



## Tác động của học hỏi tổ chức tới kết quả hoạt động trong các doanh nghiệp Việt Nam

NGUYỄN DUY THÀNH \*

Đại học Quốc gia Hà Nội

THÔNG TIN	TÓM TẮT
<p>Ngày nhận: 05/10/2025 Ngày nhận lại: 03/02/2026 Duyệt đăng: 03/02/2026</p> <p><b>Mã phân loại JEL:</b> M10; M12.</p> <p><b>Từ khóa:</b> Học hỏi tổ chức; Quá trình quản trị tri thức; Kết quả hoạt động.</p> <p><b>Keywords:</b> Organizational learning; Knowledge process capability; Firm performance.</p>	<p>Bài báo này phân tích mối quan hệ giữa học hỏi tổ chức, quá trình quản trị tri thức và kết quả hoạt động tại 284 doanh nghiệp sản xuất chế tạo tại 25 tỉnh/thành phố của Việt Nam. Trong đó, học hỏi tổ chức và kết quả hoạt động là các biến cấu trúc bậc 1, còn quản trị tri thức là biến cấu trúc bậc 2 gồm 4 biến tiềm ẩn là: thu thập tri thức, chuyển giao tri thức, ứng dụng và bảo vệ tri thức. Kết quả ước lượng hồi quy tuyến tính trên mô hình cấu trúc bình phương nhỏ nhất từng phần chỉ ra rằng học hỏi tổ chức và quá trình quản trị tri thức tác động tích cực tới kết quả hoạt động. Tuy nhiên, quá trình quản trị tri thức có tác động lớn hơn học hỏi tổ chức tới kết quả hoạt động. Đồng thời, quá trình quản trị tri thức đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa học hỏi tổ chức và kết quả hoạt động trong các doanh nghiệp Việt Nam.</p> <p><b>Abstract</b></p> <p>This paper analyzes the relationship between organizational learning, knowledge process capability, and firm performance across 284 manufacturing enterprises in 25 provinces and cities in Vietnam. Among these variables, organizational learning and firm performance are first-order constructs, while knowledge process capability is a second-order construct, comprising four latent variables, including: knowledge acquisition, knowledge transfer, knowledge application, and knowledge protection. The estimation results based on the partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) indicate that</p>

\* Tác giả liên hệ.

Biên tập viên: Nguyễn Lương Tâm.

Email: thanhnd@hsb.edu.vn (Nguyễn Duy Thành).

Trích dẫn bài viết: Nguyễn Duy Thành. (2025). Tác động của học hỏi tổ chức tới kết quả hoạt động trong các doanh nghiệp Việt Nam. *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh Châu Á*, 36(12), 126-140, <https://doi.org/10.24311/jabes/2025.36.12.08>

organizational learning and knowledge process capability positively influence firm performance. However, knowledge process capability has a greater effect on firm performance than organizational learning. Furthermore, the knowledge process capability plays a mediating role in the relationship between organizational learning and firm performance in Vietnamese enterprises.

## 1. Giới thiệu

Thế kỷ 21 với sự bùng nổ của trí tuệ nhân tạo đã tạo ra một nền kinh tế tri thức. Tri thức được xem như yếu tố quan trọng nhất quyết định sự thành công của doanh nghiệp (DN) và nhiều quốc gia trên thế giới (Payal và cộng sự, 2019; Migdadi, 2020). Mặc dù nền kinh tế toàn cầu mang lại một thị trường rộng lớn giúp mở ra các cơ hội mới cho DN nhưng cũng tiềm ẩn nhiều rủi ro từ sự cạnh tranh khốc liệt (Ho, 2008). Phong cách quản trị cũ được xem là không còn phù hợp với môi trường cạnh tranh toàn cầu bởi vì các DN vừa phải tồn tại nhưng vừa phải đổi mới để gia tăng năng lực cạnh tranh (Ho, 2008). Vì vậy, các DN cần phải thay đổi cách thức vận hành bằng cách nâng cao quản trị tri thức (QTTT) và học hỏi của tổ chức (HHTC) (Ho, 2008; Noruzy và cộng sự, 2013; Noh và cộng sự, 2016). Bởi vì trong số các nguồn lực của DN, QTTT, và HHTC được xem như những yếu tố quan trọng hơn cả các tài sản hữu hình, giúp DN cải thiện khả năng cạnh tranh và kết quả hoạt động (KQHĐ) (Grant, 1996; Gold và cộng sự, 2001; Noh và cộng sự, 2016).

Quá trình học hỏi giúp DN tạo ra môi trường học tập giúp nhân viên (NV) tham gia các khóa đào tạo nhằm nâng cao kiến thức và kỹ năng phục vụ cho quá trình làm việc, qua đó giúp NV thành thạo công việc, tích cực tham gia tiến trình ra quyết định và có những ứng xử phù hợp với môi trường và văn hóa DN (Noruzy và cộng sự, 2013). Quá trình HHTC còn đặt ra yêu cầu khiến NV phải liên tục học tập để cập nhật kiến thức mới cũng như tích lũy thêm các kinh nghiệm để có thể trao đổi chuyên môn với đồng nghiệp và khách hàng, qua đó nâng cao sự đổi mới để mang lại các kết quả tích cực hơn cho DN (Ju và cộng sự, 2006; Ho, 2008). Vì vậy, HHTC giúp tạo ra cho NV môi trường làm việc tích cực, thúc đẩy họ hăng hái tham gia quá trình QTTT (Ho, 2008; Theriou & Chatzoglou, 2008). Quá trình QTTT bao gồm các hoạt động như sáng tạo, thu nhận, chuyển giao, ứng dụng, và bảo vệ tri thức sẽ giúp DN thúc đẩy NV học tập những kiến thức cần thiết, qua đó gia tăng năng suất cũng như đưa ra được những ý tưởng sáng tạo để đổi mới sản phẩm, dịch vụ cũng như quy trình làm việc (Darroch, 2005; Ju và cộng sự, 2006; Tan & Wong, 2015). Điều này giúp DN đáp ứng tối đa nhu cầu của khách hàng, nâng cao khả năng cạnh tranh và KQHĐ (Tan & Wong, 2015; Payal và cộng sự, 2019; Migdadi, 2020).

