



## Lãnh đạo chuyển dạng, niềm tin cảm xúc, động lực nội tại và sự sáng tạo: Một phân tích tại các trường đại học công lập tự chủ tài chính Việt Nam

HUỲNH THỊ THU SƯƠNG<sup>a,\*</sup>, HỒ XUÂN TIẾN<sup>a</sup>

<sup>a</sup> Trường Đại học Tài chính - Marketing

THÔNG TIN	TÓM TẮT
<p>Ngày nhận: 05/02/2022 Ngày nhận lại: 17/03/2022 Duyệt đăng: 21/03/2022</p> <p><b>Mã phân loại JEL:</b> I23; J24; J28.</p> <p><b>Từ khóa:</b> Lãnh đạo chuyển dạng; Niềm tin cảm xúc; Động lực nội tại; Sự sáng tạo; Đại học công lập; Tự chủ tài chính.</p> <p><b>Keywords:</b> Transformational leadership; Affective trust; Intrinsic motivation; Creativity;</p>	<p>Mục đích của nghiên cứu nhằm khám phá mối quan hệ giữa các nhân tố: Lãnh đạo chuyển dạng, niềm tin cảm xúc, động lực nội tại, và sự sáng tạo. Nghiên cứu thực hiện tại các trường đại học công lập tự chủ tài chính tại Việt Nam bằng phương pháp nghiên cứu kết hợp định tính và định lượng. Dữ liệu được thu thập thông qua bảng câu hỏi khảo sát. Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng lãnh đạo chuyển dạng và niềm tin cảm xúc có mối quan hệ dương với động lực nội tại và sự sáng tạo, lãnh đạo chuyển dạng có mối quan hệ dương với niềm tin cảm xúc, động lực nội tại có mối quan hệ dương với sự sáng tạo, động lực nội tại là biến trung gian ảnh hưởng đến sự tác động của lãnh đạo chuyển dạng và niềm tin cảm xúc lên sự sáng tạo, niềm tin cảm xúc là biến trung gian ảnh hưởng đến sự tác động của lãnh đạo chuyển dạng lên sự sáng tạo. Kết quả nghiên cứu giúp các nhà quản trị chú trọng vào vai trò tiền tố của lãnh đạo chuyển dạng – là nguồn gốc hình thành niềm tin cảm xúc, động lực nội tại, sự sáng tạo để nâng cao tính sáng tạo từ đó cải thiện chất lượng giáo dục đại học. Đồng thời, nghiên cứu kỳ vọng lấp một khoảng trống quan trọng trong lý thuyết vốn nhân lực với nét đặc trưng của lĩnh vực giáo dục đại học công lập tự chủ tài chính tại Việt Nam.</p> <p><b>Abstract</b></p> <p>The purpose of the study is to explore the relationship between the factors Transformational leadership, Affective trust, Intrinsic motivation, and Creativity. Conducting this research at self-finance</p>

\* Tác giả liên hệ.

Email: [huynhthusuong@ufm.edu.vn](mailto:huynhthusuong@ufm.edu.vn) (Huỳnh Thị Thu Sương), [hxtien@ufm.edu.vn](mailto:hxtien@ufm.edu.vn) (Hồ Xuân Tiến)

Trích dẫn bài viết: Huỳnh Thị Thu Sương, & Hồ Xuân Tiến. (2022). Lãnh đạo chuyển dạng, niềm tin cảm xúc, động lực nội tại và sự sáng tạo: Một phân tích tại các trường đại học công lập tự chủ tài chính Việt Nam. *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh Châu Á*, 33(6), 23–42.

Self-finance public universities.	public universities in Vietnam by combining the qualitative and quantitative methods. Data were collected via questionnaire reference. Research results show that Transformational leadership and Affective trust have positive relationships with Intrinsic motivation and Creativity, Transformational leadership has a positive relationship with Affective trust, Intrinsic motivation has a positive relationship with Creativity, Intrinsic motivation is the mediating variable affecting the impact of Transformational leadership and Affective trust on Creativity, Affective trust is the mediating variable influence on the effect of Transformational leadership on Creativity. As a result, early relief helps important leaders into the role of the prefix of Transformational leadership as the origin to Affective trust, Intrinsic motivation, Creativity to enhance creativity thereby improving the quality of higher education. Research results are expected to fill an important gap on the theory of human capital in Vietnamese self-finance public higher education.
-----------------------------------	--

