định chất lượng nhân sự đầu vào của tổ chức. Danış (2024) đã chỉ rõ rằng các chiến lược thu hút hiệu quả như xây dựng thương hiệu nhà tuyển dụng mạnh và quy trình tuyển dụng công bằng, minh bạch không chỉ nâng cao chất lượng ứng viên mà còn góp phần cải thiện tổng thể hệ thống quản trị nguồn

nhân lực (QTNNL). Bên cạnh đó, Ahsan và cộng sự (2024) nhấn mạnh vai trò của các chiến lược thu hút nhân lực trong việc tạo nền tảng vững chắc cho các hoạt động đào tạo, phát triển và duy trì nhân lực hiệu quả, qua đó củng cố hệ thống QTNNL toàn diện. Do vậy, để có thêm bằng chứng thực nghiệm trong bối cảnh nghiên cứu tại Việt Nam nói chung và tại tỉnh Ninh Thuận nói riêng, Luận án này sẽ tiến hành kiểm định giả thuyết nghiên cứu sau:

H8: Thực tiễn thu hút nguồn nhân lực tác động cùng chiều đến Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực.

Abogsesa và Kaushik (2017) nhấn mạnh đào tạo và phát triển NNL là cốt lõi trong việc nâng cao năng lực nhân viên, từ đó tạo hiệu ứng tích cực lên toàn bộ hệ thống QTNNL. Tương tự, Igbino và cộng sự (2022) khẳng định rằng các chương trình đào tạo bài bản không chỉ phát triển kỹ năng và năng lực cho nhân viên mà còn gia tăng sự hài lòng và gắn bó, qua đó củng cố tính hiệu quả của các thực tiễn quản trị nhân lực trong tổ chức. Do vậy, để có thêm bằng chứng thực nghiệm trong bối cảnh nghiên cứu tại Việt Nam nói chung và tại tỉnh Ninh Thuận nói riêng, Luận án này sẽ tiến hành kiểm định giả thuyết nghiên cứu sau:

H9: Thực tiễn đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tác động cùng chiều đến Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực.

Thực tiễn duy trì nguồn nhân lực (TTDNNL) đóng vai trò then chốt trong việc giữ chân nhân viên giỏi và nâng cao sự ổn định trong tổ chức. Igbino và cộng sự (2022) cho thấy các chiến lược duy trì nhân lực như tạo môi trường làm việc tích cực, đãi ngộ công bằng và cơ hội phát triển rõ ràng có liên hệ chặt chẽ với sự thành công của hệ thống QTNNL toàn diện. Hơn nữa, Ghani và cộng sự (2022) chứng minh rằng việc duy trì hiệu quả nhân sự không chỉ giảm tỷ lệ luân chuyển mà còn tăng cường hiệu quả và tính thống nhất của QTNNL. Do vậy, để có thêm bằng chứng thực nghiệm trong bối cảnh nghiên cứu tại Việt Nam nói chung và tại tỉnh Ninh Thuận nói riêng, Luận án này sẽ tiến hành kiểm định giả thuyết nghiên cứu sau:

H10: Thực tiễn duy trì nguồn nhân lực tác động cùng chiều đến Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực.

2.4.9. Mối quan hệ giữa các thành phần của Văn hoá tổ chức và Văn hoá tổ chức tổng thể

Trao quyền nhân viên được xem như một yếu tố quan trọng tạo nên sự linh hoạt và năng động trong tổ chức. Theo Nuzul và cộng sự (2020), trao quyền thúc đẩy sự chủ động và cam kết của nhân viên, qua đó tăng cường các giá trị và văn hóa tổ chức tích cực. Bên cạnh đó, Singh (2021) khẳng định trao quyền giúp xây dựng một văn hóa làm việc dựa trên sự tin tưởng và trách nhiệm, góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động tổ chức. Do vậy, để có thêm bằng chứng thực nghiệm trong bối cảnh nghiên cứu tại Việt Nam nói chung và tại tỉnh Ninh Thuận nói riêng, Luận án này sẽ tiến hành kiểm định giả thuyết nghiên cứu sau:

H11: Trao quyền tác động cùng chiều đến Văn hoá tổ chức.

Nghiên cứu của Senge và cộng sự (2006) chỉ ra rằng phát triển năng lực liên tục là một phần thiết yếu trong xây dựng một văn hóa học tập và đổi mới. Ngoài ra, Wakrim và Khaldi (2023) khẳng định rằng các chương trình phát triển năng lực hiệu quả tạo ra văn hóa tổ chức coi trọng học hỏi và cải tiến liên tục. Do vậy, để có thêm bằng chứng thực nghiệm trong bối cảnh nghiên cứu tại Việt Nam nói chung và tại tỉnh Ninh Thuận nói riêng, Luận án này sẽ tiến hành kiểm định giả thuyết nghiên cứu sau:

H12: Phát triển năng lực tác động cùng chiều đến Văn hoá tổ chức.

Các nghiên cứu gần đây như của Garvin và cộng sự (2008) đã chứng minh rằng tổ chức học tập là yếu tố cốt lõi để phát triển một văn hóa tổ chức đổi mới và thích nghi nhanh chóng với những thay đổi từ môi trường kinh doanh. Tương tự, Li và Wang (2022) cũng nhấn mạnh vai trò của tổ chức học tập trong việc xây dựng văn hóa tổ chức thích ứng và phát triển bền vững. Do vậy, để có thêm bằng chứng thực nghiệm trong bối cảnh nghiên cứu tại Việt Nam nói chung và tại tỉnh Ninh Thuận nói riêng, Luận án này sẽ tiến hành kiểm định giả thuyết nghiên cứu sau:

H13: Tổ chức học tập tác động cùng chiều đến Văn hoá tổ chức.

Theo nghiên cứu của Alvesson và Sveningsson (2015), giá trị cốt lõi là nền tảng cơ bản để xây dựng văn hóa tổ chức, định hướng hành vi và quyết định trong tổ chức. Các giá trị cốt lõi rõ ràng và được thấm nhuần trong tổ chức giúp tạo dựng văn hóa đồng nhất và mạnh mẽ, thúc đẩy sự gắn bó và hợp tác (Williams, 2002). Do vậy, để có thêm bằng chứng thực nghiệm trong bối cảnh nghiên cứu tại Việt Nam nói chung và tại tỉnh Ninh Thuận nói riêng, Luận án này sẽ tiến hành kiểm định giả thuyết nghiên cứu sau:

H14: Giá trị cốt lõi tác động cùng chiều đến Văn hoá tổ chức.

Nhiều nghiên cứu đã khẳng định rằng một tầm nhìn rõ ràng và truyền cảm hứng có khả năng tạo ra động lực và sự đồng thuận trong tổ chức, qua đó phát triển VHTC tích cực và hướng tới mục tiêu chung (Truong và cộng sự, 2024). Do vậy, để có thêm bằng chứng thực nghiệm trong bối cảnh nghiên cứu tại Việt Nam nói chung và tại tỉnh Ninh Thuận nói riêng, Luận án này sẽ tiến hành kiểm định giả thuyết nghiên cứu sau:

H15: Tầm nhìn tác động cùng chiều đến Văn hoá tổ chức.

2.4.10. Mối quan hệ giữa các thành phần của Vốn tri thức và Vốn tri thức tổng thể

Vốn con người là thành phần trọng yếu của VTT, đại diện cho năng lực, kỹ năng, và kinh nghiệm của nhân viên trong tổ chức. Sobaih và cộng sự (2025) cho thấy rằng việc nâng cao chất lượng vốn con người thông qua các chương trình đào tạo và phát triển năng lực nhân viên không chỉ làm giàu vốn tri thức nội bộ mà còn tăng cường năng lực đổi mới và khả năng cạnh tranh của DN. Hơn nữa, Chiganze và Saḡsan (2022) nhấn mạnh rằng vốn con người càng phát triển sẽ càng gia tăng hiệu quả sử dụng vốn tri thức, từ đó góp phần vào hiệu quả hoạt động chung của tổ chức. Do vậy, để có thêm bằng chứng thực nghiệm trong bối cảnh nghiên cứu tại Việt Nam nói chung và tại tỉnh Ninh Thuận nói riêng, Luận án này sẽ tiến hành kiểm định giả thuyết nghiên cứu sau:

H16: Vốn con người tác động cùng chiều đến Vốn tri thức.

Vốn quan hệ (VQH), bao gồm các mối quan hệ với khách hàng, đối tác và cộng đồng, đóng vai trò then chốt trong việc xây dựng và mở rộng vốn tri thức của tổ chức. Theo Rideg và cộng sự (2023), các tổ chức có mạng lưới quan hệ mạnh mẽ có khả năng tiếp cận và tích lũy tri thức nhanh chóng hơn, đồng thời tối đa hóa khả năng chuyển đổi tri thức đó vào các hoạt động đổi mới. Tương tự, Lee và cộng sự (2023) khẳng định rằng việc duy trì và phát triển vốn quan hệ giúp nâng cao đáng kể vốn tri thức tổng thể và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Do vậy, để có thêm bằng chứng thực nghiệm trong bối cảnh nghiên cứu tại Việt Nam nói chung và tại tỉnh Ninh Thuận nói riêng, Luận án này sẽ tiến hành kiểm định giả thuyết nghiên cứu sau:

H17: Vốn quan hệ tác động cùng chiều đến Vốn tri thức.

Vốn tổ chức (VTC) bao gồm các hệ thống quản trị, quy trình hoạt động, và cơ cấu tổ chức, đóng vai trò quan trọng trong việc quản lý và sử dụng vốn tri thức hiệu quả. Theo Barbieri và cộng sự (2021), các tổ chức có cấu trúc quản trị rõ ràng và hiệu quả sẽ tối ưu hóa việc tích lũy và khai thác tri thức, qua đó tăng cường giá trị vốn tri thức.

Thêm vào đó, nghiên cứu của Zhao và cộng sự (2022) cho thấy vốn tổ chức mạnh mẽ không chỉ hỗ trợ việc lưu trữ và chia sẻ kiến thức hiệu quả mà còn tăng cường sự đổi mới và thích ứng nhanh với môi trường kinh doanh thay đổi. Do vậy, để có thêm bằng chứng thực nghiệm trong bối cảnh nghiên cứu tại Việt Nam nói chung và tại tỉnh Ninh Thuận nói riêng, Luận án này sẽ tiến hành kiểm định giả thuyết nghiên cứu sau:

H18: Vốn tổ chức tác động cùng chiều đến Vốn tri thức.

Nghiên cứu này sẽ kiểm định các giả thuyết nghiên cứu được nêu trong Bảng 2.2.

2.5. Mô hình nghiên cứu đề xuất

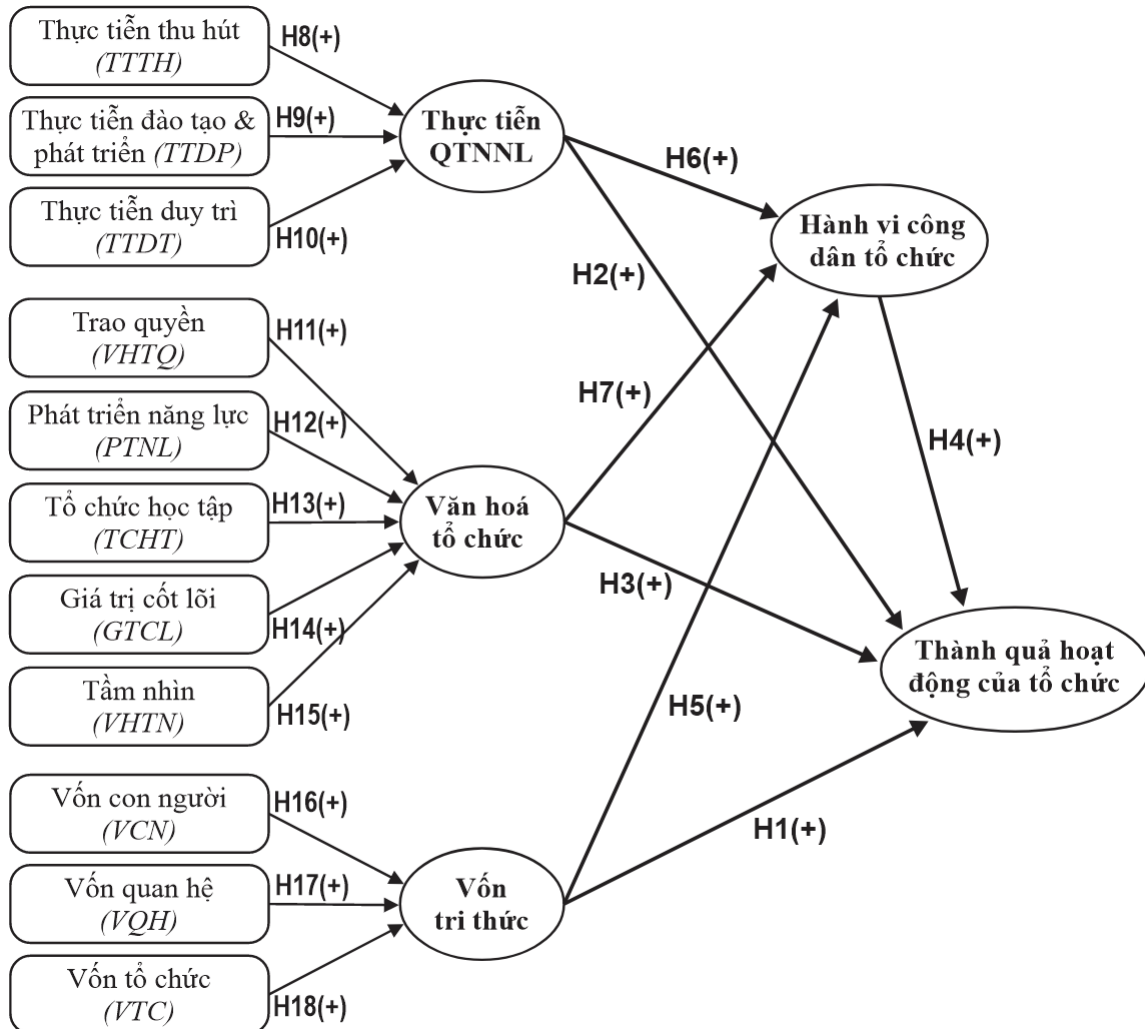
Từ việc lược khảo các nghiên cứu liên quan và các giả thuyết nghiên cứu như trên, tác giả mô hình hoá mối quan hệ giữa các yếu tố và giả thuyết nghiên cứu như Hình 2.2. Đặc biệt, trong nghiên cứu này, tác giả cũng sẽ tiến hành đánh giá tác động của các đặc điểm nhân khẩu học (giới tính, độ tuổi, trình độ học vấn, thâm niên công tác, chức vụ, ...) đến mối quan hệ giữa HVCT và TQHD, tức là sẽ xem xét vai trò điều tiết của các đặc điểm nhân khẩu học này đối với mối quan hệ đó.

Bảng 2.2. Các giả thuyết nghiên cứu trong nghiên cứu này

Giả thuyết nghiên cứu		Kỳ vọng dấu
H1	Vốn tri thức tác động cùng chiều đến Thành quả hoạt động của tổ chức.	+
H2	Thực tiễn QTNL tác động cùng chiều đến Thành quả hoạt động của tổ chức.	+
H3	Văn hoá tổ chức của DN tác động cùng chiều đến Thành quả hoạt động của tổ chức.	+
H4	Hành vi công dân tổ chức tác động cùng chiều đến Thành quả hoạt động của tổ chức.	+
H5	Vốn tri thức tác động cùng chiều đến Hành vi công dân tổ chức.	+
H6	Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực tác động cùng chiều đến Hành vi công dân tổ chức.	+
H7	Văn hoá tổ chức của DN tác động cùng chiều đến Hành vi công dân tổ chức.	+
H8	Thực tiễn thu hút nguồn nhân lực tác động cùng chiều đến Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực.	+
H9	Thực tiễn đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tác động cùng chiều đến Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực.	+
H10	Thực tiễn duy trì nguồn nhân lực tác động cùng chiều đến Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực.	+

Giả thuyết nghiên cứu		Kỳ vọng dấu
H11	Trao quyền tác động cùng chiều đến Văn hoá tổ chức.	+
H12	Phát triển năng lực tác động cùng chiều đến Văn hoá tổ chức.	+
H13	Tổ chức học tập tác động cùng chiều đến Văn hoá tổ chức.	+
H14	Giá trị cốt lõi tác động cùng chiều đến Văn hoá tổ chức.	+
H15	Tầm nhìn của tổ chức tác động cùng chiều đến Văn hoá tổ chức.	+
H16	Vốn con người tác động cùng chiều đến VTT của DN.	+
H17	Vốn quan hệ tác động cùng chiều đến Vốn tri thức của DN.	+
H18	Vốn tổ chức tác động cùng chiều đến Vốn tri thức của DN.	+

(Nguồn: Đề xuất của tác giả, 2023)



Hình 2.2. Mô hình nghiên cứu đề xuất

(Nguồn: Đề xuất của tác giả, 2023)

Kết luận Chương 2

Chương 2 đã hệ thống hóa các lý thuyết nền tảng bao gồm Lý thuyết Dựa vào Nguồn lực (RBV), Lý thuyết Năng lực Động (DCT), và Lý thuyết Trao đổi Xã hội (SET), giúp giải thích mối quan hệ giữa các yếu tố như thực tiễn quản trị nguồn nhân lực (QTNNL), văn hóa tổ chức (VHTC), vốn tri thức (VTT), hành vi công dân tổ chức (HVCT) và thành quả hoạt động doanh nghiệp (TQHD). Đồng thời, chương này cũng tổng hợp và phân tích các nghiên cứu trước đây về từng yếu tố để xác định những phát hiện chính và khoảng trống nghiên cứu. Kết quả của chương đã xây dựng nền tảng vững chắc cho mô hình nghiên cứu và các giả thuyết của luận án, tạo tiền đề cho việc kiểm định thực nghiệm trong các chương tiếp theo.

CHƯƠNG 3: THIẾT KẾ NGHIÊN CỨU

3.1 Phương pháp luận

Theo Ghauri và cộng sự (2020), hướng nghiên cứu có thể phát triển theo nhiều cách khác nhau, nó có thể tiếp cận định tính hoặc định lượng. Ghauri và cộng sự (2020) chia sẻ một cách cụ thể rằng, các nghiên cứu định tính là một hành trình khám phá và thăm dò một cách chuyên sâu về một hoạt động hoặc sự kiện của một tổ chức, đội nhóm hoặc một cá nhân. Đối với nghiên cứu định lượng, chúng tập trung vào việc, đề xuất và thử nghiệm các giả thuyết được tổng hợp từ lý thuyết cũng như là các hoạt động lượng hoá dữ liệu được tiến hành bằng cách áp dụng các mô hình đo lường. Ngoài ra, theo Nguyễn Đình Thọ (2014), bên cạnh việc tiến hành riêng lẻ các nghiên cứu định tính hoặc định lượng, nhà nghiên cứu có thể thực hiện phương pháp hỗn hợp, mức độ và thứ tự của các phương pháp sẽ khác nhau cho từng bối cảnh và mục đích của nghiên cứu đó, miễn là cung cấp các cách giải thích thuyết phục trong việc xây dựng và kiểm định các lý thuyết khoa học.

Sau khi trải qua quá trình tổng hợp lý thuyết làm cơ sở để đề xuất mô hình nghiên cứu, có thể thấy số lượng giả thuyết đặt ra trong bối cảnh luận án này là tương đối lớn, do đó phương pháp nghiên cứu định lượng có thể xem là phù hợp. Bên cạnh đó, như đã chia sẻ, khái niệm và bối cảnh tiếp cận của luận án này là còn tương đối mới tại Việt Nam, nên việc đánh giá và xây dựng để khiến cho mô hình nghiên cứu phù hợp hơn với bối cảnh thể chế này là điều cần thiết. Lập luận này được trình bày theo hướng dẫn của Nguyễn Đình Thọ (2014), đã đề cập rằng, khi nghiên cứu được tiến hành cho một quốc gia với những điều kiện và bối cảnh khác biệt như kinh tế, ngôn ngữ, thể chế, văn hoá ... thì việc nghiên cứu sơ bộ là điều cần quan tâm trước tiên. Qua những lập luận trên có thể thấy, phương pháp nghiên cứu kết hợp cả định lượng và định tính sẽ phù hợp hơn đối với luận án này. Do đó, luận án này sẽ tiến hành áp dụng phương pháp nghiên cứu định tính ở giai đoạn đầu tiên, bằng cách thực hiện nghiên cứu sơ bộ, với mục đích là điều chỉnh mô hình khái niệm và thang đo.

Ở giai đoạn tiếp theo sẽ tiến hành áp dụng phương pháp định lượng, cũng được xem là nghiên cứu chính thức nhằm kiểm định các giả thuyết dựa trên cơ sở dữ liệu thu thập được. Để thực hiện đề tài nghiên cứu này, tác giả xây dựng quy trình nghiên cứu

bao gồm 3 giai đoạn chính: (1) Nghiên cứu định tính xây dựng mô hình và xây dựng thang đo sơ bộ cho các yếu tố trong mô hình; (2) Nghiên cứu định lượng sơ bộ để hiệu chỉnh thang đo, kết quả cho thang đo chính thức và xây dựng bảng câu hỏi khảo sát cho nghiên cứu chính thức; và (3) Nghiên cứu định lượng chính thức để kiểm định mô hình và các giả thuyết nghiên cứu.

Cụ thể, xuất phát từ mục tiêu nghiên cứu của luận án là xây dựng mô hình tác động của TTQT, VTT, VHCT đến TQHD của các DN tại tỉnh Ninh Thuận và khám phá vai trò trung gian của HVCT và đến TQHD của các DN, tác giả thực hiện phương pháp định tính thông qua tìm kiếm tài liệu và thảo luận nhóm chuyên gia để lấy ý kiến. Việc thảo luận nhóm chuyên gia sẽ giúp tác giả khám phá yếu tố mới, điều chỉnh, bổ sung các khái niệm nghiên cứu, mô hình nghiên cứu cũng như thiết kế các thang đo phù hợp với bối cảnh nghiên cứu tại Việt Nam nói chung và tỉnh Ninh Thuận nói riêng. Sau khi xác định được mô hình nghiên cứu chính thức cùng với các thang đo của từng khái niệm nghiên cứu trong mô hình, mục tiêu tiếp theo của luận án là đo lường tác động của TTQT, VTT, VHCT đến TQHD, của HVCT và đến TQHD của các DN. Để thực hiện mục tiêu này, tác giả cần sử dụng phương pháp định lượng dựa trên các dữ liệu thị trường được thu thập.

Luận án sử dụng phương pháp Mô hình phương trình cấu trúc dựa trên bình phương tối thiểu riêng phần (Partial Least Square - Structural Equation Modeling - PLS-SEM) để phân tích dữ liệu. Theo Hair và cộng sự (2016), PLS-SEM áp dụng kỹ thuật hồi quy bình phương tối thiểu (OLS) với mục tiêu làm giảm thiểu các sai số của các biến phụ thuộc. Nói cách khác, PLS-SEM ước lượng các hệ số (các mối quan hệ mô hình đường dẫn) để tối đa hóa giá trị R^2 của khái niệm phụ thuộc. Theo Garson (2016), hiện tại PLS-SEM là cách tiếp cận phổ biến và hiệu quả nhất trong việc phân tích các mô hình cấu trúc tuyến tính gồm các biến ẩn (latent variables). Bên cạnh đó, với từ khóa PLS-SEM trên Google Scholar, các tác giả tìm thấy hơn 89.700 kết quả tại thời điểm tìm kiếm (13/08/2023). Điều này chứng tỏ PLS-SEM có sự tin cậy nhất định đối với các nhà nghiên cứu khi sử dụng PLS-SEM trong quá trình kiểm định và là một xu hướng ngày càng được chấp nhận.

Phân tích PLS-SEM được thiết kế và phát triển với mục đích nhằm làm giảm bớt áp lực do cỡ mẫu lớn và yêu cầu nghiêm ngặt về các mối quan hệ trong mô hình của

phương pháp CB-SEM (Dijkstra và Henseler, 2015; Rigdon, 2012). Mặc dù với cỡ mẫu thu thập nhỏ, phương pháp phân tích PLS-SEM cũng có thể xác định được các mô hình rất phức tạp và có độ tin cậy cao. Đồng thời, PLS-SEM là sự lựa chọn tốt khi nhà nghiên cứu không xác định được đặc tính phân phối của dữ liệu thu thập được. Đặc tính thống kê của PLS-SEM cung cấp những ước lượng mô hình mạnh mẽ với dữ liệu có đặc tính phân phối chuẩn cũng như phân phối không chuẩn (Henseler và cộng sự, 2009). Vì vậy, Luận án sử dụng phần mềm phân tích thống kê bình phương tối thiểu từng phần SmartPLS 4.0 để tiến hành ước lượng mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) thông qua các chỉ số tiêu chuẩn, phù hợp với đặc điểm nghiên cứu của luận án.

Cuối cùng, với mục tiêu nghiên cứu là đưa ra các hàm ý quản trị giúp các DN tỉnh Ninh Thuận tăng cường TQHD, tác giả cần thực hiện phương pháp định tính thông qua thảo luận nhóm chuyên gia một lần nữa để lý giải kết quả nghiên cứu, cũng như tăng giá trị các thảo luận và hàm ý quản trị.

Như vậy, để đạt được các mục tiêu nghiên cứu của luận án, tác giả sử dụng phương pháp nghiên cứu hỗn hợp gồm cả nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng. Đồng thời, kỹ thuật phân tích định lượng được tác giả sử dụng thông qua mô hình phân tích PLS-SEM dưới sự hỗ trợ của phần mềm SmartPLS 4.0. Trong nghiên cứu này, tác giả sử dụng PLS-SEM bởi vì các lý do sau:

(1) Phù hợp với mục tiêu khám phá và dự đoán: PLS-SEM (Partial Least Squares Structural Equation Modeling) là phương pháp được thiết kế để tối đa hóa phương sai được giải thích (R^2) của các biến phụ thuộc, điều này giúp nó trở thành công cụ mạnh mẽ để dự đoán và khám phá mối quan hệ nhân quả. Trái ngược với CB-SEM (Covariance-Based SEM), tập trung vào kiểm định mô hình phù hợp với dữ liệu, PLS-SEM cho phép các nhà nghiên cứu kiểm tra đồng thời nhiều mối quan hệ phức tạp và đưa ra dự đoán chính xác hơn (Hair và cộng sự, 2017). Trong nghiên cứu này, việc kiểm tra tác động của các yếu tố như thực tiễn quản trị nguồn nhân lực, VHTC và hành vi công dân tổ chức lên thành quả hoạt động của tổ chức đòi hỏi công cụ mạnh mẽ về dự đoán, điều mà PLS-SEM đáp ứng một cách xuất sắc.

(2) Xử lý tốt dữ liệu mẫu nhỏ và không phân phối chuẩn: Một ưu điểm nổi bật của PLS-SEM là khả năng hoạt động hiệu quả ngay cả khi dữ liệu không phân phối chuẩn hoặc kích thước mẫu nhỏ, vốn là hạn chế lớn của CB-SEM. Theo Hair và cộng sự

(2017), PLS-SEM không yêu cầu giả định về phân phối chuẩn, giúp nó trở thành lựa chọn tối ưu trong các nghiên cứu sử dụng thang đo Likert hoặc dữ liệu có phân phối không đối xứng. Ngoài ra, PLS-SEM yêu cầu kích thước mẫu tối thiểu thấp hơn CB-SEM, chỉ cần đáp ứng quy tắc $10*$ (10 lần số đường dẫn lớn nhất trong mô hình) (Chin, 1998). Điều này đặc biệt quan trọng khi nghiên cứu gặp hạn chế về nguồn lực hoặc số lượng mẫu.

(3) Phù hợp với mô hình phức tạp: PLS-SEM được thiết kế để xử lý tốt các mô hình phức tạp, bao gồm các mối quan hệ đa chiều và các biến tiềm ẩn phản ánh (reflective) hoặc hình thành (formative). Theo Sarstedt và cộng sự (2022), PLS-SEM có khả năng tích hợp cả hai loại biến này trong cùng một mô hình mà không gặp các vấn đề như không hội tụ hoặc không định danh (identifiability) thường thấy trong CB-SEM. Với nghiên cứu hiện tại, nơi các mối quan hệ giữa VTT, thực tiễn quản trị nguồn nhân lực, hành vi công dân tổ chức và thành quả hoạt động đòi hỏi cấu trúc phức tạp, PLS-SEM cung cấp công cụ lý tưởng để phân tích.

(4) Không yêu cầu tính đơn nhất mô hình: Một hạn chế quan trọng của CB-SEM là yêu cầu mô hình phải xác định và phù hợp hoàn toàn với dữ liệu (fit indices). Ngược lại, PLS-SEM không đòi hỏi các điều kiện này mà thay vào đó tập trung vào tính giải thích của từng mối quan hệ trong mô hình (Hair và cộng sự, 2021). Điều này cho phép PLS-SEM linh hoạt hơn, đặc biệt trong các lĩnh vực lý thuyết còn mới mẻ hoặc chưa phát triển hoàn chỉnh như nghiên cứu về hành vi công dân tổ chức và VTT.

(5) Hỗ trợ kiểm định các hiệu ứng trung gian và điều tiết: PLS-SEM được xem là phương pháp lý tưởng để kiểm định các hiệu ứng trung gian (mediation) và điều tiết (moderation) trong mô hình nghiên cứu. Với kỹ thuật bootstrap, PLS-SEM dễ dàng kiểm định ý nghĩa thống kê của các mối quan hệ ngay cả khi dữ liệu không phân phối chuẩn (Hayes, 2013). Trong nghiên cứu hiện tại, việc xem xét các vai trò trung gian của hành vi công dân tổ chức hoặc điều tiết của VHTC đòi hỏi một công cụ mạnh mẽ và linh hoạt như PLS-SEM.

(6) Tính ứng dụng cao trong nghiên cứu quản trị: PLS-SEM đã được chứng minh là phương pháp phù hợp cho các nghiên cứu ứng dụng trong quản trị, nơi dữ liệu thực tế thường không lý tưởng về số lượng và phân phối (Ringle và cộng sự, 2012). Bối cảnh nghiên cứu của bạn, vốn tập trung vào tác động của các thực tiễn quản lý và hành vi

nhân viên trong các tổ chức, yêu cầu phương pháp linh hoạt để không chỉ kiểm tra các giả thuyết lý thuyết mà còn đưa ra các khuyến nghị thực tiễn. PLS-SEM đáp ứng tốt cả hai yêu cầu này, giúp cân bằng giữa tính khoa học và tính ứng dụng.

Quy trình thực hiện các phương pháp nghiên cứu này được trình bày tóm tắt trong Hình 3.1.

3.2 Quy trình nghiên cứu

Để thực hiện mục tiêu nghiên cứu của luận án, nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng được sử dụng. Quy trình nghiên cứu được tiến hành theo các bước sau:

Bước 1: Xác định vấn đề nghiên cứu

Vấn đề nghiên cứu của luận án được xác định trên cơ sở phân tích bối cảnh lý thuyết và thực tiễn hiện nay tại Việt Nam nói chung và Ninh Thuận nói riêng.

Bước 2: Xác định mục tiêu nghiên cứu

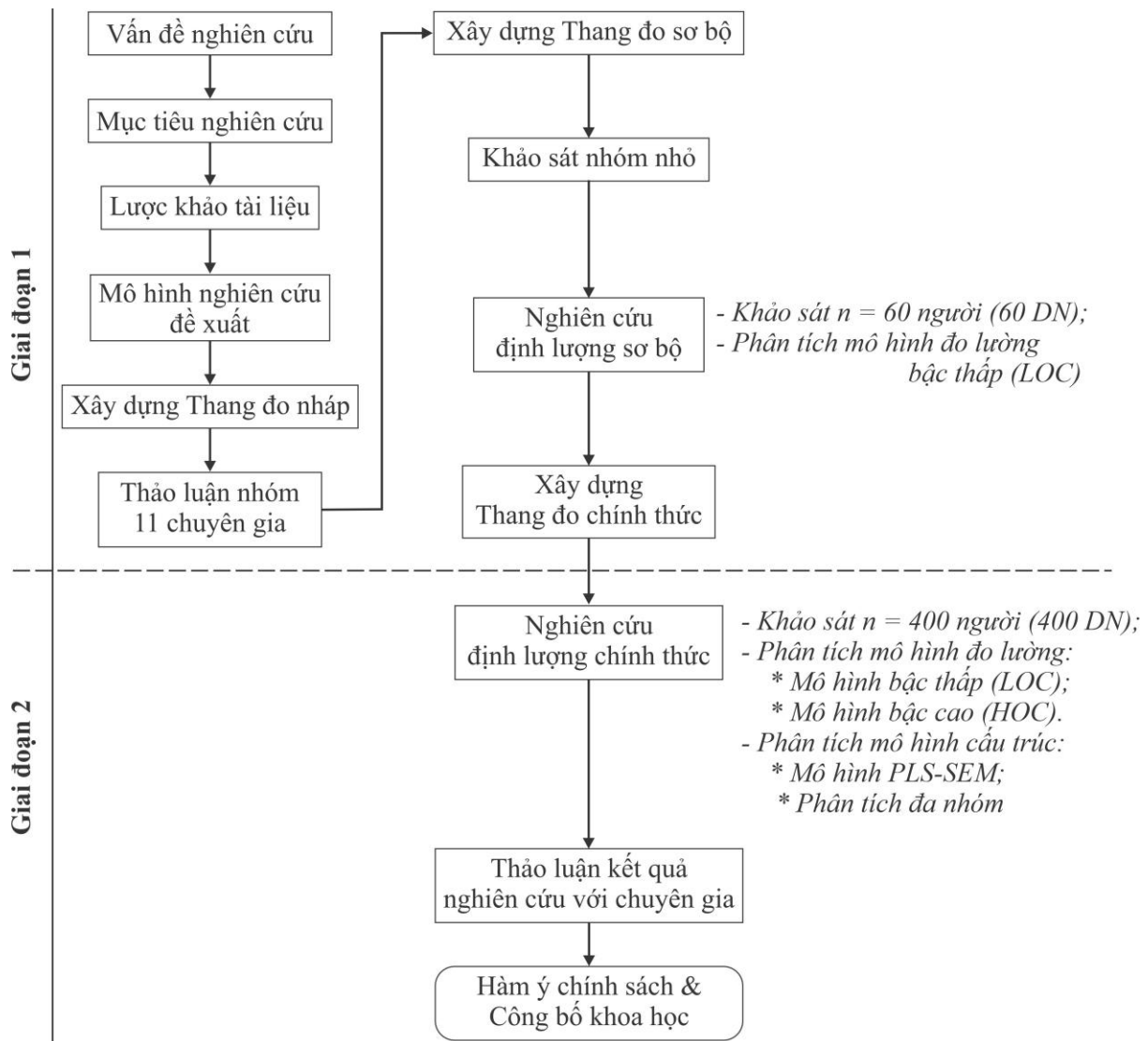
Xuất phát từ vấn đề nghiên cứu, luận án xác định các định mục tiêu nghiên cứu tổng quát và các mục tiêu nghiên cứu cụ thể. Các câu hỏi nghiên cứu cũng được đặt ra để làm rõ các mục tiêu nghiên cứu cụ thể.

Bước 3: Lược khảo tài liệu liên quan và xây dựng mô hình nghiên cứu đề xuất

Tổng quan tài liệu là bước cực kỳ quan trọng đối với một nghiên cứu, thông qua tổng quan tài liệu nhà nghiên cứu có cơ hội để chiêm nghiệm sự tiến hóa của kiến thức và khoa học về chủ đề muốn tiếp cận. Ngoài ra, nhà nghiên cứu cũng sẽ nắm bắt được các lý thuyết liên quan đến chủ đề cũng như là các phương pháp được sử dụng. Một phần không thể thiếu trong bước này là việc nhà nghiên cứu sẽ tổng hợp được các kết quả nghiên cứu và các hạn chế, những điều còn bỏ ngỏ của những nghiên cứu trước, để cuối cùng là xác định hướng đi mới cho riêng mình, từ đó rút ra các kết luận và kết quả đóng góp cho bức tranh khoa học chung của chủ đề nghiên cứu. Kết quả của quá trình tổng quan tài liệu theo phương pháp tổng quan tài liệu có hệ thống này sẽ giúp xác định cụ thể các nghiên cứu liên quan mật thiết đến mối quan hệ giữa TTQT, VHTC, đổi mới sáng tạo, VTT và thành quả hoạt động của tổ chức để tác giả xác định khoảng trống nghiên cứu.

Để tiến hành tổng quan tài liệu, Luận án đã sử dụng một số từ khoá quan trọng như TTQT, VHTC, đổi mới sáng tạo, VTT và thành quả hoạt động của tổ chức cũng như mối quan hệ giữa các từ khoá này trên cơ sở dữ liệu Scopus. Các phát hiện từ quá

trình tổng quan tài liệu là nền tảng để Luận án trình bày các khoảng trống nghiên cứu, từ đó đề xuất mô hình nghiên cứu để giải quyết các hạn chế được phát hiện.



Hình 3.1. Quy trình nghiên cứu

(Nguồn: Đề xuất của tác giả, 2023)

Bước 4: Xây dựng thang đo nháp

Từ các yếu tố được xác định trong Mô hình nghiên cứu, tác giả tiến hành xây dựng thang đo nháp để làm cơ sở thực hiện giai đoạn nghiên cứu định tính. Do các thang đo sử dụng trong nghiên cứu này được kế thừa từ các thang đo gốc tại các thị trường nước ngoài, do đó, việc tham khảo ý kiến của các chuyên gia về các thang đo này là điều cần thiết.

Bước 5: Nghiên cứu định tính

Với thang đo nháp, tác giả tiến hành thảo luận nhóm 11 chuyên gia nhằm khám

phá yếu tố mới, điều chỉnh, bổ sung các khái niệm nghiên cứu, mô hình nghiên cứu cũng như thang đo cho phù hợp với điều kiện thực tiễn.

Bước 6: Xây dựng thang đo sơ bộ và Khảo sát nhóm nhỏ

Kết quả thảo luận nhóm chuyên gia giúp cho tác giả có thể xây dựng được thang đo sơ bộ với việc dùng các câu từ, ngữ nghĩa được dễ hiểu và hiểu nhất quán hơn giữa những người được khảo sát. Để đảm bảo bảng câu hỏi khảo sát đạt chất lượng cần thiết như vậy, tác giả cần thực hiện khảo sát nhóm nhỏ trước khi sử dụng bảng câu hỏi cho giai đoạn nghiên cứu định lượng sơ bộ.

Bước 7: Nghiên cứu định lượng

Giai đoạn này được thực hiện hai giai đoạn: Nghiên cứu định lượng sơ bộ và Nghiên cứu định lượng chính thức; theo đó:

- *Nghiên cứu định lượng sơ bộ*: được thực hiện nhằm đánh giá sơ bộ độ tin cậy và hội tụ cũng như độ phân biệt của các thang đo; trong đó, tác giả tiến hành đánh giá mô hình đo lường bậc thấp (LOC- Lower Order Constructs) bằng phần mềm SmartPLS 4.0. Mẫu nghiên cứu được thực hiện với cỡ mẫu dự kiến là 60 nhà quản lý của 60 DN, phương pháp lấy mẫu là phi xác suất, chủ định. Kết quả của nghiên cứu định lượng sơ bộ thang đo được hoàn chỉnh và sử dụng để thiết kế bảng câu hỏi chính thức cho nghiên cứu định lượng chính thức ở bước tiếp theo.

- *Nghiên cứu định lượng chính thức*: Được thực hiện với phương pháp chọn mẫu phi xác suất. Cỡ mẫu dự kiến là 400 nhà quản lý của 400 DN. Phương pháp lấy mẫu là phi xác suất, chủ định. Dữ liệu được thu thập bằng phương pháp khảo sát trực tiếp và bảng câu hỏi dạng Google Forms được gửi qua email. Mục đích của nghiên cứu định lượng chính thức nhằm đánh giá độ tin cậy và giá trị của thang đo, đồng thời kiểm định mức độ phù hợp của mô hình nghiên cứu và các giả thuyết nghiên cứu. Dữ liệu được xử lý bằng phần mềm thống kê SmartPLS 4.0.

Bước 8: Thảo luận kết quả nghiên cứu

Luận án tiến hành thảo luận kết quả nghiên cứu cùng với các chuyên gia. Bước này được thực hiện nhằm thu thập thêm ý kiến đóng góp của các chuyên gia để từ đó góp phần đề xuất các hàm ý quản trị ở bước tiếp theo.

Bước 9: Hàm ý quản trị

Bước cuối cùng này được thực hiện để rút ra kết luận chung của luận án và đề xuất

các hàm ý quản trị nhằm giúp các nhà quản trị của các DN tại tỉnh Ninh Thuận nói riêng và các DN Việt Nam nói chung nâng cao TQHD.

3.3 Nghiên cứu định tính

3.3.1. Xây dựng thang đo

Tác giả kế thừa các thang đo đã được công bố để phát triển thang đo cho nghiên cứu này. Phụ lục 1 trình bày nguồn tham khảo của các thang đo trong Mô hình nghiên cứu đề xuất ở Hình 2.2 và biến quan sát được đề xuất nhằm làm cơ sở thực hiện giai đoạn nghiên cứu định tính.

3.3.2. Phương pháp chuyên gia

Với những yếu tố được nêu trong Mô hình nghiên cứu mà tác giả đã trình bày tại Chương 2, tác giả tiến hành lựa chọn các thang đo thích hợp để phục vụ quá trình thảo luận nhóm chuyên gia. Dựa trên những thang đo gốc từ một số tài liệu được công bố, tác giả thực hiện dịch thuật các thang đo liên quan ra tiếng Việt và chỉnh sửa để đúng với ngữ cảnh nghiên cứu của Luận án như đã được trình bày trong Phụ lục 1.

Để khám phá, đánh giá và xác định lại mô hình lý thuyết và thang đo của các khái niệm nghiên cứu, tác giả thực hiện thảo luận nhóm các chuyên gia là các nhà quản lý của 11 DN ở Ninh Thuận, có kiến thức và am hiểu về QTNNL, VHTC, VTT, TQHD của DN nói chung và có kinh nghiệm thực tiễn trong hoạt động DN tại Ninh Thuận (làm việc tại các DN đang hoạt động tại Ninh Thuận; có kinh nghiệm về môi trường kinh doanh, hiểu rõ các thách thức và cơ hội của DN tại Ninh Thuận).

Bước 1- Chuẩn bị

Các công việc bao gồm, lựa chọn đối tượng thảo luận, xây dựng dàn ý phỏng vấn chi tiết, lên danh sách các biến nghiên cứu và thang đo cụ thể được sử dụng. Để lựa chọn đối tượng tham gia phỏng vấn, Luận án tiến hành lựa chọn những chuyên gia là các cá nhân có kiến thức và am hiểu về QTNNL cũng như công tác quản lý trong các DN; trong đó, việc xác định những người dùng có kinh nghiệm được xác định từ các mối quan hệ cá nhân của tác giả.

Bước 2- Tiến hành thảo luận nhóm chuyên gia

Như đã chia sẻ, sự khác biệt về thể chế, kinh tế văn hoá có thể làm sai lệch các kết quả đo lường (Nguyễn Đình Thọ, 2014), do đó, việc thực nghiệm sơ bộ nhằm kiểm tra sự phù hợp của thang đo trong bối cảnh nghiên cứu cụ thể là điều cần thiết. Kết quả thảo

luận nhóm chuyên gia, mô hình nghiên cứu và thang đo được phát triển, hoàn thiện để trở thành thang đo chính thức cho nghiên cứu định lượng. Theo đó, tác giả tiến hành thảo luận theo dàn ý đã soạn sẵn, nội dung thảo luận xoay quanh nội dung nghiên cứu và các quan điểm lý thuyết, cũng như các câu hỏi liên quan đến thang đo nhằm khám phá yếu tố mới, điều chỉnh, bổ sung các khái niệm nghiên cứu, mô hình nghiên cứu cũng như thang đo cho phù hợp với điều kiện thực tiễn. Tác giả tiến hành tiếp nhận ghi chú thông tin góp ý hoặc điều chỉnh bổ sung (nếu có) từ các chuyên gia. Kết quả tổng hợp sau đó sẽ được phân tích và xử lý cẩn thận hướng đến sự thống nhất chung.

Bước 3- Tổng kết hoạt động thảo luận nhóm chuyên gia

Các góp ý của các chuyên gia bao gồm các quyết định loại bỏ hoặc bổ sung biến nghiên cứu được tổng hợp và trình bày chi tiết trong Phụ lục 1. Đây được xem là thang đo nháp thứ hai của luận án để tiến hành khảo sát thử nghiệm.

3.4. Kết quả nghiên cứu định tính

Các chuyên gia đều đánh giá cao tính cấp thiết của vấn đề nghiên cứu trong đề tài này và cho rằng nó phù hợp với thực tiễn và bối cảnh nghiên cứu tại các DN ở Ninh Thuận. Đồng thời, họ cũng thống nhất cao về mối quan hệ giữa các yếu tố trong mô hình nghiên cứu mà tác giả đề xuất như trong Hình 2.2. Theo đánh giá chung của các chuyên gia, mô hình nghiên cứu trong Hình 2.2 có thể được nghiên cứu thêm đối với các DN khác tại Việt Nam nói chung. Còn về các biến quan sát được dùng trong bảng câu hỏi sơ bộ, các chuyên gia cho rằng cần phải điều chỉnh hoặc bỏ ra để nâng cao chất lượng của nội dung khảo sát cũng như giúp có được dữ liệu sơ cấp có giá trị dùng trong nghiên cứu này. Các góp ý này đã được tổng hợp và trình bày trong Phụ lục 1. Tác giả đã nghiêm túc ghi nhận các góp ý đó để điều chỉnh một số biến quan sát cũng như cải thiện bảng câu hỏi khảo sát dùng cho đợt khảo sát định lượng sơ bộ.

3.4.1 Thang đo Thành quả hoạt động của tổ chức

Dựa trên thang đo sẵn có từ công trình nghiên cứu của Lu và cộng sự (2015), tác giả đề xuất thang đo TQHD với 10 biến quan sát để lấy ý kiến của các chuyên gia. Kết quả tổng hợp các ý kiến của các chuyên gia được trình bày trong Phụ lục 1. Cả 10 biến quan sát được đề xuất đều đạt được sự đồng thuận cao của cả 11 chuyên gia; trong đó có 4 biến quan sát được đề nghị bỏ ra khỏi thang đo. Xét thấy các góp ý này phù hợp, tác giả quyết định bỏ biến quan sát này ra khỏi thang đo TQHD. Như vậy, thang đo

TQHD có 6 biến quan sát và được mã hoá như trong Bảng 3.1.

Bảng 3.1. Thang đo Thành quả hoạt động của tổ chức

Stt	Mã hoá	Biến quan sát đề xuất	Nguồn
1	TQHD1	Tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu của DN trong những năm gần đây có sự gia tăng.	Lu và cộng sự (2015)
2	TQHD2	Doanh số bán hàng của DN vẫn duy trì ở mức cao trong ngành.	
3	TQHD3	Thị phần của DN vẫn duy trì ở mức cao trong ngành.	
4	TQHD4	Vị thế cạnh tranh của DN trong ngành rất thuận lợi.	
5	TQHD5	Tốc độ tăng trưởng doanh số của DN vẫn duy trì ở mức cao trong ngành.	
6	TQHD6	Nhìn chung, TQHD là rất tốt.	

(Nguồn: Kết quả tổng hợp của tác giả)

3.4.2 Thang đo Hành vi công dân tổ chức

Dựa trên thang đo sẵn có của Pond và cộng sự (1997), tác giả đề xuất thang đo Hành vi công dân tổ chức với 6 biến quan sát để lấy ý kiến của các chuyên gia. Kết quả tổng hợp các ý kiến của các chuyên gia được trình bày trong Phụ lục 1. Cả 6 biến quan sát được đề xuất đều đạt được sự đồng thuận cao của các chuyên gia; trong đó, có biến quan sát gồm “*Nhân viên tích cực xử lý những thứ không được sửa chữa*” được các chuyên gia đề xuất bỏ ra vì nó được hàm chứa trong biến quan sát “*Nhân viên tích cực hỗ trợ nhà quản lý trong khả năng của mình*”. Xét thấy góp ý này phù hợp, tác giả đồng ý xoá một số biến quan sát theo góp ý. Như vậy, thang đo Hành vi công dân tổ chức có 5 biến quan sát và được mã hoá như trong Bảng 3.2.

Bảng 3.2. Thang đo Hành vi công dân tổ chức

Stt	Mã hoá	Biến quan sát đề xuất	Nguồn
1	HVCT1	Nhân viên tích cực hỗ trợ nhà quản lý trong khả năng của mình.	Pond và cộng sự (1997)
2	HVCT2	Nhân viên tích cực đưa ra các đề xuất sáng tạo để cải thiện hiệu quả công việc.	
3	HVCT3	Nhân viên tích cực hỗ trợ hướng dẫn cho người mới mặc dù không bắt buộc.	
4	HVCT4	Nhân viên tích cực giúp đỡ những người vắng mặt.	
5	HVCT5	Nhân viên thường làm việc trên định mức dù không bắt buộc.	

(Nguồn: Kết quả tổng hợp của tác giả)

3.4.3 Thang đo Văn hoá tổ chức

Dennison và Neale (2019) đề xuất thang đo Văn hoá tổ chức gồm 12 khía cạnh:

(1) Trao quyền; (2) Định hướng nhóm; (3) Phát triển năng lực; (4) Giá trị cốt lõi; (5) Đồng Thuận; (6) Hợp tác và hội nhập; (7) Tạo sự thay đổi; (8) Định hướng khách hàng; (9) Tổ chức học tập; (10) Định hướng chiến lược; (11) Hệ thống mục tiêu; (12) Tầm nhìn. Mỗi khía cạnh được đo lường bằng 4 biến quan sát; như vậy, Văn hoá tổ chức có thể được đo lường bằng 48 biến quan sát. Tuy nhiên, theo các chuyên gia, có nhiều khía cạnh chưa được các DN quan tâm trong hoạt động của họ. Do đó, các chuyên gia đề nghị chỉ nên xem xét các khía cạnh của Văn hoá tổ chức như: (1) Trao quyền; (2) Phát triển năng lực; (3) Giá trị cốt lõi; (4) Tổ chức học tập; (5) Tầm nhìn. Với lý do của các chuyên gia nêu ra và sự nhận thức của bản thân, tác giả đồng tình với các góp ý. Như vậy, thang đo Văn hoá tổ chức có 20 biến quan sát và được mã hoá như được trình bày trong Bảng 3.3.

3.4.4 Thang đo Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực

Dựa trên thang đo sẵn có của Trần Kim Dung và cộng sự (2010), tác giả đề xuất thang đo Thực tiễn QTNNL với 14 biến quan sát để lấy ý kiến của các chuyên gia. Kết quả tổng hợp các ý kiến của các chuyên gia được trình bày trong Phụ lục 1. Cả 14 biến quan sát được đề xuất đều đạt được sự đồng thuận cao của các chuyên gia. Ngoài ra, các chuyên gia cũng đề xuất xem xét khía cạnh “sự tham gia của nhân viên” trong quá trình ra quyết định của DN vì điều này cũng có tác động rất lớn đến hiệu quả công tác QTNNL của DN. Sự tham gia này rất quan trọng đối với sự phát triển của nhân viên; do vậy, khía cạnh này nên được bổ sung trong chức năng đào tạo và phát triển NNL của DN. Qua quá trình thảo luận với các chuyên gia, khía cạnh “sự tham gia của nhân viên” có thể được đo lường bằng 2 biến quan sát, gồm: “*Nhân viên được đóng góp ý kiến vào các quyết định của DN*” và “*Nhân viên được phép đưa ra những quyết định liên quan đến công việc của mình*”. Dựa vào các góp ý này, tác giả thấy việc xem xét thêm khía cạnh “sự tham gia của nhân viên” với 2 biến quan sát như vậy là hợp lý. Do đó, thang đo Thực tiễn QTNNL có 16 biến quan sát và được mã hoá như được trình bày trong Bảng 3.4.

Bảng 3.3. Thang đo Văn hoá tổ chức

Stt	Mã hoá	Biến quan sát đề xuất	Nguồn
	Trao quyền (VHTQ)		
1	VHTQ1	Các quyết định thường được đưa ra dựa trên nguồn thông tin tốt nhất.	Dennison và Neale (2019)
2	VHTQ2	Thông tin được chia sẻ rộng rãi để mọi người có thể lấy khi cần.	
3	VHTQ3	Mọi người đều tin rằng bản thân mình có ảnh hưởng tích cực.	
4	VHTQ4	Kế hoạch kinh doanh là quá trình liên tục và lôi kéo tất cả mọi người tham gia.	
	Phát triển năng lực (PTNL)		
5	PTNL1	Nhân viên được uỷ quyền để tự chủ công việc của mình.	
6	PTNL2	Năng lực của nhân viên liên tục nâng cao.	
7	PTNL3	DN liên tục đầu tư vào phát triển kỹ năng nhân viên.	
8	PTNL4	Năng lực của nhân viên được xem là nguồn lực quan trọng trong lợi thế cạnh tranh của DN.	
	Giá trị cốt lõi (GTCL)		
9	GTCL1	Các nhà lãnh đạo làm đúng như đã cam kết.	
10	GTCL2	DN có hệ thống giá trị rõ ràng và nhất quán để dẫn dắt mọi hành động.	
11	GTCL3	Nhân viên phải chịu trách nhiệm nếu bỏ qua các giá trị cốt lõi của DN.	
12	GTCL4	DN có một chuẩn đạo đức hướng dẫn hành vi cho nhân viên biết đúng sai.	
	Tổ chức học tập (TCHT)		
13	TCHT1	DN xem thất bại như một cơ hội học tập và cải thiện.	
14	TCHT2	DN khuyến khích sự sáng tạo và chấp nhận rủi ro.	
15	TCHT3	Học hỏi là mục tiêu quan trọng trong công việc hàng ngày.	
16	TCHT4	Cấp trên biết rất rõ những gì cấp dưới làm.	
	Tầm nhìn (VHTN)		
17	VHTN1	Các nhân viên có cùng viễn cảnh về hình ảnh của tổ chức trong tương lai.	
18	VHTN2	Nhà lãnh đạo có tầm nhìn dài hạn.	
19	VHTN3	Tầm nhìn đã tạo ra sự hưng phấn và động lực cho nhân viên.	
20	VHTN4	DN đáp ứng các nhu cầu ngắn hạn mà không ảnh hưởng đến chiến lược lâu dài.	

(Nguồn: Kết quả tổng hợp của tác giả)

Bảng 3.4. Thang đo Thực tiễn QTNL

Stt	Mã hoá	Biến quan sát đề xuất	Nguồn
	Thu hút (TTTH)		
1	TTTH1	Công việc được phân chia hợp lý.	Trần Kim Dung và cộng sự (2010)
2	TTTH2	Công việc được phản ánh đầy đủ trong bản mô tả công việc.	
3	TTTH3	Việc tuyển dụng được thông báo rộng rãi, công khai.	
4	TTTH4	Quy trình tuyển dụng đảm bảo tính khoa học.	
5	TTTH5	Tiêu chuẩn tuyển chọn phù hợp với tiêu chuẩn công việc.	
	Đào tạo và Phát triển (TTDP)		
6	TTDP1	Các chương trình đào tạo phù hợp với yêu cầu của nhân viên.	Trần Kim Dung và cộng sự (2010)
7	TTDP2	Nhân viên được định hướng phát triển nghề nghiệp rõ ràng.	
8	TTDP3	Nhân viên được tạo điều kiện thuận lợi để phát triển nghề nghiệp.	
9	TTDP4	Nhân viên có nhiều cơ hội để thăng tiến.	
10	TTDP5	Nhân viên được đóng góp ý kiến vào các quyết định của DN.	Thêm mới theo góp ý của các chuyên gia
11	TTDP6	Nhân viên có thể đưa ra những quyết định liên quan đến công việc của mình.	
	Công tác duy trì (TTDT)		
12	TTDT1	Nhân viên hiểu rõ hệ thống các tiêu chuẩn đánh giá.	Trần Kim Dung và cộng sự (2010)
13	TTDT2	Hệ thống đánh giá kích thích nhân viên nâng cao năng lực làm việc.	
14	TTDT3	Kết quả đánh giá là công bằng, chính xác.	
15	TTDT4	Chế độ lương, thưởng kích thích sự nỗ lực của nhân viên.	
16	TTDT5	Mức lương, thưởng tương xứng với kết quả làm việc của nhân viên.	

(Nguồn: Kết quả tổng hợp của tác giả)

3.4.5 Thang đo Vốn tri thức

Dựa trên thang đo sẵn có từ nghiên cứu của Castro và Delgado-Verde (2012), tác giả đề xuất thang đo Vốn tri thức với 20 biến quan sát để lấy ý kiến của các chuyên gia. Kết quả tổng hợp các ý kiến của các chuyên gia được trình bày trong Phụ lục 1. Cả 20 biến quan sát được đề xuất đạt được sự đồng thuận cao của các chuyên gia; trong đó có 7 biến quan sát được đề nghị bỏ ra. Với lý do của các chuyên gia nêu ra và sự nhận thức của bản thân, tác giả đồng ý bỏ một số biến quan sát theo góp ý. Như vậy, thang đo Vốn tri thức có 13 biến quan sát và được mã hoá như được trình bày trong Bảng 3.5.

Bảng 3.5. Thang đo Vốn tri thức

Stt	Mã hoá	Biến quan sát đề xuất	Nguồn	
	Vốn con người (VCN)			
1	VCN1	DN phân bổ đủ nguồn lực cho việc đào tạo người lao động.	Castro và Delgado-Verde (2012)	
2	VCN2	Nhân viên có kinh nghiệm đầy đủ và phù hợp để thực hiện nhiệm vụ một cách thỏa đáng.		
3	VCN3	Nhân viên phát triển những ý tưởng và kiến thức mới.		
	Vốn quan hệ (VQH)			
4	VQH1	DN có được nhiều thông tin có giá trị về nhu cầu và xu hướng thị trường từ danh mục đầu tư của khách hàng.		
5	VQH2	Nhân viên làm việc với khách hàng để phát triển các giải pháp.		
6	VQH3	Nhân viên làm việc cùng với các nhà cung cấp để phát triển các giải pháp.		
7	VQH4	Nhân viên làm việc cùng với các đối tác chiến lược để phát triển các giải pháp.		
8	VQH5	Danh tiếng của DN về chất lượng sản phẩm thuộc hàng tốt nhất trong ngành.		
	Vốn tổ chức (VTC)			
9	VTC1	DN khuyến khích sự sáng tạo, đổi mới và/hoặc phát triển những ý tưởng mới.		
10	VTC2	DN có một hệ thống giá trị, niềm tin và mục tiêu chung hướng đến sự phát triển của những ý tưởng mới và sự đổi mới.		
11	VTC3	DN khuyến khích thử nghiệm và đổi mới như những cách để nâng cao quy trình.		
12	VTC4	Các nhà quản lý chia sẻ niềm tin tương tự về việc quản lý tương lai của DN.		
13	VTC5	Phần lớn kiến thức của DN liên quan đến các quy trình, hệ thống và cấu trúc được chứa trong cơ sở dữ liệu, mạng nội bộ.		

(Nguồn: Kết quả tổng hợp của tác giả)

Thông qua kết quả của giai đoạn nghiên cứu định tính, tác giả tiến hành thiết kế bảng câu hỏi khảo sát sơ bộ và gửi bảng câu hỏi khảo sát này cho 12 người trong Ban Giám đốc của 6 DN tại Ninh Thuận để ghi nhận thêm ý kiến của họ về sự tương minh trong câu chữ của các biến quan sát nhằm đảm bảo rằng “tất cả các đáp viên đều hiểu cùng nội dung như nhau khi nhận được bảng câu hỏi khảo sát này”. Nếu có nội dung nào chưa rõ hoặc làm cho người đọc hiểu sai, tác giả tiến hành điều chỉnh cho phù hợp và hoàn thiện bảng câu hỏi trước khi tiến hành giai đoạn nghiên cứu định lượng sơ bộ (Phụ lục 2).

3.5 Nghiên cứu định lượng

3.5.1 Nghiên cứu định lượng sơ bộ

Giai đoạn này được tiến hành nhằm điều tra sơ bộ một mẫu có kích thước không lớn nhằm đánh giá chất lượng của các biến quan sát về sự tường minh của ngữ nghĩa cũng như đánh giá độ tin cậy và giá trị của thang đo trước khi thực hiện đợt nghiên cứu chính thức với quy mô lớn hơn nhằm kiểm định các giả thuyết nghiên cứu đã đề xuất trong đề tài.

3.5.1.1 Công cụ thu thập dữ liệu

Trong giai đoạn này, tác giả sử dụng bảng câu hỏi khảo sát được xây dựng trong sau quá trình nghiên cứu định tính nhằm kiểm tra mức độ hoàn thiện của các câu hỏi khảo sát, cũng như đảm bảo tính dễ hiểu và khả năng đọc hiểu của các đối tượng tham gia khảo sát. Nội dung và hình thức của bảng câu hỏi khảo sát sơ bộ được trình bày trong Phụ lục 2.

3.5.1.2 Quy trình thu thập dữ liệu

Hair và cộng sự (2014) đã xuất quy tắc 10 lần (10-times rule) để xác định kích thước mẫu tối thiểu trong PLS-SEM. Cụ thể, quy tắc này như sau: Kích thước mẫu tối thiểu sẽ bằng 10 lần số biến quan sát của một cấu trúc thang đo (biến) dạng nguyên nhân có nhiều biến quan sát nhất và tối thiểu sẽ bằng 10 lần số đường dẫn tác động hướng vào một cấu trúc thang đo có nhiều đường dẫn hướng vào nó nhất. Với các biến quan sát trong được trình bày trong Mục 3.3 và dựa vào quy tắc 10 lần do Hair và cộng sự (2014) đề xuất, tác giả xác định kích thước mẫu tối thiểu cần dùng cho giai đoạn nghiên cứu định lượng sơ bộ này là 60.

Trong khoảng thời gian từ 02/2023 - 04/2023, thông qua mối quan hệ cá nhân của tác giả, tác giả đã thực hiện phát bảng câu hỏi khảo sát trực tiếp đến 80 nhà quản lý của 80 DN tại Ninh Thuận (chỉ mời 1 người đại diện của mỗi DN tham gia khảo sát) và được chọn theo phương pháp lấy mẫu thuận tiện. Cụ thể, trong 80 DN đó có 75 DN nhỏ và vừa do đây là loại hình DN phổ biến nhất tại Ninh Thuận (chiếm 97% tổng số DN trong tỉnh), còn lại là 5 DN lớn; các DN này là các công ty TNHH và cổ phần, đều đã và đang hoạt động trên 5 năm. Các DN này đang hoạt động trong lĩnh vực du lịch, thương mại và dịch vụ, năng lượng tái tạo, sản xuất và chế biến công nghiệp. Kết quả thu về được 71 phiếu (đạt tỷ lệ 88,75%). Sau đó, tác giả tiến hành mã hoá dữ liệu và

thực hiện việc làm sạch dữ liệu. Trong 71 quan sát được thu thập, có 8 phiếu bỏ quá nhiều nội dung nên được xem là không hợp lệ. Do đó, giai đoạn nghiên cứu sơ bộ dùng dữ liệu thu thập được từ 63 quan sát hợp lệ để tiến hành phân tích sơ bộ.

3.5.1.3 Quy trình phân tích dữ liệu

Mục đích của giai đoạn này là để đánh giá các yêu cầu về giá trị của thang đo nghiên cứu nhằm đảm bảo các thang đo đưa vào nghiên cứu phải đáp ứng đủ các giá trị cần thiết như: Độ tin cậy, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt của thang đo. Mô hình nghiên cứu đề xuất được thể hiện trong Hình 4 được xem là mô hình kết quả - nguyên nhân bậc cao; trong đó, các yếu tố như Thực tiễn QTNNL, Văn hoá tổ chức và Vốn tri thức được xem là các yếu tố bậc cao.

Để đánh giá mô hình đo lường bậc cao trong SmartPLS, các nhà nghiên cứu như Becker và cộng sự (2012), Ringle và cộng sự (2012) và Wetzels và cộng sự (2009) đề xuất hai phương pháp tiếp cận chính, gồm: (1) phương pháp tiếp cận các biến quan sát lặp lại (repeated indicator approach) và (2) phương pháp tiếp cận hai giai đoạn (two-stages approach). Mỗi cách tiếp cận này có ưu và nhược điểm khác nhau. Do đó, trong phân tích mô hình đo lường bậc cao, các nhà nghiên cứu thường sử dụng kỹ thuật biến quan sát lặp lại để đánh giá mô hình đo lường bậc thấp (LOC- Lower Order Constructs) và dùng kết quả đánh giá mô hình LOC để bổ sung vào dữ liệu phục vụ cho việc đánh giá mô hình bậc cao (HOC- Higher Order Constructs). Mô hình đo lường trong SmartPLS thường được đánh giá thông qua các chỉ tiêu sau.

(i) Đánh giá chất lượng các biến quan sát

Trong SmartPLS, hệ số tải ngoài (outer loading) của các biến quan sát là chỉ số thể hiện mức độ liên kết giữa biến quan sát với biến tiềm ẩn tương ứng của nó (biến tiềm ẩn mẹ). Hệ số tải ngoài được tính bằng căn bậc hai trị tuyệt đối giá trị R^2 phép hồi quy tuyến tính từ biến tiềm ẩn mẹ lên biến quan sát. Hair và cộng sự (2016) cho rằng hệ số tải ngoài của từng biến quan sát cần lớn hơn hoặc bằng 0,708 bởi vì $0,708^2 \approx 0,5$, nghĩa là biến tiềm ẩn đã giải thích được 50% sự biến thiên của biến quan sát. Để dễ dàng ghi nhớ hơn, các nhà nghiên cứu làm tròn thành ngưỡng 0,7 và đây là ngưỡng được sử dụng phổ biến trong phân tích dữ liệu với phần mềm SmartPLS.

(ii) Độ tin cậy thang đo (Reliability)

Độ tin cậy thang đo trên SmartPLS được đánh giá thông qua hai chỉ số chính là

Cronbach's Alpha và Độ tin cậy tổng hợp (CR- Composite Reliability). Tuy nhiên, độ tin cậy tổng hợp CR được nhiều nhà nghiên cứu ưu tiên lựa chọn hơn Cronbach's Alpha bởi Cronbach's Alpha đánh giá thấp độ tin cậy hơn so với CR. Chin (1998) cho rằng trong nghiên cứu khám phá, CR phải từ 0,6 trở lên. Với các nghiên cứu khẳng định, ngưỡng 0,7 là mức phù hợp của chỉ số CR (Henseler và Sarstedt, 2013). Nhiều nhà nghiên cứu khác cũng đồng ý mức 0,7 là ngưỡng đánh giá phù hợp cho đại đa số trường hợp như Hair và cộng sự (2010) và Bagozzi và Yi (1988).

