



ISSN 1859-3666
E-ISSN 2815-5726

Tạp chí KHOA HỌC THƯƠNG MẠI

TẠP CHÍ CỦA TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI



**JOURNAL
OF TRADE SCIENCE**

JTS

Chúc mừng năm mới

Bính Ngọ 2026

Năm thứ 25 - số 210
2/2026



khoa học thương mại

TẠP CHÍ CỦA TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI
BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

PHỤ TRÁCH TẠP CHÍ:

NGUYỄN ĐỨC NHUẬN

PHÓ TỔNG BIÊN TẬP:

TRƯỞNG BAN TRỊ SỰ

NGUYỄN THỊ QUỲNH TRANG

☐ Tòa soạn

Phòng 202 nhà T

Trường Đại học Thương mại

Số 79 đường Hồ Tùng Mậu

Mai Dịch, Cầu Giấy, Hà Nội

☐ **Điện thoại:** 024.37643219 máy lẻ 2102

☐ **Fax:** 024.37643228

☐ **Email:** tckhtm@tmu.edu.vn

☐ **Website:** tckhtm.tmu.edu.vn

☐ **GP hoạt động báo chí:**

Số 195/GP-BTTTT ngày 05/6/2023

☐ **Chế bản tại:** Tòa soạn

Tạp chí Khoa học Thương mại

☐ **In tại:** Cty TNHH In & TM Hải Nam

☐ **Nộp lưu chiểu:** 2/2026

HỘI ĐỒNG KHOA HỌC BIÊN TẬP

Đinh Văn Sơn - Đại học Thương mại (Chủ tịch)

Phạm Vũ Luận - Đại học Thương mại (Phó Chủ tịch)

Nguyễn Bách Khoa - Đại học Thương mại (Phó chủ tịch)

Phạm Minh Đạt - Đại học Thương mại (Ủy viên thư ký)

Các ủy viên

- **Vũ Thành Tự Anh** - ĐH Fulbright Việt Nam (Hoa Kỳ)

- **Lê Xuân Bá** - Viện QLKT TW

- **Hervé B. Boismery** - Đại học Reunion (Pháp)

- **H. Eric Boutin** - Đại học Toulon Var (Pháp)

- **Nguyễn Thị Doan** - Hội Khuyến học Việt Nam

- **Haasis Hans** - Đại học Bremen (Đức)

- **Lê Quốc Hội** - Đại học Kinh tế quốc dân

- **Nguyễn Thị Bích Loan** - Đại học Thương mại

- **Nguyễn Hoàng Long** - Đại học Thương mại

- **Nguyễn Mại** - Chuyên gia kinh tế độc lập

- **Dương Thị Bình Minh** - ĐH Kinh tế Tp Hồ Chí Minh

- **Hee Cheon Moon** - Hội Nghiên cứu TM Hàn Quốc

- **Bùi Xuân Nhàn** - Đại học Thương mại

- **Lương Xuân Quỳ** - Hội Khoa học kinh tế Việt Nam

- **Nguyễn Văn Song** - Học viện Nông nghiệp Việt Nam

- **Nguyễn Thanh Tâm** - Đại học California (Hoa Kỳ)

- **Trương Bá Thanh** - ĐH Kinh tế - Đại học Đà Nẵng

- **Đinh Văn Thành** - Viện Nghiên cứu thương mại

- **Đỗ Minh Thành** - Đại học Thương mại

- **Lê Đình Thắng** - Đại học Québec (Canada)

- **Trần Đình Thiên** - Viện Kinh tế Việt Nam

- **Nguyễn Quang Thuấn** - Viện Hàn lâm KHXH Việt Nam

- **Washio Tomoharu** - ĐH Kwansey Gakuin (Nhật Bản)

- **Lê Như Tuyền** - Grenoble École de Managment (Pháp)

- **Zhang Yujie** - Đại học Tsinghua (Trung Quốc)

KINH TẾ VÀ QUẢN LÝ

- 1. Phan Thu Trang** - Tác động của truyền thông xã hội và năng lực công nghệ thông tin đến kết quả xuất khẩu của doanh nghiệp. **Mã số: 210.1IBMg.11** 4
Impact of social media and information technology capability on firms' export performance
- 2. Phạm Thị Thu Hồng và Phạm Tuấn Anh** - Tác động của sự kiện giảm thuế suất thuế thu nhập doanh nghiệp đến chỉ số ESG của doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Việt Nam. **Mã số: 210.1BAcc.11** 15
Impact of Corporate Income Tax Rate Reduction on Esg Index of Small and Medium Enterprises in Vietnam
- 3. Phạm Thái Ngọc** - Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng kim ngạch xuất khẩu hàng công nghệ cao của Việt Nam sang Trung Đông: Tiếp cận bằng mô hình trọng lực. **Mã số: 210.1IIEM.11** 22
Research on factors affecting Vietnam's high-tech export value to the Middle East market: Approach using gravity model
- 4. Vũ Thị Minh Xuân** - Tác động của yếu tố cá nhân đến đổi mới xanh thông qua chuyển đổi số: bằng chứng từ các hợp tác xã nông nghiệp Việt Nam. **Mã số: 210.1BAdm.11** 34
The Impact of Individual Factors on Green Innovation Through Digital Transformation: Evidence from Vietnamese Agricultural Cooperatives
- 5. Phạm Thủy Tú** - Tác động của fintech đến ổn định ngân hàng tại Việt Nam: bằng chứng về mối quan hệ phi tuyến từ phương pháp SGMM và LASSO. **Mã số: 210.1FiBa.11** 47
The Impact of Fintech on Banking Stability in Vietnam: Evidence of a Nonlinear Relationship Using SGMM and LASSO Approaches
- 6. Vũ Sỹ Cường và Lưu Huyền Trang** - Ảnh hưởng của Internet tới tăng trưởng kinh tế địa phương: bằng chứng từ phân tích định lượng ở Việt Nam. **Mã số: 210.1DEco.11** 62
The impact of the Internet on local economic growth: Evidence from empirical analysis in Vietnam

- 7. Trần Nguyễn Bích Hiền và Lương Thị Hồng Ngân** - Khoảng trống pháp lý trong hoạt động kiểm toán nội bộ tại doanh nghiệp niêm yết ở Việt Nam: góc nhìn so sánh và khuyến nghị chính sách. *Mã số: 210.1BAcc.11* 73
Legal Gaps in Internal Auditing Practices at Listed Companies: A Comparative Perspective and Policy Recommendations
- 8. Nguyễn Thị Mai Hương, Nguyễn Hương Thảo, Nguyễn Thị Hà Như và Nguyễn Minh Tâm** - Tác động của xuất khẩu sản phẩm bán dẫn tới tăng trưởng kinh tế của các quốc gia đang phát triển: vai trò của thể chế. *Mã số: 210.IIEM.11* 86
The Impact Of Semiconductor Exports On Economic Growth Of Developing Countries: The Role Of Institutions
- 9. Kiều Quốc Hoàn** - Từ kỳ vọng đến điều chỉnh hợp tác: Vai trò của khoảng cách lợi ích, chi phí và rủi ro trong hợp tác công thu hút FDI tại vùng kinh tế trọng điểm Bắc Bộ. *Mã số: 210.1TrEM.11* 100
From expectations to collaborative adjustment: The role of expectation - reality gaps across benefits, costs, and risks in public-sector collaboration for FDI Attraction in Vietnam's Northern Key Economic Zone

QUẢN TRỊ KINH DOANH

- 10. Nguyễn Trường Sơn và Lê Nguyễn Hương Quỳnh** - Lãnh đạo chuyển đổi xanh và đổi mới xanh: bằng chứng từ ngành dệt may Việt Nam. *Mã số: 210.2BAdm.21* 111
Green Transformational Leadership and Green Innovation: Evidence from the Vietnamese Textile and Garment Industry
- 11. Phạm Anh Thuỷ** - Tác động phi tuyến của năng lực cạnh tranh đến ổn định ngân hàng Việt Nam: vai trò điều tiết của đổi mới công nghệ. *Mã số: 210.2FiBa.21* 127
The Nonlinear Impact of Competition on Banking Stability in Vietnam: The Moderating Role of Technological Innovation
- 12. Trần Xuân Quỳnh, Nguyễn Việt Hoàng, Nguyễn Đắc Trung và Hồ Ngọc Khánh Quỳnh** - Ảnh hưởng của nội dung do người dùng tạo đến niềm tin của khách hàng đối với nông sản trực tuyến. *Mã số: 210.2BMkt.21* 142
The Impact of User-Generated Content on Customer Trust in Online Agricultural Products

- 13. Phan Đình Nguyên và Nguyễn Thị Dung** - Thực đơn số tích hợp AI, trải nghiệm ẩm thực đáng nhớ và ý định quay trở lại của du khách đến thành phố Hồ Chí Minh. **Mã số: 210.2TRMg.21** 155
AI-Integrated Menu, Memorable Culinary Experiences, and Tourists' Return Intention to Ho Chi Minh City
- 14. Nguyễn Thị Diễm Kiều** - Các yếu tố ảnh hưởng đến sự trung thành của du khách đối với du lịch nông nghiệp xanh: nghiên cứu tại thành phố Hồ Chí Minh. **Mã số: 210.2TRMg.21** 166
Factors Affecting Tourist Loyalty to Green Agricultural Tourism: A Study in Ho Chi Minh City
- 15. Hoàng Văn Hảo** - Hành vi xem phim ở rạp của khán giả: Một nghiên cứu đối với thị trường phim Tết. **Mã số: 210.2BMkt.21** 178
Audiences' watching films in cinema: A study on the Lunar New Year film market

