



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*

# 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

**Ngô Thị Mai**

**Trường Đại học Thương mại**  
**Email: mai.nt1@tmu.edu.vn**

*Ngày nhận:* 21/05/2025

*Ngày nhận lại:* 08/07/2025

*Ngày duyệt đăng:* 10/07/2025

*Tổ chức học tập (TCHT) được xem là yếu tố then chốt thúc đẩy kết quả công việc (KQCV) và hành vi công dân tổ chức, song cơ chế tác động vẫn chưa được làm rõ. Dựa trên lý thuyết sự phù hợp con người – tổ chức (POF - Person Organization fit) và thuyết trao đổi xã hội, nghiên cứu này kiểm định vai trò trung gian của POF trong mối quan hệ giữa TCHT với kết quả thực hiện nhiệm vụ và hành vi công dân tổ chức của giảng viên (GV). Dữ liệu khảo sát 510 GV tại 42 trường đại học ở Việt Nam được phân tích bằng mô hình cấu trúc tuyến tính PLS-SEM với bootstrap, 5.000 mẫu lặp. Kết quả cho thấy TCHT tác động tích cực đến POF, POF ảnh hưởng đáng kể đến cả kết quả thực hiện nhiệm vụ và hành vi công dân tổ chức; mô hình giải thích khoảng một nửa biến thiên kết quả thực hiện nhiệm vụ và gần 40% biến thiên hành vi công dân tổ chức. Đáng chú ý, tác động gián tiếp của TCHT đến KQCV thông qua POF mạnh hơn tác động trực tiếp, cho thấy POF là cơ chế truyền dẫn quan trọng chuyển hóa giá trị học tập thành KQCV của GV. Nghiên cứu cung cấp bằng chứng thực nghiệm mới cho bối cảnh giáo dục đại học Việt Nam, đồng thời nhấn mạnh vai trò của việc xây dựng văn hóa học tập nhằm nâng cao sự phù hợp giữa GV và tổ chức, qua đó đề xuất một số hàm ý quản trị và gợi ý hướng nghiên cứu tiếp theo.*

***Từ khóa:** Tổ chức học tập, kết quả công việc, hành vi công dân tổ chức, sự phù hợp con người - tổ chức, giảng viên, trường đại học.*

***JEL Classifications:** I23, M12, M53.*

***DOI:** 10.54404/JTS.2026.210V.18*

### **1. Giới thiệu**

Trong bối cảnh chuyển đổi số, toàn cầu hóa giáo dục và cạnh tranh nguồn nhân lực chất lượng cao, các trường đại học chịu áp lực liên tục nâng cao chất lượng đào tạo, nghiên cứu và phục vụ cộng đồng. Năng lực cạnh tranh của nhà trường không chỉ phụ thuộc vào cơ sở vật chất, chương trình đào tạo mà còn vào khả năng phát huy và phát triển đội ngũ GV. Theo quan điểm quản trị hiện đại, các trường cần vận hành như một TCHT, nơi học hỏi liên tục, chia sẻ tri thức và đổi mới trở thành chuẩn mực tổ chức (Marsick, V. J. & Watkins, K. E., 2003). Nhiều nghiên cứu cho thấy TCHT mang lại các kết quả tích cực như gia tăng hài

lòng, cam kết và KQCV cá nhân (Wahda, 2020), song cơ chế tác động của TCHT đến KQCV của GV vẫn chưa được lý giải đầy đủ, đặc biệt trong bối cảnh giáo dục đại học ở các nước đang phát triển như Việt Nam.

Một hướng tiếp cận quan trọng là xem xét vai trò của sự phù hợp con người – tổ chức. Theo (Kristof, 1996), POF phản ánh mức độ tương thích giữa giá trị, mục tiêu, chuẩn mực của cá nhân với văn hóa và thực hành của tổ chức, bao gồm phù hợp bổ sung (giá trị tương đồng) và phù hợp bù trừ (tổ chức đáp ứng nhu cầu, nguồn lực cá nhân). POF được xem là cơ chế trung tâm liên kết bối cảnh tổ chức với thái độ, hành vi người lao động và cần được

ngiên cứu nhiều hơn trong các bối cảnh động, giàu tính học tập như trường đại học (Kristof-Brown, 2023). Các nghiên cứu thực nghiệm đã chỉ ra tác động tích cực của POF đến kết quả thực hiện nhiệm vụ và hành vi công dân tổ chức (Farooqui, 2014), nhưng đa số mới dừng ở việc phân tích riêng lẻ TCHT hoặc POF, ít công trình kiểm định POF như một cơ chế trung gian giữa TCHT và KQCV, đặc biệt với đối tượng GV.

Ngoài ra, phần lớn nghiên cứu về KQCV vẫn tiếp cận qua các chỉ báo đơn lẻ (như kết quả nhiệm vụ, hài lòng, cam kết), trong khi bối cảnh đại học đòi hỏi xem xét đồng thời kết quả thực hiện nhiệm vụ và hành vi công dân tổ chức – hai thành tố phản ánh đầy đủ hơn đóng góp của GV cho nhà trường. Tại Việt Nam, nơi các trường đại học đang đẩy mạnh tự chủ, hội nhập quốc tế và chuyên đội số nhưng vẫn đối mặt với áp lực về chất lượng giảng dạy, nghiên cứu và phát triển đội ngũ, bằng chứng thực nghiệm về TCHT và POF trong giáo dục đại học còn hạn chế.

Từ các khoảng trống trên, nghiên cứu này nhằm: (i) kiểm định tác động của TCHT đến POF và KQCV của GV; (ii) phân tích vai trò trung gian của POF trong mối quan hệ giữa TCHT và KQCV (gồm kết quả thực hiện nhiệm vụ và hành vi công dân tổ chức) trong bối cảnh các trường đại học Việt Nam. Qua đó, bài báo kỳ vọng bổ sung cho lý thuyết về TCHT và POF, đồng thời cung cấp hàm ý thiết thực cho quản trị nhân lực và phát triển đội ngũ GV.

## 2. Cơ sở lý luận và phát triển giả thuyết

### 2.1. Các khái niệm

#### Tổ chức học tập

(Senge, 1990) định nghĩa TCHT là một tổ chức nơi mọi người liên tục mở rộng năng lực của mình để tạo ra những kết quả mà họ thực sự mong muốn, nơi các mô hình tư duy mới và mở rộng được nuôi dưỡng, nơi khát vọng tập thể được giải phóng và nơi mọi người liên tục học cách học cùng nhau. Một công ty học tập là một tổ chức tạo điều kiện cho việc học tập của tất cả các thành viên và liên tục chuyên đổi chính nó (Pedler, M. et al., 1991). (Garvin, 1993) định nghĩa TCHT là một tổ chức có kỹ năng tạo ra, tiếp thu và chuyên giao kiến thức và điều chỉnh hành vi của mình để phản ánh kiến thức và hiểu biết mới. Tác giả lựa chọn đi theo tiếp cận: TCHT là một tổ

chức được đặc trưng bởi việc học hỏi liên tục nhằm cải tiến không ngừng và tăng cường khả năng tự chuyên đổi (Watkins, 1993). Trong TCHT, việc học tập diễn ra ở cá nhân, nhóm, tổ chức và thậm chí là cộng đồng mà tổ chức tương tác. Học tập là một quá trình liên tục, được sử dụng một cách chiến lược, tích hợp và chạy song song với công việc hàng ngày và dẫn đến những thay đổi về kiến thức, niềm tin và hành vi, qua đó tăng cường năng lực và sự phát triển của tổ chức (Watkins, 1993).

