

MỤC LỤC

KINH TẾ VÀ QUẢN LÝ

- 1. Hồ Thị Lam, Nguyễn Thị Hoàng Phương, Phan Bá Tú, Phạm Dương Thuý Ý Nhi, Đinh Anh Huy và Ngô Tấn Hiệp** - Toàn cầu hóa, tăng trưởng kinh tế và dấu chân sinh thái - bằng chứng thực nghiệm từ ước lượng Panel ARDL. **Mã số: 182.1DEco.11** 3
Globalization, Economic Growth and Ecological Footprint - Empirical Evidence From Panel ARDL Estimates
- 2. Lê Thanh Tâm, Lê Thị Kim Nhung, Bùi Thu Hà, Nguyễn Quang Anh, Nguyễn Phương Mai và Dương Thùy Trang** - Các yếu tố tác động đến quản trị rủi ro của các doanh nghiệp niêm yết trên thị trường chứng khoán Việt Nam trong bối cảnh bất ổn địa chính trị quốc tế. **Mã số: 182.1FiBa.11** 22
Factors Affecting Risk Management of Listed Firms in Vietnam Stock Exchange Within International Geopolitical Instability Context
- 3. Lê Thị Nhung** - Tác động của quản trị công ty tới hiệu quả tài chính của các công ty cổ phần phi tài chính niêm yết tại Việt Nam. **Mã số: 182.1FiBa.11** 35
The Impact of Corporate Governance on the Financial Performance of Listed Non-Financial Joint Stock Companies in Vietnam

QUẢN TRỊ KINH DOANH

- 4. Vũ Thị Thúy Hằng và Nguyễn Thị Vân** - Nghiên cứu các yếu tố quyết định lựa chọn mô hình thương mại di động của doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Việt Nam. **Mã số: 182.2TrEM.21** 50
Critical Determinants for Mobile Commerce Model Choosing in Vietnamese Small and Medium-Sized Enterprises

- 5. Đặng Thị Thu Trang và Lê Phương Cẩm Linh** - Các nhân tố tác động đến ý định đặt phòng farmstay trực tuyến: nghiên cứu thực nghiệm tại Việt Nam. **Mã số: 182.2TRMg.21** 70
Factors Affecting Online Farmstay Booking Intention: An Empirical Study in Vietnam
- 6. Phạm Thu Trang** - Tác động của khả năng chống chịu của tổ chức tới kết quả hoạt động và lợi thế cạnh tranh của các ngân hàng thương mại Việt Nam - góc nhìn từ nhân viên. **Mã số: 182.2BAdm.21** 88
The Influence of Organizational Resilience on Organizational Performance and Competitive Advantage - An Employee Perspective

Ý KIẾN TRAO ĐỔI

- 7. Đỗ Tuấn Vũ** - Nghiên cứu mối quan hệ giữa chuyển đổi số và kết quả kinh doanh của doanh nghiệp: tình huống của các doanh nghiệp nhỏ và vừa tỉnh Thanh Hóa. **Mã số: 182.3SMET.31** 103
Research on the Relationship Between Digital Transformation and Business Performance of Enterprises: The Situation of Small and Medium - Sized Enterprises in Thanh Hoa Province

TÁC ĐỘNG CỦA KHẢ NĂNG CHỐNG CHỊU CỦA TỔ CHỨC TỚI KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG VÀ LỢI THẾ CẠNH TRANH CỦA CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI VIỆT NAM - GÓC NHÌN TỪ NHÂN VIÊN

Phạm Thu Trang

Học viện Ngân hàng

Email: trangpt@hvn.edu.vn

Ngày nhận: 21/06/2023

Ngày nhận lại: 20/09/2023

Ngày duyệt đăng: 22/09/2023

Mục tiêu của nghiên cứu là đánh giá tác động trên từng khía cạnh khả năng chống chịu của tổ chức đối với kết quả hoạt động và lợi thế cạnh tranh của các ngân hàng thương mại Việt Nam. Nghiên cứu sử dụng phương pháp khảo sát bảng hỏi 404 nhân viên Ngân hàng thương mại Việt Nam. Kết quả nghiên cứu này cho thấy tất cả các khía cạnh của khả năng chống chịu của tổ chức bao gồm nhận biết tình huống, quản lý điểm yếu chủ chốt và khả năng thích nghi tác động tích cực tới lợi thế cạnh tranh. Tuy nhiên, chỉ có quản lý điểm yếu chủ chốt tác động tích cực đến kết quả hoạt động trong khi nhận biết tình huống khả năng thích nghi không tác động đến kết quả hoạt động. Kết quả nghiên cứu này đưa ra những khuyến nghị cho các ngân hàng thương mại Việt Nam.

***Từ khóa:** Nhận biết tình huống, quản lý điểm yếu chủ chốt, khả năng thích nghi, kết quả hoạt động, lợi thế cạnh tranh, ngân hàng thương mại Việt Nam.*

***JEL Classifications:** M10, M19.*

***DOI:** 10.54404/JTS.2023.182V.06*

1. Giới thiệu

Các doanh nghiệp và ngân hàng đang phải đối mặt với nhiều rủi ro gây gián đoạn hoạt động và đe dọa tồn tại của họ, bao gồm thảm họa thiên nhiên, dịch bệnh như Covid-19, suy thoái kinh tế và tấn công mạng, cũng như các vấn đề từ bên trong tổ chức như tiết lộ bí mật và sai lầm hệ thống (Sahebjamnia và cộng sự, 2018). Do đó, các ngân hàng trên khắp thế giới đang nỗ lực dự đoán, tránh, giảm thiệt hại và phục hồi sau những đe dọa này. Khả năng chống chịu của tổ chức

(organizational resilience) là khả năng của một tổ chức để đối mặt với các sự kiện gây gián đoạn lớn mà không bị ảnh hưởng quá nặng nề (Antunes, 2010). Những sự kiện không lường trước này có thể xuất phát từ thiên tai, dịch bệnh, sự thay đổi chính trị, kinh tế, hoặc các yếu tố khác. Các tổ chức phải tăng cường khả năng chống chịu để tồn tại trong bối cảnh này (He và cộng sự, 2022).

Khả năng chống chịu của tổ chức được các học giả và những người làm thực tiễn quan tâm vì khả năng chống chịu của tổ chức giúp tổ chức tạo ra

kết quả tích cực đối với tổ chức và nhân viên. Đối với tổ chức, khả năng chống chịu của tổ chức tác động tích cực đến kết quả hoạt động (Beuren và cộng sự, 2022), kết quả tài chính (Prayag & Dassanayake, 2022), phát triển bền vững (Ortiz-de-Mandojana & Bansal, 2016), lợi thế cạnh tranh (Acquaah và cộng sự, 2011) và giúp tổ chức vượt qua khó khăn, sống sót sau khủng hoảng (Lee và cộng sự, 2013). Đối với cá nhân, khả năng chống chịu của tổ chức tác động tích cực đến trạng thái tích cực của nhân viên (He và cộng sự, 2022), sự thỏa mãn trong công việc (Prayag & Dassanayake, 2022), làm giảm cạn kiệt cảm xúc (Hollands và cộng sự, 2023) và nâng cao thực hiện công việc (Dhoopar và cộng sự, 2022).