## 1. Giới thiệu

Trường đại học có vai trò quan trọng trong việc đào tạo và cung cấp nguồn nhân lực chất lượng cao làm nền tảng hình thành, phát triển năng lực sáng tạo và đổi mới, nhằm phục vụ phát triển đất nước và đóng góp vào tri thức của nhân loại (Wargo và cộng sự, 2020), trong đó trọng tâm chính là vai trò của người giảng viên (Azizah và cộng sự, 2020). Trong những năm qua, các trường đại học đã trải qua một quá trình mở rộng và chuyển đổi, đối mặt với hàng loạt thách thức cả trong nước lẫn quốc tế (Chen, 2016), phải luôn quan tâm đổi mới chương trình đào tạo cũng như nâng cao chất lượng và vai trò của người giảng viên (Azizah và cộng sự, 2020). Những thay đổi này kéo theo sự thay đổi về phong cách lãnh đạo trong lĩnh vực giáo dục đại học (Angriani và cộng sự, 2020), là một nhân tố then chốt ảnh hưởng đến động lực nội tại (Intrinsic Motivation, viết tắt: ĐLNT), sự sáng tạo (Creativity, viết tắt: SST), và sự chia sẻ tri thức (Masa'deh và cộng sự, 2016); tác động tích cực đến hiệu quả làm việc của giảng viên (Rusydi, 2017). Có nhiều phong cách lãnh đạo khác nhau trong lĩnh vực phi giáo dục và giáo dục, từ phong cách cổ điển cho đến phong cách hiện đại (Maheshwari, 2021). Trong các phong cách lãnh đạo, lãnh đạo chuyển dạng (Transformational Leadership, viết tắt: LĐCD) là một trong những lý thuyết về lãnh đạo phổ biến trong nghiên cứu hành vi tổ chức trong những thập niên gần đây. LĐCD là phong cách lãnh đạo hướng về mối quan hệ, nhà lãnh đạo tập trung vào việc duy trì mối quan hệ giữa các cá nhân bằng sự quan tâm về tinh thần và vật chất (Hemphill & Coons, 1957; Bales, 1958), truyền cảm hứng cho nhân viên qua việc nâng cao nhận thức về tầm quan trọng của giá trị tổ chức, tạo động lực cho nhân viên và khuyến khích họ chuyển hướng quan tâm từ lợi ích cá nhân sang tổ chức, vì thành tựu chung của tổ chức để đạt đến mức độ cao hơn về động lực và đạo đức (Burns, 1978). Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng nhà lãnh đạo ảnh hưởng đáng kể đến sự thành công của tổ chức, là chủ thể tạo ra môi trường làm việc, là nguồn gốc quan trọng tác động đến niềm tin cảm xúc (Affective Trust, viết tắt: NTCX), ĐLNT và SST của nhân viên (VanWart, 2014). LĐCD là nhân tố then chốt, đóng vai trò là tiền tố ảnh hưởng đến NTCX, ĐLNT, SST của nhân viên (Bass, 1985; Mayer và cộng sự, 1995). LĐCD có mối quan hệ thuận chiều với SST của nhân viên