Ý KIẾN TRAO ĐỔI

- 16. Huỳnh Thị Bích Mỹ và Trần Nguyễn Khánh Hải** - Các yếu tố ảnh hưởng đến ý định mua thực phẩm hữu cơ của các bà mẹ có con dưới 24 tháng tuổi trong khu vực thành phố Hồ Chí Minh. **Mã số: 210.3BMkt.31** 190
Factors Influencing the Purchase Intention of Organic Food Among Mothers with Children Under 24 Months of Age in Ho Chi Minh City
- 17. Nguyễn Thị Lương** - Quan hệ phi tuyến giữa hiểu biết tài chính và trao quyền kinh tế cho phụ nữ: bằng chứng từ mô hình Gam tổng quát. **Mã số: 210.3FiBa.31** 205
Nonlinear Relationship Between Financial Literacy and Women's Economic Empowerment: Evidence From the Generalized Additive Model
- 18. Ngô Thị Mai** - Vai trò trung gian của sự phù hợp con người - tổ chức trong mối quan hệ giữa tổ chức học tập và kết quả công việc của giảng viên các trường đại học Việt Nam. **Mã số: 201.3OMIs.31** 220
The Mediating Role of Person-Organization Fit in the Relationship Between Learning Organization and Work Performance of Lecturers at Vietnamese Universities

LÃNH ĐẠO CHUYỂN ĐỔI XANH VÀ ĐỔI MỚI XANH: BẰNG CHỨNG TỪ NGÀNH DỆT MAY VIỆT NAM

Nguyễn Trường Sơn
Trưởng Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng
Email: sonnt@due.edu.vn
Lê Nguyễn Hương Quỳnh
Trưởng Đại học Luật TP Hồ Chí Minh
Email: lnhquynh@hcmulaw.edu.vn

Ngày nhận: 16/05/2025

Ngày nhận lại: 30/06/2025

Ngày duyệt đăng: 04/07/2025

Nghiên cứu này phân tích cách Lãnh đạo chuyển đổi xanh (GTL) thúc đẩy Đổi mới xanh (GI) trong các doanh nghiệp dệt may Việt Nam - ngành chịu áp lực lớn từ yêu cầu bền vững và ESG toàn cầu. Dựa trên Lý thuyết lãnh đạo chuyển đổi và Lý thuyết năng lực động, mô hình đề xuất xem Năng lực động xanh (GDC) là biến trung gian và Văn hóa tổ chức xanh (GOC) là biến điều tiết ảnh hưởng của GTL lên GDC. Dữ liệu khảo sát từ 372 doanh nghiệp được phân tích bằng PLS-SEM. Kết quả cho thấy Lãnh đạo chuyển đổi xanh ảnh hưởng tích cực đến Đổi mới xanh, trong đó Năng lực động xanh đóng vai trò trung gian một phần, còn Văn hóa tổ chức xanh có tác động điều tiết tích cực, khuếch đại ảnh hưởng của lãnh đạo lên năng lực tổ chức. Phát hiện này làm rõ cơ chế chuyển hóa tâm nhìn lãnh đạo xanh thành khả năng học hỏi, thích nghi và đổi mới bền vững của doanh nghiệp.

Về thực tiễn, nghiên cứu cung cấp hàm ý cho doanh nghiệp và nhà hoạch định chính sách trong việc thúc đẩy chuyển đổi xanh toàn diện, thông qua phát triển lãnh đạo có tầm nhìn, năng lực tổ chức linh hoạt và văn hóa doanh nghiệp bền vững - ba trụ cột giúp doanh nghiệp dệt may Việt Nam nâng cao năng lực cạnh tranh và đáp ứng tiêu chuẩn ESG toàn cầu.

Từ khóa: Lãnh đạo chuyển đổi xanh; năng lực động xanh; văn hóa tổ chức xanh; đổi mới xanh; dệt may Việt Nam; phát triển bền vững.

JEL Classifications: M14, O31, Q56, L60.

DOI: 10.54404/JTS.2026.210V.10

1. Giới thiệu

Trong bối cảnh toàn cầu hóa và chuyển đổi bền vững, biến đổi khí hậu, suy thoái tài nguyên và yêu cầu phát triển xanh đang tạo sức ép lớn lên doanh nghiệp. Ngành dệt may Việt Nam - trụ cột xuất khẩu quốc gia - chịu “thách thức kép”: thực hiện Chiến lược tăng trưởng xanh và tuân thủ các tiêu chuẩn quốc tế như Chiến lược Dệt may bền vững EU 2030 và Cơ chế điều chỉnh biên giới carbon (CBAM). Dù Việt Nam cam kết “Net Zero 2050”, nhiều doanh nghiệp vẫn gặp áp lực

chuyển đổi nhanh về công nghệ, quản trị và chuỗi cung ứng.

Trong bối cảnh đó, lãnh đạo chuyển đổi xanh (GTL) được coi là nhân tố định hướng tổ chức theo tầm nhìn bền vững và thúc đẩy đổi mới xanh (Chen & Chạng, 2013; Singh et al., 2020). Tuy nhiên, phần lớn nghiên cứu mới dừng ở cấp cá nhân hoặc nhóm, chưa làm rõ cơ chế tổ chức chuyên hóa tác động của GTL thành năng lực cạnh tranh xanh (Van et al., 2023). Bằng chứng thực nghiệm về mối quan hệ giữa GTL và năng lực động xanh

(GDC) cũng còn hạn chế và thiếu nhất quán, dù GDC được xem là cơ chế cốt lõi giúp doanh nghiệp học hỏi, thích ứng và đổi mới vì mục tiêu bền vững.

GDC dựa trên ba tiến trình nhận biết, nắm bắt và tái cấu trúc theo khung năng lực động của Teece (2007) được xem là trung tâm hiện thực hóa chiến lược xanh. Các nghiên cứu quốc tế chỉ ra GDC thúc đẩy đổi mới xanh và hiệu suất bền vững (Chen & Chang, 2013; Asiedu et al., 2025; Kortus et al., 2023), nhưng vai trò của lãnh đạo như nguồn lực kích hoạt GDC vẫn chưa được kiểm chứng đầy đủ.

Trong khi phần lớn nghiên cứu về đổi mới xanh tập trung ở các quốc gia phát triển với nền tảng công nghệ và thể chế tiên tiến, bằng chứng tại các nền kinh tế mới nổi như Việt Nam còn hạn chế. Ngành dệt may - chủ yếu gồm doanh nghiệp vừa và nhỏ, phụ thuộc gia công chịu áp lực lớn từ yêu cầu xanh của thị trường xuất khẩu, đặc biệt liên quan đến Chiến lược Dệt may bền vững EU 2030 và CBAM. Dù Việt Nam cam kết Net Zero 2050, nhiều doanh nghiệp khó chuyển đổi về công nghệ và quản trị; 65% gặp khó khăn tiếp cận tài chính xanh (Vietnam News, 2024), trong khi năng lực công nghệ và quản trị xanh còn hạn chế (PwC Vietnam, 2024). Riêng ngành dệt may, doanh nghiệp đối diện “áp lực kép” từ chi phí tuân thủ và rào cản công nghệ (Trung tâm WTO và Hội nhập, 2023). Những thách thức này cho thấy quá trình chuyển đổi xanh vẫn ở giai đoạn đầu và đòi hỏi hiểu biết sâu hơn về vai trò của năng lực tổ chức và văn hóa doanh nghiệp trong thúc đẩy đổi mới.

Do đó, nghiên cứu này tập trung khám phá cơ chế GTL tác động đến đổi mới xanh (GI), đồng thời đánh giá vai trò trung gian của GDC và vai trò điều tiết của văn hóa tổ chức xanh (GOC) trong mối quan hệ này.

2. Cơ sở lý thuyết và phát triển giả thuyết

2.1. Lý thuyết nền tảng

Khung lý thuyết của nghiên cứu được xây dựng trên sự kết hợp giữa Lý thuyết Lãnh đạo chuyên đổi, Lãnh đạo chuyên đổi xanh (GTL) và Lý thuyết Năng lực động (DCT). Sự tích hợp này cho phép lý giải toàn diện cách lãnh đạo xanh định hình tầm nhìn phát triển bền

vững và cách các cơ chế nội tại, đặc biệt năng lực động xanh (GDC) chuyên hóa tầm nhìn đó thành khả năng thích ứng và đổi mới bền vững. Theo Bass (1985), lãnh đạo chuyên đổi mở rộng nhận thức, truyền cảm hứng và định hướng nhân viên vượt lên lợi ích cá nhân vì mục tiêu chung. Những nguyên lý này tạo nền tảng cho GTL, vốn mở rộng tinh thần của lãnh đạo chuyển đổi sang lĩnh vực môi trường và phát triển bền vững. Trong khung phân tích, GDC đóng vai trò cơ chế trung tâm giúp doanh nghiệp nhận diện cơ hội, huy động nguồn lực và tái cấu trúc để đáp ứng yêu cầu xanh ngày càng cao, qua đó củng cố khả năng giải thích của mô hình về quá trình hình thành năng lực và đổi mới xanh ở cấp tổ chức. Kế thừa Lý thuyết Lãnh đạo chuyên đổi, Chen và Chang (2013) phát triển khái niệm GTL như sự điều chỉnh theo hướng bền vững của mô hình lãnh đạo truyền thống. Nhà lãnh đạo theo GTL không chỉ định hướng tầm nhìn và tạo động lực, mà còn lồng ghép giá trị môi trường vào phong cách lãnh đạo, thúc đẩy thái độ và hành vi thân thiện với sinh thái, khuyến khích đổi mới xanh và nuôi dưỡng văn hóa doanh nghiệp hướng tới phát triển bền vững. Theo Teece (2007), lợi thế cạnh tranh phụ thuộc vào khả năng nhận biết cơ hội, huy động và triển khai nguồn lực, cũng như tái cấu trúc tổ chức để thích ứng với biến động môi trường. Trong bối cảnh bền vững, khung này được mở rộng thành năng lực động xanh (GDC), nhân mạnh năng lực học hỏi, đổi mới xanh và tái định hình quy trình, cấu trúc nhằm đáp ứng mục tiêu phát triển bền vững.

Sự tích hợp ba lý thuyết trên tạo nền tảng cho mô hình nghiên cứu giải thích mạch lạc cơ chế: GTL khơi dậy tầm nhìn và giá trị sinh thái; văn hóa tổ chức xanh định hình hành vi tập thể; và GDC vận hành như cơ chế tổ chức hiện thực hóa đổi mới và lợi thế cạnh tranh bền vững.