Tác động của khả năng chống chịu của tổ chức tới kết quả hoạt động và lợi thế cạnh tranh đã được nghiên cứu, tuy nhiên các nghiên cứu này chưa thống nhất kết quả và chưa có nghiên cứu nào tại Việt Nam. Trong khi các nghiên cứu tại Sri Lanka, Mỹ, Brazil cho rằng khả năng chống chịu của tổ chức tác động tích cực đến kết quả hoạt động (Beuren và cộng sự, 2022; He và cộng sự, 2022; Prayag & Dassanayake, 2022) thì nghiên cứu tại Úc cho rằng mối quan hệ này không có ý nghĩa thống kê (Hallak và cộng sự, 2018). Ngoài ra, Wang và cộng sự (2022) sử dụng nhóm mẫu Trung Quốc cho thấy khả năng chống chịu tác động đến lợi thế cạnh tranh trong khi YahiaMarzouk và Jin (2022) nghiên cứu tại Ai Cập cho thấy không phải tất cả các khía cạnh của khả năng chống chịu đều dự đoán lợi thế cạnh tranh.

Nghiên cứu này đóng góp vào lý luận và thực tiễn về khả năng chống chịu của tổ chức trên các khía cạnh sau: Thứ nhất, các nghiên cứu đi trước chỉ nghiên cứu về tác động của khả năng chống chịu tới kết quả hoạt động hoặc lợi thế cạnh tranh mà không so sánh tác động của khả năng chống

chịu tới hai biến số này. Nhận biết được tác động khác nhau này giúp cho các doanh nghiệp, tổ chức có quyết định đúng đắn hơn. Thứ hai, kết quả của các nghiên cứu trước chưa thống nhất, vì vậy rất khó có thể suy luận và tổng kết hóa mối quan hệ của khả năng chống chịu tới kết quả hoạt động và lợi thế cạnh tranh trong bối cảnh Việt Nam. Thứ ba, các nghiên cứu đi trước là các nghiên cứu ở nước ngoài và trong các lĩnh vực khác nhau, tuy nhiên, chưa có nghiên cứu về khả năng chống chịu của tổ chức tới kết quả hoạt động và lợi thế cạnh tranh trong lĩnh vực ngân hàng tại Việt Nam.

2. Tổng quan nghiên cứu

2.1. Lý thuyết năng lực động

Lý thuyết năng lực động (dynamic capability theory) được đưa ra bởi Teece và cộng sự (1997). Lý thuyết này xem xét cách thức các doanh nghiệp tích hợp, xây dựng và cấu hình lại các năng lực bên trong và bên ngoài của công ty thành những năng lực mới phù hợp với môi trường thay đổi của họ (Teece và cộng sự, 1997). Dựa trên giả định rằng những doanh nghiệp có năng lực động tốt hơn sẽ hoạt động tốt hơn so với các doanh nghiệp khác, Teece (2007) cho rằng các công ty có năng lực động lớn hơn sẽ duy trì được lợi thế cạnh tranh thông qua việc đáp ứng và tạo ra sự thay đổi của môi trường.

Năng lực động được định nghĩa là năng lực của một tổ chức nhằm tạo ra, mở rộng và sửa đổi tài nguyên cơ sở của mình có chủ đích (Helfat và cộng sự, 2009). Trong đó, nguồn lực cơ sở của tổ chức được định nghĩa là tài sản về con người, vật chất và tổ chức (Eisenhardt & Martin, 2000). Năng lực động là hành vi đã được học và có xu hướng ổn định, thông qua đó các doanh nghiệp tạo ra và thay đổi một cách hệ thống cách thức làm việc để làm cho tổ chức trở nên hiệu quả hơn (Macher & Mowery, 2009).

Pavlou và El Sawy (2011) đề xuất mô hình mô tả doanh nghiệp sử dụng năng lực động của mình. Theo mô hình này các doanh nghiệp đầu tiên sẽ (1) sử dụng năng lực cảm nhận của mình để phát hiện, giải thích và theo đuổi các cơ hội từ các tác nhân kích thích bên trong và bên ngoài, sau đó từ những khả năng học hỏi được (2) xác định những khả năng nào của mình phải được sửa chữa, xây dựng lại hoặc cấu hình lại; và (3) sử dụng khả năng tích hợp để hiểu và thực hiện những thay đổi cần thiết (4) sử dụng khả năng phối hợp để sử dụng các năng lực được xây dựng, sửa chữa hoặc cấu hình lại; (5) tiếp tục sử dụng năng lực cảm nhận để phát hiện, giải thích và theo đuổi các cơ hội từ tác nhân bên ngoài và bên trong.

Lý thuyết năng lực động đã được sử dụng rộng rãi trong các lĩnh vực khác nhau như trong chuyển đổi số (Konopik và cộng sự, 2022); đổi mới sáng tạo (Herrmann và cộng sự, 2007), quản trị chuỗi cung ứng (Chowdhury & Quaddus, 2017), quản trị nhân sự (Wang và cộng sự, 2021). Bên cạnh đó, lý thuyết năng lực động cũng được sử dụng nhằm lý giải mối quan hệ giữa khả năng chống chịu của tổ chức tới kết quả hoạt động và lợi thế cạnh tranh (Wang và cộng sự, 2022)

2.2. Khả năng chống chịu của tổ chức

Khái niệm về khả năng chống chịu của tổ chức vẫn chưa rõ ràng và còn nhiều tranh cãi (Hillmann & Guenther, 2021). Hiện nay có ba quan điểm khác nhau đã được xác định để diễn giải khả năng chống chịu của tổ chức: phản ứng, thích nghi và biến đổi. Quan điểm phản ứng bắt nguồn từ nghiên cứu về quản lý khủng hoảng xem khả năng chống chịu của tổ chức là khả năng của một tổ chức để trở lại trạng thái trước đó hoặc trạng thái “bình thường” sau khi trải qua các tình huống bất lợi và không lường trước được (Dahles & Susilowati, 2015). Quan điểm thích nghi coi khả

năng chống chịu của tổ chức là khả năng giúp tổ chức không chỉ tồn tại mà còn phục hồi sau khủng hoảng thông qua một loạt các biện pháp can thiệp thích ứng, bao gồm giải cứu các doanh nghiệp, khôi phục cơ sở hạ tầng bị hư hỏng và xây dựng lại thị trường (Dahles & Susilowati, 2015). Cuối cùng, quan điểm biến đổi coi khả năng chống chịu của tổ chức là một nỗ lực có chủ đích để trở nên tốt hơn có thể đối phó với bất ngờ (Wildavsky, 1988). Theo quan điểm này, khả năng chống chịu của tổ chức liên quan đến việc thực hiện các bước phòng ngừa (Somers, 2009) và thúc đẩy bản thân hướng tới sự đổi mới và chuyển đổi, cho phép các doanh nghiệp phát triển và phát triển vượt qua nghịch cảnh (Williams & Vorley, 2014). Tóm lại, ba quan điểm này thừa nhận khả năng chống chịu của tổ chức bao gồm các khả năng khác nhau để dự đoán, phản ứng và thích ứng với những gián đoạn bên ngoài.