(iii) Tính hội tụ (Convergence)

Tính hội tụ trên SmartPLS được đánh giá dựa vào chỉ số phương sai trung bình được trích AVE (Average Variance Extracted). Hock và Ringle (2010) cho rằng một thang đo đạt giá trị hội tụ nếu AVE đạt từ 0,5 trở lên. Mức 0,5 (50%) này mang ý nghĩa biến tiềm ẩn mẹ trung bình sẽ giải thích được tối thiểu 50% biến thiên của từng biến quan sát con. Nếu một thang đo không đạt độ hội tụ, chúng ta cũng loại bỏ lần lượt từng biến quan sát có hệ số tải ngoài thấp nhất để cải thiện độ hội tụ. Nếu sau quá trình loại biến, tính hội tụ vẫn không đảm bảo, chúng ta kết luận thang đo không đảm bảo tính hội tụ và không sử dụng thang đo cho các phân tích định lượng phía sau.

(iv) Tính phân biệt (Discriminant Validity)

Giá trị phân biệt thể hiện cấp độ phân biệt của các khái niệm đo lường (Steenkamp và Van Trijp, 1991). Có hai cấp độ kiểm định giá trị phân biệt bao gồm kiểm định giá trị phân biệt giữa các thành phần trong cùng một khái niệm nghiên cứu thuộc mô hình (within - construct discriminant validity) và kiểm định giá trị phân biệt giữa các khái niệm nghiên cứu (across - construct discriminant validity) (Bagozzi và Foxall, 1996). Giá trị phân biệt đạt được khi tương quan giữa hai thành phần của một khái niệm hay giữa hai khái niệm nhỏ hơn 1 một cách có ý nghĩa. Khi đó, mô hình đạt được độ phù hợp với dữ liệu thị trường. Tính phân biệt của mô hình được đánh giá thông qua căn bậc hai phương sai trung bình được trích (Square Root of AVE- SQRTAVE) phải lớn hơn tương quan giữa các cấu trúc (Inter-Construct Correlations) trong bảng Fornell và Larcker.

Giá trị phân biệt cho thấy tính khác biệt của một cấu trúc khi so sánh với các cấu trúc khác trong mô hình. Cách tiếp cận truyền thống để đánh giá tính phân biệt là sử dụng chỉ số căn bậc hai AVE do Fornell và Larcker (1981) đề xuất. Henseler và cộng

sự (2015) đã sử dụng các nghiên cứu mô phỏng để chứng minh rằng giá trị phân biệt được đánh giá một cách tốt hơn bởi Chỉ số tỉ lệ đặc điểm dị biệt - đặc điểm đơn nhất (HTMT- Heterotrait - mono-trait ratio). Với chỉ số HTMT, Garson (2016) cho rằng giá trị phân biệt giữa hai biến tiềm ẩn được đảm bảo khi chỉ số HTMT nhỏ hơn 1. Henseler và cộng sự (2015) đề xuất rằng nếu giá trị này dưới 0,9 thì giá trị phân biệt sẽ được đảm bảo. Trong khi đó, Clark và Watson (1995) và Kline (2015) sử dụng ngưỡng tiêu chuẩn nghiêm ngặt hơn là 0,85. Để đánh giá chính xác độ phân biệt các thang đo bằng HTMT, chúng ta cần thực hiện bootstrapping để xem giá trị này có khác 1 một cách có ý nghĩa thống kê hay không. Đặc biệt, khi đánh giá tính phân biệt, chúng ta không đánh giá HTMT giữa độc lập với phụ thuộc mà chỉ đánh giá giữa các biến độc lập với nhau bởi vì khi biến độc lập tác động rất mạnh lên phụ thuộc, HTMT giữa biến độc lập với phụ thuộc có thể sẽ cao vượt ngưỡng 0,85.

Tóm lại, khi đánh giá mô hình đo lường trong SmartPLS, chúng ta sẽ xem xét các chỉ số đánh giá quan trọng sau:

- Hệ số tải ngoài (chuẩn hóa) phải lớn hơn 0,7 (Hair và cộng sự, 2016).
- Phương sai trung bình được trích xuất (AVE) phải lớn hơn 0,5 (Hair và cộng sự, 2016).
- Độ tin cậy tổng hợp (CR) phải lớn hơn 0,7 (Hair và cộng sự, 2016).
- Dựa theo bảng tiêu chí của Fornell và Larcker, với căn bậc hai AVE của mỗi cấu trúc trong mô hình nghiên cứu và tương quan với các cấu trúc còn lại (Fornell và Larcker, 1981).
- Chỉ số tỉ lệ đặc điểm dị biệt - đặc điểm đơn nhất (HTMT- Heterotrait - monotrait ratio) phải bé hơn hoặc bằng 0,85 (Henseler và cộng sự, 2015; Ringle và Sarstedt, 2016).

3.5.1.4 Kết quả nghiên cứu định lượng sơ bộ

Đánh giá mô hình đo lường bậc thấp:

- *Đánh giá chất lượng các biến quan sát*

Kết quả phân tích ma trận hệ số tải ngoài trong Bảng 3.6 cho thấy các biến quan sát đều đạt chất lượng cần thiết để phân tích sâu hơn.

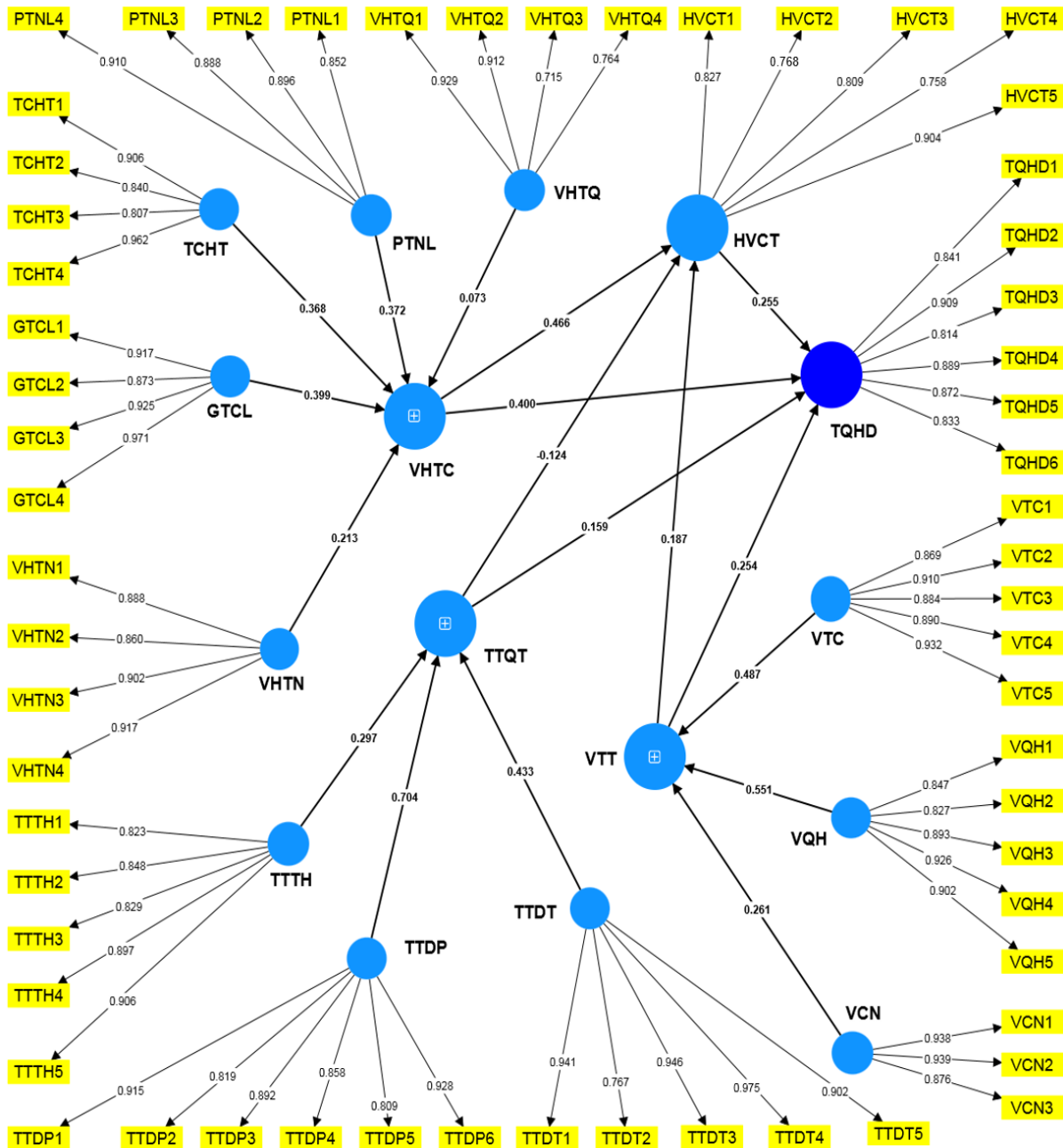
Bảng 3.6. Ma trận hệ số tải ngoài

	GTCL	HVCT	PTNL	TCHT	TQHD	TTDP	TTDT	TTTH	VCN	VHTN	VHTQ	VQH	VTC
GTCL1	0,917												
GTCL2	0,873												
GTCL3	0,925												
GTCL4	0,971												
HVCT1		0,827											
HVCT2		0,768											
HVCT3		0,809											
HVCT4		0,758											
HVCT5		0,904											
PTNL1			0,852										
PTNL2			0,896										
PTNL3			0,888										
PTNL4			0,910										
TCHT1				0,906									
TCHT2				0,840									
TCHT3				0,807									
TCHT4				0,962									
TQHD1					0,841								
TQHD2					0,909								
TQHD3					0,814								
TQHD4					0,889								
TQHD5					0,872								
TQHD6					0,833								
TTDP1						0,915							
TTDP2						0,819							
TTDP3						0,892							
TTDP4						0,858							
TTDP5						0,809							
TTDP6						0,928							
TTDT1							0,941						
TTDT2							0,767						
TTDT3							0,946						

	GTCL	HVCT	PTNL	TCHT	TQHD	TTDP	TTDT	TTTH	VCN	VHTN	VHTQ	VQH	VTC
TTDT4							0,975						
TTDT5							0,902						
TTTH1								0,823					
TTTH2								0,848					
TTTH3								0,829					
TTTH4								0,897					
TTTH5								0,906					
VCN1									0,938				
VCN2									0,939				
VCN3									0,876				
VHTN1										0,888			
VHTN2										0,860			
VHTN3										0,902			
VHTN4										0,917			
VHTQ1											0,929		
VHTQ2											0,912		
VHTQ3											0,715		
VHTQ4											0,764		
VQH1												0,847	
VQH2												0,827	
VQH3												0,893	
VQH4												0,926	
VQH5												0,902	
VTC1													0,869
VTC2													0,910
VTC3													0,884
VTC4													0,890
VTC5													0,932

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả, 2023)

Hình 3.2 thể hiện các giá trị hệ số tải ngoài của các biến quan sát cũng như các hệ số đường dẫn của Mô hình đo lường bậc thấp LOC. Kết quả trong Hình 3.2 cho thấy các giá trị hệ số tải ngoài của các biến quan sát cũng như các hệ số đường dẫn của Mô hình đo lường LOC đều có ý nghĩa thống kê.



Hình 3.2. Hệ số tải ngoài của Mô hình đo lường bậc thấp (LOC)

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả, 2023)

- *Đánh giá độ tin cậy và độ hội tụ thang đo*

Thang đo đạt được độ tin cậy và độ hội tụ khi độ tin cậy tổng hợp (CR) phải lớn hơn 0,7 và phương sai trung bình được trích (Average Variance Extracted- AVE) phải lớn hơn 0,5. Kết quả phân tích giá trị hội tụ trong Bảng 3.7 cho thấy tất cả các CR đều lớn hơn 0,8 và tất cả các AVE đều lớn hơn 0,6; đặc biệt là AVE đều nhỏ hơn CR. Do vậy, mô hình đạt giá trị hội tụ.

Bảng 3.7. Kết quả phân tích giá trị hội tụ của mô hình

Stt	Thang đo	Độ tin cậy tổng hợp (CR)	Phương sai trung bình (AVE)
1	GTCL- Giá trị cốt lõi	0,958	0,850
2	HVCT- Hành vi công dân tổ chức	0,896	0,635
3	PTNL- Phát triển năng lực	0,936	0,786
4	TCHT- Tổ chức học tập	0,932	0,776
5	TQHD- Thành quả hoạt động của DN	0,945	0,740
6	TTDP- Thực tiễn đào tạo và phát triển NNL	0,950	0,759
7	TTDT- Thực tiễn duy trì NNL	0,960	0,827
8	TTTH- Thực tiễn thu hút NNL	0,935	0,742
9	VCN- Vốn con người	0,941	0,843
10	VHTN- Tầm nhìn	0,940	0,795
11	VHTQ- Trao quyền	0,901	0,698
12	VQH- Vốn quan hệ	0,945	0,774
13	VTC- Vốn tổ chức	0,954	0,805

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả, 2023)

- *Đánh giá độ phân biệt*

Kết quả phân tích giá trị hội tụ trong Bảng 3.8 cho thấy mô hình đạt giá trị phân biệt; tức là có thể nói mô hình đạt được độ phù hợp với dữ liệu nghiên cứu.

Bảng 3.8. Giá trị phân biệt của mô hình theo Tiêu chuẩn Fornell-Larcker

	GTCL	HVCT	PTNL	TCHT	TQHD	TTDP	TTDT	TTTH	VCN	VHTN	VHTQ	VQH	VTC
GTCL	0,922												
HVCT	0,400	0,797											
PTNL	0,379	0,271	0,887										
TCHT	0,336	0,411	0,574	0,881									
TQHD	0,510	0,504	0,520	0,402	0,860								
TTDP	0,293	0,139	0,451	0,390	0,406	0,871							
TTDT	0,070	0,000	0,103	0,046	0,311	0,221	0,909						
TTTH	0,142	0,216	0,133	0,347	0,164	0,226	0,004	0,861					
VCN	0,078	0,183	0,098	0,072	0,265	0,039	0,260	0,045	0,918				
VHTN	0,272	0,008	0,211	0,295	0,301	0,297	0,099	0,317	0,102	0,892			
VHTQ	0,056	0,078	0,175	0,138	0,094	0,242	0,364	0,310	0,006	0,011	0,835		
VQH	0,106	0,193	0,107	0,125	0,377	0,097	0,305	0,034	0,414	0,164	0,022	0,880	
VTC	0,082	0,114	0,055	0,015	0,240	0,206	0,135	0,018	0,251	0,046	0,062	0,390	0,897

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả, 2023)

Ngoài ra, chúng ta cũng có thể đánh giá độ phân biệt của các thang đo thông qua chỉ số tỉ lệ đặc điểm dị biệt - đặc điểm đơn nhất (HTMT- Heterotrait – monotrait ratio). Bảng 3.9 cho thấy chỉ số HTMT lớn nhất là 0,619 nhỏ hơn 0,85. Vì thế, ta có thể kết luận rằng các khái niệm nghiên cứu tuy có tương quan nhưng vẫn phân biệt với các khái niệm nghiên cứu khác, không có hiện tượng trùng khái niệm.

Bảng 3.9. Kết quả phân tích chỉ số HTMT

	GTCL	HVCT	PTNL	TCHT	TQHD	TTDP	TTDT	TTTH	VCN	VHTN	VHTQ	VQH
HVCT	0,438											
PTNL	0,388	0,302										
TCHT	0,338	0,463	0,619									
TQHD	0,536	0,555	0,555	0,432								
TTDP	0,305	0,159	0,477	0,427	0,430							
TTDT	0,084	0,112	0,157	0,082	0,323	0,226						
TTTH	0,150	0,254	0,140	0,406	0,174	0,234	0,114					
VCN	0,094	0,205	0,116	0,089	0,287	0,092	0,278	0,072				
VHTN	0,285	0,090	0,225	0,312	0,324	0,322	0,113	0,348	0,118			
VHTQ	0,094	0,154	0,197	0,147	0,099	0,271	0,382	0,323	0,090	0,121		
VQH	0,118	0,215	0,119	0,141	0,403	0,126	0,324	0,088	0,452	0,175	0,147	
VTC	0,102	0,148	0,086	0,073	0,250	0,220	0,143	0,089	0,266	0,098	0,100	0,410

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả, 2023)

Với kết quả phân tích từ nghiên cứu định lượng sơ bộ như trên, mô hình nghiên cứu đề xuất ở Hình 2.2 trong Chương 2 đã được khẳng định và không có điều chỉnh. Do vậy, tác giả tiến hành xây dựng bảng câu hỏi khảo sát hoàn chỉnh để thực hiện giai đoạn nghiên cứu định lượng chính thức.

3.5.2. Nghiên cứu định lượng chính thức

3.5.2.1 Công cụ thu thập dữ liệu

Trong giai đoạn này, tác giả sử dụng bảng câu hỏi khảo sát được xây dựng trong sau quá trình nghiên cứu định lượng sơ bộ. Nội dung và hình thức của bảng câu hỏi khảo sát sơ bộ được trình bày trong Phụ lục 3.

3.5.2.2 Quy trình thu thập dữ liệu

Luận án này sẽ lựa chọn phương pháp lấy mẫu thuận tiện, chủ định. Để xác định kích thước mẫu dùng trong giai đoạn nghiên cứu chính thức này, tác giả dựa vào quy tắc 10 lần của Hair và cộng sự (2016) và Cochran (1977). Cụ thể, theo quy tắc 10 lần

của Hair và cộng sự (2016) thì kích thước mẫu cần tối thiểu 60 quan sát. Còn theo Cochran (1977) thì mẫu cần phải đủ lớn để đảm bảo độ tin cậy nhất định, và đề xuất công thức xác định kích thước mẫu (n) khi biết quy mô của tổng thể (N) như sau:

$$n = \frac{N}{1 + N\varepsilon^2}$$

Trong đó:

- n : Kích thước mẫu;
- N : Quy mô của tổng thể;
- ε : Sai số cho phép; trong nghiên cứu này, tác giả chọn $\varepsilon = 5\%$ vì đây là ngưỡng thường được sử dụng.

Tính đến ngày 30/06/2023, tỉnh Ninh Thuận có 4.919 DN hoạt động (Chi Cục Thống kê tỉnh Ninh Thuận, 2023). Khi đó, theo công thức tính kích thước mẫu của Cochran (1977) thì tác giả cần khảo sát tối thiểu 364 DN. Do vậy, đặt trong bối cảnh nghiên cứu và nguồn lực nghiên cứu hạn chế của tác giả, để đảm bảo thu thập đủ dữ liệu khảo sát cũng như là tránh các rủi ro có thể xảy ra, tác giả xác định chọn cỡ mẫu khảo sát là 400 DN. Cụ thể, trong khoảng thời gian từ 07/2023 - 10/2023, thông qua mối quan hệ cá nhân của tác giả và các đồng nghiệp, tác giả thực hiện khảo sát trực tiếp bằng bảng câu hỏi in đến 650 người làm công tác quản lý của 650 DN tại Ninh Thuận (mỗi DN chỉ mời một người tham gia khảo sát) nhằm đảm bảo có được tối thiểu 400 quan sát hợp lệ để thực hiện phân tích kết quả nghiên cứu.

3.5.2.3 Quy trình phân tích dữ liệu

Mục đích của giai đoạn này là để đánh giá các yêu cầu về giá trị của thang đo nghiên cứu nhằm đảm bảo các thang đo đưa vào nghiên cứu phải đáp ứng đủ các giá trị cần thiết như: Độ tin cậy, giá trị hội tụ, giá trị phân biệt của thang đo trước khi tiến hành phân tích mô hình cấu trúc (PLS-SEM). Do vậy, ngoài việc đánh giá lại mô hình đo lường như đã thực hiện trong giai đoạn nghiên cứu định lượng sơ bộ, trong giai đoạn nghiên cứu định lượng chính thức còn phân tích mô hình cấu trúc, bao gồm: tính cộng tuyến, mối quan hệ tác động giữa HOC với các biến khác trong mô hình.

(i) Đánh giá Mô hình đo lường bậc thấp

- *Đánh giá chất lượng các biến quan sát*

Trong SmartPLS, hệ số tải ngoài (outer loading) của các biến quan sát là chỉ số

thể hiện mức độ liên kết giữa biến quan sát với biến tiềm ẩn tương ứng của nó (biến tiềm ẩn mẹ). Hệ số tải ngoài được tính bằng căn bậc hai trị tuyệt đối giá trị R^2 phép hồi quy tuyến tính từ biến tiềm ẩn mẹ lên biến quan sát. Hair và cộng sự (2016) cho rằng hệ số tải ngoài của từng biến quan sát cần lớn hơn hoặc bằng 0,708 bởi vì $0,708^2 \approx 0,5$, nghĩa là biến tiềm ẩn đã giải thích được 50% sự biến thiên của biến quan sát. Để dễ dàng ghi nhớ hơn, các nhà nghiên cứu làm tròn thành ngưỡng 0,7 và đây là ngưỡng được sử dụng phổ biến trong phân tích dữ liệu với phần mềm SmartPLS.

- Độ tin cậy thang đo (Reliability)

Độ tin cậy thang đo trên SmartPLS được đánh giá thông qua hai chỉ số chính là Cronbach's Alpha và Độ tin cậy tổng hợp (CR- Composite Reliability). Tuy nhiên, độ tin cậy tổng hợp CR được nhiều nhà nghiên cứu ưu tiên lựa chọn hơn Cronbach's Alpha bởi Cronbach's Alpha đánh giá thấp độ tin cậy hơn so với CR. Chin (1998) cho rằng trong nghiên cứu khám phá, CR phải từ 0,6 trở lên. Với các nghiên cứu khẳng định, ngưỡng 0,7 là mức phù hợp của chỉ số CR (Henseler và Sarstedt, 2013). Nhiều nhà nghiên cứu khác cũng đồng ý mức 0,7 là ngưỡng đánh giá phù hợp cho đại đa số trường hợp như Hair và cộng sự (2010) và Bagozzi và Yi (1988).

- Tính hội tụ (Convergence)

Tính hội tụ trên SmartPLS được đánh giá dựa vào chỉ số phương sai trung bình được trích AVE (Average Variance Extracted). Hock và Ringle (2010) cho rằng một thang đo đạt giá trị hội tụ nếu AVE đạt từ 0,5 trở lên. Mức 0,5 (50%) này mang ý nghĩa biến tiềm ẩn mẹ trung bình sẽ giải thích được tối thiểu 50% biến thiên của từng biến quan sát con. Nếu một thang đo không đạt độ hội tụ, chúng ta cũng loại bỏ lần lượt từng biến quan sát có hệ số tải ngoài thấp nhất để cải thiện độ hội tụ. Nếu sau quá trình loại biến, tính hội tụ vẫn không đảm bảo, chúng ta kết luận thang đo không đảm bảo tính hội tụ và không sử dụng thang đo cho các phân tích định lượng phía sau.

- Tính phân biệt (Discriminant Validity)

Giá trị phân biệt thể hiện cấp độ phân biệt của các khái niệm đo lường (Steenkamp và Van Trijp, 1991). Có hai cấp độ kiểm định giá trị phân biệt bao gồm kiểm định giá trị phân biệt giữa các thành phần trong cùng một khái niệm nghiên cứu thuộc mô hình (within - construct discriminant validity) và kiểm định giá trị phân biệt giữa các khái niệm nghiên cứu (across - construct discriminant validity) (Bagozzi và Foxall, 1996).

Giá trị phân biệt đạt được khi tương quan giữa hai thành phần của một khái niệm hay giữa hai khái niệm nhỏ hơn 1 một cách có ý nghĩa. Khi đó, mô hình đạt được độ phù hợp với dữ liệu thị trường. Tính phân biệt của mô hình được đánh giá thông qua căn bậc hai phương sai trung bình được trích (Square Root of AVE- SQRTAVE) phải lớn hơn tương quan giữa các cấu trúc (Inter-Construct Correlations) trong bảng Fornell và Larcker.

Giá trị phân biệt cho thấy tính khác biệt của một cấu trúc khi so sánh với các cấu trúc khác trong mô hình. Cách tiếp cận truyền thống để đánh giá tính phân biệt là sử dụng chỉ số căn bậc hai AVE do Fornell và Larcker (1981) đề xuất. Henseler và cộng sự (2015) đã sử dụng các nghiên cứu mô phỏng để chứng minh rằng giá trị phân biệt được đánh giá một cách tốt hơn bởi Chỉ số tỉ lệ đặc điểm dị biệt - đặc điểm đơn nhất (HTMT- Heterotrait - mono-trait ratio). Với chỉ số HTMT, Garson (2016) cho rằng giá trị phân biệt giữa hai biến tiềm ẩn được đảm bảo khi chỉ số HTMT nhỏ hơn 1. Henseler và cộng sự (2015) đề xuất rằng nếu giá trị này dưới 0,9 thì giá trị phân biệt sẽ được đảm bảo. Trong khi đó, Clark và Watson (1995) và Kline (2015) sử dụng ngưỡng tiêu chuẩn nghiêm ngặt hơn là 0,85. Để đánh giá chính xác độ phân biệt các thang đo bằng HTMT, chúng ta cần thực hiện bootstrapping để xem giá trị này có khác 1 một cách có ý nghĩa thống kê hay không. Đặc biệt, khi đánh giá tính phân biệt, chúng ta không đánh giá HTMT giữa độc lập với phụ thuộc mà chỉ đánh giá giữa các biến độc lập với nhau bởi vì khi biến độc lập tác động rất mạnh lên phụ thuộc, HTMT giữa biến độc lập với phụ thuộc có thể sẽ cao vượt ngưỡng 0,85.

Tóm lại, khi đánh giá mô hình đo lường trong SmartPLS, chúng ta sẽ xem xét các chỉ số đánh giá quan trọng sau:

- Hệ số tải ngoài (chuẩn hóa) nên lớn hơn 0,7 (Hair và cộng sự, 2016).
- Phương sai trung bình được trích xuất (AVE) phải lớn hơn 0,5 (Hair và cộng sự, 2016).
- Độ tin cậy tổng hợp (CR) phải lớn hơn 0,7 (Hair và cộng sự, 2016).
- Dựa theo bảng tiêu chí của Fornell và Larcker, với căn bậc hai AVE của mỗi cấu trúc trong mô hình nghiên cứu và tương quan với các cấu trúc còn lại (Fornell và Larcker, 1981).
- Chỉ số tỉ lệ đặc điểm dị biệt - đặc điểm đơn nhất (HTMT- Heterotrait - monotrait

ratio) phải bé hơn hoặc bằng 0,85 (Henseler và cộng sự, 2015; Ringle và Sarstedt, 2015).

(ii) Đánh giá mô hình đo lường bậc cao

Để đánh giá mô hình đo lường bậc cao, người ta thường đánh giá chất lượng các biến bậc một; theo đó, hệ số tải ngoài của biến bậc một cần phải lớn hơn 0,708 để đảm bảo chất lượng cho việc phân tích sâu hơn với mô hình cấu trúc. Ngoài ra, cần xem xét hiện tượng đa cộng tuyến của các biến trong mô hình bậc cao thông qua chỉ số phóng đại phương sai VIF (Variance Inflation Factor). Nếu $VIF \geq 5$ thì biến đó sẽ có hiện tượng đa cộng tuyến với các biến khác và ngược lại (Hair và cộng sự, 2019).

Đặc biệt, nếu trong mô hình bậc cao có thang đo phản ánh (Reflective) và thang đo cấu tạo (Formative) thì các chỉ tiêu sau sẽ được sử dụng.

- *Đối với thang đo phản ánh*

- + Chất lượng biến quan sát: Hệ số tải ngoài phải không nhỏ hơn 0,708.
- + Độ tin cậy của thang đo: Cronbach's alpha và Composite reliability CR tối thiểu phải đạt 0,7 (Bagozzi và Yi, 1988)
- + Giá trị hội tụ: Chỉ số AVE không nhỏ hơn 0,5 (Hock và Ringle, 2010)
- + Giá trị phân biệt: Căn bậc hai phương sai trung bình được trích (Square Root of AVE- SQRTAVE) phải lớn hơn tương quan giữa các cấu trúc (Inter-Construct Correlations) trong bảng Ma trận Fornell và Larcker; và các chỉ số HTMT phải bé hơn hoặc bằng 0,85 (Henseler và cộng sự, 2015; Ringle và cộng sự, 2015).

- *Đối với thang đo cấu tạo*

- + Chất lượng các chỉ báo: Hệ số tải ngoài phải không nhỏ hơn 0,708.
- + Mức độ chính xác về sự hội tụ: Theo Chin (1998), kỹ thuật phân tích Redundancy analysis đòi hỏi phải có thang đo kết quả thì mới đánh giá được thang đo nguyên nhân. Do vậy, Cheah và cộng sự (2018) đề xuất sử dụng biến tổng quát (Global single variable/ item). Để đánh giá mức độ chính xác về sự hội tụ, Hair và cộng sự (2017) cho rằng độ lớn hệ số xác định R^2 đạt từ 0,64 trở lên là phù hợp; còn nếu R^2 nhỏ hơn 0,64 thì tính hội tụ của thang đo cấu tạo bị vi phạm và thang đo không đảm bảo tính hội tụ cần thiết cho phân tích.
- + Giá trị phân biệt: Các thang đo cấu tạo có thể dùng hệ số tải chéo (cross loadings) để đánh giá giá trị phân biệt.
- + Mức độ đa cộng tuyến giữa các chỉ báo: Hair và cộng sự (2011) cho rằng nếu

biến quan sát cấu tạo có $VIF \geq 5$ thì đang tồn tại vấn đề cộng tuyến trong thang đo. Để xử lý cộng tuyến, chúng ta sẽ loại lần lượt biến quan sát có VIF lớn nhất cho tới khi toàn bộ giá trị VIF đều nhỏ hơn 5. Nếu loại biến mà tới khi yếu tố còn 2 biến quan sát nhưng vẫn còn tình trạng cộng tuyến, chúng ta kết luận thang đo vi phạm tính cộng tuyến biến quan sát và loại bỏ cả yếu tố khỏi cấu trúc đo lường.

+ Mức ý nghĩa thống kê của trọng số ngoài (outer weights): Thông qua kết quả phân tích bootstrapping cơ bản (Basic bootstrapping), các chỉ báo đo lường cho biến tiềm ẩn cần có mức ý nghĩa thống kê không quá 5%.

(iii) Đánh giá mô hình cấu trúc

Ở bước này, Hair và cộng sự (2019) đặt mỗi quan tâm về các vấn đề liên quan đến đa cộng tuyến. Để giải quyết vấn đề này, SRMR (hệ số căn bậc hai phần dư trung bình chuẩn hóa -The Standardized Root Mean Square Residual) được xem là một chỉ số để đánh giá mức độ đa cộng tuyến xảy ra, chỉ số SRMR phải bé hơn 0,08. Điều kiện này là minh chứng mạnh mẽ để kết luận mô hình phù hợp với kết quả khảo sát (Henseler và cộng sự, 2015). Để thực hiện việc kiểm định giả thuyết và đo lường mức độ tác động của mô hình nghiên cứu, Henseler và cộng sự (2015) đề nghị thực hiện thủ thuật Bootstrapping kích thước mẫu lặp lại ở mức 5.000. Các giả thuyết sẽ được xem là có ý nghĩa thống kê khi giá trị p (p - value) bé hơn 1%, 5% hoặc 10% tương ứng với độ tin cậy ở 99%, 95% hoặc 90%. Cụ thể, để thực hiện việc kiểm tra mô hình cấu trúc, quy trình và các tiêu chí sau cần được đáp ứng:

- Kiểm tra cộng tuyến

Xác định chỉ số phóng đại phương sai VIF (Variance Inflation Factor). Trường hợp VIF lớn hơn hoặc bằng 5, sẽ có hiện tượng đa cộng tuyến. Trường hợp VIF bé hơn 5, sẽ không xuất hiện đa cộng tuyến (Hair và cộng sự, 2019).

- Đánh giá tác động của các biến độc lập

+ Xem xét mức độ giải thích cho biến phụ thuộc của các biến độc lập dựa trên R^2 : Nếu R^2 bé hơn 0,15 thì mô hình có mức độ giải thích yếu; Nếu R^2 nằm trong khoảng từ 0,15 đến dưới 0,35 thì mô hình có mức độ giải thích tương đối; Còn nếu R^2 từ 0,35 trở lên thì mức độ giải thích của mô hình tốt (Cohen, 2013). Tuy nhiên, giá trị R^2 (R-Square) là chỉ số đại diện cho năng lực giải thích của các biến độc lập lên một biến phụ thuộc của tập dữ liệu mẫu đang phân tích (Hair và cộng sự, 2019). R^2 không phản ánh

được năng lực dự báo của mô hình (predictive power) bởi tính dự báo sẽ liên quan đến tính chất dữ liệu ngoài mẫu nghiên cứu.

+ Để đo lường được khả năng dự báo của mô hình, Stone (1974) và Geisser (1974) đã đề xuất ra chỉ số Q^2 - Hệ số đánh giá năng lực dự báo ngoài mẫu (out-of sample predictive power). Có hai phương pháp tính chỉ số Q^2 trong SmartPLS là cross-validated communality và cross-validated redundancy. Phương pháp cross-validated redundancy được nhiều tác giả như Henseler và cộng sự (2012), Hair và cộng sự (2016) khuyến nghị sử dụng. Theo Hair và cộng sự (2019), khả năng dự báo của mô hình được đánh giá dựa trên các ngưỡng của Q^2 như sau:

- $Q^2 < 0,25$: mức độ chính xác dự báo thấp.
- $Q^2 \in [0,25; 0,50]$: mức độ chính xác dự báo trung bình.
- $Q^2 \in > 0,5$: mức độ chính xác dự báo cao.

+ Kiểm tra mối quan hệ giữa hai biến dựa trên giá trị f^2 : Nếu f^2 bé hơn 0,02 thì không tồn tại mối quan hệ giữa hai biến; Nếu f^2 thuộc khoảng từ 0,02 đến dưới 0,15 thì mức độ giải thích giữa hai biến yếu; Nếu f^2 nằm trong khoảng từ 0,15 đến dưới 0,35 thì mức độ giải thích mối quan hệ giữa hai biến tương đối; còn nếu f^2 lớn hơn 0,35 thì mức độ giải thích mối quan hệ giữa hai biến mạnh (Cohen, 2013).

+ Kiểm tra tác động trực tiếp của các biến trong mô hình: Mức độ tác động trực tiếp giữa các biến trong mô hình sẽ được kiểm định bằng kỹ thuật Bootstrapping kích thước mẫu 5.000 lần, kết quả là một mô hình đường dẫn với các hệ số được biểu diễn thông qua phần mềm SmartPLS sẽ được hình thành, các hệ số đường dẫn và chỉ số p-value sẽ hỗ trợ cho quá trình kết luận mức độ tác động và ý nghĩa thống kê của các biến quan sát trong mô hình nghiên cứu.

+ Kiểm tra tác động trung gian (mediating effect): Ở bước này, Luận án sẽ tiến hành thực hiện quy trình phân tích theo khuyến nghị của Zhao và cộng sự (2010) và Nitzl và cộng sự (2016) với quy trình như sau:

- *Xác định ý nghĩa thống kê của các tác động gián tiếp*

Giả sử, ta có đường dẫn thứ nhất (a) là từ biến quan sát X đến biến trung gian M, và đường dẫn thứ hai (b) là từ biến trung gian M đến biến quan sát Y. Ảnh hưởng gián tiếp được biểu diễn bằng $a \times b$. Khi đó, việc xác định mức độ tác động trung gian được thực hiện như sau:

+ Chỉ tồn tại một mối quan hệ trung gian khi tác động gián tiếp được biểu diễn bằng tích số $a \times b$ là có ý nghĩa về mặt thống kê (ở bước trước đó).

+ Tác động trung gian toàn phần/ hoàn toàn (complete mediation/full mediation): xảy ra khi biến quan sát X tác động đến biến quan sát Y thông qua biến trung gian M, nghĩa là mối quan hệ giữa X và Y không có ý nghĩa thống kê.

+ Tác động trung gian một phần (partial mediation): xảy ra khi cả biến quan sát X và biến trung gian M đều tác động đến Y (nghĩa là mối quan hệ giữa X và M đến Y đều có ý nghĩa thống kê).

Các kết quả phân tích được ở bước xác định mức độ tác động trung gian sẽ được kiểm tra lại thông qua hai chỉ số:

- Khoảng tin cậy CI (Confidence interval): Được xác định bằng cách Bootstrapping kích thước mẫu lặp lại 5.000 lần. Chỉ số này cho phép kết luận về ý nghĩa thống kê của tác động gián tiếp, nếu CI không chứa giá trị 0.

- VAF (Variance accounted for): Chỉ số này được tính bằng công thức, VAF được xác định bằng $[\text{tác động gián tiếp } a \times b / (\text{tác động gián tiếp } a \times b + \text{tác động trực tiếp của X lên Y})]$. Theo Hair và cộng sự (2016), nếu VAF lớn hơn 80%, có thể kết luận vai trò trung gian toàn phần của biến M. Nếu VAF nằm trong khoảng từ 20% đến 80%, có thể kết luận vai trò trung gian một phần của biến M. Trường hợp VAF bé hơn 20%, vai trò trung gian của biến M không tồn tại.

(iv) Phân tích đa nhóm đối với các biến định tính (MGA)

Bước này nhằm tìm ra vai trò của các biến định tính đối với thành quả hoạt động của các DN. Cụ thể, phân tích cấu trúc đa nhóm (multigroup analysis- MGA) được sử dụng trong việc xem xét sự khác biệt các mối tác động trong mô hình SEM giữa các giá trị khác nhau của biến định tính hay nói cách khác là xem mô hình có khác nhau giữa các nhóm đáp viên khác nhau hay không.

Kết luận Chương 3

Chương 3 trình bày quy trình thực hiện nghiên cứu; trong đó, tác giả trình bày các bước tiến hành nghiên cứu, thu thập dữ liệu và phân tích dữ liệu ở các giai đoạn: nghiên cứu định tính, nghiên cứu định lượng sơ bộ và nghiên cứu định lượng chính thức. Giai đoạn nghiên cứu định tính đã giúp tác giả xác định các biến quan sát dùng cho các thang đo trong mô hình nghiên cứu đã đề xuất trong Chương 2; từ đó, tác giả đã xây dựng bảng câu hỏi ban đầu để tiến hành nghiên cứu định lượng sơ bộ. Từ số liệu sơ cấp được thu thập từ 63 quan sát hợp lệ, tác giả tiến hành phân tích mô hình đo lường bậc thấp (LOC) và mô hình đo lường bậc cao (HOC). Kết quả nghiên cứu từ giai đoạn định lượng sơ bộ đã khẳng định độ tin cậy của các biến quan sát và đã giúp tác giả nhận diện thêm một số yếu tố con của các yếu tố chính để điều chỉnh mô hình nghiên cứu cho phù hợp. Do vậy, tác giả đã tiến hành xây dựng bảng câu hỏi khảo sát chính thức, sẵn sàng để thực hiện giai đoạn nghiên cứu định lượng chính thức.

CHƯƠNG 4: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN

4.1 Giới thiệu chung về các doanh nghiệp tại tỉnh Ninh Thuận

Ninh Thuận có vị trí địa lý thuận lợi khi nằm trên giao điểm của 3 trục giao thông chiến lược: đường sắt Bắc - Nam, quốc lộ 1A và quốc lộ 27. Đồng thời, Ninh Thuận cách Nha Trang 105km và cách sân bay quốc tế Cam Ranh 50km về phía Bắc, tạo điều kiện thuận lợi giao lưu kinh tế, văn hóa với các tỉnh trong khu vực duyên hải Nam Trung Bộ.

Tỉnh Ninh Thuận đã đạt nhiều tiến bộ trong việc cải thiện môi trường kinh doanh nhằm thúc đẩy phát triển kinh tế - xã hội. Một trong những nỗ lực nổi bật là tổ chức các hội nghị gặp gỡ và đối thoại giữa lãnh đạo tỉnh với DN, qua đó kịp thời nắm bắt và giải quyết các khó khăn, vướng mắc mà DN gặp phải (Báo Dân tộc, 2024). Bên cạnh đó, tỉnh đã chú trọng phát triển hạ tầng giao thông và các khu công nghiệp, đảm bảo môi trường kinh doanh thuận lợi và thu hút đầu tư (Ninh Thuận Portal, 2024). Những nỗ lực này không chỉ giúp cải thiện môi trường đầu tư mà còn tăng tính minh bạch và sự hài lòng của cộng đồng DN.

Chính quyền tỉnh cũng triển khai các chính sách hỗ trợ DN về mặt pháp lý và quản lý, giúp các DN tiếp cận dễ dàng hơn với các nguồn lực, giảm bớt chi phí và thủ tục hành chính (Thời báo Tài chính Việt Nam, 2024). Việc cải thiện môi trường đầu tư không chỉ tạo động lực cho DN phát triển mà còn thu hút nguồn lực từ các nhà đầu tư trong và ngoài nước.

Theo báo cáo của Sở Kế hoạch và Đầu tư tỉnh Ninh Thuận (2023), tính đến cuối tháng 6/2023, Ninh Thuận có 4.919 DN và được phân bố tại các huyện và thành phố như được trình bày trong Bảng 4.1. DNNVV đóng vai trò quan trọng trong nền kinh tế của tỉnh Ninh Thuận, chiếm hơn 97% số DN đang hoạt động (Vietnamhoinhap, 2024). Những DN này tập trung chủ yếu vào các lĩnh vực sản xuất, thương mại và dịch vụ, góp phần giải quyết việc làm cho lao động địa phương và thúc đẩy tăng trưởng kinh tế. Tuy nhiên, do quy mô nhỏ và nguồn lực hạn chế, DNNVV tại Ninh Thuận thường đối mặt với những thách thức như thiếu vốn, hạn chế về công nghệ và kỹ năng quản lý (Diễn đàn Doanh nghiệp, 2024).

Nhằm hỗ trợ DNNVV vượt qua những khó khăn này, tỉnh đã tập trung triển khai

các chương trình hỗ trợ chuyển đổi số nhằm giúp các DNNVV trên địa bàn áp dụng nền tảng số để nâng cao hiệu quả kinh doanh và khả năng cạnh tranh (Báo cáo VCCI, 2024). Điều này thể hiện nỗ lực của Ninh Thuận trong việc giúp DN thích nghi với xu hướng công nghệ mới và thị trường ngày càng cạnh tranh.

Bảng 4.1. Số lượng các DN ở tỉnh Ninh Thuận

Stt	Địa phương cấp huyện	Số lượng DN
1	Bác Ái	157
2	Ninh Hải	783
3	Ninh Phước	515
4	Ninh Sơn	318
5	Thuận Bắc	171
6	Thuận Nam	342
7	Phan Rang-Tháp Chàm	2.633
	Tổng	4.919

(Nguồn: Sở Kế hoạch và Đầu tư tỉnh Ninh Thuận, 2023)

Trong những năm qua, lãnh đạo tỉnh Ninh Thuận đã thực hiện một số cơ chế, chính sách đặc thù để phát triển kinh tế - xã hội, tổ chức sản xuất, ổn định đời sống nhân dân giai đoạn 2018 - 2023; chủ động, quyết liệt trong tổ chức thực hiện, biến khó khăn, thách thức thành tiềm năng, lợi thế, đẩy nhanh phát triển kinh tế - xã hội, xây dựng tiềm lực cho quốc phòng, an ninh; ưu tiên đầu tư, nâng cấp kết cấu hạ tầng kỹ thuật theo hướng hiện đại, đồng bộ; đẩy mạnh phát triển cơ sở hạ tầng, nhất là cảng biển, hệ thống đường bộ, thủy lợi; thu hút mạnh mẽ nguồn lực đầu tư vào các dự án, khu - cụm công nghiệp và các chương trình, dự án để đưa tỉnh Ninh Thuận phát triển thành trung tâm năng lượng sạch, năng lượng tái tạo của cả nước; đưa du lịch thành ngành kinh tế mũi nhọn; hình thành nhiều khu đô thị, các vùng kinh tế động lực tạo không gian, diện mạo mới, thúc đẩy phát triển kinh tế - xã hội, tăng cường tiềm lực quốc phòng, an ninh, ... Và phấn đấu mức tăng trưởng kinh tế giai đoạn 2021 - 2030 đạt 10,84%/năm; đến năm 2030, GRDP bình quân đầu người tăng gấp ba lần so với năm 2021. Đồng thời, thường xuyên củng cố, tăng cường quốc phòng, giữ vững an ninh chính trị, trật tự, an toàn xã

hội, tạo điều kiện thuận lợi cho kinh tế - xã hội phát triển.

Cụ thể, Tỉnh Ninh Thuận tích cực huy động mọi nguồn lực phát triển các đô thị; trong đó, xây dựng Phan Rang - Tháp Chàm thành thành phố thông minh, triển khai xây dựng các đô thị mới: Phù Hà, Đầm Cà Ná, Mỹ Phương, Sông Dinh, ... đẩy nhanh dự án cảng biển tổng hợp Cà Ná; lấp đầy các khu, cụm công nghiệp Cà Ná, Du Long, Phước Nam, Quảng Sơn. Đồng thời, đẩy mạnh triển khai xây dựng các dự án du lịch trọng điểm, khuyến khích các DN, người dân đầu tư nâng cấp cơ sở hạ tầng, cơ sở lưu trú, phục vụ phát triển du lịch biển, đảo, du lịch sinh thái, nghỉ dưỡng, tiếp tục đưa du lịch thành ngành kinh tế mũi nhọn, góp phần phát triển kinh tế “xanh, bền vững”. Trong lĩnh vực nông nghiệp, lâm nghiệp và thủy sản, Tỉnh đẩy mạnh thực hiện đồng bộ các giải pháp thích ứng biến đổi khí hậu; trọng tâm vào chuyển đổi số nông nghiệp thông minh; tiếp tục đầu tư hoàn thiện vùng nông nghiệp công nghệ cao: tôm giống và rau an toàn An Hải, Thành Sơn - Phước Sơn; bảo tồn tài nguyên rừng và biển, nhất là khu dự trữ sinh quyển thế giới Vườn Quốc gia Núi Chúa, ... Tiếp tục phối hợp chặt chẽ với các bộ, ngành đẩy mạnh phát triển hệ thống thủy lợi, giao thông kết nối tạo cơ sở hạ tầng, điều kiện thuận lợi cho kinh tế phát triển.

Một điểm sáng trong hoạt động của các DNNVV tại Ninh Thuận là việc tập trung sản xuất các sản phẩm đặc thù, đặc biệt là những sản phẩm đạt chứng nhận OCOP (Chương trình Mỗi xã một sản phẩm). Hiện tại, tỉnh đã có 182 sản phẩm OCOP được công nhận, trong đó 152 sản phẩm đạt 3 sao và 30 sản phẩm đạt 4 sao. Đây là kết quả của sự hỗ trợ từ chính quyền địa phương trong việc nâng cao chất lượng, giá trị và thương hiệu sản phẩm. Các sản phẩm OCOP không chỉ góp phần tạo dấu ấn riêng cho Ninh Thuận mà còn mở rộng cơ hội xuất khẩu, nâng cao giá trị kinh tế.

Ngoài ra, việc xây dựng thương hiệu cho các sản phẩm địa phương đã tạo động lực lớn cho các DNNVV phát triển bền vững. Những sản phẩm này không chỉ giúp DN tăng doanh thu mà còn góp phần quảng bá hình ảnh địa phương, thu hút du khách và các nhà đầu tư tiềm năng.

4.2 Thống kê mô tả mẫu

Tính đến ngày 30/06/2023, tỉnh Ninh Thuận có 4.919 DN hoạt động (Sở Kế hoạch và Đầu tư tỉnh Ninh Thuận, 2023). Khi đó, theo công thức tính kích thước mẫu của Cochran (1977) thì tác giả cần khảo sát tối thiểu 364 DN. Do vậy, đặt trong bối cảnh

nghiên cứu và nguồn lực nghiên cứu hạn chế của tác giả, để đảm bảo thu thập đủ dữ liệu khảo sát cũng như là tránh các rủi ro có thể xảy ra, tác giả xác định chọn cỡ mẫu khảo sát là 400 DN. Cụ thể, trong khoảng thời gian từ 07/2023 - 10/2023, thông qua mối quan hệ cá nhân của tác giả và các đồng nghiệp, tác giả thực hiện khảo sát trực tiếp bằng bảng câu hỏi in đến 650 người làm công tác quản lý của 650 DN tại Ninh Thuận (mỗi DN chỉ mời một người tham gia khảo sát) nhằm đảm bảo có được tối thiểu 400 quan sát hợp lệ để thực hiện phân tích kết quả nghiên cứu. Và như vậy, để đảm bảo tính đại diện của mẫu nghiên cứu, tác giả sử dụng phương pháp lấy mẫu định mức (Quota sampling). Căn cứ vào số lượng đang hoạt động tại các huyện/ thị của tỉnh Ninh Thuận, tác giả tiến hành chọn DN khảo sát theo phương pháp tỷ lệ số lượng DN của từng địa phương trên số lượng DN của tỉnh Ninh Thuận. Cơ cấu số DN được lựa chọn được nêu trong Bảng 4.2.

Bảng 4.2. Thống kê số lượng DN được chọn khảo sát

Stt	Địa phương cấp huyện	Số lượng DN	Tỷ trọng (%)	Số lượng DN được chọn
1	Bác Ái	157	3,19	21
2	Ninh Hải	783	15,92	103
3	Ninh Phước	515	10,47	68
4	Ninh Sơn	318	6,46	42
5	Thuận Bắc	171	3,48	23
6	Thuận Nam	342	6,95	45
7	Phan Rang- Tháp Chàm	2.633	53,53	348
	Tổng	4.919	100,00	650

(Nguồn: Đề xuất của tác giả, 2023)

Từ 650 phiếu khảo sát được phát ra, tác giả thu về được 476 phiếu; trong đó có 64 phiếu không hợp lệ do người tham gia khảo sát không phải là lãnh đạo cấp cao hoặc cấp trung. Như vậy, còn lại 412 quan sát hợp lệ và được thống kê mô tả như trong Bảng 4.3. Số lượng này thỏa mãn kích thước mẫu tối thiểu. Dữ liệu khảo sát được mã hoá và phân tích bằng phần mềm SmartPLS V4.0.

Đặc điểm		Số lượng	Tỷ lệ (%)
Vị trí công việc hiện tại	Lãnh đạo cấp cao	194	47,09
	Lãnh đạo cấp trung	218	52,91
Loại hình DN	TNHH một thành viên	98	23,79
	TNHH hai thành viên trở lên	163	39,56
	Công ty cổ phần	78	18,93
	Doanh nghiệp tư nhân	52	12,62
	Khác	21	5,10
Tuổi đời của DN	< 5 năm	23	5,58
	5-10 năm	89	21,60
	10-15 năm	126	30,58
	≥15 năm	174	42,24
Quy mô DN	Doanh nghiệp siêu nhỏ	35	8,50
	Doanh nghiệp nhỏ	83	20,15
	Doanh nghiệp vừa	151	36,65
	Doanh nghiệp lớn	143	34,70

4.3 Đánh giá mô hình đo lường

4.3.1.1 Đánh giá chất lượng các biến quan sát

Bảng 4.4. Ma trận hệ số tải ngoài

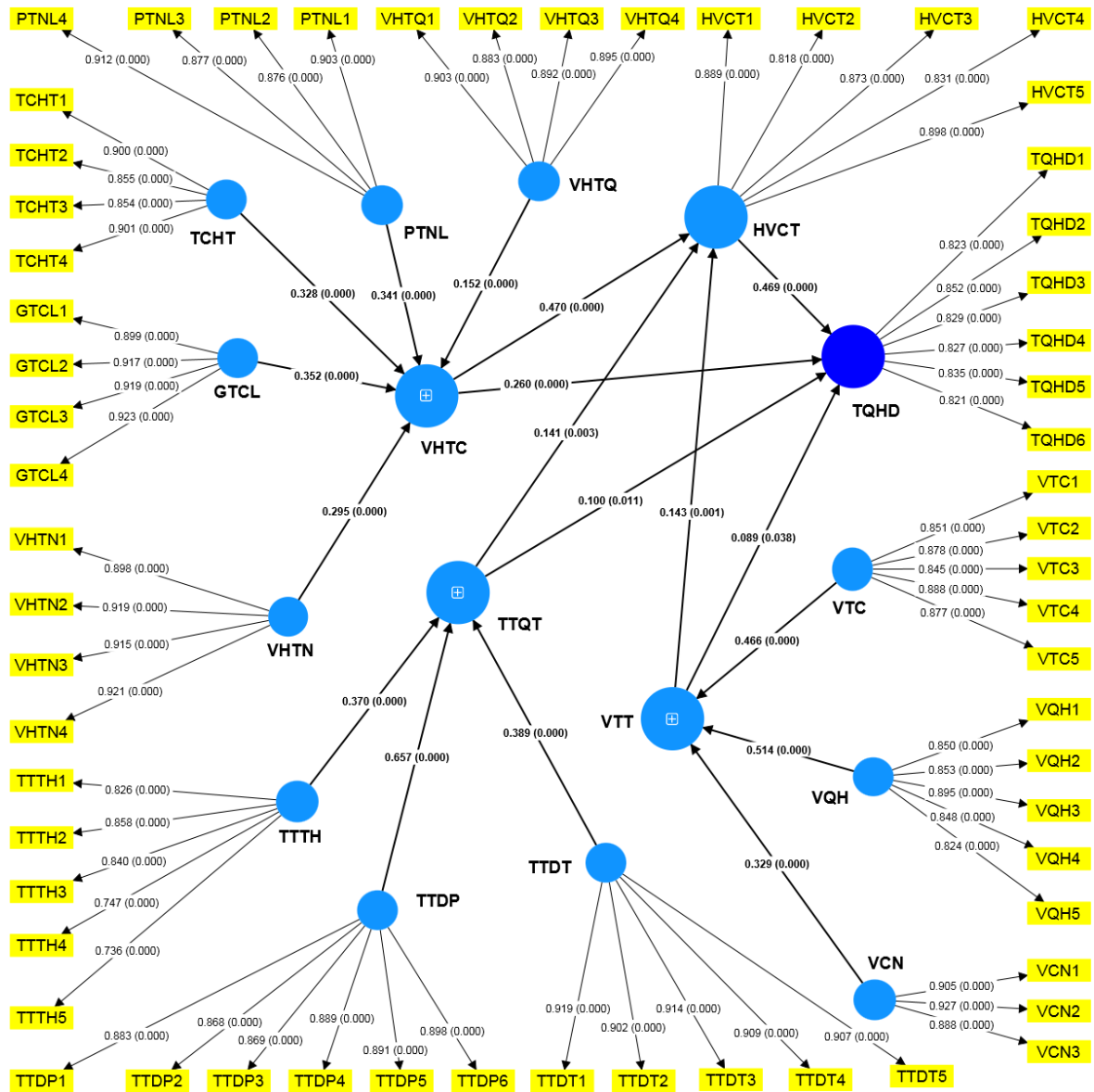
[illegible]

	GTCL	HVCT	PTNL	TCHT	TQHD	TTDP	TTDT	TTTH	VCN	VHTN	VHTQ	VQH	VTC
TCHT1				0,900									
TCHT2				0,855									
TCHT3				0,854									
TCHT4				0,901									
TQHD1					0,823								
TQHD2					0,852								
TQHD3					0,829								
TQHD4					0,827								
TQHD5					0,835								
TQHD6					0,821								
TTDP1						0,883							
TTDP2						0,868							
TTDP3						0,869							
TTDP4						0,889							
TTDP5						0,891							
TTDP6						0,898							
TTDT1							0,919						
TTDT2							0,902						
TTDT3							0,914						
TTDT4							0,909						
TTDT5							0,907						
TTTH1								0,826					
TTTH2								0,858					
TTTH3								0,840					
TTTH4								0,747					
TTTH5								0,736					
VCN1									0,905				
VCN2									0,927				
VCN3									0,888				
VHTN1										0,898			
VHTN2										0,919			
VHTN3										0,915			
VHTN4										0,921			
VHTQ1											0,903		
VHTQ2											0,883		
VHTQ3											0,892		
VHTQ4											0,895		
VQH1												0,850	
VQH2												0,853	
VQH3												0,895	
VQH4												0,848	
VQH5												0,824	
VTC1													0,851
VTC2													0,878
VTC3													0,845
VTC4													0,888
VTC5													0,877

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả, 2023)

Hình 4.1 thể hiện các giá trị hệ số tải ngoài của các biến quan sát cũng như các hệ

số đường dẫn của mô hình đo lường bậc thấp LOC; theo đó, các giá trị hệ số tải ngoài của các biến quan sát cũng như các hệ số đường dẫn của mô hình đo lường bậc thấp LOC đều có ý nghĩa thống kê.



Hình 4.1. Hệ số tải ngoài, đường dẫn và Cronbach's Alpha của Mô hình LOC

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả, 2023)

4.3.1.2 Đánh giá độ tin cậy và độ hội tụ thang đo

Thang đo đạt được độ tin cậy và độ hội tụ khi độ tin cậy tổng hợp (CR) phải lớn hơn 0,7 và phương sai trung bình được trích (Average Variance Extracted- AVE) phải lớn hơn 0,5. Kết quả phân tích giá trị hội tụ trong Bảng 4.5 cho thấy tất cả các CR đều lớn hơn 0,8 và tất cả các AVE đều lớn hơn 0,6; đặc biệt là AVE đều nhỏ hơn CR (Chi tiết tại Bảng PL5.2- Phụ lục 5). Do vậy, mô hình đạt giá trị hội tụ.

Bảng 4.5. Kết quả phân tích giá trị hội tụ của mô hình

Stt	Thang đo	Cronbach's alpha	Độ tin cậy tổng hợp (CR)	Phương sai trung bình (AVE)
1	GTCL- Giá trị cốt lõi	0,935	0,953	0,836
2	HVCT- Hành vi công dân tổ chức	0,914	0,936	0,744
3	PTNL- Phát triển năng lực	0,915	0,940	0,796
4	TCHT- Tổ chức học tập	0,901	0,931	0,770
5	TQHD- Thành quả hoạt động của DN	0,911	0,931	0,691
6	TTDP- Thực tiễn đào tạo và phát triển NNL	0,943	0,955	0,780
7	TTDT- Thực tiễn duy trì NNL	0,948	0,960	0,829
8	TTTH- Thực tiễn thu hút NNL	0,862	0,900	0,645
9	VCN- Vốn con người	0,892	0,933	0,822
10	VHTN- Tầm nhìn	0,934	0,953	0,834
11	VHTQ- Trao quyền	0,916	0,940	0,798
12	VQH- Vốn quan hệ	0,907	0,931	0,730
13	VTC- Vốn tổ chức	0,918	0,939	0,753

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả, 2023)

4.3.1.3 Đánh giá độ phân biệt

Kết quả phân tích trong Bảng 4.6 (Chi tiết tại Bảng PL5.3- Phụ lục 5) cho thấy mô hình đạt giá trị phân biệt; tức là có thể nói mô hình đạt được độ phù hợp với dữ liệu nghiên cứu.

Bảng 4.6. Kết quả phân tích giá trị phân biệt theo Tiêu chuẩn Fornell-Larcker

	GTCL	HVCT	PTNL	TCHT	TQHD	TTDP	TTDT	TTTH	VCN	VHTN	VHTQ	VQH	VTC
GTCL	0,915												
HVCT	0,473	0,863											
PTNL	0,420	0,473	0,892										
TCHT	0,416	0,515	0,445	0,878									
TQHD	0,508	0,721	0,495	0,456	0,831								
TTDP	0,303	0,346	0,356	0,241	0,402	0,883							
TTDT	0,222	0,229	0,131	0,174	0,277	0,174	0,910						
TTTH	0,334	0,394	0,302	0,394	0,341	0,306	0,150	0,803					
VCN	0,320	0,405	0,248	0,307	0,425	0,171	0,204	0,240	0,907				
VHTN	0,265	0,350	0,329	0,316	0,453	0,372	0,155	0,247	0,256	0,913			
VHTQ	0,125	0,203	0,194	0,174	0,208	0,167	0,379	0,194	0,194	0,139	0,893		
VQH	0,317	0,357	0,387	0,322	0,393	0,197	0,255	0,208	0,468	0,373	0,243	0,854	
VTC	0,291	0,315	0,252	0,294	0,324	0,224	0,165	0,194	0,316	0,247	0,206	0,323	0,868

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả, 2023)

Ngoài ra, chúng ta cũng có thể đánh giá độ phân biệt của các thang đo thông qua chỉ số tỉ lệ đặc điểm dị biệt - đặc điểm đơn nhất (HTMT- Heterotrait - monotrait ratio). Bảng 4.7 cho thấy chỉ số HTMT lớn nhất là 0,790 nhỏ hơn 0,85 (Chi tiết tại Bảng PL5.4 - Phụ lục 5). Vì thế, ta có thể kết luận rằng các khái niệm nghiên cứu tuy có tương quan nhưng vẫn phân biệt với các khái niệm nghiên cứu khác, không có hiện tượng trùng khái niệm.

Bảng 4.7. Kết quả phân tích chỉ số HTMT

	GTCL	HVCT	PTNL	TCHT	TQHD	TTDP	TTDT	TTTH	VCN	VHTN	VHTQ	VQH
HVCT	0,509											
PTNL	0,452	0,517										
TCHT	0,450	0,569	0,488									
TQHD	0,549	0,790	0,542	0,502								
TTDP	0,321	0,373	0,383	0,261	0,433							
TTDT	0,234	0,246	0,140	0,189	0,297	0,182						
TTTH	0,362	0,439	0,331	0,442	0,379	0,333	0,163					
VCN	0,348	0,448	0,275	0,344	0,472	0,186	0,221	0,268				
VHTN	0,282	0,379	0,355	0,343	0,489	0,396	0,162	0,268	0,281			
VHTQ	0,131	0,214	0,207	0,185	0,222	0,177	0,405	0,211	0,211	0,146		
VQH	0,343	0,392	0,425	0,357	0,431	0,212	0,274	0,225	0,518	0,405	0,262	
VTC	0,311	0,341	0,274	0,322	0,351	0,239	0,176	0,208	0,347	0,263	0,221	0,351

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả, 2023)

Bảng 4.8. Kết quả kiểm định mô hình bậc thấp

Giả thuyết	Mối quan hệ	Hệ số ước lượng		p	Kết luận
		β	Beta (Bootstrap)		
H8	TTTH $\rightarrow$ TTQT	0,370	0,368	0,000	Chấp nhận
H9	TTDP $\rightarrow$ TTQT	0,657	0,656	0,000	Chấp nhận
H10	TTDT $\rightarrow$ TTQT	0,389	0,386	0,000	Chấp nhận
H11	VHTQ $\rightarrow$ VHTC	0,152	0,151	0,000	Chấp nhận
H12	PTNL $\rightarrow$ VHTC	0,341	0,341	0,000	Chấp nhận
H13	TCHT $\rightarrow$ VHTC	0,328	0,327	0,000	Chấp nhận
H14	GTCL $\rightarrow$ VHTC	0,352	0,352	0,000	Chấp nhận
H15	VHTN $\rightarrow$ VHTC	0,295	0,294	0,000	Chấp nhận
H16	VCN $\rightarrow$ VTT	0,329	0,329	0,000	Chấp nhận
H17	VQH $\rightarrow$ VTT	0,514	0,513	0,000	Chấp nhận
H18	VTC $\rightarrow$ VTT	0,466	0,466	0,000	Chấp nhận

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả, 2023)

Kết quả phân tích cộng tuyến giữa các biến quan sát trong mô hình đo lường bậc thấp được trình bày trong Bảng PL5.5 (Phụ lục 5) cho thấy các hệ số VIF của các biến quan sát đều nhỏ hơn 5; tức là không có hiện tượng cộng tuyến giữa các biến quan sát này. Ngoài ra, kết quả phân tích hệ số đường dẫn của Mô hình bậc thấp trong Hình 4.1 và Bảng 4.8 (Chi tiết tại Bảng PL5.6- Phụ lục 5) cho thấy các biến thành phần của các yếu tố tiềm ẩn như TTQT (Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực), VHCTC (Văn hoá tổ chức) và Vốn tri thức (VTT) có ý nghĩa thống kê trong việc đo lường các yếu tố này. Theo đó, các giả thuyết H8 → H18 trong mô hình nghiên cứu đề xuất đều được chấp nhận với mức ý nghĩa 5%.

4.3.2 Đánh giá mô hình đo lường bậc cao

Hình 3.2 và Hình 3.3 cho thấy mô hình đo lường có các thang đo HVCT và TQHD là các thang đo phản ánh; còn các thang đo VHCTC, TTQT và VTT là các thang đo cấu tạo. Do vậy, việc đánh giá các thang đo này được thực hiện như sau:

4.3.2.1 Các thang đo phản ánh

(i) Chất lượng các biến quan sát

Bảng 4.9 cho thấy tất cả các hệ số tải ngoài của các biến quan sát trong các thang đo đều lớn hơn 0,818; do đó, các biến quan sát đều đạt chất lượng cần thiết để phân tích sâu hơn.

Bảng 4.9. Ma trận hệ số tải ngoài

	HVCT	TQHD
HVCT1	0,889	
HVCT2	0,818	
HVCT3	0,873	
HVCT4	0,832	
HVCT5	0,898	
TQHD1		0,823
TQHD2		0,852
TQHD3		0,829
TQHD4		0,827
TQHD5		0,835
TQHD6		0,822

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả, 2023)

(ii) Độ tin cậy và độ hội tụ thang đo

Kết quả phân tích giá trị hội tụ trong Bảng 4.10 cho thấy tất cả các hệ số Cronbach's Alpha và CR đều lớn hơn 0,8 và tất cả AVE đều lớn hơn 0,6; đặc biệt là AVE đều nhỏ hơn CR. Do vậy, các thang đo phản ánh đều đạt độ tin cậy và độ hội tụ.

