

NGHIÊN CỨU ẢNH HƯỞNG CỦA VĂN HOÁ TỔ CHỨC, LÃNH ĐẠO CHUYỂN ĐỔI ĐẾN LỢI THẾ CẠNH TRANH TRONG CÁC TRƯỜNG ĐẠI HỌC VIỆT NAM

Đào Lê Đức¹⁺,
Khuất Thị Mùi²

¹Trường Đại học Thương mại;

²Trường Quản trị và Kinh doanh - Đại học Quốc gia Hà Nội

+ Tác giả liên hệ • Email: dlduc@tmu.edu.vn

Article history

Received: 25/3/2024

Accepted: 15/4/2024

Published: 20/5/2024

Keywords

Culture, leadership
organizational culture,
competitive advantages,
university

ABSTRACT

In the flow of international integration, Vietnamese universities need to create their own innovations and characteristics to adapt and develop. This requires the university to have a transparent and effective vision in planning strategies for development, building organizational culture and managing changes, keeping up with current developments and trends in university education today. The article proposes three research hypotheses to evaluate the influence of organizational culture and transformational leadership on the competitive advantages of universities. Using quantitative methods, the authors conducted a survey using Google form with a structured questionnaire with a 5-point Likert scale with a research sample of 281 people, who are university's managers and employees in Hanoi and Ho Chi Minh City. The research results show that there is a positive impact from organizational culture and transformational leadership on a university's competitive advantages, and organizational culture has a positive impact on transformational leadership. Drawing on the findings, the article makes a number of suitable recommendations for universities in building and developing organizational culture and transformational leadership such as creating meaningful values, effectively communicating with employees, and paying more attention to recognition in organization.

1. Mở đầu

Trong dòng chảy của quá trình hội nhập và toàn cầu hoá, mọi tổ chức muốn tồn tại và phát triển cần tạo dựng và phát huy được lợi thế cạnh tranh (LTCT). Với những chủ trương, đường lối và định hướng chiến lược của Đảng về đổi mới, phát triển GD-ĐT, giáo dục đại học đã có những chuyển biến tích cực về cả số lượng và chất lượng (Nguyễn Huy Phòng, 2023). Điều này đã và đang góp phần giúp các trường đại học trong nước từng bước tiếp cận và hòa nhập với mặt bằng chất lượng giáo dục đại học của khu vực. Tuy nhiên, trước những áp lực cạnh tranh gia tăng trong lĩnh vực giáo dục, các trường đại học cần tạo được những đổi mới và đặc trưng riêng để thích nghi và phát triển. Các nghiên cứu trước đây đều chỉ ra rằng, yếu tố con người luôn được xem là nguồn lực quan trọng bậc nhất trong vận hành và phát triển hoạt động của mọi tổ chức (Purwanto et al., 2021). Điều này yêu cầu các nhà quản trị cần rà soát, theo dõi, khuyến khích và thúc đẩy các thành viên trong tổ chức nhờ vào phát triển được một văn hóa tổ chức (VHTC) mạnh và khả năng lãnh đạo chuyển đổi (LĐCD) hiệu quả.

Những đòi hỏi này đã dẫn đến những sự thay đổi lớn trong cơ chế và tổ chức vận hành của các trường đại học trong nước. Vì vậy các trường đại học cần có được cho mình tầm nhìn rõ ràng, hiệu quả trong hoạch định chiến lược trong phát triển, xây dựng VHTC và quản lý sự thay đổi, theo kịp sự phát triển và xu hướng hiện đại trong giáo dục đại học hiện nay. Điều này giúp các trường đại học có thể bảo vệ và phát triển LTCT trong bối cảnh hiện nay. Một số các nghiên cứu gần đây đã có những phát hiện ý nghĩa về ảnh hưởng của văn hóa và lãnh đạo đến nâng cao kết quả hoạt động trong tổ chức như Lê Văn Hào (2018), Zeb và cộng sự (2021),... tuy nhiên lại không có nhiều sự quan tâm ảnh hưởng của văn hóa và LĐCD đến LTCT của các trường đại học.