2.2. Các khái niệm nghiên cứu chính

Lãnh đạo chuyên đổi xanh (GTL)

Lãnh đạo chuyên đổi xanh được hiểu là phong cách lãnh đạo định hướng môi trường, trong đó nhà lãnh đạo tích hợp các giá trị bền

vững vào bốn thành tố cốt lõi của lãnh đạo chuyên đổi: ảnh hưởng lý tưởng, truyền cảm hứng, kích thích trí tuệ và quan tâm cá nhân nhằm thúc đẩy thái độ và hành vi hướng tới mục tiêu môi trường (Chen & Chang, 2013). GTL truyền tải tầm nhìn phát triển xanh, khơi dậy cam kết sinh thái và khuyến khích nhân viên tham gia đổi mới xanh (Singh et al., 2020; Li et al., 2020), đồng thời cho thấy tác động tích cực đến đổi mới xanh của doanh nghiệp trong bối cảnh các thị trường đang chuyển dịch theo tiêu chuẩn ESG (Van et al., 2023).

Năng lực động xanh (GDC)

Năng lực động xanh được xem là sự phát triển mở rộng của khung năng lực động truyền thống, phản ánh khả năng doanh nghiệp nhận diện các cơ hội liên quan đến môi trường, huy động nguồn lực phù hợp và điều chỉnh cấu trúc tổ chức nhằm thích ứng với những biến động của bối cảnh xanh (Teece, 2007). Khi được vận dụng trong chiến lược bền vững, GDC trở thành cơ chế tổ chức giúp chuyển hóa định hướng lãnh đạo xanh thành hành động chiến lược thông qua việc thúc đẩy đổi mới sản phẩm, quy trình và mô hình kinh doanh thân thiện sinh thái (Chen & Chang, 2013). Nhiều nghiên cứu cho thấy GDC không chỉ đóng vai trò trung gian giữa tầm nhìn lãnh đạo và kết quả đổi mới, mà còn là nền tảng cho quá trình học hỏi liên tục, giúp doanh nghiệp duy trì năng lực cạnh tranh trong môi trường thay đổi nhanh (Asiedu et al., 2025).

Đổi mới xanh (GI)

Đổi mới xanh được hiểu là quá trình doanh nghiệp phát triển hoặc ứng dụng các sản phẩm, quy trình hay mô hình kinh doanh mới với mục tiêu giảm thiểu tác động môi trường và sử dụng tài nguyên hiệu quả hơn. Hai hướng đổi mới phổ biến bao gồm: đổi mới sản phẩm xanh, tập trung vào thiết kế và cải tiến sản phẩm theo hướng thân thiện môi trường và đổi mới quy trình xanh, gắn với tối ưu hóa hoạt động sản xuất nhằm tiết kiệm năng lượng, giảm phát thải và hạn chế chất thải (Chen & Chang, 2013). Các nghiên cứu gần đây cho thấy GI không chỉ nâng cao hiệu quả môi trường và kinh tế mà còn giúp doanh

nh nghiệp đáp ứng tốt hơn các tiêu chuẩn bền vững trong chuỗi cung ứng toàn cầu (Asiedu et al., 2025; Kortus et al., 2023; Cui et al., 2023).

Văn hóa tổ chức xanh (GOC)

Văn hoá tổ chức xanh được hiểu là tập hợp các giá trị, niềm tin và thông lệ liên quan đến bền vững được chia sẻ trong doanh nghiệp, qua đó định hình chuẩn mực và định hướng hành vi của các thành viên đối với các mục tiêu môi trường. Một nền văn hoá xanh phát triển đóng vai trò hỗ trợ các hoạt động bảo vệ môi trường, thúc đẩy tinh thần học hỏi và tạo điều kiện cho đổi mới xanh, đồng thời góp phần củng cố các năng lực tổ chức nhằm thích ứng với yêu cầu phát triển bền vững (Chen & Chang, 2013). Các nghiên cứu cho thấy GOC không chỉ có tác động trực tiếp đến đổi mới xanh mà còn giữ vai trò điều kiện biên, làm tăng cường ảnh hưởng của lãnh đạo xanh lên năng lực tổ chức, qua đó nâng cao khả năng chuyên hoá tầm nhìn lãnh đạo thành hành động chiến lược hướng đến bền vững (Singh et al., 2020).

2.3. Phát triển giả thuyết

Ảnh hưởng của Lãnh đạo chuyển đổi xanh đến Năng lực động xanh (H1).

Theo các lý thuyết lãnh đạo và năng lực động, lãnh đạo xanh đóng vai trò trung tâm trong hình thành năng lực tổ chức. Bằng tầm nhìn bền vững và khả năng truyền cảm hứng, lãnh đạo xanh giúp doanh nghiệp nhận diện cơ hội, huy động nguồn lực và tái cấu trúc hệ thống phù hợp với chiến lược phát triển bền vững. Qua đó, GTL trở thành nguồn lực chiến lược thúc đẩy quá trình học hỏi và sáng tạo, hình thành năng lực động xanh.

Giả thuyết H1: Lãnh đạo chuyển đổi xanh có ảnh hưởng tích cực đến năng lực động xanh.

Ảnh hưởng của Năng lực động xanh đến Đổi mới xanh (H2).

Theo lý thuyết năng lực động, doanh nghiệp duy trì lợi thế cạnh tranh khi có khả năng thích ứng linh hoạt với thay đổi. Năng lực động xanh cho phép doanh nghiệp chuyển hóa định hướng bền vững thành hành động đổi mới, qua việc tích hợp tri thức công nghệ, huy động nguồn lực và tái cấu trúc quy trình sản xuất. Do đó, GDC là cơ chế tổ chức thúc đẩy

đổi mới sản phẩm và quy trình xanh, góp phần nâng cao hiệu quả môi trường và kinh doanh.

Giả thuyết H2: Năng lực động xanh có ảnh hưởng tích cực đến đổi mới xanh.

Vai trò trung gian của Năng lực động xanh trong mối quan hệ GTL → GI (H3).

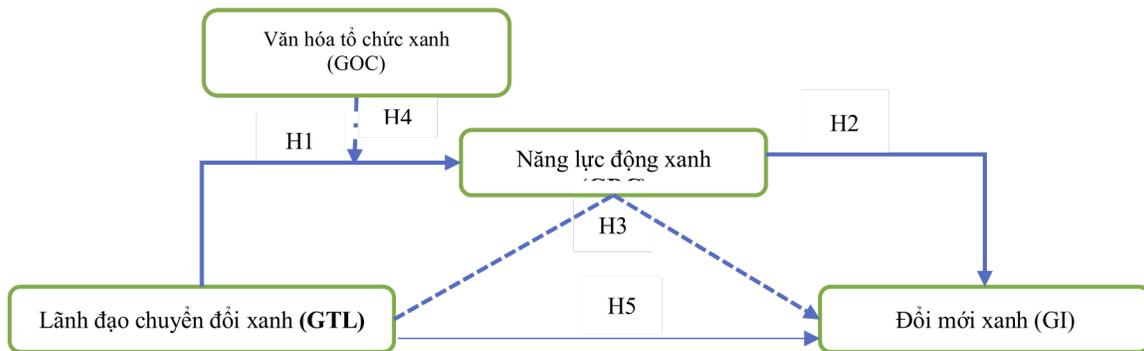
Lãnh đạo chuyển đổi xanh định hướng chiến lược và khơi dậy động lực tổ chức, nhưng ảnh hưởng đến đổi mới chủ yếu thông qua cơ chế năng lực động xanh. GDC giúp doanh nghiệp nhận diện cơ hội công nghệ, huy động tri thức và tái cấu trúc quy trình để thực hiện đổi mới. Như vậy, GDC là cầu nối chuyển hóa tầm nhìn lãnh đạo thành kết quả đổi mới bền vững.

Ảnh hưởng trực tiếp của Lãnh đạo chuyển đổi xanh đến Đổi mới xanh (H5).

Ngoài tác động gián tiếp thông qua GDC, lãnh đạo chuyển đổi xanh còn ảnh hưởng trực tiếp đến đổi mới xanh thông qua ba cơ chế: (1) truyền cảm hứng và tầm nhìn xanh; (2) khuyến khích học hỏi và sáng tạo; (3) xây dựng văn hóa đổi mới thân thiện môi trường. Bằng việc lồng ghép giá trị bền vững vào quản trị, lãnh đạo xanh định hướng tổ chức đổi mới vì mục tiêu phát triển bền vững.

Giả thuyết H5: Lãnh đạo chuyển đổi xanh có ảnh hưởng trực tiếp và tích cực đến đổi mới xanh.

Mô hình nghiên cứu đề xuất



(Nguồn: Nhóm tác giả tổng hợp)

Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất

Giả thuyết H3: Lãnh đạo chuyển đổi xanh ảnh hưởng tích cực đến đổi mới xanh thông qua năng lực động xanh.

Vai trò điều tiết của Văn hóa tổ chức xanh trong mối quan hệ GTL → GDC (H4).

Hiệu quả của lãnh đạo phụ thuộc vào mức độ tương thích của văn hóa tổ chức. Trong bối cảnh bền vững, văn hóa tổ chức xanh đóng vai trò điều kiện biên khuếch đại ảnh hưởng của lãnh đạo xanh lên năng lực động. Khi các giá trị xanh được chia sẻ rộng rãi, nhân viên dễ dàng nội tâm hóa tầm nhìn lãnh đạo, từ đó tăng cường học hỏi, hợp tác và đổi mới - nền tảng hình thành GDC.

Giả thuyết H4: Văn hóa tổ chức xanh làm tăng cường tác động của lãnh đạo chuyển đổi xanh đến năng lực động xanh.

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Thiết kế nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng phương pháp định lượng để kiểm định mô hình mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyển đổi xanh (GTL), năng lực động xanh (GDC), đổi mới xanh (GI) và văn hóa tổ chức xanh (GOC). Phương pháp PLS-SEM được áp dụng vì phù hợp với mô hình có biến trung gian và điều tiết, xử lý tốt dữ liệu không phân phối chuẩn và quy mô mẫu vừa.

Đơn vị phân tích là các doanh nghiệp dệt may Việt Nam, ngành chịu áp lực mạnh từ chiến lược tăng trưởng xanh và các tiêu chuẩn quốc tế như CBAM và Chiến lược Dệt may Bền vững EU 2030, đại diện điển hình cho quá trình chuyển đổi xanh của khu vực xuất khẩu.