#### Kết quả công việc

(Campbell J. P., 1990) đã mô tả KQCV là hành vi hoặc hành động có liên quan đến mục tiêu của tổ chức. (Borman, W. C. & Motowidlo, S. J., 1993) đề xuất phân biệt KQCV thành hai nhóm khác nhau: kết quả thực hiện nhiệm vụ là các hành vi trong vai trò và kết quả theo ngữ cảnh tức các hành vi ngoài vai trò. Kết quả theo ngữ cảnh có liên quan đến các cấu trúc khác như hành vi tổ chức thân thiện (Brief, A. P. & Motowidlo, S. J., 1986); hành vi công dân tổ chức (Organ, 1988); và sáng kiến xã hội (Frese, M. et al., 1997). Tác giả đi theo tiếp cận KQCV là *tập hợp của kết quả thực hiện nhiệm vụ cho thấy trực tiếp mức độ nhân viên hoàn thành công việc của mình và hành vi công dân tổ chức cho thấy những kết quả vượt ra khỏi nhiệm vụ và trách nhiệm công việc* (Yang, T. et al., 2022). Cả hai kết quả này đều là những kết quả quan trọng đóng góp cho tổ chức. Trong đó, kết quả thực hiện nhiệm vụ là những kết quả liên quan trực tiếp đến việc thực hiện các nhiệm vụ cốt lõi, chính thức được quy định trong bản mô tả công việc. Hành vi công dân tổ chức được định nghĩa là những hành vi tự nguyện, không được yêu cầu chính thức nhưng hỗ trợ môi trường tâm lý - xã hội của tổ chức, qua đó tạo điều kiện cho việc thực hiện nhiệm vụ (Organ, 1997). Hành vi công dân tổ chức trong nghiên cứu này được tiếp cận bao gồm hành vi công dân hướng tới các cá nhân trong tổ chức (ví dụ sẵn sàng giúp đỡ đồng nghiệp) và hành vi công dân tổ chức hướng tới tổ chức (ví dụ tình nguyện tham gia tổ chức một hoạt động phong trào của tổ chức) (Williams, L. J. & Anderson, S. E., 1991).

Liên hệ trực tiếp với KQCV của GV, kết quả thực hiện nhiệm vụ chính thức gắn với giảng dạy, nghiên cứu, phục vụ cộng đồng và hành vi

công dân tổ chức thể hiện qua việc sẵn sàng hỗ trợ đồng nghiệp, dân thân, lẫn xà với các hoạt động đóng góp cho sự phát triển khoa/bộ môn và nhà trường. Như vậy, cách tiếp cận hai thành phần giúp phản ánh đầy đủ hơn cả khía cạnh trong vai trò (kết quả thực hiện nhiệm vụ) và vượt vai trò (hành vi công dân tổ chức) trong đóng góp của GV đối với tổ chức.

### **Sự phù hợp con người - tổ chức**

POF được định nghĩa là mức độ tương hợp giữa các chuẩn mực và giá trị của tổ chức với các giá trị cá nhân (Chatman, 1989). Dựa trên nền tảng này, (Kristof, 1996) mở rộng định nghĩa và phân loại POF thành hai dạng: phù hợp bổ sung (supplementary fit) và phù hợp bù trừ (complementary fit). *Phù hợp bổ sung* xảy ra khi cá nhân và tổ chức chia sẻ những đặc điểm hoặc giá trị tương đồng (ví dụ: cùng đề cao tinh thần học thuật, đổi mới, minh bạch). Trong cách tiếp cận này, sự tương đồng về giá trị đóng vai trò then chốt, bởi khi nhân viên và tổ chức có cùng niềm tin, tâm nhìn hay định hướng, họ dễ dàng tạo nên cảm nhận hòa hợp, dễ gắn kết lâu dài (Cable, D. M. & Edwards, J. R., 2004). *Phù hợp bù trừ* xuất hiện khi một bên có thể bù đắp cho những thiếu hụt của bên kia. Một biểu hiện cụ thể của phù hợp bù trừ là cơ chế nhu cầu - cung cấp (needs-supplies fit), khi tổ chức cung cấp các nguồn lực, cơ hội, phân thưởng phù hợp với nhu cầu và kỳ vọng của cá nhân (ví dụ: cơ hội thăng tiến, phát triển nghề nghiệp, điều kiện nghiên cứu,...), trong khi cá nhân có thể cung cấp tri thức, kỹ năng, năng lực đáp ứng yêu cầu công việc và mục tiêu của tổ chức. Từ các khía cạnh này, (Kristof, 1996) đã đưa ra một định nghĩa tổng quát: sự phù hợp giữa con người và tổ chức xảy ra khi (i) ít nhất một thực thể cung cấp những gì thực thể kia cần, (ii) hai bên chia sẻ những đặc điểm cơ bản tương tự, hoặc (iii) đồng thời thỏa mãn cả hai điều kiện trên. Định nghĩa này được thừa nhận rộng rãi và cũng là cách tiếp cận được sử dụng trong nghiên cứu này, trong đó POF được hiểu là sự phù hợp về giá trị và nhu cầu giữa GV với nhà trường, phản ánh mức độ phù hợp giữa nguyện vọng, năng lực và định hướng phát triển của GV với văn hóa, mục tiêu và chính sách của tổ chức.

### **2.2. Mô hình và giả thuyết nghiên cứu**

Theo lý thuyết TCHT, một TCHT là nơi liên tục tạo điều kiện cho việc học hỏi và tư

chuyển đổi (Watkins, 1993). Môi trường này, thông qua các chiều kích như học tập liên tục, đối thoại và hợp tác, trao quyền và kết nối hệ thống, trực tiếp nâng cao kiến thức, kỹ năng và năng lực của GV, dẫn đến việc cải thiện khả năng hoàn thành các nhiệm vụ cốt lõi, tức là nâng cao kết quả thực hiện nhiệm vụ. Hơn nữa, một môi trường học tập cởi mở, hợp tác và hỗ trợ sẽ tạo ra một không khí tâm lý tích cực, khuyến khích GV thực hiện các hành vi tự nguyện, vượt ra ngoài vai trò chính thức để giúp đỡ đồng nghiệp và đóng góp cho tổ chức, tức là thực đẩy hành vi công dân tổ chức.

Thuyết trao đổi xã hội cho rằng các mối quan hệ xã hội được duy trì thông qua một quá trình trao đổi lợi ích và chi phí (Blau, 1964). Khi một tổ chức (trường đại học) đầu tư vào GV bằng cách tạo ra một môi trường cung cấp cơ hội học tập, trao quyền, hỗ trợ, GV sẽ cảm thấy có nghĩa vụ phải đáp lại. Sự đáp lại này được thể hiện qua việc nỗ lực hơn trong công việc (nâng cao kết quả thực hiện nhiệm vụ) và thực hiện các hành vi có lợi cho tổ chức mà không được yêu cầu (hành vi công dân tổ chức). Ngoài ra, cũng theo thuyết trao đổi xã hội, khi GV cảm thấy giá trị của họ phù hợp với tổ chức, họ sẽ có xu hướng trải nghiệm các kết quả tích cực như sự hài lòng và cam kết. Cảm giác “thuộc về” này được xem như một lợi ích mà tổ chức mang lại và GV sẽ đáp lại bằng cách nỗ lực hơn trong công việc để đem lại kết quả thực hiện nhiệm vụ cao hơn và thực hiện các hành vi công dân tổ chức.

