



TÁC ĐỘNG CỦA HỌC TẬP LIÊN TỤC, KẾT NỐI HỆ THỐNG, LÃNH ĐẠO CHIẾN LƯỢC ĐẾN CHIA SẺ TRI THỨC TRONG CÁC TỔ CHỨC: NGHIÊN CỨU TRƯỜNG HỢP CÁC DOANH NGHIỆP DU LỊCH KHU VỰC QUẢNG NAM – ĐÀ NẴNG – THỪA THIÊN HUẾ

Phùng Thị Phước An*, Lê Thị Thảo Ly, Hồ Thị Thanh Uyên

Trường Đại học Kinh tế - Đại học Đà Nẵng, 71 Ngũ Hành Sơn, Ngũ Hành Sơn, Đà Nẵng, Việt Nam

* Tác giả liên hệ: Phùng Thị Phước An <anptp@due.edu.vn>

(Ngày nhận bài: 24-3-2024; Ngày chấp nhận đăng: 8-6-2024)

Tóm tắt. Chia sẻ tri thức là một trong những cách quan trọng để duy trì lợi thế cạnh tranh trong bối cảnh môi trường kinh doanh ngày càng nhiều biến động như hiện nay. Nghiên cứu định lượng này sử dụng bảng câu hỏi với thang Likert 5 điểm và cách tiếp cận xử lý dữ liệu PLS-SEM trên 181 nhà quản lý doanh nghiệp thuộc hệ sinh thái kinh doanh du lịch ở khu vực Quảng Nam - Đà Nẵng - Thừa Thiên Huế để kiểm tra mối quan hệ giữa học tập liên tục, kết nối hệ thống, lãnh đạo chiến lược với chia sẻ tri thức trong tổ chức. Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng lãnh đạo chiến lược là yếu tố tác động lớn nhất, tiếp đến là kết nối hệ thống và học tập liên tục cũng có tác động tích cực đến chia sẻ tri thức. Nghiên cứu này cung cấp thông tin hữu ích cho các doanh nghiệp trong lĩnh vực du lịch ở ba khu vực trên nhằm cải thiện hoạt động chia sẻ tri thức để hợp tác hiệu quả.

Từ khóa: chia sẻ tri thức, học tập liên tục, kết nối hệ thống, lãnh đạo chiến lược

Impact of continuous learning, system connections, and strategic leadership on knowledge sharing in organizations: Case study of tourism enterprises in the Quang Nam – Da Nang – Thua Thien Hue region

Phung Thi Phuoc An*, Le Thi Thao Ly, Ho Thi Thanh Uyen

University of Economics - The University of Danang, 71 Ngu Hanh Son, Ngu Hanh Son, Da Nang, Vietnam

* Correspondence to Phung Thi Phuoc An <anptp@due.edu.vn>

(Received: March 24, 2024; Accepted: June 8, 2024)

Abstract. Knowledge sharing is one of the crucial approaches to maintaining competitiveness in today's increasingly dynamic business environment. This quantitative research employs a questionnaire with a 5-point Likert scale and the PLS-SEM data processing approach on 181 managers in tourism businesses in the Quang Nam - Da Nang - Thua Thien Hue region to investigate the relationships between continuous learning, system connections, strategic leadership, and knowledge sharing within organizations. The research findings indicate that strategic leadership is the most influential factor, followed by system connections and continuous learning. This study provides valuable insights for tourism businesses in the three aforementioned regions to enhance knowledge-sharing practices for effective collaboration.

Keywords: knowledge sharing, continuous learning, system connections, strategic leadership

1 Đặt vấn đề

Trong vài thập kỷ qua, các nhà quản lý đã nhận thức được rằng tri thức là một trong những yếu tố tạo ra lợi thế cạnh tranh cho tổ chức của họ [1]. Những người sở hữu kiến thức cụ thể có thể có được những lợi ích và vị trí độc nhất và khi chia sẻ kiến thức đó với người khác, họ sẽ mất đi vị trí độc nhất của họ trong tổ chức [2]. Tuy nhiên, nghiên cứu của Smith [3] cho rằng, tri thức chỉ được tăng lên bằng cách chia sẻ chứ không phải bằng cách tích trữ. Vì vậy, việc thúc đẩy và tạo dựng nên văn hóa chia sẻ tri thức giữa các thành viên trong tổ chức là điều vô cùng quan trọng giúp cho tổ chức có được năng lực cần thiết để tồn tại và phát triển. Một số nghiên cứu thực nghiệm trước đây cho thấy rằng học tập liên tục có thể thúc đẩy chia sẻ tri thức trong tổ chức [4]. Chia sẻ tri thức giúp tạo ra một môi trường để học tập tập thể, khi các cá nhân tham gia vào việc thu thập và đóng góp kiến thức thì sẽ tạo ra được sức mạnh tổng hợp giữa mọi người, do đó làm tăng tính sáng tạo, loại bỏ đi sự dư thừa và thúc đẩy gia tăng ý tưởng đổi mới [5]. Trong phân tích so sánh của Luthans [6], sự khác biệt giữa các nhà quản lý thành công so với các nhà quản lý hiệu quả đó là việc thực hiện nhiều hoạt động kết nối mạng lưới ra bên ngoài hơn. Luthans [6] chỉ ra rằng những nhà quản lý thực sự thành công thì thực hiện hệ thống kết nối ra bên ngoài nhiều hơn và giao tiếp thường xuyên hơn so với những người quản lý kém thành công. Kết nối hệ thống được hiểu là mọi người liên kết với cộng đồng bên ngoài để nắm bắt được sự thay đổi