Bảng 4.10. Kết quả phân tích giá trị hội tụ của mô hình

Stt	Thang đo	Cronbach's Alpha	Độ tin cậy tổng hợp (CR)	Phương sai trung bình (AVE)
1	HVCT- Hành vi công dân tổ chức	0,914	0,936	0,744
2	TQHD- Thành quả hoạt động của DN	0,911	0,931	0,691

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả, 2023)

(iii) Giá trị phân biệt

Kết quả phân tích trong Bảng 4.11 cho thấy mô hình đạt giá trị phân biệt; tức là có thể nói mô hình đạt được độ phù hợp với dữ liệu nghiên cứu.

Bảng 4.11. Kết quả phân tích giá trị phân biệt theo Tiêu chuẩn Fornell-Larcker

	HVCT	TQHD
HVCT	0,863	
TQHD	0,721	0,831

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả, 2023)

Ngoài ra, Bảng 4.12 cho thấy chỉ số HTMT là 0,790 nhỏ hơn 0,85. Vì thế, ta có thể kết luận rằng các khái niệm nghiên cứu tuy có tương quan nhưng vẫn phân biệt với các khái niệm nghiên cứu khác, không có hiện tượng trùng khái niệm.

Bảng 4.12. Kết quả phân tích chỉ số HTMT

	HVCT
TQHD	0,790

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả, 2023)

4.3.2.2 Các thang đo cấu tạo

(i) Chất lượng các chỉ báo

Bằng kỹ thuật bootstrapping 5.000 lần, Bảng 4.13 trình bày kết quả đánh giá chất lượng các biến bậc một (Chi tiết tại Bảng PL5.7- Phụ lục 5); theo đó, p-value của các hệ số tải ngoài của các biến bậc một đều $< 0,01\%$. Do vậy, các chỉ báo này đáp ứng chất lượng cần thiết.

Bảng 4.13. Đánh giá chất lượng các chỉ báo

Mối quan hệ	Hệ số tải ngoài	
	<i>Giá trị</i>	<i>p value</i>
GTCL → VHTC	0,753	0,000
PTNL → VHTC	0,742	0,000
TCHT → VHTC	0,743	0,000
TTDP → TTQT	0,762	0,000
TTDT → TTQT	0,516	0,000
TTTH → TTQT	0,747	0,000
VCN → VTT	0,842	0,000
VHTN → VHTC	0,616	0,000
VHTQ → VHTC	0,314	0,000
VQH → VTT	0,760	0,000
VTC → VTT	0,651	0,000

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả, 2023)

(ii) Giá trị phân biệt

Một trong các cách truyền thống đo lường giá trị phân biệt (discriminant validity) đó là dựa vào hệ số tải chéo (cross loading) của các biến quan sát. Kết quả trong Bảng 4.14 cho thấy hệ số tải ngoài của bất kỳ biến quan sát nào trong yếu tố mẹ đều lớn hơn toàn bộ hệ số tải chéo của biến quan sát đó với các yếu tố khác trong mô hình (Chi tiết tại Bảng PL5.9- Phụ lục 5). Do vậy, có thể kết luận rằng, các biến quan sát trong mô hình đảm bảo giá trị phân biệt để có được dùng phân tích sâu hơn.

(iii) Mức độ đa cộng tuyến giữa các chỉ báo

Kết quả phân tích đa cộng tuyến trong Bảng 4.15 (Chi tiết tại Bảng PL5.5- Phụ lục 5) cho thấy các chỉ báo của các yếu tố tiềm ẩn như TTQT (Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực), VHTC (Văn hoá tổ chức) và Vốn tri thức (VTT) đều có hệ số VIF nhỏ hơn 5; tức là không có hiện tượng đa cộng tuyến giữa các chỉ báo đó.

Bảng 4.14. Hệ số tải chéo để đánh giá độ phân biệt

	TTQT	VHTC	VTT
GTCL	0,420	0,758	0,404
PTNL	0,401	0,747	0,378
TCHT	0,401	0,748	0,400
TTDP	0,769	0,439	0,250
TTDT	0,520	0,273	0,271
TTTH	0,752	0,452	0,283
VCN	0,291	0,402	0,848
VHTN	0,388	0,622	0,375
VHTQ	0,325	0,317	0,276
VQH	0,306	0,490	0,766
VTC	0,283	0,387	0,653

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả, 2023)

Bảng 4.15. Kết quả phân tích đa cộng tuyến mô hình đo lường

	VIF
GTCL	1,332
PTNL	1,425
TCHT	1,402
TTDP	1,124
TTDT	1,042
TTTH	1,116
VCN	1,331
VHTN	1,184
VHTQ	1,054
VQH	1,338
VTC	1,162

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả, 2023)

(iv) Ý nghĩa thống kê của các trọng số ngoài

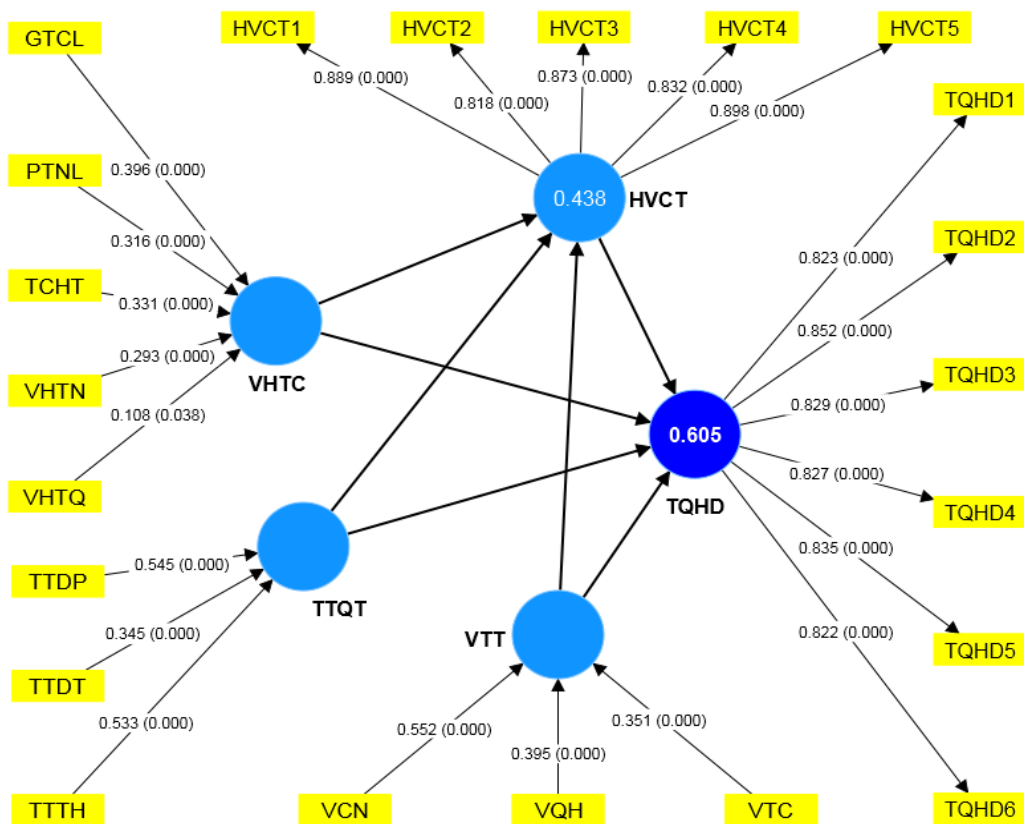
Bằng kỹ thuật bootstrapping 5.000 lần, Bảng 4.16 cho thấy các trọng số ngoài đều có ý nghĩa thống kê (Chi tiết tại Bảng PL5.8- Phụ lục 5). Do vậy, các chỉ báo này đáp ứng chất lượng để phân tích sâu hơn.

Bảng 4.16. Đánh giá chất lượng các thang đo cấu tạo

Mối quan hệ	Trọng số ngoài	
	Giá trị	p value
GTCL → VHTC	0,395	0,000
PTNL → VHTC	0,315	0,000
TCHT → VHTC	0,331	0,000
TTDP → TTQT	0,541	0,000
TTDT → TTQT	0,343	0,000
TTTH → TTQT	0,531	0,000
VCN → VTT	0,549	0,000
VHTN → VHTC	0,289	0,000
VHTQ → VHTC	0,107	0,038
VQH → VTT	0,390	0,000
VTC → VTT	0,352	0,000

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả, 2023)

Kết quả phân tích mô hình bậc cao trong Bảng 4.13 và Bảng 4.16 được trình bày tóm tắt trong Hình 4.2.



Hình 4.2. Kết quả đánh giá mô hình đo lường bậc cao

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả, 2023)

4.4 Đánh giá mô hình cấu trúc

4.4.1 Đánh giá độ phân biệt của các biến

Một trong các cách truyền thống đo lường giá trị phân biệt (discriminant validity) đó là dựa vào hệ số tải chéo (cross loading) của các biến quan sát. Kết quả trong Bảng 4.17 cho thấy hệ số tải ngoài của bất kỳ biến quan sát nào trong yếu tố mẹ đều lớn hơn toàn bộ hệ số tải chéo của biến quan sát đó với các yếu tố khác trong mô hình (Chi tiết tại Bảng PL5.9- Phụ lục 5). Do vậy, có thể kết luận rằng, các biến quan sát trong mô hình đảm bảo giá trị phân biệt để có được dùng phân tích sâu hơn.

Bảng 4.17. Hệ số tải chéo để đánh giá độ phân biệt

	HVCT	TQHD	TTQT	VHTC	VTT
GTCL	0,473	0,508	0,420	0,758	0,404
HVCT1	0,889	0,620	0,429	0,523	0,407
HVCT2	0,818	0,595	0,406	0,555	0,415
HVCT3	0,873	0,602	0,417	0,573	0,396
HVCT4	0,832	0,645	0,403	0,510	0,398
HVCT5	0,898	0,646	0,407	0,561	0,432
PTNL	0,473	0,495	0,401	0,747	0,378
TCHT	0,515	0,456	0,401	0,748	0,400
TQHD1	0,592	0,823	0,394	0,533	0,439
TQHD2	0,600	0,852	0,446	0,570	0,402
TQHD3	0,608	0,829	0,459	0,549	0,424
TQHD4	0,602	0,827	0,348	0,501	0,428
TQHD5	0,613	0,835	0,433	0,595	0,420
TQHD6	0,583	0,822	0,396	0,563	0,398
TTDP	0,346	0,402	0,769	0,439	0,250
TTDT	0,229	0,277	0,520	0,273	0,271
TTTH	0,394	0,341	0,752	0,452	0,283
VCN	0,405	0,425	0,291	0,402	0,848
VHTN	0,350	0,453	0,388	0,622	0,375
VHTQ	0,203	0,208	0,325	0,317	0,276
VQH	0,357	0,393	0,306	0,490	0,766
VTC	0,315	0,324	0,283	0,387	0,653

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả, 2023)

4.4.2 Đánh giá cộng tuyến giữa các biến trong mô hình cấu trúc

Trong mô hình nguyên nhân, các biến luôn được kỳ vọng không có sự tương quan

quá mạnh. Việc cộng tuyến/đa cộng tuyến nghiêm trọng giữa các biến sẽ ảnh hưởng đến việc ước lượng các trọng số trong mô hình và mức ý nghĩa thống kê các kiểm định liên quan. Để đánh giá vấn đề cộng tuyến trong mô hình nguyên nhân, chúng ta sẽ dựa vào hệ số VIF từ kết quả phân tích PLS Algorithm trên SmartPLS. Hair và cộng sự (2011) cho rằng nếu VIF từ mức 5 trở lên là dấu hiệu của việc tồn tại vấn đề cộng tuyến trong mô hình. Nếu có hiện tượng đa cộng tuyến, chúng ta sẽ loại biến có VIF cao nhất, sau đó đánh giá lại kết quả của mô hình. Quá trình này được thực hiện lặp lại đến khi không còn tình trạng cộng tuyến.

Bảng 4.18. Kết quả phân tích cộng tuyến của mô hình cấu trúc

	VIF
HVCT → TQHD	1,780
TTQT → HVCT	1,506
TTQT → TQHD	1,549
VHTC → HVCT	1,851
VHTC → TQHD	2,211
VTT → HVCT	1,450
VTT → TQHD	1,500

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả, 2023)

Bảng 4.18 trình bày kết quả phân tích cộng tuyến của mô hình đo lường bậc cao; theo đó, các hệ số VIF đều nhỏ hơn 5 (Chi tiết tại Bảng PL5.10- Phụ lục 5). Do vậy, không có hiện tượng cộng tuyến giữa các biến trong mô hình đo lường. Đồng thời, kết quả Bảng 4.19 cho thấy hệ số SRMR của mô hình tới hạn và mô hình ước lượng đều nhỏ hơn 0,08 (Chi tiết tại Bảng PL5.11- Phụ lục 5). Như vậy, mô hình ước lượng đạt yêu cầu về độ tương thích dữ liệu khảo sát so với dữ liệu thị trường.

Bảng 4.19. Đánh giá mức độ phù hợp của mô hình nghiên cứu

	Mô hình tới hạn	Mô hình ước lượng
SRMR	0,051	0,051
d_ULS	0,648	0,648
d_G	0,467	0,467
Chi-square	1030,822	1030,822
NFI	0,803	0,803

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả, 2023)

4.4.2 Đánh giá tác động của các biến độc lập

4.4.2.1 Đánh giá hệ số xác định R^2 hiệu chỉnh

Kết quả R^2 trong Bảng 4.20 cho thấy các chỉ số R^2 nằm trong khoảng [0,438; 0,605] (Chi tiết tại Bảng PL5.12- Phụ lục 5); tức là đều lớn hơn ngưỡng 0,35 được đề xuất bởi Cohen (2013). Do đó, mức độ giải thích của mô hình được xem là tốt.

Bảng 4.20. Hệ số R^2 hiệu chỉnh

	R^2	R^2 hiệu chỉnh
HVCT- Hành vi công dân tổ chức	0,438	0,434
TQHD- Thành quả hoạt động của tổ chức	0,605	0,601

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả, 2023)

Ngoài ra, kết quả phân tích Hệ số đánh giá năng lực dự báo ngoài mẫu Q^2 theo phương pháp cross-validated redundancy được trình bày trong Bảng 4.21 (Chi tiết tại Bảng PL5.13- Phụ lục 5). Theo đó, mô hình thành phần tương ứng của biến phụ thuộc HVCT và TQHD có Q^2 nằm trong khoảng [0,321; 0,415]; như vậy, các mô hình này có tính chính xác dự báo trung bình.

Bảng 4.21. Hệ số Q^2

	Q^2
HVCT	0,321
TQHD	0,415

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả, 2023)

4.4.2.2 Đánh giá quy mô tác động giữa hai biến

Kết quả đánh giá mối quan hệ giữa hai biến trong Bảng 4.22 cho thấy các chỉ số f^2 nằm trong khoảng [0,011; 0,306] (Chi tiết tại Bảng PL5.14- Phụ lục 5).

Bảng 4.22. Hệ số f^2

Mối quan hệ	f^2	Mức độ giải thích
HVCT → TQHD	0,306	Tương đối
TTQT → HVCT	0,029	Yếu
TTQT → TQHD	0,011	Không đáng kể
VHTC → HVCT	0,195	Tương đối
VHTC → TQHD	0,081	Yếu
VTT → HVCT	0,034	Yếu
VTT → TQHD	0,018	Không đáng kể

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả, 2023)

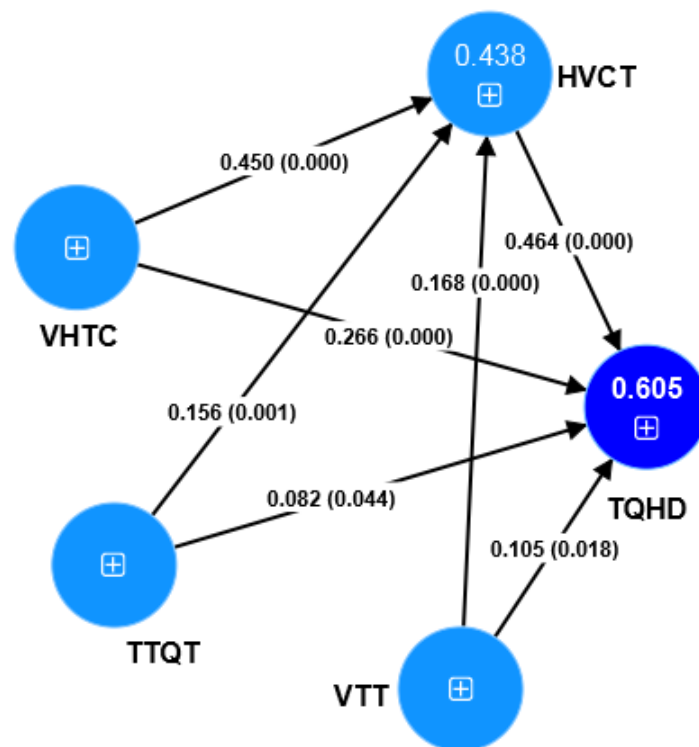
4.4.2.3 Đánh giá tác động trực tiếp (Direct effect)

Đề tài sử dụng kỹ thuật bootstrapping với $N = 5.000$ lần (Henseler và cộng sự, 2015). Kết quả ước lượng cho thấy trọng số gốc có ý nghĩa với trọng số trung bình của bootstrapping vì tất cả trọng số đều nằm trong khoảng tin cậy 95%. Do đó, có thể kết luận là các ước lượng trong mô hình đáng tin cậy. Kết quả ước lượng mô hình cấu trúc được trình bày trong Bảng 4.23 (Chi tiết tại Bảng PL5.15- Phụ lục 5).

Bảng 4.23. Kết quả ước lượng mô hình cấu trúc

Mối quan hệ	Hệ số ước lượng		Độ lệch chuẩn	t	p
	β	Beta (Bootstrap)			
HVCT $\rightarrow$ TQHD	0,464	0,459	0,047	9,854	0,000
TTQT $\rightarrow$ HVCT	0,156	0,158	0,049	3,188	0,001
TTQT $\rightarrow$ TQHD	0,082	0,084	0,041	2,014	0,044
VHTC $\rightarrow$ HVCT	0,450	0,452	0,054	8,312	0,000
VHTC $\rightarrow$ TQHD	0,266	0,269	0,055	4,800	0,000
VTT $\rightarrow$ HVCT	0,168	0,170	0,044	3,784	0,000
VTT $\rightarrow$ TQHD	0,105	0,107	0,044	2,367	0,018

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả, 2023)



Hình 4.3. Hệ số đường dẫn và R^2 hiệu chỉnh của Mô hình cấu trúc

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả, 2023)

Kết quả nghiên cứu định lượng chính thức trong Bảng 4.23 và Hình 4.3 đã chỉ ra rằng TTQT, VHCT và VTT có tác động tích cực đến HVCT và TQHD của các DN tại tỉnh Ninh Thuận. Cụ thể, trong các yếu tố tác động đến TQHD của DN, HVCT có tác động mạnh nhất ($\beta = 0,459$); VHCT có tác động mạnh thứ hai ($\beta = 0,452$), và TTQT lại có tác động yếu nhất ($\beta = 0,084$). Điều này có nghĩa, các tác động này sẽ làm tăng hiệu quả tác động của các yếu tố đến TQHD của DN. Đặc biệt, kết quả trong Bảng 4.23 cũng cho thấy các giả thuyết nghiên cứu trong đề tài này đều được chấp nhận với mức ý nghĩa 5% như được thể hiện trong Bảng 4.24.

Bảng 4.24. Kết quả kiểm định các giả thuyết nghiên cứu

Giả thuyết nghiên cứu		Beta (<i>p-value</i>)	Kết luận
H1	Vốn tri thức tác động cùng chiều đến Thành quả hoạt động của tổ chức.	0,107 (0,018)	Chấp nhận
H2	Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực tác động cùng chiều đến Thành quả hoạt động của tổ chức.	0,084 (0,044)	Chấp nhận
H3	Văn hoá tổ chức của DN tác động cùng chiều đến Thành quả hoạt động của tổ chức.	0,269 (0,000)	Chấp nhận
H4	Hành vi công dân tổ chức tác động cùng chiều đến Thành quả hoạt động của tổ chức.	0,459 (0,000)	Chấp nhận
H5	Vốn tri thức tác động cùng chiều đến Hành vi công dân tổ chức.	0,170 (0,000)	Chấp nhận
H6	Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực tác động cùng chiều đến Hành vi công dân tổ chức.	0,158 (0,001)	Chấp nhận
H7	Văn hoá tổ chức của DN tác động cùng chiều đến Hành vi công dân tổ chức.	0,452 (0,000)	Chấp nhận

(Nguồn: Kết quả phân tích của tác giả, 2023)

4.4.2.4 Đánh giá tác động trung gian (Mediating effect)

Đặc điểm cốt lõi của ảnh hưởng trung gian (ảnh hưởng gián tiếp) là nó liên quan đến một biến thứ ba đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa các biến độc lập và phụ thuộc. Khi kiểm tra ảnh hưởng trung gian trong PLS-SEM, theo Nitzl và cộng sự (2016) không cần thiết phải tiến hành các kiểm định riêng biệt cho các đường dẫn. Kết quả xử lý dữ liệu nghiên cứu đánh giá tác động trung gian của các yếu tố trong Mô hình PLS-SEM được trình bày trong Bảng 4.25 (Chi tiết tại Bảng PL5.16- Phụ lục 5).

Bảng 4.25. Tác động gián tiếp của các mối quan hệ

Mối quan hệ	Tác động gián tiếp	p value
TTQT → HVCT → TQHD	0,073	0,002
VTT → HVCT → TQHD	0,078	0,000
VHTC → HVCT → TQHD	0,208	0,000

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả, 2023)

Kết quả mức độ tác động trực tiếp, gián tiếp và tổng tác động của các khái niệm được trình bày trong Bảng 4.26 (Chi tiết tại các Bảng PL5.15 - Bảng PL5.18 - Phụ lục 5). Theo đó, căn cứ vào tổng tác động của các yếu tố trong mô hình nghiên cứu, vai trò quan trọng của các yếu tố đối với TQHD của các DN được xếp theo trật tự giảm dần như sau: VHTC, HVCT, VTT, TTQT.

Bảng 4.26. Tác động của các yếu tố trong Mô hình nghiên cứu

Biến	Tác động trực tiếp		Tác động gián tiếp		Tổng tác động	
	HVCT	TQHD	HVCT	TQHD	HVCT	TQHD
HVCT		0,459				0,459
TTQT	0,158	0,084		0,073	0,158	0,157
VHTC	0,452	0,269		0,208	0,452	0,477
VTT	0,170	0,107		0,078	0,170	0,185

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả, 2023)

Ngoài ra, kết quả nghiên cứu trong Bảng 4.25 và Bảng 4.26 cho thấy, HVCT cũng đóng vai trò trung gian một phần trong sự tác động của các biến VHTC, TTQT và VTT đến TQHD của các DN.

4.5 Phân tích đa nhóm đối với các biến định tính

4.5.1 Đối với biến “Loại hình DN”

Kết quả kiểm định sự khác biệt về đường dẫn theo “Loại hình DN” với phương pháp PLS - MGA được trình bày tại Bảng PL5.19 (Phụ lục 5) cho thấy có sự khác biệt (do có p-value 2 đuôi đều nhỏ hơn 0,05) trong mối liên hệ giữa mức độ tác động của VTT đến TQHD của nhóm Công ty TNHH 1 thành viên cao hơn (0,297) so với của nhóm Công ty TNHH 2 thành viên trở lên.

4.5.2 Đối với biến “Tuổi đời của DN”

Kết quả kiểm định sự khác biệt về đường dẫn theo “Tuổi đời DN” với phương pháp PLS - MGA được trình bày tại Bảng PL5.20 (Phụ lục 5) cho thấy có sự khác biệt

(do có p-value 2 đuôi đều nhỏ hơn 0,05) trong mối liên hệ giữa mức độ tác động của VTT đến HVCT của nhóm DN có tuổi đời 5 – 10 năm thấp hơn (-0,258) so với nhóm DN có tuổi đời 10 - 15 năm. Ngoài ra, mức độ tác động của VTT đến HVCT của nhóm DN có tuổi đời 10 - 15 năm cao hơn (0,202) so với nhóm DN có tuổi đời từ 15 năm trở lên.

4.5.3 Đối với biến “Quy mô của DN”

Kết quả kiểm định sự khác biệt về đường dẫn theo “Quy mô DN” với phương pháp PLS - MGA được trình bày tại Bảng PL5.21 (Phụ lục 5) cho thấy có sự khác biệt (do có p-value 2 đuôi đều nhỏ hơn 0,05) trong mối liên hệ giữa mức độ tác động của VHTC và TQHD của nhóm DN siêu nhỏ cao hơn so với của nhóm DN nhỏ (0,570) và của nhóm DN vừa (0,376).

4.6 Phân tích giá trị trung bình của các đánh giá

Bảng 4.27. Phân tích giá trị trung bình

Stt	Thang đo	Giá trị trung bình (thang điểm 5)
1	GTCL- Giá trị cốt lõi	3,28
2	HVCT- Hành vi công dân tổ chức	3,85
3	PTNL- Phát triển năng lực	3,17
4	TCHT- Tổ chức học tập	3,08
5	TQHD- Thành quả hoạt động của DN	3,12
6	TTDP- Thực tiễn đào tạo và phát triển NNL	3,21
7	TTDT- Thực tiễn duy trì NNL	3,35
8	TTTH- Thực tiễn thu hút NNL	3,31
9	VCN- Vốn con người	3,18
10	VHTN- Tầm nhìn	3,22
11	VHTQ- Trao quyền	3,15
12	VQH- Vốn quan hệ	3,23
13	VTC- Vốn tổ chức	3,39

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả, 2023)

Kết quả phân tích giá trị trung bình trên thang điểm 5 cho thấy các yếu tố trong nghiên cứu đều đạt mức trung bình [3,08; 3,85], phản ánh rằng thực tiễn quản trị nguồn nhân lực (QTNNL), VHTC (VHTC) và VTT (VTT) tại các DN ở Ninh Thuận hiện đang

ở mức cơ bản, chưa thực sự nổi bật.

Trong số các yếu tố, hành vi công dân tổ chức (HVCT) đạt điểm trung bình cao nhất (3,85), điều này cho thấy rằng các DN tại Ninh Thuận đã phần nào thúc đẩy được các hành vi tích cực của nhân viên, bao gồm sự gắn kết, tinh thần hợp tác và trách nhiệm xã hội. Tuy nhiên, các yếu tố khác như giá trị cốt lõi (3,28) và tổ chức học tập (3,08) cho thấy rằng DN vẫn gặp khó khăn trong việc xây dựng một nền tảng văn hóa mạnh mẽ và thúc đẩy học tập trong tổ chức.

Các yếu tố liên quan đến QTNNL như thực tiễn đào tạo và phát triển (3,21), thực tiễn duy trì (3,35), và thực tiễn thu hút nhân lực (3,31) có điểm trung bình ở mức khá, phản ánh nỗ lực của DN trong việc quản lý nhân sự. Tuy nhiên, mức điểm này cũng chỉ ra rằng các hoạt động này chưa được thực hiện một cách đồng bộ và hiệu quả để tối ưu hóa năng suất lao động.

Về VTT, các yếu tố như vốn tổ chức (3,39) và vốn quan hệ (3,23) đạt mức điểm cao hơn so với vốn con người (3,18). Điều này cho thấy rằng các DN tại Ninh Thuận đã đầu tư nhất định vào các mối quan hệ đối tác và cơ cấu tổ chức, nhưng việc khai thác và phát triển tri thức từ nhân viên (VCN) vẫn còn hạn chế.

Cuối cùng, TQHD (3,12) đạt điểm trung bình thấp hơn nhiều yếu tố khác, phản ánh rằng các DN tại Ninh Thuận chưa khai thác hiệu quả các yếu tố nội tại như VHCT, VTT và QTNNL để cải thiện hiệu suất hoạt động. Điều này đòi hỏi các DN cần có sự đầu tư mạnh mẽ và đồng bộ hơn vào các yếu tố chiến lược như giá trị cốt lõi, phát triển năng lực, và tổ chức học tập để tạo sự bứt phá trong kết quả hoạt động.

Nhìn chung, kết quả này cung cấp cái nhìn tổng thể về thực trạng của các DN tại Ninh Thuận, cho thấy rằng mặc dù có những điểm mạnh nhất định trong HVCT và vốn tổ chức, nhưng vẫn cần tập trung cải thiện các yếu tố còn yếu kém để đạt được thành quả hoạt động tốt hơn và phát triển bền vững trong môi trường cạnh tranh ngày càng cao.

4.7 Thảo luận kết quả nghiên cứu

Từ bảng câu hỏi khảo sát được xây dựng trong quá trình nghiên cứu định lượng sơ bộ, tác giả tiến hành nghiên cứu định lượng chính thức với 412 phiếu khảo sát hợp lệ. Thông qua việc đánh giá chất lượng mô hình đo lường bậc thấp rồi là bậc cao, tác giả đã tiến hành rồi phân tích cấu trúc tuyến tính PLS-SEM và sử dụng kỹ thuật

bootstrapping $N = 5.000$ lần. Kết quả ước lượng cho thấy trọng số gốc có ý nghĩa thống kê trong khoảng tin cậy 95%. Do đó, có thể kết luận là các ước lượng trong mô hình đáng tin cậy.

Kết quả nghiên cứu định lượng chính thức đã chỉ ra rằng Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực (TTQT), VHCTC (VHCTC) và Vốn tri thức (VTT) có tác động tích cực đến Hành vi công dân tổ chức (HVCT) và Thành quả hoạt động của DN (TQHD) của các DN tại tỉnh Ninh Thuận. Cụ thể, trong các yếu tố tác động đến TQHD của các DN, VHCTC có tác động mạnh nhất ($\beta = 0,477$) và HVCT có tác động mạnh thứ hai ($\beta = 0,459$). Điều này có nghĩa, các tác động này sẽ làm tăng hiệu quả tác động của các yếu tố đến TQHD của DN. Đặc biệt trong nghiên cứu này, căn cứ vào tổng tác động của các yếu tố trong mô hình nghiên cứu, vai trò quan trọng của các yếu tố đối với TQHD của các DN được xếp theo trật tự giảm dần như sau: VHCTC, HVCT, VTT và TTQT.

Như vậy, so với mục tiêu nghiên cứu đã đặt ra cho đề tài, kết quả nghiên cứu này đã chỉ ra:

(1) Mọi quan hệ giữa thực tiễn quản trị nguồn nhân lực, văn hoá tổ chức và VTT đến TQHD.

(2) Mức độ tác động của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực, văn hoá tổ chức và VTT đến TQHD.

(3) Vai trò trung gian của yếu tố “Hành vi công dân tổ chức” trong mối quan hệ giữa các yếu tố tác động và TQHD.

Đây là cơ sở để tác giả đề xuất một số hàm ý quản trị tác động đến thực tiễn quản trị nguồn nhân lực, văn hoá tổ chức, VTT cũng như hành vi công dân tổ chức nhằm nâng cao thành quả hoạt động của các DN tại tỉnh Ninh Thuận nói riêng và tại Việt Nam nói chung.

4.7.1 So sánh với các nghiên cứu trước

Về mối quan hệ giữa VTT và TQHD, kết quả nghiên cứu của đề tài hoàn toàn thống nhất với các phát hiện của Suzana và Kasim (2010), Bhatti và cộng sự (2010), Zaied và cộng sự (2012), Nawaz và Haniffa (2017), Anwar và cộng sự (2018), Nadeem và cộng sự (2018), Xu và cộng sự (2020), Mohapatra và cộng sự (2019), Kweh và cộng sự (2019), Ali và cộng sự (2021), Wang và cộng sự (2021), Aljuboore và cộng sự (2022), Saruultugs và cộng sự (2022), Nawaz và Ohlrogge (2022), Mukaro và cộng sự (2023).

Tức là, việc tăng cường thực hiện các hoạt động nâng cao VTT một cách hiệu quả sẽ làm gia tăng TQHD, giúp DN duy trì lợi thế cạnh tranh và cải thiện TQHD và là tiêu chí quan trọng để xác định và cải thiện TQHD.

Về mối quan hệ giữa TTQTNNL và TQHD của các DN, kết quả nghiên cứu của đề tài cũng thống nhất với các kết quả nghiên cứu của Pfeffer (1998), Rahimic và Car (2004), Harris và cộng sự (2007), Bartram và cộng sự (2007), Cheng và Mohd (2017), Trần Kim Dung và cộng sự (2010), Hyde và cộng sự (2013), Yang (2017), Rotea và cộng sự (2023). Cụ thể, việc đào tạo và đánh giá kết quả làm việc của nhân viên có ảnh hưởng tích cực và đáng kể đến TQHD (Cheng và Mohd, 2017); người lao động cần có trách nhiệm thực hiện một số chức năng quan trọng một cách có hiệu quả nhằm đạt được mục tiêu chung của tổ chức. Người lao động có kiến thức, kỹ năng, năng lực và động lực, cũng như cảm giác thuộc về DN là rất quan trọng cho TQHD (Rahimic và cộng sự, 2004). Vì thế, nếu nhân viên xem xét các mục tiêu của DN là mục tiêu của riêng mình thì họ sẽ góp phần quan trọng trong việc nâng cao TQHD (Hoque, 1999). Do vậy, các DN cần phát triển tài sản nhân lực của họ trở thành một kho tài năng mà không dễ dàng bắt chước nhằm nâng cao TQHD (Koch và McGrath, 1996).

Về mối quan hệ giữa VHCTC và TQHD của các DN, kết quả nghiên cứu của đề tài cũng thống nhất với các kết quả nghiên cứu của Appiah-Adu và Singh (1999), Kumar (2008), Dadzie và cộng sự (2012), Jacobs và cộng sự (2013), Zakari (2013), Hogan và Coote (2014), Naranjo-Valencia và cộng sự (2016), Mathew (2019), Pathiranage (2019), Wijesinghe và cộng sự (2019), Zain-Ul-Abidin và cộng sự (2020), AlShehhi và cộng sự (2021), Nungchim và Leihaothabam (2022), Korma và cộng sự (2022). Ngoài ra, VHCTC khác nhau sẽ có các TQHD khác nhau (Appiah-Adu và Singh (1999).

Về mối quan hệ giữa VTT và HVCT, kết quả nghiên cứu của đề tài cũng thống nhất với các kết quả nghiên cứu của Mohanty và Rath (2012), Yaseen và cộng sự (2015), Pham và cộng sự (2019), Laihad và Pansade (2018), Ibarra-Cisneros và cộng sự (2020), Sarwar và Mustafa (2023), Lockhart và cộng sự (2020), Susita và cộng sự (2020), Senen và Az-Zahra (2021), Khatri và cộng sự (2022), Fernandes và cộng sự (2022), Fernandes và cộng sự (2023).

Về mối quan hệ giữa TTQTNNL và HVCT, kết quả nghiên cứu của đề tài cũng thống nhất với các kết quả nghiên cứu của Sun và cộng sự (2007), Taamneh và cộng sự

(2018), Ghani và Rasheed (2020), Cooke và cộng sự (2020), Meijerink và cộng sự (2021), Giancaspro và cộng sự (2022), Huang và He (2022), Mostafa (2018), Pohl và cộng sự (2019), Chen và Tang (2018), Cai và cộng sự (2021), Al-Aali (2023).

Về mối quan hệ giữa VHTC và HVCT, kết quả nghiên cứu của đề tài cũng thống nhất với các kết quả nghiên cứu của Nugraha và Adnyani (2017), Pham và cộng sự (2018), Laihad và Pansade (2018), Arumi và cộng sự (2019), Sahyoni và Supartha (2020), Mangindaan và cộng sự (2020), Zahreni và cộng sự (2021), Najih và Mansyur (2022), Widarko và Anwarodin (2022), Khatri và cộng sự (2022), Siswadi và cộng sự (2023).

4.7.2 So sánh với thực tiễn

4.7.2.1 Thảo luận theo đặc điểm loại hình DN

Thứ nhất, mức độ tác động của HVCT đến của nhóm công ty TNHH 2 thành viên trở lên cao hơn (0,345) so với của nhóm khác (DN Nhà nước và công ty hợp danh). Điều này được giải thích thông qua nhiều yếu tố như cơ cấu quản lý, tính chất công việc và tương tác, môi trường văn hóa; cụ thể:

(i) Cơ cấu quản lý

Công ty TNHH 2 thành viên trở lên thường có cơ cấu quản lý linh hoạt, với sự phân chia trách nhiệm và quyền lực giữa các thành viên. Môi trường này tạo điều kiện cho việc nhận diện và thúc đẩy HVCT, vì những hành vi này thường được công nhận và đánh giá cao, từ đó khuyến khích đổi mới. Trong khi đó, các DN Nhà nước có thể kém linh hoạt hơn do quy định nghiêm ngặt và cơ cấu quản lý bảo thủ, làm giảm khả năng phát triển HVCT và ảnh hưởng tiếp theo đến; còn các Công ty hợp danh thường tập trung vào sự đồng thuận giữa các đối tác, có thể hạn chế sự tự do cá nhân trong việc thể hiện HVCT do lo ngại về sự mất cân bằng trong quyền lợi và trách nhiệm.

(ii) Tính chất công việc và tương tác

Trong các công ty TNHH 2 thành viên trở lên, tính chất công việc thường đòi hỏi sự tương tác và hợp tác cao giữa các nhân viên. Điều này tạo điều kiện cho HVCT phát triển, khi nhân viên sẵn lòng hỗ trợ lẫn nhau và chia sẻ kiến thức, qua đó thúc đẩy đổi mới. Trong khi đó, các DN Nhà nước và công ty hợp danh có thể gặp phải những rào cản về VHTC và sự tương tác giữa nhân viên, hạn chế khả năng của HVCT trong việc đóng góp vào quá trình đổi mới.

(iii) Môi trường văn hóa

Công ty TNHH 2 thành viên trở lên thường có môi trường văn hóa cởi mở và khuyến khích đổi mới và HVCT trong môi trường này không chỉ được khuyến khích mà còn được xem là một phần quan trọng của việc đóng góp vào sự sáng tạo và đổi mới của tổ chức. Trong khi đó, các DN Nhà nước có thể tập trung nhiều vào việc duy trì ổn định và tuân thủ quy định; còn các công ty hợp danh có thể ưu tiên sự đồng thuận và quản lý rủi ro, từ đó giảm bớt sự tập trung vào đổi mới và khuyến khích HVCT.

Thứ hai, mức độ tác động của HVCT đến của nhóm công ty cổ phần cao hơn (0,367) so với của nhóm khác (DN Nhà nước và công ty hợp danh). Điều này được giải thích thông qua các yếu tố như cơ cấu quản lý, VHTC, phản hồi thông tin, môi trường cạnh tranh; cụ thể:

(i) Cơ cấu quản lý

Công ty cổ phần thường có cơ cấu quản lý linh hoạt hơn và khuyến khích sự đổi mới từ dưới lên. Sự phân chia cổ phần tạo điều kiện cho việc phân tán quyền lực và trách nhiệm, khuyến khích HVCT bởi vì mỗi cá nhân cảm thấy mình có một phần quyền sở hữu và đóng góp vào tổ chức. Điều này tạo điều kiện cho việc đổi mới và sáng tạo từ nhiều cấp bậc trong tổ chức. Trong khi đó, các DN Nhà nước thường có cơ cấu quản lý nặng nề hơn và ít linh hoạt, với nhiều quy định và thủ tục cần tuân theo, có thể hạn chế sự phát triển của HVCT và ảnh hưởng tiếp theo đến quá trình đổi mới; còn các công ty hợp danh có thể chứng kiến sự phụ thuộc mạnh mẽ vào quan hệ đối tác và cần sự đồng thuận giữa các thành viên, điều này có thể hạn chế sự tự do cá nhân trong việc thể hiện HVCT và ảnh hưởng đến đổi mới.

(ii) VHTC

Công ty cổ phần thường xuyên đổi mới để cạnh tranh và tăng giá trị cho cổ đông. Văn hóa khuyến khích sự tham gia, chia sẻ ý tưởng và hợp tác có thể thúc đẩy HVCT, từ đó tạo điều kiện cho sự đổi mới. Trong khi đó, các DN Nhà nước có thể tập trung vào sự ổn định, bảo toàn và tuân thủ quy định, điều này có thể hạn chế sự sáng tạo và đổi mới; còn các công ty hợp danh có thể có văn hóa tập trung vào việc duy trì mối quan hệ đối tác và sự đồng thuận, làm giảm khả năng thúc đẩy HVCT và đổi mới một cách mạnh mẽ.

(iii) Việc phản hồi thông tin

Công ty cổ phần thường có các chương trình đánh giá hiệu suất và phản hồi tích cực nhằm khuyến khích HVCT và sự đổi mới. Sự đánh giá này thường liên kết trực tiếp với kết quả kinh doanh và sự đóng góp cá nhân, tạo động lực cho sự sáng tạo và đổi mới. Trong khi đó, các DN Nhà nước và công ty hợp danh có thể không đặt nặng vào việc đánh giá và động viên cá nhân dựa trên HVCT hoặc đổi mới, điều này có thể làm giảm động lực cá nhân cho việc đóng góp vào các hoạt động đổi mới.

(iv) Môi trường cạnh tranh

Công ty cổ phần thường hoạt động trong môi trường cạnh tranh cao, đòi hỏi phải thích ứng và đổi mới liên tục để tồn tại và phát triển. HVCT giúp tạo ra môi trường làm việc tích cực, thúc đẩy sự sáng tạo và đổi mới. Trong khi đó, các DN Nhà nước có thể ít cảm nhận được áp lực cạnh tranh do có sự bảo trợ của Chính phủ, và các công ty hợp danh có thể tập trung vào sự ổn định và rủi ro thấp, giảm bớt sự cần thiết cho sự đổi mới nhanh chóng.

Thứ ba, mức độ tác động của VTT đến TQHD của nhóm công ty TNHH 1 thành viên cao hơn (0,297) so với của nhóm công ty TNHH 2 thành viên trở lên. Điều này được giải thích thông qua nhiều yếu tố như tính linh hoạt trong việc ra quyết định, khả năng kiểm soát và tập trung VTT, VHCT; cụ thể:

(i) Tính linh hoạt trong việc ra quyết định

Các công ty TNHH một thành viên thường có quyết định nhanh chóng và linh hoạt hơn do sự tập trung quyền lực quyết định. Sự linh hoạt này cho phép công ty TNHH một thành viên nhanh chóng thích ứng và áp dụng VTT vào các quy trình, sản phẩm, hoặc dịch vụ, từ đó cải thiện TQHD của tổ chức. Trong khi đó, các công ty TNHH hai thành viên trở lên có thể gặp phải sự chậm trễ trong quyết định do cần sự đồng thuận giữa các thành viên, làm giảm khả năng tận dụng kịp thời VTT để cải thiện TQHD.

(ii) Khả năng kiểm soát và tập trung VTT

Trong các công ty TNHH một thành viên, chủ sở hữu có thể dễ dàng kiểm soát và tập trung VTT theo hướng đóng góp trực tiếp và hiệu quả nhất đến TQHD của tổ chức. Trong khi đó, các công ty TNHH hai thành viên trở lên có thể phải phân chia và quản lý VTT giữa nhiều bên, có thể làm giảm hiệu quả sử dụng VTT do phân tán quyền lực và trách nhiệm.

(iii) VHCT

Các công ty TNHH một thành viên có thể xây dựng một VHCT đơn giản và đồng nhất, trong đó việc tích hợp VTT vào hoạt động hàng ngày được thúc đẩy mạnh mẽ và đồng bộ. Còn các công ty TNHH hai thành viên trở lên có thể đối mặt với thách thức trong việc xây dựng một VHCT thống nhất, làm giảm khả năng tận dụng VTT một cách hiệu quả do sự khác biệt về quan điểm và mục tiêu giữa các thành viên.

4.7.2.2 Thảo luận theo đặc điểm tuổi đời của DN

Thứ nhất, mức độ tác động của HVCT đến của nhóm DN có tuổi đời dưới 5 năm cao hơn (0,192) so với nhóm có tuổi đời 10 – 15 năm. Điều này được giải thích thông qua nhiều yếu tố như động lực làm việc, VHCT, thách thức và áp lực thị trường, sự thích nghi và tích lũy kiến thức; cụ thể:

(i) Động lực làm việc

Các DN mới thành lập thường linh hoạt và nhanh nhẹn hơn, với một động lực mạnh mẽ cho sự đổi mới nhằm tạo dựng vị thế trên thị trường. Sự nhiệt huyết và cam kết từ nhân viên trong những DN này, thể hiện qua HVCT, có thể trực tiếp thúc đẩy sự đổi mới bằng cách chia sẻ ý tưởng sáng tạo và tham gia vào các dự án đổi mới. Ngoài ra, các DN có tuổi đời dưới 5 năm thường nhỏ hơn và có ít tầng lớp quản lý, làm cho quá trình ra quyết định nhanh chóng và trực tiếp hơn. HVCT trong môi trường này có thể dễ dàng được nhận biết và tận dụng để thúc đẩy sự đổi mới.

(ii) VHCT

Các DN mới thường có VHCT đang trong quá trình hình thành và phát triển, điều này tạo điều kiện cho việc xây dựng một môi trường làm việc mở cửa và hợp tác, nơi HVCT được khuyến khích và đánh giá cao. Sự tương tác chặt chẽ giữa nhân viên trong một môi trường như vậy thúc đẩy việc trao đổi và phát triển ý tưởng mới, dẫn đến sự đổi mới.

(iii) Sự thách thức và áp lực thị trường

Doanh nghiệp mới thường đối mặt với nhiều thách thức và áp lực từ thị trường, bao gồm cạnh tranh và cần thiết phải nhanh chóng chứng minh giá trị. Điều này thúc đẩy các DN và nhân viên của họ áp dụng HVCT như một cách để nâng cao sự đổi mới và đáp ứng nhanh chóng với yêu cầu thị trường, từ đó cải thiện hiệu suất và tăng trưởng.

(iv) Sự thích nghi và tích lũy kiến thức

Trong khi các DN lâu năm có thể dựa vào quy trình và kinh nghiệm đã tích lũy,

họ cũng có thể đối mặt với “lực cản” của thành công trước đây, khiến việc áp dụng sự đổi mới trở nên khó khăn hơn. Ngược lại, các DN mới không bị gò bó bởi lịch sử hoặc quy trình cũ và có thể linh hoạt thích nghi, sử dụng HVCT như một phương tiện để khám phá và thực hiện sự đổi mới một cách nhanh chóng.

Thứ hai, mức độ tác động của VTT đến HVCT của nhóm DN có tuổi đời 5 – 10 năm thấp hơn (-0,258) so với nhóm DN có tuổi đời 10 – 15 năm. Điều này được giải thích thông qua nhiều yếu tố như sự chín muồi của VHCT, kinh nghiệm và kiến thức tích lũy; cụ thể:

(i) Sự chín muồi của VHCT

Các DN có tuổi đời từ 10-15 năm thường đã có một VHCT chín muồi, trong đó giá trị của VTT và sự đóng góp của nhân viên qua HVCT được nhận thức rõ ràng và coi trọng hơn. VHCT chín muồi tạo điều kiện để VTT được tích hợp một cách có ý thức vào các hành vi tự nguyện, thúc đẩy sự đổi mới và cải thiện. Trong khi đó, các DN có tuổi đời từ 5-10 năm có thể vẫn đang trong quá trình xây dựng và củng cố VHCT của mình. Sự không chắc chắn và thiếu nhất quán trong VHCT có thể làm giảm khả năng VTT tác động tích cực đến HVCT.

(ii) Kinh nghiệm và kiến thức tích lũy

Các DN có tuổi đời từ 10-15 năm thường có lợi thế về kinh nghiệm và kiến thức tích lũy, giúp họ hiểu rõ hơn về cách tận dụng VTT để tạo điều kiện và khuyến khích HVCT. Kiến thức sâu rộng về thị trường, khách hàng, và quy trình nội bộ có thể giúp nhận diện và thúc đẩy các hành vi tự nguyện hỗ trợ đổi mới và TQHD của tổ chức. Trong khi đó, các DN có tuổi đời từ 5-10 năm có thể chưa có đủ kinh nghiệm để hiểu biết và áp dụng hiệu quả VTT vào việc khuyến khích HVCT.

Thứ ba, mức độ tác động của VTT đến HVCT của nhóm DN có tuổi đời 10-15 năm cao hơn (0,202) so với nhóm DN có tuổi đời từ 15 năm trở lên. Điều này được giải thích thông qua nhiều yếu tố như động lực đổi mới và tăng trưởng, VHCT, thách thức đổi mới; cụ thể:

(i) Động lực đổi mới và tăng trưởng

Các DN có tuổi đời từ 10-15 năm thường đang ở trong giai đoạn tăng trưởng mạnh mẽ, với sự tập trung vào đổi mới và mở rộng. VTT trong giai đoạn này được coi là tài sản quý giá giúp duy trì sự cạnh tranh và khả năng đổi mới. Sự đầu tư vào VTT và sự

khuyến khích HVCT trong giai đoạn này thúc đẩy một môi trường làm việc tích cực, nơi nhân viên được khích lệ đóng góp nhiều hơn cho sự phát triển tổ chức.

(ii) VHCT

Các DN có tuổi đời từ 10-15 năm có thể đã phát triển một VHCT mạnh mẽ, trong đó chú trọng đến giá trị của VTT và HVCT. Sự gắn kết giữa nhân viên và tổ chức tạo điều kiện cho việc chia sẻ kiến thức và thúc đẩy hành vi tự nguyện hơn, như HVCT.

(iii) Thách thức đổi mới

Các DN có tuổi đời trên 15 năm có thể đối mặt với thách thức của sự trì trệ và thiếu đổi mới do đã ổn định vị thế trên thị trường. Sự mới mẻ và đổi mới có thể giảm đi theo thời gian, dẫn đến việc VTT không được tận dụng triệt để như trong giai đoạn trước đó, từ đó ảnh hưởng đến mức độ tác động của nó đến HVCT.

4.7.2.3 Thảo luận theo đặc điểm quy mô của DN

Thứ nhất, mức độ tác động của HVCT và của nhóm DN siêu nhỏ cao hơn (0,135) so với của nhóm DN vừa. Điều này được giải thích thông qua nhiều yếu tố như tính linh hoạt, VHCT, khả năng phản ứng nhanh với sự thay đổi, thách thức tài chính và nguồn lực, công tác quản lý và động viên từ lãnh đạo; cụ thể:

(i) Tính linh hoạt

DN siêu nhỏ thường có cơ cấu tổ chức đơn giản và linh hoạt, cho phép họ nhanh chóng thích ứng và áp dụng đổi mới từ ý kiến và đóng góp của nhân viên. Sự gần gũi và tương tác trực tiếp giữa nhân viên và quản lý thúc đẩy môi trường làm việc nơi HVCT có thể dễ dàng được nhận diện và tận dụng để thúc đẩy đổi mới.

(ii) VHCT

Trong các DN siêu nhỏ, việc xây dựng và duy trì một VHCT mạnh mẽ, nơi mọi người cảm thấy được trân trọng và cam kết với mục tiêu chung, dễ dàng hơn. HVCT trong môi trường này luôn được khuyến khích để tăng khả năng đóng góp của nhân viên vào đổi mới.

(iii) Khả năng phản ứng nhanh với sự thay đổi

Các DN siêu nhỏ có khả năng phản ứng nhanh chóng với thay đổi thị trường và nhu cầu của khách hàng, một phần nhờ vào HVCT. Sự chủ động và sẵn lòng tham gia vào các hoạt động vượt ra ngoài bản mô tả công việc giúp thúc đẩy sự đổi mới và đáp ứng linh hoạt với cơ hội mới.

(iv) Thách thức tài chính và nguồn lực

Các DN siêu nhỏ có thể gặp nhiều hạn chế về tài chính và nguồn lực so với các DN vừa. Trong bối cảnh này, HVCT trở thành một yếu tố quan trọng để tối đa hóa hiệu quả sử dụng nguồn lực có hạn, với mỗi nhân viên thường xuyên tìm kiếm cách để cải thiện quy trình, sản phẩm, và dịch vụ mà không cần đầu tư lớn.

(5) Công tác quản lý và động viên từ lãnh đạo

Trong các DN siêu nhỏ, lãnh đạo có cơ hội lớn hơn để quản lý và khích lệ HVCT trực tiếp, làm cho việc này trở nên hiệu quả hơn. Sự ghi nhận và khích lệ từ lãnh đạo có thể trực tiếp thúc đẩy nhân viên tham gia vào các hoạt động sáng tạo và đổi mới.

Thứ hai, mức độ tác động của VHTC và TQHD của nhóm DN siêu nhỏ cao hơn so với của nhóm DN nhỏ (0,570) và của nhóm DN vừa (0,376). Điều này được giải thích thông qua nhiều yếu tố như tính linh hoạt, hiệu quả giao tiếp và ra quyết định, sự cam kết của nhân viên, tính đồng nhất văn hóa, tác động của sự thay đổi; cụ thể:

(i) Tính linh hoạt

Các DN siêu nhỏ thường linh hoạt hơn và có khả năng thích ứng nhanh chóng với thay đổi. VHTC trong các DN này thường tập trung vào sự động viên và nhân viên được tự do trong việc đưa ra ý tưởng và giải pháp sáng tạo, từ đó trực tiếp thúc đẩy TQHD của tổ chức.

(ii) Hiệu quả giao tiếp và ra quyết định

Các DN siêu nhỏ có ít tầng lớp quản lý, dẫn đến giao tiếp hiệu quả và quyết định nhanh chóng. VHTC của các DN này thường khuyến khích sự minh bạch và giao tiếp cởi mở; do đó, có thể trực tiếp cải thiện TQHD bằng cách giảm thời gian phản hồi và tăng cường sự hiểu biết giữa các nhân viên.

(iii) Sự cam kết của nhân viên

Trong các DN siêu nhỏ, mỗi cá nhân thường cảm thấy mình có một phần trách nhiệm lớn đối với thành công của tổ chức. VHTC của các DN này thường nhấn mạnh sự cam kết và sự tham gia của nhân viên; do đó, dẫn đến sự tận tâm cao hơn và hiệu quả làm việc tốt hơn.

(iv) Tính đồng nhất văn hóa

VHTC trong các DN siêu nhỏ dễ dàng đạt được sự đồng nhất hơn do quy mô nhỏ. Sự đồng nhất này giúp tạo ra một hướng đi chung và củng cố các giá trị cốt lõi, từ đó

nâng cao TQHD của tổ chức thông qua sự đồng lòng vì mục tiêu chung.

(v) Tác động của sự thay đổi

Các DN siêu nhỏ có thể nhanh chóng và dễ dàng hơn trong việc thực hiện và phản ứng với các sự thay đổi trong môi trường kinh doanh. Trong khi đó, các DN lớn hơn có thể đối mặt với thách thức trong việc duy trì sự linh hoạt, giao tiếp hiệu quả và đồng nhất văn hóa do quy mô lớn hơn và cơ cấu tổ chức phức tạp hơn. Điều này có thể làm giảm tác động tích cực của VHCT đến TQHD so với trong các DN siêu nhỏ.

4.7.3 Thảo luận kết quả nghiên cứu với các nhà quản lý DN

Nhằm đánh giá sự phù hợp của kết quả nghiên cứu so với thực tiễn hoạt động của các DN tại Ninh Thuận, tác giả tiến hành thảo luận nhóm với 9 nhà quản lý của 9 DN để ghi nhận ý kiến đóng góp của họ làm cơ sở đề xuất các hàm ý trong Chương 5. Kết quả thảo luận như sau.

Các nhà quản lý tham gia thảo luận đã bày tỏ sự đồng tình mạnh mẽ với các phát hiện của nghiên cứu, đặc biệt là khi so sánh mức độ tác động của các yếu tố quản trị theo loại hình DN. Đối với nhóm công ty TNHH 2 thành viên trở lên, 8/9 nhà quản lý đã khẳng định rằng HVCT có tác động mạnh đến TQHD là một kết quả hoàn toàn phù hợp với thực tế. Họ giải thích rằng cơ cấu quản lý trong các công ty TNHH thường mang tính linh hoạt cao, cho phép các thành viên dễ dàng trao đổi và hợp tác với nhau. Điều này thúc đẩy môi trường làm việc tích cực, HVCT được khuyến khích và công nhận thông qua các chính sách hỗ trợ nhân viên phát huy sáng tạo và cải tiến quy trình làm việc. Một nhà quản lý chia sẻ rằng sự đóng góp tự nguyện của nhân viên trong các công ty TNHH không chỉ giúp tăng hiệu suất làm việc mà còn tạo nên sự gắn kết, giúp DN vượt qua các thách thức cạnh tranh. Trong khi đó, 7/9 nhà quản lý cũng đồng ý rằng trong môi trường DN Nhà nước, cơ cấu tổ chức phức tạp và các quy định hành chính nghiêm ngặt thường làm hạn chế khả năng tự do và sáng tạo của nhân viên, từ đó ảnh hưởng đến việc phát triển HVCT. Tuy nhiên, các nhà quản lý cũng nhấn mạnh rằng, dù gặp nhiều rào cản, việc cải thiện một số khía cạnh quản trị, như áp dụng các chính sách khuyến khích sáng tạo và cải tiến quy trình quản lý, có thể giúp tăng cường HVCT và nâng cao TQHD của các DN trong thực tiễn. Tương tự, đối với các công ty cổ phần, 9/9 nhà quản lý nhất trí rằng trong các công ty cổ phần, cơ cấu cổ đông đa dạng thúc đẩy sự cạnh tranh lành mạnh giữa các bộ phận và nhân viên. Các chính sách khen thưởng

và khuyến khích từ lãnh đạo, như chương trình đánh giá hiệu suất và chia sẻ lợi nhuận, đã tạo động lực mạnh mẽ cho nhân viên thể hiện HVCT. Các nhà quản lý nhấn mạnh rằng, nhờ sự tham gia của nhiều bên liên quan và áp lực phải tối ưu hóa giá trị cho cổ đông, các công ty cổ phần thường xuyên khuyến khích nhân viên đóng góp ý kiến và tham gia vào quá trình cải tiến.

Khi phân tích theo tuổi đời DN, các nhà quản lý đã bày tỏ sự đồng tình cao với kết quả nghiên cứu. Đối với nhóm DN có tuổi đời dưới 5 năm, 8/9 nhà quản lý nhận định rằng kết quả này phù hợp với thực tiễn bởi vì các DN mới thành lập tại Ninh Thuận thường có động lực mạnh mẽ để khẳng định mình trong thị trường cạnh tranh, và tinh thần làm việc của nhân viên tại đây thể hiện rõ sự nhiệt huyết và mong muốn chứng tỏ bản thân. Các nhà quản lý cho rằng, trong môi trường này, HVCT không chỉ được thể hiện qua việc hỗ trợ đồng nghiệp mà còn thông qua việc nhân viên sẵn lòng thực hiện những nhiệm vụ vượt ngoài trách nhiệm chính thức, tạo ra TQHD vượt trội. Còn với nhóm DN có tuổi đời từ 10-15 năm, 7/9 nhà quản lý đồng tình rằng kết quả này phản ánh chính xác tình hình thực tế bởi vì trong giai đoạn phát triển này, các DN đã tích lũy đủ kinh nghiệm và xây dựng được một VHTC bền vững và nhân viên hiểu rõ giá trị của việc chia sẻ kiến thức và thể hiện HVCT để thúc đẩy đổi mới và cải tiến. VHTC chín muồi tạo điều kiện cho việc tích hợp VTT một cách hiệu quả vào các hoạt động hàng ngày, giúp tăng cường khả năng cạnh tranh và hiệu suất hoạt động. Một nhà quản lý nhận xét rằng, nhờ sự trưởng thành trong VHTC, các DN này có thể dễ dàng thúc đẩy sự hợp tác và đổi mới từ các bộ phận khác nhau. Ngược lại, với các DN có tuổi đời trên 15 năm, 6/9 nhà quản lý cho rằng điều này phản ánh đúng thực tế về sự trì trệ trong đổi mới ở các DN lâu năm. Họ cho biết rằng các DN lớn tuổi thường có xu hướng duy trì những quy trình cũ kỹ, giảm đi động lực cho nhân viên trong việc thể hiện HVCT. Tuy nhiên, một số nhà quản lý cũng cho rằng việc áp dụng các chiến lược mới như đổi mới văn hóa và nâng cao chất lượng đào tạo có thể giúp các DN này tái tạo động lực và cải thiện TQHD.

Khi thảo luận về quy mô DN, các nhà quản lý cũng khẳng định rằng kết quả nghiên cứu phản ánh đúng thực trạng tại Ninh Thuận. Cụ thể, đối với các DN siêu nhỏ, 7/9 nhà quản lý đánh giá cao kết quả này. Họ giải thích rằng trong các DN siêu nhỏ, sự gắn kết giữa lãnh đạo và nhân viên rất chặt chẽ, tạo điều kiện cho việc thể hiện HVCT qua

những đóng góp vượt ngoài trách nhiệm chính thức. Việc này giúp tối ưu hóa hiệu quả sử dụng nguồn lực, đặc biệt trong bối cảnh các DN này thường đối mặt với hạn chế về tài chính và nhân sự. Một nhà quản lý chia sẻ rằng, trong môi trường DN siêu nhỏ, việc nhân viên thể hiện sự cam kết và sẵn lòng hỗ trợ lẫn nhau đã trở thành yếu tố quan trọng để thúc đẩy đổi mới và nâng cao TQHD. Còn đối với các DN nhỏ và vừa, 8/9 nhà quản lý cho rằng điều này phản ánh đúng thực trạng. Họ chỉ ra rằng, khi quy mô DN lớn hơn, việc duy trì một VHCT đồng nhất trở nên khó khăn hơn. Sự gia tăng về số lượng nhân viên và tầng lớp quản lý có thể làm giảm sự gắn kết và khó khăn trong việc khuyến khích HVCT đồng đều. Tuy nhiên, các nhà quản lý nhấn mạnh rằng, việc áp dụng các chính sách đào tạo và khuyến khích phù hợp có thể giúp các DN này cải thiện khả năng khuyến khích HVCT, từ đó tăng cường TQHD của DN.

Tóm lại, các nhà quản lý tại tỉnh Ninh Thuận đều nhất trí rằng kết quả nghiên cứu không chỉ phù hợp với lý thuyết mà còn phản ánh đúng thực tiễn quản trị của các DN. Các phát hiện từ nghiên cứu đã làm rõ được những điểm mạnh và thách thức của các DN địa phương. Đây cũng là nền tảng để tác giả đề xuất các hàm ý quản trị trong Chương 5.

Kết luận Chương 4

Chương 4 đã trình bày kết quả phân tích dữ liệu nhằm kiểm định mô hình nghiên cứu và các giả thuyết đề xuất trong luận án. Cụ thể, tác giả đã tiến hành khảo sát 650 DN tại 7 huyện/thị của tỉnh Ninh Thuận và có 412 quan sát hợp lệ được dùng trong nghiên cứu này. Với dữ liệu của 412 quan sát hợp lệ đó, tác giả trình bày thống kê mô tả đối tượng khảo sát, phân tích mô hình đo lường và mô hình cấu trúc nhằm đánh giá mức độ tác động của các yếu tố trong mô hình nghiên cứu. Ngoài ra, tác giả còn phân tích đa nhóm để tìm ra vai trò tác động của một số biến định tính được nghiên cứu trong đề tài. Các kết quả chính đạt được trong chương này bao gồm:

- Phân tích thống kê mô tả giúp làm rõ đặc điểm của mẫu nghiên cứu, cung cấp thông tin về quy mô doanh nghiệp, ngành nghề, số năm hoạt động, và đặc điểm nhân sự.
- Phân tích độ tin cậy và giá trị đo lường (Cronbach's Alpha, CFA) xác nhận rằng các thang đo được sử dụng trong nghiên cứu đạt tiêu chuẩn về độ tin cậy và tính hợp lệ.
- Phân tích mô hình cấu trúc (SEM) giúp kiểm định các giả thuyết nghiên cứu, qua đó xác định tác động của thực tiễn QTNL, văn hóa tổ chức, vốn tri thức và hành vi công dân tổ chức đến thành quả hoạt động doanh nghiệp.
- Phát hiện về vai trò trung gian của HVCT trong mối quan hệ giữa QTNL, VHCT, VTT và TQHD, cho thấy tầm quan trọng của yếu tố này trong việc nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

Cuối cùng, tác giả thảo luận kết quả đạt được trong nghiên cứu này; so sánh kết quả đạt được với các công trình đã công bố gần đây để chỉ ra sự thống nhất và giá trị đóng góp của đề tài này về mặt khoa học; và so với thực tiễn để chỉ ra giá trị đóng góp của đề tài này về mặt thực tiễn quản trị. Đặc biệt, tác giả đã tiến hành thảo luận với 9 nhà quản lý của các DN về các phát hiện trong nghiên cứu này để ghi nhận ý kiến đánh giá từ thực tiễn. Đây là cơ sở để tác giả tiến hành đề xuất một số hàm ý quản trị nhằm thúc đẩy và khuyến khích các DN tại tỉnh Ninh Thuận nói riêng và các DN ở Việt Nam nói chung nâng cao thành quả hoạt động của mình thông qua các chính sách, hành động hướng đến cải thiện thực tiễn quản trị nguồn nhân lực, văn hoá tổ chức, VTT, hành vi công dân tổ chức của nhân viên.

CHƯƠNG 5: KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ

5.1 Kết luận

Trong bối cảnh của cuộc cách mạng công nghiệp 4.0, các DN đang đối mặt với nhiều thách thức và cơ hội mới, nơi mà việc tối ưu hóa TQHD thông qua việc khai thác các nguồn lực, đặc biệt là nguồn nhân lực, đang trở nên quan trọng hơn bao giờ hết. Luận án này đã khám phá và làm sáng tỏ mối quan hệ giữa thực tiễn quản trị nguồn nhân lực, VHTC và VTT với thành quả hoạt động của các DN tại tỉnh Ninh Thuận.

Phương pháp nghiên cứu được áp dụng trong Luận án này là phương pháp hỗn hợp, kết hợp giữa nghiên cứu định tính và định lượng, nhằm đánh giá và kiểm định mô hình nghiên cứu cũng như các giả thuyết nghiên cứu đã được đề xuất. Giai đoạn định tính nhằm khám phá và điều chỉnh mô hình khái niệm cũng như thang đo thông qua nghiên cứu sơ bộ và thảo luận nhóm chuyên gia. Phần này giúp xác định các biến quan sát được sử dụng cho thang đo trong mô hình nghiên cứu và điều chỉnh bổ sung các khái niệm nghiên cứu mô hình nghiên cứu cũng như thang đo cho phù hợp với bối cảnh nghiên cứu tại Việt Nam nói chung và tỉnh Ninh Thuận nói riêng. Giai đoạn nghiên cứu định lượng sơ bộ nhằm đánh giá sơ bộ độ tin cậy và hội tụ cũng như độ phân biệt của các thang đo bằng phần mềm SmartPLS 4.0. Mẫu nghiên cứu thực hiện với cỡ mẫu là 63 nhà quản lý của 63 DN, áp dụng phương pháp lấy mẫu là phi xác suất thuận tiện. Giai đoạn chính thức nhằm kiểm định các giả thuyết dựa trên cơ sở dữ liệu thu thập được. Cỡ mẫu là 412 nhà quản lý của 412 DN, sử dụng phương pháp lấy mẫu phi xác suất. Dữ liệu thu thập thông qua bảng câu hỏi khảo sát và được xử lý bằng phần mềm SmartPLS 4.0 để đánh giá độ tin cậy và giá trị của thang đo cũng như kiểm định mức độ phù hợp của mô hình nghiên cứu và các giả thuyết nghiên cứu.