Khả năng chống chịu của tổ chức là kết quả của các quá trình và động lực trong tổ chức nhằm tạo ra, thu được và tận dụng các nguồn lực theo cách linh hoạt, có thể chuyển đổi và dễ uốn nắn (Sutcliffe, 2003). Các quy trình và nguồn lực như vậy cho phép tổ chức ứng phó và thích ứng thành công với các tình huống bất ngờ (Lengnick-Hall và cộng sự, 2011; Sutcliffe, 2003). Khi nghiên cứu về khả năng chống chịu của tổ chức, cách tiếp cận nghiên cứu quản lý quá trình nhấn mạnh ba loại khả năng liên quan đến ba giai đoạn của quản lý quy trình (dự đoán, phản ứng và thích ứng): nhận thức tình huống (Situation awareness), quản lý các điểm yếu chủ chốt (Management keystone vulnerabilities) và năng lực thích ứng (adaptive capacity) (Lee và cộng sự, 2013; McManus và cộng sự, 2008). Nhận thức về tình huống đề cập đến “thước đo sự hiểu biết và nhận thức của một tổ chức về toàn bộ môi trường hoạt động của tổ

chức đó” (McManus và cộng sự, 2008). Điều này bao gồm khả năng hiểu chính xác cuộc khủng hoảng bên ngoài và tác động tiềm tàng của cuộc khủng hoảng đối với tổ chức, và khả năng khám phá và xác định các nguồn lực sẵn có cho hoạt động kinh doanh (McManus và cộng sự, 2008). Quản lý các điểm yếu chủ chốt đề cập đến sự quản lý của một tổ chức đối với các khía cạnh chính có khả năng gây ra những tác động tiêu cực đáng kể trong tình huống khủng hoảng (McManus và cộng sự, 2008). Những lỗ hổng chính như vậy bao gồm cả khía cạnh vận hành và quản lý mà hệ thống phụ thuộc vào để duy trì và hỗ trợ (McManus và cộng sự, 2008). Cụ thể hơn, các điểm yếu chủ chốt có thể bao gồm các thành phần tổ chức hữu hình cụ thể, chẳng hạn như các tòa nhà, vật tư và thiết bị quan trọng, các chuyên gia, người ra quyết định và nhân viên (McManus và cộng sự, 2008). Khả năng thích nghi đề cập đến khả năng của một tổ chức trong việc thay đổi chiến lược, hoạt động, hệ thống quản lý, cơ cấu quản trị và khả năng hỗ trợ ra quyết định để chống lại những xáo trộn và gián đoạn một cách kịp thời và thích hợp, cả trong kinh doanh hàng ngày và cả trong các cuộc khủng hoảng (Starr và cộng sự, 2003). Chiều hướng này bao gồm cả các khía cạnh của hoạt động, chẳng hạn như tính linh hoạt và sáng tạo trong việc vận hành các nhiệm vụ nhất định mà tổ chức có thể chấp nhận, cũng như khía cạnh quản lý, bao gồm cả khả năng thay đổi cấu trúc ra quyết định (McManus và cộng sự, 2008)

2.3. Giả thuyết nghiên cứu

Khả năng chống chịu của tổ chức và kết quả hoạt động

Theo lý thuyết năng lực động cho thấy một tổ chức có khả năng nhận biết các cơ hội, biến đổi các nguồn lực sẵn để thích nghi với môi trường thay đổi có khả năng hoạt động tốt hơn và có lợi

thể cạnh tranh tốt hơn so với đối thủ cạnh tranh (Teece, 2007). Thông qua nhận biết tình huống, các tổ chức sẽ nhận diện được các cơ hội có trong môi trường. Bên cạnh đó, quản lý những điểm yếu chủ chốt giúp các tổ chức hiểu được các nguồn lực của mình, điều chỉnh, phối hợp nguồn lực chống lại khủng hoảng. Khả năng thích nghi liên quan đến điều chỉnh chiến lược đề, hoạt động, hệ thống quản lý, cơ cấu quản trị chống lại khủng hoảng (Starr và cộng sự, 2003). Ngoài ra, có mối tương quan mạnh giữa khả năng chống chịu của tổ chức và năng lực động (Akpan và cộng sự, 2022)

Các nghiên cứu về quản trị doanh nghiệp trong thời kỳ khủng hoảng nhấn mạnh ảnh hưởng của khả năng chống chịu đối với hoạt động của các công ty (Lengnick-Hall & Beck, 2005). Comfort và cộng sự (2001) cho biết rằng kết quả hoạt động của tổ chức liên tục giảm sút trong một môi trường ngày càng phức tạp. Trong khi các nghiên cứu trước đây đã chỉ ra rằng khả năng chống chịu của tổ chức tác động tích cực đến kết quả hoạt động (Comfort và cộng sự, 2001).

Từ những lập luận trên tác giả đưa ra giả thuyết sau

Giả thuyết H₁: Khả năng chống chịu của tổ chức tác động tích cực đến kết quả hoạt động của tổ chức.

Giả thuyết H_{1a}: Nhận biết tình huống tác động tích cực đến kết quả hoạt động của tổ chức

Giả thuyết H_{1b}: Quản lý điểm yếu chủ chốt tác động tích cực đến kết quả hoạt động của tổ chức

Giả thuyết H_{1c}: Khả năng thích nghi tác động tích cực đến kết quả hoạt động của tổ chức

Khả năng chống chịu của tổ chức và lợi thế cạnh tranh

Lợi thế cạnh tranh được định nghĩa là khả năng của một tổ chức để tạo ra một vị trí có thể bảo vệ và khác biệt so với các đối thủ cạnh tranh

(Porter & Advantage, 1985). Các nguồn lực cung cấp lợi thế cạnh tranh cho một công ty phải có giá trị, khan hiếm, duy nhất và không thể thay thế (Barney, 1991). Lợi thế cạnh tranh của các doanh nghiệp về cơ bản bị ảnh hưởng bởi những bất ổn về môi trường, công nghệ và nhu cầu; do đó, các mức độ lợi thế cạnh tranh khác nhau là kết quả của các mức khác nhau về năng lực quản lý rủi ro đối với những yếu tố không chắc chắn này. Quản lý rủi ro chủ động thông qua việc xem xét nhiều hơn rủi ro và thực hiện nó để tránh các sự kiện không mong muốn dẫn đến lợi thế cạnh tranh (Henke, 2009). Các công ty có tính linh hoạt cao có nhiều khả năng đạt được và duy trì lợi thế cạnh tranh của họ (Kwak và cộng sự, 2018). Sharma và cộng sự (2020) cho thấy rằng việc phát triển khả năng chống chịu của hệ thống và quy trình của tổ chức để tăng hiệu quả của tổ chức có thể tạo ra lợi thế cạnh tranh.