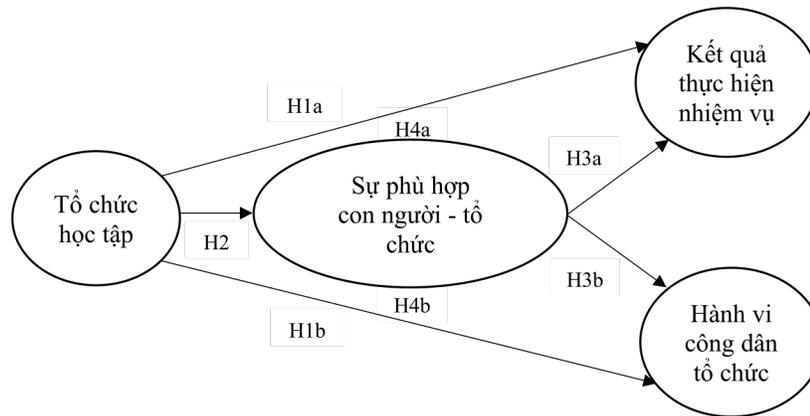
(Wawan Erawan et al., 2021) chứng minh TCHT có ảnh hưởng đến KQCV. (Umalihayati, U. et al., 2022) khẳng định TCHT ảnh hưởng đáng kể đến KQCV của GV. Thông qua nghiên cứu định lượng, (Wayne, S. J. et al., 1997) kết luận nhận thức của nhân viên về văn hóa hỗ trợ trong tổ chức có mối quan hệ tích cực với hành vi công dân tổ chức. (Somech, A. & Drach-Zahavy, A., 2004) chỉ ra rằng TCHT tạo ra môi trường mà mọi người mở rộng sự tập trung từ KQCV trước mắt sang việc học tập liên tục của toàn bộ tổ chức. Các giá trị học tập trong tổ chức mở rộng tâm nhìn của nhân viên vượt ra ngoài nhiệm vụ chính thức và khuyến khích hành vi hỗ trợ đồng nghiệp trong những tình huống khi KQCV bị đe dọa để đạt được mục tiêu của tổ chức. Mối quan hệ quan trọng giữa hai cấu trúc này cho thấy tổ chức có thể cải

thiện hành vi công dân tổ chức bằng cách chú trọng đến các đặc điểm cụ thể của văn hóa học tập. Điều này tương tự như những phát hiện của (Lau, P. Y. Y. et al., 2020) khẳng định rằng TCHT ảnh hưởng đến hành vi công dân tổ chức. Vì vậy, tác giả đề xuất các giả thuyết:

*H1a: TCHT có tác động tích cực đến kết quả thực hiện nhiệm vụ.*

*H1b: TCHT có tác động tích cực đến hành vi công dân tổ chức.*

KQCV thông qua động lực gia tăng, trong khi sự phù hợp bổ sung có thể tạo điều kiện cho KQCV thông qua giao tiếp và phối hợp được cải thiện với đồng nghiệp. (Arthur, W., Jr, et al., 2006) cũng đã kiểm tra tính hợp lệ về ảnh hưởng tích cực của POF đối với KQCV tương tự. (Deng, H. et al., 2016) thì khẳng định sự không phù hợp có thể tác động tiêu cực đến KQCV.



(Nguồn: Đề xuất của tác giả)

**Hình 1:** Mô hình nghiên cứu đề xuất

Theo lý thuyết trao đổi xã hội, khi người lao động cảm nhận sự đầu tư phát triển từ tổ chức, họ hình thành nghĩa vụ đáp lại và tuân theo chuẩn mực của tổ chức - điều kiện làm tăng cảm nhận phù hợp. TCHT kiến tạo bối cảnh trao đổi giàu nguồn lực bao gồm học hỏi liên tục, trao quyền, hệ thống hỗ trợ học tập, học tập nhóm... do đó thúc đẩy gia tăng cảm nhận phù hợp của người lao động. Theo lý thuyết POF, POF là mức độ tương thích giữa giá trị, mục tiêu, chuẩn mực của cá nhân và văn hoá, thực hành của tổ chức (Chatman, 1989); gồm phù hợp bổ sung (giá trị tương đồng) và phù hợp bù trừ (tổ chức cung cấp tài nguyên cá nhân cần) (Kristof, 1996). TCHT giúp hiện thực hóa các giá trị, chuẩn mực học tập một cách rõ ràng, đồng thời cung cấp các nguồn lực cần thiết cho học tập, do đó làm gia tăng POF. Vì vậy, tác giả đề xuất giả thuyết:

*H2: TCHT có tác động tích cực đến POF.*

(Edwards, J. R., & Shipp, A. J., 2007) đã tóm tắt các cơ chế mà qua đó các loại POF khác nhau dự đoán KQCV, ví dụ, sự phù hợp nhu cầu - cung cấp được kỳ vọng sẽ dự đoán

(Verquer, M. L. et al., 2003) khẳng định quan hệ tích cực giữa POF với kết quả thực hiện nhiệm vụ, cũng như KQCV theo ngữ cảnh, tức các hành vi ngoài vai trò. Các nghiên cứu khác phát hiện POF góp phần vào việc gia tăng hành vi công dân tổ chức (Tsai, W. C. et al., 2012). POF thường sẽ mang lại kết quả tích cực về hành vi, những nhân viên có thể mang lại lợi ích cho tổ chức, ví dụ thông qua hành vi công dân tổ chức (Kristof-Brown A. L., 2018). Do đó, tác giả đề xuất các giả thuyết:

*H3a: POF có tác động tích cực đến kết quả thực hiện nhiệm vụ.*

*H3b: POF có tác động tích cực đến hành vi công dân tổ chức.*

Theo lý thuyết TCHT, một trường đại học khi xây dựng các đặc điểm của TCHT sẽ tạo ra một môi trường văn hóa đặc trưng, nơi các giá trị về học hỏi, phát triển và hợp tác được đề cao, từ đó làm tăng POF của GV. Mức độ phù hợp cao này, đến lượt nó, tạo ra động lực, sự hài lòng và cam kết, thúc đẩy GV đạt kết quả thực hiện nhiệm vụ cao hơn và gia tăng

hành vi công dân tổ chức. Do đó, POF không chỉ là một kết quả của TCHT, mà còn là một cơ chế tâm lý quan trọng truyền tải tác động của TCHT đến KQCV. Nói cách khác, TCHT không chỉ tác động trực tiếp bằng cách nâng cao năng lực, mà còn tác động gián tiếp bằng cách tạo ra một môi trường làm việc phù hợp, nơi GV cảm thấy gắn bó và có động lực công hiến. Từ những lập luận này, tác giả đề xuất các giả thuyết:

*H4a: TCHT có tác động tích cực đến kết quả thực hiện nhiệm vụ qua trung gian POF.*

*H4b: TCHT có tác động tích cực đến hành vi công dân tổ chức qua trung gian POF.*

### 3. Phương pháp nghiên cứu

#### 3.1. Phương pháp chọn mẫu

Đối tượng khảo sát của nghiên cứu này là các GV đang công tác tại các trường đại học ở Việt Nam. Theo thông kê của Bộ Giáo dục và Đào tạo, năm học 2023-2024, Việt Nam có 243 trường đại học. Do tổng thể khá lớn và phân tán, nghiên cứu sử dụng phương pháp chọn mẫu thuận tiện kết hợp qua câu tuyệt đề tiên hành khảo sát tại 42 trường đại học trên địa bàn thành phố Hà Nội và Thành phố Hồ Chí Minh - hai địa bàn tập trung số lượng lớn các trường đại học của cả nước.

Nghiên cứu sử dụng phần mềm SmartPLS 4 với kỹ thuật mô hình phương trình cấu trúc dựa trên bình phương nhỏ nhất từng phân (PLS-SEM). Về cỡ mẫu tối thiểu, (Hair J. F., 2010) gợi ý có thể ước lượng sơ bộ theo tỷ lệ tối thiểu 5 quan sát cho mỗi biến quan sát trong mô hình. Trong nghiên cứu này, tổng số biến quan sát của các thang đo là 48, do đó cỡ mẫu tối thiểu được khuyến nghị khoảng 240 quan sát. Thực tế, nghiên cứu đã thu thập được 510 phiếu hợp lệ từ 42 trường đại học, cao hơn đáng kể so với ngưỡng tối thiểu nêu trên. Điều này giúp kết quả phân tích PLS-SEM có độ ổn định tốt hơn và tăng cường khả năng khái quát trong phạm vi các trường đại học được khảo sát.