Kết quả nghiên cứu đã xác định được rằng TTQT, VHTC, và VTT có mối quan hệ tích cực và đáng kể đến TQHD. Cụ thể, việc đầu tư vào việc cải thiện và đổi mới các phương pháp quản trị nguồn nhân lực, nuôi dưỡng một văn hoá tổ chức mạnh mẽ, khuyến khích sự đổi mới và nâng cao VTT được xem là yếu tố then chốt góp phần vào sự thành công và hiệu quả của các DN. TTQT là một trong những yếu tố quan trọng nhất định hình năng lực cạnh tranh của mỗi tổ chức. Đây là lĩnh vực quản trị mà qua nghiên cứu này, đã được chứng minh có ảnh hưởng đáng kể đến thành quả hoạt động

của tổ chức. QTNNL không chỉ giới hạn ở việc tuyển dụng và đào tạo nhân viên, mà còn bao gồm việc xây dựng một môi trường làm việc tích cực, khuyến khích nhân viên thể hiện hết khả năng của bản thân. Thông qua việc thực hiện các chính sách quản trị nguồn nhân lực hiệu quả, các DN đã chứng minh được khả năng tăng cường năng lực và sự cam kết của nhân viên, qua đó không những cải thiện năng suất lao động mà còn thúc đẩy sự sáng tạo và đổi mới. Nghiên cứu này mở ra một cái nhìn mới về QTNNL, đề cao vai trò của nó như một chiến lược cốt lõi để thúc đẩy thành công của DN trong bối cảnh cạnh tranh gay gắt. Cụ thể, Luận án này có bốn kết luận chính như sau:

(1) VHTC là đòn bẩy mạnh nhất của hiệu quả:

Tổng tác động VHTC $\rightarrow$ TQHD đạt $\beta = 0,477$ với quy mô hiệu ứng tương đối ($f^2 = 0,195$). Đây là bằng chứng thực nghiệm cho thấy một văn hóa định hướng đổi mới–hợp tác không chỉ giảm xung đột nội bộ mà còn tạo ra lợi thế cạnh tranh hữu hình về tài chính và phi tài chính. Như vậy, VHTC đã được xác định là một trong những yếu tố quyết định đến sự thành công của một tổ chức. Nghiên cứu này cho thấy rằng, một VHTC tích cực và mạnh mẽ không chỉ giúp tạo ra một môi trường làm việc hỗ trợ sự sáng tạo và cam kết của nhân viên, mà còn góp phần làm tăng hiệu suất hoạt động tổng thể. VHTC tích cực cung cấp một nền tảng vững chắc cho sự phát triển và thúc đẩy giá trị chung, đồng thời tạo điều kiện cho việc truyền đạt mục tiêu và chiến lược của DN một cách hiệu quả. Nghiên cứu cũng cho thấy, những tổ chức có văn hóa mạnh mẽ thường đạt được sự gắn kết cao giữa nhân viên, giảm thiểu xung đột nội bộ và tạo ra một lực lượng lao động linh hoạt, sẵn sàng thích ứng với thay đổi. Điều này chứng minh rằng, văn hóa không chỉ là bản sắc của DN mà còn là động lực thúc đẩy sự phát triển.

Văn hoá đổi mới và sáng tạo là chìa khóa cho sự phát triển và thành công của bất kỳ tổ chức nào. Phát hiện từ nghiên cứu này cho thấy tầm quan trọng của việc tạo ra một môi trường làm việc hỗ trợ sự đổi mới và sáng tạo. Nghiên cứu đã chỉ ra rằng, các tổ chức thúc đẩy và duy trì một môi trường mở cửa cho ý tưởng mới, không chỉ tăng cường khả năng cải thiện sản phẩm và dịch vụ, mà còn nâng cao hiệu quả và năng lực cạnh tranh trên thị trường. Việc này đòi hỏi sự cam kết từ ban lãnh đạo trong việc cung cấp nguồn lực, đào tạo và một hệ thống thưởng phạt rõ ràng để khuyến khích sự đổi mới từ tất cả mọi người trong tổ chức; không chỉ giới hạn ở việc tạo ra sản phẩm mới mà còn bao gồm cải tiến quy trình, phương pháp làm việc và cách thức quản lý, tất cả

đều hướng đến mục tiêu chung là tối ưu hóa hiệu suất và tăng trưởng.

(2) Hành vi công dân tổ chức biến nguồn lực vô hình thành kết quả hữu hình

HVCT là yếu tố tác động trực tiếp mạnh nhất đến TQHD ($\beta = 0,459$; $f^2 = 0,306$) và đồng thời đóng vai trò trung gian cho ba mối quan hệ chính khác, trong đó đáng chú ý là $VHTC \rightarrow HVCT \rightarrow TQHD$ ($\beta_{\text{gián tiếp}} = 0,208$; $p < 0,001$). Kết quả giải thích vì sao nhiều DN có TTQT và VHTC tốt nhưng chỉ cải thiện kết quả khi khơi dậy được các hành vi tự nguyện hỗ trợ, chia sẻ tri thức và đổi mới.

Hành vi công dân tổ chức là một khái niệm quan trọng trong quản trị nhân sự và tổ chức, và nghiên cứu này đã phát hiện ra tác động tích cực mạnh mẽ của hành vi công dân tổ chức đối với TQHD. Hành vi công dân tổ chức bao gồm các hành vi tự nguyện, không được quy định rõ ràng trong mô tả công việc, nhưng lại đóng góp đáng kể vào hiệu quả tổng thể và môi trường làm việc tích cực. Các hành vi này, bao gồm việc giúp đỡ đồng nghiệp, tình nguyện tham gia các dự án và sáng kiến, cũng như thái độ tích cực và sẵn sàng thích nghi với thay đổi, đã được chứng minh là cải thiện đáng kể năng suất, sự hài lòng trong công việc và cam kết của nhân viên. Sự cam kết này từ phía nhân viên không chỉ cải thiện không khí làm việc mà còn góp phần vào việc xây dựng VHTC mạnh mẽ, thúc đẩy sự đổi mới và sáng tạo. Điều này càng nhấn mạnh tầm quan trọng của việc quản lý nhân sự một cách hiệu quả, nhận diện và tôn vinh những đóng góp không chính thức của nhân viên, từ đó khuyến khích sự tham gia và đóng góp tích cực hơn nữa. Như vậy, hành vi công dân tổ chức được xác định có vai trò trung gian quan trọng, là cầu nối giữa các thực tiễn quản trị và thành quả hoạt động của tổ chức.

(3) Vốn tri thức và TTQT chỉ phát huy tối đa qua HVCT

Ảnh hưởng trực tiếp của VTT ($\beta = 0,107$) và TTQT ($\beta = 0,084$) lên TQHD khá khiêm tốn; tuy nhiên tổng tác động tăng lên đáng kể khi tính đến vai trò HVCT ($VTT \rightarrow TQHD$: $\beta_{\text{tổng}} = 0,185$; $TTQT \rightarrow TQHD$: $\beta_{\text{tổng}} = 0,157$). Kết quả này giúp giải thích khẳng định vốn tri thức và TTQT chỉ trở thành lợi thế cạnh tranh khi được “kích hoạt” bằng văn hóa làm việc tự giác và hợp tác thông qua HVCT của các cá nhân.

Vốn tri thức trong kỷ nguyên thông tin hiện nay đã trở thành tài sản quý giá nhất của mọi tổ chức. Các DN ngày càng nhận thức được rằng, không phải nguồn lực vật chất, mà chính kiến thức là yếu tố then chốt mang lại lợi thế cạnh tranh và thúc đẩy sự phát triển bền vững. Nghiên cứu này đã khám phá và chứng minh được mối quan hệ

tích cực giữa VTT và thành quả hoạt động của tổ chức. Qua việc phân tích dữ liệu thu thập được từ các DN tại tỉnh Ninh Thuận, phát hiện cho thấy VTT, khi được quản lý và sử dụng một cách chiến lược, có thể tạo ra đột phá trong TQHD của DN. Điều này không chỉ đến từ việc áp dụng công nghệ mới, mà còn từ việc tạo dựng một môi trường làm việc khuyến khích sáng tạo, chia sẻ kiến thức và học hỏi liên tục. Qua đó, VTT biến thành nền tảng vững chắc cho sự đổi mới và phát triển của DN.

(4) Giai đoạn phát triển của DN có ý nghĩa trong thực tiễn hoạt động

- VTT → TQHD cao nhất ở Công ty TNHH 1 thành viên ($\beta = 0,297$; $p < 0,05$) – hàm ý tầm quan trọng của quyết định linh hoạt trong khai thác tri thức.
- HVCT → TQHD mạnh nhất ở DN siêu nhỏ ($\beta = 0,570$) và DN < 5 năm tuổi ($\beta = 0,192$) – nhấn mạnh vai trò gắn kết đầu tiên của nhân viên khi nguồn lực hạn chế.
- VHCTC → TQHD suy giảm khi DN mở rộng quy mô, cảnh báo rủi ro “quan liêu văn hoá” trong tăng trưởng.

Như vậy, các phát hiện trên đồng thời góp phần vào giải quyết bốn khoảng trống nghiên cứu xác định ở Chương 1; cụ thể là (i) giới hạn tính khái quát; (2) tác động của VTT → TQHD chưa nhất quán; (3) Thiếu nghiên cứu về vai trò trung gian của HVCT; và (4) Chưa làm rõ sự cộng hưởng TTQT và VHCTC.

5.2 Hàm ý quản trị

5.2.1 Về mối quan hệ giữa Vốn tri thức và Thành quả hoạt động của tổ chức

Kết quả nghiên cứu cho thấy VTT có tác động tích cực và đáng kể đến TQHD của các DN tại Ninh Thuận. Điều này khẳng định rằng VTT, bao gồm vốn con người (kiến thức, kỹ năng, năng lực), vốn cấu trúc (hệ thống, quy trình, cơ sở dữ liệu) và vốn quan hệ (mối quan hệ với đối tác, khách hàng), là yếu tố cốt lõi giúp DN nâng cao TQHD, duy trì lợi thế cạnh tranh, và phát triển bền vững.

Thứ nhất, để tối ưu hóa vai trò của VTT, các DN cần tập trung đầu tư vào hoạt động nghiên cứu và phát triển (R&D), đồng thời xây dựng các hệ thống quản lý tri thức hiện đại. Những nền tảng số hóa quản lý tri thức sẽ không chỉ giúp DN lưu trữ, chia sẻ, và sử dụng hiệu quả tri thức tổ chức mà còn tăng cường khả năng đổi mới sản phẩm và dịch vụ. Điều này đặc biệt quan trọng trong bối cảnh Ninh Thuận đang định hướng trở thành trung tâm năng lượng tái tạo và phát triển các sản phẩm nông nghiệp công nghệ cao. Việc tích cực chuyển đổi số trong quản lý tri thức sẽ giúp các DN tận dụng tối đa

tiềm năng của VTT để đạt được thành quả kinh doanh cao hơn.

Thứ hai, DN cần xây dựng các chiến lược phát triển năng lực nội tại của nhân viên thông qua việc thiết kế các chương trình đào tạo chuyên sâu, tập trung vào các lĩnh vực thế mạnh như năng lượng tái tạo, nông nghiệp công nghệ cao và du lịch sinh thái. Những chương trình này sẽ giúp nhân viên không chỉ nâng cao kỹ năng chuyên môn mà còn tăng khả năng sáng tạo và đổi mới. Việc tổ chức các khóa học liên quan đến quản lý tri thức cũng giúp đội ngũ lao động hiểu rõ vai trò của VTT trong việc nâng cao hiệu quả công việc và đóng góp vào sự thành công của tổ chức.

Thứ ba, vốn quan hệ đóng vai trò quan trọng trong việc mở rộng mạng lưới kinh doanh và cải thiện vị thế cạnh tranh của các DN. Chính quyền địa phương và các hiệp hội DN tại Ninh Thuận nên đóng vai trò là cầu nối, thúc đẩy các chương trình hợp tác giữa các DN với các viện nghiên cứu, trường đại học và các tổ chức trong và ngoài nước. Sự hợp tác này không chỉ giúp DN tiếp cận các nguồn tri thức mới mà còn tăng cường sự gắn kết và hợp tác trong cộng đồng DN địa phương.

Thứ tư, DN cần chú trọng đến việc xây dựng văn hóa chia sẻ tri thức trong tổ chức, khuyến khích nhân viên chia sẻ ý tưởng, kỹ năng và kinh nghiệm thông qua các diễn đàn nội bộ hoặc các chương trình mentoring. Việc này không chỉ tăng cường sự đoàn kết trong nội bộ DN mà còn giúp tri thức được lan tỏa, từ đó nâng cao TQHD của tổ chức.

Thứ năm, để VTT phát huy tối đa vai trò, chính quyền tỉnh cần đẩy mạnh các chính sách hỗ trợ DN trong việc phát triển và ứng dụng các giải pháp công nghệ tiên tiến, đặc biệt là các nền tảng quản lý tri thức. Việc hỗ trợ tài chính, giảm thuế, hoặc cung cấp các chương trình đào tạo liên quan đến chuyển đổi số sẽ giúp các DN tại Ninh Thuận cải thiện năng lực cạnh tranh trong bối cảnh thị trường ngày càng khốc liệt.

Tóm lại, việc phát triển và quản lý hiệu quả VTT không chỉ là yếu tố cần thiết để các DN tại Ninh Thuận cải thiện TQHD mà còn là chìa khóa giúp các DN tạo dựng lợi thế cạnh tranh dài hạn, góp phần thúc đẩy kinh tế địa phương phát triển bền vững.

5.2.2 Về mối quan hệ giữa Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực và Thành quả hoạt động của tổ chức

Kết quả nghiên cứu khẳng định rằng TTQTNL có tác động tích cực và đáng kể đến TQHD của các DN tại Ninh Thuận. Điều này cho thấy các hoạt động quản trị nguồn

nhân lực hiệu quả không chỉ giúp nâng cao năng suất lao động mà còn góp phần gia tăng cam kết của nhân viên và cải thiện hiệu quả tổng thể của DN.

Thứ nhất, các DN cần chú trọng xây dựng và triển khai các chính sách tuyển dụng, lựa chọn, đào tạo và phát triển nhân sự bài bản. Điều này giúp DN thu hút và giữ chân được những nhân tài phù hợp, đồng thời phát triển đội ngũ nhân viên có trình độ và kỹ năng cao. Đặc biệt, việc tổ chức các khóa đào tạo liên quan đến kỹ năng quản lý, kỹ thuật chuyên sâu, và sử dụng công nghệ hiện đại sẽ giúp nhân viên phát huy tối đa tiềm năng, từ đó cải thiện hiệu suất công việc và đóng góp vào thành công chung của tổ chức.

Thứ hai, DN cần phát triển các chính sách đãi ngộ và phúc lợi công bằng, cạnh tranh để tạo động lực làm việc cho nhân viên. Việc đảm bảo lương thưởng xứng đáng, chế độ phúc lợi hấp dẫn và các chương trình khen thưởng minh bạch sẽ khuyến khích nhân viên nỗ lực hơn trong công việc, gia tăng sự gắn kết với tổ chức và cải thiện TQHD.

Thứ ba, trong bối cảnh DN tại Ninh Thuận còn gặp nhiều khó khăn về nguồn lực và cơ hội tiếp cận thị trường, việc xây dựng các cơ chế thúc đẩy sự hợp tác và chia sẻ thông tin nội bộ là rất cần thiết. Điều này giúp tạo nên một môi trường làm việc tích cực, nơi nhân viên cảm thấy được hỗ trợ và có cơ hội đóng góp ý kiến, từ đó cải thiện TQHD và tăng cường sự hài lòng trong công việc.

Thứ tư, các DN cần tập trung xây dựng hệ thống đánh giá hiệu quả công việc (KPIs) khoa học, rõ ràng và minh bạch. Hệ thống này không chỉ giúp đo lường chính xác hiệu quả công việc của nhân viên mà còn cung cấp thông tin cần thiết để cải thiện TQHD thông qua các chính sách quản trị nhân lực phù hợp. Đồng thời, việc phản hồi kịp thời và tích cực về hiệu suất công việc cũng giúp nhân viên nhận thức rõ hơn vai trò của mình trong việc đóng góp vào thành quả chung của DN.

Thứ năm, chính quyền tỉnh Ninh Thuận cần tiếp tục hỗ trợ các DN trong việc cải thiện TTQTNNL thông qua việc tổ chức các chương trình đào tạo, hội thảo chuyên sâu về quản trị nhân sự. Các chương trình này có thể tập trung vào các kỹ năng như lãnh đạo, quản trị thay đổi, và phát triển đội ngũ nhằm nâng cao năng lực quản trị của các nhà lãnh đạo DN, từ đó thúc đẩy TQHD của tổ chức.

Thứ sáu, để TTQTNNL phát huy tối đa vai trò, các DN cần xây dựng một văn hóa quản trị lấy nhân viên làm trung tâm. Điều này đòi hỏi sự tham gia tích cực từ lãnh đạo,

tạo cơ hội cho nhân viên tham gia vào các quyết định quan trọng, từ đó thúc đẩy sự cam kết và trách nhiệm của họ đối với tổ chức.

Tóm lại, TTQTNNL hiệu quả không chỉ là nền tảng giúp DN tại Ninh Thuận cải thiện TQHD mà còn là yếu tố cốt lõi để xây dựng một lực lượng lao động bền vững, tạo lợi thế cạnh tranh trong bối cảnh kinh tế đầy biến động.

5.2.3 Về mối quan hệ giữa Văn hoá tổ chức và Thành quả hoạt động của tổ chức

Kết quả nghiên cứu đã khẳng định rằng VHTC có tác động mạnh nhất đến TQHD của các DN tại tỉnh Ninh Thuận, cho thấy đây là yếu tố cốt lõi giúp DN đạt được TQHD cao trong môi trường kinh doanh đầy biến động và cạnh tranh khốc liệt.

Thứ nhất, VHTC được coi là một nguồn lực vô hình quan trọng, đóng vai trò như nền tảng tạo nên bản sắc và giá trị cốt lõi của DN. VHTC mạnh mẽ sẽ thúc đẩy tinh thần đoàn kết, gắn bó nội bộ và giúp các DN thích ứng nhanh chóng với những thay đổi từ môi trường bên ngoài. Các DN cần xây dựng VHTC chú trọng vào việc khuyến khích sự đổi mới, hợp tác và chia sẻ thông tin. Điều này không chỉ giúp cải thiện TQHD mà còn tạo lợi thế cạnh tranh bền vững.

Thứ hai, để tăng cường tác động tích cực của VHTC đến TQHD, các DN cần thực hiện các chiến lược xây dựng và duy trì văn hóa dựa trên sự minh bạch, công bằng và khuyến khích sự tham gia của mọi nhân viên. Đặc biệt, cần phát triển các cơ chế ghi nhận, tôn vinh và khen thưởng các hành vi tích cực, đổi mới, từ đó tạo động lực cho nhân viên đóng góp nhiều hơn vào sự phát triển chung của DN.

Thứ ba, kết quả nghiên cứu cũng chỉ ra rằng các DN sản xuất và dịch vụ tại Ninh Thuận đang phải đối mặt với những thách thức lớn do những biến đổi về xã hội, kinh tế và chính trị. Để vượt qua các thách thức này, việc đầu tư vào xây dựng VHTC phù hợp với đặc thù của ngành nghề, quy mô và giai đoạn phát triển của DN là vô cùng quan trọng. Các DN cần liên tục điều chỉnh các giá trị văn hóa của mình để phù hợp với điều kiện thị trường, đồng thời thúc đẩy sự linh hoạt trong quản trị và vận hành.

Thứ tư, việc phát triển một môi trường văn hóa khuyến khích sử dụng công nghệ và đổi mới sẽ giúp các DN tăng khả năng ứng phó với những thay đổi nhanh chóng từ bên ngoài. Điều này đặc biệt quan trọng trong bối cảnh kinh tế số và chuyển đổi số đang diễn ra mạnh mẽ. Doanh nghiệp cần tận dụng công nghệ để kết nối và tăng cường giao tiếp nội bộ, từ đó cải thiện sự gắn kết và hiệu quả làm việc của nhân viên.

Thứ năm, các nhà quản lý tại Ninh Thuận cần coi trọng vai trò của VHCTC trong việc thúc đẩy hiệu suất tổng thể của DN. Cụ thể, cần triển khai các chương trình đào tạo lãnh đạo về xây dựng và phát triển văn hóa DN, nhằm nâng cao nhận thức của lãnh đạo và nhân viên về tầm quan trọng của yếu tố này đối với TQHD. Đồng thời, cần tạo không gian cho các sáng kiến văn hóa và khuyến khích sự tham gia của toàn bộ tổ chức vào quá trình định hình và duy trì văn hóa.

Tóm lại, VHCTC là yếu tố chiến lược không thể thiếu để các DN tại Ninh Thuận đạt được TQHD cao. Việc đầu tư xây dựng và phát triển VHCTC không chỉ giúp DN cải thiện TQHD mà còn tạo nên sự gắn kết nội bộ, tăng khả năng thích nghi và duy trì lợi thế cạnh tranh lâu dài trong môi trường kinh doanh đầy thách thức.

5.2.4 Về mối quan hệ giữa thực tiễn quản trị nguồn nhân lực và Hành vi công dân tổ chức

Kết quả nghiên cứu đã xác nhận rằng TTQTNNL có tác động tích cực đến HVCT, nhấn mạnh vai trò của các chính sách và thực tiễn quản trị nhân lực trong việc thúc đẩy tinh thần tự nguyện và sự cam kết của nhân viên đối với tổ chức. Điều này đặc biệt quan trọng trong bối cảnh các DN tại Ninh Thuận đang hướng tới phát triển bền vững và nâng cao TQHD.

Thứ nhất, các DN cần chú trọng thiết kế và triển khai các chính sách quản trị nguồn nhân lực như lương thưởng cạnh tranh, phúc lợi phong phú, và đảm bảo an sinh nghề nghiệp. Những yếu tố này không chỉ giúp thu hút nhân tài mà còn củng cố lòng trung thành và tinh thần gắn kết của nhân viên. Sự hài lòng trong công việc là cơ sở thúc đẩy HVCT, từ đó tạo môi trường làm việc tích cực, khuyến khích nhân viên chủ động giúp đỡ đồng nghiệp và đóng góp vào các mục tiêu chung của DN.

Thứ hai, các chương trình đào tạo, phát triển nghề nghiệp và thiết kế công việc linh hoạt đóng vai trò quan trọng trong việc tăng cường HVCT. Việc cung cấp cơ hội học hỏi và phát triển sẽ giúp nhân viên cảm nhận được sự trân trọng và đầu tư từ tổ chức, từ đó khơi dậy tinh thần trách nhiệm và ý thức cống hiến. Đặc biệt, các chương trình đào tạo kỹ năng mềm và kỹ năng hợp tác có thể tăng cường khả năng làm việc nhóm, hỗ trợ đồng nghiệp, và tạo ra một môi trường làm việc hợp tác, đoàn kết.

Thứ ba, lãnh đạo DN cần đóng vai trò gương mẫu trong việc xây dựng môi trường hỗ trợ và khuyến khích HVCT. Những cam kết tích cực từ phía lãnh đạo, như việc ghi

nhận và khen thưởng các hành vi tích cực của nhân viên, sẽ củng cố lòng tin và khuyến khích nhân viên tự nguyện đóng góp nhiều hơn. Các hành vi này không chỉ giúp giải quyết các vấn đề nội bộ một cách hiệu quả mà còn tạo điều kiện để nhân viên phát triển các kỹ năng xã hội, xây dựng mối quan hệ hợp tác và hỗ trợ lẫn nhau trong công việc.

Thứ tư, trong bối cảnh các DN tại Ninh Thuận thường xuyên đối mặt với thách thức về nguồn lực, việc phát triển và duy trì HVCT đóng vai trò như một giải pháp hiệu quả để tối ưu hóa nguồn lực và nâng cao hiệu suất làm việc. Các chính sách quản trị nhân lực cần hướng đến việc tạo ra một nền văn hóa làm việc nơi mà các hành vi tích cực được khuyến khích và khen thưởng. Điều này sẽ giúp nhân viên cảm nhận được giá trị và ý nghĩa của các hành động tự nguyện, từ đó nâng cao mức độ cam kết và gắn bó với tổ chức.

Thứ năm, để nâng cao hiệu quả của TTQTNL trong việc thúc đẩy HVCT, các DN tại Ninh Thuận cần xây dựng cơ chế phản hồi hiệu quả, nơi mà ý kiến của nhân viên được lắng nghe và đánh giá cao. Cơ chế này sẽ tạo điều kiện cho nhân viên cảm thấy mình là một phần quan trọng của tổ chức, từ đó sẵn lòng thể hiện các hành vi công dân tổ chức, góp phần nâng cao hiệu quả và tinh thần đồng đội trong công việc.

Tóm lại, TTQTNL không chỉ là yếu tố quyết định năng suất lao động mà còn là nền tảng để xây dựng HVCT, tạo nên môi trường làm việc tích cực và bền vững cho các DN. Sự kết hợp giữa các chính sách nhân sự khoa học và cam kết từ lãnh đạo sẽ là chìa khóa để thúc đẩy HVCT, từ đó nâng cao TQHD và sức cạnh tranh của các DN tại tỉnh Ninh Thuận.

5.2.5 Về mối quan hệ giữa VTT và Hành vi công dân tổ chức

Kết quả nghiên cứu đã chứng minh rằng VTT có tác động tích cực đến HVCT, cho thấy tầm quan trọng của việc phát triển và quản lý hiệu quả nguồn lực tri thức trong tổ chức. Đây không chỉ là nguồn lực chiến lược giúp DN (DN) tạo dựng lợi thế cạnh tranh, mà còn là động lực thúc đẩy các hành vi tự nguyện và tích cực của nhân viên, từ đó cải thiện TQHD của DN.

Thứ nhất, DN cần xây dựng các chính sách và thủ tục nhằm nâng cao nhận thức của nhân viên về vai trò của VTT trong tổ chức. Cụ thể, việc tổ chức các chương trình đào tạo và hội thảo chuyên sâu sẽ giúp nhân viên hiểu rõ giá trị của VTT trong việc thúc đẩy các hành vi hỗ trợ, hợp tác và chia sẻ kiến thức. Các chương trình này không chỉ

nâng cao kỹ năng và năng lực của nhân viên, mà còn tạo điều kiện để họ cảm thấy mình đóng góp quan trọng vào sự phát triển chung của DN.

Thứ hai, DN cần tạo cơ hội để nhân viên tham gia vào các quyết định quan trọng, đặc biệt là các quyết định liên quan trực tiếp đến công việc của họ. Sự tham gia này không chỉ tăng cường lòng trung thành và cam kết của nhân viên, mà còn khuyến khích họ thể hiện các HVCT như giúp đỡ đồng nghiệp, chia sẻ ý tưởng, và vượt qua trách nhiệm cơ bản để đạt được các mục tiêu chung. Việc tạo ra các kênh phản hồi hai chiều và khuyến khích nhân viên đóng góp ý kiến sẽ giúp phát huy tối đa hiệu quả của nguồn VTT.

Thứ ba, các DN cần phát triển văn hóa hỗ trợ, nơi mà HVCT được công nhận và khen thưởng. Điều này có thể thực hiện thông qua các cơ chế đánh giá thành tích gắn liền với các hành vi tích cực như hỗ trợ đồng nghiệp, đóng góp ý tưởng sáng tạo, hoặc tham gia tích cực vào các hoạt động nhóm. Việc tạo ra một môi trường làm việc khuyến khích sự tương tác và hợp tác sẽ giúp tối ưu hóa nguồn lực tri thức và nâng cao TQHD của tổ chức.

Thứ tư, để đảm bảo sự bền vững của HVCT, DN cần đánh giá các yếu tố tạo ra sự thay đổi tích cực cũng như các rào cản tiềm ẩn. Ví dụ, việc nhận thức được các chi phí liên quan đến sự thay đổi, như kháng cự từ nhân viên hoặc sự không nhất quán trong hỗ trợ tổ chức, sẽ giúp lãnh đạo DN đưa ra các chiến lược phù hợp để vượt qua thách thức. Đồng thời, DN cần triển khai các chương trình hỗ trợ, chẳng hạn như xây dựng hệ thống thông tin minh bạch, để tăng cường sự hài lòng và động lực của nhân viên trong việc thực hiện HVCT.

Thứ năm, việc tích hợp VTT vào chiến lược quản trị cần được thực hiện đồng bộ ở tất cả các cấp trong tổ chức. Điều này đòi hỏi sự cam kết từ ban lãnh đạo trong việc phát triển các chính sách rõ ràng để khai thác hiệu quả nguồn tri thức. Đồng thời, DN cần sử dụng công nghệ số và các nền tảng quản lý tri thức hiện đại để lưu trữ, chia sẻ và tận dụng tối đa VTT, tạo điều kiện để nhân viên thể hiện các HVCT một cách hiệu quả và có hệ thống.

Tóm lại, VTT không chỉ là yếu tố then chốt trong việc nâng cao HVCT mà còn đóng vai trò nền tảng giúp DN duy trì năng lực cạnh tranh và phát triển bền vững. Các DN tại Ninh Thuận cần tích cực đầu tư vào phát triển nguồn lực này thông qua các chiến

lược, chính sách và VHTC phù hợp, từ đó khuyến khích HVCT và tối ưu hóa TQHD.

5.2.6 Về mối quan hệ giữa Văn hoá tổ chức và Hành vi công dân tổ chức

Kết quả nghiên cứu đã chỉ ra rằng VHTC đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy HVCT. VHTC không chỉ bao gồm các giá trị, niềm tin và chuẩn mực mà còn là nguồn lực vô hình giúp định hình hành vi của nhân viên và thúc đẩy tinh thần gắn bó, đoàn kết trong tổ chức. VHTC mạnh mẽ và tích cực sẽ tạo điều kiện cho nhân viên cảm thấy được tôn trọng, khuyến khích họ thực hiện những hành vi vượt trên trách nhiệm công việc thông thường, từ đó nâng cao TQHD của tổ chức.

Thứ nhất, DN cần xây dựng và duy trì một VHTC tích cực bằng cách xác định rõ các giá trị cốt lõi và mục tiêu chiến lược. Các giá trị và mục tiêu này cần được truyền thông đến toàn bộ nhân viên thông qua các chương trình đào tạo, hội thảo và các hoạt động nội bộ nhằm tạo sự đồng thuận và cam kết từ các thành viên trong tổ chức. Việc khuyến khích sự tham gia của nhân viên vào việc xây dựng và phát triển VHTC sẽ giúp họ cảm thấy được đóng góp, từ đó nâng cao ý thức trách nhiệm và thúc đẩy HVCT.

Thứ hai, DN cần tập trung xây dựng các hệ thống hỗ trợ hiệu quả để củng cố VHTC. Điều này bao gồm việc phát triển các chính sách khen thưởng và ghi nhận các hành vi tích cực của nhân viên, như hỗ trợ đồng nghiệp, chia sẻ ý tưởng, và tham gia tích cực vào các hoạt động của tổ chức. Những chính sách này không chỉ giúp tạo động lực cho nhân viên mà còn thúc đẩy họ thực hiện các HVCT một cách nhất quán.

Thứ ba, lãnh đạo DN đóng vai trò quan trọng trong việc định hình và phát triển VHTC. Lãnh đạo cần làm gương trong việc thực hiện các giá trị văn hóa, thể hiện sự tôn trọng và quan tâm đến nhân viên, từ đó tạo dựng niềm tin và khuyến khích các hành vi tự nguyện. Các hoạt động như giao tiếp cởi mở, hỗ trợ nhân viên trong việc phát triển cá nhân và chuyên môn, cũng như tạo môi trường làm việc tích cực sẽ giúp tăng cường HVCT.

Thứ tư, để phát huy hiệu quả tác động của VHTC đến HVCT, DN cần thường xuyên đánh giá và cải tiến VHTC để phù hợp với sự thay đổi của môi trường kinh doanh. Điều này đòi hỏi sự linh hoạt trong việc điều chỉnh các chính sách và hoạt động văn hóa để đảm bảo chúng tiếp tục hỗ trợ các mục tiêu chiến lược và tạo điều kiện cho nhân viên thể hiện HVCT. Ví dụ, trong bối cảnh chuyển đổi số, DN cần thúc đẩy văn hóa đổi mới và sáng tạo, tạo điều kiện cho nhân viên tham gia vào quá trình cải tiến và

chia sẻ tri thức.

Thứ năm, DN cần xây dựng một môi trường làm việc công bằng, nơi nhân viên cảm nhận được sự công nhận và đánh giá cao. Một môi trường như vậy sẽ khuyến khích nhân viên thực hiện HVCT, chẳng hạn như hỗ trợ đồng nghiệp, đề xuất cải tiến, và cam kết với các mục tiêu chung của tổ chức.

Tóm lại, VHTC là nền tảng quan trọng thúc đẩy HVCT trong DN. Việc xây dựng một VHTC tích cực và phù hợp không chỉ nâng cao ý thức và trách nhiệm của nhân viên mà còn góp phần cải thiện TQHD và năng lực cạnh tranh của tổ chức. Các DN tại Ninh Thuận cần chú trọng phát triển và duy trì VHTC như một chiến lược dài hạn để thúc đẩy HVCT và đạt được sự phát triển bền vững.

5.2.7 Về tác động của Hành vi công dân tổ chức đối với Thành quả hoạt động của tổ chức

Trong kết quả phân tích đa nhóm của nghiên cứu này, hành vi công dân tổ chức của những người lao động trong các công ty TNHH từ 2 thành viên trở lên có tác động đến thành quả hoạt động của các công ty này mạnh hơn so với công ty TNHH 1 thành viên và DN nhà nước. Điều này là do có sự khác biệt về các đặc điểm sở hữu, mức độ tập trung quyền hạn và trách nhiệm trong việc ra các quyết định, giữa các loại hình DN này. Cụ thể, ở các công ty TNHH từ hai thành viên trở lên, các nhân viên có thể cảm thấy mạnh mẽ hơn về quyền sở hữu và sự liên kết với tầm nhìn và giá trị của DN do chủ sở hữu công ty hoặc ban quản lý cấp cao đặt ra; do vậy mà hành vi công dân tổ chức trong các DN này được thể hiện rõ ràng hơn, giúp DN linh hoạt hơn và thích ứng với những thay đổi của thị trường do quá trình ra quyết định nhanh hơn và ít quan liêu hơn. Ngoài ra, các công ty TNHH cũng thường linh hoạt trong việc triển khai các sáng kiến đổi mới gắn kết nhân viên để có thể thúc đẩy hành vi công dân tổ chức. Trong khi đó, các nhân viên trong các DN Nhà nước thường được thúc đẩy bởi ý thức trách nhiệm đối với công chúng và cam kết hoàn thành sứ mệnh phục vụ công chúng.

Ngoài ra, tác động của hành vi công dân tổ chức của những người lao động trong các DN trẻ (<5 năm) đến TQHD thấp nhất so với của những người lao động trong các DN có tuổi đời nhiều hơn. Đó là bởi vì các DN trẻ thường bị hạn chế về các nguồn lực (nhân lực và tài lực) cho nên người lao động thường bận rộn với các nhiệm vụ công việc chính của họ, chỉ dành ít thời gian hoặc năng lượng để giúp đỡ những người xung

quanh. Ngoài ra, các DN trẻ thường có cơ cấu tổ chức phẳng và ít có các chính sách. hành vi công dân tổ chức có thể không được khuyến khích hoặc khen thưởng một cách rõ ràng do không có khuôn khổ chính thức thúc đẩy những hành vi đó. Đồng thời, ở các DN trẻ, vai trò và trách nhiệm có thể không được xác định rõ ràng, dẫn đến sự mơ hồ về vai trò. Nhân viên có thể không rõ ràng về những kỳ vọng, khiến việc thực hiện các hành vi tùy ý một cách hiệu quả trở nên khó khăn. Ngoài ra, các DN trẻ có thể không có một nền văn hóa lâu đời khuyến khích và khen thưởng những hành động và ý tưởng đột phá, dẫn đến thiếu động lực để nhân viên thực hiện những hành vi đó. Và các DN trẻ có thể có tỷ lệ luân chuyển nhân viên cao hơn và có lực lượng lao động tương đối thiếu kinh nghiệm. Nhân viên có thể thiếu hiểu biết hoặc nhận thức về lợi ích và tầm quan trọng của hành vi công dân tổ chức đối với sự tồn tại và phát triển của DN. Đặc biệt, các DN trẻ thường hoạt động trong một môi trường năng động và không chắc chắn; do vậy, nhân viên có thể ngại rủi ro hơn và do dự khi thể hiện hành vi công dân tổ chức của mình trong DN. Do vậy, để nâng cao hành vi công dân tổ chức của người lao động trong các DN trẻ, điều cần thiết là phải thiết lập văn hoá tổ chức hỗ trợ, coi trọng và khuyến khích các hành vi tự nguyện; đưa ra những kỳ vọng rõ ràng về vai trò, công nhận và khen thưởng cho các hành vi công dân tổ chức, đồng thời thúc đẩy môi trường làm việc tích cực có thể giúp thúc đẩy sự đóng góp tự nguyện của nhân viên.

Hành vi công dân tổ chức có thể giúp tăng TQHD thông qua việc nâng cao năng suất của các thành viên trong DN. Chẳng hạn, khi những nhân viên có kinh nghiệm hơn tự nguyện giúp đỡ đồng nghiệp mới thì điều đó sẽ giúp những người lao động mới trở thành nhân viên làm việc hiệu quả nhanh hơn; do đó, giúp nâng cao hiệu quả của nhóm hoặc đơn vị làm việc. Tương tự, theo thời gian, hành vi giúp đỡ có thể là động lực nâng cao hiệu quả quản lý khi nhân viên (1) đưa ra những đề xuất có giá trị để cải thiện hiệu quả của đơn vị hoặc phản hồi về ý tưởng của mình (đạo đức công dân) và (2) tránh tạo ra các vấn đề đối với đồng nghiệp, giúp người quản lý thoát khỏi cái bẫy rơi vào kiểu quản lý “khủng hoảng”.

Mặt khác, hành vi công dân tổ chức còn giúp nâng cao TQHD thông qua việc giải phóng và sử dụng hiệu quả nhiều loại nguồn lực khác nhau vì mục tiêu chung của DN. Chẳng hạn, nhân viên giúp đỡ lẫn nhau trong các vấn đề liên quan đến công việc cho phép người quản lý dành nhiều thời gian hơn cho các nhiệm vụ hiệu quả như lập kế

hoạch chiến lược, cải thiện quy trình kinh doanh, đảm bảo các nguồn lực có giá trị ... Đồng thời, nhân viên tận tâm sẽ giải phóng thời gian của người quản lý vì người quản lý có thể giao nhiều trách nhiệm hơn cho họ và họ ít cần sự giám sát hơn. Hay, khi nhân viên thể hiện tinh thần hợp tác thì thời gian của người quản lý sẽ không bị lãng phí khi giải quyết những lời phàn nàn nhỏ nhất.

Hành vi công dân tổ chức cũng có thể cải thiện TQHD bằng cách (i) giảm nhu cầu dành các nguồn lực khan hiếm cho các chức năng duy trì thuần túy và (ii) giúp điều phối các hoạt động của các nhóm làm việc. Bởi vì hành vi giúp đỡ đồng nghiệp giúp nâng cao tinh thần đồng đội, tinh thần và sự gắn kết nội bộ; do đó tiết kiệm được năng lượng và thời gian cho các chức năng duy trì nội bộ của DN. Ngoài ra, sự đoàn kết đó còn làm giảm xung đột giữa các nhóm và giảm nhu cầu dành thời gian cho các hoạt động quản lý xung đột. Sự phối hợp hoạt động giữa các thành viên trong nhóm và giữa các nhóm làm việc cũng có thể được tăng cường khi nhân viên tự nguyện tham dự và tích cực tham gia các cuộc họp của đơn vị làm việc và/ hoặc tiếp xúc với các thành viên khác trong nhóm hoặc thành viên của các nhóm khác để tránh tạo ra vấn đề không mong muốn.

Hành vi công dân tổ chức cũng có thể cải thiện hiệu suất bằng cách nâng cao khả năng tổ chức để thu hút và giữ chân những người giỏi nhất. Nhiều nhân viên và ứng viên giỏi nhất thích làm việc trong một môi trường tích cực với một nhóm đồng nghiệp gắn bó chặt chẽ. Các hành vi giúp đỡ người khác giúp nâng cao tinh thần và thúc đẩy sự gắn kết nhóm cũng như cảm giác thuộc về một nhóm, từ đó làm cho tổ chức trở thành một nơi làm việc có môi trường hấp dẫn hơn. Do đó, việc nhân viên thể hiện tinh thần hợp tác và không phàn nàn về những vấn đề tầm thường sẽ giúp mọi người đều có thể đạt lợi ích chung lên trên lợi ích cá nhân; do đó, hành vi công dân tổ chức giúp nâng cao lòng trung thành và cam kết với DN.

Đặc biệt, hành vi công dân tổ chức của người lao động còn giúp DN giảm sự những biến động không cần thiết trong hoạt động của DN. Giảm thiểu sự biến động không cần thiết được xem là quan trọng vì các nhà quản lý có thể tập trung trí lực để lập kế hoạch và phân bổ các nguồn lực khan hiếm dễ dàng hơn. hành vi công dân tổ chức của người lao động có thể làm để giảm sự biến động trong DN thông qua các hành động tự nguyện như (1) giải quyết việc thiếu sót cho những người vắng mặt hoặc những

người có khối lượng công việc nặng nề (giúp đỡ), (2) đến sớm hoặc thức khuya để hoàn thành các dự án quan trọng (sự tận tâm) và/hoặc (3) “vượt quá yêu cầu của nhiệm vụ” trong việc thực hiện trách nhiệm công việc của mình (sự tận tâm). Nếu xét riêng lẻ thì những hành vi này có thể không đáng kể; nhưng nếu xét về mặt tổng thể thì các hành vi đó có tác động đáng kể đến hiệu quả chung của DN.

Đặc biệt, hành vi công dân tổ chức có thể giúp nâng cao khả năng thích ứng của DN với môi trường thay đổi theo nhiều cách. Chẳng hạn, khi nhân viên am hiểu thị trường thì hành vi công dân tổ chức của họ sẽ thúc đẩy họ tình nguyện cung cấp thông tin về những thay đổi trong môi trường và đưa ra đề xuất về cách ứng phó với những thay đổi đó; và khi nhân viên tự nguyện tham dự và tích cực tham gia vào các cuộc họp/thảo luận thì họ có thể nắm bắt các thông tin và truyền tải các thông tin này đến những người liên quan. Những điều này sẽ giúp DN thích nghi tốt hơn với những thay đổi trong môi trường hoạt động.

5.2.8 Hàm ý liên quan đến các đặc điểm của DN

5.2.8.1. Hàm ý quản trị theo loại hình DN

Các Công ty TNHH 1 thành viên nên: (1) Tận dụng tính linh hoạt trong việc ra quyết định để nhanh chóng triển khai các chiến lược sử dụng VTT và hành vi công dân tổ chức (HVCT); (2) Tăng cường các chương trình đào tạo hướng tới khai thác VTT nhằm tối ưu hóa TQHD; (3) Đơn giản hóa quy trình quản lý để duy trì hiệu suất cao và hỗ trợ nhân viên phát huy sự sáng tạo.

Còn các Công ty TNHH 2 thành viên trở lên nên: (1) Tăng cường sự đồng thuận giữa các thành viên bằng cách thiết lập cơ chế chia sẻ thông tin minh bạch và hiệu quả; (2) Phát triển VHTC (VHTC) hỗ trợ sự hợp tác và khuyến khích HVCT giữa các thành viên để thúc đẩy sự đổi mới; (3) Tích cực tổ chức các buổi họp chiến lược nhằm chia sẻ kiến thức và đồng thuận về định hướng phát triển tổ chức.

Trong khi đó, các Công ty cổ phần nên: (1) Tạo cơ chế khuyến khích HVCT thông qua các chính sách đánh giá hiệu suất và phản hồi thông tin; (2) Đầu tư vào các chương trình nghiên cứu và phát triển (R&D) để duy trì lợi thế cạnh tranh và đáp ứng kỳ vọng của các cổ đông; (3) Khuyến khích sự tham gia của nhân viên ở mọi cấp độ vào quá trình cải tiến và đổi mới, tận dụng tối đa VTT và VHTC.

5.2.8.2. Hàm ý quản trị theo tuổi đời DN

Các DN có tuổi đời dưới 5 năm nên: (1) Xây dựng văn hóa khuyến khích sự sáng tạo và đổi mới nhằm tạo lợi thế cạnh tranh nhanh chóng trong thị trường; (2) Thiết lập các chương trình đào tạo nhằm phát triển kỹ năng chuyên môn và năng lực thích ứng của nhân viên; (3) Tập trung xây dựng và củng cố các quy trình quản lý cơ bản, tối ưu hóa nguồn lực hạn chế để đạt được TQHD cao.

Các DN có tuổi đời 5-10 năm nên: (1) Đầu tư vào xây dựng VHCTC bền vững nhằm định hình và duy trì các giá trị cốt lõi của tổ chức; (2) Tăng cường các hoạt động chia sẻ tri thức giữa các phòng ban để nâng cao năng lực tổ chức; (3) Phát triển các chính sách thu hút nhân tài phù hợp với giai đoạn chuyển mình của DN.

Còn các DN có tuổi đời trên 10 năm nên: (1) Tận dụng kinh nghiệm và VTT tích lũy để định hình chiến lược dài hạn; (2) Phát triển các cơ chế phản hồi thường xuyên nhằm duy trì động lực và cải tiến liên tục trong tổ chức; (3) Tập trung vào các sáng kiến đổi mới để tránh rơi vào tình trạng trì trệ và duy trì sự phát triển.

5.2.8.3. Hàm ý quản trị theo quy mô DN

Các DN siêu nhỏ nên: (1) Đẩy mạnh sự linh hoạt trong việc ra quyết định và tổ chức các hoạt động khuyến khích sáng tạo; (2) Phát triển các chương trình đào tạo đơn giản và thực tiễn, giúp nhân viên nhanh chóng nắm bắt kỹ năng cần thiết; (3) Tận dụng hiệu quả các nguồn lực hạn chế, đặc biệt là VTT và HVCT, để cải thiện hiệu suất tổng thể.

Còn các DN nhỏ nên: (1) Xây dựng môi trường làm việc gắn kết và khuyến khích sự chia sẻ tri thức giữa các nhân viên; (2) Phát triển các chính sách quản trị nguồn nhân lực tập trung vào việc giữ chân nhân tài và phát triển năng lực lãnh đạo; (3) Tăng cường sử dụng công nghệ để tối ưu hóa quy trình và nâng cao năng suất làm việc.

Còn các DN vừa nên: (1) Tăng cường các sáng kiến đổi mới nhằm khai thác tối đa VTT và thúc đẩy HVCT; (2) Phát triển các chương trình quản lý thay đổi để giúp tổ chức thích ứng nhanh chóng với sự biến động của thị trường; (3) Đầu tư vào các công cụ phân tích dữ liệu để hỗ trợ ra quyết định chiến lược và cải thiện TQHD.

5.3 Đóng góp của Luận án

5.3.1 Đóng góp về mặt học thuật

(1) Phát triển khung lý thuyết về vai trò của các yếu tố tổ chức đối với thành quả hoạt

động doanh nghiệp

Luận án đề xuất một mô hình cấu trúc trong đó thực tiễn quản trị nguồn nhân lực (TTQT), văn hoá tổ chức (VHTC) và vốn tri thức (VTT) tác động đến thành quả hoạt động doanh nghiệp (TQHD) thông qua hành vi công dân tổ chức (HVCT). Cụ thể, nghiên cứu đã khám phá sự cộng hưởng giữa TTQT và VHTC, chứng minh rằng sự kết hợp hài hòa giữa hai yếu tố này sẽ tối ưu hóa nguồn lực và nâng cao hiệu quả tổ chức. Đây là đóng góp quan trọng cho các nghiên cứu về chiến lược tổ chức, làm rõ cách các yếu tố này tương tác để tạo nên hiệu suất vượt trội. Do đó, Luận án bổ sung lý thuyết hiện nay thông qua bằng chứng thực nghiệm rằng sự phối kết giữa các nguồn lực vô hình như TTQT, VHTC, VTT và HVCT giúp cải thiện TQHD trong bối cảnh các doanh nghiệp nhỏ và vừa. Đồng thời, kết quả này cũng giúp lấp đầy khoảng trống nghiên cứu “Kết quả không nhất quán về liên hệ giữa VTT và TQHD”.

(2) Vai trò trung gian của hành vi công dân tổ chức

Kết quả phân tích tác động gián tiếp cho thấy vai trò trung gian của HVCT trong mối quan hệ giữa TTQT, VHTC, VTT và TQHD. Như vậy, Luận án đã chứng minh HVCT là một yếu tố quan trọng trong việc thúc đẩy sự gắn kết, chia sẻ tri thức và giảm xung đột nội bộ, từ đó cải thiện hiệu suất của tổ chức. Kết quả này cũng giúp lấp đầy khoảng trống nghiên cứu “Vai trò trung gian của HVCT chưa được chú trọng trong các nghiên cứu trước”.

(3) Xác lập vị thế chiến lược của văn hóa tổ chức như “năng lực động”

Trong nghiên cứu này, VHTC được phát hiện là yếu tố có tác động mạnh nhất đến TQHD, ủng hộ luận điểm của Lý thuyết về Năng lực động (DCT) rằng văn hóa doanh nghiệp không chỉ là bối cảnh, mà là một năng lực động giúp doanh nghiệp cấu trúc và tái cấu trúc tài sản vô hình khi môi trường thay đổi nhanh. Kết quả này cũng khẳng định rằng các TTQT chỉ phát huy đầy đủ khi hòa vào một văn hóa hỗ trợ chia sẻ và sáng tạo. Kết quả này giúp khẳng định vai trò của VHTC trong các DNNVV Việt Nam, và lấp đầy khoảng trống nghiên cứu về sự cộng hưởng của TTQT và VHTC.

(4) Khẳng định vai trò của giai đoạn phát triển tổ chức

Nghiên cứu này xem xét các đặc điểm của DN như loại hình, tuổi đời, quy mô DN và không giới hạn ngành nghề, lĩnh vực cụ thể. Đồng thời, phân tích đa nhóm (MGA) cho thấy VTT → TQHD mạnh nhất ở công ty TNHH một thành viên, còn HVCT →

TQHD mạnh nhất ở DN siêu nhỏ và DN mới thành lập (<5 năm). Sự khác biệt này khẳng định vai trò của giai đoạn phát triển tổ chức trong TQHD của các DN; tức là “trình độ phát triển tổ chức” có thể trở thành biến điều tiết trong các nghiên cứu liên quan TQHD của các DN nhằm dần khái quát hoá mối quan hệ giữa TTQT, VHCT, VTT, HVCT và TQHD.

5.3.2 Đóng góp về mặt thực tiễn

(1) Cơ sở xây dựng chiến lược quản trị nguồn nhân lực và văn hóa tổ chức

Luận án đã đưa ra những khuyến nghị cụ thể giúp các DNNVV tại tỉnh Ninh Thuận xây dựng chiến lược QTNNL hiệu quả, bao gồm tuyển dụng, đào tạo, đãi ngộ và đánh giá hiệu suất. Đồng thời, nghiên cứu cung cấp định hướng phát triển văn hóa tổ chức theo hướng hỗ trợ sự đổi mới, thúc đẩy tinh thần hợp tác, và tạo động lực cho nhân viên, qua đó cải thiện TQHD.

(2) Hỗ trợ các doanh nghiệp thúc đẩy hành vi công dân tổ chức

Luận án đã xác định HVCT là một công cụ chiến lược để nâng cao TQHD thông qua việc cải thiện năng suất lao động, tăng cường sự gắn kết và giảm thiểu xung đột trong tổ chức. Các đề xuất cụ thể như xây dựng môi trường làm việc tích cực, triển khai các chính sách khuyến khích HVCT, và phát triển hệ thống khen thưởng rõ ràng sẽ hỗ trợ các nhà quản trị trong việc triển khai các sáng kiến quản lý hiệu quả.

(3) Phát triển chiến lược tích hợp thực tiễn quản trị nguồn nhân lực và văn hóa tổ chức

Luận án đã nhấn mạnh tầm quan trọng của việc tích hợp QTNNL và VHCT để nâng cao TQHD tổng thể. Các nhà quản trị có thể áp dụng mô hình tích hợp được đề xuất để tối ưu hóa nguồn lực, thúc đẩy sự đổi mới, và tăng cường khả năng thích ứng của doanh nghiệp trong bối cảnh cạnh tranh toàn cầu. Điều này đặc biệt hữu ích đối với các DNNVV tại tỉnh Ninh Thuận, nơi các nguồn lực còn hạn chế.

(4) Định hướng phát triển doanh nghiệp theo từng đặc thù

Luận án đã phân tích sự khác biệt về tác động của các yếu tố nghiên cứu dựa trên loại hình doanh nghiệp, quy mô, và tuổi đời. Các khuyến nghị cụ thể được thiết kế riêng cho từng nhóm doanh nghiệp, giúp các nhà quản lý dễ dàng áp dụng vào thực tiễn để đạt hiệu quả cao nhất. Chẳng hạn, các doanh nghiệp trẻ (<5 năm) cần tập trung xây dựng văn hóa tổ chức hỗ trợ và khuyến khích HVCT, trong khi các doanh nghiệp lâu đời cần

đổi mới văn hóa để thích ứng tốt hơn với môi trường thay đổi.

(5) Hỗ trợ chính quyền địa phương trong việc nâng cao năng lực doanh nghiệp

Kết quả nghiên cứu không chỉ hỗ trợ các doanh nghiệp mà còn cung cấp cơ sở dữ liệu thực tiễn để chính quyền địa phương tại tỉnh Ninh Thuận xây dựng các chính sách hỗ trợ doanh nghiệp, đặc biệt là trong việc nâng cao năng lực quản trị, phát triển văn hóa tổ chức, và tận dụng hiệu quả vốn tri thức. Điều này không chỉ thúc đẩy sự phát triển của các doanh nghiệp địa phương mà còn đóng góp vào sự tăng trưởng bền vững của nền kinh tế tỉnh Ninh Thuận.

5.4 Hạn chế của đề tài và Hướng nghiên cứu tiếp theo

5.4.1 Hạn chế của đề tài

Mặc dù đã đạt được nhiều kết quả quan trọng và đóng góp vào lĩnh vực quản trị kinh doanh, đề tài vẫn còn một số hạn chế như:

(i) Về phạm vi địa lý: Nghiên cứu chỉ tập trung vào các DN tại tỉnh Ninh Thuận, do đó có thể hạn chế khả năng tổng quát hóa kết quả nghiên cứu đối với các DN ở các tỉnh/thành khác ở Việt Nam.

(ii) Các biến quan sát trong Bảng câu hỏi khảo sát chưa thể hiện có sự liên quan trực tiếp đến bối cảnh DN tại Ninh Thuận, nơi có 32 dân tộc thiểu số, để làm nổi bật sự khác biệt khi thực hiện đề tài này tại tỉnh Ninh Thuận và các địa phương khác.

(iii) Chưa phân tích được thực trạng chi tiết của các vấn đề nghiên cứu, đặc biệt là thực trạng về thực tiễn quản trị nguồn nhân lực, văn hoá tổ chức, vốn tri thức và hành vi công dân tổ chức của các doanh nghiệp hiện nay tại Ninh Thuận.

5.4.2 Hướng nghiên cứu tiếp theo

Việc Việt hoá các thuật ngữ nghiên cứu cần được thực hiện cẩn thận; chẳng hạn: “Organizational Performance” và “Firm Performance”, “Nhân tố” và “Yếu tố”, v.v... Ngoài ra, để có thể tổng quát hoá kết quả nghiên cứu của đề tài này, các hướng nghiên cứu tiếp theo có thể được thực hiện như:

(i) Mở rộng phạm vi địa lý: Thực hiện nghiên cứu tương tự với các DN ở các tỉnh/thành khác hoặc trên phạm vi quốc gia để kiểm định tính tổng quát của mô hình nghiên cứu và kết quả.

(ii) Tăng cường nghiên cứu định tính để khám phá các yếu tố mới: Thực hiện các nghiên cứu định tính sâu rộng hơn như phỏng vấn sâu hoặc nghiên cứu điển hình để

hiểu sâu sắc hơn về các yếu tố mới, đặc thù của ngành sản xuất – kinh doanh cũng như xác định mối quan hệ giữa các yếu tố này và thành quả hoạt động DN.

(iii) Nghiên cứu tác động của các biến môi trường ngoại vi: Tiến hành nghiên cứu về ảnh hưởng của các yếu tố ngoại cảnh như đổi mới công nghệ, chính sách pháp luật, và đặc biệt là các biến động từ dịch bệnh đến các yếu tố trong mô hình nghiên cứu, nhằm đánh giá tác động của môi trường đến mối quan hệ giữa thực tiễn quản trị và thành quả hoạt động DN.

(iv) Nghiên cứu vai trò của các biến kiểm soát khác: Khám phá vai trò của các biến kiểm soát khác như ngành nghề/ lĩnh vực hoạt động, vị trí địa lý của DN trong mối quan hệ giữa thực tiễn quản trị nguồn nhân lực, VHTC, VTT và TQHD.

(v) Phát triển các nghiên cứu theo hướng đa văn hóa: Tiến hành các nghiên cứu so sánh giữa các DN tại Ninh Thuận với DN ở các vùng miền khác trong nước hoặc quốc tế để hiểu rõ hơn về sự khác biệt văn hóa và tác động của nó đến mô hình nghiên cứu.

Kết luận Chương 5

Chương 5 đã trình bày các hàm ý quản trị quan trọng dựa trên kết quả nghiên cứu thực nghiệm, giúp doanh nghiệp hiểu rõ hơn về vai trò của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực (QTNNL), văn hóa tổ chức (VHTC), vốn tri thức (VTT) và hành vi công dân tổ chức (HVCT) đối với thành quả hoạt động doanh nghiệp (TQHD). Các kết quả chính đạt được trong chương này bao gồm:

- Hàm ý quản trị đối với thực tiễn QTNNL: Nhấn mạnh việc xây dựng và triển khai các chính sách tuyển dụng, đào tạo, đánh giá và đãi ngộ một cách hiệu quả để tối ưu hóa năng lực nhân sự và tạo động lực làm việc.
- Hàm ý quản trị đối với văn hóa tổ chức: Khẳng định vai trò của một nền văn hóa tổ chức vững mạnh trong việc tăng cường gắn kết nhân viên, thúc đẩy sáng tạo và cải thiện hiệu suất tổ chức.
- Hàm ý quản trị đối với vốn tri thức: Đề xuất các giải pháp khai thác và quản lý tri thức trong doanh nghiệp nhằm nâng cao khả năng cạnh tranh, thúc đẩy đổi mới và phát triển bền vững.
- Hàm ý quản trị đối với hành vi công dân tổ chức: Nhấn mạnh tầm quan trọng của HVCT trong việc tạo ra môi trường làm việc tích cực, khuyến khích tinh thần tự nguyện, hợp tác và trách nhiệm xã hội của nhân viên.
- Hàm ý chính sách cho doanh nghiệp và cơ quan quản lý: Đề xuất các chính sách hỗ trợ doanh nghiệp trong việc phát triển nguồn nhân lực, xây dựng văn hóa tổ chức và tận dụng vốn tri thức để nâng cao TQHD trong bối cảnh thị trường cạnh tranh ngày càng khốc liệt.

Những hàm ý quản trị trong chương này không chỉ có ý nghĩa đối với doanh nghiệp tại Ninh Thuận mà còn có thể áp dụng rộng rãi trong các doanh nghiệp khác tại Việt Nam. Kết quả nghiên cứu đã góp phần lấp đầy khoảng trống lý thuyết về mối quan hệ giữa QTNNL, VHTC, VTT, HVCT và TQHD, đồng thời cung cấp những định hướng thực tiễn nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động và khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp. Chương này cũng mở ra những gợi ý cho nghiên cứu trong tương lai, đặc biệt là việc mở rộng mô hình nghiên cứu sang các bối cảnh khác và xem xét thêm các yếu tố mới có thể ảnh hưởng đến TQHD trong môi trường kinh doanh hiện đại.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Abdullah, D. F., & Sofian, S. (2012). The relationship between intellectual capital and corporate performance. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 40, 537–541. DOI: 10.1016/j.sbspro.2012.03.227.
2. Abdullah, Z. (2009). The effect of human resource management practices on business performance among private companies in Malaysia. *International Journal of Business and Management*, 4(6), 65–72.
3. Abogsesa, A. S. & Kaushik, G. (2017). Impact of Training and Development on Employee Performance: A Study of Libyan Bank. *International Journal of Civic Engagement and Social Change (IJCESC)*, 4(3), 53-68. DOI: [10.4018/IJCESC.2017070104](https://doi.org/10.4018/IJCESC.2017070104).
4. Aboramadan, M., Albashiti, B., Alharazin, H., & Dahleez, K. A. (2020). Human resources management practices and organizational commitment in higher education. *International Journal of Educational Management*, 34(1), 154–174.
5. Absar, M. M., Balasundaram, N., & Jilani, M. M. A. K. (2010). Impact of HR practices on organizational performance in Bangladesh. *International Journal of Business Insights and Transformation*, 3(2), 15–19.
6. Aburumman, O., Salleh, A., & Omar, K. (2020). The impact of human resource management practices and career satisfaction on employee's turnover intention. *Management Science Letters*, 10, 641–652. DOI: 10.5267/j.msl.2019.9.015.
7. Aguirre, P. A. U. (2023). Impact of intellectual capital on organizational performance through intrinsic motivation in higher education institutions. *Cogent Business & Management*, 10(1), Article 2189772. DOI: 10.1080/23311975.2023.2189772.
8. Ahsan, M. U., Nasir, A., & Malik, N. I. (2024). Talent acquisition strategies: A comprehensive examination of recruitment policies for organizational success. *Research Journal of Social Sciences & Economics Review (RJSSER)*, 5(1), 283–292. DOI: 10.36902/rjsser-vol5-iss1-2024(283-292).
9. Akbari, A., & Nazari, M. (2020). Analyzing the role of mediating intellectual capital and organizational entrepreneurship in effect human resource management on organizational performance (Case study). *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 8(17), 45–67.
10. Akpa, V. O., Asikhia, O. U., & Nneji, N. E. (2021). Organizational culture and organizational performance: A review of literature. *International Journal of Advances in Engineering and Management*, 3(1), 361–372. DOI: 10.35629/5252-0301361372.
11. Al Aina, R., & Atan, T. (2020). The impact of implementing talent management practices on sustainable organizational performance. *Sustainability*, 12(20), Article 8372. DOI: 10.3390/su12208372.
12. Al Qudah, H. M. A., Osman, A., & Al Qudah, H. M. (2014). The effect of human

- resources management practices on employee performance. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 3(9), 129–134.
13. Al-Aali, L. (2023). Understanding the link among employee well-being, training, HRM practices, and organizational citizenship behavior among employees of football sports in Bahrain. *Revista de Psicología del Deporte (Journal of Sport Psychology)*, 32(1), 228–240.
 14. Al-Balushi, S. M., Ambusaidi, A. K., Al-Balushi, K. A., Al-Hajri, F. H., & Al-Sinani, M. S. (2020). Student-centred and teacher-centred science classrooms as visualized by science teachers and their supervisors. *Teaching and Teacher Education*, 89, Article 103014. DOI: 10.1016/j.tate.2019.103014.
 15. Al-Hawary, S. I., & AlTaweel, I. R. (2021). The mediating role of innovation capability on the relationship between strategic agility and organizational performance. *Sustainability*, 13(14), Article 7564. DOI: 10.3390/su13147564.
 16. Ali, M. A., Hussin, N., Haddad, H., & Abed, I. A. (2021). Intellectual capital and innovation performance: Systematic literature review. *Risks*, 9(9), Article 170. DOI: 10.3390/risks9090170.
 17. Aljuboori, Z. M., Singh, H., Hadad, H., Al-Ramahi, N. M., & Ali, M. A. (2022). Intellectual capital and firm performance correlation: The mediation role of innovation capability in Malaysian manufacturing SMEs perspective. *Sustainability*, 14, Article 154. DOI: 10.3390/su14010154.
 18. Alqudah, I. H. A., & Carballo-Penela, A. (2022). High-performance human resource management practices and readiness for change: An integrative model including affective commitment. *European Research on Management and Business Economics*, 28(1), Article 100177. DOI: 10.1016/j.iedeen.2021.100177.
 19. Alrowwad, A., & Abualoush, S. H. (2020). Innovation and intellectual capital as intermediary variables among transformational leadership, transactional leadership, and organizational performance. *Journal of Management Development*, 39(7), 963–980. DOI: 10.1108/JMD-02-2019-0062.
 20. Alrowwad, A., Abualoush, S. H., & Masa'deh, R. (2020). Innovation and intellectual capital as intermediary variables among transformational leadership, transactional leadership, and organizational performance. *Journal of Management Development*, 39(2), 196–222. DOI: 10.1108/JMD-02-2019-0062.
 21. AlShehhi, N., AlZaabi, F., Alnahhal, M., Sakhrieh, A., & Tabash, M. I. (2021). The effect of organizational culture on the performance of UAE organizations. *Cogent Business & Management*, 8(1), Article 1980934. DOI: 10.1080/23311975.2021.1980934.
 22. Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2015). *Changing organizational culture: Cultural change work in progress* (2nd ed.). Routledge. DOI: 10.4324/9781315688404.
 23. Alvino, F., Di Vaio, A., & Hassan, R. (2021). Intellectual capital and sustainable development: A systematic literature review. *Journal of Intellectual Capital*, 22(5), 811–837. DOI: 10.1108/JIC-11-2019-0259.