của môi trường kinh doanh và xu hướng ngành, để từ đó họ điều chỉnh thực hành công việc và nhìn thấy được tác động của công việc của họ đối với doanh nghiệp. Miller và Cardinal [7]; Zabriskie và cs. [8] cho rằng lãnh đạo chiến lược liên quan đến mọi hoạt động và có thể thúc đẩy việc chia sẻ tri thức trong tổ chức. Theo Bolden [9], chức năng ban đầu của một nhà lãnh đạo chính là lãnh đạo chiến lược, và việc cải thiện môi trường học tập được xem là một trách nhiệm chính của nhà lãnh đạo chiến lược giúp định hướng hoạt động các cá nhân trong tổ chức. Khi nhà lãnh đạo hiểu được tầm quan trọng của tri thức họ sẽ sẵn sàng đầu tư để phát triển tri thức đồng thời tạo ra một môi trường làm việc tích cực, an toàn, không có sự chỉ trích và khuyến khích nhân viên cởi mở tiếp nhận và chia sẻ những ý tưởng mới với nhau. Các khái niệm về lãnh đạo chiến lược, kết nối hệ thống trong bối cảnh doanh nghiệp vẫn còn khá mới và chỉ được quan tâm một vài năm gần đây trong những nghiên cứu về một tổ chức học tập ở môi trường giáo dục [10]. Bên cạnh đó, các nghiên cứu trước đây chỉ xem xét học tập liên tục, lãnh đạo chiến lược và kết nối hệ thống như là một khía cạnh của tổ chức học tập như các nghiên cứu của Karkoulian, Jiménez-Jiménez, Ng [4, 11, 12]. Trong khi đó, mối quan hệ giữa ba nhân tố này cùng với chia sẻ tri thức vẫn chưa được tìm hiểu và nghiên cứu trong bối cảnh các doanh nghiệp tại Việt Nam.

Ở các tỉnh thành tại khu vực miền Trung Việt Nam, nhằm tăng cường liên kết, hợp tác và phát huy thế mạnh du lịch của từng địa phương, tạo đà phục hồi du lịch trong và ngay sau dịch COVID - 19, vào tháng 5 năm 2020, lễ ký kết và công bố chương trình liên kết hành động phục hồi và phát triển du lịch Thừa Thiên Huế - Đà Nẵng - Quảng Nam được tổ chức. Vào tháng 7 năm 2023, hội thảo liên kết phát triển du lịch xanh nhằm tăng cường liên kết, hợp tác giữa các doanh nghiệp du lịch giữa ba địa phương trên. Bên cạnh đó, còn có chương trình gặp gỡ giao lưu giữa các đại biểu tham dự hội thảo, đây là dịp để các đại biểu có cơ hội giao lưu, gặp gỡ, kết nối trao đổi kinh nghiệm, chia sẻ kiến thức, liên kết và hợp tác trong thời gian tới. Tuy nhiên cho tới nay, vẫn chưa có báo cáo chính thức về hiệu quả của các chương trình liên kết nói chung và tình hình chia sẻ tri thức nói riêng.

Chính vì những lí do trên, chúng tôi tiến hành thực hiện nghiên cứu: “Tác động của học tập liên tục, kết nối hệ thống, lãnh đạo chiến lược đến chia sẻ tri thức trong các tổ chức - nghiên cứu trường hợp các doanh nghiệp du lịch khu vực Quảng Nam – Đà Nẵng – Thừa Thiên Huế” để trả lời cho hai câu hỏi: (1) Có tồn tại mối quan hệ giữa học tập liên tục, kết nối hệ thống, lãnh đạo chiến lược tới chia sẻ tri thức tại các doanh nghiệp khu vực Quảng Nam - Đà Nẵng – Thừa Thiên Huế không? (2) Mức độ tác động của các nhân tố: học tập liên tục, kết nối hệ thống, lãnh đạo chiến lược tới chia sẻ tri thức tại các doanh nghiệp du lịch ở khu vực này?

2 Cơ sở lý thuyết, phương pháp nghiên cứu

2.1 Cơ sở lý thuyết

Chia sẻ tri thức (knowledge- sharing) được hiểu là hành động cung cấp tri thức cho người khác, và chia sẻ tri thức giữa các cá nhân là quy trình mà tri thức do một cá nhân nắm giữ được chuyển đổi thành dạng mà người khác có thể hiểu, tiếp thu và sử dụng [13]. Ngoài việc giúp tạo

ra tri thức mới, chia sẻ tri thức còn là một trong những chiến lược tốt nhất giúp bảo tồn tri thức trong tổ chức [14, 15]. Các nghiên cứu trước đây đã thực hiện kiểm chứng mối quan hệ giữa chia sẻ tri thức với rất nhiều các nhân tố khác chẳng hạn sự đổi mới [16], các khía cạnh của một tổ chức học tập (học tập liên tục, đối thoại và hỏi đáp, học tập và cộng tác nhóm, hệ thống nắm bắt và chia sẻ tri thức, kết nối hệ thống, trao quyền và lãnh đạo chiến lược [4]).

Học tập liên tục là học tập không có sự bắt đầu hay kết thúc, đó là một quá trình liên tục của việc học và phát triển, có thể được thực hiện một cách chính thức hoặc không chính thức, bao gồm việc suy nghĩ, chiêm nghiệm và học hỏi vấn đề nào đó một cách có ý thức [17]. Để thành công trong môi trường kinh doanh không ngừng biến đổi hiện nay, người lao động trong một tổ chức cần có khả năng học hỏi và thích nghi nhanh với sự thay đổi liên tục của môi trường. Để đạt được điều này, cả tổ chức và người lao động đều phải nỗ lực đáng kể trong việc thúc đẩy học tập liên tục và chia sẻ tri thức [18]. Việc tạo ra một môi trường nơi việc học tập được đánh giá cao trong công ty là một chiến lược khác để thúc đẩy việc học tập liên tục [19]. Hsu [20] cho rằng, học tập liên tục là một con đường hai chiều. Bên cạnh việc nhân viên được khuyến khích tìm kiếm cơ hội học tập và tham gia tích cực vào việc chia sẻ tri thức thì các nhà quản lý và lãnh đạo cũng nên tích cực trong việc hỗ trợ và tạo điều kiện thuận lợi cho hành trình học tập của nhân viên. Nghiên cứu cũng chỉ ra rằng, việc học tập liên tục có ý nghĩa tích cực đối với cả chia sẻ tri thức và động lực nội tại của nhân viên. Ngoài ra, nghiên cứu của Karkouliau [4] tại các công ty ở Liban cũng đề xuất rằng học tập liên tục trong tổ chức giúp nâng cao xu hướng chia sẻ tri thức của nhân viên. Dựa trên những lập luận này, chúng tôi đưa ra giả thuyết:

H1: Học tập liên tục tác động tích cực đến chia sẻ tri thức.