Mặc dù trên thế giới đã có nhiều nghiên cứu về mối quan hệ đơn lẻ giữa HHTC và QTTT tới KQHĐ hay đổi mới nhưng rất ít nghiên cứu phân tích tác động của HHTC tới KQHĐ thông qua vai trò trung gian của QTTT (Ho, 2008; Theriou & Chatzoglou, 2008; Noruzy và cộng sự, 2013). Bởi vì HHTC sẽ tạo ra môi trường học tập thúc đẩy nhân viên tích cực tham gia quá trình QTTT, qua đó giúp DN nâng cao lợi thế cạnh tranh và đạt được các KQHĐ tốt hơn (Theriou & Chatzoglou, 2008; Tan & Wong, 2015). Ngoài ra, trong các nghiên cứu trước đây, KQHĐ thường được đánh giá bằng rất nhiều thang đo khác nhau nhưng KQHĐ được đánh giá dựa trên khả năng đạt được các mục tiêu về đổi mới

sản phẩm, dịch vụ, khả năng đáp ứng nhu cầu của khách hàng cũng như đáp ứng các quy trình nội bộ thì vẫn còn khiêm tốn (Gold và cộng sự, 2001; Noh và cộng sự, 2016). Do vậy, KQHĐ được đánh giá theo các định hướng về tri thức sẽ phù hợp hơn với mô hình sử dụng đồng thời hai yếu tố là HHTC và quá trình QTTT. Do đó, có thể thấy rằng mặc dù các nghiên cứu trước đây đã làm rõ vai trò của quá trình QTTT, HHTC, và KQHĐ, song vẫn thiếu một mô hình tích hợp xem xét đồng thời mối quan hệ của cả 3 yếu tố này trong bối cảnh các doanh nghiệp sản xuất tại các quốc gia có nền kinh tế chuyên đổi như Việt Nam dẫn đến khoảng trống về lý thuyết. Đồng thời, về phương diện thực tiễn, sự thiếu hụt các nghiên cứu thực nghiệm phù hợp với đặc điểm quản trị doanh nghiệp, trình độ công nghệ, và văn hóa tổ chức sản xuất khiến nhiều doanh nghiệp hiện nay còn gặp hạn chế trong việc vận dụng hiệu quả quản trị tri thức và học tập tổ chức nhằm cải thiện kết quả kinh doanh. Do vậy, xuất phát từ nhu cầu lý luận và thực tiễn, bài báo này sẽ đánh giá tác động của HHTC tới KQHĐ thông qua vai trò trung gian của quá trình QTTT trong các DN tại Việt Nam.

## 2. Tổng quan nghiên cứu

### 2.1. Định nghĩa

#### 2.1.1. Học hỏi tổ chức

Học hỏi tổ chức được xem như một yếu tố quan trọng của quản trị chiến lược và một nguồn lực của lợi thế cạnh tranh trong DN (Grant, 1996). Học hỏi tổ chức là quá trình DN cung cấp cho NV môi trường học tập cũng như các cơ hội phát triển kiến thức, cả bên trong và bên ngoài công việc, để giúp NV gia tăng hiểu biết và tri thức cũng như nâng cao động lực làm việc (Noh và cộng sự, 2016). Đồng thời, HHTC còn giúp NV có thêm cơ hội để tương tác với các đồng nghiệp khác trong tổ chức, qua đó thúc đẩy quá trình QTTT như tiếp nhận tri thức, chuyển giao, và phân phối những tri thức hiện có (Wijnhoven, 2001). Do đó, HHTC giúp gia tăng quá trình QTTT bởi vì HHTC giúp nâng cao khả năng ứng dụng và sáng tạo tri thức (Cohen & Levinthal, 1990).

Nhiều nghiên cứu cho rằng HHTC giúp cung cấp cơ hội phát triển cho NV thông qua các chương trình đào tạo chính thức, kể chuyện, cũng như luân chuyển trong công việc (Phusavat & Kess, 2008; Noh và cộng sự, 2016). Đồng thời, HHTC sẽ giúp cung cấp nhiều chương trình đào tạo khác nhau, giúp NV trao đổi tri thức trong các buổi sinh hoạt câu lạc bộ cũng như các buổi họp mặt cộng đồng (Theriou & Chatzoglou, 2008; Noh và cộng sự, 2016). Điều này giúp các thành viên trong DN hài lòng hơn với các chương trình đào tạo, phát triển bản thân, qua đó thúc đẩy khả năng học tập cũng như quá trình QTTT trong DN (Liao & Wu, 2010; Noruzly và cộng sự, 2013; Noh và cộng sự, 2016).

#### 2.1.2. Quản trị tri thức

Nhiều nghiên cứu cho rằng quá trình QTTT gồm 4 giai đoạn: (1) thu thập, (2) chuyển giao, (3) ứng dụng, và (4) bảo vệ tri thức (Gold và cộng sự, 2001; Payal và cộng sự, 2019; Nguyễn Duy Thành và cộng sự, 2023). Quá trình QTTT bắt đầu với việc NV thu thập kiến thức và kỹ năng liên quan tới công việc từ bên trong và bên ngoài tổ chức (Mills & Smith, 2011). Và thông qua một “bầu không khí” học tập, những kiến thức này sau đó sẽ được NV chia sẻ cho các đồng nghiệp khác để mọi người cùng ứng dụng những tri thức đã học vào thực tế công việc nhằm mang lại những kết quả tích cực (Tan & Wong, 2015). Vì vậy, những tri thức và kỹ năng này cần được bảo vệ để sử dụng đúng mục đích (Payal và cộng sự, 2019). Do đó, nhiều học giả tại Việt Nam và trên thế giới cho rằng quá trình

QTTT là một quy trình tập hợp các hoạt động tri thức giúp cho người lao động trong các doanh nghiệp có thể tiếp nhận, chuyển giao, ứng dụng và bảo vệ các kiến thức, kỹ năng, góp phần gia tăng năng lực cạnh tranh cũng như các kết quả kinh doanh cho doanh nghiệp (Gold và cộng sự, 2001; Tan & Wong, 2015; Nguyễn Duy Thành và cộng sự, 2023). Trong đó:

- Thu thập tri thức là quá trình NV trong DN được tiếp cận các tri thức và kỹ năng mới thông qua quá trình học hỏi từ khách hàng, nhà cung cấp, đối thủ cạnh tranh, và thậm chí là từ những sản phẩm và dịch vụ mới xuất hiện trên thị trường (Tan & Wong, 2015; Nguyễn Duy Thành và cộng sự, 2023).

- Chuyển giao tri thức là quá trình DN biến đổi những kiến thức và kỹ năng của NV hay của các tổ chức khác thành những quy trình cụ thể để thiết kế ra những sản phẩm, dịch vụ, và kế hoạch mới. Đồng thời, những tri thức của các cá nhân thông qua quá trình chuyển giao tri thức có thể chuyển thành tri thức chung của tổ chức (Payal và cộng sự, 2019).

- Ứng dụng tri thức là quá trình DN cho phép NV làm việc bằng cách sử dụng những kiến thức đã học để phát triển thành các sản phẩm, dịch vụ mới cũng như giải quyết các vấn đề mới phát sinh (Payal và cộng sự, 2019).