24. Amjad, F., Abbas, W., Zia-UR-Rehman, M., Baig, S. A., Hashim, M., Khan, A., & Rehman, H. (2021). Effect of green human resource management practices on organizational sustainability: The mediating role of environmental and employee performance. *Environmental Science and Pollution Research*. Advance online publication. DOI: 10.1007/s11356-020-11307-9.
25. Andreeva, T., Garanina, T., Sáenz, J., & Aramburu, N. (2021). Does country environment matter in the relationship between intellectual capital and innovation performance? *Journal of Business Research*, 130, 528–539. DOI: 10.1016/j.jbusres.2021.06.038.
26. Annie B. (1996). *Intellectual capital: Core assets for the third millennium enterprise*. International Thompson Business Press.
27. Antwi, J. O., Opoku, A. C., Seth, A., & Margaret, O. B. (2016). Assessing the human resource management practices of public banks from employees' perspective: Case study of selected branches of Ghana commercial bank, Kumasi. *Global Journal of Human Resource Management*, 4(1), 13–30.
28. Anwar, G., & Abdullah, N. N. (2021). The impact of human resource management practice on organizational performance. *International Journal of Engineering and Technology*, 10(3), 45–56.
29. Anwar, M., Khan, S. Z., & Khan, N. U. (2018). Intellectual capital, entrepreneurial strategy and new ventures performance: Mediating role of competitive advantage. *Business & Economic Review*, 10(1), 63–94.
30. Appiah-Adu, K., & Singh, S. (1999). Marketing culture and performance in UK service firms. *Service Industries Journal*, 19(1), 72–154.
31. Ariani, D. W. (2013). The relationship between employee engagement, organizational citizenship behavior, and counterproductive work behavior. *International Journal of Business Administration*, 4(2), 46–56. DOI: 10.5430/ijba.v4n2p46.
32. Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practices*. Kogan Page Publishers.
33. Arumi, M. S., Aldrin, N., & Murti, T. R. (2019). Effect of organizational culture on organizational citizenship behavior with organizational commitment as a mediator. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 8(4), 124–132. DOI: 10.20525/ijrbs.v8i4.274.
34. Asgari, A., Mezginejad, S., & Taherpour, F. (2020). The role of leadership styles in organizational citizenship behavior. *Innovar*, 30(75), 87–98. DOI: 10.15446/innovar.v30n75.83259.
35. Bagozzi, R. P., & Foxall, G. R. (1996). Construct validation of a measure of adaptive-innovative cognitive styles in consumption. *International Journal of Research in Marketing*, 13, 201–213.
36. Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74–94. DOI: 10.1007/BF02723327.

37. Barak, M., Maymon, T., & Harel, G. (1999). Team work in modern organizations: Implications for technological education. *International Journal of Technology and Design Education*, 9, 85–101. DOI: 10.1023/A:1008849803984.
38. Barbieri, B., Buonomo, I., Farnese, M. L., & Benevene, P. (2021). Organizational Capital: A Resource for Changing and Performing in Public Administrations. *Sustainability*, 13(10), 5436. DOI: 10.3390/su13105436.
39. Barney, J. (1991). Firm resource and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 7(1), 99–120.
40. Bartel, A. P. (1994). Productivity gains from the implementation of employee training programs. *Industrial Relations*, 33, 411–425. DOI: 10.1111/j.1468-232X.1994.tb00349.x.
41. Bartram, T., Stanton, P., Leggat, S., Casimir, G., & Fraser, B. (2007). Lost in translation: Exploring the link between HRM and performance in healthcare. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 21–41. DOI: 10.1111/j.1748-8583.2007.00018.x.
42. Bassi, L. J., & Van Buren, M. E. (1999). Valuing investments in intellectual capital. *International Journal of Technology Management*, 18(5/6/7/8), 414–432. DOI: 10.1504/IJTM.1999.002779.
43. Becker, J.-M., Klein, K., & Wetzels, M. (2012). Hierarchical latent variable models in PLS-SEM: Guidelines for using reflective-formative type models. *Long Range Planning*, 45(5–6), 359–394. DOI: 10.1016/j.lrp.2012.10.001.
44. Bellucci, M., Marzi, G., & Orlando, B. (2021). *Journal of Intellectual Capital: A review of emerging themes and future trends. Journal of Intellectual Capital*, 22(4), 603–623.
45. Benevene, P., & Cortini, M. (2010). Interaction between structural capital and human capital in Italian NPOs. *Journal of Intellectual Capital*, 11(2), 123–139. DOI: 10.1108/14691931011039642.
46. Bergeron, D. M., & Shipp, A. J. (2013). Organizational citizenship behavior and career outcomes: The cost of being a good citizen. *Journal of Management*, 39(4), 958–984. DOI: 10.1177/0149206311407508.
47. Bernard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Harvard University Press.
48. Bharathi, K. G. (2010). The intellectual capital performance of banking sector in Pakistan. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 4(1), 84–99.
49. Binh, D. V., Phap, V. M., & Tu, L. T. (2022). Study on criteria for developing national renewable energy hub: Case study in Ninh Thuan Province, Vietnam. *Sustainable Energy Technologies and Assessments*, 53(Part A), Article 102503. DOI: 10.1016/j.seta.2022.102503.
50. Biswas, R., & Chatterjee, M. (2022). Does spiritual intelligence determine organizational citizenship behaviour of the employees in this digital era? An empirical study in selected private companies in Kolkata. *International Journal of Science and Management Studies (IJSMS)*, 5(2), 162–170. DOI: 10.51386/25815946/ij sms-v5i2p116.

51. Blau, P. M. (1964). Justice in social exchange. *Sociological Inquiry*, 34, 193–206. DOI: 10.1111/j.1475-682X.1964.tb00583.x.
52. BlueC. (2021). Báo cáo đo lường độ trưởng thành của văn hoá doanh nghiệp năm 2021. Truy cập tại <https://bluec.vn/wp-content/uploads/2021/10/Blue-C-Bao-cao-Do-luong-Muc-do-Truong-thanh-VHDN-09102021.pdf>.
53. BlueC. (2022). Báo cáo đo lường độ trưởng thành của văn hoá doanh nghiệp năm 2022. Truy cập tại <https://bluec.vn/wp-content/uploads/2022/12/Bao-cao-Van-hoa-doanh-nghiep-2022.pdf>.
54. Bolino, M. C., Klotz, A. C., & Turnley, W. H. (2013). Exploring the dark side of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 34(4), 542–559. DOI: 10.1002/job.1847.
55. Bontis, N. (1998). Intellectual capital: An exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*, 36(2), 63–76.
56. Bontis, N. (1998). Intellectual capital: An exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*, 36(2), 63–76.
57. Bontis, N. (2001). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: Framing and advancing the state of the field. *International Journal of Technology Management*, 18, 433–463.
58. Bontis, N., & Fitz-enz, J. (2002). Intellectual capital ROI: A causal map of human capital antecedents and consequents. *Journal of Intellectual Capital*, 3(3), 223–247. DOI: 10.1108/14691930210435589.
59. Bontis, N., Dragonetti, N. C., Jacobsen, K., & Roos, G. (1999). The knowledge toolbox: A review of the tools available to measure and manage intangible resources. *European Management Journal*, 17(4), 391–402.
60. Boohene, R., & Asuinura, E. L. (2011). The effect of human resource management practices on corporate performance: A study of graphic communications group limited. *International Business Research*, 4(1), 266–272.
61. Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67–94. DOI: 10.1111/j.1748-8583.2005.tb00154.x.
62. Brown, J. (2007). Using HRM practices to improve productivity in the Canadian tourism industry. *Human Resource Management Journal*, 6(3), 69–85.
63. Cabrilo, S., & Dahms, S. (2020). The role of multidimensional intellectual capital and organizational learning practices in innovation performance. *European Management Review*, 17(2), 259–277. DOI: 10.1111/emre.12396.
64. Cabrita, M. D. R., & Bontis, N. (2008). Intellectual capital and business performance in the Portuguese banking industry. *International Journal of Technology Management*, 43(1/2/3), 212–237. DOI: 10.1504/IJTM.2008.019416.
65. Cabrita, M., & Vaz, I. (2006). Intellectual capital and value creation: Evidence from the Portuguese banking industry. *Journal of Knowledge Management*, 4(1), 11–20.
66. Cai, W., Lin-Schilstra, L., Yang, C., & Fan, X. (2021). Does participation generate

- creativity? A dual-mechanism of creative self-efficacy and supervisor-subordinate guanxi. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(4), 541–554. DOI: 10.1080/1359432X.2020.1864329.
67. Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31, 515–524. DOI: 10.1016/S0019-8501(01)00203-6.
 68. Calori, R., & Sarnin, P. (1991). Corporate culture and economic performance: A French study. *Organization Studies*, 12(1), 49–74. DOI: 10.1177/017084069101200104.
 69. Camacho, L. J., Litheko, A., Pasco, M., Butac, S. R., Ramírez-Correa, P., Salazar-Concha, C., & Magnait, C. P. T. (2024). Examining the role of organizational culture on citizenship behavior: The mediating effects of environmental knowledge and attitude toward energy savings. *Administrative Sciences*, 14(9), Article 193. DOI: 10.3390/admsci14090193.
 70. Campisi, D., & Costa, R. (2008). A DEA-based method to enhance intellectual capital management. *Knowledge and Process Management*, 15(3), 170–183. DOI: 10.1002/kpm.312.
 71. Canibano, L., Garcia-Ayuso, M., & Sánchez, P. (2000). Accounting for intangibles: A literature review. *Journal of Accounting Literature*, 19, 102–130.
 72. Carlos, P., & Luis, H. G. (2011). Outside directors, board interlocks and firm performance: Empirical evidence from Colombian business groups. *Journal of Economics and Business*, 63(4), 251–277.
 73. Castro, G.M.D, & Delgado-Verde, M. (2012). Assessing knowledge assets in technology-intensive firms: Proposing a model of intellectual capital. *Journal of CENTRUM Cathedra: The Business and Economics Research Journal*, 5(1), 43–59.
 74. Cegarra-Navarro, J.-G., Soto-Acosta, P., & Wensley, A. K. P. (2016). Structured knowledge processes and firm performance: The role of organizational agility. *Journal of Business Research*, 69(5), 1544–1549. DOI: 10.1016/j.jbusres.2015.10.014.
 75. Chan, K. H. (2009). Impact of intellectual capital on organisational performance: An empirical study of companies in the Hang Seng index (Part 1). *The Learning Organization*, 16(1), 4–21. DOI: 10.1108/09696470910927641.
 76. Chand, M., & Katou, A. A. (2007). The impact of HRM practices on organisational performance in the Indian hotel industry. *Employee Relations*, 29(6), 576–594. DOI: 10.1108/01425450710826096.
 77. Chang, H. H., & Chuang, S. S. (2011). Social capital and individual motivations on knowledge sharing: Participant involvement as a moderator. *Information & Management*, 48(1), 9–18.
 78. Chatterjee, S., Chaudhuri, R., & Vrontis, D. (2022). Does remote work flexibility enhance organization performance? Moderating role of organization policy and top management support. *Journal of Business Research*, 139, 122–135. DOI: 10.1016/j.jbusres.2021.06.006.

79. Cheah, J.-H., Sarstedt, M., Ringle, C. M., Ramayah, T., & Ting, H. (2018). Convergent validity assessment of formatively measured constructs in PLS-SEM: On using single-item versus multi-item measures in redundancy analyses. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(11), 3192–3210. DOI: 10.1108/IJCHM-10-2017-0649.
80. Chen, C.-H. V., Tang, Y. Y., & Wang, S. J. (2009). Interdependence and organizational citizenship behavior: Exploring the mediating effect of group cohesion in multilevel analysis. *The Journal of Psychology*, 143(6), 625–640. DOI: 10.1080/00223980903218272.
81. Chen, Y. S., Ming, J. L., & Ching, H. C. (2006). The influence of green innovation performance on corporate advantage in Taiwan. *Journal of Business Ethics*, 67(4), 331–339.
82. Cheng, T., & Mohd, A. (2017). Human resource management practices and organizational performance or innovations: An empirical study in Malaysia. *Journal of Applied Business Research*, 26(4), 105–115.
83. Chien, S. H., & Chao, M. C. (2011). Intellectual capital and new product sale performance of the financial services industry in Taiwan. *The Service Industries Journal*, 31(16), 2641–2659.
84. Chiganze, T. & Saḡsan, M. (2022). Relationship between Human Capital, Innovation Capability and Employee Job Performance in Academic Libraries in Namibia, South Africa, and Zimbabwe. *Libri*, 72(3), 317-334. DOI: 10.1515/libri-2021-0037.
85. Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach for structural equation modeling. In *Modern methods for business research* (pp. 295–336). Lawrence Erlbaum Associates.
86. Chun, J. S., Shin, Y., Choi, J. N., & Kim, M. S. (2013). How does corporate ethics contribute to firm financial performance? The mediating role of collective organizational commitment and organizational citizenship behavior. *Journal of Management*, 39(4), 853–877. DOI: 10.1177/0149206311419662.
87. Cianni, M., & Wnuck, D. (1997). Individual growth and team enhancement: Moving toward a new model of career development. *The Academy of Management Executive*, 11(1), 105–115.
88. Cindiyasari, S. A., Junarsin, E., Nani, D. A., & Septiani, E. (2022). Does intellectual capital affect financial performance? An empirical evidence from financial companies in Indonesia. In *Proceedings of the 3rd Asia Pacific International Conference on Industrial Engineering and Operations Management* (1888–1898).
89. Clark, L. A., & Watson, D. (1995). Constructing validity: Basic issues in objective scale development. *Psychological Assessment*, 7(3), 309–319. DOI: 10.1037/1040-3590.7.3.309.
90. Cochran, W. G. (1977). *Sampling techniques* (3rd ed.). John Wiley & Sons.
91. Cohen, J. (2013). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*.

Routledge.

92. Cohen, S., & Kaimenakis, N. (2007). Intellectual capital and corporate performance in knowledge-intensive SMEs. *The Learning Organization*, 14(3), 241–262.
93. Connelly, C. E., Fieseler, C., Černe, M., Giessner, S. R., & Wong, S. I. (2020). Working in the digitized economy: HRM theory & practice. *Human Resource Management Review*, 100762. DOI: 10.1016/j.hrmr.2020.100762.
94. Cooke, F. L., Xiao, M., & Chen, Y. (2020). Still in search of strategic human resource management? A review and suggestions for future research with China as an example. *Human Resource Management*. DOI: 10.1002/hrm.22029.
95. Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31, 874–900. DOI: 10.1177/0149206305279602.
96. Cruz-Cárdenas, J., Parra-Domínguez, J., Zabelina, E., Deyneka, O., & Ramos-Galarza, C. (2022). Organizational culture and digital transformation: A bibliometric approach. In *IEEE Sixth Ecuador Technical Chapters Meeting (ETCM)*, Quito, Ecuador, 1–5. DOI: 10.1109/ETCM56276.2022.9935768.
97. Cully, M., Woodland, S., O'Reilly, A., & Dix, G. (1999). *Britain at work: As depicted by the 1998 Workplace Employee Relations Survey*. Routledge.
98. Cuozzo, B., Dumay, J., Palmaccio, M., & Lombardi, R. (2017). Intellectual capital disclosure: A structured literature review. *Journal of Intellectual Capital*, 18(1), 9–28.
99. Curado, C., & Bontis, N. (2007). Managing intellectual capital: The MIC matrix. *International Journal of Knowledge and Learning*, 3(2/3), 316–328.
100. Dadzie, C. A., Winston, E. M., & Dadzie, K. Q. (2012). Organizational culture, competitive strategy, and performance in Ghana. *Journal of African Business*, 13(3), 172–182. DOI: 10.1080/15228916.2012.727737.
101. Daniş, A. (2024). Job rotation, job satisfaction, and job performance: Evidence from a state-owned enterprise. *Journal of Social and Humanities Sciences Research (JSHSR)*, 11(1), 244–253. DOI: 10.5281/zenodo.10773680.
102. De Geus, C. J. C., Ingrams, A., Tummers, L., & Pandey, S. K. (2020). Organizational citizenship behavior in the public sector: A systematic literature review and future research agenda. *Public Administration Review*, 80(2), 259–270. DOI: 10.1111/puar.13141.
103. Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949–969. DOI: 10.2307/256718.
104. Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802–835. DOI: 10.2307/256713.
105. Denison, D. R. (1982). The climate, culture and effectiveness of work

- organizations: A study of organizational behavior and financial performance. *The University of Michigan*, 316–326.
106. Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley.
 107. Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organizational Science*, 6, 204–223. DOI: 10.1287/orsc.6.2.204.
 108. Denison, D., & Neale, W. (2019). *Denison organizational culture survey*. Denison Consulting, LLC. Available at: <https://denisonconsulting.com/wp-content/uploads/2019/05/denison-culture-survey-d48.pdf>.
 109. Dhurup, M., Surujlal, J., & Kabongo, D. M. (2016). Finding synergic relationships in teamwork, organizational commitment and job satisfaction: A case study of a construction organization in a developing country. *Procedia Economics and Finance*, 35, 485–492. DOI: 10.1016/S2212-5671(16)00060-5.
 110. Dijkstra, T. K., & Henseler, J. (2015). Consistent partial least squares path modeling. *MIS Quarterly*, 39(2), 297–316.
 111. Đỗ Thị Phi Hoài. (2017). *Giáo trình văn hóa doanh nghiệp*. NXB Tài Chính.
 112. Đỗ Tiến Long. (2015). Đánh giá văn hóa doanh nghiệp trong doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam. *VNU Journal of Economics and Business*, 31(1), 22–30.
 113. Do, H. H., Hoang, T. G., & Le, A. (2022). Human resources management practices in the tourism industry: A case of Ninh Thuan, Vietnam. *Vietnam Tourism Report*.
 114. Đoàn Ngọc Phi Anh, Võ Văn Cương, & Lê Hà Như Thảo. (2022). Ảnh hưởng của hội đồng quản trị đến mức độ công bố thông tin trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp sản xuất niêm yết ở Việt Nam. *Nghiên cứu kinh tế*, 2(525), 76–85.
 115. Doyle, M. (1997). Management development. In Beardwell, I. & Holden, L. (Eds.), *Human resource management: A contemporary perspective* (pp. xx–xx). Pitman.
 116. Drago, C., de Moura, G. L., & Vieira da Silva, L. S. C. (2023). Reviewing the relationship between organizational performance, dynamic capabilities, and strategic behavior. *SN Business & Economics*, 3(5). DOI: 10.1007/s43546-022-00392-2.
 117. Drave, V. A., Baabdullah, A. M., Gupta, S., Dwivedi, Y. K., & Ismagilova, E. (2020). Achieving superior organizational performance via big data predictive analytics: A dynamic capability view. *Industrial Marketing Management*, 90, 434–450. DOI: 10.1016/j.indmarman.2020.08.005.
 118. Dunford, B. B., Snell, S. A., & Wright, P. M. (2001). *Human resources and the resource-based view of the firm* (CAHRS Working Paper No. 01-03). Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies. Retrieved from <https://ecommons.cornell.edu/handle/1813/77143>
 119. Dương Thị Liễu. (2010). Nghiên cứu, đề xuất các giải pháp khai thác, phát huy giá trị văn hóa kinh doanh trong các doanh nghiệp trên địa bàn thành phố Hà Nội giai

- đoạn 2010-2015. *Đề tài Nghiên cứu khoa học cấp Thành phố Hà Nội*.
120. Dzenopoljac, V., Janosevic, S., & Bontis, N. (2016). Intellectual capital and financial performance in the Serbian ICT industry. *Journal of Intellectual Capital*, 17(2), 373–396.
 121. Earl, M. (2001). Knowledge management strategies: Toward a taxonomy. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 215–233.
 122. Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, 60(11), 2835–2857.
 123. Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1997). *Intellectual capital: Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*. HarperBusiness.
 124. Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. DOI: 10.1037/0021-9010.71.3.500.
 125. Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10/11), 1105–1121.
 126. Erkutlu, H. (2011). The moderating role of organizational culture in the relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(6), 532–554.
 127. Ewart, G. A. (2023). The administrative process that created the All Nations Healing Hospital: From policy to practice. *Doctoral Thesis, University of Regina*.
 128. Fernandes, P., Pereira, R., & Wiedenhöft, G. (2022). IT governance, culture, and individual behavior. In *Proceedings of the 24th International Conference on Enterprise Information Systems – Volume 2: ICEIS* (pp. 465–472). SciTePress. DOI: 10.5220/0010945700003179.
 129. Fernandes, P., Pereira, R., & Wiedenhöft, G. (2023). Organizational culture and individuals' discretionary behaviors at work: A cross-cultural analysis. *Frontiers in Sociology*, 8. DOI: 10.3389/fsoc.2023.1190488.
 130. Firer, S., & Williams, S. M. (2003). Intellectual capital and traditional measures of corporate performance. *Journal of Intellectual Capital*, 4(3), 348–360. DOI: 10.1108/14691930310487806.
 131. Fisher, C. J. (1997). Corporate culture and perceived business performance: A study of the relationship between the culture of an organization and perceptions of its financial and qualitative performance (Publication No. 58–3B) [Doctoral dissertation, Nova Southeastern University]. *ProQuest Dissertations & Theses*.
 132. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382–388. DOI: 10.2307/3150980.
 133. Franco-Santos, M., Kennerley, M., Micheli, P., Martinez, V., Mason, S., Marr, B., Gray, D., & Neely, A. (2007). Towards a definition of a business performance measurement system. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(8), 784–801. DOI: 10.1108/01443570710763778.

134. Galbraith, J. K. (1969). *The new industrial state*. Penguin.
135. Garson, G. D. (2016). *Partial least squares regression and structural equation models*. Statistical Associates Publishers.
136. Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). Is yours a learning organization? *Harvard Business Review*, 86(3), 109–116.
137. Gavrea, C., Ilies, L., & Stegorean, R. (2011). Determinants of organizational performance: The case of Romania. *Management & Marketing: Challenges for the Knowledge Society*, 6(2), 285–300.
138. Gbolahan, F. R. (2012). Impact of human resource management practices on organizational performance in Nigeria: An empirical study of Ecobank Nigeria Plc in the last five years. *International Journal of Contemporary Business Studies*, 3(10), 43–48.
139. Geisser, S. (1974). A predictive approach to the random effect model. *Biometrika*, 61(1), 101–107. DOI: 10.1093/biomet/61.1.101.
140. Ghani, B., & Memon, K. R. (2020). The HR practices and organizational citizenship behavior. *International Journal of Management Sciences and Business Research*, 9(1), 43–52.
141. Ghani, B., Zada, M., Memon, K. R., Ullah, R., Khattak, A., Han, H., Ariza-Montes, A., & Araya-Castillo, L. (2022). Challenges and Strategies for Employee Retention in the Hospitality Industry: A Review. *Sustainability*, 14(5), 2885. DOI: [10.3390/su14052885](https://doi.org/10.3390/su14052885).
142. Ghauri, P., Grønhaug, K., & Strange, R. (2020). *Research methods in business studies* (5th ed.). Cambridge University Press. DOI: 10.1017/9781108762427.
143. Giancaspro, M. L., Callea, A., & Manuti, A. (2022). “I like it like that”: A study on the relationship between psychological capital, work engagement and extra-role behavior. *Sustainability*, 14(4), Article 2022. DOI: 10.3390/su14042022.
144. Giancaspro, M. L., De Simone, S., & Manuti, A. (2022). Employees’ perception of HRM practices and organizational citizenship behaviour: The mediating role of the work–family interface. *Behavioral Sciences*, 12(9), Article 301. DOI: 10.3390/bs12090301.
145. Glunk, U., & Wilderom, C. P. M. (1996). Organizational effectiveness = corporate performance? Why and how two research traditions need to be merged (Research Memorandum 715). Tilburg University, School of Economics and Management.
146. Gogan, L. M., Artene, A., Sarca, I., & Draghici, A. (2016). The impact of intellectual capital on organizational performance. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 221, 194–202. DOI: 10.1016/j.sbspro.2016.05.106.
147. Goh, P. C. (2005). Intellectual capital performance of commercial banks in Malaysia. *Journal of Intellectual Capital*, 6(3), 385–396. DOI: 10.1108/14691930510611120.
148. Goh, P. C. (2005). Intellectual Capital Performance of Commercial Banks in Malaysia. *Journal of Intellectual Capital*, 6, 385–396. DOI: 10.1108/14691930510611120.

149. Golfetto, F., & Gibbert, M. (2006). Marketing competencies and the sources of customer value in business markets. *Industrial Marketing Management*, 35(8), 904-912.
150. Gong, Y., Chang, S., & Cheung, S. Y. (2010). High performance work system and collective OCB: A collective social exchange perspective. *Human Resource Management Journal*, 20(2), 119–137.
151. González-Loureiro, M., & Dorrego, P. F. (2012). Intellectual capital and system of innovation: What really matters at innovative SMEs. *Intangible Capital*, 8(2), 239-274.
152. Gould-Williams, J., & Mohamed, R. B. (2010). A comparative study of the effects of “best practice” HRM on worker outcomes in Malaysia and England local government. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(5), 653–675. DOI: 10.1080/09585191003658821.
153. Gowen, C. R., & Tallon, W. J. (2003). Enhancing supply chain practices through human resource management. *The Journal of Management Development*, 22(1), 32-44.
154. Guo, W. C., Shiah-Hou, S. R., & Chien, W. J. (2012). A study on intellectual capital and firm performance in biotech companies. *Applied Economics Letters*, 19(16), 1603–1608. DOI: 10.1080/13504851.2011.646062.
155. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson.
156. Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Sage.
157. Hair, J. F., Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage.
158. Hair, J. F., Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., Ray, S., ... (2021). Evaluation of reflective measurement models. In *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: Classroom companion: Business* (pp. 75–90). Springer. DOI: 10.1007/978-3-030-80519-7_4.
159. Hair, J. F., Jr., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106–121. DOI: 10.1108/EBR-10-2013-0128.
160. Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–151. DOI: 10.2753/MTP1069-6679190202.
161. Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. DOI: 10.1108/EBR-11-2018-0203.
162. Hamann, P. M., & Schiemann, F. (2021). Organizational performance as a set of four dimensions: An empirical analysis. *Journal of Business Research*, 127, 45–65. DOI: 10.1016/j.jbusres.2021.01.012.

163. Harel, G. H., & Tzafrir, S. (1999). The effect of human resource management practices on the perceptions of organizational and market performance of the firm. *Human Resource Management*, 38(3), 185–200.
164. Harris, C., Cortvriend, P., & Hyde, P. (2007). Human resource management and performance in healthcare organisations. *Journal of Health Organization and Management*, 21(4/5), 448–459. DOI: 10.1108/14777260710778961.
165. Hassan, S. (2016). Impact of HRM practices on employee's performance. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 6(1), 15–22.
166. Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford Press.
167. Henseler, J., & Sarstedt, M. (2013). Goodness-of-fit indices for partial least squares path modeling. *Computational Statistics*, 28(2), 565–580. DOI: 10.1007/s00180-012-0317-1.
168. Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. DOI: 10.1007/s11747-014-0403-8.
169. Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. In R. R. Sinkovics & P. N. Ghauri (Eds.), *New challenges to international marketing (Advances in International Marketing, Vol. 20)* (pp. 277–319). Emerald. DOI: 10.1108/S1474-7979(2009)0000020014.
170. Hermanto, Y. B., Lusy, L., & Widyastuti, M. (2021). How financial performance and state-owned enterprise (SOE) values are affected by good corporate governance and intellectual capital perspectives. *Economies*, 9(4), Article 134. DOI: 10.3390/economies9040134.
171. Hermanto, Y. B., Srimulyani, V. A., & Pitoyo, D. J. (2024). The mediating role of quality of work life and organizational commitment in the link between transformational leadership and organizational citizenship behavior. *Heliyon*, 10, e27664. DOI: 10.1016/j.heliyon.2024.e27664.
172. Herndon, N. C., Jr., Fraedrich, J. P., & Yeh, Q.-J. (2001). An investigation of moral values and the ethical content of the corporate culture: Taiwanese versus U.S. sales people. *Journal of Business Ethics*, 30(1), 73–85. DOI: 10.1023/A:1006493907563.
173. Heyi, W. K., Gurmamo, E. M., Anara, A. A., Sendeku, A. G., Refissa, A., Yadeta, F. S., Argaw, M. D., & Desta, B. F. (2022). An evaluation of excellence in primary healthcare units after the introduction of a performance management innovation in two regional states of Ethiopia: A facility-based comparative study. *BMC Health Services Research*, 22, Article 460. DOI: 10.1186/s12913-022-07885-8.
174. Hoang, H. T., Nguyen, H. T. H., Vu, N. H., Le, A. H., & Quach, H. H. (2020). Intellectual capital and firm performance in Vietnam 2012–2016. *International*

- Journal of Learning and Intellectual Capital*, 17(1), 27–46.
175. Hoang, T. N., Bui, Q. T., & Nguyen, V. P. (2018). The impact of intellectual capital dimensions on Vietnamese information communication technology firm performance: A mediation analysis of human and social capital. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(1), 1–15.
 176. Hock, M., & Ringle, C. M. (2010). Local strategic networks in the software industry: An empirical analysis of the value continuum. *International Journal of Knowledge Management Studies*, 4(2), 132–151.
 177. Hofstede, G. (1984). Cultural dimensions in management and planning. *Asia Pacific Journal of Management*, 1, 81–99. DOI: 10.1007/BF01733682.
 178. Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286–316. DOI: 10.2307/2393392.
 179. Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein’s model. *Journal of Business Research*, 67(8), 1609–1621. DOI: 10.1016/j.jbusres.2013.09.007.
 180. Hom, P. W., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Griffeth, R. W. (2012). Reviewing employee turnover: Focusing on proximal withdrawal states and an expanded criterion. *Psychological Bulletin*, 138(5), 831–858. DOI: 10.1037/a0027983.
 181. Hoque, K. (1999). Human resource management in the hotel industry: Strategy, innovation and performance. *Routledge*.
 182. Hormiga, E., Canino, R. M., & Medina, A. S. (2010). The role of intellectual capital in the success of new ventures. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7(1), 71–92.
 183. Hossain, K. M. (2024). The usefulness of an accounting information system for effective organizational performance. *SSRN Electronic Journal*. DOI: 10.2139/ssrn.4956574.
 184. House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage.
 185. Hsu, Y. H., & Fang, W. (2009). Intellectual capital and new product development performance: The mediating role of organizational learning capability. *Technological Forecasting and Social Change*, 76, 664–677. DOI: 10.1016/j.techfore.2008.03.012.
 186. Huang, C. C., & Huang, S. M. (2020). External and internal capabilities and organizational performance: Does intellectual capital matter? *Asia Pacific Management Review*, 25(2), 127–138. DOI: 10.1016/j.apmr.2020.02.002.
 187. Huang, J., & He, L. (2022). Perceived HRM practices and organizational citizenship behaviours: A case study of a Chinese high-tech organization. *Personnel Review*, 51(3), 1085–1099. DOI: 10.1108/PR-11-2019-0605.
 188. Huang, K. K. (2003). *Is organizational culture explicitly linked to perceived corporate performance? A multidimensional analysis of corporate culture and perceived corporate performance in the United States and Taiwan* (Doctoral

- dissertation).
189. Hung, V. T. (2023). Recruitment of logistics and construction industry workers in Vietnam post-COVID-19 era: Challenges and solutions. *International Journal of Advanced Research*, 3(2), 81–90.
 190. Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672. DOI: 10.2307/256741.
 191. Hyde, P., Sparrow, P., Boaden, R., & Harris, C. (2013). High performance HRM: NHS employee perspectives. *Journal of Health Organization and Management*, 27(3), 296–311. DOI: 10.1108/JHOM-10-2012-0206.
 192. Ibarra-Cisneros, M. A., Hernández-Perlines, F., & Rodríguez-García, M. (2020). Intellectual capital, organisational performance and competitive advantage. *European Journal of International Management*, 14(6), 976–998. DOI: 10.1504/EJIM.2020.110585.
 193. Igbinoba, E., Joel, O., Igbadumhe, F., & Peter, D. (2022). Employees' retention strategies and organizational performance. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 28(S5), 1–12.
 194. Izadi, R. (2013). The impact of human resource management on performance of oil and gas industry in Iran. *Center for Quality*.
 195. Jacobs, R., Mannion, R., Davies, H. T., Harrison, S., Konteh, F., & Walshe, K. (2013). The relationship between organizational culture and performance in acute hospitals. *Social Science & Medicine*, 76, 115–125. DOI: 10.1016/j.socscimed.2012.10.014.
 196. Jain, S., & Varghese, G. (2016). OCTAPACE: Impact of organisational cultural instrument on employee performance and satisfaction.
 197. Janićijević, N. (2020). The impact of organizational culture on firm performance: Organizational culture as a magic wand or silent killer? In *Proceedings of the 54th International Academic Virtual Conference, Prague* (pp. 198–214). DOI: 10.20472/IAC.2020.054.013.
 198. Jardon, C. M., & Martinez-Cobas, X. (2021). Measuring intellectual capital with financial data. Can we predict firm profitability? *PLOS ONE*, 16(4), e0249989. DOI: 10.1371/journal.pone.0249989.
 199. Jardon, C. M., & Martos, M. S. (2012). Intellectual capital as competitive advantage in emerging clusters in Latin America. *Journal of Intellectual Capital*, 13(4), 462–481.
 200. Joshi, M., Cahill, D., Sidhu, J., & Kansal, M. (2013). Intellectual capital and financial performance: An evaluation of the Australian financial sector. *Journal of Intellectual Capital*, 14(2), 264–285. DOI: 10.1108/14691931311323887.
 201. Jouda, A. A., Ahmad, U. N. U., & Dahleez, K. A. (2016). The impact of human resource management practices on employees performance: The case of Islamic University of Gaza in Palestine. *International Review of Management and Marketing*, 6(4), 1080–1088.

202. Joyce, W. F., & Slocum, J. W. (2012). Top management talent, strategic capabilities, and firm performance. *Organizational Dynamics*, 41(3), 183–193. DOI: 10.1016/j.orgdyn.2012.03.001.
203. Kamath, G. B. (2008). Intellectual capital and corporate performance in Indian pharmaceutical industry. *Journal of Intellectual Capital*, 9(4), 684–704. DOI: 10.1108/14691930810913221.
204. Kamukama, N., Ahiauzu, A., & Ntayi, J. M. (2010). Intellectual capital and performance: Testing interaction effects. *Journal of Intellectual Capital*, 11(4), 554–574.
205. Kaplan, R., & Norton, D. (1993). Putting the balanced scorecard to work. *Harvard Business Review*, 71(5), 134–142.
206. Kariuki, A., & Kiambati, K. (2017). Intellectual capital, corporate culture and performance of firms listed on Nairobi Securities Exchange. *Management Studies*, 5(6), 508–524. DOI: 10.17265/2328-2185/2017.06.004.
207. Kaushalya, G., & Kehelwalathanna, S. (2018). Mediating effect of management accounting practices on the relationship between intellectual capital and firm performance. *South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law*, 14(1), 1–11.
208. Kerdpitak, C., & Jermstittiparsert, K. (2020). The impact of human resource management practices on competitive advantage: Mediating role of employee engagement in Thailand. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(1), 443–452.
209. Khan, H., Rehmat, M., Butt, T. H., Farooqi, S., & Asim, J. (2020). Impact of transformational leadership on work performance, burnout and social loafing: A mediation model. *Future Business Journal*, 6(1). DOI: 10.1186/s43093-020-00043-8.
210. Khan, M. A. (2010). Effects of human resource management practices on organizational performance – An empirical study of oil and gas industry in Pakistan. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 24, 157–175.
211. Khatri, B., Shrimali, H., & Arora, S. (2022). Impact of organizational culture on organizational citizenship behavior in IT sector of India: An exploratory study using PLS-SEM. *Journal of Positive School Psychology*, 6(3), 2888–2899.
212. Kim, A. J., & Ko, E. (2012). Do social media marketing activities enhance customer equity? An empirical study of luxury fashion brand. *Journal of Business Research*, 65(10), 1480–1486. DOI: 10.1016/j.jbusres.2011.10.014.
213. Kim, D. Y., & Kumar, V. (2009). A framework for prioritization of intellectual capital indicators in R&D. *Journal of Intellectual Capital*, 10(2), 277–293.
214. Kim, H. (2014). Transformational leadership, organizational clan culture, organizational affective commitment, and organizational citizenship behavior: A case of South Korea's public sector. *Public Organization Review*, 14, 397–417. DOI: 10.1007/s11115-013-0225-z.
215. Klein, D. A., & Prusak, L. (1994). Characterizing intellectual capital. *Ernst &*

- Young, Center for Business Innovation, Baltimore, MD.
216. Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling* (4th ed.). Guilford Press.
 217. Koch, M., & McGrath, R. (1996). Improving labor productivity: Human resource management policies do matter. *Strategic Management Journal*, 17(5), 335–354.
 218. Korma, M., Kolloju, N., Kummitha, H. R., & Kareem, M. A. (2022). Impact of organizational culture on organisational performance: A study on the employees in educational institutions. *Business Systems Research*, 13(1), 138–155. DOI: 10.2478/bsrj-2022-0009.
 219. Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. Free Press.
 220. Kumar, N. (2008). Organizational culture as a root of performance improvement. *Contemporary Management Research*, 4(1), 43–56. DOI: 10.7903/cmr.450.
 221. Kumar, V., & Pansari, A. (2014). The construct, measurement, and impact of employee engagement: A marketing perspective. *Customer Needs and Solutions*, 1, 52–67. DOI: 10.1007/s40547-013-0006-4.
 222. Kundu, S. C., & Divya, M. (2014). HRM practices in insurance companies: A study of Indian and multinational companies. *Managing Global Transitions*, 2(7), 98–105.
 223. Kurdi, B., & Alshurideh, M. (2020). Employee retention and organizational performance: Evidence from banking industry. *Management Science Letters*, 10(3), 427–438. DOI: 10.5267/j.msl.2019.10.009.
 224. Kweh, Q. L., Ting, I. W. K., Hanh, L. T. M., & Zhang, C. (2019). Intellectual capital, governmental presence, and firm performance of publicly listed companies in Malaysia. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 16(2), 145–163.
 225. Kwilinski, A., Merritt, P., & Wróblewski, Ł. (2024). Advancing sustainable development goals through digital culture: A global research overview. *Cultural Management: Science and Education*, 8(1), 61–80. DOI: 10.30819/cmse.8-1.04.
 226. Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of Management Review*, 19(4), 699–727.
 227. Laihad, G. H., & Pasande, P. (2023). Organizational culture and lecturer creativity in the development of student organizational citizenship behavior. *Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan*, 15(4), 4279–4287. DOI: 10.35445/alishlah.v15i4.3368.
 228. Laing, G., Dunn, J., & Hughes-Lucas, S. (2010). Applying VAIC to Australian hotels. *Journal of Intellectual Capital*, 11(3), 269–283.
 229. Lam, L., Nguyen, P., Le, N., & Tran, K. (2021). The relation among organizational culture, knowledge management, and innovation capability: Its implication for open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), Article 66. DOI: 10.3390/joitmc7010066.
 230. Lê Hà Như Thảo (2016). Phân tích tác động hiệu quả sử dụng vốn trí tuệ đến kết

- quả hoạt động của các công ty niêm yết trên thị trường chứng khoán Việt Nam. *Hội thảo Khoa học quốc gia CITA 2016*.
231. Lê Thị Mỹ Tú, Phạm Nguyễn Đình Tuấn, & Trần Thị Vũ Tuyền (2022). Đánh giá tác động của vốn trí tuệ đến hiệu quả tài chính của các doanh nghiệp Việt Nam. *Tạp chí Kế toán và Kiểm toán*.
 232. Le, N. H. (2024). Conflict between tourism and conservation at Nui Chua National Park, Ninh Thuan Province, Vietnam. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 1403(1), Article 012003. DOI: 10.1088/1755-1315/1403/1/012003.
 233. Le, T., Riva Sanseverino, E., Nguyen, Q., Di Silvestre, M. L., Favuzza, S., Nguyen, D. Q., & Musca, R. (2024). Solving congestions with pumped hydro storage under high penetration of renewable energy in Vietnam: The case of Ninh Thuan HV grid. *Renewable Energy Focus*, 51, 1–17. DOI: 10.1016/j.ref.2024.100638.
 234. Lee, C.-C., Yeh, W.-C., Yu, Z., & Luo, Y.-C. (2023). Knowledge sharing and innovation performance: A case study on the impact of organizational culture, structural capital, human resource management practices, and relational capital of real estate agents. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10, Article 707. DOI: 10.1057/s41599-023-02185-w.
 235. Lee, H., & Choi, B. (2003). Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination. *Journal of Management Information Systems*, 20(1), 179–228. DOI: 10.1080/07421222.2003.11045756.
 236. Lee, J. (2008). Preparing performance information in the public sector: An Australian perspective. *Financial Accountability & Management*, 24(2), 117–149. DOI: 10.1111/j.1468-0408.2008.00449.x.
 237. Lee, K., Hanaysha, J., & Alzoubi, H. (2022). Investigating the impact of benefits and challenges of IoT adoption on supply chain performance and organizational performance: An empirical study in Malaysia. *Uncertain Supply Chain Management*, 10(1), 79–90. DOI: 10.5267/j.uscm.2021.11.003.
 238. Lee, S. K. J., & Yu, K. (2004). Corporate culture and organizational performance. *Journal of Managerial Psychology*, 19(4), 340–359.
 239. Leitner, K.-H. (2011). The effect of intellectual capital on product innovativeness in SMEs. *International Journal of Technology Management*, 53(1), 1–18.
 240. Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13(S1), 111–125. DOI: 10.1002/smj.4250131009.
 241. Lerro, A., Linzalone, R., & Schiuma, G. (2014). Managing intellectual capital dimensions for organizational value creation. *Journal of Intellectual Capital*, 15(3), 350–361. DOI: 10.1108/JIC-05-2014-0063.
 242. Li, M., Lu, M., Akram, U., Cheng, S. (2024). Understanding how customer social capital accumulation in brand communities: A gamification affordance

- perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 78, Article 103761. DOI: 10.1016/j.jretconser.2024.103761.
243. Li, W., Peng, Y., Yang, J., & Hossain, M. S. (2024). Human capital structure and innovation efficiency under technological progress: Evidence from China. *Sage Open*, 14(3). DOI: 10.1177/21582440241277165.
 244. Li, Y., & Wang, X. (2022). A study on the correlations among organizational learning, dynamic capabilities, and innovation performance of innovative firms. *Discrete Dynamics in Nature and Society*, 2022, Article 5082178. DOI: 10.1155/2022/5082178.
 245. Lin, R. J., Geng, Y., & Tan, K. H. (2013). Market demand, green product innovation, and firm performance: Evidence from Vietnam motorcycle industry. *Journal of Cleaner Production*, 40, 101–107. DOI: 10.1016/j.jclepro.2012.01.001.
 246. Lin, Z., Yang, H., & Arya, B. (2009). Alliance partners and firm performance: Resource complementarity and status association. *Strategic Management Journal*, 30(9), 921–940.
 247. Lockhart, P., Shahani, N. K., & Bhanugopan, R. (2020). Do organisational culture and national culture mediate the relationship between high-performance human resource management practices and organisational citizenship behaviour? *International Journal of Manpower*, 41(8), 1179–1197. DOI: 10.1108/IJM-04-2018-0129.
 248. Longo, M., Mariani, M. M., & Mura, M. (2009). The effect of intellectual capital attributes on organizational performance: The case of the Bologna Opera House. *Knowledge Management Research & Practice*, 7(4), 365–376. DOI: 10.1057/kmrp.2009.28.
 249. Lu, J., Ren, L., Zhang, C., Rong, D., & Ahmed, R. R. (2020). Modified Carroll's pyramid of corporate social responsibility to enhance organizational performance of SMEs. *Journal of Cleaner Production*, 276, 124130. DOI: 10.1016/j.jclepro.2020.124130.
 250. Lu, K., Zhu, J., & Bao, H. (2015). High-performance human resource management and firm performance. *Industrial Management & Data Systems*, 115(2), 353–382. doi: 10.1108/imds-10-2014-0317.
 251. Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small-to medium sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management*, 32(5), 646–672.
 252. Lund, D. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(3), 219–236. DOI: 10.1108/0885862031047313.
 253. Luthans, F. (1992). *Organizational behavior* (6th ed.). McGraw-Hill.
 254. Lv, B., & Han, D. (2015). The relationship between intellectual capital and corporate performance in Chinese bio-pharmaceutical industry. *SHS Web of Conferences*, 17(2), 01024.
 255. Lynn, B. (1998). Intellectual capital. *CMA Magazine (February)*, 10–15.
 256. Madan, D. P., & Bajwa, J. K. (2016). Human resource management practices and

- their impact on the job performance of employees with special reference to the banking sector. *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences*, 4(4).
257. Maditinos, D., Chatzoudes, D., Tsairidis, C., & Theriou, G. (2011). The impact of intellectual capital on firms' market value and financial performance. *Journal of Intellectual Capital*, 12(1), 132–151. DOI: 10.1108/14691931111097944.
 258. Maditinos, D., Šević, Z., & Tsairidis, C. (2010). Intellectual capital and business performance: An empirical study for the Greek listed companies. *European Research Studies Journal*, 13(3), 145–167.
 259. Mahmood, F., Iqbal, N., & Sahu, S. R. (2014). The impact of human resource management practices on employee performance in the banking industry of Pakistan. *Euro-Asian Journal of Economic and Finance*, 2(1), 86–99.
 260. Mai, N. T. T., Tuan, H. T., Tien, N. H., & Van Tho, D. (2023). Cultural tourism resources: State policy and solutions for SMEs in the tourism industry in Ninh Thuan, Vietnam. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*. https://www.academia.edu/download/104076454/2023_IJESB_154867_TAFPV.pdf
 261. Maisel, S. L. (2001). Performance measurement: Survey result. *American Institute of Certified Public Accountants: Guides, Handbooks and Manuals*, 550.
 262. Malik, S. Y., Cao, Y., Mughal, Y. H., & Kundi, G. M. (2020). Pathways towards sustainability in organizations: The role of green human resource management practices. *Sustainability*, 12(8), 3228. DOI: 10.3390/su12083228.
 263. Mangindaan, B., Tewal, B., Dotulong, L. O. H., Organization, P. B., Organization, K., Competence, D. A. N., & Dotulong, L. O. H. (2020). The influence of organizational culture, organizational commitment, and competence on organizational citizenship behavior at Sutan Raja Amurang Hotel. *EMBA Journal: Journal of Economic Research, Management, Business and Accounting*, 8(1), 85–96.
 264. Marimuthu, M., Arokiasamy, L., & Ismail, M. (2009). Human capital development and its impact on firm performance: Evidence from developmental economics. *The Journal of International Social Research*, 2(8), 265–272.
 265. Marr, B., & Chatzkel, J. (2004). Intellectual capital at the crossroads: Managing, measuring, and reporting of IC. *Journal of Intellectual Capital*, 5(2), 224–229. DOI: 10.1108/14691930410533650.
 266. Marr, B., & Schiuma, G. (2003). Business performance measurement—Past, present and future. *Decision*, 41(8), 680–687.
 267. Marr, B., Schiuma, G., & Neely, A. (2004). The dynamics of value creation: Mapping your intellectual performance drivers. *Journal of Intellectual Capital*, 5(2), 312–325.
 268. Martí, J. M. V. (2001). ICBS—Intellectual capital benchmarking system. *Journal of Intellectual Capital*, 2(2), 148–165.
 269. Martín-de-Castro, G., Delgado-Verde, M., López-Sáez, P., & Navas-López, J. E. (2010). Towards “An Intellectual Capital-Based View of the Firm”: Origins and nature. *Journal of Business Ethics*, 98(4), 649–662. DOI: 10.1007/s10551-010-

- 0644-5.
270. Masood, A. (2010). *Impact of human resource management (HRM) practices on organizational performance: A mediating role of employee performance* (Doctoral dissertation). Mohammad Ali Jinnah University, Islamabad.
 271. Masri, H. A., & Jaaron, A. A. M. (2017). Assessing green human resources management practices in the Palestinian manufacturing context: An empirical study. *Journal of Cleaner Production*, 143, 474–489. DOI: 10.1016/j.jclepro.2016.12.087.
 272. Mathew, J. (2019). Organizational culture and effectiveness. *Employee Relations: The International Journal*, 41(3), 538–551. DOI: 10.1108/er-09-2017-0219.
 273. Mavridis, D. G., & Kyrmizoglou, P. (2005). Intellectual capital performance drivers in the Greek banking sector. *Management Research News*, 28(5), 43–62. DOI: 10.1108/01409170510629032.
 274. McGregor, J., Tweed, D., & Pech, R. (2004). Human capital in the new economy: Devil's bargain? *Journal of Intellectual Capital*, 5(1), 153–164. DOI: 10.1108/14691930410512978.
 275. McMahon, G. (2013). Performance management in human resource management. In R. Carbery & C. Cross (Eds.), *Palgrave Macmillan*. ISBN-13: 978-1137009395.
 276. Medalla, E. M. (2005). *Competition policy in East Asia*. Routledge. DOI: 10.4324/9780203312353.
 277. Mehralian, G., Rajabzadeh, A., Reza Sadeh, M., & Reza Rasekh, H. (2012). Intellectual capital and corporate performance in the Iranian pharmaceutical industry. *Journal of Intellectual Capital*, 13(1), 138–158. DOI: 10.1108/14691931211196259.
 278. Meijerink, J., Boons, M., Keegan, A., & Marler, J. (2021). Algorithmic human resource management: Synthesizing developments and cross-disciplinary insights on digital HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(12), 2545–2562. DOI: 10.1080/09585192.2021.1925326.
 279. Melo, N. P., Machado, C. F., & Brewster, C. (2023). Human resource management in small and medium-sized enterprises: A performance model definition. *Strategic Management*, 28(2), 4–20. DOI: 10.5937/StraMan2200024N.
 280. Mikalef, P., & Gupta, M. (2021). Artificial intelligence capability: Conceptualization, measurement calibration, and empirical study on its impact on organizational creativity and firm performance. *Information & Management*, 58(2), 103444. DOI: 10.1016/j.im.2020.103444.
 281. Milgrom, P., & Roberts, J. (1992). *Economics, organization and management*. Prentice Hall.
 282. Mills, A., & Smith, T. (2011). Knowledge management and organizational performance: A decomposed view. *Journal of Knowledge Management*, 15(1), 156–171. DOI: 10.1108/13673271111108756.
 283. Mohanty, J., & Rath, B. P. (2012). Influence of organizational culture on

- organizational citizenship behavior: A three-sector study. *Global Journal of Business Research*, 6(1), 65–76.
284. Mohapatra, S., Jena, S. K., Mitra, A., & Tiwari, A. K. (2019). Intellectual capital and firm performance: Evidence from the Indian banking sector. *Applied Economics*, 51(57), 6054–6067. DOI: 10.1080/00036846.2019.1645283.
 285. Morrison, E. W. (1996). Organizational citizenship behavior as a critical link between HRM practices and service quality. *Human Resource Management*, 35(4), 493–512.
 286. Mostafa, A. M. S. (2018). Ethical leadership and organizational citizenship behaviors: The moderating role of organizational identification. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(4), 441–449. DOI: 10.1080/1359432X.2018.1470088.
 287. Mouritsen, J., Johansen, M. R., Larsen, H. T., & Bukh, P. N. (2001). Reading an intellectual capital statement: Describing and prescribing knowledge management strategies. *Journal of Intellectual Capital*, 2(4), 359–383.
 288. Muhammed, S., & Zaim, H. (2020). Peer knowledge sharing and organizational performance: The role of leadership support and knowledge management success. *Journal of Knowledge Management*, 24(8), 1831–1852. DOI: 10.1108/JKM-03-2020-0227.
 289. Mukaro, C. T., Deka, A., & Rukani, S. (2023). The influence of intellectual capital on organizational performance. *Future Business Journal*, 9(31). DOI: 10.1186/s43093-023-00208-1.
 290. Murphy, G. B., Trailer, J. W., & Hill, R. C. (1996). Measuring performance in entrepreneurship research. *Journal of Business Research*, 36(1), 15–23. DOI: 10.1016/0148-2963(95)00159-X.
 291. Nadeem, M., Gan, C., & Nguyen, C. (2017). The importance of intellectual capital for firm performance: Evidence from Australia. *Australian Accounting Review*. DOI: 10.1111/auar.12184.
 292. Najih, S., & Mansyur, A. (2022). Organizational citizenship behavior (OCB): Effects of organizational culture and work-family conflict. *Jesya (Journal of Sharia Economics & Economics)*, 5(1), 347–354. DOI: 10.36778/jesya.v5i1.554.
 293. Nakaweesi, J. (2018). *Effects of human resource management practices on performance of non-government organisations: A case study of Uganda Youth Network (UYONET)* (Doctoral dissertation). Nkumba University.
 294. Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2016). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 48(1), 30–41. DOI: 10.1016/j.rlp.2015.09.009.
 295. Nawaz, T., & Haniffa, R. (2017). Determinants of financial performance of Islamic banks: An intellectual capital perspective. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 8(2), 130–142. DOI: 10.1108/JIABR-06-2016-0071.
 296. Nawaz, T., & Ohlrogge, O. (2022). Clarifying the impact of corporate governance

- and intellectual capital on financial performance: A longitudinal study of Deutsche Bank (1957–2019). *International Journal of Finance & Economics*. DOI: 10.1002/ijfe.2620.
297. Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), 80–116.
 298. Nguyễn Đình Thọ (2014). *Giáo trình phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh*. NXB Tài chính.
 299. Nguyễn Hoàng Ánh (2004). *Vai trò của văn hoá trong kinh doanh quốc tế và vấn đề xây dựng văn hoá kinh doanh ở Việt Nam* (Luận án Tiến sĩ kinh tế). Đại học Ngoại Thương.
 300. Nguyen, A. H., & Doan, D. T. (2020). The impact of intellectual capital on firm value: Empirical evidence from Vietnam. *International Journal of Financial Research*, 11(4), 74–85.
 301. Nguyen, I. V., Kotaskova, A., & Ferraris, A. (2023). Linking innovation and firm performance in an emerging market: Does supply chain play a mediation role? *European Journal of Innovation Management*. DOI: 10.1108/EJIM-04-2023-0302
 302. Nguyen, T. K., & Konosu, T. (2023). Leadership and organizational commitment of Vietnamese employees during the COVID-19 pandemic. *VNU Journal of Science: Policy and Management Studies*, 39(1). DOI: 10.25073/2588-1116/vnupam.4392.
 303. Ninh Thuận Portal (2024). Giới thiệu chung về tỉnh Ninh Thuận. Truy cập tại: ninhthuan.gov.vn.
 304. Nisar, Q. A., Haider, S., Ali, F., & Jamshed, S. (2021). Green human resource management practices and environmental performance in Malaysian green hotels: The role of green intellectual capital. *Journal of Cleaner Production*, 311, 127504. DOI: 10.1016/j.jclepro.2021.127504.
 305. Nisar, Q. A., Haider, S., Ali, F., Jamshed, S., Ryu, K., & Gill, S. S. (2021). Green human resource management practices and environmental performance in Malaysian green hotels: The role of green intellectual capital and pro-environmental behavior. *Journal of Cleaner Production*, 311, 127504. DOI: 10.1016/j.jclepro.2021.127504.
 306. Nitzl, C. (2016). The use of partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) in management accounting research: Directions for future theory development. *Journal of Accounting Literature*, 37, 19–35. DOI: 10.1016/j.acclit.2016.09.003.
 307. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. Oxford University Press.
 308. Novas, J. C., Alves, M. C., & Sousa, A. (2017). The role of management accounting systems in the development of intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 18(2), 286–315.
 309. Nugraha, I. P. S., & Adnyani, I. G. A. D. (2018). The influence of organizational

- culture, organizational commitment, and competence on organizational citizenship behavior at regional secretariat of Denpasar City. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 7(1), 1–28.
310. Nungchim, B. N., & Leihaothabam, J. K. S. (2022). Impact of organizational culture on the effectiveness of organizations: A case study of some service sector organizations in Manipur. *Jindal Journal of Business Research*, 11(1), 44-54. DOI: 10.1177/22786821221082592.
 311. Nuzul, A., Witjaksono, A. D., & Kistyanto, A. (2020). Empowering leadership and employee creativity: The mediating role of psychological empowerment. *SEISENSE Journal of Management*, 3(6), 14–25. DOI: 10.33215/sjom.v3i6.467.
 312. Obeidat, U., Obeidat, B., & Alrowwad, A. (2021). The effect of intellectual capital on competitive advantage: The mediating role of innovation. *Growing Science*. 11, 1331–1344, DOI: 10.5267/j.msl.2020.11.006.
 313. Omri, W. (2015). Innovative behavior and venture performance of SMEs: The moderating effect of environmental dynamism. *European Journal of Innovation Management*, 18, 195-217. DOI: 10.1108/EJIM-02-2013-0015.
 314. Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behaviour: The good soldier syndrome*. Lexington Books, Lexington.
 315. Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85-97.
 316. Organ, D. W. (2014). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Organizational Citizenship Behavior and Contextual Performance* (pp. 85-97). Psychology Press.
 317. Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. *Personnel Psychology*, 59, 484-487. DOI: 10.1111/j.1744-6570.2006.00043_9.x.
 318. Otley, D. (1999). Performance management: A framework of management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363-382.
 319. Ouffa, A., & Elkhamlichi, A. (2024). Disclosing Current Insights: A Bibliometric Analysis of CSR and Corporate Performance Trends. *Journal of Corporate Finance Research*, 18(4), 66-82. DOI: 10.17323/j.jcfr.2073-0438.18.4.2024.66-82.
 320. Ozgun, A. H., Tarim, M., Delen, D., & Zaim, S. (2022). Social capital and organizational performance: The mediating role of innovation activities and intellectual capital. *Healthcare Analytics*, 2, 100016. DOI: 10.1016/j.hca.2022.100016.
 321. Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(8), 577–588. DOI: 10.13106/jafeb.2020.vol7.no8.577.
 322. Paoloni, M., Coluccia, D., & Fontana, S. (2020). Knowledge management, intellectual capital and entrepreneurship: A structured literature review. *Journal of Knowledge Management*, 24(5), 1041-1061. DOI: 10.1108/JKM-01-2020-0052.

323. Pathak, R. D., Budhwar, P. S., Singh, V., & Hannas, P. (2005). Best HRM practices and employees' psychological outcomes: A study of shipping companies in Cyprus. *South Asian Journal of Management*, 12(4), 7–24.
324. Pathiranage, Y. L. (2019). Organizational culture and business performance: An empirical study. *International Journal of Economics and Management Studies*, 6(6), 1-12.
325. Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Muchtar, M. (2017). Factors affecting employee performance of PT. Kiyokuni Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59(4), 602-614.
326. Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. Harper & Row.
327. Pfeffer, J. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Harvard Business School Press.
328. Pham, N. T., Hoang, H. T., & Phan, Q. P. T. (2020). Green human resource management: A comprehensive review and future research agenda. *International Journal of Manpower*, 41(7), 845-878. DOI: 10.1108/IJM-07-2019-0350.
329. Pham, N. T., Tučková, Z., & Jabbour, C. J. C. (2019). Greening the hospitality industry: How do green human resource management practices influence organizational citizenship behavior in hotels? *Tourism Management*, 72, 385-395. DOI: 10.1016/j.tourman.2018.11.001.
330. Phusavat, K., Comepa, N., Sitko-Lutek, A., & Ooi, K.-B. (2012). Intellectual capital: National implications for industrial competitiveness. *Industrial Management & Data Systems*, 112(6), 866–890.
331. Pillay, T., Dhanpat, N., & Braine, R. D. (2023). Exploring mid-level leaders' perceptions of organisational culture at a cash management company. *SA Journal of Human Resource Management*, 21, a2250. DOI: 10.4102/sajhrm.v21i0.2250.
332. Podsakoff, N. P., Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Maynes, T. D., & Spoelma, T. M. (2014). Consequences of unit-level organizational citizenship behaviors: A review and recommendations for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S87–S119. DOI: 10.1002/job.1911.
333. Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 262.
334. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Fetter, R. (1993). Substitutes for leadership and the management of professionals. *The Leadership Quarterly*, 4(1), 1–44. DOI: 10.1016/1048-9843(93)90002-B.
335. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26, 513-563. DOI: 10.1177/014920630002600307.
336. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Podsakoff, N. P., & Bachrach, D. G. (2008). Scholarly influence in the field of management: A bibliometric analysis of the

- determinants of university and author impact in the management literature in the past quarter century. *Journal of Management*, 34(4), 641-720. DOI: 10.1177/0149206308319533.
337. Poh, L. T., Kilicman, A., & Ibrahim, S. N. I. (2018). On intellectual capital and financial performances of banks in Malaysia. *Cogent Economics & Finance*, 6(1), 145–174.
 338. Pohl, S., Vonthron, A.-M., & Closon, C. (2019). Human resources practices as predictors of organizational citizenship behaviour: The role of job breadth and organizational support. *Journal of Management & Organization*, 25(2), 224–238. DOI: 10.1017/jmo.2017.14.
 339. Pond, S. B., Nacoste, R. W., Mohr, M. F., & Rodriguez, C. M. (1997). The measurement of organizational citizenship behavior: Are we assuming too much? *Journal of Applied Social Psychology*, 27(17), 1527-1544.
 340. Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
 341. Purnama, C. (2013). Influence analysis of organizational culture, organizational commitment, job satisfaction, and organizational citizenship behavior (OCB) toward improved organizational performance. *International Journal of Business, Humanities, and Technology*, 3(5).
 342. Quang, N. N., & Minh, N. Q. (2022). Impacts of land acquisition for solar farms on farmers' livelihoods in Viet Nam: A case study in Ninh Thuan Province, Vietnam. *Mathematical Statistician and Engineering Applications*, 71(4), 1825-1841.
 343. Quintero-Quintero, W., & Blanco-Ariza, A. B. (2021). Intellectual capital: A review and bibliometric analysis. *Publications*, 9(4), 46. DOI: 10.3390/publications9040046.
 344. Rahimic, Z., & Car, M. (2004). The quality of human resources management and competitive advantage of the small and the middle companies in Bosnia and Herzegovina. *An Enterprise Odyssey. International Conference Proceedings*, 1463-1473. Zagreb: University of Zagreb, Faculty of Economics and Business.
 345. Ramírez, Y., Dieguez-Soto, J., & Manzaneque, M. (2021). How does intellectual capital efficiency affect firm performance? The moderating role of family management. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(2), 297-324. DOI: 10.1108/IJPPM-03-2019-0119.
 346. Rana, N. P., Tamilmani, K., & Chatterjee, S. (2021). The effect of AI-based CRM on organization performance and competitive advantage: An empirical analysis in the B2B context. *Industrial Marketing Management*, 94, 97–109. DOI: 10.1016/j.indmarman.2020.09.002.
 347. Rana, S., Ahmed, I., & Shahzadi, G. (2021). Linking workplace spirituality and adaptive performance through a serial mediation of job satisfaction and emotional labor strategies. *Management Research Review*, 45(10). DOI: 10.1108/MRR-10-2020-0663.