(Gumusluoglu & Ilsev, 2009; Jyoti & Dev, 2015; Khalili, 2016). Tuy nhiên, cũng có một số nghiên cứu cho rằng LĐCD không tác động trực tiếp đến SST của nhân viên mà tác động gián tiếp qua các biến trung gian như ĐLNT hay sự hài lòng với công việc (Kim & Lee, 2011). Trong lĩnh vực giáo dục đại học, hầu hết các nhà nghiên cứu về phong cách lãnh đạo đều cho rằng phong cách LĐCD có mối quan hệ tích cực rất rõ ràng với hiệu quả làm việc, tăng ĐLNT và tiềm năng SST của những người làm công tác giảng dạy (Shila & Sevilla, 2015), người lãnh đạo sẽ quan tâm truyền cảm hứng cho giảng viên, quan tâm đến cá nhân họ, để đạt được mục tiêu chung cho tổ chức (Olabanji & Abayomi, 2016). Chất lượng của giảng viên sẽ ảnh hưởng đến chất lượng và kết quả học tập của sinh viên, vì vậy, ĐLNT và SST là một nhân tố rất quan trọng quyết định chất lượng đào tạo trong trường đại học (Sihombing, 2020). Nhiều nghiên cứu chỉ ra LĐCD có mối quan hệ thuận chiều, trực tiếp với hiệu quả làm việc, ĐLNT và SST (Masa'deh và cộng sự, 2016; Pongpearchan, 2016; Azizah và cộng sự, 2020). Tuy nhiên, cũng có nhiều nghiên cứu phát hiện rằng LĐCD có mối quan hệ với hiệu quả làm việc của giảng viên qua các nhân tố trung gian như ĐLNT và sự hài lòng với công việc (Agrianani và cộng sự, 2020). Hình ảnh của nhà lãnh đạo đóng vai trò cốt lõi trong cấu trúc quản lý trường đại học (Owusu-Agyeman, 2019). Mặc dù các trường đại học thường sở hữu nguồn nhân lực chất lượng cao rất phong phú nhưng nếu không có một lãnh đạo phù hợp thì tổ chức có thể hỗn loạn và mất phương hướng hoạt động (De Jong & Bruch, 2013). LĐCD là phong cách lãnh đạo đem đến sự thành công với giáo dục đại học (Sunaengsih và cộng sự, 2021), rất cần thiết và thực tiễn trong quản lý giáo dục đại học (Zhang và cộng sự, 2017), là nhân tố quan trọng có hiệu quả đến giáo dục đại học (Al-husseini & Elbeltagi, 2018; Owusu-Agyeman, 2021).

Tuy nhiên, có rất ít nghiên cứu về LĐCD trong các trường đại học, đặc biệt là loại hình đại học công lập tự chủ tài chính mới xuất hiện tại Việt Nam trong những năm gần đây. Tự chủ đại học bao gồm bốn nội dung chính là: Tự chủ về tổ chức, tự chủ về tài chính, tự chủ về nhân sự, và tự chủ về học thuật (EUA, 2013). Trong các nội dung này, tự chủ về tài chính của trường đại học được xem là tiền đề quan trọng nhất, có khả năng hoàn thiện toàn bộ các nội dung tự chủ khác. Tại Việt Nam, đại học công lập tự chủ tài chính có đặc thù là được phát triển từ chính nguồn nhân lực sẵn có của đại học công lập, kế thừa những ưu điểm của một đại học công lập với vị trí đặc địa, quỹ đất rộng lớn cùng nhiều lợi thế lẫn bất lợi khác. Kết hợp với cơ chế độc lập tài chính là con đường dẫn dắt đại học công lập tự chủ tài chính Việt Nam tiến gần hơn tới tự chủ đầy đủ theo cả bốn nội dung trên nhằm rút ngắn khoảng cách chất lượng đào tạo đại học giữa Việt Nam với các nước trong khu vực và thế giới (Đinh Văn Trọng & Lê Thị Tuyết Ba, 2020). Tự chủ tài chính cho phép các trường huy động nguồn lực tài chính, giữ vững nguồn nhân lực chất lượng cao hiện có và tiếp tục thu hút nguồn lao động chất lượng cao từ bên ngoài. Tự chủ tài chính là tiền đề dẫn đến sự thay đổi trong tư duy lãnh đạo các trường đại học công lập chuyển sang cơ chế tự chủ tài chính, là cơ hội để hình thành và phát triển phong cách LĐCD trong các trường đại học công lập tự chủ tài chính, tạo hiệu ứng lan tỏa tích cực đến niềm tin, động lực làm việc của giảng viên về tương lai của tổ chức. Từ đó, phát triển học thuật theo hướng đổi mới sáng tạo theo chiến lược của các trường đại học nhằm đáp ứng những thách thức của môi trường giáo dục luôn thay đổi. Vì vậy, việc nghiên cứu tác động của LĐCD đến NTCX, ĐLNT và SST trong các trường đại học công lập tự chủ tài chính là rất cần thiết. Với mục tiêu xây dựng mô hình mối quan hệ giữa các nhân tố LĐCD và STT; LĐCD và ĐLNT; ĐLNT và STT; LĐCD và NTCX; NTCX và ĐLNT; NTCX và STT, và kiểm định mối quan hệ giữa các nhân tố trên. Trên cơ sở đó, đề xuất hàm ý quản trị liên quan đến phong cách lãnh đạo, làm cơ sở khoa học cho việc ra quyết định quản trị của người lãnh đạo trong lĩnh vực giáo dục đại học công lập tự chủ tài chính. Kết quả của nghiên cứu kỳ

vọng lấp một khoảng trống lý thuyết vốn nhân lực trong lĩnh vực tự chủ tài chính đại học với nét đặc trưng của Việt Nam.