- Bảo vệ tri thức là quá trình DN áp dụng các biện pháp và quy trình để đảm bảo tri thức không bị đánh cắp từ bên ngoài cũng như sử dụng không hợp lý từ bên trong, giúp tri thức của DN được sử dụng đúng mục đích (Tan & Wong, 2015; Payal và cộng sự, 2019).

### *2.1.3. Kết quả hoạt động dựa trên tri thức*

Kết quả hoạt động (KQHĐ) hiện nay có rất nhiều khái niệm cũng như cách thức đo lường khác nhau (Madella và cộng sự, 2005; Payal và cộng sự, 2019). Kết quả hoạt động được xem như là đầu ra của DN trong một thời điểm cụ thể (Nguyen & Dao, 2023). Ngoài ra, KQHĐ còn được xem như việc các tổ chức hay DN sử dụng các nguồn lực cần thiết để đạt được mục tiêu kinh doanh cũng như nâng cao lợi thế cạnh tranh trên thị trường (Madella và cộng sự, 2005).

Tuy nhiên, một số nghiên cứu gần đây cho thấy KQHĐ cần được dựa trên tri thức (Gold và cộng sự, 2001; Noh và cộng sự, 2016). Kết quả hoạt động dựa trên tri thức phản ánh quá trình DN nâng cao khả năng dự báo cũng như đổi mới các quy trình nội bộ, sản phẩm, và dịch vụ. Ngoài ra, KQHĐ dựa trên tri thức cũng được sử dụng để đánh giá khả năng các DN thích nghi với các mục tiêu thay đổi của thị trường hay đáp ứng nhanh chóng nhu cầu của khách hàng và tận dụng cơ hội kinh doanh (Noh và cộng sự, 2016). Việc sử dụng KQHĐ sẽ giúp DN đánh giá chính xác hơn hiệu quả của việc thiết lập các quy trình QTTT (Gold và cộng sự, 2001).

## *2.2. Mối quan hệ*

### *2.2.1. Tác động của học hỏi tổ chức tới quá trình quản trị tri thức*

Theo quan điểm dựa trên tri thức (Knowledge-based View – KBV), học hỏi tổ chức là cơ chế trung tâm giúp doanh nghiệp tạo ra, tích lũy, và chuyên hóa tri thức, từ đó thúc đẩy hiệu quả của quá trình quản trị tri thức (Grant, 1996). Đồng thời, năng lực học tập được xem là yếu tố quan trọng giúp DN phản ứng lại với những thay đổi nhanh chóng từ môi trường cạnh tranh (Grant, 1996; Ho, 2008). Nhiều nghiên cứu cho thấy DN muốn thành công cần tạo ra môi trường kết hợp giữa HHTC và QTTT (Ju và cộng sự, 2006; Theriou & Chatzoglou, 2008). Học hỏi tổ chức nhấn mạnh tầm quan trọng của việc học tập và sáng tạo tri thức nên được xem như nền tảng của hệ thống tri thức và quá trình QTTT (Theriou & Chatzoglou, 2008). Môi trường học tập sẽ thúc đẩy các ý tưởng và tạo điều kiện thuận lợi

để những ý tưởng này được phát triển, chuyển giao và ứng dụng trong tổ chức (Ho, 2008). Thông qua quá trình học tập, NV có thể được trang bị các kiến thức quan trọng về kỹ năng làm việc và tham gia các cuộc họp để đóng góp vào tiến trình ra quyết định cũng như được hình thành một tư duy định hướng thành tích, qua đó thúc đẩy quá trình thu nhận, sau đó là chuyển giao để ứng dụng vào công việc và cuối cùng là bảo vệ các tài sản và giá trị tri thức (Theriou & Chatzoglou, 2008; Ho 2008; Noh và cộng sự, 2016). Điều này cho thấy HHTC không chỉ đòi hỏi NV tích cực và chủ động hơn trong việc tham gia tiến trình QTTT như sáng tạo, thu thập, chia sẻ, và ứng dụng tri thức, mà còn thúc đẩy quá trình QTTT trong DN diễn ra thuận lợi và hiệu quả hơn (Ju và cộng sự, 2006; Noruzy và cộng sự, 2013). Vì vậy, tác giả đề xuất giả thuyết thứ nhất như sau:

*Giả thuyết H<sub>1</sub>: Học hỏi tổ chức tác động tích cực tới quá trình QTTT.*

### *2.2.2. Tác động của quá trình quản trị tri thức tới kết quả hoạt động*

Quan điểm dựa trên tri thức (KBV) cho rằng tri thức được xem là nguồn lực quan trọng của DN vì tri thức là một nguồn lực giá trị, hiếm có, khó bắt chước và không thể thay thế, giúp DN duy trì và tạo ra lợi thế cạnh tranh cũng như gia tăng các KQHĐ (Grant, 1996). Quá trình QTTT là một tập hợp bao gồm các hoạt động tri thức khác nhau như thu thập, chuyển giao, ứng dụng và bảo vệ tri thức (Mills & Smith, 2011; Ngọc-Tan & Gregar, 2019; Payal và cộng sự, 2019). Các nghiên cứu cho thấy DN có thể gia tăng KQHĐ dựa trên tri thức bằng cách cung cấp cho NV quá trình QTTT thông qua việc đào tạo và chuyển giao tri thức (Mills & Smith, 2011; Tan & Wong, 2015). Đầu tiên, NV sẽ tiếp nhận các kiến thức cả bên trong và bên ngoài DN thông qua các khóa đào tạo hoặc thậm chí là từ những kiến thức của khách hàng, nhà cung cấp, hay sản phẩm/dịch vụ của đối thủ cạnh tranh (Gold và cộng sự, 2001; Payal và cộng sự, 2019). Những tri thức này sau đó sẽ được NV chia sẻ với đồng nghiệp trong các nhóm làm việc giúp những NV khác có thể nắm được kiến thức để áp dụng vào công việc tại DN, giúp NV gia tăng năng suất lao động dẫn đến đạt được những mục tiêu quan trọng về KQHĐ (Tan & Wong, 2015). Và khi NV nắm vững được tri thức, họ sẽ có kỹ năng sáng tạo để đổi mới sản phẩm, dịch vụ, Marketing cũng như quy trình làm việc giúp DN nâng cao được chất lượng sản phẩm, gia tăng lợi thế cạnh tranh và đạt được những KQHĐ tốt hơn (Darroch, 2005; Migdadi, 2020). Đồng thời, những tri thức được sáng tạo và chuyển giao trong DN cần được bảo vệ khỏi việc sử dụng không hợp lý cũng như sự đánh cắp từ cả bên trong lẫn bên ngoài, qua đó giúp DN duy trì được vị thế và khả năng cạnh tranh (Noh và cộng sự, 2016; Payal và cộng sự, 2019). Một số nghiên cứu tại Việt Nam cũng đã chỉ ra rằng quá trình QTTT bao gồm các hoạt động thu nhận, chuyển giao, và áp dụng tri thức giúp gia tăng thị phần cũng như mở rộng thị trường cho các doanh nghiệp (Nguyễn Duy Thành và cộng sự, 2023). Tuy nhiên, hầu hết các nghiên cứu tại Việt Nam hiện nay vẫn chưa đánh giá được vai trò trung gian của quá trình QTTT trong mối quan hệ giữa HHTC và KQHĐ. Vì vậy, tác giả đề xuất giả thuyết thứ hai như sau:

*Giả thuyết H<sub>2</sub>: Quá trình QTTT tác động tích cực tới KQHĐ dựa trên tri thức.*

### *2.2.3. Tác động của học hỏi tổ chức tới kết quả hoạt động*

Quan điểm dựa trên tri thức (KBV), học hỏi tổ chức giúp doanh nghiệp tạo ra, tích lũy, và chuyển hóa tri thức thành năng lực cốt lõi, qua đó cải thiện khả năng ra quyết định, đổi mới, và hiệu quả vận hành, từ đó chuyển hóa tri thức thành lợi thế cạnh tranh và nâng cao kết quả hoạt động (Grant, 1996). Các nghiên cứu trước cho thấy HHTC bao gồm các hoạt động như học tập, chia sẻ thông tin, bầu không khí thúc đẩy sáng tạo và tư duy thành tích sẽ tạo ra một môi trường khuyến khích NV hăng hái tham gia các khóa đào tạo để nắm vững các kiến thức và kỹ năng trong công việc cũng như bắt kịp

thành tích với các đồng nghiệp khác (Ju và cộng sự, 2006; Ho, 2008). Khi DN tạo ra môi trường học tập, NV sẽ nhận được sự ủng hộ và hỗ trợ để sáng tạo ra những ý tưởng mới, cũng như tương tác và trao đổi thông tin với môi trường cả bên trong và bên ngoài để tích lũy thêm kinh nghiệm làm việc (Alegre & Chiva, 2013). Đồng thời, quá trình học tập còn giúp NV dễ dàng tạo ra những cuộc giao tiếp cởi mở trong các nhóm làm việc để họ có thể đóng góp tiếng nói trong quá trình hình thành và đưa ra các quyết định của nhà quản trị (Alegre & Chiva, 2013; Noh và cộng sự, 2016). Điều này đã thúc đẩy NV nâng cao tinh thần học hỏi để có thể tích lũy được nhiều kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm cũng như hào hứng hơn với việc đưa ra những ý tưởng mới (Liao & Wu, 2010; Noruzy và cộng sự, 2013; Alegre & Chiva, 2013). Những ý tưởng đổi mới này sẽ giúp DN thúc đẩy nhanh hơn quá trình sáng tạo nhằm thiết kế những sản phẩm, dịch vụ, và quy trình mới để đáp ứng thị hiếu của khách hàng cũng như mang lại lợi thế cạnh tranh (Noruzy và cộng sự, 2013; Nguyen & Dao, 2023). Do đó, tác giả đề xuất giả thuyết thứ ba như sau:

*Giả thuyết H<sub>3</sub>: Học hỏi tổ chức tác động tích cực tới kết quả hoạt động định hướng tri thức.*

#### *2.2.4. Vai trò trung gian của quá trình quản trị tri thức*

Quá trình HHTC giúp DN tạo lập môi trường học hỏi, thúc đẩy NV quan tâm tới quá trình đào tạo, tích lũy tri thức, và kinh nghiệm (Ho, 2008). Đồng thời, quá trình HHTC còn giúp NV cởi mở hơn trong việc đối thoại với nhà quản trị khi đóng góp vào tiến trình ra quyết định, cũng như chia sẻ và áp dụng tri thức học được trong các nhóm làm việc (Ju và cộng sự, 2006; Ho, 2008; Noh và cộng sự, 2016). Điều này thúc đẩy NV tích cực tiếp nhận các kiến thức và kỹ năng cả trong và ngoài DN thông qua các cuộc tiếp xúc và trao đổi với khách hàng, nhà cung cấp, thậm chí học hỏi từ chính sản phẩm và dịch vụ của đối thủ cạnh tranh (Gold và cộng sự, 2001; Payal và cộng sự, 2019). Những tri thức này sau đó sẽ được chia sẻ với NV khác trong các nhóm làm việc để toàn bộ DN có thể cùng áp dụng vào công việc thực tế (Payal và cộng sự, 2019; Nguyễn Duy Thành và cộng sự, 2023). Điều này giúp gia tăng quá trình QTTT trong các DN, dẫn tới những đổi mới tích cực về sản phẩm, dịch vụ cũng như gia tăng các năng lực khác của DN để mang lại những KQHĐ tốt hơn (Darroch, 2005; Theriou & Chatzoglou, 2008; Noruzy và cộng sự, 2013). Do đó, tác giả đề xuất giả thuyết thứ tư như sau:

*Giả thuyết H<sub>4</sub>: Quản trị tri thức đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa HHTC và KQHĐ.*

### **3. Phương pháp nghiên cứu**

#### *3.1. Mẫu nghiên cứu*

Nghiên cứu này sử dụng dữ liệu sơ cấp bằng cách thu thập bảng hỏi khảo sát từ các DN tham gia các hội thảo tư vấn Thuế do Tổng Cục Thuế, Bộ Tài chính tổ chức tại Cục Thuế thuộc 25 địa phương trước sáp nhập gồm: Hà Nội, Hưng Yên, Bắc Ninh, Bắc Giang, Hải Dương, Hải Phòng, Hà Nam, Nam Định, Hòa Bình, Thái Nguyên, Phú Thọ, Quảng Ninh, Thanh Hóa, Nghệ An, Hà Tĩnh, Quảng Bình, Huế, Đà Nẵng, Quảng Ngãi, Bình Định, Thành phố Hồ Chí Minh, Bình Dương, Đồng Nai, Cần Thơ, và Cà Mau. Tác giả đã sử dụng bảng hỏi trên giấy A3 để các giám đốc/phó giám đốc, trưởng/phó phòng kế toán, hoặc trưởng/phó phòng nhân sự trả lời trực tiếp tại các buổi hội thảo tư vấn Thuế được tổ chức tại Cục Thuế Hà Nội. Ngoài ra, đối với các doanh nghiệp nằm ngoài khu vực Hà Nội, dựa vào dữ liệu của Cục Thuế các địa phương, tác giả đã gửi bảng hỏi khảo sát trực tuyến trên ứng dụng

Biểu mẫu (Google Form) của Google dựa trên địa chỉ thư điện tử cho các DN. Đối tượng trả lời khảo sát chủ yếu là các DN trong lĩnh vực sản xuất và chế tạo có quy mô lớn từ 200 NV trở lên. Thời gian tiến hành khảo sát từ 01/08/2024 tới 30/11/2024 với khoảng 1.000 DN tại 25 tỉnh/thành phố tại cả 3 miền Bắc, Trung, và Nam. Kết thúc khảo sát, tác giả thu được 325 phiếu (32,5%) theo hai hình thức. Sau khi loại bỏ những bảng hỏi dị biệt, tác giả thu được 284 bảng hỏi (87,4%) đạt tiêu chuẩn phân tích.