Theo lý thuyết năng lực động cho thấy một tổ chức có năng lực động có khả năng hoạt động tốt hơn và có lợi thế cạnh tranh tốt hơn so với đối thủ

cạnh tranh (Helfat và cộng sự, 2009). Bên cạnh đó, năng lực động tương đồng và tương quan với khả năng chống chịu của tổ chức, vì vậy có thể suy luận ra rằng khả năng chống chịu của tổ chức tác động tích cực đến lợi thế cạnh tranh. Những nghiên cứu đi trước chứng minh năng lực chống chịu của tổ chức tác động tích cực đến lợi thế cạnh tranh (YahiaMarzouk & Jin, 2022)

Từ những giả thuyết được thiết lập kể trên, tác giả đề xuất giả thuyết như sau:

Giả thuyết H₂. Khả năng chống chịu của tổ chức tác động tích cực đến lợi thế cạnh tranh

Giả thuyết H_{2a}. Nhận biết tình huống tác động tích cực đến lợi thế cạnh tranh

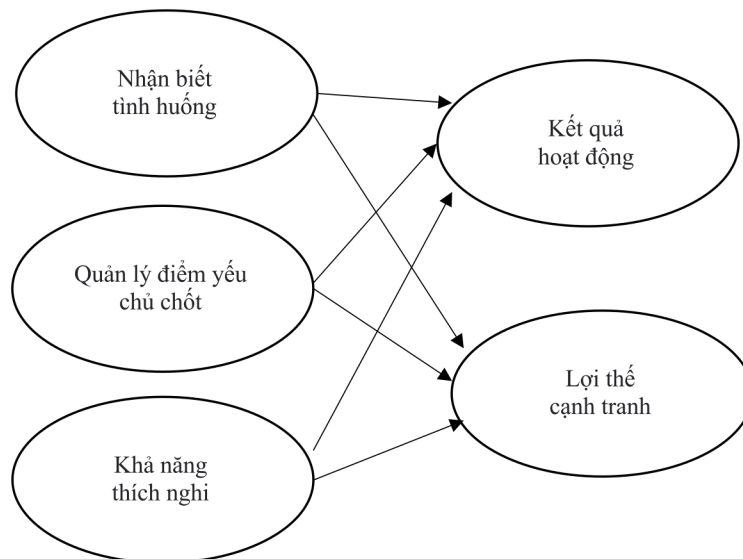
Giả thuyết H_{2b}. Quản lý điểm yếu chủ chốt tác động tích cực đến lợi thế cạnh tranh

Giả thuyết H_{2c}. Khả năng thích nghi tác động tích cực đến lợi thế cạnh tranh

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Mẫu nghiên cứu

Bảng hỏi nghiên cứu được các tác giả chọn lọc từ các nghiên cứu trước và tiến hành thiết kế



(Nguồn: Tác giả đề xuất)

Hình 1: Mô hình nghiên cứu

thành 1 bảng hỏi online trên nền tảng google form. Bảng hỏi được gửi cho 40 người đầu tiên để nhận được phản hồi về bảng hỏi và điều chỉnh bảng hỏi cho phù hợp. Sau đó, tác giả sử dụng phương pháp chọn mẫu tuyệt lẫn để gửi bảng hỏi. Đầu tiên, tác giả gửi cho người quen biết làm việc trong lĩnh vực ngân hàng và yêu cầu họ trả lời bảng hỏi và gửi bảng hỏi đến những người họ biết đang làm việc tại các ngân hàng thương mại Việt Nam. Kết quả sau 2 tuần tác giả nhận về tổng số phiếu nhận về là 422 phiếu. Tuy nhiên, tác giả nhận thấy có 18 phiếu thiếu những thông tin quan trọng trong bảng hỏi, vì vậy tác giả quyết định loại 18 phiếu này ra khỏi những phân tích về sau. Như vậy, số quan sát còn lại là 404. Bảng 1 thể hiện mô tả nhân khẩu học của 404 đáp viên.

Trong 404 đáp viên, phụ nữ chiếm đa số với tỷ lệ 60,4%, so với tỷ lệ nam giới chiếm 39,6%. Các đáp viên đến từ nhiều ngân hàng, chủ yếu là Agribank (30,7%), Vietcombank (12,9%), Vietinbank (10,9%), và VIB (11,9%). Đa số nằm trong độ tuổi từ 18 đến 40, với độ tuổi 31 đến 40 chiếm tỷ lệ cao nhất là 45,5%. Về kinh nghiệm làm việc, phần lớn có ít hơn 10 năm kinh nghiệm, trong đó 5 năm kinh nghiệm trở xuống chiếm tỷ lệ cao nhất 35,6%. Vị trí công tác chủ yếu là nhân viên (63,4%) và hầu hết có trình độ đại học (76%).

3.2. Thang đo trong nghiên cứu

Khả năng chống chịu của tổ chức được đo lường dựa trên đề xuất của He và cộng sự (2022). Khả năng chống chịu của tổ chức gồm 3 câu thành: nhận thức tình huống, quản lý điểm chủ chốt và năng lực thích nghi. Nhận thức tình huống được đo lường bằng 6 biến quan sát, quản trị điểm yếu chủ chốt được đo lường bằng 4 câu hỏi và khả năng thích nghi được đo lường bằng 4 câu hỏi. Người tham gia phỏng vấn được yêu cầu đánh giá

mức độ đồng ý của họ với 14 nhận định trên với 1 = Hoàn toàn không đồng ý và 5 = Hoàn toàn đồng ý. Độ tin cậy của thang đo nhận biết tình huống là 0,876; của quản trị các điểm yếu chủ chốt là 0,845 và của năng lực thích nghi là 0,889.

Kết quả hoạt động được đo lường bằng 3 biến quan sát theo gợi ý của He và cộng sự (2022). Người tham gia trả lời bảng hỏi được yêu cầu đánh giá mức độ đồng ý của họ về những nhận định được đưa ra với 1 = Hoàn toàn không đồng ý và 5 = Hoàn toàn đồng ý. Độ tin cậy của thang đo này là 0,787.