Điều này đặt ra câu hỏi nghiên cứu trong bài báo là: VHTC và LĐCD tác động như thế nào tới LTCT của trường đại học và VHTC tác động tới LĐCD như thế nào?. Vì vậy, bài báo được thực hiện nhằm đánh giá mức độ ảnh hưởng của VHTC và LĐCD đến LTCT của các trường đại học trong bối cảnh hiện nay để tìm kiếm những kết quả thực nghiệm có ý nghĩa trong cả nghiên cứu và thực tiễn.

2. Kết quả nghiên cứu

2.1. Cơ sở lý luận và giả thuyết

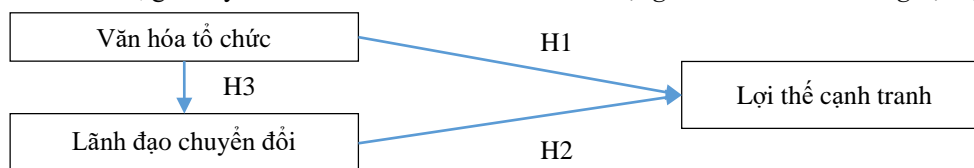
- *LTCT*: Theo Hill và cộng sự (2014), *LTCT* được định nghĩa là “*một công ty có LTCT so với các đối thủ khi lợi nhuận của nó lớn hơn lợi nhuận trung bình của tất cả các công ty trong ngành*” (tr 6). Nền tảng của *LTCT* là dựa trên việc tạo ra và phát triển được các thế mạnh độc đáo, vượt trội của một tổ chức có được so với các đối thủ khác trên thị trường (Hossain et al., 2022). Trong tất cả các lĩnh vực kinh doanh hiện nay, tổ chức nào cũng đều phải đối mặt với sự cạnh tranh, và vì vậy họ phải tìm cách quản lý và đổi mới chất lượng sản phẩm/dịch vụ liên tục để có thể duy trì được *LTCT*. Điều này cho thấy sáng tạo và đổi mới là yêu cầu cần thiết với doanh nghiệp hiện đại để giúp họ có được sản phẩm, dịch vụ hoàn hảo trong việc đối phó với các áp lực cạnh tranh (Azeem et al., 2021).

- *VHTC*: Quá trình niềm tin, thói quen, giá trị và hành vi hình thành nên hành vi của các cá nhân trong một tổ chức được xem là *VHTC* (Cameron & Quinn, 2011). Ngày nay, mỗi trường đại học được xem là một tổ chức hành chính - sự phạm, vì vậy, *VHTC* của trường đại học là “*hệ thống niềm tin, giá trị, chuẩn mực, thói quen và thuyề thống được tạo ra trong quá trình lịch sử, được các thành viên trong nhà trường thừa nhận, làm theo và in dấu ấn trong các hình thái vật chất và tinh thần, từ đó tạo nên bản sắc riêng cho mỗi thiết chế tổ chức sự phạm*” (Nguyễn Viết Lộc, 2009, tr 232).

VHTC được nhận định giúp phát triển sự tương thích giữa các giá trị của tổ chức và nhân viên (Tan, 2019). *VHTC* cho phép việc học tập mới để hợp lý hóa công việc và có thể giúp nhân viên hiểu được giá trị cơ bản của trường đại học và phát triển sự hiểu biết chung về các quy trình và mục tiêu, để tham gia nhiều hơn vào hoạt động của trường đại học (Azeem et al., 2021). Theo đó, giả thuyết được đặt ra là: *H1. VHTC tác động tích cực đến LTCT của trường đại học.*