Trong nghiên cứu này, cỡ mẫu tối thiểu được xác định dựa trên quy tắc kinh nghiệm “10 lần” (10-times Rule), vốn là một hướng dẫn phổ biến trong mô hình phương trình cấu trúc, đặc biệt đối với mô hình cấu trúc bình phương nhỏ nhất từng phần (Partial Least Squares Structural Equation Modeling – PLS-SEM). Theo Hair và cộng sự (2006), kích thước mẫu phải đạt tối thiểu gấp 5–10 lần số biến quan sát (Indicators) của thang đo có số lượng chỉ báo lớn nhất. Trong mô hình nghiên cứu, biến trung gian quá trình quản trị tri thức (QTTT) là một cấu trúc bậc hai với bốn thành phần và tổng cộng 15 chỉ báo, là thang đo có số lượng biến quan sát nhiều nhất. Do đó, cỡ mẫu tối thiểu được tính theo công thức:  $n \geq 10 \times 15 = 150$  quan sát. Với 284 bảng khảo sát hợp lệ được thu thập, quy mô mẫu của nghiên cứu đã vượt mức yêu cầu theo cả hai tiêu chuẩn nêu trên, bảo đảm độ tin cậy cũng như khả năng suy luận thống kê trong phân tích nhân tố khẳng định (Confirmatory Factor Analysis – CFA) và mô hình PLS-SEM.

### 3.2. Thống kê mô tả mẫu nghiên cứu

Đối tượng tham gia khảo sát của nghiên cứu này đa phần là các cán bộ cấp trung và cấp cao trong các doanh nghiệp sản xuất và chế tạo của Việt Nam và được thể hiện trong Bảng 1.

**Bảng 1.**

Thống kê mô tả mẫu nghiên cứu

Đặc điểm	Phân loại	Tần suất	Tỷ lệ (%)
1. Giới tính	Nam	163	57,40
	Nữ	121	42,60
2. Độ tuổi	30– 40 tuổi	71	25,00
	40–50 tuổi	179	63,03
	Trên 50 tuổi	34	11,97
3. Vị trí công tác	Trưởng/phó phòng kế toán	177	62,33
	Trưởng/phó phòng nhân sự	68	23,94
	Giám đốc/phó giám đốc	39	13,73
Tổng	284		100,00

Về giới tính, đối tượng khảo sát chủ yếu của nghiên cứu này là nam giới với 163 người chiếm tỷ lệ 57,40%; nữ giới có 121 người chiếm tỷ lệ 42,60%.

Về độ tuổi, đa phần đối tượng khảo sát có độ tuổi từ 40 tới 50 tuổi với 179 người chiếm tỷ lệ 63,03%; số người trong độ tuổi từ 30 tới 40 tuổi là 71 người chiếm tỷ lệ 25,00%; số người trên 50 tuổi là 34 người chiếm tỷ lệ 11,97%.

Về vị trí công tác, đối tượng trả lời đa phần là các trưởng/phó phòng kế toán với 177 người chiếm tỷ lệ 62,33%; đối tượng là trưởng/phó phòng nhân sự là 68 người chiếm tỷ lệ 23,94%; và giám đốc/phó giám đốc có 39 người chiếm tỷ lệ 13,73%.

### 3.3. Thang đo nghiên cứu

Đối với thang đo nghiên cứu, dựa trên các bảng hỏi trong các nghiên cứu của Gold và cộng sự (2001), Noh và cộng sự (2016), Payal và cộng sự (2019), tác giả cùng với các chuyên gia tiếng Anh và chuyên gia trong lĩnh vực quản trị nhân lực đã tiến hành dịch từ tiếng Anh sang tiếng Việt, sau đó dịch ngược lại tiếng Việt sang tiếng Anh và đối chiếu với bài báo gốc để đảm bảo sau khi Việt hóa, bảng hỏi tiếng Việt giữ được gần như nguyên vẹn nội dung. Trong đó, HHTC là biến độc lập dựa trên nghiên cứu của Noh và cộng sự (2016) với duy nhất 1 nhân tố và 3 chỉ báo, quá trình QTTT là biến trung gian dựa trên nghiên cứu của Payal và cộng sự (2019) với 4 nhân tố và 15 chỉ báo, biến phụ thuộc là KQHĐ dựa trên tri thức dựa trên các công trình của Gold và cộng sự (2001) cũng như Noh và cộng sự (2016) với 1 nhân tố và 6 chỉ báo. Tất cả các chỉ báo được đo lường theo thang đo Likert từ 1 là “Rất không đồng ý” tới 5 là “Rất đồng ý”.

## 4. Kết quả phân tích

### 4.1. Độ tin cậy của thang đo

#### 4.1.1. Mô hình đo lường

Quá trình QTTT là thang đo đa hướng gồm 4 nhân tố: Thu thập TT, chuyển giao TT, ứng dụng TT và bảo vệ TT. Kết quả phân tích chỉ ra rằng các chỉ báo đều có hệ số tải ngoài > 0,7 đồng thời hệ số Cronbach’s Alpha và độ tin cậy tổng hợp (Composite Reliability – CR) của các nhân tố > 0,8 nên đảm bảo độ tin cậy. Ngoài ra, căn bậc hai của phương sai trích trung bình của các nhân tố (Average Variance Extracted – AVE) > 0,5 nên thang đo có sự hội tụ (Hair và cộng sự, 2006) (Bảng 2).