348. Rastogi, P. N. (2000). Knowledge management and intellectual capital as a paradigm of value creation. *Human Systems Management*, 21, 229-240.
349. Recardo, R., & Jolly, J. (1997). Organizational culture and teams. *SAM Advanced Management Journal*, 62, 4-7.
350. Rehman, W. U., Rehman, H. U., Usman, M., & Asghar, N. (2012). A link of intellectual capital performance with corporate performance: Comparative study from banking sector in Pakistan. *International Journal of Business and Social Science*, 3.
351. Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. DOI: 10.1037/0021-9010.87.4.698.
352. Riahi-Belkaoui, A. (2003). Intellectual capital and firm performance of US multinational firms: A study of the resourced-based and stakeholder views. *Journal of Intellectual Capital*, 4, 215-226. DOI: 10.1108/14691930310472839.
353. Rideg, A., Szerb, L., & Varga, A. R. (2023). The role of intellectual capital on innovation: Evidence from Hungarian SMEs. *Tec Empresarial*, 17(2), 1–19. DOI: 10.18845/te.v17i2.6695.
354. Rigdon, E. E. (2012). Rethinking partial least squares path modeling: In praise of simple methods. *Long Range Planning*, 45(5-6), 341-358.
355. Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016). Gain more insight from your PLS-SEM results: The importance-performance map analysis. *Industrial Management & Data Systems*, 116(9), 1865-1886. DOI: 10.1108/IMDS-10-2015-0449.
356. Ringle, C. M., Sarstedt, M., & Straub, D. W. (2012). Editor's comments: A critical look at the use of PLS-SEM in "MIS Quarterly". *MIS Quarterly*, 36(1), iii–xiv. DOI: 10.2307/41410402.
357. Rizaie, M. E., Mensah, H. E., Zhangzhi, G., & Nisar, A. (2023). The role of organizational citizenship behavior and patriotism in sustaining public health employees' performance. *Frontiers in Psychology*, 13. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.997643.
358. Robinson, S., & Morrison, E. (1995). Psychological contracts and OCB: The effects of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 289-298. DOI: 10.1002/job.4030160309.
359. Roos, J., Roos, G., Dragonetti, N. C., & Edvinsson, L. (1997). *Intellectual capital: Navigating in the new business landscape*. Basingstoke: Macmillan.
360. Rotea, C. C., Ploscaru, A. N., Bocean, C. G., Vărzaru, A. A., Mangra, M. G., & Mangra, G. I. (2023). The link between HRM practices and performance in healthcare: The mediating role of the organizational change process. *Healthcare (Basel)*, 11(9), 1236. DOI: 10.3390/healthcare11091236.
361. Sadq, Z. M., Ahmad, B. S., Saeed, V. S. H., Othman, B. A., & Mohammed, H. O. (2020). The relationship between intellectual capital and organizational trust and its impact on achieving the requirements of entrepreneurship strategy: The case of Korek Telecom Company, Iraq. *International Journal of Advanced Science and*

- Technology*, 29(2), 2639-2653.
362. Sahyoni, N. K. T., & Supartha, I. W. G. (2020). The effect of organizational culture, organizational commitments, and job satisfaction on organizational citizenship behaviour. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research*, 4(3), 425–432.
 363. Salarzadeh, J. H. (2015). An overview of organizational performance index: Definitions and measurements. SSRN. DOI: 10.2139/ssrn.2599439.
 364. Sanchez-Gutierrez, J., Mejia-Trejo, J., Vargas-Barraza, J. A., & Vazquez-Avila, G. (2016). Intellectual capital, impact factor on competitiveness: Manufacturing industry SMEs in Mexico. *Measuring Business Excellence*, 20(1), 1-11. DOI: 10.1108/MBE-12-2015-0059.
 365. Santos, J. B., & Brito, L. A. (2012). Towards a subjective measurement model for firm performance. *Brazilian Administration Review*, 9, 95-117. DOI: 10.1590/S1807-76922012000500007.
 366. Sardi, A., Sorano, E., & Cantino, V. (2023). Big data and performance measurement research: Trends, evolution and future opportunities. *Emerald Publishing*. DOI: 10.1108/MBE-06-2019-0053.
 367. Sarstedt, M., Hair, J. F., Pick, M., Liengard, B. D., Radomir, L., & Ringle, C. M. (2022). Progress in partial least squares structural equation modeling use in marketing research in the last decade. *Psychology & Marketing*, 39, 1035–1064. DOI: 10.1002/mar.21640.
 368. Saruchi, S. A., Zamil, N. A. M., Basiruddin, R., & Ahmad, N. F. G. (2019). Examining the impact of corporate governance on intellectual capital: Empirical evidence of Islamic banks. *IJEAF*, 42(3), 4–16.
 369. Saruultugs, N., Erdenebat, M., & Tsetsegmaa, T. (2022). The impact of intellectual capital on performance of commercial banks in Mongolia. *iBusiness*, 14, 179-190. DOI: 10.4236/ib.2022.144014.
 370. Sarwar, A., & Mustafa, A. (2023). Analysing the impact of green intellectual capital on environmental performance: The mediating role of green training and development. *Technology Analysis & Strategic Management*, 36(11), 3357–3370. DOI: 10.1080/09537325.2023.2209205.
 371. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
 372. Senen, S. H., & Az-Zahra, V. I. (2021). The effect of organizational culture on motivation and job satisfaction and its impact on organizational citizenship behavior (OCB) at the office of PT. Permodalan Nasional Madani (PT.PNM) Garut branch. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 187, 227-231. DOI: 10.2991/aebmr.k.210831.053.
 373. Senge, P.M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday (A Division of Random House), New York, 7.
 374. Sharabati, A. A., Jawad, S. N., & Bontis, N. (2010). Intellectual capital and business performance in the pharmaceutical sector of Jordan. *Management*

- Decision*, 48, 105-131. DOI: 10.1108/00251741011014481.
375. Shaw, J. D., Dineen, B. R., Fang, R., & Vellella, R. F. (2009). Employee-organization exchange relationships, HRM practices, and quit rates of good and poor performers. *Academy of Management Journal*, 52(5), 1016–1033. DOI: 10.5465/amj.2009.44635525.
 376. Siehl, C., & Martin, J. (1990). Organizational culture: A key to financial performance? In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture* (pp. 241-281). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
 377. Silvestri, A., & Veltri, S. (2011). The intellectual capital report within universities: Comparing experiences. *Economic Science Series*, 20(2), 618-624.
 378. Singh, K. (2004). Impact of HR practices on perceived firm performance in India. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 42(3), 301–317. DOI: 10.1177/1038411104048170.
 379. Singh, K., & Misra, M. (2020). Linking corporate social responsibility (CSR) and organizational performance: The moderating effect of corporate reputation. *European Research on Management and Business Economics*, 27(3), 100-139. DOI: 10.1016/j.iemeen.2020.100156.
 380. Singh, N. R., & Kassa, B. (2016). The impact of human resource management practice on organizational performance—A study on Debre Brehan University. *International Journal of Recent Advances in Organizational Behaviour & Decision Sciences*, 1, 643–662.
 381. Singh, S. K., Gupta, S., Busso, D., & Kamboj, S. (2021). Top management knowledge value, knowledge sharing practices, open innovation, and organizational performance. *Journal of Business Research*, 128, 362–371. DOI: 10.1016/j.jbusres.2021.02.018.
 382. Singh, V. (2021). Role of employee empowerment and organizational trust: Empirical evidence from the Indian IT industry. In Y. A. Albastaki, A. Razzaque, & A. M. Sarea (Eds.), *Transforming human resource functions with automation* (pp. 145–156). IGI Global. DOI: 10.4018/978-1-7998-4180-7.ch008.
 383. Siswadi, Y., Jufrizen, J., Saripuddin, J., Farisi, S., & Sari, M. (2023). Organizational culture and organizational citizenship behavior: The mediating role of learning organizations and organizational commitment. *Journal of Business and Management Research*, 16(1), 73–82. DOI: 10.23969/jrbm.v16i1.7184.
 384. Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behaviour: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 645-653.
 385. Snape, E., & Redman, T. (2010). HRM practices, organizational citizenship behaviour, and performance: A multi-level analysis. *Journal of Management Studies*, 47(7), 1219-1247.
 386. Snow, C., & Snell, S. (1992). Staffing as strategy. In N. Schmitt & W. Borman (Eds.), *Personnel Selection* (Vol. 4). San Francisco: Jossey Bass.
 387. Sobaih, A. E. E., Gharbi, H., Ben Abdallah, M. A., & Hassan, O. H. M. (2025).

- Unveiling the role of knowledge management effectiveness in university's performance through administrative departments' innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 11(1), Article 100473. DOI: 10.1016/j.joitmc.2025.100473.
388. Sofian, S., Tyles, M., & Pike, R. (2006). The implications of intellectual capital on performance measurement and corporate performance. *Jurnal Kemanusiaan*, 4(2), 13-24.
 389. Sohn, S. Y., Joo, Y. G., & Han, H. K. (2007). Structural equation model for the evaluation of national funding on R&D project of SMEs in consideration with MBNQA criteria. *Evaluation and Program Planning*, 30, 10-20.
 390. Spicer, A. (2020). Organizational culture and COVID-19. *Journal of Management Studies*, 57(8), 1737–1740. DOI: 10.1111/joms.12625.
 391. Steenkamp, J. B. E., & Van Trijp, H. (1991). The use of LISREL in validating marketing constructs. *International Journal of Research in Marketing*, 8, 283-299. DOI: 10.1016/0167-8116(91)90027-5.
 392. Stone, M. (1974). Cross-validatory choice and assessment of statistical prediction (with discussion). *Journal of the Royal Statistical Society (Series B)*, 36, 111-147.
 393. Su, D. N., Tra, D. L., & Huynh, H. M. T. (2021). Enhancing resilience in the Covid-19 crisis: Lessons from human resource management practices in Vietnam. *Current Issues in Tourism*, 1-17. DOI: 10.1080/13683500.2020.1863930.
 394. Su, S., Li, J., Yuan, J., Tang, M., Wang, E., & Ding, Y. (2022). How can energy-saving culture of a company influence energy behaviors and consumption in its offices? A simulation and optimization model. *Journal of Building Engineering*, 58, 105011. DOI: 10.1016/j.jobbe.2022.105011.
 395. Subramaniam, M., & Youndt, M. A. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management Journal*, 48, 450-463. DOI: 10.5465/AMJ.2005.17407911.
 396. Sun, L.-Y., Aryee, S., & Law, K. S. (2007). High-performance human resources practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of Management Journal*, 50, 558-577.
 397. Susita, D., Sudiarditha, I. K. R., Purwana, D., Wolora, C. W., & Merdyantie, R. (2020). Does organizational commitment mediate the impact of organizational culture and interpersonal communication on organizational citizenship behavior? *Management Science Letters*, 10, 2455–2462. DOI: 10.5267/j.msl.2020.4.004.
 398. Suzana, R., & Kasim, R. (2010). The relationship of knowledge management practices, the performance of government departments, and administrative and diplomatic officers in Malaysia. *2010 International Conference on Education and Management Technology*, Cairo, Egypt, 531-535. DOI: 10.1109/ICEMT.2010.5657598.
 399. Sveiby, K. (1997). *The new organizational wealth: Managing and measuring knowledge-based assets*. San Francisco: Berrett Koehler.
 400. Sydler, R., Haefliger, S., & Pruksa, R. (2014). Measuring intellectual capital with

- financial figures: Can we predict firm profitability? *European Management Journal*, 32(2), 244–259. DOI: 10.1016/j.emj.2013.01.008.
401. Taamneh, A., Alsaad, A. K., & Elrehail, H. (2018). HRM practices and the multifaceted nature of organization performance: The mediation effect of organizational citizenship behavior. *EuroMed Journal of Business*, 13(3), 315–334. DOI: 10.1108/EMJB-02-2018-0010.
 402. Tan, H. P., Plowman, D., & Hancock, P. (2007). Intellectual capital and financial returns of companies. *Journal of Intellectual Capital*, 8(1), 76–95.
 403. Tayles, M., Pike, R. H., & Sofian, S. (2007). Intellectual capital, management accounting practices, and corporate performance: Perceptions of managers. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 20, 522–548. DOI: 10.1108/09513570710762575.
 404. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
 405. Thang, L. C., & Quang, T. (2005). Antecedents and consequences of dimension of human resource management practices in Vietnam. *International Journal of Human Resource Management*, 16(10), 1830–1846.
 406. Tidball, K. H. (1988). Creating a culture that builds your bottom line. *Cornell Hotel and Restaurant Quarterly*, 29, 63–69. DOI: 10.1177/001088048802900118
 407. Tidd, J., & Hull, F. M. (2006). Managing service innovation: The need for selectivity rather than "best practice." *New Technology, Work and Employment*, 21(2), 139–161. DOI: 10.1111/j.1468-005x.2006.00169.x.
 408. Tien, D. V., & Ngoc, N. V. (2014). Effect of organizational culture influence employee commitment to the Nha Trang Seafoods-F17 company. *Journal of Aquatic Science and Technology*, 4, 1–10.
 409. Tjahjadi, B., Soewarno, N., & Sutarsa, A. P. (2024). Effect of intellectual capital on organizational performance in Indonesian SOEs and subsidiaries: Roles of open innovation and organizational inertia. *Journal of Intellectual Capital*, 25(1), 140–156. DOI: 10.1108/JIC-06-2023-0140.
 410. Torgaloz, A. O., Acar, M. F., & Kuzey, C. (2023). The effects of organizational learning culture and decentralization upon supply chain collaboration: Analysis of COVID-19 period. *Operations Management Research*, 16, 511–530. DOI: 10.1007/s12063-022-00316-1.
 411. Trần Kim Dung & Nguyễn Thị Mai Trang (2007). Ảnh hưởng của văn hóa tổ chức và phong cách lãnh đạo đến kết quả làm việc của nhân viên và lòng trung thành của họ đối với tổ chức. *Nghiên cứu khoa học cấp Bộ, Trường Đại học Kinh tế TP.HCM, Hồ Chí Minh*.
 412. Trần Kim Dung, Đoàn Thanh Hải, Lê Thị Loan, Bùi Thị Thanh, Phan Quốc Tấn và Huỳnh Văn Tâm. (2010). Mối quan hệ giữa thực tiễn quản trị nguồn nhân lực, kết quả quản trị nguồn nhân lực và kết quả kinh doanh trong các doanh nghiệp. *Tạp chí Phát triển Kinh tế*, 233(2), 37–42.
 413. Trần Kim Dung, Trương Thị Lan Anh, Bùi Thị Phương Linh, Nguyễn Thị Loan,

- Hồ Thị Thảo Trang, Trần Thị Giáng My, & Phạm Thị Như Uyên. (2017). Cấu trúc tác động của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp. *Tạp chí Phát triển Kinh tế*, 28(1), 84-100.
414. Trịnh Quốc Trị. (2009). Công cụ đo lường văn hóa doanh nghiệp CHMA. *Kỷ yếu Hội thảo Vitashare, Thành phố Hồ Chí Minh*.
 415. Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1997). *Riding the Waves of Culture* (2nd ed.). Nicholas Brealey.
 416. Trương Hoàng Lâm & Đỗ Thị Thanh Vinh. (2012). Ảnh hưởng của văn hóa công ty đến sự cam kết gắn bó của nhân viên: Trường hợp của công ty hệ thống thông tin FPT. *Tạp chí Kinh tế & Phát triển*, 185(11), 119–127.
 417. Truong, H. T., Dang, H. T., & Nguyen, C. V. (2024). The influence of organizational culture, strategic vision development and competitive advantage on organizational performance in small and medium enterprises. *Cogent Business & Management*, 12(1). DOI: [10.1080/23311975.2024.2437146](https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2437146).
 418. Tsai, K.-H., & Wang, J.-C. (2007). External technology acquisition and firm performance: A longitudinal study. *Journal of Business Venturing*, 23(1), 91-112. DOI: [10.1016/j.jbusvent.2005.07.002](https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2005.07.002).
 419. Tseng, C., & Goo, J. (2005). Intellectual capital and corporate value in an emerging economy: Empirical study of Taiwanese manufacturers. *R&D Management*, 35(2), 187-201.
 420. Ulrich, D. (1998). Intellectual capital = Competence × Commitment. *Sloan Management Review*, 39(2), 15-26.
 421. Verma, R., & Goodale, J. C. (1995). Statistical power in operations management research. *Journal of Operations Management*, 13(2), 139–152. DOI: [10.1016/0272-6963\(95\)00020-s](https://doi.org/10.1016/0272-6963(95)00020-s).
 422. Vidrascu, P. A. (2016). Intellectual capital, an intangible item not reflected in the financial statements of the organizational structure. *Internal Auditing and Risk Management*, 42(1), 169-177.
 423. Vo, D. H., & Tran, N. P. (2021). Intellectual capital and bank performance in Vietnam. *Managerial Finance*, 47(8), 1094-1106.
 424. Vũ Lê Lam. (2024). *Nghiên cứu ảnh hưởng của vốn trí tuệ tới hiệu quả tài chính và chất lượng lợi nhuận tại các công ty phi tài chính niêm yết trên thị trường chứng khoán Việt Nam* (Luận án tiến sĩ). Trường Đại học Kinh tế Quốc dân.
 425. Wagner, J. (1994). The post-entry performance of new small firms in German manufacturing industries. *Journal of Industrial Economics*, 42, 141-154. DOI: [10.2307/2950486](https://doi.org/10.2307/2950486).
 426. Wakrim, S., & Khaldi, S. (2023). Dynamic capabilities and strategic HRM: Fostering resilience in disruptive business environments. In *Proceedings of the 2nd International Conference on Humanities and Social Sciences: Fostering Global Resilience through Cross-cultural Collaboration* (pp. 359–370). Porto, Portugal: ISCAP Porto Portugal; Université Chouaib Doukkali Eljadida Morocco. DOI: [10.56002/ceos.0040cfff](https://doi.org/10.56002/ceos.0040cfff). halshs-04630961f.

427. Wall, T. D., Michie, J., Patterson, M., Wood, S. J., Sheehan, M., Clegg, C. W., & West, M. (2004). On the validity of subjective measures of company performance. *Personnel Psychology*, 57(1), 95–118. DOI: 10.1111/j.1744-6570.2004.tb02485.x
428. Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31-51. DOI: 10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x.
429. Wang, P., Chen, X., Gong, J., & Jacques-Tiura, A. J. (2014). Reliability and validity of the personal social capital scale 16 and personal social capital scale 8: Two short instruments for survey studies. *Social Indicators Research*, 119(2), 1133–1148.
430. Wang, Z., & Wang, N. (2012). Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Expert Systems with Applications*, 39, 8899-8908. DOI: 10.1016/j.eswa.2012.02.017.
431. Wang, Z., Cai, S., Liang, H., Wang, N., & Xiang, E. (2021). Intellectual capital and firm performance: The mediating role of innovation speed and quality. *International Journal of Human Resource Management*, 32(6), 1222-1250. DOI: 10.1080/09585192.2018.1511611.
432. Wetzels, M., Odekerken-Schroder, G., & Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS Quarterly*, 33, 177-195.
433. Widarko, A., & Anwarodin, M. K. (2022). Work motivation and organizational culture on work performance: Organizational citizenship behavior (OCB) as mediating variable. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(2), 123-138. DOI: 10.52970/grhrm.v2i2.207.
434. Wijesinghe, R., Scheepers, H., Korthaus, A., & Liu, L. (2019). How does organizational culture influence the relationship between information technology governance and organizational performance in finance industry? *PACIS 2019 Proceedings*, 127.
435. Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601–617. DOI: 10.1177/014920639101700305.
436. Williams, S. L. (2002). Strategic planning and organizational values: links to alignment. *Human Resource Development International*, 5(2), 217–233. DOI: 10.1080/13678860110057638.
437. Wolff, J. A., & Pett, T. L. (2006). Small-firm performance: Modeling the role of product and process improvements. *Journal of Small Business Management*, 44(2), 268-284.
438. Worku, M. A., & Debela, K. L. (2024). A systematic literature review on organizational citizenship behavior: Conceptualization, antecedents, and future research directions. *Cogent Business & Management*, 11(1). DOI: 10.1080/23311975.2024.2350804.
439. Wright, P. M., & Boswell, W. R. (2002). Desegregating HRM: A review and

- synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of Management*, 28(3), 247-276.
440. Wu, C. K., Nguyen, N. A., Dang, T. Q. T., & Nguyen, M. U. (2022). The impact of COVID-19 on ethnic business households involved in tourism in Ninh Thuan, Vietnam. *Sustainability*, 14(24), 16800. DOI: 10.3390/su142416800.
 441. Xu, J., & Liu, F. (2020). The impact of intellectual capital on firm performance: A modified and extended VAIC model. *Journal of Competitiveness*, 12(1), 161–176. DOI: 10.7441/joc.2020.01.10.
 442. Yalama, A., & Coskun, M. (2007). Intellectual capital performance of quoted banks on the Istanbul stock exchange market. *Journal of Intellectual Capital*, 8(2), 256-271. DOI: 10.1108/14691930710742835.
 443. Yang, Y. C. (2017). High-involvement human resource practices, affective commitment, and organizational citizenship behaviors in service settings. *The Service Industries Journal*, 32(8), 1209-1227.
 444. 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: 10.1016/j.chb.2016.03.075.
 445. Young, C. S., Su, H. Y., Fang, S. C., & Fang, S. R. (2009). Cross-country comparison of intellectual capital performance of commercial banks in Asian economies. *Service Industries Journal*, 29, 1565–1579. DOI: 10.1080/02642060902793284.
 446. Yu, J., Park, J., & Hyun, S. S. (2021). Impacts of the COVID-19 pandemic on employees' work stress, well-being, mental health, organizational citizenship behavior, and employee–customer identification. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 30(5), 529–548. DOI: 10.1080/19368623.2021.1867283.
 447. Yuliana, R., & Senen, S. H. (2023). A systematic literature review of organizational performance through talent management strategies. *West Science Journal Economic and Entrepreneurship*, 1(12), 490–500.
 448. Zack, M., McKeen, J., & Singh, S. (2009). Knowledge management and organizational performance: An exploratory analysis. *Journal of Knowledge Management*, 13(6), 392-409. DOI: 10.1108/13673270910997088.
 449. Zahreni, S., Simarmata, R., & Nainggolan, Y. (2021). Pengaruh budaya organisasi terhadap keterikatan kerja dan organizational citizenship behavior (OCB). *Analitika: Jurnal Magister Psikologi UMA*, 13(1), 34-43.
 450. Zaied, H., Hussein, G., & Hassan, M. (2012). The role of knowledge management in enhancing organizational performance. *International Journal of Information Engineering and Electronic Business*, 5, 27-35. DOI: 10.5815/ijieeb.2012.05.04.
 451. Zain-Ul-Abidin, R., Qammar, R., Nadeem, S., & Farhan, H. (2020). Effect of organization culture on public sector organizational performance: A case of Jordan. *International Journal of Academic Management Science Research*, 4(5), 1-10.

452. Zakari, M. (2013). Organizational culture and organisational performance: Empirical evidence from the banking industry in Ghana. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 3(1), 95-107.
453. Zeghal, D., & Maaloul, A. (2010). Analysing value added as an indicator of intellectual capital and its consequences on company performance. *Journal of Intellectual Capital*, 11(1), 39-60. DOI: 10.1108/14691931011013325.
454. Zhang, B., & Morris, J. L. (2014). High-performance work systems and organizational performance: Testing the mediation role of employee outcomes using evidence from PR China. *The International Journal of Human Resource Management*, 25, 68-90. DOI: 10.1080/09585192.2013.781524.
455. Zhang, G., & Li, X. (2009). Member diversity and team performance: Interactive memory system as mediator. *Science Research Management*, 30, 71-80.
456. Zhang, J., Zhu, N., & Kong, Y. (2006). Study on intellectual capital and enterprise's performance—Empirical evidence from the Chinese securities market. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 2(10), 1-10.
457. Zhao, H., Teng, H., & Wu, Q. (2018). The effect of corporate culture on firm performance: Evidence from China. *China Journal of Accounting Research*, 11(1), 1–19. DOI: 10.1016/j.cjar.2018.01.003.
458. Zhao, H., Wu, J., Sun, J. M., & Chen, C. W. (2012). Organizational citizenship behavior in Chinese society: A reexamination. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(19), 4145–4165. DOI: 10.1080/09585192.2012.669786.
459. Zhao, S., Liu, X., Andersson, U., & Shenkar, O. (2022). Knowledge management of emerging economy multinationals. *Journal of World Business*, 57(1), Article 101255. DOI: 10.1016/j.jwb.2021.101255.
460. Zhao, X., Lynch, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37, 197-206. DOI: 10.1086/651257.
461. Zin, K. A., Hassan, H., Ahmad, I. (2014). Intellectual capital amongst commercial banks in Malaysia. *Abstract of Emerging Trends in Scientific Research*, 1, 1–34.
462. Zollo, M., & Winter, S. G. (2000). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339–351.
463. Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339–351. DOI: 10.1287/orsc.13.3.339.2780.
464. Zoogah, D. B. (2016). Tribal diversity, human resources management practices, and firm performance. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 33(3), 182-196.

PHỤ LỤC**PHỤ LỤC 1: THẢO LUẬN VỚI CÁC CHUYÊN GIA****BẢNG TÓM TẮT THÔNG TIN CỦA CÁC CHUYÊN GIA**

Mã hoá chuyên gia	Giới tính	Chức danh & vai trò hiện tại	Loại tổ chức	Lĩnh vực chuyên môn chính	Thâm niên công tác (năm)
CG-01	Nam	Phó GS, Trưởng khoa QTKD	Đại học công lập	HRM chiến lược; Văn hoá đổi mới	18
CG-02	Nữ	Trưởng phòng Tổ chức - Hành chính	Công ty TNHH SX-TMDV nông nghiệp (SME)	Quản trị nguồn nhân lực	14
CG-03	Nam	Giám đốc nhân sự	Công ty điện gió (≥ 300 NV)	Phát triển tài năng; Chính sách thưởng	12
CG-04	Nữ	Phòng Kế hoạch-Đầu tư	Sở Kế hoạch-Đầu tư Ninh Thuận	Chính sách hỗ trợ DNNVV	16
CG-05	Nam	Chủ tịch HĐQT, Công ty logistics	Cty cổ phần, DN quy mô vừa	Quản trị khởi nghiệp; HVCT	8
CG-06	Nam	Phó giám đốc	Hiệp hội Doanh nghiệp tỉnh	Kết nối doanh nghiệp; Chính sách lao động	20
CG-07	Nữ	Giám đốc kinh doanh	Cty chế biến thủy hải sản	Vốn tri thức; Đo lường hiệu suất	15
CG-08	Nam	Giám đốc điều hành	Công ty du lịch sinh thái	Dịch vụ & trải nghiệm khách hàng	10
CG-09	Nữ	Trưởng bộ phận Quản lý dự án	Công ty SX TMDV cơ khí	Quản trị dự án; Chuyển đổi số	11
CG-10	Nam	Chuyên viên cao cấp	Công ty SX đồ nội thất	Hỗ trợ đổi mới DNNVV	13
CG-11	Nữ	CEO start-up công nghệ giáo dục	DN nhỏ	Khởi nghiệp đổi mới sáng tạo	9

TÓM TẮT KẾT QUẢ THẢO LUẬN VỚI CÁC CHUYÊN GIA

Thang đo	Thang đo gốc	Nguồn tham khảo	Biến quan sát đề xuất	Ý kiến của các chuyên gia
Thành quả hoạt động của tổ chức (Organizational performance)	Over the past three years, company's return on assets is higher.	Lu và cộng sự (2015)	Tỷ suất lợi nhuận trên tổng tài sản của DN cao hơn trong những năm gần đây.	2/11 đồng ý; 9/11 đề nghị bỏ vì khó đánh giá đúng trong quá trình khảo sát.
	The company's rate of sales profit is higher.	Lu và cộng sự (2015)	Tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu của DN cao hơn trong những năm gần đây.	2/11 đồng ý; 9/11 đề nghị điều chỉnh thành "Tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu của DN trong những năm gần đây có sự gia tăng ".
	The company profit is higher.	Lu và cộng sự (2015)	Lợi nhuận của DN cao hơn trong những năm gần đây.	11/11 đề nghị bỏ phát biểu này bởi vì trùng lặp với nội hàm của phát biểu trên này.
	The company's employee morale is good.	Lu và cộng sự (2015)	Tinh thần của nhân viên trong DN là rất tốt.	11/11 đề nghị bỏ phát biểu này bởi vì khó đánh giá chính xác.
	The company's assets growth in the industry has an advantage.	Lu và cộng sự (2015)	Phát triển tài sản là một lợi thế của DN trong ngành.	3/11 đồng ý; 8/11 đề nghị bỏ bởi vì người tham gia khảo sát rất ít quan tâm.
	The company's sales margins maintains a high level in the same industry.	Lu và cộng sự (2015)	Doanh số bán hàng của DN vẫn duy trì ở mức cao trong ngành.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	The company's market share maintains a high level in the same industry.	Lu và cộng sự (2015)	Thị phần của DN vẫn duy trì ở mức cao trong ngành.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	The company's competitive position is very favorable.	Lu và cộng sự (2015)	Vị thế cạnh tranh của DN trong ngành rất thuận lợi.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	The company's sales growth rate maintains a high	Lu và cộng sự (2015)	Tốc độ tăng trưởng doanh số của DN vẫn duy trì ở mức cao	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.

Thang đo	Thang đo gốc	Nguồn tham khảo	Biến quan sát đề xuất	Ý kiến của các chuyên gia
	level in the same industry.		trong ngành.	
	The company's overall performance is very good.	Lu và cộng sự (2015)	Nhìn chung, thành quả hoạt động tổng thể của DN là rất tốt.	2/11 đồng ý; 9/11 đề nghị bỏ cụm từ “tổng thể” bởi vì lập ý “Nhìn chung”; nên điều chỉnh phát biểu này thành “ Nhìn chung, TQHD là rất tốt ”.
Hành vi công dân tổ chức (Organizational Citizen Behavior)	Assist your supervisor with his or her work.	Pond và cộng sự (1997)	Nhân viên tích cực hỗ trợ nhà quản lý trong khả năng của mình.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	Make innovative suggestions to improve your department.		Nhân viên tích cực đưa ra các đề xuất sáng tạo để cải thiện hiệu quả công việc.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	Volunteer for things that are not repaired.		Nhân viên tích cực xử lý những thứ không được sửa chữa.	11/11 đề nghị bỏ vì nó hàm chứa trong biến quan sát 1.
	Orient new people even though it is not required.		Nhân viên tích cực hỗ trợ hướng dẫn cho người mới mặc dù không bắt buộc.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	Help others who have been absent.		Nhân viên tích cực giúp đỡ những người vắng mặt.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	Attend work above the norm.		Nhân viên thường làm việc trên định mức dù không bắt buộc.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
Văn hoá tổ chức (Organizational Culture)	Empowerment		Trao quyền	
	Decisions are usually made at the level where the best information is available.	Dennison & Neale (2019)	Các quyết định thường được đưa ra dựa trên nguồn thông tin tốt nhất.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	Information is widely shared so that everyone can get the information he or she needs when it's needed.		Thông tin được chia sẻ rộng rãi để mọi người có thể lấy được khi cần.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.

Thang đo	Thang đo gốc	Nguồn tham khảo	Biến quan sát đề xuất	Ý kiến của các chuyên gia
	Everyone believes that he or she can have a positive impact		Mọi người đều tin rằng bản thân mình có ảnh hưởng tích cực.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	Business planning is ongoing and involves everyone in the process to some degree.		Kế hoạch kinh doanh là quá trình liên tục và lôi kéo tất cả mọi người tham gia.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	Team Orientation		Định hướng nhóm	11/11 đề nghị bỏ ra cho phù hợp với thực tiễn ở các DN ở VN.
	Cooperation across different parts of the organization is actively encouraged.	Dennison & Neale (2019)	DN khuyến khích sự hợp tác giữa các bộ phận khác.	
	People work like they are part of a team.		Mọi người làm việc như họ là một phần quan trọng của nhóm.	
	Teamwork is used to get work done, rather than hierarchy.		Làm việc theo nhóm có kết quả tốt hơn là sự áp đặt của cấp trên.	
	Work is organized so that each person can see the relationship between his or her job and the goals of the organization.		Nhân viên biết rõ mối quan hệ giữa công việc của mình và mục tiêu của DN.	
	Capability Development		Phát triển năng lực	
	Authority is delegated so that people can act on their own.	Dennison & Neale (2019)	Nhân viên được uỷ quyền để tự chủ công việc của mình.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	The “bench strength” (capability of people) is		Năng lực của nhân viên liên tục nâng cao.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.

Thang đo	Thang đo gốc	Nguồn tham khảo	Biến quan sát đề xuất	Ý kiến của các chuyên gia
	constantly improving.			
	There is continuous investment in the skills of employees.		DN liên tục đầu tư vào phát triển kỹ năng nhân viên.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	The capabilities of people are viewed as an important source of competitive advantage.		Năng lực của nhân viên được xem là nguồn lực quan trọng trong lợi thế cạnh tranh của DN.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	Core Values		Giá trị cốt lõi	
	The leaders and managers “practice what they preach. ”	Dennison & Neale (2019)	Các nhà lãnh đạo làm đúng như đã cam kết.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	There is a clear and consistent set of values that governs the way we do business.		DN có hệ thống giá trị rõ ràng và nhất quán để dẫn dắt mọi hành động.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	When people ignore our core values, they are held accountable.		Nhân viên phải chịu trách nhiệm nếu bỏ qua các giá trị cốt lõi của DN.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	There is an ethical code that guides our behavior and tells us right from wrong.		DN có một chuẩn đạo đức hướng dẫn hành vi cho nhân viên biết đúng sai.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	Agreement		Đồng thuận	11/11 đề nghị bỏ ra cho phù hợp với thực tiễn ở các DN ở VN.
	When disagreements occur, we work hard to achieve "win-win" solutions.	Dennison & Neale (2019)	Khi bất đồng xảy ra, các giải pháp được đưa ra một cách tốt nhất.	
	There is a clearly		DN có định nghĩa rõ	

Thang đo	Thang đo gốc	Nguồn tham khảo	Biến quan sát đề xuất	Ý kiến của các chuyên gia
	defined culture.		ràng về VHTC.	
	It is easy to reach consensus, even on difficult issues.		DN dễ dàng đạt được sự đồng thuận kể cả những vấn đề khó khăn.	
	There is a clear agreement about the right way and the wrong way to do things.		DN có một thỏa thuận rõ ràng về cách làm đúng và sai khi thực hiện công việc.	
	Coordination and Integration		Hợp tác và hội nhập	11/11 đề nghị bỏ ra cho phù hợp với thực tiễn ở các DN ở VN.
	Our approach to doing business is very consistent and predictable.	Dennison & Neale (2019)	DN có phương pháp tiếp cận kinh doanh rất phù hợp.	
	People from different parts of the organizational share a common perspective.		Mọi người từ các bộ phận khác nhau có cùng quan điểm chung.	
	It is easy to coordinate projects across different parts of the organization.		DN khuyến khích sự hợp tác trong các dự án giữa các bộ phận.	
	There is good alignment of goals across levels.		Có sự thống nhất mục tiêu qua tất cả các cấp.	
	Creating Change		Tạo sự thay đổi	11/11 đề nghị bỏ ra cho phù hợp với thực tiễn ở các DN ở VN.
	The way things are done is very flexible and easy to change.	Dennison & Neale (2019)	Công việc được thực hiện rất linh hoạt và dễ dàng điều chỉnh.	
	We respond well to competitors and other changes in the business environment.		DN thường phản ứng tốt trước đối thủ cạnh tranh và những thay đổi trong môi trường kinh doanh.	

Thang đo	Thang đo gốc	Nguồn tham khảo	Biến quan sát đề xuất	Ý kiến của các chuyên gia
	New and improved ways to do work are continually adopted.		Các phương pháp mới và cải tiến liên tục thường được xem xét và thông qua.	
	Different parts of the organization often cooperate to create change.		Những bộ phận của DN thường xuyên hợp tác để tạo ra được sự thay đổi.	
	Customer Focus		Định hướng khách hàng	11/11 đề nghị bỏ ra cho phù hợp với thực tiễn ở các DN ở VN.
	Customer comments and recommendations often lead to changes.	Dennison & Neale (2019)	Những ý kiến đóng góp của khách hàng thường được xem xét để DN thay đổi.	
	Customer input directly influences our decisions.		Khách hàng ảnh hưởng trực tiếp đến các quyết định của DN.	
	All members have a deep understanding of customer wants and needs.		Tất cả các nhân viên đều hiểu rõ những nhu cầu của khách hàng.	
	We encourage direct contact with customers by our people.		DN khuyến khích nhân viên tiếp xúc trực tiếp với khách hàng.	
	Organizational Learning		Tổ chức học tập	
	We view failure as an opportunity for learning and improvement.	Dennison & Neale (2019)	DN xem thất bại như một cơ hội học tập và cải thiện.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	Innovation and risk taking are encouraged and rewarded.		DN khuyến khích sự sáng tạo và chấp nhận rủi ro.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	Learning is an important objective in our day-to-day work.		Học hỏi là mục tiêu quan trọng trong công việc hàng ngày.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.

Thang đo	Thang đo gốc	Nguồn tham khảo	Biến quan sát đề xuất	Ý kiến của các chuyên gia
	We make certain that the “right hand knows what the left hand is doing. ”		Cấp trên biết rất rõ những gì cấp dưới làm.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	Strategic Direction and Intent		Định hướng chiến lược	11/11 đề nghị bỏ ra cho phù hợp với thực tiễn ở các DN ở VN.
	There is a long-term purpose and direction.	Dennison & Neale (2019)	DN có mục tiêu dài hạn và phương án thực hiện.	
	Our strategy leads other organizations to change the way they compete in the industry.		Chiến lược của DN làm các DN cùng ngành phải thay đổi cách thức cạnh tranh.	
	There is a clear mission that gives meaning and direction to our work.		Sứ mệnh của DN dẫn dắt nhân viên hành động.	
	There is a clear strategy for the future.		DN có chiến lược rõ ràng cho tương lai.	
	Goals and Objectives		Hệ thống mục tiêu	11/11 đề nghị bỏ ra cho phù hợp với thực tiễn ở các DN ở VN.
	There is widespread agreement about goals.		Mục tiêu được thống nhất cao.	
	Leaders set goals that are ambitious, but realistic.		Mục tiêu đưa ra đầy tham vọng nhưng thực tế.	
	The leadership has clearly stated the objectives we are trying to meet.		Lãnh đạo luôn bám sát các mục tiêu.	
	We continuously track our progress against our stated		Luôn kiểm tra tiến độ thực hiện các mục tiêu.	

Thang đo	Thang đo gốc	Nguồn tham khảo	Biến quan sát đề xuất	Ý kiến của các chuyên gia
	goals.			
	Vision		Tầm nhìn	
	We have a shared vision of what the organization will be like in the future.	Dennison & Neale (2019)	Các nhân viên có cùng viễn cảnh về hình ảnh của tổ chức trong tương lai.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	Leaders have a long-term viewpoint.		Nhà lãnh đạo có tầm nhìn dài hạn.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	Our vision creates excitement and motivation for our employees.		Tầm nhìn đã tạo ra sự hưng phấn và động lực cho nhân viên.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	We are able to meet short-term demands without compromising our long-term vision.		DN đáp ứng các nhu cầu ngắn hạn mà không ảnh hưởng đến chiến lược lâu dài.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực (HR Management practices)	Thu hút			
	Xác định rõ ràng nhiệm vụ của từng chức danh.	Trần Kim Dung và cộng sự (2010)	Công việc được phân chia hợp lý.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	Tổ chức có bản mô tả bản công việc của bộ phận/ cá nhân và thường xuyên được cập nhật.		Công việc được phản ánh đầy đủ trong bản mô tả công việc.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	Việc tuyển dụng được thông báo rộng rãi, công khai.		Việc tuyển dụng được thông báo rộng rãi, công khai.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	Quy trình tuyển chọn có tính khoa học.		Quy trình tuyển dụng đảm bảo tính khoa học.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	Các bài kiểm tra chuẩn hóa được sử dụng trong quá trình tuyển chọn.		Tiêu chuẩn tuyển chọn phù hợp với tiêu chuẩn công việc.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	Đào tạo và Phát			

Thang đo	Thang đo gốc	Nguồn tham khảo	Biến quan sát đề xuất	Ý kiến của các chuyên gia
	triển			
	Việc xác định và thực hiện các chương trình đào tạo theo đúng mục tiêu chiến lược của tổ chức.		Các chương trình đào tạo phù hợp với yêu cầu, nhiệm vụ của nhân viên.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	Các cá nhân trong tổ chức được định hướng phát triển nghề nghiệp rõ ràng.		Nhân viên được định hướng phát triển nghề nghiệp rõ ràng.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	Tổ chức tạo cơ hội thăng tiến nghề nghiệp cho nhân viên.		Nhân viên được tạo điều kiện thuận lợi để phát triển nghề nghiệp.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	Trong tổ chức, nhân viên có nhiều cơ hội để thăng tiến.		Nhân viên có nhiều cơ hội để thăng tiến.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	Duy trì			
	Nhân viên hiểu rõ mục tiêu của hệ thống đánh giá.		Nhân viên hiểu rõ hệ thống các tiêu chuẩn đánh giá.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	Hệ thống đánh giá trong tổ chức góp phần phát triển năng lực nhân viên.		Hệ thống đánh giá kích thích nhân viên nâng cao năng lực làm việc.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	Kết quả làm việc của nhân viên được đánh giá dựa trên mục tiêu cụ thể.		Kết quả đánh giá là công bằng, chính xác.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	Mức đãi ngộ, khen thưởng phụ thuộc vào kết quả làm việc cụ thể.		Chế độ lương, thưởng kích thích sự nỗ lực của nhân viên.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	Mức độ đãi ngộ được quyết định dựa trên cơ sở năng lực của cá		Mức lương, thưởng tương xứng với kết quả làm việc của nhân viên.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.

Thang đo	Thang đo gốc	Nguồn tham khảo	Biến quan sát đề xuất	Ý kiến của các chuyên gia
	nhân.			
Vốn tri thức (Intellectual Capital)	<i>Human Capital</i>		<i>Vốn con người</i>	
	My company allocates resources (money, time, etc.) to employee training to a higher extent than my competitors do.	Castro và Delgado-Verde (2012)	DN phân bổ các nguồn lực cho việc đào tạo nhân viên ở mức độ cao hơn so với các đối thủ cạnh tranh trong ngành.	11/11 đề nghị điều chỉnh thành “DN phân bổ đủ nguồn lực cho việc đào tạo người lao động”
	In my company, the percentage of people who receive training is higher than in my competitors.		DN có tỷ lệ những người được đào tạo cao hơn so với các đối thủ cạnh tranh trong ngành.	11/11 đề nghị bỏ các biến quan sát này vì không dễ thu thập đầy đủ các thông tin liên quan.
	In my company, the percentage of people with higher degrees (bachelor's, engineering, Masters, etc.) is higher than in my competitors.		DN có tỷ lệ người có bằng cấp cao hơn (cử nhân, kỹ sư, thạc sĩ, v. v.) cao hơn so với các đối thủ cạnh tranh trong ngành.	
	In my company, the percentage of jobs filled by means of an internal promotion is higher than in my competitors.		DN có tỷ lệ các công việc được lấp đầy bằng phương pháp thăng tiến nội bộ cao hơn so với các đối thủ cạnh tranh trong ngành.	
	Our employees have adequate and appropriate experience to carry out their duties satisfactorily.		Nhân viên có kinh nghiệm đầy đủ và phù hợp để thực hiện nhiệm vụ một cách thỏa đáng.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	Our employees possess abilities that are widely considered the best in our industry.		Nhân viên sở hữu những khả năng được coi là tốt hơn so với các đối thủ cạnh tranh trong ngành.	11/11 đề nghị bỏ biến quan sát này vì không dễ thu thập đầy đủ các thông tin liên quan.

Thang đo	Thang đo gốc	Nguồn tham khảo	Biến quan sát đề xuất	Ý kiến của các chuyên gia
	Our employees develop new ideas and knowledge.		Nhân viên phát triển những ý tưởng và kiến thức mới.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	Relational Capital		Vốn quan hệ	
	We obtain much of our valuable information on market needs and tendencies from our customers' portfolio.	Castro và Delgado-Verde (2012)	DN có được nhiều thông tin có giá trị về nhu cầu và xu hướng thị trường từ danh mục đầu tư của khách hàng.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	Our employees work jointly with customers in order to develop solutions.		Nhân viên làm việc cùng với khách hàng để phát triển các giải pháp.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	The customer base of my company is among the best in our industry.		Cơ sở khách hàng của DN là một trong những cơ sở tốt nhất trong ngành.	11/11 đề nghị bỏ biến quan sát này vì không dễ thu thập đầy đủ các thông tin liên quan.
	Our employees work jointly with suppliers in order to develop solutions.		Nhân viên làm việc cùng với các nhà cung cấp để phát triển các giải pháp.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	The supplier base of my company is among the best in our industry.		Cơ sở cung cấp của DN là một trong những cơ sở tốt nhất trong ngành.	11/11 đề nghị bỏ biến quan sát này vì không dễ thu thập đầy đủ các thông tin liên quan.
	Our employees work jointly with allies in order to develop solutions.		Nhân viên làm việc cùng với các đối tác chiến lược để phát triển các giải pháp.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	The associates base of my company is among the best in our industry.		Các đối tác của DN là tốt nhất trong ngành.	11/11 đề nghị bỏ biến quan sát này vì không dễ thu thập đầy đủ các thông tin liên quan.
	My company's reputation with		Danh tiếng của DN về chất lượng sản phẩm	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.

Thang đo	Thang đo gốc	Nguồn tham khảo	Biến quan sát đề xuất	Ý kiến của các chuyên gia
	respect to products quality is among the best in our industry.		thuộc hàng tốt nhất trong ngành.	
	Organizational Capital		Vốn tổ chức	
	My company encourages creativity, innovation, and/or the development of new ideas.	Castro và Delgado-Verde (2012)	DN khuyến khích sự sáng tạo, đổi mới và/hoặc phát triển những ý tưởng mới.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	In my company, there is a common system of values, beliefs, and objectives directed to the development of new ideas and innovation.		DN có một hệ thống giá trị, niềm tin và mục tiêu chung hướng đến sự phát triển của những ý tưởng mới và sự đổi mới.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	My company promotes experimentation and innovation as ways to enhance processes.		DN khuyến khích thử nghiệm và đổi mới như những cách để nâng cao quy trình.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	Managers share similar beliefs about the future management of this firm.		Các nhà quản lý chia sẻ niềm tin tương tự về việc quản lý tương lai của DN.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	Much of the firm's knowledge relating to processes, systems, and structures is contained in databases, the intranet, electronic files, etc.		Phần lớn kiến thức của DN liên quan đến các quy trình, hệ thống và cấu trúc được chứa trong cơ sở dữ liệu, mạng nội bộ.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.

PHỤ LỤC 2: BẢNG CÂU HỎI KHẢO SÁT SƠ BỘ

Kính chào Ông/Bà!

Tôi hiện đang là nghiên cứu sinh chuyên ngành Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Lạc Hồng. Tôi đang thực hiện đề tài Luận án với tựa đề ***“Ảnh hưởng của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực, văn hóa tổ chức và vốn tri thức đến thành quả hoạt động của tổ chức: Nghiên cứu đối với doanh nghiệp tại tỉnh Ninh Thuận”*** nhằm đề xuất các hàm ý quản trị nhằm giúp các DN tại tỉnh Ninh Thuận nói riêng nâng cao thành quả hoạt động trong thời gian tới. Sự thành công của nghiên cứu này phụ thuộc rất nhiều vào kết quả của đợt kiểm soát này. Do vậy, kính mong Ông/Bà giúp tôi trả lời các câu hỏi khảo sát dưới đây một cách trung thực nhất theo nhận thức của bản thân. Tôi cam kết các thông tin thu thập được chỉ dùng cho mục đích nghiên cứu và được giữ bí mật.

Trân trọng cảm ơn!

Ông/Bà vui lòng đánh giá mức độ đồng ý của mỗi yếu tố dưới đây theo quy ước sau:

1	2	3	4	5
Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý

STT	TIÊU CHÍ	ĐÁNH GIÁ				
	I.					
1	Nhân viên và quản lý cởi mở trao đổi với nhau khi mọi thứ đang diễn ra không như ý muốn.	①	②	③	④	⑤
2	Quản lý cấp cao chân thành trong nỗ lực giao tiếp với nhân viên.	①	②	③	④	⑤
3	DN luôn đánh giá cao tầm quan trọng của kiến thức mới.	①	②	③	④	⑤
4	DN thiết lập các biện pháp bằng văn bản để lưu giữ kiến thức.	①	②	③	④	⑤
5	Nhà quản lý nói tích cực về cấp dưới trước mặt những người khác.	①	②	③	④	⑤
6	Người lao động nhận được đầy đủ thông tin về kết quả đánh giá hiệu quả công việc.	①	②	③	④	⑤
	II. Hành vi công dân tổ chức					
7	Nhân viên tích cực hỗ trợ nhà quản lý trong khả năng của mình.	①	②	③	④	⑤
8	Nhân viên tích cực đưa ra các đề xuất sáng tạo để cải thiện hiệu quả công việc.	①	②	③	④	⑤
9	Nhân viên tích cực hỗ trợ hướng dẫn cho người mới mặc dù không bắt buộc.	①	②	③	④	⑤
10	Nhân viên tích cực giúp đỡ những người vắng mặt.	①	②	③	④	⑤
11	Nhân viên thường làm việc trên định mức dù không bắt buộc.	①	②	③	④	⑤

STT	TIÊU CHÍ	ĐÁNH GIÁ				
	III. Văn hoá tổ chức					
12	Các quyết định thường được đưa ra dựa trên nguồn thông tin tốt nhất.	①	②	③	④	⑤
13	Thông tin được chia sẻ rộng rãi để mọi người có thể lấy được khi cần.	①	②	③	④	⑤
14	Mọi người đều tin rằng bản thân mình có ảnh hưởng tích cực.	①	②	③	④	⑤
15	Kế hoạch kinh doanh là quá trình liên tục và lôi kéo tất cả mọi người tham gia.	①	②	③	④	⑤
16	Nhân viên được uỷ quyền để tự chủ công việc của mình.	①	②	③	④	⑤
17	Năng lực của nhân viên liên tục nâng cao.	①	②	③	④	⑤
18	DN liên tục đầu tư vào phát triển kỹ năng nhân viên.	①	②	③	④	⑤
19	Năng lực của nhân viên được xem là nguồn lực quan trọng trong lợi thế cạnh tranh của DN.	①	②	③	④	⑤
20	Các nhà lãnh đạo làm đúng như đã cam kết.	①	②	③	④	⑤
21	DN có hệ thống giá trị rõ ràng và nhất quán để dẫn dắt mọi hành động.	①	②	③	④	⑤
22	Nhân viên phải chịu trách nhiệm nếu bỏ qua các giá trị cốt lõi của DN.	①	②	③	④	⑤
23	DN có một chuẩn đạo đức hướng dẫn hành vi cho nhân viên biết đúng sai.	①	②	③	④	⑤
24	DN xem thất bại như một cơ hội học tập và cải thiện.	①	②	③	④	⑤
25	DN khuyến khích sự sáng tạo và chấp nhận rủi ro.	①	②	③	④	⑤
26	Học hỏi là mục tiêu quan trọng trong công việc hàng ngày.	①	②	③	④	⑤
27	Cấp trên biết rất rõ những gì cấp dưới làm.	①	②	③	④	⑤
28	Các nhân viên có cùng viễn cảnh về hình ảnh của tổ chức trong tương lai.	①	②	③	④	⑤
29	Nhà lãnh đạo có tầm nhìn dài hạn.	①	②	③	④	⑤
30	Tầm nhìn đã tạo ra sự hưng phấn và động lực cho nhân viên.	①	②	③	④	⑤
31	DN đáp ứng các nhu cầu ngắn hạn mà không ảnh hưởng đến chiến lược lâu dài.	①	②	③	④	⑤
	IV. Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực					
32	Công việc được phân chia hợp lý.	①	②	③	④	⑤
33	Công việc được phản ánh đầy đủ trong bản mô tả công việc.	①	②	③	④	⑤
34	Việc tuyển dụng được thông báo rộng rãi, công khai.	①	②	③	④	⑤
35	Quy trình tuyển dụng đảm bảo tính khoa học.	①	②	③	④	⑤
36	Tiêu chuẩn tuyển chọn phù hợp với tiêu chuẩn công việc.	①	②	③	④	⑤
37	Các chương trình đào tạo phù hợp với yêu cầu của nhân viên.	①	②	③	④	⑤

STT	TIÊU CHÍ	ĐÁNH GIÁ				
38	Nhân viên được định hướng phát triển nghề nghiệp rõ ràng.	①	②	③	④	⑤
39	Nhân viên được tạo điều kiện thuận lợi để phát triển nghề nghiệp.	①	②	③	④	⑤
40	Nhân viên có nhiều cơ hội để thăng tiến.	①	②	③	④	⑤
41	Nhân viên được đóng góp ý kiến vào các quyết định của DN.	①	②	③	④	⑤
42	Nhân viên có thể đưa ra những quyết định liên quan đến công việc của mình.	①	②	③	④	⑤
43	Nhân viên hiểu rõ hệ thống các tiêu chuẩn đánh giá.	①	②	③	④	⑤
44	Hệ thống đánh giá kích thích nhân viên nâng cao năng lực làm việc.	①	②	③	④	⑤
45	Kết quả đánh giá là công bằng, chính xác.	①	②	③	④	⑤
46	Chế độ lương, thưởng kích thích sự nỗ lực của nhân viên.	①	②	③	④	⑤
47	Mức lương, thưởng tương xứng với kết quả làm việc của nhân viên.	①	②	③	④	⑤
	V. Vốn tri thức					
48	DN phân bổ đủ nguồn lực cho việc đào tạo người lao động.	①	②	③	④	⑤
49	Nhân viên có kinh nghiệm đầy đủ và phù hợp để thực hiện nhiệm vụ một cách thỏa đáng.	①	②	③	④	⑤
50	Nhân viên phát triển những ý tưởng và kiến thức mới.	①	②	③	④	⑤
51	DN có được nhiều thông tin có giá trị về nhu cầu và xu hướng thị trường từ danh mục đầu tư của khách hàng.	①	②	③	④	⑤
52	Nhân viên làm việc cùng với khách hàng để phát triển các giải pháp.	①	②	③	④	⑤
53	Nhân viên làm việc cùng với các nhà cung cấp để phát triển các giải pháp.	①	②	③	④	⑤
54	Nhân viên làm việc cùng với các đối tác chiến lược để phát triển các giải pháp.	①	②	③	④	⑤
55	Danh tiếng của DN về chất lượng sản phẩm thuộc hàng tốt nhất trong ngành.	①	②	③	④	⑤
56	DN khuyến khích sự sáng tạo, đổi mới và/hoặc phát triển những ý tưởng mới.	①	②	③	④	⑤
57	DN có một hệ thống giá trị, niềm tin và mục tiêu chung hướng đến sự phát triển của những ý tưởng mới và sự đổi mới.	①	②	③	④	⑤
58	DN khuyến khích thử nghiệm và đổi mới như những cách để nâng cao quy trình.	①	②	③	④	⑤
59	Các nhà quản lý chia sẻ niềm tin tương tự về việc quản lý tương lai của DN.	①	②	③	④	⑤
60	Phần lớn kiến thức của DN liên quan đến các quy trình, hệ thống và cấu trúc được chứa trong cơ sở dữ liệu, mạng nội bộ.	①	②	③	④	⑤

STT	TIÊU CHÍ	ĐÁNH GIÁ				
	VI. Thành quả hoạt động của tổ chức					
61	Tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu của DN trong những năm gần đây có sự gia tăng.	①	②	③	④	⑤
62	Doanh số bán hàng của DN vẫn duy trì ở mức cao trong ngành.	①	②	③	④	⑤
63	Thị phần của DN vẫn duy trì ở mức cao trong ngành.					
64	Vị thế cạnh tranh của DN trong ngành rất thuận lợi.	①	②	③	④	⑤
65	Tốc độ tăng trưởng doanh số của DN vẫn duy trì ở mức cao trong ngành.	①	②	③	④	⑤
66	Nhìn chung, TQHD là rất tốt.	①	②	③	④	⑤

Cảm ơn Ông/Bà đã tham gia khảo sát!

Nếu có thắc mắc, xin vui lòng liên hệ với tôi qua

Email: dovanlynt@gmail. com hoặc điện thoại: 0941.688.499

PHỤ LỤC 3: BẢNG CÂU HỎI KHẢO SÁT CHÍNH THỨC

Kính chào Ông/Bà!

Tôi là nghiên cứu sinh tiến sĩ chuyên ngành Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Lạc Hồng. Tôi đang thực hiện đề tài Luận án với tựa đề **“Ảnh hưởng của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực, văn hóa tổ chức và vốn tri thức đến thành quả hoạt động của tổ chức: Nghiên cứu đối với doanh nghiệp tại tỉnh Ninh Thuận”** nhằm đề xuất các hàm ý quản trị nhằm giúp các DN tại tỉnh Ninh Thuận nói riêng nâng cao thành quả hoạt động trong thời gian tới. Sự thành công của nghiên cứu này phụ thuộc rất nhiều vào kết quả của đợt kiểm soát này. Do vậy, kính mong Ông/Bà giúp tôi trả lời các câu hỏi khảo sát dưới đây một cách trung thực nhất theo nhận thức của bản thân. Tôi cam kết các thông tin thu thập được chỉ dùng cho mục đích nghiên cứu và được giữ bí mật.

Trân trọng cảm ơn!

PHẦN I. THÔNG TIN CHUNG

1. Vị trí công việc hiện tại:
- ☐ Lãnh đạo cấp cao ☐ Lãnh đạo cấp trung ☐ Khác
- (Nếu không thuộc Lãnh đạo cấp cao hay cấp trung, xin được phép kết thúc việc khảo sát ở đây. Xin cảm ơn Quý Ông/bà!)
2. Loại hình DN:
- ☐ TNHH một thành viên ☐ TNHH hai thành viên trở lên ☐ Công ty cổ phần
- ☐ DN tư nhân ☐ Khác
3. Tuổi đời của DN:
- ☐ <5 năm ☐ 5-10 năm ☐ 10-15 năm ☐ ≥15 năm
4. Quy mô DN (theo Nghị định số 39/2018/NĐ-CP):
- ☐ DN Siêu nhỏ ☐ DN Nhỏ
- ☐ DN Vừa ☐ DN Lớn

PHẦN II. NỘI DUNG ĐÁNH GIÁ

Ông/Bà vui lòng đánh giá mức độ đồng ý của mỗi yếu tố dưới đây theo quy ước sau:

1	2	3	4	5
Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý

STT	TIÊU CHÍ	ĐÁNH GIÁ				
	I. Hành vi công dân tổ chức					
1	Nhân viên tích cực hỗ trợ nhà quản lý trong khả năng của mình.	①	②	③	④	⑤
2	Nhân viên tích cực đưa ra các đề xuất sáng tạo để cải thiện hiệu quả công việc.	①	②	③	④	⑤
3	Nhân viên tích cực hỗ trợ hướng dẫn cho người mới mặc dù không bắt buộc.	①	②	③	④	⑤
4	Nhân viên tích cực giúp đỡ những người vắng mặt.	①	②	③	④	⑤

STT	TIÊU CHÍ	ĐÁNH GIÁ				
5	Nhân viên thường làm việc trên định mức dù không bắt buộc.	①	②	③	④	⑤
	II. Văn hoá tổ chức					
6	Các quyết định thường được đưa ra dựa trên nguồn thông tin tốt nhất.	①	②	③	④	⑤
7	Thông tin được chia sẻ rộng rãi để mọi người có thể lấy được khi cần.	①	②	③	④	⑤
8	Mọi người đều tin rằng bản thân mình có ảnh hưởng tích cực.	①	②	③	④	⑤
9	Kế hoạch kinh doanh là quá trình liên tục và lôi kéo tất cả mọi người tham gia.	①	②	③	④	⑤
10	Nhân viên được uỷ quyền để tự chủ công việc của mình.	①	②	③	④	⑤
11	Năng lực của nhân viên liên tục nâng cao.					
12	DN liên tục đầu tư vào phát triển kỹ năng nhân viên.	①	②	③	④	⑤
13	Năng lực của nhân viên được xem là nguồn lực quan trọng trong lợi thế cạnh tranh của DN.	①	②	③	④	⑤
14	Các nhà lãnh đạo làm đúng như đã cam kết.	①	②	③	④	⑤
15	DN có hệ thống giá trị rõ ràng và nhất quán để dẫn dắt mọi hành động.	①	②	③	④	⑤
16	Nhân viên phải chịu trách nhiệm nếu bỏ qua các giá trị cốt lõi của DN.	①	②	③	④	⑤
17	DN có một chuẩn đạo đức hướng dẫn hành vi cho nhân viên biết đúng sai.	①	②	③	④	⑤
18	DN xem thất bại như một cơ hội học tập và cải thiện.	①	②	③	④	⑤
19	DN khuyến khích sự sáng tạo và chấp nhận rủi ro.	①	②	③	④	⑤
20	Học hỏi là mục tiêu quan trọng trong công việc hàng ngày.	①	②	③	④	⑤
21	Cấp trên biết rất rõ những gì cấp dưới làm.	①	②	③	④	⑤
22	Các nhân viên có cùng viễn cảnh về hình ảnh của tổ chức trong tương lai.	①	②	③	④	⑤
23	Nhà lãnh đạo có tầm nhìn dài hạn.	①	②	③	④	⑤
24	Tầm nhìn đã tạo ra sự hưng phấn và động lực cho nhân viên.	①	②	③	④	⑤
25	DN đáp ứng các nhu cầu ngắn hạn mà không ảnh hưởng đến chiến lược lâu dài.	①	②	③	④	⑤
	III. Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực					
26	Công việc được phân chia hợp lý.	①	②	③	④	⑤
27	Công việc được phản ánh đầy đủ trong bản mô tả công việc.	①	②	③	④	⑤
28	Việc tuyển dụng được thông báo rộng rãi, công khai.	①	②	③	④	⑤
29	Quy trình tuyển dụng đảm bảo tính khoa học.	①	②	③	④	⑤
30	Tiêu chuẩn tuyển chọn phù hợp với tiêu chuẩn công việc.	①	②	③	④	⑤
31	Các chương trình đào tạo phù hợp với yêu cầu của nhân viên.	①	②	③	④	⑤
32	Nhân viên được định hướng phát triển nghề nghiệp rõ ràng.	①	②	③	④	⑤
33	Nhân viên được tạo điều kiện thuận lợi để phát triển nghề nghiệp.	①	②	③	④	⑤
34	Nhân viên có nhiều cơ hội để thăng tiến.	①	②	③	④	⑤
35	Nhân viên được đóng góp ý kiến vào các quyết định của DN.	①	②	③	④	⑤
36	Nhân viên có thể đưa ra những quyết định liên quan đến công việc của	①	②	③	④	⑤

STT	TIÊU CHÍ	ĐÁNH GIÁ				
	mình.					
37	Nhân viên hiểu rõ hệ thống các tiêu chuẩn đánh giá.	①	②	③	④	⑤
38	Hệ thống đánh giá kích thích nhân viên nâng cao năng lực làm việc.	①	②	③	④	⑤
39	Kết quả đánh giá là công bằng, chính xác.	①	②	③	④	⑤
40	Chế độ lương, thưởng kích thích sự nỗ lực của nhân viên.	①	②	③	④	⑤
41	Mức lương, thưởng tương xứng với kết quả làm việc của nhân viên.	①	②	③	④	⑤
	IV. Vốn tri thức					
42	DN phân bổ đủ nguồn lực cho việc đào tạo người lao động.	①	②	③	④	⑤
43	Nhân viên có kinh nghiệm đầy đủ và phù hợp để thực hiện nhiệm vụ một cách thỏa đáng.	①	②	③	④	⑤
44	Nhân viên phát triển những ý tưởng và kiến thức mới.	①	②	③	④	⑤
45	DN có được nhiều thông tin có giá trị về nhu cầu và xu hướng thị trường từ danh mục đầu tư của khách hàng.	①	②	③	④	⑤
46	Nhân viên làm việc cùng với khách hàng để phát triển các giải pháp.	①	②	③	④	⑤
47	Nhân viên làm việc cùng với các nhà cung cấp để phát triển các giải pháp.	①	②	③	④	⑤
48	Nhân viên làm việc cùng với các đối tác chiến lược để phát triển các giải pháp.	①	②	③	④	⑤
49	Danh tiếng của DN về chất lượng sản phẩm thuộc hàng tốt nhất trong ngành.	①	②	③	④	⑤
50	DN khuyến khích sự sáng tạo, đổi mới và/hoặc phát triển những ý tưởng mới.	①	②	③	④	⑤
51	DN có một hệ thống giá trị, niềm tin và mục tiêu chung hướng đến sự phát triển của những ý tưởng mới và sự đổi mới.	①	②	③	④	⑤
52	DN khuyến khích thử nghiệm và đổi mới như những cách để nâng cao quy trình.	①	②	③	④	⑤
53	Các nhà quản lý chia sẻ niềm tin tương tự về việc quản lý tương lai của DN.	①	②	③	④	⑤
54	Phần lớn kiến thức của DN liên quan đến các quy trình, hệ thống và cấu trúc được chứa trong cơ sở dữ liệu, mạng nội bộ.	①	②	③	④	⑤
	V. Thành quả hoạt động của tổ chức					
55	Tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu của DN trong những năm gần đây có sự gia tăng.	①	②	③	④	⑤
56	Doanh số bán hàng của DN vẫn duy trì ở mức cao trong ngành.	①	②	③	④	⑤
57	Thị phần của DN vẫn duy trì ở mức cao trong ngành.					
58	Vị thế cạnh tranh của DN trong ngành rất thuận lợi.	①	②	③	④	⑤
59	Tốc độ tăng trưởng doanh số của DN vẫn duy trì ở mức cao trong ngành.	①	②	③	④	⑤
60	Nhìn chung, TQHD là rất tốt.	①	②	③	④	⑤

Cảm ơn Ông/Bà đã tham gia khảo sát!