- *LĐCĐ*: Theo Alhshedi và cộng sự (2020), *LĐCĐ* là “*phương pháp lãnh đạo trong đó người lãnh đạo biến đổi những người theo mình, truyền cảm hứng cho họ, xây dựng niềm tin, khuyến khích họ, ngưỡng mộ những ý tưởng đổi mới của họ và phát triển họ.*” Trong bối cảnh quản lý, *LĐCĐ* là khả năng của người lãnh đạo trong việc đạt được hiệu suất của nhân viên vượt quá mong đợi, có thể hữu ích và có lợi hơn trong việc nâng cao khả năng thúc đẩy họ về bản chất, cũng như có thể cải thiện khả năng trao quyền tâm lý. Khi các nhà lãnh đạo khuyến khích đội ngũ nhân sự cấp dưới cải thiện nhận thức và hành vi, hỗ trợ nhiệt tình và đồng hành với họ vì mục tiêu chung sẽ làm tăng sự hài lòng trong công việc, thúc đẩy những ý tưởng độc đáo, qua đó nâng cao được năng suất và kết quả công việc. Theo đó, có thể đưa ra giả thuyết rằng: *H2. LĐCĐ có tác động tới LTCT của trường đại học.*

Theo Nguyễn Viết Lộc (2009), *VHTC* tạo nên sự ổn định nhờ vào bộ khung chuẩn mực hướng dẫn, thể hiện mục tiêu của tổ chức, chế định các hành vi ứng xử lẫn nhau giữa các thành viên trong tổ chức. Văn hóa cũng có thể là một tác nhân gây cản trở đối với những mong muốn thay đổi trong quá trình hoạt động của tổ chức. Đây là do đặc trưng tính trễ của văn hóa trong quá trình phát triển. Để giảm thiểu các tác động của văn hóa đến môi trường làm việc, các nhà lãnh đạo cần tập trung xây dựng *VHTC* với những hệ giá trị phù hợp để dung hòa sự khác biệt về nhận thức của đội ngũ nhân sự. Theo đó, giả thuyết được đưa ra là: *H3. VHTC có tác động đến LĐCĐ của trường đại học.*



Hình 1. Mô hình và giả thuyết nghiên cứu

2.2. Phương pháp khảo sát

2.2.1. Thang đo khảo sát

Nghiên cứu này được thực hiện trong bối cảnh giáo dục đại học Việt Nam đang trong quá trình đẩy mạnh đổi mới và hội nhập sâu hơn với giáo dục quốc tế. Các thang đo lường của các biến trong mô hình nghiên cứu được kế thừa và điều chỉnh một số những thay đổi từ các nghiên cứu trước đây có liên quan để phù hợp nhất với thực tiễn tại Việt Nam. Tất cả các tiêu chí được đo lường theo thang đo Likert 5 điểm, với (1) là Rất không đồng ý, đến (5) là Rất đồng ý. Để tăng tính phù hợp và tin cậy của thang đo, một nghiên cứu sơ bộ đã được thực hiện trên mẫu nhỏ gồm 30 người là các quản lý và nhân sự trong các trường đại học tại TP. Hà Nội, cũng nhận được sự góp ý từ phía 7 nhà khoa học trong lĩnh vực giáo dục đại học. Từ những góp ý, thang đo đã được điều chỉnh sao cho phù hợp nhất.