### Bảng 2.

Độ tin cậy và tính hội tụ của thang đo cấu trúc bậc 2

Mã hóa	Chỉ báo	Hệ số tải ngoài	Cronbach’s Alpha	CR	AVE
<i>Thu thập tri thức (TT); trung bình = 3,807; độ lệch chuẩn = 0,698</i>					
TT1	DN có quy trình tiếp nhận tri thức từ khách hàng	0,863	0,889	0,924	0,752
TT2	DN có quy trình tiếp nhận tri thức từ nhà cung cấp	0,891			
TT3	DN có quy trình tiếp nhận tri thức từ những sản phẩm, dịch vụ mới xuất hiện trên thị trường	0,907			
TT4	DN có quy trình tiếp nhận tri thức từ các đối thủ cạnh tranh trên thị trường	0,803			

Mã hóa	Chi báo	Hệ số tải ngoài	Cronbach's Alpha	CR	AVE
<i>Chuyển giao tri thức (CG); trung bình = 3,881; độ lệch chuẩn = 0,624</i>					
CG1	DN có quy trình biến đổi tri thức để có thể thiết kế ra những sản phẩm/dịch vụ mới	0,851	0,802	0,871	0,629
CG2	DN có quy trình biến đổi các thông tin thành các kế hoạch hành động cụ thể	0,787			
CG3	DN có quy trình biến đổi tri thức của tổ chức thành tri thức của cá nhân	0,811			
CG4	DN có quy trình tiếp nhận tri thức từ các cá nhân trong tổ chức	0,717			
<i>Ứng dụng tri thức (UD); trung bình = 3,747; độ lệch chuẩn = 0,720</i>					
UD1	DN có quy trình sử dụng tri thức đã học vào công việc	0,918	0,906	0,941	0,842
UD2	DN có quy trình sử dụng các tri thức sẵn có nhằm phát triển sản phẩm/dịch vụ mới	0,928			
UD3	DN có quy trình sử dụng tri thức nhằm giải quyết những vấn đề mới phát sinh	0,908			
<i>Bảo vệ tri thức (BV); trung bình = 3,981; độ lệch chuẩn = 0,632</i>					
BV1	DN có quy trình đảm bảo tri thức từ việc không được sử dụng hợp lý bên trong tổ chức	0,826	0,883	0,920	0,742
BV2	DN có quy trình đảm bảo tri thức từ việc sử dụng không hợp lý bên ngoài tổ chức	0,894			
BV3	DN có quy trình đảm bảo tri thức không bị đánh cắp bên trong tổ chức	0,890			
BV4	DN có quy trình đảm bảo tri thức không bị đánh cắp bên ngoài tổ chức	0,833			

Kết quả phân tích cũng cho thấy căn bậc 2 AVE của các biến lớn hơn tương quan cặp giữa các biến nên thang đo đạt giá trị phân biệt (Fornell & Larcker, 1981) (Bảng 3).

**Bảng 3.**

Tính phân biệt của thang đo cấu trúc bậc 2

Biến	BV	CG	TT	UD
1. Bảo vệ tri thức (BV)	0,861			
2. Chuyển giao tri thức (CG)	0,573	0,793		
5. Thu thập tri thức (TT)	0,578	0,611	0,867	
6. Ứng dụng tri thức (UD)	0,573	0,645	0,664	0,918

*4.1.2. Mô hình bảo hòa*

Mô hình bảo hòa có thang đo cấu trúc bậc 1 gồm HHTC và KQHĐ và thang đo cấu trúc bậc 2 của QTTT. Kết quả phân tích chỉ ra rằng các chỉ báo và nhân tố đều có hệ số tải ngoài > 0,7. Hệ số Cronbach's Alpha và độ tin cậy tổng hợp (CR) của các biến > 0,8 nên có độ tin cậy cao. Các nhân tố đều có căn bậc hai của phương sai trích trung bình (AVE) > 0,5 nên các thang đo đạt được sự hội tụ (Hair và cộng sự, 2006) (Bảng 4).

**Bảng 4.**

Độ tin cậy và tính hội tụ của thang đo cấu trúc bậc 1 và bậc 2

Mã hóa	Chi báo	Hệ số tải ngoài	Cronbach's Alpha	CR	AVE
<i>Học hỏi của tổ chức (HHTC); trung bình = 3,971; độ lệch chuẩn = 0,639</i>					
HH1	DN chúng tôi cung cấp các cơ hội phát triển cá nhân không chính thức bên cạnh các chương trình đào tạo chính thức như các nhiệm vụ công việc và luân chuyển công việc	0,888	0,865	0,917	0,788
HH2	Các thành viên trong DN chúng tôi hài lòng với nội dung của các chương trình đào tạo trong công việc và các chương trình tự phát triển bản thân	0,921			
HH3	DN chúng tôi cung cấp nhiều chương trình khác nhau như câu lạc bộ và các buổi họp mặt cộng đồng	0,851			
<i>Kết quả hoạt động (KQHĐ); trung bình = 3,683; độ lệch chuẩn = 0,651</i>					
KQ1	Sau khi triển khai các hoạt động QTTT, DN đã nâng cao khả năng đổi mới sản phẩm/dịch vụ	0,816	0,901	0,924	0,670
KQ2	Sau khi triển khai các hoạt động QTTT, DN đã nâng cao khả năng dự báo cơ hội cho các sản phẩm/dịch vụ mới trên thị trường	0,868			

Mã hóa	Chi báo	Hệ số tải ngoài	Cronbach's Alpha	CR	AVE
KQ3	Sau khi triển khai các hoạt động QTTT, DN đã nâng cao khả năng thích nghi nhanh chóng với sự thay đổi mục tiêu của thị trường	0,885			
KQ4	Sau khi triển khai các hoạt động QTTT, DN đã nâng cao khả năng đáp ứng các nhu cầu của khách hàng	0,737			
KQ5	Sau khi triển khai các hoạt động QTTT, DN đã tận dụng các cơ hội kinh doanh tốt hơn	0,751			
KQ6	Sau khi triển khai các hoạt động QTTT, DN đã tối ưu hóa các quy trình nội bộ	0,843			
<i>Quá trình quản trị tri thức (QTTT)</i>			<i>0,933</i>	<i>0,941</i>	<i>0,518</i>
	Thu thập tri thức (TTTT)	0,861			
	Chuyển giao tri thức (CGTT)	0,832			
	Ứng dụng tri thức (UDTT)	0,851			
	Bảo vệ tri thức (BVTT)	0,815			

Kết quả phân tích cho thấy hệ số tương quan của các nhân tố trong mô hình bão hòa đều nhỏ hơn căn bậc 2 của AVE nên các biến cấu trúc bậc 1 và cấu trúc bậc 2 có tính phân biệt (Fornell & Larcker, 1981) (Bảng 5).

**Bảng 5.**

Tính phân biệt của mô hình bão hòa

Biến	HHTC	KQHĐ	QTTT
1. Học hỏi tổ chức (HHTC)	0,888		
2. Kết quả hoạt động (KQHĐ)	0,505	0,819	
3. Quá trình quản trị tri thức (QTTT)	0,702	0,576	0,719

4.2. Phân tích hồi quy tuyến tính

Kết quả phân tích chỉ ra rằng HHTC tác động tích cực tới quá trình QTTT ( $\beta$  chuẩn hóa = 0,702; p-value = 0,000). Đồng thời, HHTC cũng tác động tích cực tới KQHĐ ( $\beta$  chuẩn hóa = 0,198; p-value = 0,000). Bên cạnh đó, quá trình QTTT cũng tác động tích cực tới KQHĐ động định hướng tri thức ( $\beta$  chuẩn hóa = 0,437; p-value = 0,000) (Bảng 6).