Đối tượng khảo sát là các nhà quản lý cấp trung và cao thuộc các bộ phận sản xuất, R&D, môi trường và nhân sự, những người am hiểu chiến lược và hoạt động đổi mới của doanh nghiệp. Dữ liệu thu thập bằng bảng hỏi cấu trúc sử dụng thang Likert 5 điểm, kẻ thừa và điều chỉnh từ các nghiên cứu trước. Sau khi thu thập, dữ liệu được kiểm định bằng PLS-SEM qua hai bước: mô hình đo lường và mô hình cấu trúc, sử dụng bootstrapping với 5.000 mẫu để xác định ý nghĩa thống kê.

3.2. Thang đo các khái niệm nghiên cứu

Các khái niệm trong mô hình nghiên cứu, gồm lãnh đạo chuyên đội xanh (GTL), năng lực động xanh (GDC), đổi mới xanh (GI) và văn hóa tổ chức xanh (GOC), được xem là biến tiềm ẩn đa hướng, đo lường bằng các thang đo kẻ thừa và điều chỉnh từ các nghiên cứu quốc tế, phù hợp với bối cảnh doanh nghiệp dệt may Việt Nam.

Tất cả các biến quan sát sử dụng thang Likert 5 điểm (1 = Hoàn toàn không đồng ý, 5 = Hoàn toàn đồng ý). Bảng hỏi được dịch xuôi - dịch ngược (Brislin, 1980) để bảo đảm tương đương ngữ nghĩa, sau đó thử nghiệm sơ bộ với 30 nhà quản lý nhằm điều chỉnh ngôn ngữ, kiểm tra độ rõ ràng và độ tin cậy của thang đo.

Thang đo Lãnh đạo chuyên đội xanh (GTL) trong nghiên cứu này được phát triển dựa trên nền tảng lý thuyết lãnh đạo chuyên đội của Bass (1985) và được điều chỉnh theo định nghĩa và mô tả hành vi lãnh đạo xanh trong Chen & Chang (2013). Theo cách tiếp cận này, GTL phản ánh mức độ nhà lãnh đạo truyền cảm hứng, khuyến khích học hỏi - đổi mới và định hướng nhân viên theo các mục tiêu môi trường. Dựa trên khung bốn thành tố của lãnh đạo chuyên đội (ảnh hưởng lý tưởng, truyền cảm hứng, kích thích trí tuệ, quan tâm cá nhân), nghiên cứu xây dựng bộ thang đo gồm 12 biến quan sát được điều chỉnh cho bối cảnh phát triển bền vững của doanh nghiệp dệt may Việt Nam. Các mục đo được phát triển dựa trên kết hợp cơ sở lý thuyết và tham khảo thang đo GTL được sử dụng trong Chen & Chang (2013) và các nghiên cứu tiếp theo.

Thang đo Năng lực động xanh (GDC): Kẻ thừa Teece (2007), khái niệm này phản ánh

khả năng nhận diện, nắm bắt và tái cấu trúc nguồn lực theo hướng bền vững, giúp doanh nghiệp thích ứng và đổi mới trong môi trường biến động. Thang đo gồm 9 biến quan sát thuộc ba cấu phần: (1) nhận diện cơ hội xanh, (2) nắm bắt nguồn lực xanh, (3) tái cấu trúc năng lực xanh).

Thang đo Đổi mới xanh (GI): Phản ánh mức độ doanh nghiệp phát triển sản phẩm, quy trình và công nghệ thân thiện môi trường nhằm giảm tác động sinh thái và nâng cao hiệu quả tài nguyên (Chen et al., 2006; Dangelico & Pujari, 2010). Thang đo gồm 8 biến quan sát, chia thành (1) đổi mới sản phẩm xanh và (2) đổi mới quy trình xanh).

Văn hóa tổ chức xanh (GOC): Theo Harris & Crane (2002), đây là hệ thống giá trị, chuẩn mực và hành vi bền vững được thể chế hóa trong tổ chức. Thang đo kẻ thừa từ Harris & Crane (2002) và Aggarwal & Agarwala (2021), gồm 6 biến quan sát với ba cấu phần: (1) giá trị và niềm tin xanh, (2) chuẩn mực và chính sách xanh, (3) hành vi và cam kết xanh.

Toàn bộ chi tiết thang đo các biến nghiên cứu được thể hiện trên Phụ lục 1.

3.3. Mẫu và thu thập dữ liệu

Khung mẫu được trích từ danh sách doanh nghiệp thuộc Hiệp hội Dệt May Việt Nam (VITAS), đại diện cho phần lớn các doanh nghiệp sản xuất, xuất khẩu và gia công trong ngành. Dữ liệu được thu thập bằng phương pháp chọn mẫu thuận tiện có kiểm soát theo chỉ tiêu (quota-controlled convenience sampling). Việc áp dụng quota nhằm bảo đảm các nhóm doanh nghiệp có đặc điểm khác biệt, đặc biệt về quy mô, định hướng xuất khẩu, loại hình sở hữu và vùng địa lý đều được đại diện đầy đủ trong mẫu, qua đó giảm sai lệch mẫu và nâng cao tính khái quát của kết quả.

- Phân tổ theo quy mô nhằm phản ánh sự khác biệt về năng lực công nghệ và đổi mới xanh giữa doanh nghiệp nhỏ, vừa và lớn.

- Phân tổ theo định hướng xuất khẩu nhằm xem xét tác động của áp lực tuân thủ tiêu chuẩn xanh (EU 2030, CBAM) lên hành vi đổi mới.

- Phân tổ theo loại hình sở hữu (trong nước - FDI - cổ phần/nhà nước) giúp kiểm soát sự khác biệt về quản trị và nguồn lực xanh.

- Phân tổ theo vùng địa lý phản ánh sự khác biệt về cụm công nghiệp và mức độ tiếp cận công nghệ.

Kích thước mẫu được xác định dựa trên yêu cầu “10 lần số đường dẫn cấu trúc lớn nhất” theo Hair et al. (2021), yêu cầu tối thiểu 300 quan sát để phù hợp PLS-SEM. Trong giai đoạn 6-10/2025, tổng cộng 420 bảng hỏi được phát hành qua khảo sát trực tuyến (60%) và khảo sát trực tiếp tại sự kiện và mạng lưới của VITAS (40%). Sau khi loại bỏ các bảng hỏi không hợp lệ, 372 phản hồi hợp lệ được sử dụng cho phân tích (tỷ lệ phản hồi: 88,6%).

Người trả lời là quản lý cấp trung và cấp cao từ các bộ phận sản xuất, kỹ thuật R&D, môi trường/bền vững và nhân sự, những đối

tượng am hiểu về chiến lược, vận hành và đổi mới xanh của doanh nghiệp. Cấu trúc mẫu đa dạng này phù hợp yêu cầu của PLS-SEM về độ phân tán và độ đại diện của dữ liệu.

Phân bố mẫu cho thấy doanh nghiệp vừa và nhỏ chiếm 72%, phản ánh cấu trúc thực tế của ngành dệt may Việt Nam, đồng thời vẫn bảo đảm tính đại diện của nhóm doanh nghiệp lớn (28%). Mẫu cân bằng giữa doanh nghiệp trong nước và FDI, với hơn một nửa định hướng xuất khẩu cao (54,8%). Phân bố địa lý tập trung ở miền Nam (48,9%), khu vực có các trung tâm sản xuất lớn như TP. Hồ Chí Minh, Bình Dương, Đồng Nai. Cấu trúc mẫu đa dạng này đáp ứng yêu cầu PLS-SEM, gia tăng độ tin cậy và khả năng khái quát của kết quả.

Bảng 1: Đặc điểm mẫu nghiên cứu (n = 372)

Tiêu chí phân loại	Nhóm/Phân loại	Số lượng (Doanh nghiệp)	Tỷ lệ (%)
1. Quy mô doanh nghiệp	Nhỏ (< 200 lao động)	86	23,1
	Vừa (200-999 lao động)	182	48,9
	Lớn (≥ 1.000 lao động)	104	28,0
2. Loại hình sở hữu	Doanh nghiệp tư nhân trong nước	162	43,5
	Doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài (FDI)	126	33,9
	Công ty cổ phần/Nhà nước	84	22,6
3. Mức độ xuất khẩu	Xuất khẩu chủ yếu (>70% doanh thu)	204	54,8
	Kết hợp nội địa & xuất khẩu (30-70%)	108	29,0
	Thị trường nội địa chủ yếu (<30%)	60	16,2
4. Khu vực địa lý	Miền Bắc (Hà Nội, Nam Định, Hải Dương, Thái Bình...)	132	35,5
	Miền Trung (Đà Nẵng, Huế, Quảng Nam...)	58	15,6
	Miền Nam (TP. HCM, Bình Dương, Đồng Nai...)	182	48,9

(Nguồn: Nhóm tác giả)

4. Phân tích dữ liệu

4.1. Đánh giá mô hình đo lường

Trước khi đánh giá mô hình cấu trúc, nghiên cứu tiến hành kiểm định mô hình đo lường nhằm đảm bảo tính tin cậy và giá trị

hợp lệ của các thang đo. Mô hình đo lường được kiểm định bằng phần mềm SmartPLS 4.0, với kết quả về độ tin cậy và giá trị hội tụ trình bày trong Bảng 2.

Bảng 2: Độ tin cậy và giá trị hội tụ của thang đo

Biến	Items	Outer Loadings	Cronbach's α	rho_A	CR	AVE
GDC	GDC1	0.795	0.922	0.922	0.935	0.615
	GDC2	0.814				
	GDC3	0.771				
	GDC4	0.795				
	GDC5	0.785				
	GDC6	0.736				
	GDC7	0.788				
	GDC8	0.773				
	GDC9	0.799				
GI	GI1	0.780	0.914	0.916	0.930	0.626
	GI2	0.788				
	GI3	0.823				
	GI4	0.799				
	GI5	0.783				
	GI6	0.818				
	GI7	0.713				
	GI8	0.822				
GOC	GOC1	0.783	0.887	0.889	0.914	0.639
	GOC2	0.811				
	GOC3	0.792				
	GOC4	0.816				
	GOC5	0.800				
	GOC6	0.795				
GTL	GTL1	0.739	0.926	0.931	0.937	0.552
	GTL10	0.712				
	GTL11	0.738				
	GTL12	0.778				
	GTL2	0.733				
	GTL3	0.754				
	GTL4	0.722				
	GTL5	0.720				
	GTL6	0.779				
	GTL7	0.726				
	GTL8	0.780				
GTL9	0.729					

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu từ SmartPLS 4 (2025))

Kết quả cho thấy tất cả các cấu trúc tiềm ẩn đều đạt độ tin cậy nội tại với các giá trị Cronbach's Alpha dao động từ 0.887 đến 0.926, trong khi Composite Reliability (CR) đạt 0.914-0.937, đều vượt ngưỡng 0.70 theo khuyến nghị của Hair et al. (2017), cho thấy độ nhất quán nội tại cao giữa các chỉ báo trong cùng khái niệm tiềm ẩn.