Bảng 1. Thang đo các biến trong nghiên cứu

Biến	Thang đo	Nguồn
VHTC	VH1. Chúng ta có những chuẩn mực và quy tắc không chính thức mà mọi người phải tuân theo.	Azeem et al. (2021), Anning-Dorson (2021)
	VH2. Cần có những hướng dẫn và quy định để quản lý mọi quy trình làm việc.	
	VH3. Lợi ích của người học không bao giờ bị bỏ qua trong việc ra quyết định của tổ chức.	
	VH4. Chúng tôi không ngừng cải tiến phương pháp làm việc để đạt được lợi thế trước các trường đại học khác.	
	VH5. Sự đồng thuận có thể dễ dàng đạt được ngay cả khi liên quan đến những vấn đề phức tạp trong trường.	
	VH6. Trong các phòng ban, đơn vị, mọi người đều nỗ lực tối đa để đạt được mục tiêu chung.	
	VH7. Các thông tin và ý tưởng mới được chia sẻ rộng rãi và áp dụng ngay.	
LĐCD	LD1. Các nhà lãnh đạo đang tìm cách phát triển kỹ năng và hiệu suất của đội ngũ nhân sự để đảm bảo sự thành công của tổ chức.	Alhshedi et al. (2020), Alessa (2021)
	LD2. Các nhà lãnh đạo truyền cảm hứng cho nhân sự bằng những kế hoạch tương lai và hành động của mình.	
	LD3. Các nhà lãnh đạo thể hiện sự tôn trọng và kì vọng hợp lí với đội ngũ nhân viên.	
	LD4. Các nhà lãnh đạo dành sự khen ngợi nhân viên đúng mực khi họ làm việc xuất sắc.	
LTCT	LT1. Chất lượng dịch vụ của trường tốt hơn so với trường đại học khác.	Azeem et al. (2021), Wang (2019)
	LT2. Trường có năng lực quản trị tốt hơn so với các trường khác.	
	LT3. Lợi nhuận của trường tốt hơn so với các trường khác.	

2.2.2. Mẫu khảo sát

Những người được định hướng trong nghiên cứu là các nhân sự trong các trường đại học tại TP. Hà Nội và TP. Hồ Chí Minh. Đây là 02 thành phố tập trung số lượng các trường đại học lớn, với danh tiếng và quy mô hàng đầu trong nước. Điều này đảm bảo cho tính đại diện của mẫu nghiên cứu. Nhóm tác giả thực hiện lấy mẫu ngẫu nhiên gồm 490 người là đủ tốt. Quy mô mẫu này phù hợp với nhận định của Sekaran và Bougie (2016) và đảm bảo tính tin cậy của kết quả phân tích.

Nhóm tác giả thực hiện thu thập dữ liệu bằng bảng hỏi có cấu trúc gửi cho người tham gia thông qua liên kết trực tuyến (Google Forms) vào tháng 12/2023. Chúng tôi nhận được 412 trả lời từ người tham gia, trong số đó có 131 trả lời không được điền đầy đủ hoặc dữ liệu được điền không đáp ứng tính tin cậy, bị loại khỏi quá trình xem xét kĩ lưỡng sau này và 281 bảng hỏi đã hoàn thành đầy đủ được xem xét để phân tích cuối cùng, tỉ lệ phản hồi là 57,3%.

Trong số này, số người trả lời không giữ vị trí quản lí chiếm 63,7%, tiếp đó là nhóm nhân sự giữ các vị trí quản lí cấp bộ môn, và cấp cao hơn là 22,9% và 13,4%. Đa phần người tham gia có thời gian làm việc từ 5 năm trở lên (84,7%), cho thấy họ đều có cái nhìn đầy đủ và toàn diện về VHTC và LĐCD tại các trường học.

2.2.3. Xử lí dữ liệu

Để phân tích dữ liệu, nghiên cứu này sử dụng kĩ thuật SEM dựa trên bình phương tối thiểu từng phần (PLS), theo 02 giai đoạn: (1) Phân tích mô hình đo lường được đánh giá để xem xét mối quan hệ giữa các biến tiềm ẩn và xác định độ tin cậy của thang đo, tính giá trị, sự phân biệt của các biến (Hair Jr et al., 2021); (2) Phân tích mô hình cấu trúc để kiểm tra mối quan hệ giữa các biến và kiểm định các giả thuyết trong mô hình nghiên cứu.

2.3. Kết quả khảo sát

2.3.1. Đánh giá mô hình đo lường

Để đánh giá mô hình đo lường, chúng tôi tiến hành kiểm tra tính hội tụ, tính phân biệt và độ tin cậy tổng hợp. Kiểm tra tính hội tụ được thử bằng cách xem số hệ số tải của mỗi thang đo trong mô hình nghiên cứu. Đối với nghiên cứu xác nhận, giới hạn hệ số tải được sử dụng là 0,70 (Hair Jr et al., 2021).