Kết quả phân tích cũng cho thấy hệ số phóng đại phương sai (Variance Inflation Factor – VIF) là 1,974 < 2 nên không có hiện tượng đa cộng tuyến. Hệ số R<sup>2</sup> hiệu chỉnh của quá trình QTTT là 0,492, chứng tỏ HHTC giải thích được 49,2% sự thay đổi của quá trình QTTT. Ngoài ra, HHTC và quá trình QTTT cũng giải thích được 34,7% sự thay đổi của KQHĐ (R<sup>2</sup> hiệu chỉnh = 0,347).

Kết quả ước lượng cũng cho thấy HHTC tác động rất mạnh tới QTTT ( $f^2 = 0,974$ ). Bên cạnh đó, QTTT cũng có tác động trung bình tới KQHĐ ( $f^2 = 0,150$ ). Ngoài ra, HHTC có tác động ở mức dưới trung bình tới KQHĐ ( $f^2 = 0,031$ ).

Kết quả kiểm định chỉ ra rằng mô hình thành phần tương ứng của biến phụ thuộc QTTT có tính chính xác dự báo trung bình ( $Q^2 = 0,252$ ). Bên cạnh đó, mô hình thành phần tương ứng của biến phụ thuộc KQHĐ có tính chính xác dự báo dưới trung bình ( $Q^2 = 0,223$ ).

**Bảng 6.**

Kết quả phân tích hồi quy tuyến tính

Tác động	$\beta$ chuẩn hóa	Kiểm định T	P-value	$f^2$	VIF	R <sup>2</sup> hiệu chỉnh	Q <sup>2</sup>	
Trực tiếp	HHTC → QTTT	0,702	22,66	0,000	0,974	1,974	0,492	0,252
	HHTC → KQHĐ	0,198	2,944	0,003	0,031	1,974	0,347	0,223
	QTTT → KQHĐ	0,437	6,620	0,000	0,150			
Gián tiếp	HHTC → QTTT → KQHĐ	0,307	5,906	0,000				

*Ghi chú:* HHTC: Học hỏi tổ chức; QTTT: Quản trị tri thức; KQHĐ: Kết quả hoạt động.

Kết quả ước lượng cũng cho thấy quá trình QTTT là trung gian 1 phần trong mối quan hệ giữa HHTC và KQHĐ ( $\beta$  chuẩn hóa = 0,307 < 0,702; p-value = 0,000). Do đó, tất cả các giả thuyết H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub>, H<sub>3</sub>, và H<sub>4</sub> đều được chấp nhận.

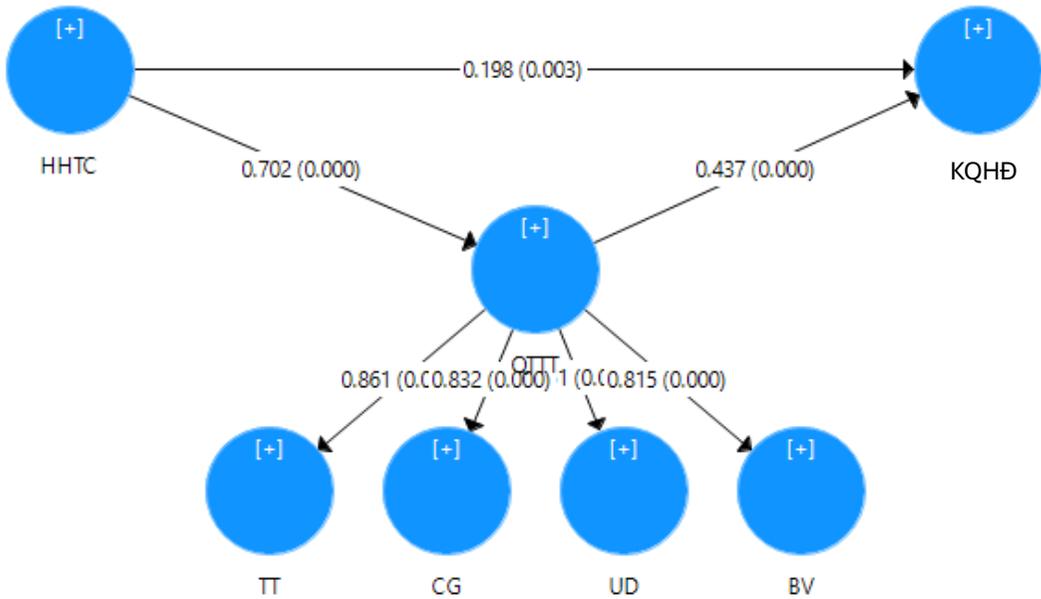
**Bảng 7.**

Kết quả dự báo mô hình ngoài mẫu

	RMSE	MAE	Q <sup>2</sup> _predict
KQHĐ	0,873	0,710	0,248
QTTT	0,721	0,572	0,487

*Ghi chú:* QTTT: Quản trị tri thức; KQHĐ: Kết quả hoạt động.

Kết quả phân tích kết luận rằng các biến KQHĐ và QTTT đều có hệ số Q<sup>2</sup>\_predict > 0 nên mô hình nghiên cứu có giá trị dự báo ngoài mẫu (Bảng 7). Kết quả phân tích và mối quan hệ giữa học hỏi tổ chức, quản trị tri thức và kết quả hoạt động trong các doanh nghiệp Việt Nam được thể hiện trong hình dưới đây (Hình 1).



**Hình 1.** Kết quả phân tích hồi quy tuyến tính

## 5. Kết luận và thảo luận

Kết quả ước lượng chỉ ra rằng quá trình QTTT là trung gian một phần trong mối quan hệ giữa HHTC và KQHĐ trong các doanh nghiệp Việt Nam. Đồng thời, HHTC cũng tác động tích cực tới KQHĐ. Kết quả này tương đồng với nghiên cứu của Ju và cộng sự (2006), hay của Ho (2008) tại Đài Loan. Điều này cho thấy khi DN có môi trường học tập sẽ thúc đẩy NV tham gia các khóa đào tạo, giúp họ chủ động hơn trong việc tham gia tiến trình QTTT như thu thập, chuyển giao và áp dụng tri thức. Đồng thời, quá trình QTTT cũng tác động tích cực tới KQHĐ. Kết quả này cũng tương đồng với các nghiên cứu trong DN của Mills và Smith (2011) tại Hoa Kỳ, Noh và cộng sự (2016) tại Hàn Quốc, Tan và Wong (2015) tại Malaysia, Payal và cộng sự (2019) tại Ấn Độ. Điều này cho thấy, khi các DN nâng cao quá trình quản trị QTTT sẽ hỗ trợ NV thu nhận tri thức bên trong lẫn bên ngoài, qua đó giúp NV có thể trao đổi chuyên môn dễ dàng hơn, giúp việc chia sẻ tri thức diễn ra thuận lợi và hiệu quả hơn (Gold và cộng sự, 2001; Tan & Wong, 2015). Quá trình trên giúp NV dễ dàng ứng dụng những tri thức đã được tiếp nhận vào công việc giúp họ thành thạo để nâng cao năng suất và đạt được những kết quả làm việc tốt hơn, dẫn tới gia tăng KQHĐ cho toàn bộ tổ chức (Noh và cộng sự, 2016; Payal và cộng sự, 2019).