Kết nối hệ thống được hiểu là sự kết nối tổ chức với môi trường bên trong (nhân viên, phòng ban, quy trình, ...) và môi trường bên ngoài của nó (khách hàng, nhà cung cấp, đối tác, ...), phản ánh tư duy và cách hành động của tổ chức [21]. Kết nối hệ thống giúp tổ chức nhận diện những biến động, cơ hội, rủi ro của môi trường bên ngoài, từ đó tổ chức sẽ chủ động hơn trong việc đáp ứng với sự thay đổi cũng như tìm kiếm các cơ hội để đổi mới và phát triển [22]. Liao, Castandeda và Cuellar [16, 23] cho rằng những ý tưởng mới sẽ được thúc đẩy thông qua các hoạt động chia sẻ tri thức giữa các nhân viên. Kết nối hệ thống là một khái niệm còn khá mới mẻ và chưa được nhiều nhà nghiên cứu tiếp cận. Nghiên cứu của Karkouliau [4] là nghiên cứu đầu tiên chứng minh về mối quan hệ giữa kết nối hệ thống và chia sẻ tri thức. Qua những lập luận, chúng tôi đề xuất giả thuyết:

H2: Kết nối hệ thống có tác động tích cực đến chia sẻ tri thức.

Lãnh đạo chiến lược là một trong các yếu tố đóng vai trò quan trọng đối với tổ chức trong môi trường có nhiều thay đổi [24]. Theo Guillo [25] định nghĩa lãnh đạo chiến lược là trí tuệ và khả năng nhìn xa trông rộng về việc hoạch định và thực hiện các kế hoạch đề ra trong một môi trường chiến lược bất ổn, phức tạp. Griffin và cs. [26] cũng chỉ ra lãnh đạo có thể giúp người khác tìm ra phương hướng và mục đích thông qua tầm nhìn chung. Nghiên cứu trước đây của Liao [16] khẳng định việc có một tầm nhìn chung giúp các thành viên trong tổ chức có xu hướng nghiên cứu những chủ đề giống nhau hoặc chia sẻ kinh nghiệm và kiến thức của họ trong cùng

một mục tiêu và có thể đưa ra những ý tưởng mới. Các thành viên của tổ chức có chung tầm nhìn sẽ có nhiều khả năng trở thành đối tác chia sẻ, trao đổi tài nguyên và tri thức của họ với nhau [27]. Theo đó, nghiên cứu của Taminiau và cs. [28] đã tiến hành điều tra và khẳng định rằng nhà lãnh đạo chiến lược có vai trò quan trọng đối với việc chia sẻ tri thức giữa các cá nhân và từ đó dẫn đến sự đổi mới trong tổ chức. Nghiên cứu của Gharama và cs. [29] cũng đã kiểm chứng lãnh đạo chiến lược có thể là một trong những công cụ làm gia tăng hành vi đổi mới của nhân viên thông qua việc chia sẻ tri thức. Từ những lập luận trên, chúng tôi đề xuất giả thuyết:

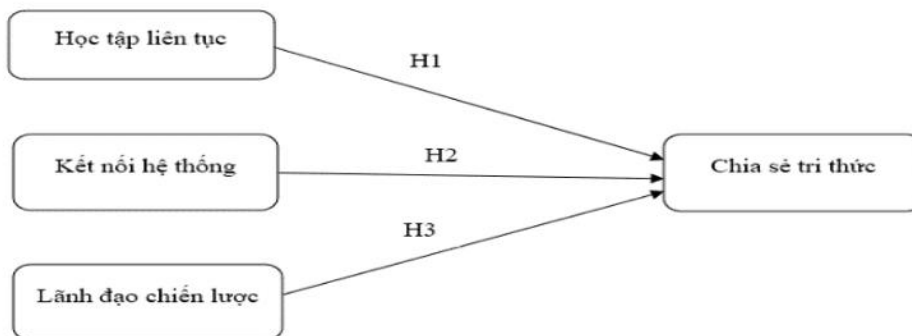
H3: Lãnh đạo chiến lược có tác động tích cực đến chia sẻ tri thức.

Từ những giả thiết trên, nhóm tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu ở Hình 1.

2.2 Phương pháp nghiên cứu

Ban đầu, nhóm nghiên cứu đã tổng hợp và phân tích nghiên cứu trong nước và quốc tế nhằm phục vụ cho việc xây dựng hệ thống lý thuyết. Bên cạnh đó, nhóm nghiên cứu cũng tiến hành đề xuất mô hình nghiên cứu, xây dựng thang đo phù hợp sau đó gửi đến 3 chuyên gia trong lĩnh vực quản trị tri thức, hành vi tổ chức để kiểm tra sự phù hợp của thang đo. Giai đoạn sau, chúng tôi sử dụng phương pháp nghiên cứu định lượng. Chọn mẫu thuận tiện là những trưởng nhóm/ trưởng phòng/ giám đốc thông qua một danh sách liên hệ có sẵn các quản lý trong các doanh nghiệp có liên quan đến hoạt động du lịch ở khu vực Quảng Nam – Huế – Đà Nẵng. Nhóm nghiên cứu tiến hành thực hiện pretest (5 người) sau đó pilot test 50 đáp viên song song với việc điều chỉnh câu chữ để đảm bảo rằng đáp viên hiểu các câu hỏi trong bảng hỏi theo cùng một cách. Sau khi thực nghiệm thí điểm và nhận phản hồi về mặt dữ liệu và góp ý từ 5 trưởng phòng nhân sự, chúng tôi đã làm việc một lần nữa với chuyên gia, chúng tôi quyết định điều chỉnh loại bỏ hai biến quan sát liên quan đến nhân tố kết nối hệ thống. Các biến đo lường sau cùng được trình bày ở bảng 1.