Nếu có thắc mắc, xin vui lòng liên hệ với tôi qua

Email: dovanlynt@gmail. com hoặc điện thoại: 0941.688.499

PHỤ LỤC 4: DANH SÁCH DN ĐƯỢC KHẢO SÁT

STT	TÊN CÔNG TY	ĐỊA CHỈ
1	CTY TNHH HẢI SƠN NINH THUẬN	Thôn Đồng Dầy, Xã Phước Trung, Bác ái
2	CTY TNHH HẢI VÂN NINH THUẬN	Thôn Đồng Dầy, Xã Phước Trung, Bác ái
3	CTY TNHH THÁI HÒA NINH THUẬN	Thôn Đồng Dầy, Xã Phước Trung, Bác ái
4	CTY CP NÔNG NGHIỆP HỮU CƠ VIỆT MINH ANH	Thôn Trà Co 1, Xã Phước Tiến, Bác ái
5	CTY CP PHÁT TRIỂN NÔNG NGHIỆP VÀ NĂNG LƯỢNG	Thôn Đồng Dầy, Xã Phước Trung, Bác ái
6	CTY CP PTICO	Thôn Mã Tiền, Xã Phước Tiến, Bác ái
7	CTY CP HASOLEN SOLAR - NINH THUẬN	Thôn Tà Lú 2, Xã Phước Đại, Bác ái
8	CTY CP ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN BÁC ÁI	Thôn Chà Panh, Xã Phước Hòa, Bác ái
9	CTY TNHH ĐẦU TƯ XÂY DỰNG NGỌC PHƯƠNG	Thôn Suối Đá, Xã Phước Tiến, Bác ái
10	CTY TNHH GVB	Thôn Tham Dú, Xã Phước Trung, Bác ái
11	DNTN XÂY DỰNG TMDV DIỆP THÀNH ĐẠT	Thôn Ma Rớ, Xã Phước Thành, Bác ái
12	CTY CP PTICO NINH THUẬN	Thôn Mã Tiền, Xã Phước Tiến, Bác ái
13	CTY CP ĐẦU TƯ XÂY DỰNG MẠNH CƯỜNG BÁC ÁI	Thôn Chà Đung, Xã Phước Thắng, Bác ái
14	CTY TNHH THƯƠNG MẠI TỔNG HỢP KHÁNH MY	Thôn Ma Rớ, Xã Phước Thành, Bác ái
15	CTY TNHH CHĂN NUÔI THUẬN HÒA HÙNG	Thôn Ma Ty, Xã Phước Tân, Bác ái
16	CTY TNHH NINH HỢP HÒA	Thôn Mã Tiền, Xã Phước Tiến, Bác ái
17	CTY TNHH MTV NÔNG NGHIỆP TỔNG HỢP NGUYỄN	Thôn Tà Lú 1, Xã Phước Đại, Bác ái
18	CTY TNHH XD THUẬN TIỀN NINH THUẬN	Thôn Trà Co 2, Xã Phước Tiến, Bác ái
19	CTY CP FARM PIGS NINH THUẬN	Thôn Suối Khô, Xã Phước Chính, Bác ái
20	CTY CP PTICO NINH THUẬN	Thôn Mã Tiền, Xã Phước Tiến, Bác ái
21	CTY TNHH MTV VẠN KIM KHANG	Thôn Tà Lú 1, Xã Phước Đại, Bác ái
22	CTY TNHH TM-DV MADAME HOÀNG VĨNH HY	Thôn Vĩnh Hy, Xã Vĩnh Hải, Ninh Hải
23	CTY TNHH SẢN XUẤT GIỐNG THỦY SẢN VM. THÀNH CÔNG	Thôn Khánh Hội, Xã Tri Hải, Ninh Hải
24	CTY TNHH ĐẦU TƯ VÀ DU LỊCH VĨNH HY HOUSE	Thôn Mỹ Hòa, Xã Vĩnh Hải, Ninh Hải

STT	TÊN CÔNG TY	ĐỊA CHỈ
25	CTY TNHH MINH KHÔI GTNT	Thôn Gò Thao, Xã Tân Hải, Ninh Hải
26	CTY TNHH TMDV SƠN THỦY NINH THUẬN	28 đường An Dương Vương, Khu phố Ninh Chữ 2, TT. Khánh Hải, Ninh Hải
27	CTY TNHH HAI THÀNH VIÊN NAM VINH NT	Thôn Hộ Diêm, Xã Hộ Hải, Ninh Hải
28	CTY TNHH BẤT ĐỘNG SẢN HÀ MY NINH THUẬN	315/5 đường Trường Chinh, TT. Khánh Hải, Ninh Hải
29	CTY CP XÂY DỰNG PSH	Thôn Đá Bẩn, Xã Hộ Hải, Ninh Hải
30	CTY TNHH ĐẦU TƯ GIỐNG THỦY SẢN CP BOY NINH THUẬN	Thôn Khánh Hội, Xã Tri Hải, Ninh Hải
31	CTY TNHH ĐẶNG GIA NINH THUẬN	Đường 702, Thôn Khánh Nhơn, Xã Nhơn Hải, Ninh Hải
32	CTY CP SẢN XUẤT GIỐNG THỦY SẢN NEW STAR	Thôn Mỹ Tường 2, Xã Nhơn Hải, Ninh Hải
33	CTY TNHH MAY MẶC LINH SAM	QL1A, Thôn Hộ Diêm, Xã Hộ Hải, Ninh Hải
34	CTY TNHH ĐẦU TƯ XÂY DỰNG PHÚ LỘC AN	Mỹ Tường 2, Xã Nhơn Hải, Ninh Hải
35	CTY TNHH TM DV THỦY SẢN ỐC HUƠNG TỰ	Thôn Mỹ Tường 2, Xã Nhơn Hải, Ninh Hải
36	CTY TNHH BẤT ĐỘNG SẢN 3T NINH CHỮ	274 Yên Ninh, TT. Khánh Hải, Ninh Hải
37	CTY TNHH TM&DV CHÀNH RÀNH HOUSE	Thôn Vĩnh Hy, Xã Vĩnh Hải, Ninh Hải
38	CTY TNHH CÔNG NGHỆ THỦY SẢN ĐẠI VIỆT	Thôn Khánh Hội, Xã Tri Hải, Ninh Hải
39	CTY TNHH MỸ HÒA LAGOON	Thôn Mỹ Hòa, Xã Vĩnh Hải, Ninh Hải
40	CTY TNHH GIỐNG THỦY SẢN VIP THÁI LT	Thôn Mỹ Tường 1, Xã Nhơn Hải, Ninh Hải
41	CTY TNHH MTV MUỐI SASA	Thôn Khánh Nhơn, Xã Nhơn Hải, Ninh Hải
42	CTY TNHH NEMAH	Thôn An Nhơn, Xã Xuân Hải, Ninh Hải
43	CTY TNHH BẤT ĐỘNG SẢN TTK	Thôn Tri Thủy 2, Xã Tri Hải, Ninh Hải
44	CTY TNHH KHOÁNG SẢN XANH BÌNH AN	QL1A, Thôn Hộ Diêm, Xã Hộ Hải, Ninh Hải
45	CTY TNHH GIỐNG THỦY SẢN SYAQUA - ADN	Thôn Khánh Nhơn 2, Xã Nhơn Hải, Ninh Hải
46	CTY TNHH GIỐNG THỦY SẢN 68	Thôn Khánh Nhơn 1, Xã Nhơn Hải, Ninh Hải
47	CTY TNHH KIẾN THIẾT AN TÂN THỊNH	Thôn Mỹ Tân 2, Xã Thanh Hải, Ninh Hải
48	CTY CP XUẤT NHẬP KHẨU PHÂN PHỐI THỨC UỐNG NINH THUẬN	19 An Dương Vương, TT. Khánh Hải, Ninh Hải
49	CTY TNHH TƯ VẤN XÂY DỰNG TC CONS	Thôn Đá Bẩn, Xã Hộ Hải, Ninh Hải
50	CTY TNHH TM&XD KIÊN TRUNG	44 Yên Ninh, TT. Khánh Hải, Ninh Hải

STT	TÊN CÔNG TY	ĐỊA CHỈ
51	CTY CP ĐẦU TƯ ĐẠI PHÁT NINH THUẬN	Thôn Mỹ Hòa, Xã Vĩnh Hải, Ninh Hải
52	CTY TNHH CÔNG NGHỆ XÂY DỰNG MỚI NECON	Bãi Kinh, thôn Vĩnh Hy, Xã Vĩnh Hải, Ninh Hải
53	CTY TNHH NÔNG TRANG NINH THUẬN	Thôn Khánh Phước, Xã Nhơn Hải, Ninh Hải
54	CTY TNHH DỊCH VỤ TƯ VẤN NGUYỄN TOÀN	02 Sương Nguyệt Ánh, TT. Khánh Hải, Ninh Hải
55	CTY TNHH SUỐI NGUỒN TƯƠI TRẺ VĨNH HY	Thôn Vĩnh Hy, Xã Vĩnh Hải, Ninh Hải
56	CTY TNHH ĐẦU TƯ GIỐNG THỦY SẢN CP ĐẠI NAM	Thôn Mỹ Tường 1, Xã Nhơn Hải, Ninh Hải
57	CTY TNHH GIA PHÚC NINH THUẬN	Thôn Khánh Tường, Xã Tri Hải, Ninh Hải
58	CTY TNHH THƯƠNG MẠI OMEGA TOOL	48 Phạm Ngọc Thạch, thôn Khánh Sơn 2, TT. Khánh Hải, Ninh Hải
59	CTY TNHH MTV CƠ GIỚI PHÚC LONG NINH THUẬN	Thôn Đá Bắn, QL1A, Xã Hộ Hải, Ninh Hải
60	CTY TNHH ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN GIỐNG THỦY SẢN CP PHÚC VĨNH LỘC	Thôn Khánh Tường, Xã Tri Hải, Ninh Hải
61	DNTN THANH THUYỀN PN	Thôn Phước Nhơn 2, Xã Xuân Hải, Ninh Hải
62	CTY TNHH NÔNG THỦY SẢN THUẬN PHÁT	Thôn Khánh Hội, Xã Tri Hải, Ninh Hải
63	CTY CP TẬP ĐOÀN ĐẦU TƯ CÔNG NGHỆ CAO D. T. K	Khu phố Ninh Chữ 1, TT. Khánh Hải, Ninh Hải
64	CTY TNHH TMDV Ô TÔ NINH THUẬN	Thôn An Hòa, Xã Xuân Hải, Ninh Hải
65	CTY TNHH TMDV CÁT TIỀN NINH THUẬN	QL1A, thôn Đá Bắn, Xã Hộ Hải, Ninh Hải
66	CTY TNHH XUẤT NHẬP KHẨU THỦY SẢN CPF NINH THUẬN	Thôn Khánh Nhơn 2, Xã Nhơn Hải, Ninh Hải
67	DNTN XÂY DỰNG THƯƠNG MẠI VÀ SẢN XUẤT CÔNG NGHIỆP	Thôn Đá Bắn, Xã Hộ Hải, Ninh Hải
68	CTY TNHH THỦY SẢN GIA LINH	Thôn Mỹ Phong, Xã Thanh Hải, Ninh Hải
69	CTY TNHH SX VÀ TM BAO BÌ PP NINH THUẬN	Thôn Cà Đú, TT. Khánh Hải, Ninh Hải
70	CTY CP NANG DƯỢC BIỂN ĐÔNG	thôn Mỹ Phong, Xã Thanh Hải, Ninh Hải
71	CTY TNHH TMDV MINH TÀI MTTV	93/18 Đường Yên Ninh, TT. Khánh Hải, Ninh Hải
72	CTY TNHH SẢN XUẤT VÀ KINH DOANH GIỐNG THỦY SẢN CÔNG NGHỆ CAO HUNGER VIỆT NAM	Tỉnh lộ 702, Thôn Khánh Nhơn 1, Xã Nhơn Hải, Ninh Hải
73	CTY TNHH TOÁN TƯ DUY B-SMART NINH THUẬN	150/2 Yên Ninh, khu phố Khánh Sơn 2, TT. Khánh Hải, Ninh Hải

STT	TÊN CÔNG TY	ĐỊA CHỈ
74	DNTN THU MUA NHO - TÁO TƯỜNG VI	Đội 2, Thôn Thành Sơn, Xã Xuân Hải, Ninh Hải
75	CTY TNHH MUỐI THẢO NHÂN	Thôn Phương Cự 1, Xã Phương Hải, Ninh Hải
76	CTY TNHH SẢN XUẤT GIỐNG THỦY SẢN 85 NINH THUẬN	Mỹ Tường 2, Xã Nhơn Hải, Ninh Hải
77	CTY TNHH DỊCH VỤ THỂ THAO BIÊN VĨNH HY	Thôn Vĩnh Hy, Xã Vĩnh Hải, Ninh Hải
78	CTY TNHH ĐẦU TƯ THỦY SẢN ĐẠI HÒA TIỀN	Thôn Mỹ Hòa, Xã Vĩnh Hải, Ninh Hải
79	CTY TNHH TM&XD DƯƠNG GIA NINH THUẬN	Thôn Khánh Nhơn 2, Xã Nhơn Hải, Ninh Hải
80	CTY CP ĐẦU TƯ THƯƠNG MẠI HOÀNG GIA NINH THUẬN	nhà 05 Trần Anh Tông, TT. Khánh Hải, Ninh Hải
81	CTY TNHH HƯƠNG PHỐ BIÊN	Khu phố Ninh Chữ 1, TT. Khánh Hải, Ninh Hải
82	CTY CP TOÀN CẢNH VĨNH HY	Thôn Vĩnh Hy, Xã Vĩnh Hải, Ninh Hải
83	CTY TNHH TMDV MÃ HOÀNG KIM GROUP	Đường 702, Thôn Khánh Nhơn 1, Xã Nhơn Hải, Ninh Hải
84	CTY CP MỰC GIỐNG BIÊN ĐÔNG	Thôn Mỹ Phong, Xã Thanh Hải, Ninh Hải
85	CTY TNHH XÂY DỰNG NICCONS NINH HẢI	Thôn Phước Nhơn 1, Xã Xuân Hải, Ninh Hải
86	CTY TNHH TƯ VẤN VÀ XÂY DỰNG BẢO HÂN CONSTRUCTION	Thôn Tri Thủy 2, Xã Tri Hải, Ninh Hải
87	CTY TNHH THỦY SẢN TƯ LONG	Thôn Tri Thủy, Xã Tri Hải, Ninh Hải
88	CTY TNHH MTV TMDV DU LỊCH ĐIỀU HIỀN	Thôn Vĩnh Hy, Xã Vĩnh Hải, Ninh Hải
89	CTY TNHH SẢN XUẤT GIỐNG VÀ NUÔI TRỒNG THỦY SẢN ĐÔNG DƯƠNG	Thôn Mỹ Tường 2, Xã Nhơn Hải, Ninh Hải
90	DNTN SHOPVERY	Thôn Khánh Nhơn 2, Xã Nhơn Hải, Ninh Hải
91	CTY TNHH TIN HỌC DUY BIÊN	Hẻm vào Chợ Lương Cách, Thôn Lương Cách, Xã Hộ Hải, Ninh Hải
92	CTY TNHH TM&XD HƯƠNG VIỆT	17 đường An Dương Vương, TT. Khánh Hải, Ninh Hải
93	CTY TNHH QUY HOẠCH KIẾN TRÚC XÂY DỰNG QUỐC BÌNH	18 Hồ Biểu Chánh, khu phố Khánh Hiệp, TT. Khánh Hải, Ninh Hải
94	CTY TNHH XUẤT NHẬP KHẨU TMDV ĐÔNG THÀNH BIO	Thôn Khánh Nhơn 1, Xã Nhơn Hải, Ninh Hải
95	CTY CP ĐẦU TƯ CÔNG NGHỆ LARVA FOOD	Thôn Khánh Hội, Xã Tri Hải, Ninh Hải
96	CTY TNHH SẢN XUẤT TMDV GOLD WHITE	Khánh Sơn 2, TT. Khánh Hải, Ninh Hải
97	CTY TNHH FAROBE FARM AND HOMESTAY	Thôn Mỹ Hòa, Xã Vĩnh Hải, Ninh Hải

STT	TÊN CÔNG TY	ĐỊA CHỈ
98	CTY TNHH GIỐNG THỦY SẢN PHÁI MIỀN TRUNG	Thôn Mỹ Tường 1, Xã Nhơn Hải, Ninh Hải
99	CTY TNHH GIỐNG THỦY SẢN CP THÀNH MINH	Thôn Khánh Nhơn 2, Xã Nhơn Hải, Ninh Hải
100	DNTN NUÔI TRỒNG THỦY SẢN TOKYO	Thôn Khánh Hội, Xã Tri Hải, Ninh Hải
101	CTY TNHH XNK THỦY SẢN THIÊN VƯƠNG	Thôn Mỹ Tường 1, Xã Nhơn Hải, Ninh Hải
102	CTY TNHH GRINDHOUSE COFFEE	86/15 Trương Vĩnh Ký, TT. Khánh Hải, Ninh Hải
103	CTY TNHH SẢN XUẤT GIỐNG THỦY SẢN TUẤN LONG	Thôn Khánh Nhơn 1, Xã Nhơn Hải, Ninh Hải
104	CTY TNHH GIỐNG THỦY SẢN CÔNG NGHỆ XANH	Thôn Mỹ Tường 1, Xã Nhơn Hải, Ninh Hải
105	CTY TNHH HOA SEN THUẬN MINH	52 An Dương Vương, TT. Khánh Hải, Ninh Hải
106	CTY TNHH THIÊN LỘC NINH THUẬN	Thôn An Hòa, Xã Xuân Hải, Ninh Hải
107	CTY TNHH XD&TM ĐÔNG A VN	Thôn Hộ Diêm, Xã Hộ Hải, Ninh Hải
108	CTY TNHH TMDV GIẢI TRÍ NINH CHỦ BAY	Thôn Mỹ Tường 2, Xã Nhơn Hải, Ninh Hải
109	DNTN NT FOODS	Thôn Hộ Diêm, Xã Hộ Hải, Ninh Hải
110	CTY TNHH SÂN KHẤU CA NHẠC QUANG VINH	31 Ngô Sỹ Liên, Khánh Sơn 2, TT. Khánh Hải, Ninh Hải
111	CTY TNHH TƯ VẤN XÂY DỰNG THÀNH ĐẠT NT	Thôn An Xuân 3, Xã Xuân Hải, Ninh Hải
112	CTY TNHH MTV THƯƠNG MẠI XÂY DỰNG VÀ VẬN TẢI KHÁNH PHƯỢNG	Thôn Đá Bắn, Xã Hộ Hải, Ninh Hải
113	CTY TNHH TMDV VÀ SẢN XUẤT NINH PHÁT	10/9 Trương Vĩnh Ký, Khu phố Khánh Tân, TT. Khánh Hải, Ninh Hải
114	CTY CP GIỐNG THỦY SẢN SUPER BIG SHRIMP	32 An Dương Vương, TT. Khánh Hải, Ninh Hải
115	CTY TNHH XÂY DỰNG HUNG THỊNH PHÚ NINH THUẬN	Thôn Đá Bắn, Xã Hộ Hải, Ninh Hải
116	CTY TNHH SẢN XUẤT GIỐNG THỦY SẢN AN PHÚ	Thôn Khánh Nhơn 1, Xã Nhơn Hải, Ninh Hải
117	CTY CP GIỐNG THỦY SẢN CÔNG NGHỆ CAO BIO HATCHERY	Thôn Khánh Nhơn 1, Xã Nhơn Hải, Ninh Hải
118	CTY TNHH TM-DV LAMER VĨNH HY	Thôn Vĩnh Hy, Xã Vĩnh Hải, Ninh Hải
119	CTY TNHH SẢN XUẤT và CUNG ỨNG GTS CÔNG NGHỆ CAO THUẬN THÀNH	Thôn Khánh Nhơn 2, Xã Nhơn Hải, Ninh Hải
120	CTY TNHH THỰC PHẨM VÀ GIA VỊ JI JI NINH THUẬN	Thôn Khánh Hội, Xã Tri Hải, Ninh Hải

STT	TÊN CÔNG TY	ĐỊA CHỈ
121	CTY CP ĐẦU TƯ SẢN XUẤT BAO BÌ DUYÊN HẢI	Thôn Tân An, Xã Tri Hải, Ninh Hải
122	CTY TNHH ĐẦU TƯ DU LỊCH THIÊN HƯƠNG	09 Đường An Dương Vương, TT. Khánh Hải, Ninh Hải
123	CTY TNHH TMDV TT HOUSE	83 Trương Hán Siêu, TT. Khánh Hải, Ninh Hải
124	CTY TNHH GIỐNG THỦY SẢN TÂN HUY HOÀNG NINH THUẬN	Thôn Khánh Nhơn 2, Xã Nhơn Hải, Ninh Hải
125	CTY TNHH ALCONS	Thôn Long Bình 1, Xã An Hải, Ninh Phước
126	CTY TNHH TƯ VẤN THIẾT KẾ và THI CÔNG XD N-A-B	55 Nguyễn Thị Minh Khai, khu phố 10, TT. Phước Dân, Ninh Phước
127	CTY TNHH KỸ THUẬT TUẦN ĐỒNG TÂM	Thôn Mỹ Nghiệp, TT. Phước Dân, Ninh Phước
128	CTY TNHH DẦU NHÓT PHÚC LONG	10 Hoàng Diệu, Khu phố 2, TT. Phước Dân, Ninh Phước
129	CTY TNHH GIỐNG THỦY SẢN G20	Thôn Hòa Thạnh, Xã An Hải, Ninh Phước
130	CTY TNHH DU LỊCH SINH THÁI NAM CƯỜNG	Thôn Nam Cường, Xã An Hải, Ninh Phước
131	CTY TNHH THỰC PHẨM T&H	Thôn An Thạnh, Xã An Hải, Ninh Phước
132	CTY TNHH SX&TM QUỲNH PHÁT THỊNH	Thôn Từ Tâm 1, Xã Phước Hải, Ninh Phước
133	CTY TNHH THỊNH PHÁT AQUA	Thôn Hòa Thạnh, Xã An Hải, Ninh Phước
134	CTY CP GIỐNG THỦY SẢN PACIFIC FARM	Thôn An Thạnh, Xã An Hải, Ninh Phước
135	CTY TNHH AN HIỆU NINH THUẬN	05 đường Võ Thị Sáu, khu phố 8, TT. Phước Dân, Ninh Phước
136	CTY TNHH GIỐNG THỦY SẢN DƯƠNG BAN NINH THUẬN	Lô 23, thôn Hòa Thạnh, Xã An Hải, Ninh Phước
137	CTY TNHH HÀ MINH QUANG	114 Huỳnh Phước, Khu phố 14, TT. Phước Dân, Ninh Phước
138	CTY TNHH ĐẦU TƯ XÂY DỰNG VIỆT FURNI	Thôn An Thạnh 2, Xã An Hải, Ninh Phước
139	CTY TNHH KDTM XUẤT NHẬP KHẨU NHÂN NHỊ	Thôn Long Bình 1, Xã An Hải, Ninh Phước
140	CTY TNHH NINH HẢI SƠN	Thôn Phước Thiện 3, Xã Phước Sơn, Ninh Phước
141	CTY TNHH GẠCH KHÔNG NUNG THUẬN NAM	Thôn Nhuận Đức, Xã Phước Hữu, Ninh Phước
142	CTY TNHH NGỌC HÀ PHƯỚC THUẬN	Thôn Thuận Hòa, Xã Phước Thuận, Ninh Phước
143	CTY TNHH SẢN XUẤT THỦY SẢN THÀNH CÔNG	Thôn Hòa Thạnh, Xã An Hải, Ninh Phước
144	CTY TNHH HINSU	Thôn Phước An, Xã Phước Vinh, Ninh Phước
145	CTY TNHH ĐIỆN MÁY ĐIỆN LẠNH KHIẾT AN	Thôn Long Bình 2, Xã An Hải, Ninh Phước

STT	TÊN CÔNG TY	ĐỊA CHỈ
146	CTY TNHH SẢN XUẤT GIỐNG THỦY SẢN HẢI NGUYÊN NINH THUẬN	Thôn Hòa Thạnh, Xã An Hải, Ninh Phước
147	DNTN PHÁT TRIỂN TÔM GIỐNG THỦY SẢN C68. NT	Thôn Hòa Thạnh, Xã An Hải, Ninh Phước
148	CTY TNHH SX-TM-DV FISH WORLD	Khu Sản xuất và Kiểm định Giống thủy sản tập trung An Hải, Xã An Hải, Ninh Phước
149	CTY TNHH VẬT TƯ NÔNG NGHIỆP ĐÌNH CẢNH	Thôn La Chử, Xã Phước Hữu, Ninh Phước
150	CTY TNHH ĐẠI NINH - NINH THUẬN	QL1A, thôn Long Bình, Xã An Hải, Ninh Phước
151	CTY TNHH LONG QUÝ NINH THUẬN	Đường chùa Long Quý, khu phố 5, TT. Phước Dân, Ninh Phước
152	CTY TNHH BẰNG HỮU NINH THUẬN	Thôn Vạn Phước, Xã Phước Thuận, Ninh Phước
153	CTY TNHH THIÊN NINH	Thôn Phước Thiện 3, Xã Phước Sơn, Ninh Phước
154	CTY TNHH NÔNG SẢN TRƯỜNG PHI	Tổ 5, Thôn Phước An 1, Xã Phước Vinh, Ninh Phước
155	CTY TNHH MTV PHAN THỊNH	14 Trần Phú, Khu phố 4, TT. Phước Dân, Ninh Phước
156	CTY TNHH MỘC HOÀNG TÂM	99 Nguyễn Trung Trực, Khu phố 1, TT. Phước Dân, Ninh Phước
157	CTY TNHH THƯƠNG MẠI TÂM GIA PHÁT	QL1A, thôn Phước Lợi, Xã Phước Thuận, Ninh Phước
158	CTY TNHH CHĂN NUÔI CÔNG NGHỆ CAO MINH THÀNH FOOD	Đường 703, khu phố 10, TT. Phước Dân, Ninh Phước
159	CTY TNHH CƠ KHÍ VÀ XÂY DỰNG ĐỒNG PHÁT	Thôn Thuận Lợi, Xã Phước Thuận, Ninh Phước
160	CTY TNHH SẢN XUẤT GIỐNG THỦY SẢN THẬU VINH NINH THUẬN	Khu sản xuất giống thủy sản tập trung, thôn Hòa Thạnh, Xã An Hải, Ninh Phước
161	DNTN PHÚC LINH NGUYỄN	Trường Thọ, Xã Phước Hậu, Ninh Phước
162	DNTN Ô TÔ MG NINH THUẬN	QL1A, khu phố 10, TT. Phước Dân, Ninh Phước
163	CTY TNHH TƯ VẤN THIẾT KẾ XÂY DỰNG NHÀ PHỐ PHÚC THỊNH	Khu phố 14, TT. Phước Dân, Ninh Phước
164	DNTN DỊCH VỤ KỸ THUẬT 4K	Thôn Trường Sanh, Xã Phước Hậu, Ninh Phước
165	CTY TNHH ĐẦU TƯ - SX-TM VÀ DỊCH VỤ PHÚ THUẬN	Thôn Phước Thiện 1, Xã Phước Sơn, Ninh Phước
166	DNTN PHÁT ĐẠT THÀNH NINH THUẬN	Thôn Long Bình 2, Xã An Hải, Ninh Phước
167	CTY TNHH MTV HẢI KIM	nhà 47 đường Nguyễn Thị Định, Khu phố 4, TT. Phước Dân, Ninh Phước
168	CTY TNHH THỰC PHẨM THÀNH HẢI	Thôn Hiếu Lễ, Xã Phước Hậu, Ninh Phước
169	CTY TNHH MTV YẾN SÀO TRƯỜNG THỊNH NINH THUẬN	Thôn Phước Thiện 3, Xã Phước Sơn, Ninh Phước
170	CTY TNHH DỊCH VỤ ĐIỆN GIÓ VÀ	Thôn Thành Đức, Xã Phước Hữu, Ninh Phước

STT	TÊN CÔNG TY	ĐỊA CHỈ
	MẶT TRỜI	
171	CTY TNHH TMDV V. H NINH THUẬN	Thôn Liên Sơn 2, Xã Phước Vinh, Ninh Phước
172	CTY TNHH THÀNH TẤN	69 QL1A, khu phố 15, TT. Phước Dân, Ninh Phước
173	CTY TNHH MINH KHOA 68	333 Lê Duẩn, thôn Phước Khánh, Xã Phước Thuận, Ninh Phước
174	CTY TNHH DVTM VẠN NHÂN	Đường 708, Thôn Thuận Hòa, Xã Phước Thuận, Ninh Phước
175	CTY TNHH MTV XD&TM ÂN THIÊN PHÚC	Thôn Phước Khánh, Xã Phước Thuận, Ninh Phước
176	DNTN PHƯỚC HỮU NINH THUẬN	Thôn Mông Đức, Xã Phước Hữu, Ninh Phước
177	CTY TNHH THANH HÀ WINDOW	Thôn An Thạnh 2, Xã An Hải, Ninh Phước
178	CTY TNHH SẢN XUẤT THƯƠNG MẠI TOKY VIỆT NAM	Thôn Hòa Thạnh, Xã An Hải, Ninh Phước
179	CTY TNHH NHÔM KÍNH DUY LINH NT	Thôn Long Bình 2, Xã An Hải, Ninh Phước
180	CTY TNHH THƯƠNG MẠI VÀ QUẢNG CÁO HOÀI NAM NINH THUẬN	Thôn Long Bình 2, Xã An Hải, Ninh Phước
181	CTY TNHH DỊCH VỤ ĐIỆN ANH QUÂN	Đường Mạc Đĩnh Chi, Khu Phố 6, TT. Phước Dân, Ninh Phước
182	DNTN XD VT THUẬN AN	Thôn An Thạnh 1, Xã An Hải, Ninh Phước
183	DNTN QUỐC THÔNG WINDOW NINH THUẬN	174B Đường Nguyễn Thị Minh Khai, Thôn Bình Quý, TT. Phước Dân, Ninh Phước
184	CTY TNHH LƯỢN MEDIA	7/18 Nguyễn Trung Trực, TT. Phước Dân, Ninh Phước
185	DNTN PHÚC PQ LIMITED	Thôn Bình Quý, Khu phố 10, TT. Phước Dân, Ninh Phước
186	CTY TNHH XUẤT NHẬP KHẨU TTB	Đường DT710, Thôn Long Bình, Xã An Hải, Ninh Phước
187	CTY TNHH TMDV VÀ SẢN XUẤT DIAMOND	Thôn Hòa Thạnh, Xã An Hải, Ninh Phước
188	CTY TNHH GIỐNG THỦY SẢN PHƯỚC TÂM NINH THUẬN	Lô 63 Khu quy hoạch sản xuất và kiểm định giống thủy sản tập trung, Thôn Hòa Thạnh, Xã An Hải, Ninh Phước
189	CTY CP TOYOTA NINH THUẬN	Thôn Long Bình 2, Xã An Hải, Ninh Phước
190	CTY TNHH THƯƠNG MẠI VÀ XÂY LẮP TỔNG HỢP 68	Thôn Thành Tín, Xã Phước Hải, Ninh Phước
191	CTY TNHH MTV BẢO QUÂN TRUNG	Thôn Ninh Quý 1, Xã Phước Sơn, Ninh Phước
192	CTY TNHH XÂY DỰNG-SẢN XUẤT-THƯƠNG MẠI DKD	85 Nguyễn Thị Minh Khai, Khu Phố 10, TT. Phước Dân, Ninh Phước
193	CTY TNHH DỊCH VỤ VẬN TẢI QUANG CHUNG	Đội 5, Thôn La Vang 2, Xã Quảng Sơn, Ninh Sơn

STT	TÊN CÔNG TY	ĐỊA CHỈ
194	DNTN XÂY DỰNG VẬN TẢI MINH AN	12B Trần Quốc Thảo, TT. Tân Sơn, Ninh Sơn
195	CTY TNHH CƠ KHÍ CHẾ TẠO VÀ XÂY DỰNG LAM HỒNG	Thôn Đắc Nhơn 3, Xã Nhơn Sơn, Ninh Sơn
196	CTY CP MAY XUẤT NHẬP KHẨU T&C	QL27, Thôn Hạnh trí 2, Xã Quảng Sơn, Ninh Sơn
197	CTY TNHH XD TM&DV TRỌNG KHANG NINH THUẬN	Thôn Đắc Nhơn 3, Xã Nhơn Sơn, Ninh Sơn
198	CTY TNHH XD DV THƯƠNG MẾM NAM	Thôn Lâm Quý, Xã Lâm Sơn, Ninh Sơn
199	CTY CP WIND ENERGY	57 Nguyễn Huệ, khu phố 3, TT. Tân Sơn, Ninh Sơn
200	CTY CP KHAI THÁC KHOÁNG SẢN SÔNG CÁI	Xóm 2, Thôn Lâm Hòa, Xã Lâm Sơn, Ninh Sơn
201	CTY TNHH TMDV DU LỊCH VẬN TẢI GIÁC NGÀ NINH THUẬN	Thôn Núi Ngõng, Xã Nhơn Sơn, Ninh Sơn
202	CTY TNHH ĐẦU TƯ XNK GREEN GROUP	09 đường Hoàng Diệu, TT. Tân Sơn, Ninh Sơn
203	DNTN PARAN FARM	Thôn Tân Định, Xã Hòa Sơn, Ninh Sơn
204	CTY TNHH GỖ NAM NHÂN	Đường Lê Lai, Khu phố 6, TT. Tân Sơn, Ninh Sơn
205	CTY TNHH ĐẦU TƯ XÂY DỰNG THỂ LINH 69	09 đường Hoàng Diệu, TT. Tân Sơn, Ninh Sơn
206	CTY TNHH THƯƠNG MẠI - XÂY DỰNG - SẢN XUẤT HOÀI BẢO	77 Nguyễn Huệ, khu phố 3, TT. Tân Sơn, Ninh Sơn
207	CTY CP ĐẦU TƯ LÀNG SINH THÁI BÒ CÔNG ANH	Thôn Mỹ Hiệp, Xã Mỹ Sơn, Ninh Sơn
208	DNTN PHONG KỲ PHÁT	Thôn Tân Mỹ, Xã Mỹ Sơn, Ninh Sơn
209	CTY TNHH ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN BẤT ĐỘNG SẢN LUCKY LAND	294 Lê Duẩn, TT. Tân Sơn, Ninh Sơn
210	CTY CP ĐẦU TƯ PHÁT TRIỂN XÂY DỰNG GIA NHI	09 Anh Dũng, khu phố 8, TT. Tân Sơn, Ninh Sơn
211	CTY TNHH XD&TM NGỌC THÀNH NINH THUẬN	03A đường Lê Thị Riêng, khu phố 7, TT. Tân Sơn, Ninh Sơn
212	CTY TNHH MTV TRUYỀN THÔNG VIỆT TRÍ	Thôn Phú Thủy, Xã Mỹ Sơn, Ninh Sơn
213	CTY TNHH TMDV và XÂY DỰNG PHƯỚC AN NT	nhà 199B đội 17, thôn Thạch Hà 2, Xã Quảng Sơn, Ninh Sơn
214	DNTN TÂN QUỲNH GIA	34 Nguyễn Bình Khiêm, TT. Tân Sơn, Ninh Sơn
215	CTY TNHH TMDV XÂY DỰNG ĐĂNG KHÔI	06 Nguyễn Thị Minh Khai, khu phố 8, TT. Tân Sơn, Ninh Sơn
216	CTY TNHH BÌNH AN NT	14B Lê Hồng Phong, khu phố 8, TT. Tân Sơn, Ninh Sơn
217	CTY TNHH MTV ĐẦU TƯ VÀ PHÁT	Thôn Phú Nhuận, Xã Mỹ Sơn, Ninh Sơn

STT	TÊN CÔNG TY	ĐỊA CHỈ
	TRIỂN NÔNG LÂM NGHIỆP METEORA	
218	CTY TNHH AN GIA PHÁT NINH THUẬN	174A, Lê Duẩn, Khu phố 8, TT. Tân Sơn, Ninh Sơn
219	DNTN XÂY DỰNG VÀ TM HÙNG VINH	373 Lê Duẩn, TT. Tân Sơn, Ninh Sơn
220	CTY TNHH ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN NÔNG LÂM NGHIỆP ĐẠI NÔNG	Thôn Tân Lập, Xã Hòa Sơn, Ninh Sơn
221	CTY TNHH NGUYỄN THỊ YẾN NINH THUẬN	Thôn Lâm Phú, Xã Lâm Sơn, Ninh Sơn
222	DNTN XÂY DỰNG VÀ DỊCH VỤ HỒNG PHÁT NINH THUẬN	Thôn Phú Thuận, Xã Mỹ Sơn, Ninh Sơn
223	CTY CP THIÊN QUỐC	09b Anh Dũng, khu phố 8, TT. Tân Sơn, Ninh Sơn
224	CTY TNHH VLXD THIÊN THANH	Thôn Thạch Hà, Xã Quảng Sơn, Ninh Sơn
225	CTY TNHH LỘC KHẢI AN	42 Đường Hồ Tùng Mậu, Khu phố 8, TT. Tân Sơn, Ninh Sơn
226	DNTN PHÁT TRIỂN ĐẦU TƯ BỒ CÔNG ANH	Thôn Mỹ Hiệp, Xã Mỹ Sơn, Ninh Sơn
227	DNTN KINH DOANH VÀNG BẠC NGỌC HUY	Thôn Lâm Phú, Xã Lâm Sơn, Ninh Sơn
228	CTY TNHH DU LỊCH SINH THÁI SUỐI THƯỢNG	Thôn La Vang, Xã Quảng Sơn, Ninh Sơn
229	CTY TNHH SX VÀ TMDV T&T WINDOW	QL27, Km42, Thôn Tân Bình, Xã Lâm Sơn, Ninh Sơn
230	CTY TNHH ĐÀ LẠT - SA KAI	Thôn Lâm Hòa, Xã Lâm Sơn, Ninh Sơn
231	CTY TNHH THUẬN NGUYỄN NT	Thôn Tân Mỹ, Xã Mỹ Sơn, Ninh Sơn
232	CTY TNHH DVTM XÂY DỰNG VẠN PHÚC	Thôn Tân Lập 2, Xã Lương Sơn, Ninh Sơn
233	CTY TNHH THƯƠNG MẠI HÂN KHÁNH NGÂN	Thôn Phú Thuận, Xã Mỹ Sơn, Ninh Sơn
234	CTY CP NÔNG NGHIỆP TRUECOOP ECO	Lô A3.5 Cụm Công nghiệp Quảng Sơn, Xã Quảng Sơn, Ninh Sơn
235	CTY TNHH MAY MẶC MỸ BÌNH	30/8 Võ Trứ, P. Mỹ Bình, Phan Rang- Tháp Chàm
236	CTY CP NỤ CƯỜI SEN VIỆT	45 Ngô Gia Tự, P. Thanh Sơn, Phan Rang- Tháp Chàm
237	CTY TNHH XÂY DỰNG 68 NINH THUẬN	81/14 Huỳnh Tấn Phát, P. Đài Sơn, Phan Rang- Tháp Chàm
238	CTY TNHH XD&TM NGỌC NHÂN	10 Ngô Thì Nhậm, P. Bảo An, Phan Rang- Tháp Chàm
239	CTY TNHH THƯƠNG MẠI XÂY DỰNG HOÀNG DIỆU	308/7 Thống Nhất, P. Phủ Hà, Phan Rang- Tháp Chàm
240	CTY TNHH TMDV VỆ SINH VÀ MÔI	92/10 Thống Nhất, P. Phủ Hà, Phan Rang- Tháp

STT	TÊN CÔNG TY	ĐỊA CHỈ
	TRƯỜNG HOÀNG TRANG	Chàm
241	CTY CP ĐẦU TƯ DU LỊCH NHƯ MAI	Đường 16 tháng 4, KP.1, P. Mỹ Hải, Phan Rang-Tháp Chàm
242	CTY TNHH TM&DV QUANG KHÁNH NT	136/8 Trường Chinh, P. Văn Hải, Phan Rang-Tháp Chàm
243	CTY TNHH CHẾ BIẾN THỰC PHẨM THANH THANH	92E. Hải Thượng Lãn Ông, P. Tấn Tài, Phan Rang- Tháp Chàm
244	DNTN PHẠM TRẦN LÊ GIA	9/29/22/16/2 Mai Xuân Thưởng, P. Tấn Tài, Phan Rang- Tháp Chàm
245	DNTN PHI NGUYỄN - NINH THUẬN	Đường Thống Nhất, Thôn Tân Sơn 2, Xã Thành Hải, Phan Rang- Tháp Chàm
246	CTY TNHH TƯ VẤN - TM - DV HOÀNG AN	Lô 39-40 Chợ Mương Cát, Hà Huy Giáp, P. Đài Sơn, Phan Rang- Tháp Chàm
247	CTY TNHH SƠN NASUN NINH THUẬN	15A Ngô Gia Tự, P. Đài Sơn, Phan Rang- Tháp Chàm
248	DNTN TUỔI NGỌC NINH THUẬN	234 Yên Ninh, P. Mỹ Đông, Phan Rang- Tháp Chàm
249	CTY TNHH TMDV TỔNG HỢP THANH THU	38 Trần Nhân Tông, KP8, P. Thanh Sơn, Phan Rang- Tháp Chàm
250	CTY CP ĐẦU TƯ ĐÔ THỊ VOV LAND	79 16 tháng 4, P. Mỹ Bình, Phan Rang- Tháp Chàm
251	DNTN PHÁT TRIỂN CÔNG NGHỆ SỐ ATA	Lô TM 19-15, 16 Trần Nhân Tông, Khu Đô thị K1, P. Thanh Sơn, Phan Rang- Tháp Chàm
252	CTY TNHH CHĂM SÓC BẢO DƯỠNG Ô TÔ AN THÁI	BT5-14 Cao Bá Quát, P. Mỹ Bình, Phan Rang- Tháp Chàm
253	CTY TNHH HUY HOÀNG PHAN RANG	446 21 tháng 8, P. Bảo An, Phan Rang- Tháp Chàm
254	CTY TNHH TMDV SEIUN	Tòa B2 - Căn hộ TMDV - 02 Chung cư HACOM, P. Thanh Sơn, Phan Rang- Tháp Chàm
255	CTY CP ĐẦU TƯ PHÁT TRIỂN ĐÔ THỊ NINH THUẬN	100 Quang Trung, P. Thanh Sơn, Phan Rang- Tháp Chàm
256	CTY TNHH ĐẦU TƯ XD&TM THIÊN VŨ NINH THUẬN	Lô 08 chung cư C5, Tôn Đản, P. Thanh Sơn, Phan Rang- Tháp Chàm
257	CTY TNHH MTV TM&DV PHÚ TRẦN	Quốc lộ 27, Phan Đăng Lưu, KP.8, P. Phước Mỹ, Phan Rang- Tháp Chàm
258	CTY TNHH TM và SX LỘC THIÊN VƯƠNG	52/22 Nguyễn Thị Minh Khai, P. Mỹ Bình, Phan Rang- Tháp Chàm
259	CTY TNHH MTV THANH QUÝ NINH THUẬN	TM 34-27 Nguyễn Tri Phương, P. Thanh Sơn, Phan Rang- Tháp Chàm
260	CTY TNHH CƠ KHÍ - NỘI THẤT CHÍ PHÁT	39A Nguyễn Thị Minh Khai, P. Văn Hải, Phan Rang- Tháp Chàm
261	CTY TNHH SỬA CHỮA Ô TÔ DU HA	Đường Nguyễn Công Trứ, KP.4, P. Mỹ Hải, Phan Rang- Tháp Chàm
262	CTY TNHH ĐẦU TƯ VÀ XÂY DỰNG	20/1/3 Cao Bá Quát, P. Thanh Sơn, Phan Rang-

STT	TÊN CÔNG TY	ĐỊA CHỈ
	HUNG PHÁT NINH THUẬN	Tháp Chàm
263	DNTN T' RĂNG	Lô TM 33.19-20, Khu K2, P. Mỹ Bình, Phan Rang- Tháp Chàm
264	CTY TNHH GIA HUY CONSTRUCTION	35 Lê Duẩn, KP.3, P. Đài Sơn, Phan Rang- Tháp Chàm
265	CTY TNHH SX - TM NHỰA PET VINAGOLD NINH THUẬN	25/40 Trường Chinh, P. Văn Hải, Phan Rang- Tháp Chàm
266	CTY CP NÔNG TRẠI KIM LONG - NĂNG LƯỢNG VIỆT NINH THUẬN	17 Nguyễn Viết Xuân, P. Đài Sơn, Phan Rang- Tháp Chàm
267	CTY CP CÔNG NGHỆ QUỐC TẾ KTS SUPER NINH THUẬN	182 Trần Phú, P. Phủ Hà, Phan Rang- Tháp Chàm
268	CTY TNHH KẾ TOÁN - THUẾ QT	410/1B 21 tháng 8, P. Phước Mỹ, Phan Rang- Tháp Chàm
269	CTY CP ĐẦU TƯ THẮNG LỢI NINH THUẬN	47 Trần Phú, P. Thanh Sơn, Phan Rang- Tháp Chàm
270	CTY CP ĐẦU TƯ BẤT ĐỘNG SẢN HOÀNG HẢI NINH THUẬN	17 Nguyễn Văn Nhu, KP.5, P. Mỹ Bình, Phan Rang- Tháp Chàm
271	CTY TNHH THỰC PHẨM ĐẠI CÁT	19/4 Phan Đình Phùng, P. Mỹ Hương, Phan Rang- Tháp Chàm
272	CTY TNHH HUỲNH THIÊN NINH THUẬN	55 Đồng Dậu, P. Bảo An, Phan Rang- Tháp Chàm
273	CTY TNHH TƯ VẤN PHÁT TRIỂN XÂY DỰNG AN VIỆT	48/20 Trần Phú, KP.6, P. Phủ Hà, Phan Rang- Tháp Chàm
274	CTY TNHH TM&DV MUỖI AUTO	Thôn Tân Sơn 2, Xã Thành Hải, Phan Rang- Tháp Chàm
275	CTY TNHH HIỀN TRANG CHÂU	682 Thống Nhất, P. Đạo Long, Phan Rang- Tháp Chàm
276	CTY TNHH KOREA STORY PHAN RANG	22 Cao Bá Quát, P. Thanh Sơn, Phan Rang- Tháp Chàm
277	CTY TNHH TM&DV THIẾT BỊ TIN HỌC TÂN TIẾN	57D1 Phạm Ngũ Lão, P. Phước Mỹ, Phan Rang- Tháp Chàm
278	CTY TNHH MTV GOLD EXPRESS	102/8/20 Lê Duẩn, P. Phước Mỹ, Phan Rang- Tháp Chàm
279	CTY CP NƯỚC GIẢI KHÁT NHIỆT ĐỐI SÀI GÒN	Lô A1 - A2, KCN Thành Hải, Xã Thành Hải, Phan Rang- Tháp Chàm
280	CTY TNHH TM-DV JAP KARO	Lô TM 1-18 Khu Đô thị Đông Bắc (K1), P. Mỹ Bình, Phan Rang- Tháp Chàm
281	CTY TNHH CON GÀ VÀNG	58/8 Trần Phú, KP.6, P. Phủ Hà, Phan Rang- Tháp Chàm
282	CTY TNHH TM&DV XNK TRƯỜNG PHÁT	114/7A Ngô Gia Tự, P. Thanh Sơn, Phan Rang- Tháp Chàm
283	CTY CP BIO TONIC	12 Nguyễn Công Hoan, P. Mỹ Bình, Phan Rang- Tháp Chàm
284	CTY TNHH AN KHAI NINH THUẬN	20/6 Nguyễn Văn Trỗi, P. Thanh Sơn, Phan Rang- Tháp Chàm

STT	TÊN CÔNG TY	ĐỊA CHỈ
285	CTY TNHH THIẾT BỊ THÔNG MINH NHÀ VIỆT NINH THUẬN	Lô LK6.2-20 Đình Đức Thiện, K1, P. Thanh Sơn, Phan Rang- Tháp Chàm
286	CTY CP SHH	Lô N2 nhà liên kế, 16 tháng 4, P. Mỹ Bình, Phan Rang- Tháp Chàm
287	CTY TNHH XD&TM MQN	74/2/141 Trường Chinh, P. Văn Hải, Phan Rang- Tháp Chàm
288	CTY TNHH SX-TM YẾN SÀO NHÀ MINH	Khu Tái định cư Thành Hải, Thôn Cà Đú, Xã Thành Hải, Phan Rang- Tháp Chàm
289	CTY TNHH TM và DV KHÁNH NGÂN NGUYỄN	2D Thống Nhất, P. Đài Sơn, Phan Rang- Tháp Chàm
290	CTY TNHH XÂY DỰNG HOÀNG NAM NINH THUẬN	70 Lê Lợi, P. Kinh Dinh, Phan Rang- Tháp Chàm
291	CTY CP CHAPI NINH THUẬN	81 16 tháng 4, P. Mỹ Bình, Phan Rang- Tháp Chàm
292	DNTN NOV 12 NINH THUẬN	BT4-7 Bùi Văn Ninh, P. Thanh Sơn, Phan Rang- Tháp Chàm
293	CTY TNHH ĐẦU TƯ XÂY DỰNG HÒN CAU	36 Võ Thị Sáu, P. Kinh Dinh, Phan Rang- Tháp Chàm
294	CTY TNHH TMDV HƯƠNG MỘC VIỆT	81C Nguyễn Văn Cừ, P. Đài Sơn, Phan Rang- Tháp Chàm
295	CTY TNHH DỊCH VỤ HẢI THỊNH ACC	2/19 Đồng Đậu, P. Phước Mỹ, Phan Rang- Tháp Chàm
296	DNTN YẾN SÀO THANH HIẾU	21 Thống Nhất, P. Đài Sơn, Phan Rang- Tháp Chàm
297	CTY TNHH NÔNG THỦY SẢN HỮU DUYÊN NINH THUẬN	26 Nguyễn Văn Tổ, P. Đài Sơn, Phan Rang- Tháp Chàm
298	CTY TNHH KIẾN VIỆT DECOR và LAND 3T	79/56 Trần Quý Cáp, P. Mỹ Đông, Phan Rang- Tháp Chàm
299	CTY CP ĐẦU TƯ XÂY DỰNG PRTC	12 Cao Bá Quát, P. Thanh Sơn, Phan Rang- Tháp Chàm
300	CTY TNHH HƯNG PHÁT NT	03 Hồ Xuân Hương, P. Kinh Dinh, Phan Rang- Tháp Chàm
301	CTY TNHH BREED NINH THUAN	104 21 tháng 8, P. Phước Mỹ, Phan Rang- Tháp Chàm
302	CTY TNHH MTV CƠ KHÍ TỔNG HỢP THÀNH TRUNG	154 Bác Ái, P. Đô Vinh, Phan Rang- Tháp Chàm
303	DNTN KINH DOANH VÀNG HOÀNG MINH ANH	179 Yên Ninh, KP.5, P. Mỹ Hải, Phan Rang- Tháp Chàm
304	CTY TNHH TMDV TIN HỌC AN TIẾN	Tân Thành, KP.10, P. Đông Hải, Phan Rang- Tháp Chàm
305	DNTN YẾN SÀO NHẬT VƯỢNG	241/2A Thống Nhất, KP.2, P. Thanh Sơn, Phan Rang- Tháp Chàm
306	CTY TNHH ĐẦU TƯ PHÁT TRIỂN CHAMPA	Lô BT14-16, Khu đô thị mới Đông Bắc (Khu K1), Đông Hồ, P. Thanh Sơn, Phan Rang- Tháp Chàm

STT	TÊN CÔNG TY	ĐỊA CHỈ
307	CTY TNHH TRƯỜNG THỊNH PR NINH THUẬN	A2-8 Nguyễn Tri Phương, P. Văn Hải, Phan Rang- Tháp Chàm
308	CTY TNHH MTV MINH PHÁT INVEST	07 - 09 Nam Cao, KP.1, P. Mỹ Bình, Phan Rang- Tháp Chàm
309	CTY TNHH GIẢI PHÁP CÔNG NGHỆ HỮU LÊ	Đường Trường Chinh, KP.3, P. Văn Hải, Phan Rang- Tháp Chàm
310	CTY TNHH SX TMDV KIM PHÁT 79	Quốc lộ 27B Phan Đăng Lưu, Xã Thành Hải, Phan Rang- Tháp Chàm
311	CTY TNHH THƯƠNG MẠI, DỊCH VỤ VÀ XÂY DỰNG HOÀNG HẢI NINH THUẬN	Đường 16/4, Tổ 1, KP.5, P. Thanh Sơn, Phan Rang- Tháp Chàm
312	CTY CP TRƯỜNG THỊNH 68 NINH THUẬN	29 Phạm Ngũ Lão, P. Phước Mỹ, Phan Rang- Tháp Chàm
313	CTY TNHH ĐẠI LÝ THUẾ PHƯỚC ĐÌNH NINH THUẬN	273 21 tháng 8, P. Phước Mỹ, Phan Rang- Tháp Chàm
314	CTY TNHH TM&DV ĐẠI HÙNG THỊNH NT	Xóm 4, thôn Tân Sơn, Xã Thành Hải, Phan Rang- Tháp Chàm
315	CTY TNHH ĐIỆN LẠNH ĐIỆN MÁY NGỌC CHÂU	474 Thống Nhất, P. Mỹ Hương, Phan Rang- Tháp Chàm
316	CTY TNHH DỊCH VỤ VẬN TẢI SƠN TRANG NINH THUẬN	20/5 Nguyễn Văn Trỗi, P. Thanh Sơn, Phan Rang- Tháp Chàm
317	CTY TNHH TMDV HỒNG OANH NINH THUẬN	95/19 Lê Lợi, P. Kinh Dinh, Phan Rang- Tháp Chàm
318	CTY TNHH TMDV CHƯƠNG ĐĂNG PHÁT	04 Phó Đức Chính, P. Đô Vinh, Phan Rang- Tháp Chàm
319	CTY TNHH TEKKOTSU SEKKEI VN	42/20/2 Phạm Ngũ Lão, P. Phước Mỹ, Phan Rang- Tháp Chàm
320	CTY TNHH NÔNG SẢN BẢO VIỆT	18/40 Trường Chinh, KP.1, P. Văn Hải, Phan Rang- Tháp Chàm
321	CTY TNHH MTV VIỆT PHÁT NINH THUẬN	354A Ngô Gia Tự, P. Tấn Tài, Phan Rang- Tháp Chàm
322	CTY CP NHÀ PHAN RANG - THÁP CHÀM	11 Hải Thượng Lãn Ông, P. Đông Hải, Phan Rang- Tháp Chàm
323	CTY CP ĐẦU TƯ HÀ NỘI NINH CHỮ	Căn TMDV - 13 Tòa B1 Chung cư Hacom Galacity, KĐT mới Đông Bắc k1, Chu Huy Mân, P. Thanh Sơn, Phan Rang- Tháp Chàm
324	CTY TNHH MAY MẶC ĐẸP	114 Trịnh Hoài Đức, P. Mỹ Hải, Phan Rang- Tháp Chàm
325	CTY TNHH THIẾT KẾ QUẢNG CÁO VÀ NỘI THẤT QONE	125A Nguyễn Du, P. Bảo An, Phan Rang- Tháp Chàm
326	CTY TNHH THIẾT KẾ THI CÔNG XÂY DỰNG NINH THUẬN	Đường Trần Nhân Tông, KP.5, Khu Thương mại K1, P. Thanh Sơn, Phan Rang- Tháp Chàm
327	CTY CP CET NINH THUẬN	2/1 Nguyễn Cư Trinh, P. Đô Vinh, Phan Rang- Tháp Chàm
328	CTY TNHH TM&DV VIỆT XANH	2/27/12 Hà Huy Tập, P. Phước Mỹ, Phan Rang-

STT	TÊN CÔNG TY	ĐỊA CHỈ
	NINH THUẬN	Tháp Chàm
329	CTY TNHH THIẾT KẾ V&N	40 Thủ Khoa Huân, P. Phước Mỹ, Phan Rang-Tháp Chàm
330	DNTN PHƯƠNG KHƯƠNG NGUYỄN	Đường Nguyễn Đình Thi, KP.7, P. Thanh Sơn, Phan Rang- Tháp Chàm
331	CTY CP NHÀ THÀNH ĐẠT NINH THUẬN	11 Hải Thượng Lãn Ông, P. Đông Hải, Phan Rang- Tháp Chàm
332	CTY TNHH TM&DV PHÚC TÂM SEN	Tân Sơn 2, Xã Thành Hải, Phan Rang- Tháp Chàm
333	CTY CP ĐẦU TƯ NHÀ NINH THUẬN	11 Hải Thượng Lãn Ông, P. Đông Hải, Phan Rang- Tháp Chàm
334	CTY TNHH MTV MẠNH SƠN AUTO	Quốc lộ 1A Lê Duẩn, P. Đài Sơn, Phan Rang-Tháp Chàm
335	CTY TNHH TMDV SẢN XUẤT DUY HÀ PHÁT	60 Lê Duẩn, P. Phước Mỹ, Phan Rang- Tháp Chàm
336	CTY TNHH TMDV HÒA HẢO	KP.1, P. Mỹ Bình, Phan Rang- Tháp Chàm
337	CTY TNHH TMDV VẬT LIỆU XÂY DỰNG NGỌC HUY	Đường Phan Đăng Lưu, Thôn Tân Sơn 1, Xã Thành Hải, Phan Rang- Tháp Chàm
338	CTY TNHH THUẬN CẨM BÌNH	40 Thủ Khoa Huân, P. Phước Mỹ, Phan Rang-Tháp Chàm
339	CTY TNHH ĐẦU TƯ XÂY DỰNG DỊCH VỤ ĐÔNG HẢI DIAMOND	1A Bạch Đằng, KP.5, P. Đông Hải, Phan Rang-Tháp Chàm
340	CTY TNHH XÂY DỰNG KEN FĐ	9A Nguyễn Trãi, P. Kinh Dinh, Phan Rang-Tháp Chàm
341	CTY CP ĐẦU TƯ XÂY DỰNG MINH AN	37 Trần Phú, P. Thanh Sơn, Phan Rang- Tháp Chàm
342	CTY TNHH DỊCH VỤ Y TẾ TỔNG HỢP PHAN RANG	11 Thống Nhất, KP.2, P. Đài Sơn, Phan Rang-Tháp Chàm
343	CTY TNHH TUẤN TÚ NINH THUẬN	96 Bùi Xuân Phái, P. Thanh Sơn, Phan Rang-Tháp Chàm
344	CTY TNHH SX&TM VẠN KIM PHÚC	34 Nguyễn Thị Minh Khai, P. Mỹ Bình, Phan Rang- Tháp Chàm
345	CTY TNHH TMDV TIMES LAND	46 Huỳnh Tấn Phát, KP.2, P. Đài Sơn, Phan Rang- Tháp Chàm
346	CTY TNHH ĐẦU TƯ VÀ TƯ VẤN XÂY DỰNG AN THỊNH	06 Tô Hiệu, P. Kinh Dinh, Phan Rang- Tháp Chàm
347	CTY TNHH MTV TMDV SX&XD ĐẶNG XUÂN	74/3 Võ Trứ, P. Mỹ Bình, Phan Rang- Tháp Chàm
348	CTY TNHH TƯ VẤN THIẾT KẾ VÀ XÂY DỰNG VIỆT DŨNG	01 Hà Huy Tập, P. Phước Mỹ, Phan Rang- Tháp Chàm
349	CTY TNHH GIẢI PHÁP KINH DOANH F&B HÙNG PHÚ	25A Phạm Ngũ Lão, P. Phước Mỹ, Phan Rang-Tháp Chàm
350	CTY TNHH TM&XD TÂN DƯƠNG TỬ	156 Nguyễn Du, P. Bảo An, Phan Rang- Tháp Chàm

STT	TÊN CÔNG TY	ĐỊA CHỈ
351	CTY TNHH THIẾT KẾ XÂY DỰNG TRANG TRÍ NỘI THẤT KIẾN GIA NAM	Lô 07-BT13, Khu K1, Thố Lũ, P. Thanh Sơn, Phan Rang- Tháp Chàm
352	CTY TNHH XD&TM PHÚ THUẬN VIỆC	63/6 Bắ Ái, KP.8, P. Đô Vinh, Phan Rang- Tháp Chàm
353	DNTN XD TM MINH QUÂN	84/1/15 Nguyễn Thị Minh Khai, KP.3, P. Mỹ Bình, Phan Rang- Tháp Chàm
354	CTY TNHH ĐỊA ỐC CHÍ LÀNH	TMDV. 05, Tòa A1 - Hacom Galacity, KĐT mới Đông Bắ, P. Thanh Sơn, Phan Rang- Tháp Chàm
355	CTY TNHH TƯ VẤN VÀ ĐẦU TƯ RITCHI	Đường Thốg Nhắ, Thôn Tân Sơn 2, Xã Thành Hải, Phan Rang- Tháp Chàm
356	CTY TNHH MTV VỆ SINH CÔNG NGHIỆP THUẬN PHÁT	85/04 Ngô Quyền, P. Đạo Long, Phan Rang- Tháp Chàm
357	CTY TNHH THƯƠNG MẠI VÀ ĐẦU TƯ CENTRAL GROUP	33 Nguyễn Văn Cừ, P. Đài Sơn, Phan Rang- Tháp Chàm
358	CTY TNHH MTV HOÀNG VIỆT NAM	LK 17-6 Hoàng Minh Giám, KP3, P. Thanh Sơn, Phan Rang- Tháp Chàm
359	CTY TNHH XĂNG DẦU PHƯỚC MINH	46/27 Nguyễn Thị Minh Khai, P. Mỹ Bình, Phan Rang- Tháp Chàm
360	CTY TNHH ĐẦU TƯ XÂY DỰNG TM&DV VIỆT PHÚ	18 Nguyễn Tri Phương, P. Văn Hải, Phan Rang- Tháp Chàm
361	CTY TNHH CHIKCHIK	Lô TM 47-16, Khu đô thị K1, P. Thanh Sơn, Phan Rang- Tháp Chàm
362	CTY TNHH TD NINH THUẬN	104 Hồ Xuân Hương, P. Thanh Sơn, Phan Rang- Tháp Chàm
363	CTY TNHH VẬT LIỆU XÂY DỰNG HOÀNG PHÁT HGT	TM 5/1 Nguyễn Tri Phương, P. Mỹ Bình, Phan Rang- Tháp Chàm
364	CTY TNHH THƯƠNG MẠI VẬN TẢI AN GIA CÁT	110 Minh Mạng, P. Đô Vinh, Phan Rang- Tháp Chàm
365	CTY TNHH QVL BA VẠN	Tân Sơn 1, Xã Thành Hải, Phan Rang- Tháp Chàm
366	CTY TNHH TƯ VẤN VÀ XÂY DỰNG AN PHÁT ĐẠT	1A/32/2 Thốg Nhắ, P. Đài Sơn, Phan Rang- Tháp Chàm
367	CTY TNHH SẢN XUẤT TMDV THỦY HẢI SẢN NGỌC HOÀNG	30/3 Bạch Đằng, KP.4, P. Đông Hải, Phan Rang- Tháp Chàm
368	CTY TNHH THƯƠNG MẠI VÀ VẬN TẢI QUỐC TẾ THẠCH PHÁT	43T Ngô Gia Tự, P. Đài Sơn, Phan Rang- Tháp Chàm
369	DNTN ONG DỨ JICHI	21/39 Nguyễn Du, P. Bảo An, Phan Rang- Tháp Chàm
370	CTY TNHH THT NGUYỄN	667/03 Thốg Nhắ, P. Kinh Dinh, Phan Rang- Tháp Chàm
371	CTY TNHH KIM HẠNH CARECELLA SPA	812 21/8, P. Đô Vinh, Phan Rang- Tháp Chàm
372	CTY TNHH XÂY DỰNG THỊNH PHÁT	17 Lý Thường Kiệt, P. Kinh Dinh, Phan Rang-

STT	TÊN CÔNG TY	ĐỊA CHỈ
	NINH THUẬN	Tháp Chàm
373	CTY TNHH KHÔNG GIAN LẠNH	22 Trần Nguyên Hãn, P. Phước Mỹ, Phan Rang-Tháp Chàm
374	CTY TNHH HÙNG CƯỜNG SWIMMING	39 21 tháng 8, P. Phú Hà, Phan Rang- Tháp Chàm
375	CTY TNHH MTV THÀNH HẠY	Đường Yên Thế, thôn Tân Sơn 1, Xã Thành Hải, Phan Rang- Tháp Chàm
376	CTY TNHH TÂN LỘC NINH THUẬN	26 Võ Giỏi Sơn, P. Mỹ Hải, Phan Rang- Tháp Chàm
377	CTY CP CÂY XANH NINH THUẬN	Lô 08 chung cư C5 - Tôn Đản, P. Thanh Sơn, Phan Rang- Tháp Chàm
378	CTY TNHH NÔNG SẢN TRÚC MINH	106/8 Nguyễn Thị Minh Khai, P. Mỹ Bình, Phan Rang- Tháp Chàm
379	CTY TNHH HIẾU HÙNG HẬU	211 Ngô Gia Tự, P. Thanh Sơn, Phan Rang- Tháp Chàm
380	CTY TNHH KHANG HIỆP PHÁT	205 Thống Nhất, P. Thanh Sơn, Phan Rang- Tháp Chàm
381	CTY CP ĐIỆN, NĂNG LƯỢNG TÁI TẠO THUẬN HẢI	51A, Nguyễn Du, KP.7, P. Bảo An, Phan Rang- Tháp Chàm
382	CTY TNHH ĐÀO TẠO DOANH NHÂN BẤT ĐỘNG SẢN CENTRAL ACADEMY	33 Nguyễn Văn Cừ, P. Đài Sơn, Phan Rang- Tháp Chàm
383	CTY TNHH DỊCH VỤ TỔNG HỢP TMT	29/17 Trường Chinh, P. Văn Hải, Phan Rang- Tháp Chàm
384	CTY TNHH THƯƠNG MẠI XÂY DỰNG DỊCH VỤ THIÊN VŨ NINH THUẬN	116/7/2 Nguyễn Thị Minh Khai, P. Mỹ Bình, Phan Rang- Tháp Chàm
385	CTY CP PHÁT TRIỂN BỀN VỮNG NINH THUẬN	345A, Ngô Gia Tự, KP.2, P. Tấn Tài, Phan Rang- Tháp Chàm
386	CTY TNHH LÂM PHONG NINH THUẬN	Đường Nguyễn Thị Minh Khai, KP.2, P. Mỹ Bình, Phan Rang- Tháp Chàm
387	CTY TNHH HOÀNG VÔ GROUP	18 Trần Quốc Thảo, P. Đài Sơn, Phan Rang- Tháp Chàm
388	CTY CP BẤT ĐỘNG SẢN KIẾN THÀNH	TMDV - 04, Tòa A2, Chung cư Hacom Galaxy, Khu K1, P. Thanh Sơn, Phan Rang- Tháp Chàm
389	CTY TNHH HELLO PHAN RANG TRAVEL	Phú Thọ, P. Đông Hải, Phan Rang- Tháp Chàm
390	CTY TNHH BẤT ĐỘNG SẢN GIANG SƠN NINH THUẬN	71 Nguyễn Văn Cừ, KP.1, P. Đài Sơn, Phan Rang- Tháp Chàm
391	CTY TNHH SEACONS VN	153A 21 tháng 8, P. Phước Mỹ, Phan Rang- Tháp Chàm
392	CTY CP VẬT LIỆU XÂY DỰNG THẮNG LONG NINH THUẬN	19 Thống Nhất, P. Đài Sơn, Phan Rang- Tháp Chàm
393	CTY TNHH DL GROUP	67/10/2 Nguyễn Thị Minh Khai, P. Văn Hải,

STT	TÊN CÔNG TY	ĐỊA CHỈ
		Phan Rang- Tháp Chàm
394	DNTN BIỂU DIỄN NGHỆ THUẬT MINH TRIẾT	751/22/2 21/8, P. Bảo An, Phan Rang- Tháp Chàm
395	DNTN TM&XD THUẬN THÀNH NINH THUẬN	179B 21 tháng 8, P. Phước Mỹ, Phan Rang- Tháp Chàm
396	CTY TNHH SẢN XUẤT TM&DV ĐỨC THU	183 21 tháng 8, P. Phước Mỹ, Phan Rang- Tháp Chàm
397	CTY TNHH NGỌC DŨNG NGHỆ TĨNH	Ki ốt 12 cửa Đông chợ Phước Mỹ, Tôn Thất Thuyết, P. Phước Mỹ, Phan Rang- Tháp Chàm
398	CTY CP PHÒNG CHÁY CHỮA CHÁY VÀ CƠ ĐIỆN MIỀN TRUNG	66 Thống Nhất, thôn Tân Sơn 2, Xã Thành Hải, Phan Rang- Tháp Chàm
399	DNTN PHAN NGUYỄN GROUP	410C/29/8 21/8, P. Phước Mỹ, Phan Rang- Tháp Chàm
400	CTY TNHH DỊCH VỤ THỂ THAO NGỌC BẢO	198 21/8, KP.6, P. Phước Mỹ, Phan Rang- Tháp Chàm
401	CTY TNHH THỦY SẢN QUANG DŨNG	21/1 Lương Văn Can, P. Phước Mỹ, Phan Rang- Tháp Chàm
402	CTY TNHH ĐẦU TƯ PHÁT TRIỂN NHÀ THỊNH VƯỢNG	Lô BT14-16, Khu đô thị mới Đông Bắc (Khu K1), Đông Hồ, P. Thanh Sơn, Phan Rang- Tháp Chàm
403	CTY TNHH TƯ VẤN THIẾT KẾ KIẾN TRÚC - XÂY DỰNG BITI HOME	1074 21/8, KP.1, P. Đô Vinh, Phan Rang- Tháp Chàm
404	CTY TNHH TƯ VẤN GIẢI PHÁP TOÀN DIỆN DN HỒ NAM SƠN	65 tháng 8, P. Phú Hà, Phan Rang- Tháp Chàm
405	CTY TNHH ECO FARM HÀM DƯƠNG	Lô BT14-16, Khu đô thị mới Đông Bắc (Khu K1), Đông Hồ, P. Thanh Sơn, Phan Rang- Tháp Chàm
406	CTY TNHH DỊCH VỤ BẢO VỆ ĐÌNH GIANG	18 Phạm Hùng, P. Đài Sơn, Phan Rang- Tháp Chàm
407	CTY TNHH NÔNG TRẠI HỒNG NGỌC-RUBY FARM	13A/155 21 tháng 8, KP.9, P. Phước Mỹ, Phan Rang- Tháp Chàm
408	CTY TNHH MTV NGUYỄN LÊ GIANG	2/7A Hà Huy Tập, P. Mỹ Hương, Phan Rang- Tháp Chàm
409	CTY TNHH AN NHIÊN HEALTHY	TM 13 - Lô 20 Hoàng Diệu, Khu K1, P. Thanh Sơn, Phan Rang- Tháp Chàm
410	CTY TNHH CƠ KHÍ VÀ XÂY DỰNG DƯƠNG GIA VIỆT NAM	5B/172 Trường Chinh, KP3, P. Văn Hải, Phan Rang- Tháp Chàm
411	CTY TNHH VIỆT THÀNH NINH THUẬN	73 Nguyễn Văn Cừ, KP.1, P. Đài Sơn, Phan Rang- Tháp Chàm
412	CTY TNHH NHA KHOA THẨM MỸ QUỐC TẾ CHAM PHAN RANG	Lô 17 Dây N2 16/4, P. Mỹ Hải, Phan Rang- Tháp Chàm
413	DNTN YES 99	94 Đồng Đậu, P. Phước Mỹ, Phan Rang- Tháp Chàm
414	CTY TNHH TMDV HOÀNG YẾN TRAVEL	Lô TM 9-26, Nguyễn Công Hoan, Khu Đô thị mới Đông Bắc (Khu K1), P. Mỹ Bình, Phan