#### 3.2. Phương pháp thu thập dữ liệu

Dữ liệu được thu thập bằng phiếu khảo sát sử dụng thang đo Likert 5 điểm (1 – hoàn toàn không đồng ý đến 5 – hoàn toàn đồng ý), gồm hai phần: (i) 48 câu hỏi đo lường 4 biến số trong mô hình; (ii) các câu hỏi về đặc điểm nhân khẩu – nghề nghiệp của người trả lời.

Thang đo TCHT được kế thừa và điều chỉnh từ (Marsick, V. J. & Watkins, K. E., 2003), gồm 22 biến quan sát đo lường TCHT

như một cấu trúc bậc hai với 7 thành phần (học tập liên tục, tìm hiểu và đối thoại, học tập nhóm, nắm bắt và chia sẻ việc học, trao quyền hướng tới tầm nhìn tập thể, kết nối với môi trường, lãnh đạo chiến lược cho việc học). Thang đo KQCV của GV được kế thừa và điều chỉnh từ (Pham-Thai, N. T. et al., 2023), gồm 19 biến quan sát cho hai thành phần: kết quả thực hiện nhiệm vụ và hành vi công dân tổ chức, trong đó hành vi công dân tổ chức được tiếp cận như cấu trúc bậc hai với các hành vi hướng tới cá nhân và hướng tới tổ chức. Thang đo POF được kế thừa từ (Niko, S. & Ranggi, K. P., 2021), gồm 7 biến quan sát, đo lường cảm nhận phù hợp tổng thể giữa GV và nhà trường dưới dạng một cấu trúc đơn hướng, giúp mô hình giữ được tính tinh gọn nhưng vẫn phản ánh được mức độ phù hợp giữa cá nhân và tổ chức.

Phiếu khảo sát được sử dụng bằng tiếng Việt, xây dựng theo quy trình dịch – dịch ngược: dịch từ tiếng Anh sang tiếng Việt, sau đó một GV song ngữ dịch ngược sang tiếng Anh để đối chiếu, và pilot-test với 20 GV để hiệu chỉnh từ ngữ, cách diễn đạt cho rõ ràng, phù hợp bối cảnh.

Khảo sát được triển khai dưới hai hình thức: bản in trên giấy và bản trực tuyến trên Google Forms. Mẫu được tiếp cận qua mạng lưới quan hệ (email, Zalo, Facebook/ Messenger) kết hợp phát phiếu trực tiếp tại một số trường đại học ở Hà Nội và TP. Hồ Chí Minh, trong tháng 9–10/2024. Sau khi sàng lọc, có 510 phiếu hợp lệ được sử dụng cho phân tích.

#### 3.3. Phương pháp xử lý dữ liệu

Tác giả tiến hành phân tích thống kê mô tả dữ liệu thu được với phần mềm SPSS 20 và phân tích kiểm định thang đo (bao gồm đánh giá độ tin cậy, giá trị hội tụ, giá trị phân biệt) trên phần mềm SmartPLS 4. Để kiểm định mô hình cùng các giả thuyết nghiên cứu, tác giả sử dụng phần mềm SmartPLS 4 với phân tích mô hình cấu trúc SEM và kỹ thuật phân tích Bootstrap.

#### 4. Kết quả nghiên cứu

Quá trình thu thập dữ liệu kết quả thu được 565 phiếu, trong đó 510 phiếu trả lời hợp lệ với 308 phiếu trả lời bằng bản cứng và 202 phiếu trả lời trực tuyến online qua Google Forms.

Kết quả cho thấy đa số mẫu khảo sát thuộc nhóm GV có thâm niên giảng dạy từ 10 năm trở lên và nhiều người đã gắn bó với trường

trên 10 năm. Phần lớn đáp viên có trình độ sau đại học (Thạc sĩ, Tiến sĩ) và đang giữ ngạch GV, GV chính - phù hợp với cơ cấu đội ngũ chủ lực tại các trường đại học. Tỷ lệ GV nữ chiếm ưu thế, phản ánh đặc thù giới tính trong nghề giáo. Về bối cảnh tổ chức, đa số GV trong mẫu làm việc tại các trường công lập, đã thực hiện tự chủ đại học, qua đó phản ánh môi trường quản trị đang chuyển đổi mạnh mẽ, yêu cầu cao về đội mới giảng dạy, nghiên cứu và nâng cao chất lượng đội ngũ. Điều này giúp các đánh giá về TCHT, POF và KQCV được hình thành từ những trải nghiệm phong phú, có chiều sâu trong bối cảnh các trường đại học Việt Nam đang đẩy mạnh tự chủ và hội nhập, qua đó tăng giá trị giải thích và ý nghĩa thực tiễn của kết quả nghiên cứu.

### 4.1. Đánh giá mô hình đo lường

#### Đánh giá mô hình đo lường giai đoạn 1

Chất lượng biên quan sát được đánh giá thông qua hệ số tải ngoài (outer loading). Thang đo được khuyến nghị cần có hệ số tải lớn hơn 0,708, vì chúng chỉ ra rằng cấu trúc giải thích được hơn 50% phương sai của chỉ số, do đó cung cấp độ tin cậy có thể chấp nhận được (Hair, J. F., et al., 2019). Sau khi thực hiện ước lượng lần đầu, tác giả loại hai biên quan sát “Tôi hỗ trợ người quản lý trong công việc của họ (kể cả khi không được yêu cầu)” (OCBI3) và “Tôi phàn nàn về những điều không tốt ở nơi làm việc” (OCBO3). Ở lần ước lượng thứ 2, tất cả các thang đo của các biến bậc 1 đều có hệ số tải ngoài dao động

từ 0,743 đến 0,887, đạt yêu cầu theo khuyến nghị của (Hair, J. F., et al., 2019).

Tiếp theo, tác giả tiến hành đánh giá về độ tin cậy tổng hợp, giá trị hội tụ của thang đo các biến thành phần của các biến bậc 2. Độ tin cậy thang đo được đánh giá dựa trên hai chỉ số chính là hệ số Cronbach's Alpha (CA) và hệ số về độ tin cậy tổng hợp (CR). Để đánh giá tính hội tụ, tác giả dựa vào chỉ số phương sai trích (AVE). Thang đo cần có hệ số Cronbach's Alpha lớn hơn 0,7 (Bollen, 1984); độ tin cậy tổng hợp CR cần lớn hơn 0,7 (Hair J. F., 2022) và phương sai trích AVE lớn hơn hoặc bằng 0,5 (Hock, C. et al., 2010). Trong mô hình nghiên cứu, biến TCHT là biến bậc 2 của 7 biến thành phần, bao gồm học tập liên tục (CL), tìm hiểu và đổi mới (IQ), học tập nhóm (TL), nắm bắt và chia sẻ việc học (SK), trao quyền (EP), kết nối tổ chức với môi trường (EN) và lãnh đạo chiến lược cho việc học (SL). Biến hành vi công dân tổ chức là biến bậc 2 của hành vi công dân tổ chức hướng cá nhân (OCBI) và hành vi công dân tổ chức hướng tổ chức (OCBO).

Kết quả cho thấy hệ số Cronbach's Alpha (CA) và độ tin cậy tổng hợp (CR) của tất cả các biến bậc 1 trong mô hình đều nằm trong khoảng từ 0,710 đến 0,902. Chỉ số phương sai trích (AVE) đều lớn hơn 0,5 chứng tỏ các biến tiềm ẩn trong mô hình giải thích được hơn 50% phương sai của các thang đo. Như vậy các thang đo của các biến bậc 1 đều đảm bảo độ tin cậy và giá trị hội tụ.