Nhóm tác giả tiếp tục thực hiện khảo sát chính thức, dữ liệu sau khi thu thập và làm sạch, chúng tôi sử dụng PLS-SEM để thực hiện phân tích kết quả nghiên cứu là vì ủng hộ với kích



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

Nguồn: Nhóm tác giả đề xuất

thước mẫu nhỏ và phù hợp với nghiên cứu có nền tảng lý thuyết chưa phát triển. Bài nghiên cứu sử dụng thang đo Likert 5 điểm từ 1- hoàn toàn không đồng ý đến 5- hoàn toàn đồng ý. Thang đo gồm 4 nhân tố bao gồm: (1) học tập liên tục - CL (3 biến quan sát); (2) kết nối hệ thống - SC (4 biến quan sát); (3) lãnh đạo chiến lược - SL (4 biến quan sát) [21]; (4) chia sẻ tri thức - KS (4 biến quan sát) [30]. Danh sách tổng hợp các biến đo lường được trình bày chi tiết ở Bảng 1.

Đối tượng khảo sát tập trung vào các cấp quản lý (trưởng nhóm, trưởng phòng, giám đốc) vì hơn ai hết, họ sẽ hiểu chiến lược và văn hóa tổ chức. Trong hầu hết các cuộc khảo sát, kích thước mẫu từ 30 đến 500 là phù hợp để thực hiện phân tích thống kê [31]. Theo Hair và cs. [32], kích thước mẫu phải ít nhất lớn hơn năm lần số biến được sử dụng trong phân tích nhân tố. Với số biến quan sát là 15, nên nghiên cứu này cần thu được tối thiểu 75 phiếu khảo sát hợp lệ. Trên

Bảng 1. Bảng tổng hợp danh sách các biến đo lường

Mã	Chi báo	Tham khảo
Học tập liên tục (CL)		
CL1	Trong tổ chức của tôi, mọi người giúp nhau học hỏi.	
CL2	Chúng tôi được dành thời gian để hỗ trợ cho việc việc học.	Leufvén và cs. [22]
CL3	Chúng tôi được khen thưởng cho học tập.	
Kết nối hệ thống (SC)		
SC1	Tổ chức của tôi hợp tác với các tổ chức khác để đáp ứng nhu cầu lẫn nhau.	
SC2	Tổ chức của tôi khuyến khích mọi người nhận câu trả lời từ khắp tổ chức khi giải quyết vấn đề.	Leufvén và cs. [22];
SC3	Tổ chức của tôi giúp nhân viên cân bằng giữa công việc và gia đình.	Jyothibabu và cs. [21].
SC4	Tổ chức của tôi xem xét tác động của các quyết định đối với tinh thần của nhân viên.	
Lãnh đạo chiến lược (SL)		
SL1	Trong tổ chức của tôi, các nhà lãnh đạo đóng vai trò là cố vấn và huấn luyện nhân viên.	
SL2	Trong tổ chức của tôi, các nhà lãnh đạo liên tục tìm kiếm cơ hội để học hỏi.	Leufvén và cs. [22];
SL3	Trong tổ chức của tôi, các nhà lãnh đạo đảm bảo rằng các hành động của tổ chức nhất quán với các giá trị của nó.	Jyothibabu và cs. [21].
SL4	Trong tổ chức của tôi, các nhà lãnh đạo cập nhật thông tin về đối thủ cạnh tranh, xu hướng của ngành, định hướng của tổ chức và chia sẻ thông tin đó với nhân viên.	
Chia sẻ tri thức (KS)		
KS1	Dễ dàng chia sẻ kiến thức giữa các đồng nghiệp trong công ty.	
KS2	Những kinh nghiệm tích lũy được lưu giữ và chia sẻ trong tổ chức.	
KS3	Tất cả nhân viên được phép truy cập kho kiến thức trong công ty.	Abu-Shanab & Subaih [30]
KS4	Ban lãnh đạo công ty và môi trường khuyến khích sử dụng công nghệ để lưu trữ và sử dụng kiến thức cho tương lai.	

thực tế, chúng tôi thu được 205 phiếu trả lời ở các vị trí quản lý. Sau khi được làm sạch, còn 181 phiếu trả lời hợp lệ được dùng làm dữ liệu cho nghiên cứu.

3 Kết quả

3.1 Mô tả đặc điểm mẫu quan sát

Về đặc điểm các nhà quản lý tham gia khảo sát, trong tổng số 181 đáp viên được thống kê ở Bảng 2, số lượng nam giới là 67, chiếm tỷ lệ 37,02%, còn lại là 114 người nữ, chiếm 62,98%. Độ tuổi dưới 30 chiếm tỷ lệ cao nhất (47,51%), từ 30–50 tuổi xếp thứ hai với tỷ lệ là 46,96%. Số lượng đáp viên nắm vị trí trưởng nhóm chiếm tỷ lệ cao nhất với 89,50%, vị trí trưởng phòng và giám đốc nắm tỷ trọng nhỏ hơn (9,40% và 1,10%). Có một sự chênh lệch lớn về mặt số lượng đáp viên là những quản lý đến từ Đà Nẵng (88,40%) so với hai khu vực còn lại do nhóm tác giả thực hiện chọn mẫu thuận tiện. Có tới 60,77% người quản lý được hỏi làm trong lĩnh vực kinh doanh và dịch vụ, số còn lại làm rải rác trong các lĩnh vực khác như công nghệ thông tin, sản xuất, giáo dục, y tế, xây dựng và các hoạt động khác.

3.2 Đánh giá mô hình đo lường

Hệ số tải ngoài - outer loading

Theo Hair và cs. [32], hệ số outer loading dưới 0,4 thì biến quan sát cần được loại bỏ khỏi mô hình. Do đó, đã có hai biến quan sát bị loại bỏ. Nhóm nghiên cứu vẫn quyết định giữ lại biến KS3 (0,697 - Tất cả nhân viên được phép truy cập kho kiến thức trong công ty) vì khi loại bỏ biến KS3 thì độ tin cậy tổng hợp KS đã bị giảm.

Bảng 2. Mô tả đặc điểm mẫu quan sát

	Đặc điểm	Tần suất	Tỷ lệ (%)		Đặc điểm	Tần suất	Tỷ lệ (%)
Giới tính	Nam	67	37,02	Khu vực	Quảng Nam	8	4,42
	Nữ	114	62,98		Đà Nẵng	160	88,40
Tuổi	Dưới 30 tuổi	86	47,51	Thừa Thiên Huế	13	7,18	
	Từ 30 đến 50 tuổi	85	46,96	Công nghệ thông tin	19	10,50	
	Từ 50 tuổi trở lên	10	5,53	Sản xuất	18	9,94	
Vị trí công việc	Trưởng nhóm	162	89,50	Ngành nghề	Kinh doanh và dịch vụ	110	60,77
	Trưởng phòng	17	9,40		Giáo dục và y tế	20	11,05
	Giám đốc	2	1,10		Xây dựng	9	4,97
					Khác	5	2,76

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu

Dựa vào hệ số tải ngoài sau khi loại biến trong Bảng 3, nhóm nghiên cứu nhận thấy hệ số tải nhân tố đều thỏa mãn theo ngưỡng đánh giá của Hair và cs. [32].