Bảng 2. Hệ số tải ngoài nhân tố, Cronbach's Alpha, CR, và AVE

Biến	Hệ số tải ngoài	Cronbach's Alpha	CR	AVE
VHTC		0,863	0,895	0,549
VH1	0,734			
VH2	0,735			
VH3	0,734			
VH4	0,737			
VH5	0,748			
VH6	0,776			
VH7	0,720			
LĐCD		0,797	0,868	0,623
LD1	0,846			
LD2	0,769			
LD3	0,793			

LD4	0,743			
LTCT		0,796	0,880	0,710
LTCT1	0,847			
LTCT2	0,845			
LTCT3	0,836			

(Nguồn: Kết quả xử lý từ SmartPLS 4)

Kết quả từ bảng 2 cho thấy, hệ số tải ngoài của các thang đo đều $> 0,7$. Bên cạnh đó, các thang đo đều có giá trị AVE trong khoảng 0,549-0,710, như vậy, tất cả các thang đo đều đảm bảo tính hội tụ (Fornell & Larcker, 1981). Giá trị Cronbach's Alpha của các biến nằm trong khoảng 0,796-0,863; hệ số CR của các khái niệm trong mô hình đạt giá trị trong khoảng 0,868-0,895, lớn hơn so với mức tham chiếu 0,7. Như vậy, các thang đo trong mô hình đảm bảo tính hội tụ và độ tin cậy cao.

Bảng 3. Hệ số HTMT

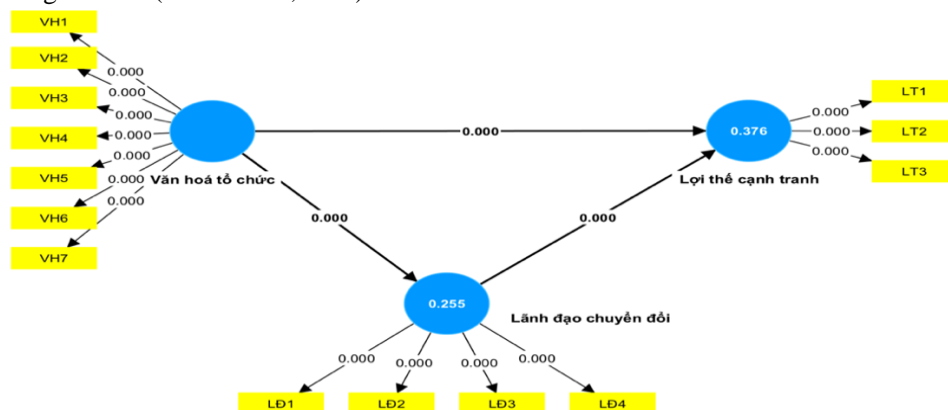
	LĐCĐ	LTCT	VHTC
LĐCĐ			
LTCT	0.615		
VHTC	0.605	0.670	

(Nguồn: Kết quả xử lý từ SmartPLS 4)

Theo Henseler và cộng sự (2015), chỉ số HTMT được dùng để kiểm định giá trị phân biệt của các biến trong mô hình nghiên cứu. Giá trị phân biệt được thiết lập giữa các cấu trúc khi chỉ số HTMT thấp hơn 0,9 hoặc nhỏ hơn 0,85. Kết quả từ bảng 3 thể hiện các thang đo trong mô hình nghiên cứu đều có giá trị HTMT $< 0,85$, do đó đảm bảo giá trị phân biệt, theo khuyến nghị của Henseler và cộng sự (2015).

2.3.2. Đánh giá mô hình cấu trúc

Đánh giá mô hình cấu trúc được thực hiện thông qua kỹ thuật Bootstrap với hệ số phóng đại 5000 mẫu và mức ý nghĩa 5%. Các bước đánh giá mô hình cấu trúc gồm: kiểm tra đa cộng tuyến (VIF), hệ số xác định (R^2), và kiểm định các giả thuyết nghiên cứu (Hair Jr et al., 2021).