**Bảng 1:** Thông tin mô tả mẫu điều tra

Đặc điểm	Tần suất	Tỷ lệ (%)	Đặc điểm	Tần suất	Tỷ lệ (%)	Đặc điểm	Tần suất	Tỷ lệ (%)
<b>Học vấn, học hàm</b>	<b>510</b>	<b>100%</b>	<b>Thời gian làm việc tại trường</b>	<b>510</b>	<b>100%</b>	<b>Chức danh</b>	<b>510</b>	<b>100%</b>
Thạc sĩ	293	57,5	1-dưới 3 năm	58	11,4	GV	318	62,4
Tiến sĩ	177	34,7	3-dưới 5 năm	87	17,1	GVC	139	27,3
PGS, Tiến sĩ	36	7,1	5-dưới 10 năm	123	24,1	GVCC	53	10,4
GS, Tiến sĩ	4	0,8	Trên 10 năm	242	47,5	<b>Kiểm nhiệm</b>	<b>510</b>	<b>100%</b>
<b>Loại trường</b>	<b>510</b>	<b>100%</b>	<b>Kinh nghiệm làm GV</b>	<b>510</b>	<b>100%</b>	Có	155	35,7
Công lập	349	68,4	Dưới 5 năm	62	12,2	Không	279	64,3
Ngoài công lập	161	31,6	5-dưới 10 năm	119	23,3	<b>Giới tính</b>	<b>510</b>	<b>100%</b>
<b>Mức độ tự chủ</b>	<b>510</b>	<b>100%</b>	10-15 năm	166	32,5	Nam	161	37,1
Chưa tự chủ	166	32,5	Trên 15 năm	163	32,0	Nữ	265	61,1
Đã tự chủ	344	67,5				Không tiết lộ	8	1,8

(Nguồn: Kết quả phân tích của tác giả)

# Ý KIẾN TRAO ĐỔI

## Đánh giá mô hình đo lường giai đoạn 2

Ở bước tiếp theo, tác giả tiến hành đánh giá mô hình đo lường giai đoạn 2 với các biến số chính của mô hình. Kết quả đánh giá cho thấy, hệ số tải ngoài (OL) của tất cả các thang đo dao động từ 0,763 đến 0,937; giá trị Cronbach's Alpha (CA) và độ tin cậy tổng hợp (CR) dao động từ 0,815 đến 0,936; chỉ số phương sai trích đều lớn hơn 0,5. Như vậy, tất cả các thang đo trong mô hình nghiên cứu đều đảm bảo về chất lượng biên quan sát, độ tin cậy tổng hợp và tính hội tụ.

Để kiểm định giá trị phân biệt của các biến tác giả sử dụng chỉ số HTMT. Giá trị phân biệt được thiết lập giữa các cấu trúc khi chỉ số HTMT nhỏ hơn 0,85 (Kline, 2016). Kết quả phân tích cho thấy chỉ số HTMT các biến số trong mô hình đều nhỏ hơn 0,85. Như vậy, có thể kết luận giá trị phân biệt của các cấu trúc được đảm bảo, đủ điều kiện để tiến hành bước phân tích tiếp theo, đánh giá mô hình cấu trúc.

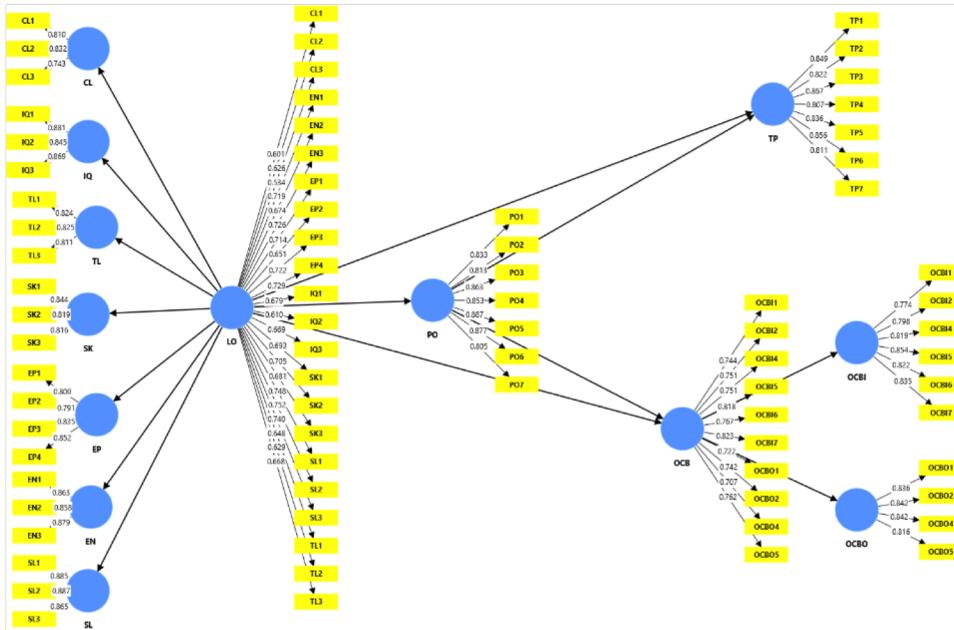
tor test thông qua phân tích nhân tố khám phá một nhân tố chung. Kết quả phân tích cho thấy nhân tố thứ nhất chỉ giải thích 38,663% tổng phương sai, thấp hơn ngưỡng 50% thường được đề xuất để cảnh báo rủi ro sai lệch phương pháp nghiêm trọng (Podsakoff, P. M. et al., 2003). Điều này hàm ý rằng không tồn tại một nhân tố đơn lẻ chi phối phần lớn phương sai của dữ liệu và sai lệch do phương pháp chung không là mối đe dọa đáng kể đối với kết quả nghiên cứu.

## Kiểm tra đa cộng tuyến

Nếu hệ số phóng đại phương sai VIF < 5 thì mô hình nghiên cứu không xảy ra hiện tượng đa cộng tuyến (Hair, J. F. et al., 2019). Kết quả phân tích trên SmartPLS 4 cho thấy các chỉ số đều nhỏ hơn 5, chứng tỏ không có vấn đề về đa cộng tuyến giữa các biến số.

## Đánh giá mô hình cấu trúc SEM

Để kiểm định các giả thuyết của mô hình nghiên cứu tác giả tiến hành phân tích



(Nguồn: Kết quả phân tích của tác giả)

**Hình 2:** Kết quả hệ số tải ngoài ở lần ước lượng thứ 2

## 4.2. Đánh giá mô hình cấu trúc Kiểm định sai lệch do phương pháp chung (CMB)

Để kiểm tra nguy cơ sai lệch do phương pháp chung (common method bias), nghiên cứu sử dụng kiểm định Harman's single-fac-

Bootstrap với mẫu hoàn lại là N=5000. Tiêu chuẩn kiểm định để khẳng định hay chấp nhận giả thuyết nghiên cứu ở mức độ tin cậy 95%, T-Value > 1,65. Kết quả cho thấy các giả thuyết đều được chấp nhận.

Hệ số  $f^2$  sẽ thể hiện mức độ ảnh hưởng của biến độc lập lên biến phụ thuộc. (Cohen, 1988) đã đề xuất:  $f^2 < 0,15$  (mức tác động nhỏ);  $0,15 \leq f^2 < 0,35$  (tác động trung bình);  $f^2 \geq 0,35$  (tác động lớn). Theo đó, kết quả phân tích cho thấy TCHT có mức tác động lớn đến POF ( $f^2=0,476$ ) và POF có mức tác động lớn đến kết quả thực hiện nhiệm vụ ( $f^2=0,651$ ). POF có mức tác động trung bình đến hành vi công dân tổ chức ( $f^2=0,219$ ).