Độ tin cậy và độ hội tụ của thang đo

Kết quả phân tích dữ liệu trong Bảng 4 cho thấy tất cả các hệ số Cronbach's Alpha trong mô hình nghiên cứu có giá trị nằm trong đoạn từ 0 đến 1 và giá trị của các hệ số Cronbach's Alpha này đều gần với mức 1 chứng tỏ các biến quan sát có sự tương quan với nhau và thang đo được đánh giá là có độ tin cậy. Cùng với đó, hệ số Composite reliability (CR) của học tập liên tục (CL) là 0,873, chia sẻ tri thức (KS) là 0,868, kết nối hệ thống (SC) là 0,876, và lãnh đạo chiến lược (SL) là 0,886. Tất cả các hệ số Composite reliability (CR) đều lớn hơn 0,7 cho thấy thang đo đảm bảo độ tin cậy. Chỉ số phương sai trung bình AVE của các nhân tố học tập liên tục (CL), chia sẻ tri thức (KS), kết nối hệ thống (SC) và lãnh đạo chiến lược (SL) lần lượt là 0,696, 0,623, 0,640, 0,660. Điều này chứng tỏ rằng thang đo đạt giá trị hội tụ vì tất cả các chỉ số AVE của mô hình đều lớn hơn mức 0,5.

Bảng 3. Hệ số tải ngoài sau khi loại biến

	CL	KS	SC	SL
CL1	0,839			
CL2	0,878			
CL3	0,784			
KS1		0,800		
KS2		0,846		
KS3		0,697		
KS4		0,806		
SC1			0,750	
SC2			0,791	
SC3			0,815	
SC4			0,841	
SL1				0,805
SL2				0,821
SL3				0,834
SL4				0,787

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu

Bảng 4. Phân tích độ tin cậy và độ hội tụ thang đo

	Cronbach's Alpha	rho_A	CR	AVE
CL	0,783	0,797	0,873	0,696
KS	0,796	0,803	0,868	0,623
SC	0,812	0,818	0,876	0,640
SL	0,828	0,828	0,886	0,660

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu

Đánh giá tính phân biệt của thang đo

Hệ số Forell-Larcker

Tính phân biệt được đảm bảo khi căn bậc hai của chỉ số phương sai trung bình (AVE) cho mỗi biến tiềm ẩn cao hơn tất cả tương quan giữa các biến tiềm ẩn với nhau [33]. Ở nghiên cứu này các giá trị trên đường chéo chính là căn bậc 2 của AVE, còn bên dưới là hệ số tương quan đôi một giữa các biến. Các giá trị trên đường chéo trong Bảng 5 lần lượt là 0,834; 0,789; 0,800; và 0,812. Các giá trị bên dưới đường chéo đều thấp hơn các giá trị bên trên đường chéo nên có thể kết luận rằng mô hình nghiên cứu thỏa mãn tính phân biệt.

Chỉ số tương quan HTMT

Tính phân biệt được đánh giá qua chỉ số HTMT, theo nghiên cứu của Henseler và cộng sự [34], nếu chỉ số HTMT dưới 0,9 các giá trị phân biệt sẽ được đảm bảo. Dựa trên kết quả phân tích ở Bảng 6, chúng tôi nhận thấy chỉ số HTMT của tất cả các biến đều nhỏ hơn 0,9 chứng tỏ giá trị phân biệt đôi một giữa biến tiềm ẩn được đảm bảo.

Bảng 5. Hệ số Forell-Larcker

	CL	KS	SC	SL
CL	0,834			
KS	0,692	0,789		
SC	0,712	0,701	0,800	
SL	0,704	0,725	0,694	0,812

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu

Bảng 6. Chỉ số tương quan Heterotrait-Monotrait

	CL	KS	SC	SL
CL				
KS	0,864			
SC	0,897	0,871		
SL	0,868	0,890	0,845	

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu

Đánh giá đa cộng tuyến

Hệ số VIF của các biến quan sát trong Bảng 7 đều nhỏ hơn 3, theo Hair và cs. [35] điều này chứng tỏ rằng mô hình không bị hiện tượng đa cộng tuyến.

Bảng 7. Hệ số đa cộng tuyến

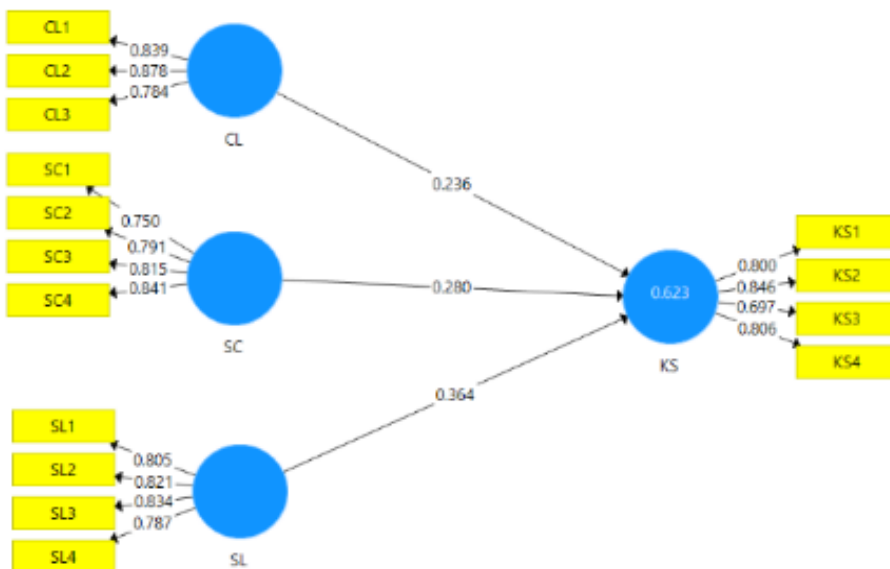
	VIF		VIF		VIF
CL1	1,566	KS3	1,374	SC4	1,919
CL2	1,930	KS4	1,655	SL1	1,725
CL3	1,593	SC1	1,527	SL2	1,849
KS1	1,737	SC2	1,598	SL3	1,915
KS2	1,967	SC3	1,822	SL4	1,619