Hình 2. Kết quả ước tính mô hình PLS

(Nguồn: Kết quả xử lý từ SmartPLS 4)

- Kiểm tra đa cộng tuyến và hệ số xác định của mô hình: Các thang đo trong mô hình có giá trị VIF nằm trong khoảng từ 1,000-1,343, nhỏ hơn 5 theo khuyến nghị của Hair Jr và cộng sự (2021). Điều này thể hiện mô hình không bị hiện tượng đa cộng tuyến.

Bảng 4. Hệ số VIF và hệ số xác định của mô hình (R^2)

	LĐCĐ	LTCT	VHTC	Hệ số R^2	R^2 hiệu chỉnh
LĐCĐ		1,343		0.255	0.253
LTCT				0.376	0.371
VHTC	1,000	1,343			

(Nguồn: Kết quả xử lý từ SmartPLS 4)

Bảng 4 cho thấy, hệ số R^2 hiệu chỉnh của các biến LTCT và LĐCĐ đạt giá trị lần lượt là 0,371 và 0,253, tương ứng với mức ảnh hưởng vừa phải của hai biến độc lập (VHTC, và LĐCĐ) tới biến LTCT (giải thích được 37,1% sự biến thiên của biến LTCT); đồng thời biến VHTC giải thích được 25,3% sự biến thiên của biến LĐCĐ tại các trường đại học.

- *Kiểm định giả thuyết nghiên cứu:* Đối với giả thuyết H1, dữ liệu nghiên cứu cho thấy ảnh hưởng thuận chiều của VHTC đến LTCT của các trường đại học với ($\beta=0.415$; $P=0.000$), do đó giả thuyết H1 được chấp nhận. Những điểm khác biệt của mỗi thành viên có thể được hòa hợp nhờ vào các tiêu chuẩn, giá trị định hướng hành vi của VHTC. Việc xây dựng, phát triển các yếu tố VHTC có ý nghĩa lớn trong việc gắn kết các thành viên trong tổ chức, tạo ra sự nhất quán trong tầm nhìn và sứ mạng của nhà trường, từ đó tạo nên tính riêng cũng như góp phần nâng cao được LTCT của mỗi trường đại học.

Bảng 5. Kết quả kiểm định giả thuyết nghiên cứu

Giả thuyết	Hệ số đường dẫn (β)	Độ lệch chuẩn	Giá trị T	Giá trị P	Khoảng tin cậy (CI)		Kết quả
					LL	UL	
H1: VH -> LT	0.415	0.046	9.101	0.000	0.323	0.502	Chấp nhận
H2: LDCĐ -> LT	0.288	0.048	6.050	0.000	0.195	0.382	Chấp nhận
H3: VH -> LDCĐ	0.505	0.045	11.288	0.000	0.417	0.595	Chấp nhận

(Nguồn: Kết quả xử lý từ SmartPLS 4)

Đối với giả thuyết H2, kết quả kiểm định cho thấy có ảnh hưởng thuận chiều ở đây khi giá trị $\beta=0.288$ và $P=0.000$, do đó giả thuyết H2 được chấp nhận. LDCĐ cho phép tổ chức có thể thích ứng được nhanh chóng với các thay đổi trong quá trình phát triển của tổ chức từ những đòi hỏi của môi trường hiện đại khi cung cấp cơ sở cho những điều chỉnh trong dài hạn. Bằng phương cách LDCĐ hợp lí, các nhà quản trị của trường đại học có thể tạo điều kiện và động lực giúp nhân sự phía dưới nhờ vào việc chia sẻ tầm nhìn và mục tiêu, truyền cảm hứng, tri thức và kinh nghiệm. Điều này giúp các trường có thể cải thiện được hiệu quả trong triển khai các công việc, qua đó gia tăng được LTCT.