Giá trị hội tụ được khẳng định khi Average Variance Extracted (AVE) của các cấu trúc đạt 0.552-0.639 (>0.50) và tất cả outer loadings > 0.70 , chứng minh mỗi chỉ báo giải thích tốt biến tiềm ẩn tương ứng, đáp ứng tiêu chuẩn của Hair et al. (2021).

Về giá trị phân biệt, cả hai tiêu chí Fornell-Larcker và HTMT đều được thỏa mãn: căn bậc hai của AVE lớn hơn tương quan chéo giữa các cấu trúc và tất cả giá trị HTMT < 0.90 , xác nhận các khái niệm phân biệt rõ ràng, không có trùng lặp nội dung. Bên cạnh đó, kiểm định đa cộng tuyến cho thấy mọi VIF < 5 , cho thấy không tồn tại hiện tượng đa cộng tuyến nghiêm trọng trong mô hình cấu trúc.

Tổng hợp các kết quả trên, có thể kết luận rằng mô hình đo lường trong nghiên cứu này đạt yêu cầu về độ tin cậy, giá trị hội tụ, giá trị phân biệt và không có đa cộng tuyến, đáp ứng đầy đủ tiêu chuẩn của phương pháp PLS-SEM được đề xuất bởi Hair et al. (2017, 2021). Do đó, các thang đo được sử dụng là hợp lệ và đáng tin cậy để tiếp tục kiểm định mô hình cấu trúc trong bước kế tiếp.

4.2. Đánh giá mô hình cấu trúc

4.2.1. Kiểm tra hiện tượng đa cộng tuyến

Trước khi tiến hành kiểm định các giả thuyết nghiên cứu, mô hình cấu trúc được đánh giá nhằm đảm bảo không xảy ra hiện tượng đa cộng tuyến giữa các biến độc lập. Kết quả trình bày trong Bảng 6 cho thấy tất cả các giá trị Variance Inflation Factor (VIF) đều nhỏ hơn 5, dao động trong khoảng 1.048 đến 1.524, thấp hơn ngưỡng khuyến nghị của Hair et al. (2017). Cụ thể, biến GOC có giá trị VIF cao nhất (1.524) khi dự đoán GDC, trong khi GTL có giá trị VIF thấp nhất (1.048), cho thấy mức độ tương quan giữa các biến độc lập

là thấp, và không đáng lo ngại. Các kết quả này khẳng định rằng không tồn tại hiện tượng đa cộng tuyến nghiêm trọng trong mô hình, đảm bảo độ ổn định và độ tin cậy cho các ước lượng hồi quy. Do đó, các biến độc lập được xem là phân biệt thông kê rõ ràng, đủ điều kiện để tiếp tục kiểm định các mối quan hệ nhân quả trong mô hình cấu trúc.

4.2.2. Kiểm định mô hình cấu trúc và các giả thuyết

Sau khi xác nhận rằng mô hình không gặp vấn đề đa cộng tuyến và các biến độc lập có tính phân biệt thông kê rõ ràng, nghiên cứu tiếp tục tiến hành kiểm định mô hình cấu trúc để đánh giá mức độ phù hợp tổng thể và kiểm định các giả thuyết nghiên cứu. Phương pháp Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) cùng kỹ thuật Bootstrapping 5.000 mẫu được sử dụng nhằm đảm bảo độ tin cậy và tính khái quát của các ước lượng. Các hệ số đường dẫn (β), độ lệch chuẩn, thông kê t, p-value và kích thước hiệu ứng (f^2) được trình bày trong Bảng 3.

Kết quả phân tích cho thấy mô hình phù hợp tốt với dữ liệu ($SRMR = 0.047 < 0.08$), và hệ số xác định hiệu chỉnh (R^2) đạt mức trung bình ($GDC = 0.511$; $GI = 0.348$), cho thấy các biến độc lập giải thích đáng kể biến thiên của biến phụ thuộc. Tất cả đường tác động đều dương và có ý nghĩa thống kê cao, xác nhận toàn bộ giả thuyết được chấp nhận:

- H1 (GTL \rightarrow GDC): $\beta = 0.355$, $p < 0.001$ \rightarrow chấp nhận; lãnh đạo chuyển đổi xanh tác động tích cực đến năng lực động xanh.

- H2 (GDC \rightarrow GI): $\beta = 0.507$, $p < 0.001$ \rightarrow chấp nhận; đây là tác động mạnh nhất, khẳng định GDC là yếu tố trọng yếu thúc đẩy đổi mới xanh.

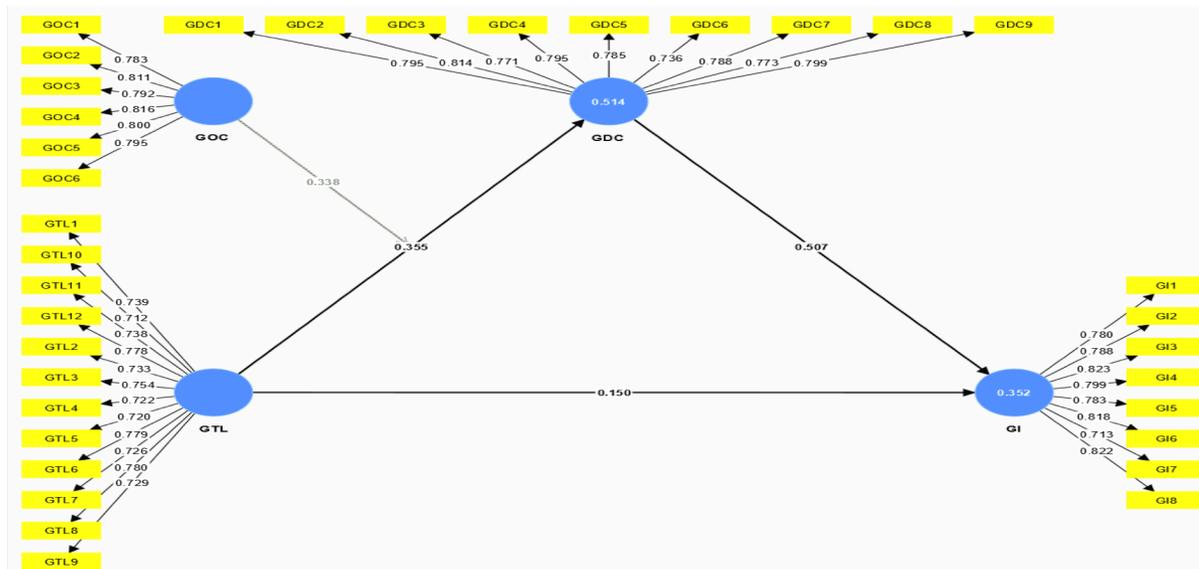
- H5 (GTL \rightarrow GI): $\beta = 0.150$, $p = 0.001$ \rightarrow chấp nhận, nhưng mức ảnh hưởng nhỏ hơn, cho thấy tác động của lãnh đạo đến đổi mới chủ yếu gián tiếp qua GDC.

- Kiểm định trung gian (H3) xác nhận GDC đóng vai trò trung gian một phần trong mối quan hệ GTL \rightarrow GI ($\beta = 0.180$, $p < 0.001$), chứng minh ảnh hưởng của lãnh đạo xanh diễn ra cả trực tiếp lẫn gián tiếp thông qua năng lực tổ chức.

Bảng 3: Tổng hợp kết quả kiểm định mô hình cấu trúc

Giả thuyết và quan hệ		Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Tác động trực tiếp						
H1	GTL -> GDC	0.355	0.358	0.043	8.270	0.000
H2	GDC -> GI	0.507	0.508	0.041	12.277	0.000
H5	GTL -> GI	0.150	0.152	0.046	3.233	0.001
Tác động trung gian						
H3	GTL -> GDC -> GI	0.180	0.182	0.026	6.906	0.000
Tác động điều tiết						
H4	GOC x GTL -> GDC	0.338	0.333	0.041	8.135	0.000

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu từ SmartPLS 4 (2025))



(Nguồn: Nhóm tác giả)

Hình 2: Kết quả mô hình cấu trúc PLS-SEM

- Hiệu ứng điều tiết (H4) cho thấy Văn hóa tổ chức xanh (GOC) có tác động điều tiết tích cực và có ý nghĩa trong mối quan hệ GTL → GDC ($\beta = 0.338, p < 0.001$). Khi GOC cao, tác động của lãnh đạo chuyển đổi xanh được khuếch đại, thể hiện vai trò chất xúc tác của văn hóa trong việc chuyển hóa tầm nhìn thành năng lực hành động.

Tổng thể, mô hình cấu trúc đạt độ phù hợp cao, không phát hiện đa cộng tuyến hay sai lệch ước lượng, phản ánh mối quan hệ vững chắc về lý thuyết và thống kê. Chuỗi GTL → GDC → GI được khẳng định, trong đó GDC là cơ chế trung gian, còn GOC là yếu tố điều tiết khuếch đại. Kết quả này củng cố lý thuyết năng lực động và lãnh

đạo chuyển đổi, đồng thời cung cấp bằng chứng thực nghiệm rằng đổi mới xanh bền vững phụ thuộc vào sự kết hợp hài hòa giữa lãnh đạo, năng lực và văn hóa tổ chức.