Lợi thế cạnh tranh được đo lường bằng 8 biến quan sát theo gợi ý của Fathi và cộng sự (2021). Người tham gia trả lời bảng hỏi được yêu cầu đánh giá mức độ đồng ý của họ về những nhận định được đưa ra với 1 = Hoàn toàn không đồng ý và 5 = Hoàn toàn đồng ý. Độ tin cậy của thang đo là 0,830. Tuy nhiên, tác giả nhận thấy biến quan sát CA7, CA8 là “*Thương hiệu của chúng tôi được khách hàng công nhận tuyệt vời*” và “*Sản phẩm của chúng tôi là duy nhất và không ai ngoài ngân hàng của chúng tôi có thể cung cấp chúng*” nếu loại khỏi biến thì độ tin cậy của thang đo sẽ tăng lên 0,857. Vì vậy, tác giả quyết định loại bỏ biến quan sát này ra khỏi nghiên cứu. Độ tin cậy của thang đo sau cùng là 0,857.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Thống kê mô tả

Tác giả đã tính toán giá trị lớn nhất, giá trị nhỏ nhất, giá trị trung bình, độ lệch chuẩn, skewness và Kurtosis của các chỉ số để xác nhận phân phối chuẩn. Bảng 2 thể hiện kết quả thống kê mô tả.

Kết quả thống kê mô tả cho thấy các giá trị trung bình của các biến quan sát giao động từ 3,60 đến 3,94; độ lệch chuẩn từ 0,835 đến 1,164; Skewness từ -1,093 đến -0,409; Kurtosis giao động từ -0,286 đến 1,553. Kết quả thống kê mô tả

Bảng 1: Mô tả nhân khẩu học của mẫu nghiên cứu

STT	Tên biến, số quan sát thiếu thông tin	Tiêu chí	Tần suất	Phần trăm
1	Giới tính	Nam	160	39,6
		Nữ	244	60,4
2	Ngân hàng	TP bank	4	1,0
		Techcombank	12	3,0
		BIDV	52	12,9
		VIB	48	11,9
		Vietcombank	52	12,9
		SCB	4	1,0
		Agribank	124	30,7
		Vietinbank	44	10,9
		MB	8	2,0
		Seabank	11	2,7
		MSB	8	2,0
		Co-op bank	16	4,0
		VP Bank	4	1,0
	Số quan sát thiếu thông tin		15	3,71
3	Độ tuổi	18-30 tuổi	168	41,6
		31-40 tuổi	184	45,5
		41-50 tuổi	44	10,9
		51-60 tuổi	8	2,0
4	Kinh nghiệm	Dưới 5 năm	144	35,6
		5-10 năm	128	31,7
		11-15 năm	88	21,8
		16-20 năm	36	8,9
		21 năm trở lên	8	2,0
5	Vị trí công tác	Quản lý cấp cao	4	1,0
		Quản lý cấp trung	52	12,9
		Quản lý cấp cơ sở	92	22,8
		Nhân viên	256	63,4
6	Trình độ học vấn	Đại học	308	76,2
		Sau đại học	96	23,8

(Nguồn: Tính toán từ số liệu khảo sát)

Bảng 2: Thống kê mô tả

Mã biến quan sát	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn	Skewness	Kurtosis
SA1	1	5	3,66	0,983	-1,064	1,141
SA2	1	5	3,60	0,904	-0,825	1,098
SA3	1	5	3,69	1,165	-0,887	0,188
SA4	1	5	3,69	0,835	-0,803	0,793
SA5	1	5	3,70	1,005	-0,810	0,381
SA6	1	5	3,77	0,861	-0,409	-0,286
MKV1	1	5	3,79	0,881	-0,874	1,253
MKV2	1	5	3,76	0,877	-0,703	0,812
MKV3	1	5	3,94	0,940	-0,879	0,952
MKV4	1	5	3,82	0,915	-0,872	1,075
AC1	1	5	3,71	0,975	-1,023	1,149
AC2	1	5	3,66	0,928	-0,732	0,627
AC3	1	5	3,74	0,937	-1,062	1,345
AC4	1	5	3,68	0,953	-0,700	0,368
OP1	1	5	3,96	0,894	-1,047	1,534
OP2	1	5	3,94	0,927	-1,093	1,553
OP3	1	5	3,92	0,969	-0,897	0,821
CA1	1	5	3,68	1,025	-0,841	0,505
CA2	1	5	3,75	0,852	-0,451	0,149
CA3	1	5	3,71	0,962	-0,643	0,380
CA4	1	5	3,86	0,986	-0,755	0,514
CA5	1	5	3,73	0,956	-0,607	0,254
CA6	1	5	3,92	0,954	-0,829	0,525

(Nguồn: Tính toán từ số liệu khảo sát)

cho thấy các câu trả lời của đáp viên là đồng ý với nhận định. Bên cạnh đó, hệ số Skewness nằm trong vùng -2 đến +2; hệ số Kurtosis nằm trong vùng từ -7 đến 7 chứng tỏ dữ liệu được coi là xấp xỉ chuẩn.

4.2. Kết quả phân tích nhân tố khẳng định

Kết quả phân tích nhân tố khám phá với các biến trong mô hình đo lường cho thấy mức độ phù hợp cao của mô hình với dữ liệu. Các chỉ số độ phù hợp của mô hình cao hơn mức đề xuất của Hair và cộng sự (2006). Kết quả phân tích cho thấy $\chi^2/df = 1,939$ nhỏ hơn mức chấp nhận được là 3; CFI = 0,919 lớn hơn mức chấp nhận được là 0,9; TLI = 0,948 lớn hơn 0,9; RMSEA = 0,048 nhỏ hơn 0,08. Những chỉ số trên cho thấy cấu trúc của các biến trong mô hình là rõ ràng. Để xem xét độ hội tụ và độ phân biệt của các biến, nhóm tác giả tiến hành tính toán các chỉ số CR, AVE, MSV như trong Bảng 3 thể hiện kết quả phân tích nhân tố khẳng định.

Các chỉ số CR (Composite Reliability) là sự đồng nhất (homogeneity) về đo lường của các chỉ báo trong một thang đo, cơ sở của độ tin cậy nhất quán nội bộ chính là các chỉ báo có mối tương quan thuận chặt chẽ với nhau. Theo Hair và cộng sự (2006), CR lớn hơn 0,7 là chấp nhận được. Kết quả phân tích cho thấy các chỉ số CR của các biến giao động từ 0,790 đến 0,890 là ở mức tốt. Chỉ số AVE (Average value extracted) để đo lường tính hội tụ. Hair và cộng sự (2006) chỉ ra rằng AVE phải lớn hơn 0,5 nếu không cần phải xem xét lại độ tin cậy và độ giá trị của thang đo. AVE của các biến giao động từ 0,503 đến 0,670 cho thấy độ hội tụ của các thang đo được đảm bảo. Chỉ số MSV (Maximum Shared Variance) đo lường tính phân biệt của thang đo. Hair et al. (2006) chỉ ra rằng nếu MSV nhỏ hơn AVE thì đảm bảo tính phân biệt. Như kết quả trong bảng trên cho thấy tất các giá trị MSV của các biến đều nhỏ hơn chỉ số AVE của biến đó, chứng tỏ các thang đo có tính phân biệt.