Giả thuyết H3 cũng được ủng hộ với những dữ liệu nghiên cứu với giá trị $\beta=0.505$, $P=0.000$, do đó giả thuyết H3 được chấp nhận. Trong quá trình thực hành LDCĐ, VHTC có ý nghĩa lớn trong hỗ trợ các thay đổi, đảm bảo sự đồng thuận trong thực hiện các đòi hỏi của các trường đại học. Các giá trị và tiêu chuẩn được chia sẻ trong VHTC định hình cách thức giao tiếp, kết nối trong trường đại học, qua đó tác động tới phong cách lãnh đạo của các nhà quản lí.

3. Kết luận

Kết quả nghiên cứu đã đưa ra được những chứng cứ tin cậy được về mối quan hệ giữa VHTC, LDCĐ với LTCT của các trường đại học. Các giả thuyết được đặt ra đều được xác nhận từ dữ liệu khảo sát thu thập được. Theo đó, có sự tác động thuận chiều giữa VHTC, LDCĐ đến LTCT, và VHTC đến LDCĐ của các trường đại học trong nước. Kết quả nghiên cứu này có sự đồng thuận với một số các nghiên cứu trước đây như Anning-Dorson (2021), Syakur và cộng sự (2020), Arokiasamy và Tamah (2021).

Với những nhận định trong bài báo, một số kiến nghị có thể được các trường đại học xem xét về VHTC, LDCĐ, cụ thể: *Thứ nhất* là tập trung xây dựng và phát triển VHTC mang bản sắc của riêng mỗi trường học. Theo đó, các trường cần sáng tạo và truyền đạt được những giá trị có ý nghĩa. Các trường không nên đưa ra quá nhiều các giá trị mà chỉ nên tập trung vào những giá trị cốt lõi nhất với mình, để các nhân sự ghi nhớ và thực hành một cách tối ưu nhất. Cùng với đó, các nhà lãnh đạo phải truyền đạt không chỉ các giá trị mà còn cả những hành vi được mong đợi gắn liền với từng giá trị. Điều này giúp nhân viên hiểu được những gì được mong đợi, từ đó làm giảm sự không chắc chắn và đảm bảo mọi người thống nhất về cách mọi việc nên được thực hiện trong trường; *Thứ hai*, thực hành và phát triển kĩ năng LDCĐ trong trường học. Một trong những hành động cần thiết phải làm để không chỉ nâng cao được kĩ năng LDCĐ mà còn xây dựng được VHTC tốt hơn là giao tiếp hiệu quả với nhân viên. Việc giao tiếp hiệu quả sẽ cho phép các nhà quản lí dễ dàng thấu hiểu và truyền động lực tốt hơn đến với các nhân sự phía dưới. Để cải thiện chất lượng giao tiếp, các nhà quản lí cần sử dụng từ ngữ đơn giản và đi thẳng vào vấn đề, cân nhắc ngôn ngữ cơ thể và giọng điệu, đồng thời đảm bảo thời gian và bối cảnh phù hợp.

Mặc dù nghiên cứu đã đạt được một số thành công nhất định, tuy nhiên vẫn còn một số những hạn chế: *Một là*, dữ liệu nghiên cứu được lấy thông qua khảo sát trực tuyến qua đường link, vì vậy dữ liệu thu thập không thực sự có đủ độ tin cậy. *Hai là*, mô hình đề xuất của nghiên cứu mới chỉ xem xét được tác động từ VHTC đến LDCĐ mà chưa kiểm định được tác động ngược lại của LDCĐ đến VHTC. Do đó, các nghiên cứu tiếp theo có thể hướng đến việc kiểm định mối quan hệ này trong tương lai.