5. Thảo luận kết quả nghiên cứu và hàm ý chính sách

5.1. Thảo luận kết quả H1: Ảnh hưởng của Lãnh đạo chuyển đổi xanh đến Năng lực động xanh

Kết quả kiểm định H1 cho thấy lãnh đạo chuyển đổi xanh có tác động tích cực và có ý nghĩa cao đến năng lực động xanh ($\beta = 0.355$, $p < 0.001$), khẳng định vai trò trung tâm của lãnh đạo trong việc thúc đẩy học hỏi, thích ứng và tái cấu trúc xanh của doanh nghiệp dệt may Việt Nam. Trong bối cảnh ngành chịu áp lực ESG, cam kết Net Zero và yêu cầu chuỗi cung ứng xanh, lãnh đạo chuyển đổi xanh định hướng tầm nhìn bền vững, truyền cảm hứng sáng tạo và khuyến khích ứng dụng công nghệ sạch, trở thành “chất xúc tác nội sinh” giúp doanh nghiệp thích ứng linh hoạt với chuẩn quốc tế và xu hướng tiêu dùng xanh. Khác với các nghiên cứu quốc tế (Chen & Chang, 2013; Mittal & Dhar, 2016), phát hiện này mang giá trị mới khi được xác nhận trong doanh nghiệp dệt may Việt Nam - nhóm quy mô nhỏ, công nghệ trung bình và phụ thuộc gia công, nơi lãnh đạo giữ vai trò quyết định trong định hướng đầu tư và phát triển năng lực xanh nội sinh. Tóm lại, H1 nhấn mạnh rằng năng lực động xanh không chỉ đến từ nguồn lực vật chất, mà bắt nguồn từ tầm nhìn chiến lược và chất lượng lãnh đạo, giúp doanh nghiệp chuyển từ tư duy “đáp ứng” sang “chủ động phát triển năng lực xanh bền vững”, qua đó nâng cao lợi thế cạnh tranh dài hạn.

Kết quả này gợi ý rằng các chính sách ngành cần ưu tiên phát triển năng lực lãnh đạo xanh hơn là chỉ tập trung vào hỗ trợ công nghệ. Các cơ quan quản lý nên xây dựng chương trình đào tạo lãnh đạo bền vững, tăng cường năng lực hoạch định chiến lược xanh và quản trị đổi mới cho đội ngũ quản lý doanh

ng nghiệp dệt may. Đồng thời, cần thiết lập các cơ chế hỗ trợ như quỹ chuyển đổi xanh, ưu đãi đầu tư công nghệ sạch và chương trình cố vấn đổi mới nhằm tạo điều kiện để tầm nhìn lãnh đạo được chuyển hóa thành năng lực nhận diện cơ hội, tái cấu trúc và thích ứng tổ chức. Cuối cùng, việc thúc đẩy mạng lưới chia sẻ tri thức và các sáng kiến hợp tác công - tư sẽ giúp lan tỏa thực tiễn lãnh đạo xanh và nâng cao năng lực động của toàn ngành.

5.2. Thảo luận kết quả H2: Ảnh hưởng của Năng lực động xanh đến Đổi mới xanh

Kết quả kiểm định H2 cho thấy năng lực động xanh (GDC) có tác động tích cực mạnh mẽ đến đổi mới xanh (GI) ($\beta = 0.507$, $p < 0.001$) - mối quan hệ mạnh nhất trong mô hình, khẳng định vai trò trung tâm của GDC trong việc chuyển hóa tầm nhìn lãnh đạo xanh thành kết quả đổi mới thực tiễn. Theo Lý thuyết năng lực động (Teece, 2007), GDC thể hiện khả năng cảm nhận, nắm bắt và tái cấu trúc nguồn lực, giúp doanh nghiệp thích ứng, học hỏi và đổi mới bền vững. Trong bối cảnh chuyển đổi xanh, GDC giúp nhận diện xu hướng, điều chỉnh mô hình kinh doanh và áp dụng công nghệ sạch, tạo lợi thế cạnh tranh dài hạn. Đối với ngành dệt may Việt Nam, GDC giúp doanh nghiệp chủ động thay vì bị động, ứng dụng công nghệ thân thiện, tái chế nguyên liệu và chuyển từ gia công sang chuỗi giá trị xanh. Ngoài khía cạnh công nghệ, GDC còn bao gồm năng lực học hỏi và văn hóa tổ chức, cho phép chuyển hóa tri thức môi trường thành đổi mới cụ thể.

5.3. Thảo luận kết quả H5: Ảnh hưởng của Lãnh đạo chuyển đổi xanh đến Đổi mới xanh

Kết quả kiểm định H5 cho thấy lãnh đạo chuyển đổi xanh (GTL) có tác động tích cực và có ý nghĩa đến đổi mới xanh (GI) ($\beta = 0.150$, $p = 0.001$), dù yếu hơn tác động gián tiếp qua năng lực động xanh (GDC). Phù hợp với các nghiên cứu trước (Chen & Chang, 2013; Mittal & Dhar, 2016), kết quả mở rộng bằng chứng cho bối cảnh Việt Nam, cho thấy

lãnh đạo định hướng xanh giúp doanh nghiệp chuyển từ tuân thủ sang chủ động đổi mới, khơi dậy động lực nội sinh cho sáng kiến về sản phẩm, quy trình và công nghệ thân thiện môi trường. Trong bối cảnh chịu áp lực giảm phát thải và kinh tế tuần hoàn, lãnh đạo có tầm nhìn xanh tạo môi trường khuyến khích học hỏi và thử nghiệm, hình thành văn hóa đổi mới bền vững. Tuy nhiên, hệ số β thấp cho thấy tác động trực tiếp của GTL còn hạn chế, chủ yếu được khuếch đại qua GDC, cơ chế chuyển hóa tầm nhìn lãnh đạo thành năng lực học hỏi và thích ứng tổ chức, phù hợp với quan điểm cho rằng đổi mới xanh chỉ bền vững khi dựa trên năng lực nội sinh.

Kết quả cho thấy tác động của GTL lên đổi mới xanh còn hạn chế và chủ yếu được khuếch đại thông qua GDC, hàm ý rằng chính sách cần tập trung đồng thời vào phát triển năng lực lãnh đạo xanh và năng lực nội sinh của doanh nghiệp. Cụ thể, cơ quan quản lý và hiệp hội ngành nên xây dựng các chương trình đào tạo lãnh đạo xanh, đồng thời tạo cơ chế hỗ trợ doanh nghiệp nâng cao năng lực động thông qua ưu đãi đầu tư công nghệ sạch, quỹ đổi mới xanh và tư vấn chuyên đổi bền vững. Việc thúc đẩy các mạng lưới học hỏi, chia sẻ thực tiễn tốt và lồng ghép tiêu chí lãnh đạo xanh vào các chương trình chứng nhận, hỗ trợ xuất khẩu cũng giúp doanh nghiệp tăng khả năng đáp ứng các tiêu chuẩn quốc tế như CBAM. Cuối cùng, hợp tác công - tư trong phát triển hệ sinh thái chuyển đổi xanh là cần thiết để doanh nghiệp có điều kiện thuận lợi hơn trong việc hiện thực hóa tầm nhìn lãnh đạo thành đổi mới xanh thực chất.

5.4. Thảo luận kết quả H3: Vai trò trung gian của Năng lực động xanh

Kết quả kiểm định H3 cho thấy năng lực động xanh (GDC) giữ vai trò trung gian một phần giữa lãnh đạo chuyển đổi xanh (GTL) và đổi mới xanh (GI), với tác động gián tiếp $\beta = 0.180$ ($p < 0.001$) và tác động trực tiếp vẫn có ý nghĩa ($\beta = 0.150$, $p = 0.001$). Điều này khẳng

định ảnh hưởng của lãnh đạo xanh đến đổi mới chủ yếu thông qua GDC. Phù hợp với Lý thuyết năng lực động (Teece, 2007), doanh nghiệp chỉ đạt được đổi mới bền vững khi có khả năng nhận diện, nắm bắt và tái cấu trúc nguồn lực xanh. Trong quá trình chuyển đổi xanh, GDC đóng vai trò cầu nối, chuyển hóa tầm nhìn lãnh đạo thành hành động học hỏi và đổi mới cụ thể. Đối với doanh nghiệp dệt may Việt Nam - quy mô nhỏ, nguồn lực hạn chế nhưng chịu áp lực từ chuỗi cung ứng quốc tế - GDC giúp họ chuyển từ bị động sang chủ động, thông qua cải tiến quy trình, ứng dụng công nghệ sạch và tích hợp sáng kiến xanh. Như vậy, GDC là mắt xích trọng yếu, giúp biến tầm nhìn lãnh đạo thành năng lực đổi mới bền vững, đồng thời mở rộng ứng dụng lý thuyết năng lực động trong bối cảnh các nền kinh tế đang hướng tới tăng trưởng xanh và thích ứng dài hạn.

Kết quả H3 cho thấy đổi mới xanh chỉ đạt hiệu quả khi doanh nghiệp sở hữu năng lực động xanh, hàm ý rằng các chính sách chuyển đổi xanh không nên chỉ tập trung vào thúc đẩy vai trò lãnh đạo mà cần ưu tiên phát triển năng lực nội sinh của doanh nghiệp. Cơ quan quản lý và hiệp hội ngành nên hỗ trợ doanh nghiệp xây dựng năng lực nhận diện cơ hội xanh, đầu tư công nghệ sạch và tái cấu trúc quy trình thông qua các chương trình tài trợ đổi mới, ưu đãi thuế và tư vấn kỹ thuật. Bên cạnh đó, việc hình thành các nền tảng chia sẻ tri thức và mô hình thực hành tốt sẽ giúp doanh nghiệp dệt may, đặc biệt là nhóm nhỏ và vừa nâng cao khả năng học hỏi và thích ứng, qua đó chuyển hóa hiệu quả tầm nhìn lãnh đạo thành đổi mới bền vững.