Từ kết quả phân tích CFA cho thấy các thang đo được sử dụng trong nghiên cứu là phù hợp,

đảm bảo độ hội tụ và độ phân biệt, tin cậy để đưa vào những phân tích sau.

4.3. Kết quả phân tích mô hình cấu trúc

Bảng 4 thể hiện kết quả phân tích mô hình cấu trúc (SEM) để kiểm định mối quan hệ. Các chỉ số đo lường độ phù hợp của mô hình cho thấy mô hình hồi quy là phù hợp. Chỉ số $\chi^2/df = 2,054$ nhỏ hơn mức chấp nhận được là 3; GFI bằng 0,915 lớn hơn mức cho phép là 0,9; chỉ số CFI = 0,949 lớn hơn mức chấp nhận được là 0,9. RMSEA bằng 0,051 nhỏ hơn 0,08 ở mức chấp nhận được. Các kết quả này cho thấy mô hình là phù hợp và đáng tin cậy.

Kết quả kiểm định mối quan hệ cho thấy, nhận biết tình huống, quản lý điểm yếu chủ chốt và khả năng thích nghi đều tác động tích cực đến lợi thế cạnh tranh với mức ý nghĩa nhỏ hơn 0,1. Như vậy giả thuyết H₂ (H_{2a}, H_{2b}, H_{2c}) được ủng hộ. Kết quả phân tích cũng cho thấy quản lý điểm yếu chủ chốt tác động tích cực đến kết quả hoạt động (β chuẩn hóa = 0,142; $p = 0,083$). Tuy nhiên, nhận biết tình huống và khả năng thích nghi không tác động đến kết quả hoạt động (β chuẩn hóa = 0,021; $p = 0,787$; β chuẩn hóa = 0,118; $p = 0,109$). Như vậy giả thuyết H_{1b} được chấp nhận và giả thuyết H_{1a}, H_{1b} không được chấp nhận. Kết quả nghiên cứu cũng cho thấy, khả năng chống chịu của tổ chức tác động mạnh hơn tới lợi thế cạnh tranh hơn là tới kết quả hoạt động.

5. Thảo luận về kết quả nghiên cứu và hạn chế của nghiên cứu

5.1. Thảo luận về kết quả nghiên cứu

Mục tiêu của nghiên cứu nhằm đánh giá tác động của từng khía cạnh của khả năng chống chịu của tổ chức đối với kết quả hoạt động và lợi thế cạnh tranh. Kết quả nghiên cứu cho thấy tất cả khía cạnh của khả năng chống chịu của tổ chức đều tác động tích cực đến lợi thế cạnh

Bảng 3: Kết quả phân tích nhân tố khẳng định

Mã biến quan sát	Nội dung biến quan sát	Hệ số tải chuẩn hóa	CR	AVE	MSV
SA1	Trong một ngày bình thường, mọi người tương tác thường xuyên để biết những gì đang diễn ra trong ngân hàng	0,824	0,883	0,559	0,314
SA2	Các nhà quản trị tích cực lắng nghe các vấn đề trong ngân hàng vì điều đó giúp họ phản ứng tốt hơn với thay đổi	0,749			
SA3	Ngân hàng của tôi hoàn toàn hiểu rõ tác động của các cuộc khủng hoảng bên ngoài như thiên tai/khủng hoảng tài chính/đại dịch... đối với chúng tôi	0,705			
SA4	Trong ngân hàng của tôi, chúng tôi nhận thức được mức độ phụ thuộc lĩnh vực này đối lĩnh vực khác	0,766			
SA5	Ngân hàng của tôi nhận thức được rằng cuộc khủng hoảng trong ngân hàng của chúng tôi sẽ ảnh hưởng đến các công ty/đối tác khác như thế nào	0,598			
SA6	Ngân hàng của tôi chủ động theo dõi những gì đang xảy ra trong ngành để có cảnh báo sớm về các vấn đề mới nổi	0,821			
MKV1	Tôi tin rằng ngân hàng của tôi có đủ nguồn lực nội bộ để hoạt động thành công trong quá trình kinh doanh như thường lệ trong thời kỳ khủng hoảng	0,798	0,846	0,580	0,314
MKV2	Ngân hàng tôi chủ động quản lý các lĩnh vực công dựa vào các công ty/đối tác khác	0,654			
MKV3	Ngân hàng tôi giữ liên lạc với các công ty mà chúng tôi phải hợp tác trong cuộc khủng hoảng	0,787			
MKV4	Ngân hàng tôi hiểu mối quan hệ với các công ty/ đối tác khác trong cùng ngành hoặc cùng địa điểm và chủ động quản lý các mối quan hệ đó	0,798			
AC1	Một trong những ưu tiên của ngân hàng tôi là nhân viên có thông tin và kiến thức cần thiết để ứng phó với các vấn đề không mong muốn phát sinh	0,894	0,890	0,670	0,293
AC2	Trong ngân hàng của tôi, nếu điều gì đó bất thường xảy ra, mọi người biết ai có chuyên môn để ứng phó	0,806			
AC3	Trong ngân hàng của tôi, nhân viên được khen thưởng vì suy nghĩ sáng tạo	0,799			
AC4	Ngân hàng của tôi có thể chuyển đổi nhanh chóng giữa các phương thức kinh doanh để ứng phó với khủng hoảng	0,769			

Mã biến quan sát	Nội dung biến quan sát	Hệ số tải chuẩn hóa	CR	AVE	MSV
OP1	Trong năm qua, ngân hàng tôi có lợi nhuận tốt hơn đối thủ cạnh tranh trực tiếp	0,717	0,790	0,559	0,114
OP2	Trong năm qua, ngân hàng tôi có chỉ số ROI tốt hơn đối thủ cạnh tranh trực tiếp	0,671			
OP3	Trong năm qua, ngân hàng tôi có doanh thu cao hơn đối thủ cạnh tranh trực tiếp	0,845			
CA1	Ngân hàng của tôi có lợi thế cạnh tranh về chi phí thấp so với các đối thủ	0,789	0,858	0,503	0,160
CA2	Ngân hàng của tôi có khả năng nghiên cứu thị trường trong nước tốt hơn các đối thủ nước ngoài	0,642			
CA3	Thương hiệu của chúng tôi được khách hàng công nhận	0,683			
CA4	Ngân hàng tôi chiếm một vị trí quan trọng so với các đối thủ cạnh tranh	0,613			
CA5	Ngân hàng tôi cung cấp các sản phẩm chất lượng cao hơn so với các đối thủ cạnh tranh	0,730			
CA6	Sản phẩm của chúng tôi là duy nhất và không ai ngoài ngân hàng của chúng tôi có thể cung cấp chúng	0,781			
$\chi^2/df = 1,939$; GFI = 0,919; CFI = 0,954; TLI = 0,948; RMSEA = 0,048					