Hệ số  $R^2$  thể hiện các biến độc lập trong mô hình giải thích được bao nhiêu % sự biến thiên của biến phụ thuộc. Kết quả phân tích cho thấy, TCHT giải thích được 32,3% sự biến thiên của POF. TCHT và POF giải thích được 54% sự biến thiên của kết quả thực hiện nhiệm vụ, TCHT và POF giải thích được 39,3% sự biến thiên của hành vi công dân tổ chức.

Để đánh giá khả năng dự báo của mô hình, nghiên cứu sử dụng chỉ số  $Q^2$ predict cùng với

**Bảng 2:** Độ tin cậy tổng hợp và giá trị hội tụ biến thành phần của các biến bậc 2

	CA	CR	AVE
Tạo cơ hội học hỏi liên tục (CL)	0,710	0,717	0,634
Thúc đẩy việc tìm hiểu và đối thoại (IQ)	0,832	0,835	0,749
Khuyến khích hợp tác và học tập nhóm (TL)	0,757	0,757	0,673
Tạo hệ thống để nắm bắt và chia sẻ việc học (SK)	0,768	0,769	0,684
Trao quyền cho mọi người hướng tới tầm nhìn tập thể (EP)	0,837	0,839	0,672
Kết nối tổ chức với môi trường của nó (EN)	0,834	0,836	0,751
Cung cấp khả năng lãnh đạo chiến lược cho việc học tập (SL)	0,853	0,853	0,773
Hành vi công dân tổ chức hướng tới cá nhân (OCBI)	0,900	0,902	0,668
Hành vi công dân tổ chức hướng tới tổ chức (OCBO)	0,854	0,854	0,696

(Nguồn: Kết quả phân tích của tác giả)

Trong khi TCHT có mức tác động trực tiếp nhỏ đến kết quả thực hiện nhiệm vụ cũng như hành vi công dân tổ chức ( $f^2$  tương ứng 0,018 và 0,075;  $\beta$  tương ứng 0,112 và 0,259) nhưng đồng thời có tác động gián tiếp tích cực thông qua POF ( $\beta$  tương ứng 0,378 và 0,251).

các sai số dự báo RMSE và MAE ở cấp độ cấu trúc. Theo (Hair, J. F. et al., 2019), các giá trị  $Q^2$  lớn hơn 0 cho thấy mô hình có ý nghĩa về dự báo, và các ngưỡng 0; 0,25; 0,50 có thể được diễn giải lần lượt là mức dự báo thấp, trung bình và cao. Kết quả cho thấy  $Q^2$ predict

**Bảng 3:** Kết quả đo lường độ tin cậy và tính hợp lệ các biến số trong mô hình

Thang đo	OL	CA	CR	AVE
<b>Tổ chức học tập (LO)</b>		0,911	0,914	0,653
Tạo cơ hội học hỏi liên tục (CL)	0,763			
Thúc đẩy việc tìm hiểu và đối thoại (IQ)	0,765			
Khuyến khích hợp tác và học tập nhóm (TL)	0,793			
Tạo hệ thống để nắm bắt và chia sẻ việc học (SK)	0,835			
Trao quyền cho mọi người hướng tới tầm nhìn tập thể (EP)	0,843			
Kết nối tổ chức với môi trường của nó (EN)	0,805			
Cung cấp khả năng lãnh đạo chiến lược cho việc học tập (SL)	0,848			
<b>Kết quả thực hiện nhiệm vụ (TP)</b>		0,928	0,928	0,698
<b>Hành vi công dân tổ chức (OCB)</b>		0,815	0,846	0,843
Hành vi công dân tổ chức hướng tới cá nhân (OCBI)	0,937			
Hành vi công dân tổ chức hướng tới tổ chức (OCBO)	0,898			
<b>Sự phù hợp con người - tổ chức (PO)</b>		0,935	0,936	0,719

(Nguồn: Kết quả phân tích của tác giả)

**Bảng 4:** Hệ số HTMT

	LO	OCB	PO
OCB	0,579		
PO	0,611	0,668	
TP	0,527	0,746	0,780

(Nguồn: Kết quả phân tích của tác giả)

**Bảng 5:** Đánh giá tính đa cộng tuyến

	VIF		VIF
LO -> OCB	1,476	PO -> OCB	1,476
LO -> PO	1,000	PO -> TP	1,476
LO -> TP	1,476		

(Nguồn: Kết quả phân tích của tác giả)

**Bảng 6:** Kết quả ước lượng mô hình cấu trúc SEM

Giả thuyết	Mối quan hệ	Hệ số chuẩn hóa Beta	Độ lệch chuẩn	T-Value	P-Value	f <sup>2</sup>	Kết quả kiểm định
H1a	LO -> TP	0,112	0,047	2,378	0,017	0,018	Chấp nhận
H1b	LO -> OCB	0,259	0,065	3,990	0,000	0,075	Chấp nhận
H2	LO -> PO	0,568	0,041	13,930	0,000	0,476	Chấp nhận
H3a	PO -> TP	0,665	0,052	12,890	0,000	0,651	Chấp nhận
H3b	PO -> OCB	0,442	0,080	5,510	0,000	0,219	Chấp nhận
H4a	LO -> PO -> TP	0,378	0,033	11,554	0,000		Chấp nhận (Trung gian một phần)
H4b	LO -> PO -> OCB	0,251	0,043	5,873	0,000		Chấp nhận (Trung gian một phần)

(Nguồn: Kết quả phân tích của tác giả)

của các biến phụ thuộc đều dương, các giá trị này nằm trong vùng từ thấp đến trung bình và tiệm cận mức trung bình, hàm ý mô hình PLS có khả năng dự báo ngoài mẫu chấp nhận được đến khá tốt, đặc biệt đối với POF. Các chỉ số RMSE và MAE phản ánh mức sai số dự báo tương đối thấp và nhất quán giữa các biến phụ thuộc. Nhìn chung, kết quả này cũng có tính phù hợp của mô hình không chỉ ở khía cạnh giải thích (R<sup>2</sup>) mà còn ở khía cạnh dự báo (Q<sup>2</sup>predict), qua đó tăng thêm độ tin cậy cho các kết luận về vai trò của TCHT và POF đối với KQCV của GV.

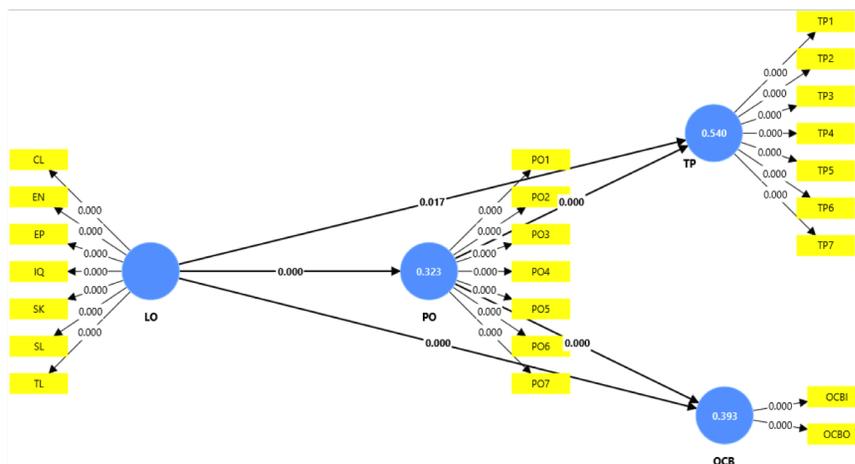
## 5. Thảo luận và hàm ý

### 5.1. Thảo luận kết quả

Kết quả cho thấy TCHT có tác động lớn đến POF ( $\beta = 0,568$ ;  $f^2 = 0,476$ ), củng cố quan điểm của (Kristof, 1996) rằng POF là cơ chế

tâm lý quan trọng liên kết đặc trưng tổ chức với thái độ và hành vi người lao động. Đồng thời, POF tác động rất mạnh đến kết quả thực hiện nhiệm vụ của giảng viên ( $\beta = 0,665$ ;  $f^2 = 0,651$ ) và có tác động ở mức trung bình với hành vi công dân tổ chức, hàm ý rằng cảm nhận phù hợp với nhà trường không chỉ cải thiện thái độ mà còn chuyển hóa thành nỗ lực và kết quả công việc. Kết quả này phù hợp với các nghiên cứu của (Verquer, M. L. et al., 2003), (Edwards, J. R. & Shipp, A. J., 2007) khi khẳng định POF dự báo tích cực cả kết quả trong vai trò và kết quả theo ngữ cảnh, đồng thời cho thấy luận điểm này vẫn đúng trong bối cảnh giáo dục đại học Việt Nam.