5.5. Thảo luận kết quả H4: Vai trò điều tiết của Văn hóa tổ chức xanh

Kết quả kiểm định H4 cho thấy văn hóa tổ chức xanh (GOC) tăng cường đáng kể tác động của lãnh đạo chuyển đổi xanh (GTL) lên năng lực động xanh (GDC) ($\beta = 0.338$, $p < 0.001$). Điều này chứng minh hiệu quả lãnh đạo xanh được khuếch đại khi tổ chức có văn

hóa xanh mạnh, nơi giá trị và hành vi bền vững được chia sẻ rộng rãi. Theo Schein (2010), văn hóa định hình hành vi và gắn kết tâm nhìn lãnh đạo với hành động tập thể. Trong tiến trình chuyển đổi xanh, GOC đóng vai trò “chất xúc tác”, giúp biến định hướng chiến lược thành năng lực học hỏi và tái cấu trúc tổ chức. Đối với ngành dệt may Việt Nam, nơi đa số doanh nghiệp nhỏ và hạn chế nguồn lực, văn hóa xanh giúp lan tỏa tầm nhìn lãnh đạo, khuyến khích học hỏi, chia sẻ tri thức và sáng kiến xanh. Doanh nghiệp có văn hóa xanh mạnh - thông qua tiết kiệm năng lượng, tái chế và truyền thông nội bộ - thường đạt mức đổi mới cao hơn, vì văn hóa trở thành nền tảng nuôi dưỡng năng lực động. Như vậy, GOC là yếu tố điều tiết then chốt, kết nối lãnh đạo, văn hóa và năng lực tổ chức, đồng thời là điều kiện nền tảng để thúc đẩy đổi mới và phát triển bền vững.

Kết quả H4 cho thấy văn hóa tổ chức xanh là điều kiện then chốt khuếch đại hiệu quả của lãnh đạo xanh lên năng lực động xanh, hàm ý rằng chính sách ngành không chỉ tập trung vào đào tạo lãnh đạo hay hỗ trợ công nghệ, mà cần thúc đẩy hình thành văn hóa xanh trong doanh nghiệp. Các cơ quan quản lý và hiệp hội nên khuyến khích doanh nghiệp xây dựng chuẩn mực và quy tắc ứng xử xanh, đẩy mạnh truyền thông nội bộ và lồng ghép tiêu chí văn hóa xanh vào chương trình đánh giá, chứng nhận và hỗ trợ tài chính. Đối với doanh nghiệp nhỏ và vừa, chính sách hỗ trợ triển khai thực hành xanh đơn giản (tiết kiệm năng lượng, phân loại chất thải, tái chế nội bộ) và nhân rộng mô hình “thực hành tốt” sẽ giúp tạo môi trường học hỏi chung, qua đó tăng khả năng chuyên hóa tầm nhìn lãnh đạo thành năng lực tổ chức và đổi mới bền vững.

5.6. So sánh và thảo luận mở rộng

Kết quả nghiên cứu phù hợp với các công trình quốc tế (Chen & Chang, 2013; Singh et al., 2020), nhưng bộc lộ những khác biệt đáng kể trong bối cảnh Việt Nam.

Thứ nhất, tác động trực tiếp của lãnh đạo chuyển đổi xanh ($\beta = 0.150$) thấp hơn so với các nền kinh tế phát triển, phản ánh đặc trưng của ngành dệt may Việt Nam - chủ yếu là doanh nghiệp nhỏ, phụ thuộc chuỗi cung ứng toàn cầu. Hiệu quả lãnh đạo chỉ rõ rệt khi được chuyển hóa qua năng lực động xanh (GDC), củng cố luận điểm của Teece (2007) về vai trò trung gian của năng lực động.

Thứ hai, hiệu ứng điều tiết của văn hóa tổ chức xanh ($\beta = 0.338$) mạnh hơn các nghiên cứu phương Tây, cho thấy ảnh hưởng đặc trưng của văn hóa tập thể Á Đông, nơi giá trị xanh khi được nội tâm hóa sẽ khuếch đại tác động lãnh đạo lên đổi mới và học hỏi.

Thứ ba, mối quan hệ GDC-GI ($\beta = 0.507$) là đường tác động mạnh nhất, vượt các nghiên cứu trong ngành công nghệ cao (Lin & Wu, 2014), cho thấy đổi mới xanh tại Việt Nam dựa chủ yếu vào khả năng thích ứng và tái cấu trúc hơn là đầu tư công nghệ.

Những khác biệt giữa kết quả nghiên cứu và các bối cảnh phát triển cho thấy chính sách chuyển đổi xanh tại Việt Nam cần được thiết kế theo hướng “đặc thù hóa” thay vì áp dụng mô hình chung của các nước phát triển. Tác động lãnh đạo xanh yếu hơn hàm ý rằng chính sách cần tập trung hỗ trợ doanh nghiệp xây dựng năng lực động xanh - yếu tố quyết định của đổi mới - thông qua các chương trình nâng cao năng lực quản trị, hỗ trợ tái cấu trúc quy trình và tiếp cận công nghệ sạch. Hiệu ứng điều tiết mạnh của văn hóa xanh cho thấy cần thúc đẩy các chương trình truyền thông, đào tạo và chuẩn hóa hành vi xanh trong doanh nghiệp để lan tỏa cam kết bền vững. Cuối cùng, vì đổi mới xanh tại Việt Nam phụ thuộc chủ yếu vào khả năng thích ứng thay vì đầu tư công nghệ quy mô lớn, chính sách nên ưu tiên các biện pháp hỗ trợ chi phí thấp nhưng hiệu quả cao như cải tiến quy trình, tiết kiệm năng lượng, quản lý tài nguyên và tham gia mạng lưới học hỏi trong ngành.

6. Đóng góp lý luận và thực tiễn

Đóng góp về lý luận

Thứ nhất, nghiên cứu tích hợp Lý thuyết lãnh đạo chuyển đổi và Lý thuyết năng lực động trong bối cảnh phát triển bền vững tại một nền kinh tế mới nổi, qua đó mở rộng phạm vi ứng dụng của hai lý thuyết. Khác với các tiếp cận chỉ xem xét tác động trực tiếp của lãnh đạo xanh lên đổi mới xanh, kết quả cho thấy mối quan hệ này mang tính gián tiếp thông qua năng lực động xanh (GDC), làm sáng tỏ cơ chế chuyển hóa tầm nhìn lãnh đạo thành hành động đổi mới.

Thứ hai, nghiên cứu làm rõ vai trò điều tiết của văn hóa tổ chức xanh (GOC) trong chuỗi quan hệ lãnh đạo - năng lực - đổi mới. Kết quả cho thấy GOC khuếch đại tác động của lãnh đạo lên năng lực tổ chức, nhấn mạnh tầm quan trọng của bối cảnh văn hóa trong quản trị bền vững và góp phần liên kết ba lý thuyết chủ đạo trong một khung phân tích tích hợp.

Thứ ba, kiểm định mô hình trong ngành dệt may Việt Nam cung cấp bằng chứng thực nghiệm hiếm về khả năng “bản địa hóa” các lý thuyết phương Tây trong điều kiện nguồn lực hạn chế và áp lực chuỗi cung ứng lớn, từ đó mở rộng hiểu biết về quản trị xanh tại Đông Nam Á.

Đóng góp về thực tiễn

Nghiên cứu cung cấp bằng chứng thực nghiệm cho thấy lãnh đạo chuyển đổi xanh, năng lực động xanh và văn hóa tổ chức xanh là các yếu tố quyết định thúc đẩy đổi mới xanh trong doanh nghiệp dệt may Việt Nam. Kết quả giúp doanh nghiệp nhận diện rõ rằng đổi mới bền vững không chỉ dựa vào đầu tư công nghệ, mà phụ thuộc mạnh vào chất lượng lãnh đạo và năng lực nội sinh như học hỏi, thích ứng và tái cấu trúc. Nghiên cứu cũng chỉ ra vai trò nền tảng của văn hóa xanh trong việc lan tỏa tầm nhìn lãnh đạo và hỗ trợ hình thành năng lực tổ chức. Đối với ngành và cơ quan quản lý, phát hiện nghiên cứu cung cấp cơ sở thực tiễn để thiết kế các

chương trình hỗ trợ phù hợp với đặc thù doanh nghiệp dệt may Việt Nam đa số quy mô nhỏ, nguồn lực hạn chế và chịu áp lực lớn từ tiêu chuẩn xanh toàn cầu.

7. Kết luận, hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo

7.1. Kết luận

Nghiên cứu hướng đến làm rõ cơ chế mà lãnh đạo chuyển đổi xanh thúc đẩy đổi mới xanh thông qua năng lực động xanh và văn hóa tổ chức xanh trong ngành dệt may Việt Nam. Dựa trên 372 quan sát hợp lệ và mô hình PLS-SEM, tất cả các giả thuyết đều được ủng hộ với mức ý nghĩa thống kê cao, cho thấy mô hình lãnh đạo - năng lực - văn hóa hoạt động nhất quán trong bối cảnh doanh nghiệp đang chuyển đổi xanh.

Kết quả lượng hóa cho thấy lãnh đạo chuyển đổi xanh tác động trực tiếp đến đổi mới xanh ($\beta = 0.150$) và mạnh hơn khi thông qua năng lực động xanh (β gián tiếp = 0.180), trong khi văn hóa tổ chức xanh tăng cường đáng kể hiệu quả lãnh đạo lên năng lực động ($\beta = 0.338$). Đặc biệt, mối liên hệ giữa năng lực động và đổi mới xanh là mạnh nhất ($\beta = 0.507$), khẳng định năng lực nội sinh là nền tảng tạo ra đổi mới bền vững.

Về lý luận, nghiên cứu tích hợp hai dòng lý thuyết chủ đạo - lãnh đạo chuyển đổi và năng lực động để giải thích cơ chế vi mô của đổi mới xanh, đồng thời làm rõ vai trò khuếch đại của văn hóa tổ chức xanh trong bối cảnh doanh nghiệp quy mô nhỏ và phụ thuộc chuỗi cung ứng như Việt Nam.

Về thực tiễn, ba yếu tố: lãnh đạo tầm nhìn xanh, năng lực tổ chức linh hoạt và văn hóa bền vững được xác định là nền tảng để doanh nghiệp đáp ứng yêu cầu quốc tế, thích ứng với chuẩn ESG và nâng cao năng lực cạnh tranh dài hạn.