## 2. Cơ sở lý thuyết và khung phân tích

### 2.1. Cơ sở lý thuyết

- *Lý thuyết trao đổi xã hội (Social Exchange Theory)*

Lý thuyết trao đổi xã hội cho rằng với những tương tác trong xã hội, các cá nhân tin rằng, họ sẽ có được những lợi ích nhất định từ các hành vi trao đổi (Blau, 1968). Một trong những khía cạnh của thuyết trao đổi xã hội thu hút nhiều sự chú ý là khái niệm các mối quan hệ tại nơi làm việc (Shore và cộng sự, 2004; Cropanzano và cộng sự, 2017). Theo thuyết trao đổi xã hội, các tiền đề tại nơi làm việc sẽ dẫn đến mối quan hệ giữa các cá nhân được gọi là mối quan hệ trao đổi xã hội (Cropanzano và cộng sự, 2001; 2017). Thuyết trao đổi xã hội xem đời sống xã hội là một chuỗi giao dịch giữa hai hay nhiều bên (Mitchell và cộng sự, 2012). Các nguồn lực xã hội trao đổi thông qua một quá trình qua lại, trong đó một bên sẽ có xu hướng đáp lại những việc tốt hay xấu của bên kia (Gergen, 1969; Cropanzano và cộng sự, 2017). Quá trình trao đổi xã hội sẽ khởi đầu khi người lãnh đạo hoặc đồng nghiệp đối xử đối với nhau theo cách tích cực hoặc tiêu cực. Trong đó, hành động tích cực có thể là cung cấp sự hỗ trợ của tổ chức hoặc công bằng từ phía lãnh đạo, hành động tiêu cực liên quan đến việc lạm dụng quyền giám sát hoặc sự bắt nạt. Để đáp lại điều này thì nhân viên cấp dưới có thể chọn hành vi tốt hay xấu để đáp ứng lại (Eisenberger và cộng sự, 2004; Riggles và cộng sự, 2009; Cropanzano và cộng sự, 2017).

- *Lý thuyết các thành phần của sự sáng tạo (The Componential Theory of Creativity)*

Amabile (1983, 1997) đã xây dựng mô hình các thành phần của SST, lý thuyết này cho rằng động lực nội tại thúc đẩy các cá nhân nỗ lực tham gia vào quá trình sáng tạo bởi họ cảm thấy thích thú khi làm việc. Ba nhân tố chính đóng góp vào SST của cá nhân trong mô hình là: Chuyên môn, kỹ năng sáng tạo, và động lực nội tại. Mô hình này nhận được nhiều kiểm nghiệm thực tiễn và hầu hết các nghiên cứu trước đây khám phá và kiểm định nhân tố động lực nội tại như là biến trung gian làm cơ sở cho sự tác động của các yếu tố khác lên SST (Anderson và cộng sự, 2014; Shalley và cộng sự, 2004).

- *Lý thuyết tự quyết định (Self-Determination Theory)*

Lý thuyết tự quyết định là lý thuyết về động lực của con người được Deci và Ryan (1985; 2008) và Ryan và Deci (2017) xây dựng và phát triển. Lý thuyết này cho rằng có ba loại động lực là: Động lực bên ngoài, động lực nội tại, và không có động lực. Trong đó, động lực bên ngoài gắn với việc thực hiện một hành động nhằm đạt được một kết quả không liên quan đến hành động, bao gồm bốn mức độ được sắp xếp theo mức độ tự chủ (Autonomous) từ thấp đến cao là: Điều chỉnh bên ngoài (External Regulation), điều chỉnh nội nhập (Introjected Regulation), điều chỉnh đồng nhất (Identified Regulation), và loại động lực bên ngoài có mức độ tự chủ cao nhất là điều chỉnh hợp nhất (Integrated Regulation). Động lực nội tại gắn với việc thực hiện hành vi bởi những hứng thú liên quan trực tiếp đến hành động chứ không phải bởi một kết quả không có liên quan. Sau cùng, các trường hợp không có động lực là trạng thái không có mong muốn và không có ý định thực hiện hành động. Theo lý

thuyết này, chỉ có động lực nội tại và động lực bên ngoài là điều chỉnh đồng nhất và điều chỉnh hợp nhất, đó là những loại động lực mang tính tự quyết.