(Nguồn: Tính toán từ số liệu khảo sát)

Ghi chú: SA: Nhận biết tình huống; MKV: Quản lý điểm yếu chủ chốt; AC: Khả năng thích nghi, OP: Kết quả hoạt động, CA: Lợi thế cạnh tranh.

tranh của ngân hàng. Điều này cho thấy muốn nâng cao lợi thế cạnh tranh của mình, các ngân hàng thương mại Việt Nam nên nâng cao tất cả các khía cạnh của khả năng chống chịu. Kết hợp với số liệu thống kê mô tả của các biến khả năng chống chịu của tổ chức cho thấy SA1 (trong một ngày bình thường, mọi người tương tác thường xuyên để biết những gì đang diễn ra trong ngân hàng), SA2 (Các nhà quản trị tích cực lắng nghe các vấn đề trong ngân hàng vì điều đó giúp họ

phản ứng tốt hơn với thay đổi) và AC1 (Một trong những ưu tiên của ngân hàng tôi là nhân viên có thông tin và kiến thức cần thiết để ứng phó với các vấn đề không mong muốn phát sinh) đang ở mức thấp nhất nên các ngân hàng thương mại Việt Nam cần tập trung vào các biến quan sát này. Như vậy, trong các giải pháp thì tăng sự tương tác của các nhân viên, tăng cường lắng nghe nhân viên và cung cấp kiến thức, thông tin cần thiết cho nhân viên là những giải pháp ưu

Bảng 4: Kiểm định mối quan hệ

Biến độc lập	Biến phụ thuộc: Lợi thế cạnh tranh		Biến phụ thuộc: Kết quả hoạt động	
	<i>β chuẩn hóa</i>	<i>p</i>	<i>β chuẩn hóa</i>	<i>p</i>
Nhận biết tình huống	0,172	0,019	0,021	0,787
Quản lý điểm yếu chủ chốt	0,252	0,057	0,142	0,083
Khả năng thích nghi	0,132	0,001	0,118	0,109
$\chi^2 / df = 2,054$; GFI = 0,915; CFI = 0,949; TLI = 0,941; RMSEA = 0,051				

(Nguồn: Tính toán từ số liệu khảo sát)

tiên hàng đầu của các ngân hàng thương mại Việt Nam.

Kết quả nghiên cứu này đồng thuận với kết quả nghiên cứu của Wang và cộng sự (2021) và không đồng thuận với nghiên cứu của YahiaMarzouk và Jin (2022). Sự khác biệt này là do nghiên cứu này đo lường khả năng chống chịu của tổ chức khác biệt so với YahiaMarzouk và Jin (2022). Nếu như cách tiếp cận của nghiên cứu này dựa trên cách tiếp cận quá trình với 3 bước: nhận biết tình huống, quản lý điểm yếu chủ chốt và khả năng thích nghi, thì nghiên cứu của YahiaMarzouk và Jin (2022) đo lường khả năng chống chịu của tổ chức dựa nghiên cứu Kantur và Say (2015) bao gồm sự mạnh mẽ, tính linh hoạt và tính toàn vẹn. Trong khi Wang và cộng sự (2022) sử dụng thang đo khả năng chống chịu khá tương đồng với nghiên cứu này bao gồm: nhận biết tình huống, năng lực dự đoán và khả năng thích nghi.

Kết quả nghiên cứu cũng cho thấy chỉ có biến quản lý điểm yếu chủ chốt tác động tích cực đến kết quả hoạt động, trong khi nhận biết tình huống hay khả năng thích nghi không tác động đến kết quả hoạt động. Điều này dẫn đến kết luận muốn

tăng kết quả hoạt động cần tăng quản lý điểm yếu chủ chốt. Kết quả này cũng cho thấy, các nhà quản trị cần cần trọng khi nâng cao nhận biết tình huống và khả năng thích nghi vì hai biến này không tác động đến kết quả hoạt động. Kết quả nghiên cứu này trái ngược với nghiên cứu của (He và cộng sự, 2022). Trong nghiên cứu của He và cộng sự (2022) tất cả khía cạnh của khả năng chống chịu đều tác động đến kết quả hoạt động. Theo He và cộng sự (2022) nhận biết tình huống và khả năng thích nghi thuộc đóng góp của cá nhân trong khi quản lý điểm yếu chủ chốt là đóng góp của hệ thống. Đóng góp của cá nhân đối với kết quả hoạt động là đóng góp từ dưới lên trong khi đóng góp của hệ thống là đóng góp từ trên xuống (He và cộng sự, 2022). Đối với các ngân hàng thương mại Việt Nam, các quyết định là từ trên xuống vì vậy đóng góp từ dưới lên sẽ không có ý nghĩa nhiều trong bối cảnh Việt Nam.

5.2. Hạn chế của nghiên cứu

Độc giả, các nhà nghiên cứu và những người làm thực tiễn khi sử dụng kết quả nghiên cứu này cần chú ý đến những hạn chế sau. Thứ nhất, nghiên cứu này sử dụng thang đo chủ quan, ví dụ như lợi thế cạnh tranh hay kết quả hoạt động.

Thang đo chủ quan có thể đưa ra những kết quả lệch hơn so với thực tế. Các nghiên cứu về sau nếu sử dụng thang đo khách quan sẽ có giá trị hơn so với nghiên cứu này. Thứ hai, các số liệu trong nghiên cứu này đều lấy từ một bảng hỏi. Việc thu thập dữ liệu các biến trong cùng một bảng hỏi sẽ dẫn đến thiên lệch phương sai chung (common variance bias). Các nghiên cứu sau thu thập dữ liệu ở các thời điểm khác nhau sẽ có giá trị hơn so với nghiên cứu này. Thứ ba, mặc dù nghiên cứu này có quy mô mẫu đủ (N = 404), tuy nhiên cơ cấu nhóm mẫu không đảm bảo, ví dụ phần lớn người trả lời bảng hỏi đến từ Agribank. Các nghiên cứu sau có cơ cấu nhóm mẫu đảm bảo sẽ có ý nghĩa hơn trong tổng quát hóa kết quả nghiên cứu. Cuối cùng, nghiên cứu này sử dụng cách thức lấy mẫu phi xác suất, các nghiên cứu sau sử dụng mẫu ngẫu nhiên sẽ có giá trị tổng quát hóa hơn.