Tổng thể, nghiên cứu cung cấp mô hình khả thi cho doanh nghiệp và nhà hoạch định chính sách trong việc thúc đẩy đổi mới xanh, đồng thời đóng góp thêm bằng chứng thực

PHỤ LỤC 1: Thang đo các biến nghiên cứu

Mã hóa	Mục hỏi	Mã hóa	Mục hỏi
1. Lãnh đạo chuyển đổi xanh (GTL) - Kế thừa Bass, 1985; Chen & Chang, 2013) và hiệu chỉnh		2. Năng lực động xanh (GDC) - Kế thừa Teece, 2007; Chen & Chang, 2013)	
GTL1	Lãnh đạo thể hiện cam kết mạnh mẽ đối với bảo vệ môi trường	GDC1	Doanh nghiệp theo dõi xu hướng công nghệ xanh và quy định môi trường
GTL2	Lãnh đạo là tấm gương về hành vi thân thiện môi trường	GDC2	Doanh nghiệp phân tích thông tin xanh từ khách hàng và đối tác
GTL3	Lãnh đạo khơi dậy niềm tin về trách nhiệm môi trường của tổ chức	GDC3	Doanh nghiệp nhận biết sớm rủi ro và cơ hội bền vững
GTL4	Lãnh đạo truyền cảm hứng hướng tới tầm nhìn phát triển bền vững	GDC4	Doanh nghiệp sẵn sàng đầu tư công nghệ/quy trình xanh
GTL5	Lãnh đạo khuyến khích nỗ lực đạt mục tiêu môi trường	GDC5	Doanh nghiệp có cơ chế huy động nguồn lực cho đổi mới xanh
GTL6	Lãnh đạo khơi dậy niềm tự hào khi nhân viên đóng góp vào hoạt động xanh	GDC6	Ban lãnh đạo nhanh chóng đưa ra quyết định tận dụng cơ hội xanh
GTL7	Lãnh đạo khuyến khích đề xuất ý tưởng đổi mới xanh	GDC7	Doanh nghiệp điều chỉnh quy trình/cấu trúc theo mục tiêu bền vững
GTL8	Lãnh đạo chấp nhận rủi ro khi thử nghiệm giải pháp xanh	GDC8	Doanh nghiệp linh hoạt tái phân bổ nguồn lực cho hiệu quả xanh
GTL9	Lãnh đạo tạo môi trường cởi mở để thảo luận vấn đề môi trường	GDC9	Doanh nghiệp tích hợp mục tiêu môi trường vào chiến lược dài hạn
GTL10	Lãnh đạo quan tâm phát triển năng lực xanh của nhân viên	3. Đổi mới xanh (GI) - Kế thừa Chen et al., 2006; Dangelico & Pujari, 2010)	
GTL11	Lãnh đạo lắng nghe và hỗ trợ nhân viên thực hiện sáng kiến xanh	GI1	Phát triển sản phẩm sử dụng vật liệu thân thiện môi trường
GTL12	Lãnh đạo ghi nhận và khen thưởng nỗ lực hướng tới môi trường	GI2	Thiết kế sản phẩm giảm tiêu thụ năng lượng/nguyên liệu
4. Văn hóa tổ chức xanh (GOC) - Kế thừa Harris & Crane, 2002; Aggarwal & Agarwala, 2021)		GI3	Thay đổi bao bì/thiết kế để giảm chất thải
GOC1	Bảo vệ môi trường là giá trị cốt lõi của doanh nghiệp	GI4	Thực hiện thiết kế theo vòng đời sản phẩm nhằm giảm tác động môi trường
GOC2	Nhân viên tin rằng phát triển bền vững là trách nhiệm chung	GI5	Áp dụng công nghệ sản xuất giúp giảm tiêu thụ năng lượng/tài nguyên
GOC3	Doanh nghiệp có chính sách/ quy định thúc đẩy thực hành xanh	GI6	Cải tiến quy trình giảm khí thải, chất thải, nước thải
GOC4	Các hoạt động xanh được khuyến khích và ghi nhận	GI7	Tái sử dụng hoặc tái chế vật liệu trong sản xuất
GOC5	Nhân viên tích cực tham gia các chương trình môi trường	GI8	Đầu tư thiết bị và công nghệ xanh nhằm giảm tác động môi trường
GOC6	Các bộ phận phối hợp triển khai sáng kiến phát triển bền vững		

nghiệm cho quản trị bền vững tại các nền kinh tế đang phát triển.

7.2. Hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo

Mặc dù đạt được nhiều kết quả có giá trị, nghiên cứu vẫn tồn tại một số hạn chế.

Thứ nhất, phạm vi khảo sát giới hạn trong ngành dệt may Việt Nam, vốn mang đặc thù về chuỗi cung ứng và cấu trúc quản trị. Cần mở rộng kiểm định sang các ngành khác như điện tử, thực phẩm hoặc năng lượng tái tạo, cũng như ở các quốc gia ASEAN, nhằm tăng tính khái quát hóa của kết quả.

Thứ hai, mô hình hiện tại chủ yếu tập trung vào yếu tố nội tại mà chưa xem xét ảnh hưởng của chính sách, thể chế và môi trường bên ngoài. Các nghiên cứu tiếp theo có thể tích hợp biến thể chế và yếu tố môi trường để phản ánh toàn diện hơn cơ chế chuyển đổi xanh.

Tóm lại, dù còn hạn chế, nghiên cứu này đã đặt nền tảng lý thuyết và thực nghiệm quan trọng cho hướng nghiên cứu về lãnh đạo chuyển đổi xanh và năng lực động trong đổi mới bền vững, đặc biệt trong bối cảnh các nền kinh tế đang phát triển như Việt Nam. ♦

Tài liệu tham khảo:

Aggarwal, P., & Agarwala, T. (2021). Green organizational culture: An exploration of dimensions. *Global Business Review*, 26(4), 1103-1126. <https://doi.org/10.1177/09721509211049890>.

Asiedu, E., Alhassan, S., Majeed, M., & Malcalm, E. (2025). Green dynamic capability and sustainability performance: The roles of green innovation and green sustainability pressure among manufacturing firms in Ghana. *Discover Sustainability*, 6, 961. <https://doi.org/10.1007/s43621-025-01445-w>.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.

Brislin, R. W. (1980). Translation and content analysis of oral and written materials. In H. C. Triandis & J. W. Berry (Eds.),

Handbook of cross-cultural psychology (Vol. 2, pp. 389-444). Allyn & Bacon.

Chen, Y.-S., & Chang, C.-H. (2013). The determinants of green product development performance: Green dynamic capabilities, green transformational leadership, and green creativity. *Journal of Business Ethics*, 116(1), 107-119. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1452-x>.

Chen, Y.-S., Lai, S.-B., & Wen, C.-T. (2006). The influence of green innovation performance on corporate advantage in Taiwan. *Journal of Business Ethics*, 67(4), 331-339. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9025-5>.

Cui, R., Wang, J., & Zhou, C. (2023). Exploring the linkages of green transformational leadership, organizational green learning, and radical green innovation. *Business Strategy and the Environment*, 32(1), 185-199. <https://doi.org/10.1002/bse.3124>.

Dangelico, R. M., & Pujari, D. (2010). Mainstreaming green product innovation: Why and how companies integrate environmental sustainability. *Journal of Business Ethics*, 95(3), 471-486. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0434-0>.

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 Publications.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage Publications.

Harris, L. C., & Crane, A. (2002). The greening of organizational culture: Management views on the depth, degree and diffusion of change. *Journal of Organizational Change Management*, 15(3), 214-234. <https://doi.org/10.1108/09534810210429273>.

Kortus, L., Vanhala, M., Kuusela, H., & Heikkilä, M. (2023). How do firms build dynamic capabilities to develop environmentally sustainable products? A multiple case study in the manufacturing industry. *Journal*

of *Cleaner Production*, 415, 137887. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.137887>

Li, W., Bhutto, T. A., Wang, X., Maitlo, Q., Zafar, A. U., & Bhutto, N. A. (2020). Unlocking employees' green creativity: The effects of green transformational leadership, green intrinsic and extrinsic motivation. *Journal of Cleaner Production*, 255, 120229. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120229>

Lin, Y., & Wu, L.-Y. (2014). Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework. *Journal of Business Research*, 67(3), 407-413. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.12.019>

Mittal, S., & Dhar, R. L. (2016). Effect of green transformational leadership on green creativity: A study of tourist hotels. *Tourism Management*, 57, 118-127. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.05.007>

PwC Vietnam. (2024). *Energy transition in Vietnam: Key trends and implications*. <https://www.pwc.com/vn/en/publications/2024/energy-transition-in-vietnam.pdf>

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

Singh, S. K., Del Giudice, M., Chierici, R., & Graziano, D. (2020). Green innovation and environmental performance: The role of green transformational leadership and green human resource management. *Technological Forecasting and Social Change*, 150, 119762. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119762>

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>

Trung tâm WTO và Hội nhập. (2023). *Ngành dệt may Việt Nam trước thách thức và yêu cầu xanh hóa*. <https://trungtamwto.vn/chuyen-de/30894-nganh-det-may-viet-nam-truoc-thach-thuc-va-yeu-cau-xanh-hoa>

Van, H. V., Hoai, T. T., & Nguyen, N. M. (2023). Green transformational leadership and

green mindfulness as contributors to green innovation and environmental performance: Evidence from manufacturing firms in Vietnam. *SAGE Open*, 13(3), 21582440231193919. <https://doi.org/10.1177/21582440231193919>

Vietnam News. (2024). Green transition barriers must be removed: VCCI. <https://vietnamnews.vn/economy/1719455/green-transition-barriers-must-be-removed.html>

Summary

This study examines how Green Transformational Leadership (GTL) fosters Green Innovation (GI) in Vietnamese textile and garment enterprises an industry under significant pressure from global sustainability and ESG requirements. Drawing on Transformational Leadership Theory and Dynamic Capability Theory, the proposed model conceptualizes Green Dynamic Capabilities (GDC) as a mediating variable and Green Organizational Culture (GOC) as a moderating variable influencing the relationship between GTL and GDC. Survey data from 372 firms were analyzed using PLS-SEM. The results show that GTL positively affects GI, with GDC partially mediating this relationship, while GOC exerts a positive moderating effect that amplifies the influence of GTL on organizational capabilities. These findings clarify the mechanism through which green leadership vision is transformed into a firm's capacity for learning, adaptation, and sustainable innovation.

In practice, the study provides implications for enterprises and policymakers in promoting comprehensive green transition by developing visionary leadership, flexible organizational capabilities, and a sustainability-oriented culture three pillars that enhance the competitiveness of Vietnam's textile industry and strengthen compliance with global ESG standards.