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu

3.3 Đánh giá mô hình cấu trúc PLS – SEM

Mức ý nghĩa thống kê và mức độ tác động của hệ số hồi quy

Từ kết quả ở Bảng 8, có thể thấy được giá trị P-value ở tất cả các mối quan hệ đều nhỏ hơn 0,05 (độ tin cậy 95%), chứng tỏ rằng tất cả các mối tác động này đều có ý nghĩa thống kê. Hơn nữa, hệ số tác động chuẩn hóa của ba biến CL, SC, SL lên KS lần lượt là 0,236; 0,280 và 0,364. Điều này cho thấy rằng mức độ tác động của ba biến này lên KS theo thứ tự từ mạnh đến yếu là SL, SC và CL. Từ kết quả phân tích trên, tất cả các giả thuyết đều được chấp nhận.



Hình 1. Mô hình cấu trúc

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu

Bảng 8. Mỗi quan hệ tác động

	O	M	STDEV	T	P
CL -> KS	0,236	0,230	0,074	3,184	0,001
SC -> KS	0,280	0,283	0,076	3,683	0,000
SL -> KS	0,364	0,366	0,064	5,699	0,000

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu

Mức độ giải thích của biến độc lập cho biến phụ thuộc (R bình phương)

Từ Bảng 9 có thể thấy R bình phương hiệu chỉnh của KS bằng 0,617 chứng tỏ rằng các biến độc lập (CL,SC,SL) đã giải thích được 61,7% sự biến thiên (phương sai) của biến KS và 38,3% còn lại là từ sai số hay từ các yếu tố khác chưa đưa vào mô hình.

Mức độ ảnh hưởng của biến độc lập lên biến phụ thuộc (f-square)

Các biến độc lập trong mô hình PLS - SEM đều có ảnh hưởng lên biến phụ thuộc bởi vì chỉ số f square đều trên 0,02. Tuy nhiên mức độ ảnh hưởng giữa các biến là khác nhau. Dựa trên kết quả từ Bảng 10, có thể thấy rằng, chỉ số f square của biến CL lên KS, SC lên KS, và SL lên KS lần lượt là: 0,060; 0,087 và 0,151. Trong đó, các chỉ số f square của CL và SC lên KS nằm trong khoảng 0,02 đến 0,15 và theo Cohen [36] điều này thể hiện sự tác động của những cặp biến này ở mức độ nhỏ. Mặt khác, chỉ số f square của biến SL lên KS là 0,151 > 0,15, suy ra tác động giữa biến SL và KS ở mức trung bình.

Bảng 9. Hệ số xác định R square

	R Square	R Square Adjusted
KS	0,623	0,617

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu

Bảng 10. Hệ số f square

	CL	KS	SC	SL
CL		0,060		
KS				
SC		0,087		
SL		0,151		

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu

Hệ số đánh giá năng lực dự báo ngoài mẫu (Q^2)

Mô hình thành phần tương ứng biến phụ thuộc KS được biểu diễn có $Q^2 = 0,367$. Theo nghiên cứu của Hair và cs. [35], giá trị Q^2 nằm trong khoảng từ 0,25 – 0,5 chứng tỏ rằng mô hình này có tính chính xác dự báo trung bình.

Theo dữ liệu phân tích từ Bảng 11 và 12, giá trị Q^2 included = 0,367 và Q^2 excluded = 0,356. Áp dụng công thức (1), q^2 của SL bằng 0,017 lớn hơn 0,15 và nhỏ hơn 0,35. Theo nghiên cứu của Cohen [36], biến độc lập CL có khả năng dự báo trung bình đối với biến phụ thuộc KS.

$$q^2 = \frac{Q^2_{included} - Q^2_{excluded}}{1 - Q^2_{included}} \quad (1)$$

Bảng 11. Hệ số Q square

	SSO	SSE	$Q^2 (= 1-SSE/SSO)$
CL	543,000	543,000	
KS	724,000	458,472	0,367
SC	724,000	724,000	
SL	724,000	724,000	

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu

Bảng 12. Q square tương ứng mô hình biến phụ thuộc KS khi loại bỏ CL

	SSO	SSE	$Q^2 (= 1-SSE/SSO)$
KS	724,000	466,511	0,356
SC	724,000	724,000	
SL	724,000	724,000	

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu

Hệ số đánh giá năng lực dự báo của biến độc lập (q^2)

Áp dụng công thức (1), q^2 của SC bằng 0,03 nhỏ hơn 0,15 và lớn hơn 0,02, theo Cohen [36] biến độc lập SC có khả năng dự báo nhỏ đối với biến phụ thuộc KS. q^2 của SL nhỏ hơn 0,15 và lớn hơn 0,02, như vậy theo đề xuất của Cohen [36] biến độc lập SL có khả năng dự báo nhỏ đối với biến phụ thuộc KS (Bảng 13, 14).

Bảng 13. Q square tương ứng mô hình biến phụ thuộc KS khi loại bỏ SC

	SSO	SSE	$Q^2 (= 1-SSE/SSO)$
CL	543,000	543,000	
KS	724,000	472,167	0,348
SL	724,000	724,000	

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu

Bảng 14. Q square tương ứng mô hình biến phụ thuộc KS khi loại bỏ SL

	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
CL	543,000	543,000	
KS	724,000	481,818	0,335
SC	724,000	724,000	

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu

4 Thảo luận và kết luận

4.1 Thảo luận kết quả nghiên cứu

Thông qua những phân tích trên có thể rút ra kết luận rằng, phần lớn các đáp viên mà nhóm tác giả tiếp cận được là nữ (chiếm 62,98%) và ở độ tuổi phổ biến dưới 30 và từ 30 đến 50 tuổi (94,47%). Phần lớn đáp viên ở cấp bậc trưởng nhóm (89,50%), tập trung làm việc chủ yếu ở Đà Nẵng trong mảng kinh doanh và dịch vụ du lịch (60,77%). Bên cạnh các đặc điểm nhân khẩu học, phân tích còn cho thấy rằng các biến quan sát trong bài nghiên cứu đều chất lượng, có sự phân biệt đôi một giữa các biến tiềm ẩn. Ngoài ra, mô hình nghiên cứu không bị hiện tượng đa cộng tuyến, tất cả các giả thuyết đặt ra đều được chấp nhận. Trong đó, kết quả nghiên cứu cũng chỉ ra rằng học tập liên tục, kết nối hệ thống và lãnh đạo chiến lược có ảnh hưởng tích cực đến chia sẻ tri thức ở mức tác động nhỏ với chỉ số f square lần lượt là 0,060; 0,088 và 0,150.