Tài liệu tham khảo

Alessa, S. G. (2021). The dimensions of transformational leadership and its organizational effects in public universities in Saudi Arabia: A systematic review. *Frontiers in Psychology*, 12, 682092. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.682092>

- Alhshedi, A., Bardai, B. & Al-Dubai, M. (2020). The effect of transformational leadership behavior on organizational performance in gold industry of Saudi Arabia. *Journal of Process Management and New Technologies*, 8(3), 62-81. <https://doi.org/10.5937/jouproman8-27033>
- Anning-Dorson, T. (2021). Organizational culture and leadership as antecedents to organizational flexibility: implications for SME competitiveness. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13(5), 1309-1325. <https://doi.org/10.1108/JEEE-08-2020-0288>
- Arokiasamy, A. R. A. & Tamah, A. (2021). A study on shaping academic leadership in Thailand's Public Universities: The role of legislation and organizational culture. *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*, 2(1), 5-14.
- Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S. & Sajjad, M. (2021). Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. *Technology in Society*, 66, 101635. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101635>
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2011.) *Diagnosing and Changing Organizational Culture, Based on the Competing Values Framework* (3rd edition). Jossey-Bass.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Hair Jr, J., Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M. & Sarstedt, M. (2021.) *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage publications.
- Henseler, J., Ringle, C. M. & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 115-135.
- Hill, C. W. L., Jones, G. R. & Schilling, M. A. (2014.) *Strategic Management: Theory & Cases: An Integrated Approach*. Cengage Learning.
- Hossain, M. S., Hussain, K., Kannan, S., & Kunju Raman Nair, S. K. (2022). Determinants of sustainable competitive advantage from resource-based view: implications for hotel industry. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 5(1), 79-98. <https://doi.org/10.1108/JHTI-08-2020-0152>
- Jain, P., Duggal, T., & Ansari, A. H. (2019). Examining the mediating effect of trust and psychological well-being on transformational leadership and organizational commitment. *Benchmarking: An International Journal*, 26(5), 1517-1532. <https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2018-0191>
- Lê Văn Hào (2018). Phát triển văn hoá trường đại học phù hợp với yêu cầu của Bộ tiêu chuẩn đánh giá chất lượng cơ sở giáo dục đại học 2017 của Bộ Giáo dục và Đào tạo. *Tạp chí Khoa học, Trường Đại học Sư phạm Thành phố Hồ Chí Minh*, 15(10), 17-27.
- Nguyễn Huy Phòng (2023). Nâng cao chất lượng giáo dục đại học ở nước ta hiện nay. *Tạp chí Tuyên giáo, Ban Tuyên giáo Trung ương*. <https://tuyengiao.vn/nang-cao-chat-luong-giao-duc-dai-hoc-o-nuoc-ta-hien-nay-148312>
- Nguyễn Việt Lộc (2009). Văn hóa tổ chức Đại học Quốc gia Hà Nội trong bối cảnh mới và hội nhập. *Tạp chí Khoa học, Đại học Quốc gia Hà Nội*, 25(4), 230-238.
- Purwanto, A., Purba, J. T., Bernarto, I. & Sijabat, R. (2021). Effect of transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitments on organizational citizenship behavior. *Inovbiz: Jurnal Inovasi Bisnis*, 9, 61-69.
- Sekaran, U. & Bougie, R. (2016.) *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons.
- Syakur, A., Susilo, T. A. B., Wike, W. & Ahmadi, R. (2020). Sustainability of communication, organizational culture, cooperation, trust and leadership style for lecturer commitments in higher education. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 3, 1325-1335. <https://doi.org/10.33258/birci.v3i2.980>
- Tan, B. S. (2019). In search of the link between organizational culture and performance: A review from the conclusion validity perspective. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(3), 356-368. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2018-0238>
- Wang, C. H. (2019). How organizational green culture influences green performance and competitive advantage: The mediating role of green innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(4), 666-683. <https://doi.org/10.1108/JMTM-09-2018-0314>
- Zeb, A., Akbar, F., Hussain, K., Safi, A., Rabnawaz, M. & Zeb, F. (2021). The competing value framework model of organizational culture, innovation and performance. *Business Process Management Journal*, 27(2), 658-683. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-11-2019-0464>