STT	TÊN CÔNG TY	ĐỊA CHỈ
		Rang- Tháp Chàm
415	CTY TNHH ĐẦU TƯ XÂY DỰNG HT NINH THUẬN	23 Phan Thanh Giản, KP.2, P. Đài Sơn, Phan Rang- Tháp Chàm
416	CTY TNHH ĐẦU TƯ PHÁT TRIỂN ĐẠI THẾ GIỚI	Lô 8 Lê Anh Xuân, KP.5, P. Thanh Sơn, Phan Rang- Tháp Chàm
417	CTY TNHH FOOD NINH THUẬN	18 Đinh Công Tráng, P. Đài Sơn, Phan Rang- Tháp Chàm
418	CTY CP THỦY ĐIỆN LÂM SƠN	46/27 Nguyễn Thị Minh Khai, P. Mỹ Bình, Phan Rang- Tháp Chàm
419	CTY CP ĐẦU TƯ XUẤT NHẬP KHẨU THỦY SẢN TRUNG NAM	Thôn Tân Sơn 2, Xã Thành Hải, Phan Rang- Tháp Chàm
420	CTY TNHH THƯƠNG MẠI QUỲ GIANG SANG	Đường 704, thôn Cà Đú, Xã Thành Hải, Phan Rang- Tháp Chàm
421	DNTN PHƯƠNG LINH NINH THUẬN	Đường Nguyễn Ngọc Lân, KP.1, P. Mỹ Bình, Phan Rang- Tháp Chàm
422	CTY CP ĐẦU TƯ BẤT ĐỘNG SẢN STN	Lô BT1.6 – Khu đô thị mới Đông Bắc (Khu K1), P. Thanh Sơn, Phan Rang- Tháp Chàm
423	DNTN PHANRANGLAND	TM15 Trần Nhân Tông, P. Thanh Sơn, Phan Rang- Tháp Chàm
424	CTY TNHH BĐS SƠN HẢI PHÁT	Đường Trần Nhân Tông, KP.5, Khu K1, P. Thanh Sơn, Phan Rang- Tháp Chàm
425	CTY TNHH DỊCH VỤ VẬN TẢI BẢO LONG VIP	124/7/34 Ngô Gia Tự, P. Thanh Sơn, Phan Rang- Tháp Chàm
426	CTY CP ĐẦU TƯ VÀ XÂY DỰNG BẢO TUẤN TÀI - NINH THUẬN	115/6/8 Bác Ái, P. Đô Vinh, Phan Rang- Tháp Chàm
427	CTY TNHH ĐẦU TƯ PHÁT TRIỂN DU LỊCH TRUNG NGUYÊN	85 Ngô Gia Tự, P. Thanh Sơn, Phan Rang- Tháp Chàm
428	CTY TNHH NỘI THẤT GỖ QUỲNH NHƯ	236/22A Ngô Gia Tự, P. Tấn Tài, Phan Rang- Tháp Chàm
429	CTY TNHH TƯ VẤN KIÊN AN	100/2 Quang Trung, P. Thanh Sơn, Phan Rang- Tháp Chàm
430	CTY CP QUỲ NAM LONG	116E Hải Thượng Lãn Ông, P. Mỹ Đông, Phan Rang- Tháp Chàm
431	CTY TNHH ĐĂNG VÂN NINH THUẬN	142 Lê Duẩn, P. Phước Mỹ, Phan Rang- Tháp Chàm
432	CTY TNHH ROY 25S	179 Ngô Gia Tự, P. Thanh Sơn, Phan Rang- Tháp Chàm
433	CTY TNHH LỮ HÀNH VÀ DV TM BẢO KHANG	09 Nguyễn Cơ Thạch, P. Thanh Sơn, Phan Rang- Tháp Chàm
434	CTY TNHH TRUNG TÂM DẠY TRẺ CHẬM NÓI TỪNG BƯỚC	87 Cao Thắng, KP.5, P. Đạo Long, Phan Rang- Tháp Chàm
435	CTY CP SX TM DV KIM KHANG	Lô TM 46, Nguyễn Đỗ Cung, KP.5, P. Thanh Sơn, Phan Rang- Tháp Chàm
436	CTY TNHH DỊCH VỤ TƯ VẤN TỔNG HỢP AHS	131 Ngô Gia Tự, P. Thanh Sơn, Phan Rang- Tháp Chàm

STT	TÊN CÔNG TY	ĐỊA CHỈ
437	CTY CP ĐẦU TƯ NINH LONG	55/01 Hải Thượng Lãn Ông, P. Tấn Tài, Phan Rang- Tháp Chàm
438	CTY TNHH TM&DV YẾN SÀO PHAN RANG	18 Nguyễn Tri Phương, P. Đài Sơn, Phan Rang- Tháp Chàm
439	CTY TNHH TM&DV YẾN SÀO HUYỀN HOA	18 Nguyễn Tri Phương, P. Đài Sơn, Phan Rang- Tháp Chàm
440	CTY TNHH KHOÁNG SẢN VĨNH THUẬN	Hẻm 55/1 Hải Thượng Lãn Ông, P. Tấn Tài, Phan Rang- Tháp Chàm
441	CTY TNHH KYTOS VIỆT NAM	53 Đặng Thai Mai, P. Thanh Sơn, Phan Rang- Tháp Chàm
442	DNTN NUÔI TRỒNG THỦY SẢN CHINH NGUYỄN	28 Đồng Đậu, P. Phước Mỹ, Phan Rang- Tháp Chàm
443	CTY TNHH SẢN XUẤT NÔNG NGHIỆP NGUYỄN NGỌC	Đường Phan Đăng Lưu, KP.6, P. Phước Mỹ, Phan Rang- Tháp Chàm
444	CTY TNHH TM&XD MINH ĐỨC NINH THUẬN	15A Ngô Thì Nhậm, P. Bảo An, Phan Rang- Tháp Chàm
445	CTY TNHH GARAGE DUY TÂN	KP.2, Phan Đăng Lưu, P. Phước Mỹ, Phan Rang- Tháp Chàm
446	CTY TNHH LƯƠNG THỰC THỰC PHẨM NGỌC KHÁNH LINH	37A, Tự Đức, P. Bảo An, Phan Rang- Tháp Chàm
447	CTY TNHH ĐẦU TƯ MR. NHO	10 Lê Duẩn, KP.6, P. Phủ Hà, Phan Rang- Tháp Chàm
448	CTY TNHH MTV GIẢI TRÍ THIÊN MINH PHÁT	42 Minh Mạng, KP.4, P. Đô Vinh, Phan Rang- Tháp Chàm
449	DNTN TM VÀNG BẠC KIM NGỌC VINH	577 Thống Nhất, P. Kinh Dinh, Phan Rang- Tháp Chàm
450	CTY TNHH DỊCH VỤ MÔI TRƯỜNG PHÚ QUÝ	685/22/6 21 tháng 8, P. Bảo An, Phan Rang- Tháp Chàm
451	CTY TNHH BẢO ANH THỊNH PHÁT	16A Phạm Ngũ Lão, P. Phước Mỹ, Phan Rang- Tháp Chàm
452	CTY TNHH HỮU TÌNH TÍN	351/03 Ngô Gia Tự, P. Tấn Tài, Phan Rang- Tháp Chàm
453	CTY TNHH MTV TM&DV - DU LỊCH CÁNH CHIM VIỆT	27 Thái Thị Bôi, KP.2, P. Đài Sơn, Phan Rang- Tháp Chàm
454	CTY TNHH DTL HOLDINGS VIỆT NAM	190 Lê Duẩn, P. Phước Mỹ, Phan Rang- Tháp Chàm
455	CTY TNHH ĐÔNG TRÙNG HẠ THẢO NHẬT UYÊN	25 Lương Văn Can, P. Phước Mỹ, Phan Rang- Tháp Chàm
456	CTY TNHH DỊCH VỤ PHI LONG TRANSPORT	Kênh Chà Là 1A/44/15 Thống Nhất, P. Đài Sơn, Phan Rang- Tháp Chàm
457	CTY TNHH TM&DV KINGFOOD	đường Nguyễn Trục, khu K1, P. Thanh Sơn, Phan Rang- Tháp Chàm
458	CTY TNHH DU LỊCH GREENSCAPCE NINH THUẬN	63/4 Trương Định, KP.6, P. Phước Mỹ, Phan Rang- Tháp Chàm
459	CTY TNHH DƯỢC PHẨM THIÊN	Lô C1-7, Khu dân cư phía Bắc Nguyễn Văn Cừ,

STT	TÊN CÔNG TY	ĐỊA CHỈ
	LONG	P. Văn Hải, Phan Rang- Tháp Chàm
460	CTY TNHH LỮ HÀNH GREENSCAPE NINH THUẬN	79, Phan Đăng Lưu, KP.6, P. Phước Mỹ, Phan Rang- Tháp Chàm
461	CTY TNHH KỸ THUẬT HẢI THÀNH DƯƠNG	347 Thống Nhất, P. Thanh Sơn, Phan Rang- Tháp Chàm
462	CTY TNHH SẮT THÉP 56	56 Thống Nhất, P. Đài Sơn, Phan Rang- Tháp Chàm
463	CTY CP ĐẦU TƯ YẾN SÀO NAM TRUNG VIỆT	15 Lương Văn Cang, P. Phước Mỹ, Phan Rang- Tháp Chàm
464	CTY TNHH THƯƠNG MẠI XÂY DỰNG QLEE CONSTRUCTION	Tổ 25, KP.6, P. Đô Vinh, Phan Rang- Tháp Chàm
465	CTY TNHH MTV TUẤN THỊNH NINH THUẬN	241/7/4/7A Thống Nhất, KP. 02, P. Thanh Sơn, Phan Rang- Tháp Chàm
466	CTY TNHH DÂN VIỆT NINH THUẬN	96/8 Đồng Đậu, P. Phước Mỹ, Phan Rang- Tháp Chàm
467	CTY TNHH KIẾN TRÚC TRUEHAPPY	59 - 61 - 63, Lê Duẩn, P. Đài Sơn, Phan Rang- Tháp Chàm
468	CTY TNHH DU LỊCH SINH THÁI NGHỈ DƯỠNG TÂM LINH HỒN CHÔNG	24 Nguyễn Cư Trinh, P. Đô Vinh, Phan Rang- Tháp Chàm
469	CTY TNHH TƯ VẤN THIẾT KẾ NỘI THẤT VÀ XÂY DỰNG THÀNH PHÁT	55/14 Nguyễn Du, P. Bảo An, Phan Rang- Tháp Chàm
470	CTY TNHH T&T MEDIA AGENCY	64A Quang Trung, KP.1, P. Kinh Dinh, Phan Rang- Tháp Chàm
471	CTY TNHH TMDV GREEN GOLD NINH THUẬN	136 Nguyễn Văn Cừ, KP.2, P. Mỹ Bình, Phan Rang- Tháp Chàm
472	CTY TNHH TM-DV VÀ DU LỊCH BẢO LÂM NINH THUẬN	142 Trịnh Hoài Đức, KP.4, P. Mỹ Hải, Phan Rang- Tháp Chàm
473	CTY TNHH KHẢO SÁT và XÂY DỰNG TRƯỜNG SƠN	19/15/6 Huỳnh Tấn Phát, P. Đài Sơn, Phan Rang- Tháp Chàm
474	CTY TNHH XD&TM PHÁT THỊNH NINH THUẬN	19 Nguyễn Khoái, P. Mỹ Hải, Phan Rang- Tháp Chàm
475	CTY TNHH SƠN HẢI NT	92/14 Thống Nhất, KP.6, P. Phủ Hà, Phan Rang- Tháp Chàm
476	CTY TNHH CÂY XANH THUẬN HẢI	40 Trương Định, P. Phước Mỹ, Phan Rang- Tháp Chàm
477	CTY TNHH XÂY LẮP ĐIỆN LƯƠNG GIA	Tổ 8, KP.2, P. Mỹ Hải, Phan Rang- Tháp Chàm
478	CTY TNHH MTV KỸ THUẬT VÀ CÔNG NGHỆ BIRDNEST NINH THUẬN	233A Ngô Gia Tự, P. Thanh Sơn, Phan Rang- Tháp Chàm
479	CTY TNHH DỊCH VỤ THỦY SẢN PHÚC THỊNH NINH THUẬN	20 Phạm Ngũ Lão, P. Phước Mỹ, Phan Rang- Tháp Chàm
480	CTY TNHH CÔNG NGHỆ THỰC PHẨM BÌNH MINH	19/10/4 Huỳnh Tấn Phát, KP.1, P. Đài Sơn, Phan Rang- Tháp Chàm

STT	TÊN CÔNG TY	ĐỊA CHỈ
481	CTY TNHH MTV XD&TM AN PHÚ PHÁT	44 Nguyễn Thượng Hiền, P. Tấn Tài, Phan Rang- Tháp Chàm
482	CTY TNHH KỸ THUẬT VÀ THƯƠNG MẠI MINH CHÂU - NINH THUẬN	66 Lê Thánh Tôn, P. Thanh Sơn, Phan Rang- Tháp Chàm
483	CTY TNHH TM và DV SONG ANH NINH THUẬN	nhà 53/3B Lê Đại Hành, P. Phước Mỹ, Phan Rang- Tháp Chàm
484	CTY TNHH TM - XD SƠN VIỆT NINH THUẬN	15A, Ngô Gia Tự, P. Đài Sơn, Phan Rang- Tháp Chàm
485	CTY TNHH VẬN TẢI ĐỊNH DUNG	150/14/1B 21 tháng 8, P. Phước Mỹ, Phan Rang- Tháp Chàm
486	CTY TNHH TÂM VIỆT SOLAR	22A Mai xuân thường, KP4, P. Tấn Tài, Phan Rang- Tháp Chàm
487	CTY TNHH THƯƠNG MẠI CƯỜNG PHÁT NINH THUẬN	450A 21 tháng 8, KP.6, P. Phước Mỹ, Phan Rang- Tháp Chàm
488	CTY TNHH SẮT THÉP THẢO BÌNH SƠN	32E Nguyễn Thị Minh Khai, KP.3, P. Mỹ Bình, Phan Rang- Tháp Chàm
489	CTY TNHH THỰC PHẨM NÚNG NA NÚNG NÍNH	646 21 tháng 8, KP 4, P. Bảo An, Phan Rang- Tháp Chàm
490	CTY CP GIẢI PHÁP TRUYỀN THÔNG CASAS	Lô TM09-09 Lê Anh Xuân, Khu K1, P. Mỹ Bình, Phan Rang- Tháp Chàm
491	CTY TNHH TM&DV HƯỜNG KHANG	67/8A Nguyễn Thị Minh Khai, KP.7, P. Văn Hải, Phan Rang- Tháp Chàm
492	CTY TNHH LAM PHƯƠNG NINH THUẬN	Đường Bác Ái, KP.8, P. Đô Vinh, Phan Rang- Tháp Chàm
493	CTY TNHH TMDV TIN HỌC THIÊN PHÚ	Đường Phan Đăng Lưu, KP.6, P. Phước Mỹ, Phan Rang- Tháp Chàm
494	CTY TNHH THỊNH NHẬT PHÁT	11E Đồng Đậu, KP.6, P. Bảo An, Phan Rang- Tháp Chàm
495	CTY TNHH MỘC HƯƠNG NINH THUẬN	Đường Trường Chinh, KP.12, P. Văn Hải, Phan Rang- Tháp Chàm
496	DNTN PHÁT TƯỜNG AN	73 Ngô Gia Tự, P. Thanh Sơn, Phan Rang- Tháp Chàm
497	CTY TNHH THÀNH NHẪN	443/02 21 tháng 8, P. Phước Mỹ, Phan Rang- Tháp Chàm
498	CTY TNHH TB WINDOW	167, Võ Trứ, P. Mỹ Bình, Phan Rang- Tháp Chàm
499	CTY CP XÂY LẮP VÀ MUA BÁN ĐIỆN PHƯỚC NAM	LK 11-14, Ngô Gia Khâm, Khu k1, P. Thanh Sơn, Phan Rang- Tháp Chàm
500	CTY TNHH DỊCH VỤ KỸ THUẬT ROTOR BLADE VIỆT NAM	26/6 Quang Trung, P. Phủ Hà, Phan Rang- Tháp Chàm
501	CTY TNHH TM&DV BÒ MÂM	52 Cao Bá Quát, KP.3, P. Thanh Sơn, Phan Rang- Tháp Chàm
502	CTY CP THỦY ĐIỆN PHƯỚC SƠN	46/27 Nguyễn Thị Minh Khai, P. Mỹ Bình, Phan Rang- Tháp Chàm
503	CTY TNHH XD&TM NHẬT KHẢI	257/17/2 21 tháng 8, P. Phước Mỹ, Phan Rang-

STT	TÊN CÔNG TY	ĐỊA CHỈ
		Tháp Chàm
504	CTY CP THÀNH ĐẠT MED	20/1/6 Cao Bá Quát, P. Thanh Sơn, Phan Rang-Tháp Chàm
505	DNTN QUẢNG CÁO KHÁNH BĂNG	Thôn Tân Sơn, Xã Thành Hải, Phan Rang- Tháp Chàm
506	CTY TNHH TM&DV VẬN TẢI LẮC EM	454 Ngô Gia Tự, P. Kinh Dinh, Phan Rang-Tháp Chàm
507	CTY TNHH ĐẦU TƯ XÂY DỰNG THÁI BÌNH DƯƠNG NT	24 Nguyễn Cư Trinh, P. Đô Vinh, Phan Rang-Tháp Chàm
508	CTY TNHH ĐẦU TƯ VÀ XÂY DỰNG KIM TÍN PHÁT	33 Lê Quý Đôn, P. Phước Mỹ, Phan Rang- Tháp Chàm
509	CTY TNHH MTV THIẾT BỊ NỘI THẤT NB	64B Trần Nhân Tông, KP.8, P. Thanh Sơn, Phan Rang- Tháp Chàm
510	CTY TNHH ĐẦU TƯ AN PHÁT - NINH THUẬN	66T Hải Thượng Lãn Ông, P. Tấn Tài, Phan Rang- Tháp Chàm
511	CTY TNHH TMDV MIAMI NINH THUẬN	Lô TM31-25, TM 32-25, Đào Tấn, khu đô thị Đông Bắc, P. Thanh Sơn, Phan Rang- Tháp Chàm
512	CTY TNHH ĐẦU TƯ THƯƠNG MẠI PHÁT TRIỂN HÙNG PHÁT	73 Trương Định, P. Phước Mỹ, Phan Rang-Tháp Chàm
513	CTY TNHH GIÁO DỤC ALPHA NT	209 21 tháng 8, P. Phước Mỹ, Phan Rang- Tháp Chàm
514	CTY TNHH BẤT ĐỘNG SẢN VÀ DỊCH VỤ DU LỊCH MINH QUÂN	31H Hải Thượng Lãn Ông, KP.6, P. Tấn Tài, Phan Rang- Tháp Chàm
515	CTY TNHH TMDV VÀ KỸ THUẬT NGÀNH YẾN NINH THUẬN	65 21 tháng 8, P. Phủ Hà, Phan Rang- Tháp Chàm
516	CTY TNHH TM&DV DU LỊCH PRAZ TRAVEL	242 Yên Ninh, P. Mỹ Đông, Phan Rang- Tháp Chàm
517	CTY TNHH THƯƠNG MẠI KỸ THUẬT B&M	KP.4, Triệu Quang Phục, P. Mỹ Hải, Phan Rang-Tháp Chàm
518	CTY TNHH XÂY DỰNG 88 NINH THUẬN	81/14 Huỳnh Tấn Phát, P. Đài Sơn, Phan Rang-Tháp Chàm
519	CTY CP KIẾN TRÚC CÁT VÀ TƯỜNG	Thôn Tân Hội, Xã Thành Hải, Phan Rang- Tháp Chàm
520	CTY TNHH MTV TPH NINH THUẬN	Đường Lê Anh Xuân, khu đô thị mới Đông Bắc (K1), P. Mỹ Bình, Phan Rang- Tháp Chàm
521	DNTN YẾN SÀO NGÔ MẾN	11D Nguyễn Văn Cừ, P. Đài Sơn, Phan Rang-Tháp Chàm
522	DNTN XÂY DỰNG VÀ NỘI THẤT ĐĂNG KHANG	08 Trần Nhân Tông, Khu Đô thị K1, P. Thanh Sơn, Phan Rang- Tháp Chàm
523	CTY TNHH THƯƠNG MẠI XÂY DỰNG PHƯỚC NAM	Tổ 01, KP. 01, P. Bảo An, Phan Rang- Tháp Chàm
524	CTY TNHH TÍN LỘC PR	45 Lê Lợi, P. Kinh Dinh, Phan Rang- Tháp Chàm
525	CTY TNHH THƯƠNG MẠI TỔNG	17 Phạm Hùng, KP.1, P. Đài Sơn, Phan Rang-

STT	TÊN CÔNG TY	ĐỊA CHỈ
	HỢP THỰC PHẨM QUỐC KHÁNH	Tháp Chàm
526	CTY TNHH TOWA STEEL VN	43/1 Bắc Ái, P. Đô Vinh, Phan Rang- Tháp Chàm
527	CTY TNHH THƯƠNG MẠI VÀ DU LỊCH MAI ANH XUÂN	15/18A Dương Quảng Hàm, P. Đài Sơn, Phan Rang- Tháp Chàm
528	CTY TNHH GIỐNG THỦY SẢN HISTAR VIỆT NAM	40 Đào Tấn, KP.3, P. Thanh Sơn, Phan Rang- Tháp Chàm
529	CTY TNHH KIẾN TRÚC XÂY DỰNG KHANG THỊNH NINH THUẬN	03 Nguyễn Khuyến, P. Phước Mỹ, Phan Rang- Tháp Chàm
530	CTY TNHH XUẤT NHẬP KHẨU YẾN SÀO VẠN LỘC XUÂN	Đường Nguyễn Ngọc Lân, KP.1, P. Mỹ Bình, Phan Rang- Tháp Chàm
531	CTY TNHH SIÊU NĂNG LƯỢNG VI SINH ÚC	Lô 10 Dãy N1, 16 tháng 4, P. Mỹ Hải, Phan Rang- Tháp Chàm
532	DNTN QUẢN LÝ VÀ THANH LÝ TÀI SẢN THỊNH VƯỢNG	73 Trương Định, P. Phước Mỹ, Phan Rang- Tháp Chàm
533	CTY TNHH THỦY KIM NINH THUẬN	LK 12, 13, 14 TM 18, Văn Cao, Khu K1, P. Thanh Sơn, Phan Rang- Tháp Chàm
534	CTY TNHH THIẾT BỊ PCCC VÀ CNCH NINH THUẬN	23 Trần Phú, Khu thương mại Thanh Hà, P. Phú Hà, Phan Rang- Tháp Chàm
535	CTY TNHH TRẮC ĐỊA - XÂY DỰNG TOÀN ĐẠT	03 Hồ Xuân Hương, P. Kinh Dinh, Phan Rang- Tháp Chàm
536	CTY TNHH TƯ VẤN THIẾT KẾ VÀ XÂY DỰNG Q&A	24 Hà Huy Giáp, P. Đài Sơn, Phan Rang- Tháp Chàm
537	CTY TNHH RADIO NINH THUẬN	86 Trần Nhân Tông, P. Thanh Sơn, Phan Rang- Tháp Chàm
538	DNTN PHƯƠNG BẢO CHÂU	18 Lê Đại Hành, P. Phước Mỹ, Phan Rang- Tháp Chàm
539	CTY TNHH XÂY DỰNG P HOME	69A Ngô Gia Tự, P. Thanh Sơn, Phan Rang- Tháp Chàm
540	CTY TNHH TƯ VẤN THIẾT KẾ XÂY DỰNG T&L	01D Huỳnh Tấn Phát, KP.2, P. Đài Sơn, Phan Rang- Tháp Chàm
541	CTY TNHH DỊCH VỤ TAXI ĐỒNG NHÂN THÀNH	Đường Tân Đà, KP.7, P. Thanh Sơn, Phan Rang- Tháp Chàm
542	CTY TNHH XÂY DỰNG TÂN THÀNH PHÁT PHAN RANG	22 Lưu Trọng Lư, P. Thanh Sơn, Phan Rang- Tháp Chàm
543	CTY TNHH TMDV GIA VIỆT NINH THUẬN	Đường Minh Mạng, tổ 26, KP.6, P. Đô Vinh, Phan Rang- Tháp Chàm
544	DNTN XÂY DỰNG VÀ QUẢNG CÁO P DESIGN	204 16 tháng 4, P. Mỹ Bình, Phan Rang- Tháp Chàm
545	CTY TNHH THƯƠNG MẠI KỸ THUẬT XÂY DỰNG ÂU THỊ	Khu A - K1, Nguyễn Trục, P. Thanh Sơn, Phan Rang- Tháp Chàm
546	CTY CP TẬP ĐOÀN ĐẦU TƯ NÔNG NGHIỆP ORGANIC NINH THUẬN	257/2B 21 tháng 8, P. Phước Mỹ, Phan Rang- Tháp Chàm
547	CTY TNHH THƯƠNG MẠI VÀ VẬN TẢI ĐĂNG NHÂN	242 Lê Duẩn, P. Phú Hà, Phan Rang- Tháp Chàm

STT	TÊN CÔNG TY	ĐỊA CHỈ
548	CTY TNHH TMDV CỎ HỒNG	285A/1 Ngô Gia Tự, P. Tấn Tài, Phan Rang-Tháp Chàm
549	CTY TNHH TMDV NGỌC MỸ	Hẻm 98 Hải Thượng Lãn Ông, P. Tấn Tài, Phan Rang- Tháp Chàm
550	CTY TNHH ĐẦU TƯ PHÁT TRIỂN NHÀ Ở XÃ HỘI NINH THUẬN	221 - 223 Thống Nhất, P. Thanh Sơn, Phan Rang- Tháp Chàm
551	CTY TNHH XÂY DỰNG VẬN TẢI PHÚC THÀNH 96	12 Phan Thanh Giản, P. Đài Sơn, Phan Rang-Tháp Chàm
552	CTY TNHH TM&DV VẬN TẢI THÀNH ĐẠT NINH THUẬN	11 Mạc Thị Bưởi, P. Mỹ Bình, Phan Rang- Tháp Chàm
553	CTY CP DƯỢC LIỆU NINH THUẬN	Lô 14, Khu nhà liền kề, Trương Vĩnh Ký, P. Phước Mỹ, Phan Rang- Tháp Chàm
554	CTY TNHH KHAI THÁC THƯƠNG MẠI XUẤT KHẨU KHOÁNG SẢN ĐÁ XANH	66 Lê Thánh Tôn, P. Thanh Sơn, Phan Rang-Tháp Chàm
555	CTY TNHH ĐẦU TƯ XÂY DỰNG BÌNH QUÝ	68/38/1 Trương Định, P. Phước Mỹ, Phan Rang-Tháp Chàm
556	CTY TNHH MTV THIÊN THƯ NINH THUẬN	241/23 Thống Nhất, P. Đài Sơn, Phan Rang-Tháp Chàm
557	CTY TNHH HOA MAI NINH THUẬN	131-135 Trần Quang Diệu, P. Thanh Sơn, Phan Rang- Tháp Chàm
558	CTY TNHH SẢN XUẤT SEALIGHT	Thôn Tân Sơn 2, Xã Thành Hải, Phan Rang-Tháp Chàm
559	CTY TNHH DVTM 85FLOWER	20/9A Cao Bá Quát, P. Thanh Sơn, Phan Rang-Tháp Chàm
560	CTY TNHH IN ẤN và QUẢNG CÁO GIANG DESIGN	406 Ngô Gia Tự, P. Thanh Sơn, Phan Rang-Tháp Chàm
561	CTY TNHH THIẾT BỊ ĐIỆN NƯỚC TIẾN MINH	39 Nguyễn Văn Cừ, P. Đài Sơn, Phan Rang-Tháp Chàm
562	CTY TNHH THIẾT KẾ THI CÔNG XD&TM HOÀNG TUẤN	58 Trường Chinh, P. Văn Hải, Phan Rang- Tháp Chàm
563	CTY TNHH THƯƠNG MẠI VẬN TẢI PHÚ CƯỜNG NINH THUẬN	12 Phan Thanh Giản, P. Đài Sơn, Phan Rang-Tháp Chàm
564	CTY CP HÓA MỸ PHẨM OZON	03 Lê Duẩn, thôn Tân Sơn 2, Xã Thành Hải, Phan Rang- Tháp Chàm
565	CTY TNHH TƯ VẤN THIẾT KẾ VÀ THI CÔNG XÂY DỰNG XAVAN HOUSE	41/102 Trần Đại Nghĩa, P. Mỹ Đông, Phan Rang- Tháp Chàm
566	CTY TNHH CƠ ĐIỆN TRẦN VŨ	217 Trường Chinh, KP.11, P. Văn Hải, Phan Rang- Tháp Chàm
567	CTY TNHH XD&TM DỊCH VỤ THUẬN THẢO NINH THUẬN	Khu tái định cư Xóm Lờ, tổ 1, KP.1, P. Bảo An, Phan Rang- Tháp Chàm
568	CTY TNHH XÂY DỰNG MINH NHẬT NINH THUẬN	17/49/9 Thống Nhất, P. Đài Sơn, Phan Rang-Tháp Chàm
569	CTY TNHH MTV BI BO NINH THUẬN	345/1 Thống Nhất, P. Thanh Sơn, Phan Rang-

STT	TÊN CÔNG TY	ĐỊA CHỈ
		Tháp Chàm
570	CTY TNHH DỊCH VỤ BẢO VỆ Á CHÂU VIỆT NAM	Thôn Tân Sơn 2, Xã Thành Hải, Phan Rang-Tháp Chàm
571	CTY CP TRUNG QUÍ NT	Đường Phan Đăng Lưu, KP.1, P. Phước Mỹ, Phan Rang- Tháp Chàm
572	CTY TNHH VẬN CHUYỂN DAXA	66 Lê Thánh Tôn, P. Thanh Sơn, Phan Rang-Tháp Chàm
573	CTY TNHH SẢN XUẤT THƯƠNG MẠI THÉP QUANG PHÁT	Đường Phan Đăng Lưu, KP.7, P. Đô Vinh, Phan Rang- Tháp Chàm
574	CTY TNHH XÂY DỰNG - THƯƠNG MẠI DOANH PHÁT NINH THUẬN	20, Đình Đức Thiện, P. Mỹ Bình, Phan Rang-Tháp Chàm
575	CTY TNHH THUẬN PHÁT CONSTRUCTION	232 Thống Nhất, P. Phủ Hà, Phan Rang- Tháp Chàm
576	CTY TNHH BẢO VỆ THỰC VẬT HTV	Lô TM 7-16, Huy Cận, khu K1, P. Mỹ Bình, Phan Rang- Tháp Chàm
577	CTY TNHH THƯƠNG MẠI DUY THỊNH PHÁT	277 21 tháng 8, P. Phước Mỹ, Phan Rang- Tháp Chàm
578	CTY TNHH BAMECO	Đường Phan Đăng Lưu, KP.7, P. Đô Vinh, Phan Rang- Tháp Chàm
579	CTY TNHH ĐỊA CHẤT TÚ TRƯỞNG	214 Ngô Gia Tự, P. Thanh Sơn, Phan Rang-Tháp Chàm
580	CTY TNHH TMDV ANNA SPA-BEAUTY	79/4 Trần Quang Diệu, P. Thanh Sơn, Phan Rang- Tháp Chàm
581	CTY TNHH CƠ KHÍ XÂY DỰNG NGỌC DỪNG	Tổ 1, KP.6, P. Đạo Long, Phan Rang- Tháp Chàm
582	CTY TNHH SẢN XUẤT THƯƠNG MẠI Ý NHI	BT 10.5 Trần Văn Giàu, KP.7, P. Thanh Sơn, Phan Rang- Tháp Chàm
583	CTY TNHH DUNG PHOTOCOPY	QL1A, thôn Suối Đá, Xã Lợi Hải, Thuận Bắc
584	CTY TNHH ĐẦU TƯ CHỢ MỸ NHƠN	Thôn Mỹ Nhơn, Xã Bắc Phong, Thuận Bắc
585	CTY CP TM&DV XĂNG DẦU TƯỜNG AN	QL1, Thôn Gò Sạn, Xã Bắc Phong, Thuận Bắc
586	CTY TNHH DU LỊCH VÀ SINH THÁI DỪNG LÊ	Thôn Bình Tiên, Xã Công Hải, Thuận Bắc
587	CTY CP SINH HỌC QUỐC TẾ CÔNG NGHỆ XANH	QL1A, thôn Gò Sạn, Xã Bắc Phong, Thuận Bắc
588	CTY TNHH BẮC SƠN - NINH THUẬN	Thôn Bình Nghĩa, Xã Bắc Sơn, Thuận Bắc
589	CTY TNHH ĐẦU TƯ PHÁT TRIỂN DU LỊCH VIỆT - PHIM TRƯỜNG DU LONG	Thôn Cà Rôm, Xã Công Hải, Thuận Bắc
590	CTY TNHH DU LỊCH HOÀNG NAM BMT. VN	Thôn Suối Đá, Xã Lợi Hải, Thuận Bắc
591	CTY CP XUÂN THIÊN NINH THUẬN (NỘP HỘ THUẾ NHÀ THÀU)	Thôn Mỹ Nhơn, Xã Bắc Phong, Thuận Bắc
592	CTY CP XUÂN THIÊN THUẬN BẮC	Thôn Mỹ Nhơn, Xã Bắc Phong, Thuận Bắc

STT	TÊN CÔNG TY	ĐỊA CHỈ
	(NỘP HỘ THUẾ NHÀ THẦU)	
593	CTY TNHH ĐÔ THỊ TẤN PHÁT NINH THUẬN	Thôn Suối Đá, Xã Lợi Hải, Thuận Bắc
594	CTY TNHH ĐIỆN NĂNG HOÀNG DIỆP	Thôn Đầu Suối, Xã Phước Chiến, Thuận Bắc
595	CTY TNHH ĐẦU TƯ XD&TM THUẬN BẮC	Khu TM9, Thôn án Đạt, Xã Lợi Hải, Thuận Bắc
596	CTY TNHH G4Đ	Thôn Ân Đạt, Xã Lợi Hải, Thuận Bắc
597	CTY TNHH ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN DỊCH VỤ HOÀI NHÂN	Thôn Hiệp Thành, Xã Công Hải, Thuận Bắc
598	CTY TNHH ĐIỆN LỰC DU LONG	Thôn Kiền Kiền, Xã Lợi Hải, Thuận Bắc
599	CTY CP SẢN XUẤT VÀ ĐẦU TƯ HOÀNG THÀNH ĐO LƯƠNG	Lô C6 Khu Công nghiệp Du Long, Xã Lợi Hải, Thuận Bắc
600	CTY CP VẬN TẢI - KHO VẬN AN PHÚ	Thôn Suối Đá, Xã Lợi Hải, Thuận Bắc
601	CTY CP THƯƠNG MẠI DU LỊCH THUẬN BẮC	QL1A, thôn Suối Đá, Xã Lợi Hải, Thuận Bắc
602	CTY TNHH GỖ TRUNG NAM	Ấn Đạt, Xã Lợi Hải, Thuận Bắc
603	CTY CP TRẠM DỪNG CHÂN NINH THUẬN	QL1A, thôn Suối Đá, Xã Lợi Hải, Thuận Bắc
604	CTY TNHH CÔNG QUỐC	Thôn Gò Sạn, Xã Bắc Phong, Thuận Bắc
605	CTY TNHH GIẢI PHÁP CÔNG NGHỆ CƠ KHÍ PHẠM GIA	Thôn Suối Giếng, Xã Công Hải, Thuận Bắc
606	CTY CP SẢN XUẤT VẬT LIỆU XÂY DỰNG KINH BẮC	Thiện Đức, Xã Phước Ninh, Thuận Nam
607	CTY CP HÓA CHẤT BİM	QL1A, thôn Quán Thẻ 1, Xã Phước Minh, Thuận Nam
608	CTY TNHH KHAI THÁC VÀ THƯƠNG MẠI VẠN THÀNH	Thôn Từ Thiện, Xã Phước Dinh, Thuận Nam
609	CTY TNHH TRAN FAMILY ENERGY VIET NAM	Thôn Quán Thẻ 1, Xã Phước Minh, Thuận Nam
610	CTY CP HÓA CHẤT CÀ NÁ SB	QL1A, thôn Quán Thẻ 1, Xã Phước Minh, Thuận Nam
611	CTY CP ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN TÂN NAM THUẬN	Thôn Lạc Tiến, Xã Phước Minh, Thuận Nam
612	CTY CP HẬU CẦN CÀ NÁ	Thôn Lạc Nghiệp 1, Xã Cà Ná, Thuận Nam
613	CTY TNHH CHẾ BIẾN THỦY SẢN LONG HÙNG	Thôn Lạc Sơn 1, Xã Cà Ná, Thuận Nam
614	CTY CP LÂM ĐẠI THẮNG - NINH THUẬN	Lô B3-2, Khu Công nghiệp Phước Nam, Xã Phước Nam, Thuận Nam
615	CTY TNHH BONSAI QUÁN THẺ	QL1A, Quán Thẻ 3, Xã Phước Minh, Thuận Nam
616	CTY TNHH SẢN XUẤT GIỐNG THỦY SẢN CHÍ THẮNG	Thôn Lạc Sơn 1, Xã Cà Ná, Thuận Nam

STT	TÊN CÔNG TY	ĐỊA CHỈ
617	CTY TNHH TM DV THUẬN NAM BT	Thôn Văn Lâm 3, Xã Phước Nam, Thuận Nam
618	CTY CP DỆT MAY LIÊN PHƯƠNG - NINH THUẬN	Thôn Hiếu Thiện, Xã Phước Ninh, Thuận Nam
619	CTY TNHH XÂY DỰNG THÀNH NAM NINH THUẬN	Thôn 2, Xã Nhị Hà, Thuận Nam
620	CTY TNHH NHẤT PHONG-TYTY	Thôn Lạc Sơn 2, Xã Cà Ná, Thuận Nam
621	CTY TNHH KHAI THÁC KHOÁNG SẢN ĐẠI PHÁT PHAN RANG	Thôn Là A, Xã Phước Hà, Thuận Nam
622	CTY TNHH KHAI THÁC KHOÁNG SẢN ĐỨC PHÁT	Thôn Là A, Xã Phước Hà, Thuận Nam
623	CTY TNHH TM DV KHÍ LPG NINH THUẬN	Thôn Hiếu Thiện, Xã Phước Ninh, Thuận Nam
624	CTY CP SẢN XUẤT VẬT LIỆU TM&XD KINH BẮC	Thôn Thiện Đức, Xã Phước Ninh, Thuận Nam
625	CTY CP ĐIỆN PHƯỚC HÀ	Đường trung tâm hành chính Thuận Nam, Thôn Văn Lâm 3, Xã Phước Nam, Thuận Nam
626	CTY CP ĐIỆN PHƯỚC DINH	QL1A, Thôn Thiện Đức, Xã Phước Ninh, Thuận Nam
627	CTY TNHH TM&DV XUÂN DÂN NINH THUẬN	Thôn Thiện Đức, Xã Phước Ninh, Thuận Nam
628	CTY TNHH TH SPICE	Quán Thè 3, Xã Phước Minh, Thuận Nam
629	CTY TNHH TMDV VẬN TẢI AN TÂM NINH THUẬN	Thôn Văn Lâm 3, Xã Phước Nam, Thuận Nam
630	CTY TNHH HOÀNG THIÊN PHÚ NINH THUẬN	Lô B2-B3, Khu Công nghiệp Phước Nam, Xã Phước Nam, Thuận Nam
631	CTY TNHH HOÀNG THUẬN NAM	Thiện Đức, Xã Phước Ninh, Thuận Nam
632	CTY CP DTA 757 NINH THUẬN	Thôn Quán Thè 3, Xã Phước Minh, Thuận Nam
633	CTY TNHH TM&DV QUAHACO	Thôn Lạc Sơn 3, Xã Cà Ná, Thuận Nam
634	CTY CP ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN NĂNG LƯỢNG BE	Thôn Tân Bồn, Xã Phước Ninh, Thuận Nam
635	CTY TNHH HẢI SẢN HỒNG THẨM NINH THUẬN	Thôn Lạc Sơn 2, Xã Cà Ná, Thuận Nam
636	CTY CP KỸ THUẬT NÔNG NGHIỆP MŨI DINH	Thôn Sơn Hải 2, Xã Phước Dinh, Thuận Nam
637	CTY CP THỦY SẢN MŨI DINH	Thôn Từ Thiện, Xã Phước Dinh, Thuận Nam
638	CTY TNHH HÙNG NGỌC PHƯỚC MINH	Thôn Quán Thè 2, Xã Phước Minh, Thuận Nam
639	DNTN PHONG PHI TIỀN	Thôn Lạc Sơn 2, Xã Cà Ná, Thuận Nam
640	CTY CP KINH BẮC LOGISTICS	Thôn Thiện Đức, Xã Phước Ninh, Thuận Nam
641	CTY TNHH THƯƠNG MẠI VẬN TẢI HOÀNG NGỌC LÊN	Thôn Lạc Sơn 3, Xã Cà Ná, Thuận Nam
642	CTY TNHH XÂY DỰNG DỊCH VỤ NV	Thôn Từ Thiện, Xã Phước Dinh, Thuận Nam

ffff

STT	TÊN CÔNG TY	ĐỊA CHỈ
643	CTY TNHH KSM PHÚC AN	Thôn Lạc Tân 2, Xã Phước Diêm, Thuận Nam
644	CTY CP ĐẦU TƯ XÂY DỰNG SYRENA CÀ NÁ	QL1A, thôn Quán Thê 1, Xã Phước Minh, Thuận Nam
645	CTY TNHH THƯƠNG MẠI VẬN TẢI KHÁNH THUẬN TN	Thôn Văn Lâm 3, Xã Phước Nam, Thuận Nam
646	CTY TNHH NHUẬN THỊNH PHÁT	Thôn Lạc Sơn 1, Xã Cà Ná, Thuận Nam
647	CTY CP THIẾT KẾ THI CÔNG NỘI THẤT MỘC NGHI	Thôn Lạc Nghiệp, Xã Cà Ná, Thuận Nam
648	CTY CP BIM NINH THUẬN	Thôn Tân Bồn, Xã Phước Ninh, Thuận Nam
649	CTY TNHH TMDV SẢN XUẤT NAM VIỆT	Thôn 3, Xã Nhị Hà, Thuận Nam
650	DNTN XÂY DỰNG TRÍ VIỆT THẢO	Thôn Lạc Sơn 1, Xã Cà Ná, Thuận Nam

PHỤ LỤC 5: KẾT QUẢ PHÂN TÍCH DỮ LIỆU

[illegible]

hhhh

VQH5												0.824	
VTC1													0.851
VTC2													0.878
VTC3													0.845
VTC4													0.888
VTC5													0.877

Bảng PL5.2: Construct Reliability and Validity – Overview

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_(1))	Composite reliability (rho_(3))	Average variance extracted (AVE)
GTCL	0.935	0.936	0.953	0.836
HVCT	0.914	0.914	0.936	0.744
PTNL	0.915	0.915	0.940	0.796
TCHT	0.901	0.903	0.931	0.770
TQHD	0.911	0.911	0.931	0.691
TTDP	0.943	0.944	0.955	0.780
TTDT	0.948	0.949	0.960	0.829
TTTH	0.862	0.873	0.900	0.645
VCN	0.892	0.893	0.933	0.822
VHTN	0.934	0.934	0.953	0.834
VHTQ	0.916	0.934	0.940	0.798
VQH	0.907	0.908	0.931	0.730
VTC	0.918	0.919	0.939	0.753

Bảng PL5.3: Discriminant Validity – Fornell-Larcker Criterion

	GTCL	HVCT	PTNL	TCHT	TQHD	TTDP	TTDT	TTTH	VCN	VHTN	VHTQ	VQH	VTC
GTCL	0.915												
HVCT	0.473	0.863											
PTNL	0.420	0.473	0.892										
TCHT	0.416	0.515	0.445	0.878									
TQHD	0.508	0.721	0.495	0.456	0.831								
TTDP	0.303	0.346	0.356	0.241	0.402	0.883							
TTDT	0.222	0.229	0.131	0.174	0.277	0.174	0.910						
TTTH	0.334	0.394	0.302	0.394	0.341	0.306	0.150	0.803					
VCN	0.320	0.405	0.248	0.307	0.425	0.171	0.204	0.240	0.907				
VHTN	0.265	0.350	0.329	0.316	0.453	0.372	0.155	0.247	0.256	0.913			
VHTQ	0.125	0.203	0.194	0.174	0.208	0.167	0.379	0.194	0.194	0.139	0.893		
VQH	0.317	0.357	0.387	0.322	0.393	0.197	0.255	0.208	0.468	0.373	0.243	0.854	
VTC	0.291	0.315	0.252	0.294	0.324	0.224	0.165	0.194	0.316	0.247	0.206	0.323	0.868

Bảng PL5.4: Discriminant Validity – Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) – Matrix

	GTCL	HVCT	PTNL	TCHT	TQHD	TTDP	TTDT	TTTH	VCN	VHTN	VHTQ	VQH
GTCL												
HVCT	0.509											
PTNL	0.452	0.517										
TCHT	0.45	0.569	0.488									
TQHD	0.549	0.79	0.542	0.502								
TTDP	0.321	0.373	0.383	0.261	0.433							
TTDT	0.234	0.246	0.14	0.189	0.297	0.182						
TTTH	0.362	0.439	0.331	0.442	0.379	0.333	0.163					
VCN	0.348	0.448	0.275	0.344	0.472	0.186	0.221	0.268				
VHTN	0.282	0.379	0.355	0.343	0.489	0.396	0.162	0.268	0.281			
VHTQ	0.131	0.214	0.207	0.185	0.222	0.177	0.405	0.211	0.211	0.146		
VQH	0.343	0.392	0.425	0.357	0.431	0.212	0.274	0.225	0.518	0.405	0.262	
VTC	0.311	0.341	0.274	0.322	0.351	0.239	0.176	0.208	0.347	0.263	0.221	0.351

Bảng PL5.5: Collinearity Statistics (VIF) - Outer Model- List

	VIF
GTCL	1.332
HVCT1	3.097
HVCT2	2.122
HVCT3	2.811
HVCT4	2.278
HVCT5	3.303
PTNL	1.425
TCHT	1.402
TQHD1	3.977
TQHD2	4.304
TQHD3	3.616
TQHD4	4.038
TQHD5	4.021
TQHD6	3.522
TTDP	1.124
TTDT	1.042
TTTH	1.116
VCN	1.331
VHTN	1.184
VHTQ	1.054
VQH	1.338
VTC	1.162

Bảng PL5.6: Path coefficients – Mean, STDEV, T Values, P Values

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ((O/STDEV))	p values
GTCL -> VHCT	0.352	0.352	0.018	19.475	0.000
HVCT -> TQHD	0.469	0.469	0.046	10.266	0.000
PTNL -> VHCT	0.341	0.341	0.016	21.940	0.000
TCHT -> VHCT	0.328	0.327	0.016	20.747	0.000
TTDP -> TTQT	0.657	0.656	0.039	16.758	0.000
TTDT -> TTQT	0.389	0.386	0.039	9.960	0.000
TTQT -> HVCT	0.141	0.142	0.048	2.929	0.003
TTQT -> TQHD	0.100	0.100	0.039	2.547	0.011
TTTH -> TTQT	0.370	0.368	0.027	13.725	0.000
VCN -> VTT	0.329	0.329	0.019	17.198	0.000
VHCT -> HVCT	0.470	0.469	0.054	8.649	0.000
VHCT -> TQHD	0.260	0.260	0.055	4.679	0.000
VHTN -> VHCT	0.295	0.294	0.019	15.146	0.000
VHTQ -> VHCT	0.152	0.151	0.023	6.711	0.000
VQH -> VTT	0.514	0.513	0.024	21.016	0.000
VTC -> VTT	0.466	0.466	0.025	18.435	0.000
VTT -> HVCT	0.143	0.144	0.043	3.317	0.001
VTT -> TQHD	0.089	0.091	0.043	2.076	0.038

Bảng PL5.7: Outer Loadings – Mean, STDEV, T Values, P Values

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ((O/STDEV))	p values
GTCL -> VHCT	0.758	0.753	0.040	18.814	0.000
PTNL -> VHCT	0.747	0.742	0.045	16.739	0.000
TCHT -> VHCT	0.748	0.743	0.044	16.855	0.000
TTDP -> TTQT	0.769	0.762	0.061	12.552	0.000
TTDT -> TTQT	0.520	0.516	0.074	6.998	0.000
TTTH -> TTQT	0.752	0.747	0.060	12.577	0.000
VCN -> VTT	0.848	0.842	0.047	18.216	0.000
VHTN -> VHCT	0.622	0.616	0.051	12.155	0.000
VHTQ -> VHCT	0.317	0.314	0.060	5.271	0.000
VQH -> VTT	0.766	0.760	0.054	14.269	0.000
VTC -> VTT	0.653	0.651	0.069	9.500	0.000

Bảng PL5.8: Outer Weights – Mean, STDEV, T-Values, P Values

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ((O/STDEV))	p values
GTCL -> VHCT	0.396	0.395	0.064	6.237	0.000
PTNL -> VHCT	0.316	0.315	0.070	4.528	0.000
TCHT -> VHCT	0.331	0.331	0.066	5.020	0.000
TTDP -> TTQT	0.545	0.541	0.083	6.538	0.000
TTDT -> TTQT	0.345	0.343	0.084	4.098	0.000
TTTH -> TTQT	0.533	0.531	0.081	6.576	0.000
VCN -> VTT	0.552	0.549	0.083	6.677	0.000
VHTN -> VHCT	0.293	0.289	0.060	4.875	0.000
VHTQ -> VHCT	0.108	0.107	0.052	2.078	0.038
VQH -> VTT	0.395	0.390	0.088	4.505	0.000
VTC -> VTT	0.351	0.352	0.081	4.358	0.000

kkkk

Bảng PL5.9: Discriminant validity- Cross loadings

	HVCT	TQHD	TTQT	VHTC	VTT
GTCL	0.473	0.508	0.420	0.758	0.404
HVCT1	0.889	0.620	0.429	0.523	0.407
HVCT2	0.818	0.595	0.406	0.555	0.415
HVCT3	0.873	0.602	0.417	0.573	0.396
HVCT4	0.832	0.645	0.403	0.510	0.398
HVCT5	0.898	0.646	0.407	0.561	0.432
PTNL	0.473	0.495	0.401	0.747	0.378
TCHT	0.515	0.456	0.401	0.748	0.400
TQHD1	0.592	0.823	0.394	0.533	0.439
TQHD2	0.600	0.852	0.446	0.570	0.402
TQHD3	0.608	0.829	0.459	0.549	0.424
TQHD4	0.602	0.827	0.348	0.501	0.428
TQHD5	0.613	0.835	0.433	0.595	0.420
TQHD6	0.583	0.822	0.396	0.563	0.398
TTDP	0.346	0.402	0.769	0.439	0.250
TTDT	0.229	0.277	0.520	0.273	0.271
TTTH	0.394	0.341	0.752	0.452	0.283
VCN	0.405	0.425	0.291	0.402	0.848
VHTN	0.350	0.453	0.388	0.622	0.375
VHTQ	0.203	0.208	0.325	0.317	0.276
VQH	0.357	0.393	0.306	0.490	0.766
VTC	0.315	0.324	0.283	0.387	0.653

Bảng PL5.10: Collinearity Statistics (VIF) - Inner Model- List

	VIF
HVCT -> TQHD	1.780
TTQT -> HVCT	1.506
TTQT -> TQHD	1.549
VHTC -> HVCT	1.851
VHTC -> TQHD	2.211
VTT -> HVCT	1.450
VTT -> TQHD	1.500

Bảng PL5.11: Model Fit

	Saturated model	Estimated model
SRMR	0.051	0.051
d_ULS	0.648	0.648
d_G	0.467	0.467
Chi-square	1030.822	1030.822
NFI	0.803	0.803

Bảng PL5.12: R-Square- Overview

	R-square	R-square adjusted
HVCT	0.438	0.434
TQHD	0.605	0.601

Bảng PL5.13: Cross-Validated Redundancy – Total

	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
HVCT	2060.000	1398.615	0.321
TQHD	2472.000	1445.172	0.415
TTQT	1236.000	1236.000	0.000
VHTC	2060.000	2060.000	0.000
VTT	1236.000	1236.000	0.000

Bảng PL5.14: f-Square – List

	f-square
HVCT -> TQHD	0.306
TTQT -> HVCT	0.029
TTQT -> TQHD	0.011
VHTC -> HVCT	0.195
VHTC -> TQHD	0.081
VTT -> HVCT	0.034
VTT -> TQHD	0.018

Bảng PL5.15: Path Coefficients – Mean, STDEV, T Values, P Values

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	p values
-> TQHD	0.111	0.108	0.050	2.200	0.028
HVCT -> DMTC	0.787	0.787	0.026	29.727	0.000
HVCT -> TQHD	0.373	0.370	0.063	5.907	0.000
TTQT -> HVCT	0.156	0.157	0.049	3.204	0.001
TTQT -> TQHD	0.083	0.087	0.040	2.067	0.039

mmmm

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	p values
VHTC -> HVCT	0.450	0.452	0.055	8.242	0.000
VHTC -> TQHD	0.268	0.269	0.055	4.904	0.000
VTT -> HVCT	0.168	0.169	0.044	3.768	0.000
VTT -> TQHD	0.110	0.112	0.045	2.446	0.014

Bảng PL5.16: Specific Indirect Effects – Mean, STDEV, T Values, P Values

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	p values
TTQT -> HVCT -> TQHD	0.072	0.073	0.024	3.074	0.002
VTT -> HVCT -> TQHD	0.078	0.078	0.022	3.579	0.000
VHTC -> HVCT -> TQHD	0.209	0.208	0.033	6.271	0.000

Bảng PL5.17: Total Indirect Effects

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	p values
TTQT -> TQHD	0.072	0.073	0.024	3.074	0.002
VHTC -> TQHD	0.209	0.208	0.033	6.271	0.000
VTT -> TQHD	0.078	0.078	0.022	3.579	0.000

Bảng PL5.18: Total Effects

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	p values
HVCT -> TQHD	0.464	0.459	0.047	9.854	0.000
TTQT -> HVCT	0.156	0.158	0.049	3.188	0.001
TTQT -> TQHD	0.082	0.084	0.041	2.014	0.044
VHTC -> HVCT	0.450	0.452	0.054	8.312	0.000
VHTC -> TQHD	0.266	0.269	0.055	4.800	0.000
VTT -> HVCT	0.168	0.170	0.044	3.784	0.000
VTT -> TQHD	0.105	0.107	0.044	2.367	0.018

Bảng PL5.19: Path coefficients – Bootstrap MGA theo Loại hình DN

	Difference (L1 - L2)	Difference (L1 - L3)	Difference (L1 - L4)	Difference (L1 - L5)	Difference (L2 - L3)	Difference (L2 - L4)	Difference (L2 - L5)	Difference (L3 - L4)	Difference (L3 - L5)	Difference (L4 - L5)
HVCT -> TQHD	0.056	0.064	0.232	0.504	0.009	0.176	0.448	0.168	0.439	0.272
TTQT -> HVCT	-0.061	0.133	-0.094	0.457	0.194	-0.033	0.517	-0.227	0.324	0.550
TTQT -> TQHD	-0.026	0.003	0.155	0.255	0.030	0.182	0.281	0.152	0.252	0.099
VHTC -> HVCT	0.055	-0.013	-0.086	-0.208	-0.068	-0.141	-0.263	-0.074	-0.195	-0.121
VHTC -> TQHD	-0.145	-0.129	-0.202	-0.437	0.016	-0.057	-0.292	-0.074	-0.309	-0.235
VTT -> HVCT	0.030	-0.018	0.250	-0.040	-0.048	0.220	-0.070	0.268	-0.022	-0.290
VTT -> TQHD	0.297	0.155	0.141	-0.136	-0.143	-0.156	-0.433	-0.013	-0.291	-0.277

	1-tailed (L1 vs L2) p value	1-tailed (L1 vs L3) p value	1-tailed (L1 vs L4) p value	1-tailed (L1 vs L5) p value	1-tailed (L2 vs L3) p value	1-tailed (L2 vs L4) p value	1-tailed (L2 vs L5) p value	1-tailed (L3 vs L4) p value	1-tailed (L3 vs L5) p value	1-tailed (L4 vs L5) p value
HVCT -> TQHD	0.358	0.382	0.158	0.073	0.482	0.212	0.091	0.269	0.114	0.229
TTQT -> HVCT	0.678	0.221	0.707	0.054	0.097	0.584	0.029	0.889	0.133	0.030
TTQT -> TQHD	0.583	0.492	0.201	0.176	0.398	0.143	0.147	0.195	0.175	0.349
VHTC -> HVCT	0.335	0.520	0.690	0.766	0.644	0.803	0.817	0.642	0.739	0.668
VHTC -> TQHD	0.836	0.736	0.836	0.921	0.476	0.627	0.854	0.622	0.837	0.776
VTT -> HVCT	0.405	0.558	0.059	0.539	0.648	0.066	0.577	0.065	0.516	0.805
VTT -> TQHD	0.004	0.151	0.200	0.707	0.866	0.854	0.942	0.536	0.855	0.836

	2-tailed (L1 vs L2) p value	2-tailed (L1 vs L3) p value	2-tailed (L1 vs L4) p value	2-tailed (L1 vs L5) p value	2-tailed (L2 vs L3) p value	2-tailed (L2 vs L4) p value	2-tailed (L2 vs L5) p value	2-tailed (L3 vs L4) p value	2-tailed (L3 vs L5) p value	2-tailed (L4 vs L5) p value
HVCT -> TQHD	0.716	0.765	0.316	0.146	0.964	0.424	0.181	0.537	0.229	0.459

0000

	2-tailed (L1 vs L2) p value	2-tailed (L1 vs L3) p value	2-tailed (L1 vs L4) p value	2-tailed (L1 vs L5) p value	2-tailed (L2 vs L3) p value	2-tailed (L2 vs L4) p value	2-tailed (L2 vs L5) p value	2-tailed (L3 vs L4) p value	2-tailed (L3 vs L5) p value	2-tailed (L4 vs L5) p value
TTQT -> HVCT	0.644	0.442	0.586	0.108	0.194	0.832	0.057	0.223	0.267	0.061
TTQT -> TQHD	0.833	0.984	0.402	0.352	0.796	0.286	0.294	0.391	0.349	0.698
VHTC -> HVCT	0.669	0.961	0.620	0.467	0.712	0.394	0.367	0.717	0.522	0.665
VHTC -> TQHD	0.328	0.527	0.328	0.158	0.952	0.746	0.292	0.757	0.326	0.449
VTT -> HVCT	0.811	0.884	0.119	0.922	0.703	0.133	0.846	0.129	0.969	0.390
VTT -> TQHD	0.008	0.303	0.401	0.586	0.268	0.292	0.116	0.927	0.290	0.328

Bảng PL5.20: Path coefficients – Bootstrap MGA theo Tuổi đời DN

	Difference (T1 - T2)	Difference (T1 - T3)	Difference (T1 - T4)	Difference (T2 - T3)	Difference (T2 - T4)	Difference (T3 - T4)
-> TQHD	-0.398	-0.515	-0.369	-0.117	0.029	0.146
HVCT -> DMTC	0.098	0.192	0.095	0.094	-0.003	-0.097
HVCT -> TQHD	-0.061	-0.030	-0.166	0.031	-0.105	-0.136
TTQT -> HVCT	0.185	0.196	0.163	0.011	-0.022	-0.033
TTQT -> TQHD	0.285	0.149	0.245	-0.135	-0.039	0.096
VHTC -> HVCT	-0.154	0.119	-0.031	0.273	0.122	-0.151
VHTC -> TQHD	0.031	0.215	0.154	0.183	0.123	-0.060
VTT -> HVCT	0.099	-0.159	0.043	-0.258	-0.056	0.202
VTT -> TQHD	0.207	0.159	0.251	-0.048	0.044	0.092

	1-tailed (T1 vs T2) p value	1-tailed (T1 vs T3) p value	1-tailed (T1 vs T4) p value	1-tailed (T2 vs T3) p value	1-tailed (T2 vs T4) p value	1-tailed (T3 vs T4) p value
-> TQHD	0.892	0.955	0.884	0.794	0.403	0.103
HVCT -> DMTC	0.087	0.016	0.072	0.113	0.499	0.926
HVCT -> TQHD	0.557	0.526	0.664	0.427	0.726	0.820
TTQT -> HVCT	0.220	0.202	0.236	0.464	0.568	0.616
TTQT -> TQHD	0.109	0.246	0.135	0.880	0.644	0.175
VHTC -> HVCT	0.696	0.348	0.549	0.031	0.180	0.895
VHTC -> TQHD	0.457	0.176	0.252	0.110	0.209	0.673
VTT -> HVCT	0.343	0.723	0.420	0.988	0.690	0.019
VTT -> TQHD	0.164	0.231	0.121	0.679	0.332	0.200

	2-tailed (T1 vs T2) p value	2-tailed (T1 vs T3) p value	2-tailed (T1 vs T4) p value	2-tailed (T2 vs T3) p value	2-tailed (T2 vs T4) p value	2-tailed (T3 vs T4) p value
-> TQHD	0.216	0.089	0.231	0.412	0.806	0.207
HVCT -> DMTC	0.173	0.031	0.143	0.225	0.999	0.147
HVCT -> TQHD	0.886	0.947	0.672	0.854	0.548	0.360
TTQT -> HVCT	0.441	0.405	0.472	0.928	0.864	0.767
TTQT -> TQHD	0.218	0.491	0.270	0.239	0.711	0.350
VHTC -> HVCT	0.607	0.696	0.902	0.061	0.360	0.210
VHTC -> TQHD	0.913	0.352	0.505	0.221	0.417	0.654
VTT -> HVCT	0.686	0.554	0.840	0.024	0.620	0.038
VTT -> TQHD	0.328	0.463	0.241	0.643	0.664	0.400

Bảng PL5.21: Path coefficients – Bootstrap MGA theo Quy mô DN

	Difference (Q1 - Q2)	Difference (Q1 - Q3)	Difference (Q1 - Q4)	Difference (Q2 - Q3)	Difference (Q2 - Q4)	Difference (Q3 - Q4)
-> TQHD	0.101	0.068	0.069	-0.033	-0.032	0.001
HVCT -> DMTC	0.038	0.135	0.063	0.097	0.026	-0.071
HVCT -> TQHD	-0.501	-0.416	-0.359	0.085	0.142	0.056
TTQT -> HVCT	-0.129	0.001	-0.048	0.130	0.081	-0.049
TTQT -> TQHD	-0.068	-0.014	0.040	0.054	0.108	0.054
VHTC -> HVCT	0.237	0.261	0.212	0.025	-0.024	-0.049
VHTC -> TQHD	0.570	0.376	0.308	-0.194	-0.261	-0.067
VTT -> HVCT	-0.001	-0.036	0.021	-0.034	0.022	0.056
VTT -> TQHD	-0.096	0.005	-0.003	0.101	0.094	-0.007

	1-tailed (Q1 vs Q2) p value	1-tailed (Q1 vs Q3) p value	1-tailed (Q1 vs Q4) p value	1-tailed (Q2 vs Q3) p value	1-tailed (Q2 vs Q4) p value	1-tailed (Q3 vs Q4) p value
-> TQHD	0.310	0.357	0.357	0.600	0.595	0.495
HVCT -> DMTC	0.279	0.019	0.114	0.096	0.328	0.864
HVCT -> TQHD	0.960	0.943	0.911	0.312	0.223	0.353
TTQT -> HVCT	0.769	0.515	0.639	0.189	0.290	0.667
TTQT -> TQHD	0.655	0.529	0.378	0.343	0.191	0.297
VHTC -> HVCT	0.097	0.049	0.089	0.445	0.566	0.646
VHTC -> TQHD	0.004	0.024	0.055	0.916	0.959	0.694
VTT -> HVCT	0.501	0.605	0.451	0.622	0.447	0.300
VTT -> TQHD	0.742	0.504	0.524	0.187	0.214	0.528

	2-tailed (Q1 vs Q2) p value	2-tailed (Q1 vs Q3) p value	2-tailed (Q1 vs Q4) p value	2-tailed (Q2 vs Q3) p value	2-tailed (Q2 vs Q4) p value	2-tailed (Q3 vs Q4) p value
-> TQHD	0.620	0.715	0.714	0.799	0.811	0.990
HVCT -> DMTC	0.558	0.038	0.228	0.192	0.657	0.272
HVCT -> TQHD	0.080	0.115	0.178	0.624	0.445	0.706
TTQT -> HVCT	0.462	0.970	0.721	0.378	0.580	0.665
TTQT -> TQHD	0.691	0.943	0.757	0.687	0.382	0.594
VHTC -> HVCT	0.193	0.098	0.178	0.889	0.868	0.708
VHTC -> TQHD	0.008	0.048	0.109	0.169	0.082	0.611
VTT -> HVCT	0.999	0.789	0.901	0.755	0.894	0.599
VTT -> TQHD	0.516	0.992	0.953	0.374	0.428	0.943