Kết quả nghiên cứu cho thấy yếu tố tác động lớn nhất đến chia sẻ tri thức. Kết quả này cũng đồng ý với những nghiên cứu trước đây của Gharama và cs. [29]; Karkoulian và cs. [4] về vai trò của nhà lãnh đạo chiến lược đối với chia sẻ tri thức. Kết quả của chúng tôi còn cho thấy văn hóa học tập liên tục vẫn chưa thực sự phổ biến ở các doanh nghiệp trong khu vực. Nghiên cứu cũng chỉ ra học tập liên tục có tác động khá nhỏ đến chia sẻ tri thức. Mối quan hệ này hàm ý rằng nếu tổ chức có văn hóa học tập liên tục, việc học được đánh giá cao, các nhân viên được tạo cơ hội hợp tác và khen thưởng cho học tập, đồng thời đồng nghiệp của họ sẵn sàng cởi mở, tiếp thu những kiến thức mới thì họ sẽ tích cực hơn trong việc chia sẻ tri thức. Kết quả này cũng ủng hộ với kết quả nghiên cứu của Hsu [20]; Karkoulian và cs. [4]. Kết nối hệ thống cũng có ảnh hưởng tích cực đến chia sẻ kiến thức, tuy nhiên khá nhỏ. Đây là một yếu tố còn khá mới mẻ và chưa được nhiều nhà nghiên cứu tiếp cận. Nhóm tác giả cũng muốn nhấn mạnh rằng kết nối hệ thống liên quan đến việc kết nối công ty với môi trường và cộng đồng của họ và cho phép các cá nhân xem công việc của mình ảnh hưởng như thế nào đến toàn bộ tổ chức [4]. Nghiên cứu của chúng tôi đóng góp thêm khẳng định này của Karkoulian và cs. [4] thông qua khảo sát thực nghiệm ở các doanh nghiệp liên quan đến hoạt động du lịch tại khu vực Quảng Nẵng – Đà Nẵng – Thừa Thiên Huế của Việt Nam.

Trong nghiên cứu này, chúng tôi lựa chọn các yếu tố đại diện cho cấp độ cá nhân (học tập liên tục), đại diện cho cấp độ cấu trúc tổ chức/ ban lãnh đạo (lãnh đạo chiến lược), còn kết nối hệ

thống liên quan đến việc kết nối tổ chức với môi trường và cộng đồng của họ, cho phép các cá nhân xem công việc của mình ảnh hưởng như thế nào đến toàn bộ tổ chức. Ngoài ba nhân tố trên, các nghiên cứu khác trên thế giới đã khẳng định còn nhiều nhân tố chưa kể đến có tác động tới chia sẻ tri thức. Tuy nhiên trong bài báo này, nhóm tác giả kỳ vọng hướng tiếp cận trên sẽ có những kết quả nhất định, tạo đà có hướng phát triển nghiên cứu trong tương lai khi mở rộng đo lường nhiều nhân tố tác động tới chia sẻ tri thức.

4.2 Hàm ý chính sách

Với những giả thuyết được chấp nhận thì tổ chức có thể tạo ra văn hóa chia sẻ tri thức bằng việc tập trung đến vai trò của nhà lãnh đạo chiến lược, các anh/ chị trưởng nhóm, trưởng phòng, giám đốc phải phát triển tầm nhìn, từ đó có thể định hướng nhóm, tổ chức, tạo ra một phương hướng thống nhất, một tầm nhìn chung giúp các thành viên cùng hướng về một mục đích. Khi có được điều này các thành viên trong tổ chức sẽ có xu hướng nghiên cứu những chủ đề giống nhau hoặc chia sẻ kinh nghiệm và kiến thức của họ trong cùng một mục tiêu và có thể đưa ra những ý tưởng mới.

Nhà quản trị có thể xây dựng văn hóa học tập liên tục trong tổ chức bằng cách giúp mỗi cá nhân học hỏi không ngừng. Các doanh nghiệp nên cân nhắc quỹ thời gian có được trả lương dành cho nhân viên tự học, học hỏi lẫn nhau và hỗ trợ nhau trong việc học. Nhằm ghi nhận và khuyến khích những cá nhân và các phòng ban đã học tập liên tục, tổ chức cần có ngân sách khen thưởng dành cho việc xây dựng văn hóa tích cực này. Với sự phát triển của công nghệ như hiện nay, các doanh nghiệp có thể áp dụng nhiều công cụ trong việc theo dõi thời gian học tập, đo lường kết quả sau quá trình học để khen thưởng.

Bên cạnh đó, hiện nay trong hệ sinh thái các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực du lịch ở các tỉnh Thừa Thiên Huế - Đà Nẵng - Quảng Nam mới chỉ hội thảo liên kết phát triển du lịch xanh giữa ba khu vực này mà chưa có báo cáo tình hình triển khai, làm tiền đề cho chia sẻ kinh nghiệm, tri thức và kết nối cơ hội. Chính vì vậy, lãnh đạo của các doanh nghiệp này cần tích cực hơn nữa trong việc gặp gỡ, giao lưu, chia sẻ tri thức, tổ chức cũng có thể tạo ra kênh giao tiếp mở trên các hệ thống phần mềm quản trị và chủ động gia tăng mở rộng các mối quan hệ, hệ thống mạng lưới kết nối bên ngoài. Bên cạnh đó, lãnh đạo cần giúp nhân viên cân bằng giữa công việc và gia đình, đây là yếu tố mà nhiều người lao động quan tâm, đặc biệt là sau ảnh hưởng của đại dịch Covid để tập trung gia tăng trải nghiệm và gắn kết nhân viên. Từ đó, tổ chức mới có tài nguyên tri thức và phát triển việc chia sẻ tri thức.