## 2.2. Một số khái niệm

- *Lãnh đạo chuyển dạng*

Lý thuyết LĐCD được Burns (1978) giới thiệu lần đầu và sau đó được tiếp tục mở rộng và phát triển bởi Bass (1985). LĐCD dựa trên những đặc điểm, tính cách, khả năng của người lãnh đạo để truyền cảm hứng và thay đổi nhận thức của nhân viên về giá trị tổ chức (Burns, 1978), LĐCD diễn ra khi người lãnh đạo và nhân viên gắn kết với nhau để đạt đến mức độ cao hơn về động lực và đạo đức (Bass, 1985). Điều này có thể được thực hiện bằng cách sử dụng một hoặc nhiều yếu tố liên quan như: Lôi kéo theo ý tưởng (Idealized Influence), kích thích trí tuệ (Intellectual Stimulation), động lực truyền cảm hứng (Inspirational Motivation), và quan tâm đến cá nhân (Individualized Consideration) (Bass, 1985). Với việc lôi kéo ý tưởng, các nhà lãnh đạo như là một hình mẫu, chính trực và thông thái giúp gia tăng sự lạc quan, động lực làm việc và sự tận tụy của nhân viên, nhân viên sẽ nhận ra mục tiêu của nhà lãnh đạo và chuyển hướng hành động của họ theo. Với việc kích thích trí tuệ, nhà lãnh đạo khuyến khích nhân viên suy nghĩ về vấn đề cũ theo cách mới, giải quyết vấn đề cũ theo cách mới, hướng đến khả năng thích ứng với sự thay đổi. Với động lực truyền cảm hứng, nhà lãnh đạo nêu rõ tầm nhìn của tổ chức, tăng cường tinh thần đồng đội để nhân viên chuyển hướng những quan tâm cá nhân thành sự phấn khởi với mục tiêu chung của tổ chức, hy sinh lợi ích cá nhân cho lợi ích chung của tổ chức mà không cần dùng đến phần thưởng. Với việc quan tâm cá nhân, nhà lãnh đạo hỗ trợ công việc và quan tâm cuộc sống cá nhân, gia tăng việc trao quyền khi nhân viên quen thuộc với công việc, thể hiện sự tôn trọng và đồng cảm với nhân viên.

- *Niềm tin cảm xúc*

Có hai khía cạnh của niềm tin là NTCX (Affective Trust) và niềm tin nhận thức (Cognitive Trust) sẽ ảnh hưởng đến thái độ phản ứng của nhân viên với hành vi của người lãnh đạo (McAllister, 1995; Park, 2012; Park và cộng sự, 2015). Trong đó, niềm tin nhận thức đề cập đến niềm tin từ lý trí là sự đánh giá khách quan của nhân viên về đặc điểm cá nhân nổi bật của người lãnh đạo, như: Năng lực, sự tin cậy, và chính trực (Chua và cộng sự, 2008; Park, 2012; Park và cộng sự, 2015). NTCX đề cập đến mối quan hệ tình cảm mạnh mẽ giữa người lãnh đạo và nhân viên khi họ tham gia vào quá trình trao đổi xã hội (McAllister, 1995; Tanghe và cộng sự, 2010; Park, 2012; Park và cộng sự, 2015), còn gọi là niềm tin đến từ trái tim (Chua và cộng sự, 2008), niềm tin này có thuộc tính tự nhiên, chỉ phát triển khi nhân viên tin rằng người lãnh đạo hành động vì lợi ích của họ.