Với kết quả thực hiện nhiệm vụ, tác động trực tiếp của TCHT ở mức  $\beta = 0,112$  (có ý nghĩa thống kê), trong khi tác động gián tiếp



(Nguồn: Kết quả phân tích của tác giả)

**Hình 3:** Kết quả đánh giá mô hình cấu trúc

**Bảng 7:** Kết quả đánh giá khả năng dự báo của mô hình

	Q <sup>2</sup> predict	RMSE	MAE
OCB	0,253	0,874	0,634
PO	0,317	0,834	0,616
TP	0,233	0,885	0,684

(Nguồn: Kết quả phân tích của tác giả)

qua POF đạt  $\beta = 0,378$ . Như vậy, POF là kênh truyền dẫn chính, nhưng mô hình vẫn là trung gian một phần do đường dẫn trực tiếp còn ý nghĩa. Với hành vi công dân tổ chức, tác động trực tiếp và gián tiếp của TCHT có vai trò gần như ngang nhau. Kết quả này tương đồng với (Nurcahyo, S. A. & Wikaningrum, T., 2020) và (Umalihayati, U. et al., 2022) khi TCHT ảnh hưởng đến KQCV thông qua các cơ chế trung gian, đồng thời bổ sung cho tổng quan của (Ju, B. J. et al., 2021) bằng bằng chứng ở cấp KQCV cá nhân (kết quả nhiệm vụ và OCB) trong bối cảnh giáo dục đại học Việt Nam. Điểm mới nổi bật là việc kiểm định rõ vai trò trung gian của POF trong mối quan hệ giữa TCHT và KQCV của GV, cho thấy các đặc trưng TCHT chỉ phát huy tối đa hiệu quả khi GV cảm nhận sự tương thích về giá trị và nhu cầu với nhà trường.

### 5.2. Hàm ý quản trị và chính sách

Từ kết quả nghiên cứu, có thể đề xuất một số hàm ý chính sách và quản trị cụ thể như sau:

**Ở cấp trường:** Nhà trường nên thiết kế và triển khai các chương trình cố vấn (mentoring) giữa GV giàu kinh nghiệm và GV trẻ, coi đây

là kênh lan tỏa văn hóa học tập, chia sẻ tri thức và truyền lửa học thuật. Xây dựng các cộng đồng thực hành và diễn đàn học thuật (seminar, nhóm nghiên cứu, ...) nhằm tạo môi trường học tập liên tục, khuyến khích trao đổi mở và phản tư. Lòng ghép tiêu chí TCHT và mức độ POF vào hệ thống đánh giá nội bộ và chiến lược phát triển nguồn nhân lực (ví dụ, tiến hành khảo sát định kỳ POF, văn hóa học tập; đưa chỉ báo này vào báo cáo chiến lược nhân sự).

**Ở cấp khoa/bộ môn:** Khoa và Bộ môn cần tổ chức sinh hoạt chuyên môn theo mô hình cộng đồng học tập: GV cùng phân tích các tình huống sự phạm, chia sẻ trải nghiệm dạy học, nghiên cứu, cùng phản tư về sai sót và cải tiến. Phân công giảng dạy, nghiên cứu và nhiệm vụ phục vụ cộng đồng trên cơ sở khớp giữa năng lực/sở trường và yêu cầu công việc, giúp gia tăng cảm nhận phù hợp và động lực cống hiến. Ghi nhận và khen thưởng kịp thời các hành vi vượt vai trò chính thức như hỗ trợ đồng nghiệp, tham gia hoạt động tư vấn sinh viên, đóng góp cho các sáng kiến cải tiến chất lượng, qua đó củng cố vòng lặp tích cực giữa TCHT - POF - hành vi công dân tổ chức.

*Ở cấp chính sách:* Ở tầm hệ thống, Bộ Giáo dục và Đào tạo và các cơ quan quản lý có thể xem xét lồng ghép tiêu chí TCHT (hoặc “văn hóa học tập”, “đại học học tập”) vào bộ tiêu chuẩn kiểm định/chất lượng và xếp hạng trường. Chính sách nhân sự vĩ mô nên gắn phát triển nghề nghiệp GV với xây dựng TCHT, hỗ trợ đào tạo liên tục, bồi dưỡng phương pháp giảng dạy mới, tham gia dự án, nghiên cứu và mạng lưới học thuật quốc tế. Khuyến khích các trường tự chủ xây dựng chiến lược “đại học học tập” gắn với chuyển đổi số, quốc tế hóa và phục vụ cộng đồng, coi POF là chỉ báo chiến lược về chất lượng phù hợp giữa đội ngũ và định hướng phát triển nhà trường.

Như vậy, thay vì chỉ tập trung vào chế độ đãi ngộ hay kiểm soát, kết quả nghiên cứu gợi ý rằng các trường đại học cần chú trọng hơn tới thiết kế môi trường học tập và quản trị sự phù hợp để nâng cao KQCV của GV một cách bền vững.

### 5.3. Hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo

Nghiên cứu vẫn tồn tại một số hạn chế. Thứ nhất, mẫu được chọn thuận tiện và tập trung chủ yếu ở các trường đại học tại Hà Nội và TP. Hồ Chí Minh. Các nghiên cứu tiếp theo nên mở rộng vùng khảo sát và thiết kế mẫu cân đối hơn giữa các nhóm trường (công lập/ngoài công lập; đã tự chủ/chưa tự chủ; các khối/ngành). Thứ hai, mô hình mới xem xét vai trò trung gian của POF mà chưa kiểm tra các biến điều tiết và chưa thực hiện phân tích đa nhóm giữa các loại hình trường. Việc đưa thêm các biến điều tiết (phong cách lãnh đạo, an toàn tâm lý, mức độ tự chủ...) và áp dụng phân tích đa nhóm sẽ giúp đánh giá tốt hơn tính bền vững của các quan hệ trong mô hình. Thứ ba, POF được đo lường như một cấu trúc đơn hướng, chưa phân tách rõ phù hợp bổ sung và phù hợp bù trừ/nhu cầu – cung cấp. Các nghiên cứu tiếp theo có thể phát triển thang đo tách biệt hai dạng này hoặc xây dựng mô hình trong đó mỗi dạng được xem xét như một cơ chế riêng.

### 6. Kết luận

Nghiên cứu cho thấy TCHT vừa tác động trực tiếp đến KQCV, vừa gián tiếp thông qua POF. Sự phù hợp này là mắt xích trung gian quan trọng, qua đó TCHT ảnh hưởng rõ rệt đến kết quả thực hiện nhiệm vụ và hành vi công dân tổ chức, đồng thời bổ sung thêm

bằng chứng cho các tiếp cận lý thuyết về TCHT và POF trong bối cảnh giáo dục đại học của một nền kinh tế mới nổi.