Tài liệu tham khảo

1. Özbebek, A., và Kilicarslan Toplu, E. (2011), Empowered Employees' Knowledge Sharing Behavior, *International Journal of Business and Management Studies*, 3(2).
2. Yang, H. L., và Wu, T. C. T. (2008), Knowledge sharing in an organization, *Technological Forecasting and Social Change*, 75(8).
3. Smith, E. A. (2001), The role of tacit and explicit knowledge in the workplace, *Journal of Knowledge Management*, 5(4).
4. Karkouljian, S., Canaan Messarra, L., và McCarthy, R. (2013), The intriguing art of knowledge management and its relation to learning organizations, *Journal of Knowledge Management*, 17(4), 511–526.
5. Arsawan, I. W. E., Koval, V., Rajiani, I., Rustiarini, N. W., Supartha, W. G., và Suryantini, N. P. S. (2022), Leveraging knowledge sharing and innovation culture into SMEs sustainable competitive advantage, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(2), 405–428.
6. Luthans, F. (1988), Successful vs. Effective Real Managers, *Academy of Management Perspectives*, 2(2).
7. Miller, C. C., và Cardinal, L. B. (1994), Strategic Planning and Firm Performance: A Synthesis of More Than Two Decades of Research, *Academy of Management Journal*, 37(6).
8. Zabriskie, N. B., Huellmantel, A. B., và Huellmantel, A. B. (1991), Developing strategic thinking in senior management, *Long Range Planning*, 24(6).
9. Bolden, R. (2004), *What is leadership?* Centre for Leadership Studies, University of Exeter.
10. Thị, N., Nguyệt, M., và Long, P. N. (2017), Xây dựng thang đánh giá tổ chức biết học hỏi ở nhà trường, In *national academy of education management Journal of Education Management* 9(12).
11. Jiménez-Jiménez, D., và Sanz-Valle, R. (2011), Innovation, organizational learning, and performance, *Journal of Business Research*, 64(4), 408–417.
12. Ng, P. T. (2004), The learning organisation and the innovative organisation, In *Human Systems Management* (Vol. 23). IOS Press.
13. Ipe, M. (2003), Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework, *Human Resource Development Review*, 2(4).
14. Kianto, A., Vanhala, M., và Heilmann, P. (2016), The impact of knowledge management on job satisfaction, *Journal of Knowledge Management*, 20(4).
15. Levy, M. (2011), Knowledge retention: Minimizing organizational business loss. *Journal of Knowledge Management*, 15(4), 582–600.
16. Liao, L.-F. (2006), A learning organization perspective on knowledge-sharing behavior and firm innovation, In *Human Systems Management* (Vol. 25). IOS Press.

17. Jain, S., và Martindale, T. (2012), Facilitating continuous learning: A review of research and practice on individual learning capabilities and organizational learning environments, *Annual Convention of the Association of Educational Communications and Technology.*, 11(1986).
18. Almahamid, S., Mcadams, A. C., và Kalaldehy, T. (2010), The Relationships among Organizational Knowledge Sharing Practices, Employees' Learning Commitments, Employees' Adaptability, and Employees' Job Satisfaction: An Empirical Investigation of the Listed Manufacturing Companies in Jordan, In *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management* (Vol. 5).
19. Marsick, V. J., và Watkins, K. E. (2003), Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire, *Advances in Developing Human Resources*, 5(2).
20. Hsu, I. C. (2006), Enhancing employee tendencies to share knowledge-Case studies of nine companies in Taiwan, *International Journal of Information Management*, 26(4), 326–338.
21. Jyothibabu, C., Farooq, A., và Pradhan, B. B. (2010), An integrated scale for measuring an organizational learning system, *Learning Organization*, 17(4), 303–327.
22. Leufvén, M., Vitrakoti, R., Bergström, A., Ashish, K. C., và Målqvist, M. (2015), Dimensions of Learning Organizations Questionnaire (DLOQ) in a low-resource health care setting in Nepal, *Health Research Policy and Systems*, 13(1).
23. Castaneda, D. I., và Cuellar, S. (2020), Knowledge sharing and innovation: A systematic review, *Knowledge and Process Management*, 27(3).
24. Aslan, Ş., Diken, A., và Şendogdu, A. A. (2011), Investigation of the effects of strategic leadership on strategic change and innovativeness of SMEs in a perceived environmental uncertainty, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 627–642.
25. Guillot, W. M. (2003), Strategic leadership: Defining the challenge, *Air và Space Power Journal*, 17(4), 67.
26. Griffin, M. A., Parker, S. K., và Mason, C. M. (2010), Leader vision and the development of adaptive and proactive performance: A longitudinal study, *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 174.
27. Tsai, W., và Ghoshal, S. (1998), Social capital and value creation: The role of intrafirm networks, *Academy of Management Journal*, 41(4), 464–476.
28. Taminiâu, Y., Smit, W., và De Lange, A. (2009), Innovation in management consulting firms through informal knowledge sharing, *Journal of Knowledge Management*.
29. Gharama, A. N. A., Khalifa, G. S. A., và Al-Shibami, A. H. (2020a), UAE Police Administrative Employee Innovative Behavior: The Integration of Knowledge Sharing and Leadership. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(03), 1930–1948.
30. Abu-Shanab, E., và Subaih, A. (2019), The role of knowledge sharing and employees' satisfaction in predicting organisational innovation, *Journal of Information and Knowledge Management*.

31. Cooper, M. J., Jackson III, W. E. và Patterson, G. A. (2003), Evidence of predictability in the cross-section of bank stock returns, *Journal of Banking & Finance*, 27(5), 817–850.
32. Hair và cs. (2016), *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling*, Sage Publication.
33. Fornell và Larcker (1981), *Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics*, Sage Publications.
34. Henseler và cs. (2015), *A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling*.
35. Hair và cs. (2019), *When to use and how to report the results of PLS-SEM*.
36. Cohen (1988), *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*.