## 6. Hạn chế

Hạn chế của bài báo này là cỡ mẫu khá nhỏ với 284 DN tại 25 tỉnh/thành phố trước sáp nhập. Các nghiên cứu tiếp theo nên gia tăng quy mô DN trong bối cảnh Việt Nam sắp xếp lại bộ máy hành chính. Khi gia tăng cỡ mẫu thì nghiên cứu sẽ có độ tin cậy cao hơn. Các nghiên cứu tiếp theo cũng nên bổ

sung thêm biến điều tiết trong mối quan hệ giữa HHTC và KQHĐ. Ngoài ra, việc sử dụng HHTC và KQHĐ là các biến cấu trúc bậc 1 khiến mô hình của bài báo chưa có được các phân tích chuyên sâu. Vì vậy, các nghiên cứu tiếp theo có thể sử dụng các biến cấu trúc bậc 2 để giúp mô hình được đánh giá chính xác và phù hợp hơn. Bên cạnh đó, bài báo này cũng chưa đánh giá được tác động của các biến kiểm soát về nhân khẩu học như quy mô hay số tuổi của doanh nghiệp. Vì vậy, các nghiên cứu tiếp theo có thể cung cấp thêm các yếu tố nhân khẩu học để đánh giá sự khác nhau về KQHĐ giúp mô hình được luận giải chặt chẽ hơn.

---

### Tài liệu tham khảo

- Alegre, J., & Chiva, R. (2013). Linking entrepreneurial orientation and firm performance: The role of organizational learning capability and innovation performance. *Journal of Small Business Management*, 51(4), 491-507. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12005>
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152. <https://doi.org/10.2307/2393553>
- Darroch, J. (2005). Knowledge management, innovation and firm performance. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 101-115. <https://doi.org/10.1108/13673270510602809>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382-388. <https://doi.org/10.1177/002224378101800313>
- Gold, A.H., Malhotra, A., Segars, A.H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185-214. <https://doi.org/10.1080/07421222.2001.11045669>
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(2), 109-122. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
- Hair, J., Black, J., Babin, W., Anderson, B., & Tatham, R. (2006). *Multivariate Data Analysis 6th Edition–Pearson New International Edition*. Routledge: New York, NY, USA.
- Ho, L. A. (2008). What affects organizational performance? The linking of learning and knowledge management. *Industrial Management & Data Systems*, 108(9), 1234-1254. <https://doi.org/10.1108/02635570810914919>
- Ju, T. L., Li, C. Y., & Lee, T. S. (2006). A contingency model for knowledge management capability and innovation. *Industrial Management & Data Systems*, 106(6), 855-877. <https://doi.org/10.1108/02635570610671524>
- Liao, S. H., & Wu, C. C. (2010). System perspective of knowledge management, organizational learning, and organizational innovation. *Expert systems with Applications*, 37(2), 1096-1103. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2009.06.109>
- Madella, A., Bayle, E., Tome, J. (2005). The organizational performance of national swimming federations in Mediterranean countries: A comparative approach. *European Journal of Sport Science*, 5(4), 207-220. <https://doi.org/10.1080/17461390500344644>

- Migdadi, M. M. (2020). Knowledge management, customer relationship management and innovation capabilities. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(1), 111-124. <https://doi.org/10.1108/JBIM-12-2019-0504>
- Mills, A.M. & Smith, T. A. (2011). Knowledge management and organizational performance: A decomposed view. *Journal of Knowledge Management*, 15 (1), 156-171. <https://doi.org/10.1108/13673271111108756>
- Ngoc-Tan, N., & Gregar, A. (2019). Knowledge management and its impacts on organisational performance: An empirical research in public higher education institutions of Vietnam. *Journal of Information & Knowledge Management*, 18(02), 1950015. <https://doi.org/10.1142/S0219649219500151>
- Nguyễn Duy Thành, Hoàng Văn Nam, & Đào Thị Thanh Lam. (2023). Tác động của quá trình quản trị tri thức tới kết quả hoạt động của các doanh nghiệp Việt Nam. *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh Châu Á*, 34(2) 126-140.
- Nguyen, D. T., & Dao, T. K. (2023). The mediating role of innovation in the relationship between high-performance human resource management practices and firm performance. *Heliyon*, 9(12). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e22720>
- Noh, M., Kim, H., & Jang, H. (2016). Learning performance and business performance of knowledge management organizations: The moderating effect of technological capability. *Information Development*, 32(3), 637-654. <https://doi.org/10.1177/0266666914564629>
- Noruzi, A., Dalfard, V. M., Azhdari, B., Nazari-Shirkouhi, S., & Rezazadeh, A. (2013). Relations between transformational leadership, organizational learning, knowledge management, organizational innovation, and organizational performance: an empirical investigation of manufacturing firms. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 64(5), 1073-1085. [10.1007/s00170-012-4038-y](https://doi.org/10.1007/s00170-012-4038-y)
- Payal, R., Ahmed, S., & Debnath, R. M. (2019). Impact of knowledge management on organizational performance: An application of structural equation modeling. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 49(4), 510-530. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-07-2018-0063>
- Phusavat, K. and Kess, P. (2008). Roadmap for knowledge sharing and transfer: Sustaining outsourcing relationships. *International Journal of Innovation and Learning*, 5(5), 496-511. <https://doi.org/10.1504/IJIL.2008.018045>
- Tan, L. P., & Wong, K. Y. (2015). Linkage between knowledge management and manufacturing performance: A structural equation modeling approach. *Journal of Knowledge Management*, 19(4), 814-835. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2014-0487>
- Theriou, G. N., & Chatzoglou, P. D. (2008). Enhancing performance through best HRM practices, organizational learning and knowledge management: A conceptual framework. *European Business Review*, 20(3), 185-207. <https://doi.org/10.1108/09555340810871400>
- Wijnhoven, F. (2001). Acquiring organizational learning norms: A contingency approach for understanding deutero learning. *Management Learning*, 32(2), 181-200. <https://doi.org/10.1177/1350507601322002>