Về lý thuyết, nghiên cứu khẳng định POF không chỉ là kết quả cuối của chính sách nhân sự mà còn là cơ chế truyền dẫn tác động của TCHT tới KQCV; đồng thời, cách đo lường KQCV qua hai thành tố – kết quả thực hiện nhiệm vụ và hành vi công dân tổ chức – giúp khung lý thuyết TCHT và POF tiệm cận hơn với thực tiễn quản trị nhân sự đại học. Về ứng dụng, kết quả cho thấy nâng cao KQCV của GV cần gắn với chiến lược xây dựng môi trường học tập, tạo cơ hội phát triển nghề nghiệp và nuôi dưỡng cảm nhận phù hợp giữa GV và nhà trường, thay vì chỉ tập trung vào đánh giá hay đãi ngộ.

Dù còn hạn chế về phạm vi mẫu và biến số, nghiên cứu gợi mở hướng mở rộng bối cảnh và xem xét thêm các cơ chế, điều kiện tác động khác. Tổng thể, kết quả nhấn mạnh rằng khi các trường đại học thực sự vận hành như một TCHT, sự phù hợp giữa GV và tổ chức trở thành đòn bẩy then chốt để nâng cao chất lượng giảng dạy, nghiên cứu và phục vụ cộng đồng. ♦

### Tài liệu tham khảo:

- Arthur, W., Jr., Bell, S. T., Villado, A. J., & Doverspike, D. (2006). The use of person-organization fit in employment decisionmaking: An assessment of its criterion-related validity. *Journal of Applied Psychology, 91*(4), 786-801.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Bollen, K. A. (1984). Multiple indicators: Internal consistency or no necessary relationship? *Quality and Quantity, 18*(4), 377-385.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. S. (Eds.), *Personnel selection in organizations*. Jossey-Bass.
- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review, 11*(4), 710-725.
- Cable, D. M., & Edwards, J. R. (2004). Complementary and supplementary fit: A theoretical and empirical integration. *Journal of Applied Psychology, 89*(5), 822-834.

- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology (Vol. 1, 2nd ed)* (pp. 687-732). Consulting Psychologist Press.
- Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of Management Review, 14*(3), 333-349.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences (2nd ed.)*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Deng, H., Wu, C. H., Leung, K., & Guan, Y. (2016). Depletion from self-regulation: A resource-based account of the effect of value incongruence. *Personnel Psychology, 69*(2), 431-465.
- Edwards, J. R., & Shipp, A. J. (2007). The relationship between person-environment fit and outcomes: An integrative theoretical framework. In T. C. Ostroff, *Perspectives on organizational fit* (pp. 209-258). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Farooqui, M. R. (2014). Influence of person-organization fit on organizational commitment, organizational citizenship behavior, and job satisfaction: A cross-sectional study of the private sector of Pakistan. *Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management, 14*(3), 41-52.
- Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K., & Tag, A. (1997). The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 70*(2), 139-161.
- Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review, 71*(9), 78-91.
- Hair, J. F. (2010). *Multivariate data analysis (7th ed.)*. Pearson.
- Hair, J. F. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (3rd ed.)*. Sage.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European business review, 31*(1), 2-24.
- Hock, C., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2010). Management of multi-purpose stadiums: Importance and performance measurement of service interfaces. *International Journal of Services Technology and Management, 14*(2/3), 188-207.
- Ju, B. J., Lee, Y., Park, S., & Yoon, S. W. (2021). A meta-analytic review of the relationship between learning organization and organizational performance and employee attitudes: Using the Dimensions of Learning Organization Questionnaire. *Human Resource Development Review, 20*(2), 207-251.
- Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling (4th ed.)*. Guilford Press.
- Kristof, A. L. (1996). Person organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology, 49*(1), 1-49.
- Kristof-Brown, A. L. (2018). Fitting in and doing good: A review of Person-Environment fit and organizational citizenship behavior research. In S. B. P. M. Podsakoff, *The Oxford Handbook of Organizational citizenship behavior* (pp. 353-370). Oxford, England: Oxford University Press.
- Kristof-Brown, A. S. (2023). Person-organization fit theory and research: Conundrums, conclusions, and calls to action. *Personnel Psychology, 76*(2), 375-412.
- Lau, P. Y. Y., Park, S., & McLean, G. N. (2020). Learning organization and organizational citizenship behaviour in West Malaysia: moderating role of team-oriented culture. *European Journal of Training and Development, 44*(8-9), 847-864.
- Marsick, V. J., & 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), 132-151.
- Niko, S., & Raggi, K. P. (2021). The effects of knowledge sharing and person-organization fit on the relationship between transformational leadership on innovative work behavior. *Heliyon, 7*(8), e07334.
- Nurcahyo, S. A., & Wikaningrum, T. (2020). The role of knowledge sharing, learning organization, and individual innovation capabilities on employee performance. *Journal of Economics and Business, 21*(2), 84-96.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.

Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance, 10*(3), 85-97.

Pedler, M., Burgoyne, J., & Boydell, T. (1991). *The learning company: A strategy for sustainable development*. McGraw-Hill.

Pham-Thai, N. T., Le, T. D., McMurray, A. J., & Muenjohn N. (2023). Unlocking the black box of HPWPs-performance relationship in Vietnamese higher education context: The case of Ho Chi Minh City's universities. *Studies in Higher Education, 48*(9), 1411-1427.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*(5), 879-903.

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of learning organization*. Doubleday.

Somech, A., & Drach-Zahavy, A. (2004). Exploring organizational citizenship behavior from an organizational perspective: The relationship between organizational learning and organizational citizenship behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77*, 281-298.

Tsai, W. C., Chen, H. Y., & Chen, C. C. (2012). Incremental validity of person-organization fit over the big five personality measures. *The Journal of Psychology, 146*(5), 485-509.

Umalihayati, U., Hardhienata, S., & Wulandari, D. (2022). How does innovative behavior mediating the effect of visionary leadership, learning organization and creativity on lecturers' performance? *Multicultural Education, 8*(4), 21-36.

Verquer, M. L., Beehr, T. A., & Wagner, S. H. (2003). A meta-analysis of relations between person-organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior, 63*(3), 473-489.

Wahda, W. (2020). Learning organization and organizational performance: The mediating role of innovation. *Journal of Asian Finance, Economics and Business, 7*(9), 809-818.

Watkins, K. E. (1993). *Sculpting the learning organization: Lessons in the art and science of systemic change*. Jossey-Bass.

Wawan Erawan, Mukhlis, & Said Musnadi. (2021). The Effect Of Learning Organization

And Leadership On Organizational Commitment And Its Impact On Personnel Performance Of Kodam Im Operation Assistant. *International Journal of Scientific and Management Research, 4*(2), 1-10.

Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal, 40*(1), 82-111.

Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management, 17*(3), 601-617.

Yang, T., Zhang, S., & Li, X. (2022). Employee recognition, task performance, and OCB: Mediated and moderated by pride. *Sustainability, 14*(3), 1631.

### Summary

Learning organizations (LOs) are considered a key factor driving job performance and organizational citizenship behavior (OCB), but the mechanisms of their impact remain unclear. Based on the theory of person-organization fit (POF) and social exchange theory, this study examines the mediating role of POF in the relationship between LOs and job performance and OCB of lecturers. Survey data from 510 lecturers at 42 universities in Vietnam were analyzed using a linear structural model (PLS-SEM) with bootstrap 5,000 replicates. The results show that LOs positively impacts POF, and POF significantly influences both job performance and OCB; the model explains about half of the variation in job performance and nearly 40% of the variation in OCB. Notably, the indirect impact of learning outcomes through POF is stronger than the direct impact, indicating that POF is a crucial transmission mechanism that transforms learning values into lecturer learning outcomes. This study provides new empirical evidence for the Vietnamese higher education context, while also emphasizing the role of building a learning culture to enhance lecturer-organizational fit, thereby proposing several managerial implications and suggesting directions for further research.