Mặc dù có những hạn chế ở trên, tuy nhiên tác giả tin rằng nghiên cứu này có những đóng góp nhất định trong nghiên cứu về khả năng chống chịu tại Việt Nam. ♦

Tài liệu tham khảo:

- Acquaah, M., Amoako-Gyampah, K., & Jayaram, J. (2011). Resilience in family and non-family firms: an examination of the relationships between manufacturing strategy, competitive strategy and firm performance. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5527-5544.
- Akpan, E. E., Johnny, E., & Sylva, W. (2022). Dynamic capabilities and organizational resilience of manufacturing firms in Nigeria. *Vision*, 26(1), 48-64.
- Antunes, P. (2010). BPM and exception handling: Focus on organizational resilience. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics, Part C (Applications and Reviews)*, 41(3), 383-392.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Beuren, I. M., dos Santos, V., & Theiss, V. (2022). Organizational resilience, job satisfaction and business performance. *International journal of productivity and performance management*, 71(6), 2262-2279.
- Chowdhury, M. M. H., & Quaddus, M. (2017). Supply chain resilience: Conceptualization and scale development using dynamic capability theory. *International Journal of Production Economics*, 188, 185-204.
- Comfort, L. K., Sungu, Y., Johnson, D., & Dunn, M. (2001). Complex systems in crisis: Anticipation and resilience in dynamic environments. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 9(3), 144-158.
- Dahles, H., & Susilowati, T. P. (2015). Business resilience in times of growth and crisis. *Annals of tourism research*, 51, 34-50.
- Dhoopar, A., Sihag, P., Kumar, A., & Suhag, A. K. (2022). Organizational resilience and employee performance in COVID-19 pandemic: the mediating effect of emotional intelligence. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(1), 130-155.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic management journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis 6th ed. Uppersaddle River: Pearson Prentice Hall.*
- He, Z., Huang, H., Choi, H., & Bilgihan, A. (2022). Building organizational resilience with

digital transformation. *Journal of Service Management*.

Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., & Winter, S. G. (2009). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*: John Wiley & Sons.

Henke, M. (2009). Enterprise and supply risk management. In *Supply Chain Risk* (pp. 177-185): Springer.

Herrmann, A., Gassmann, O., & Eisert, U. (2007). An empirical study of the antecedents for radical product innovations and capabilities for transformation. *Journal of Engineering and Technology Management*, 24(1-2), 92-120.

Hillmann, J., & Guenther, E. (2021). Organizational resilience: a valuable construct for management research? *International journal of management reviews*, 23(1), 7-44.

Hollands, L., Haensse, L., & Lin-Hi, N. (2023). The How and Why of Organizational Resilience: A Mixed-Methods Study on Facilitators and Consequences of Organizational Resilience Throughout a Crisis. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 00218863231165785.

Kantur, D., & Say, A. I. (2015). Measuring organizational resilience: A scale development. *Journal of Business Economics and Finance*, 4(3).

Konopik, J., Jahn, C., Schuster, T., Hoßbach, N., & Pflaum, A. (2022). Mastering the digital transformation through organizational capabilities: A conceptual framework. *Digital Business*, 2(2), 100019.

Kwak, D.-W., Seo, Y.-J., & Mason, R. (2018). Investigating the relationship between supply chain innovation, risk management capabilities and competitive advantage in global supply

chains. *International Journal of Operations & Production Management*.

Lee, A. V., Vargo, J., & Seville, E. (2013). Developing a tool to measure and compare organizations' resilience. *Natural hazards review*, 14(1), 29-41.

Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2005). Adaptive fit versus robust transformation: How organizations respond to environmental change. *Journal of management*, 31(5), 738-757.

Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243-255.

Macher, J. T., & Mowery, D. C. (2009). Measuring dynamic capabilities: practices and performance in semiconductor manufacturing. *British Journal of Management*, 20, S41-S62.

McManus, S., Seville, E., Vargo, J., & Brunson, D. (2008). Facilitated process for improving organizational resilience. *Natural hazards review*, 9(2), 81-90.

Ortiz-de-Mandojana, N., & Bansal, P. (2016). The long-term benefits of organizational resilience through sustainable business practices. *Strategic management journal*, 37(8), 1615-1631.

Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2011). Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision sciences*, 42(1), 239-273.

Porter, M. E., & Advantage, C. (1985). Creating and sustaining superior performance. *Competitive advantage*, 167, 167-206.

Prayag, G., & Dassanayake, D. C. (2022). Tourism employee resilience, organizational resilience and financial performance: the role of creative self-efficacy. *Journal of Sustainable Tourism*, 1-25.

Sahebjamnia, N., Torabi, S. A., & Mansouri, S. A. (2018). Building organizational resilience in the face of multiple disruptions. *International Journal of Production Economics*, 197, 63-83.

Sharma, A., Rangarajan, D., & Paesbrugge, B. (2020). Increasing resilience by creating an adaptive salesforce. *Industrial Marketing Management*, 88, 238-246.

Somers, S. (2009). Measuring resilience potential: An adaptive strategy for organizational crisis planning. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 17(1), 12-23.

Starr, R., Newfrock, J., & Delurey, M. (2003). Enterprise resilience: managing risk in the networked economy. *Strategy and business*, 30, 70-79.

Sutcliffe, K. M. (2003). Organizing for resilience. *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.

Wang, J., Chen, R., & Zhang, S. (2022). The Mediating and Moderating Effect of Organizational Resilience on Competitive Advantage: Evidence from Chinese Companies. *Sustainability*, 14(21), 13797.

Wang, Y., Cao, Y., Xi, N., & Chen, H. (2021). High-Performance Work System, Strategic Flexibility, and Organizational Performance-The Moderating Role of Social Networks. *Frontiers in psychology*, 12, 670132.

Wildavsky, A. B. (1988). *Searching for safety* (Vol. 10): Transaction publishers.

Williams, N., & Vorley, T. (2014). Economic resilience and entrepreneurship: lessons from the Sheffield City Region. *Entrepreneurship & Regional Development*, 26(3-4), 257-281.

YahiaMarzouk, Y., & Jin, J. (2022). Impact of environmental scanning on organizational resilience and competitive advantage: a study of Egyptian SMEs. *Continuity & Resilience Review*, 4(2), 192-223.

Summary

This study aims to examine the relationship between each dimension of organizational resilience on organizational performance and the competitive advantage of Vietnamese commercial banks. This research utilized a survey of 404 Vietnamese commercial bank employees. The results reveal that all sub-variables of organizational resilience positively affect competitive advantage. However, only management keystone vulnerabilities positively influence organizational performance. Situation awareness and adaptive capability do not statistically impact organizational performance. These results suggest practical implications for Vietnamese commercial banks.