- *Động lực nội tại*

Theo thuyết tự quyết (Deci & Ryan, 1985, 2008; Ryan & Deci, 2017), ĐLNT là việc một người được thúc đẩy làm việc vì niềm đam mê và sự lôi cuốn vào công việc, là sự nỗ lực của một người vì lý do bên trong, như: Sự thích thú, sự tò mò (Birdi và cộng sự, 2016). ĐLNT liên quan đến việc thực hiện một hành động yêu thích và thỏa mãn một cách tự nhiên. ĐLNT thúc đẩy các cá nhân nỗ lực tham gia vào quá trình sáng tạo bởi họ thấy thích thú khi làm việc (Deci & Ryan, 2008; Hennessey và cộng sự, 2015).

- *Sự sáng tạo*

SST được định nghĩa là việc tạo ra các ý tưởng, sản phẩm, quy trình vừa có tính mới vừa có tính hữu ích (Oldham & Cummings, 1996). Trong quá trình sáng tạo, động lực làm việc là yếu tố quan trọng nhất quyết định sự khác biệt giữa những gì một người có thể làm và những gì người đó sẽ làm (Amabile, 1983, 1985). Việc ứng dụng thành công các ý tưởng sáng tạo là sự đổi mới của tổ chức (Amabile và cộng sự, 1996). Vì thế, sáng tạo là nói đến cấp độ của cá nhân, còn đổi mới là cấp độ tổ chức (Oldham & Cummings, 1996).

### 2.3. *Giả thuyết nghiên cứu*

#### 2.3.1. *Lãnh đạo chuyển dạng và sự sáng tạo*

Theo lý thuyết LDCD, nhà lãnh đạo với phong cách LDCD rất quan tâm đến việc kích thích trí tuệ của nhân viên, tạo môi trường làm việc tích cực để khuyến khích nhân viên suy nghĩ các vấn đề cũ theo cách mới, tạo ra cơ hội mới, giải quyết vấn đề cũ theo cách mới và đưa ra tầm nhìn mới cho tương lai (Burns, 1978). Nhà lãnh đạo là chủ thể tạo ra văn hóa và môi trường làm việc trong tổ chức, rất nhiều nghiên cứu đã kết luận rằng môi trường làm việc trong tổ chức, các vấn đề quản trị là yếu tố then chốt nảy sinh ý tưởng sáng tạo của nhân viên, làm tăng mức độ sáng tạo của nhân viên (Amabile, 1996). SST trong công việc chỉ nảy sinh mạnh mẽ khi có điều kiện hay hỗ trợ từ người lãnh đạo, khi đó nhân viên mới có thể tập trung vào thực hiện trách nhiệm công việc mà không bị chi phối bởi cảm giác sợ hãi và lo lắng khi sáng tạo ra cách làm mới hay phương thức thực hiện mới (Amabile, 1996; Deci & Ryan, 1985; Ryan & Deci, 2017). Nhiều nghiên cứu chỉ ra rằng phong cách LDCD, nhà lãnh đạo truyền cảm hứng, sự tự tin cho nhân viên (Jung & Sosik, 2002) thích hợp với việc hình thành SST tại nơi làm việc, khơi dậy tiềm năng SST của nhân viên (Bastari và cộng sự, 2020), các nhà lãnh đạo sẽ nhận ra ngữ cảnh làm việc của nhân viên và tạo ra một không gian đủ lớn để nhân viên phát huy khả năng sáng tạo (Elkins & Keller, 2003). Phong cách LDCD được xem là phong cách có ảnh hưởng quan trọng đến sự đổi mới sáng tạo, hướng đến sự thay đổi của tổ chức (Al-Husseini & Elbeltagi, 2018). Trong giáo dục đại học, LDCD khuyến khích nỗ lực hình thành văn hóa minh bạch học thuật, sáng tạo và tăng khả năng cạnh tranh (Lodders & Meijers, 2017). LDCD được thừa nhận là có ảnh hưởng tích cực đến quản trị tri thức (Al-Husseini & Elbeltagi, 2018). Sự thay đổi kiểu mẫu giáo dục sang mô hình mới lấy sinh viên làm trọng tâm, đòi hỏi giảng viên ngoài việc có trình độ chuyên môn cao, cần phải sở hữu khả năng sáng tạo và ứng biến để đóng nhiều vai trò trong khi giảng dạy và nghiên cứu (Sunaengsih và cộng sự, 2021). Trên cơ sở đó, giả thuyết H<sub>1</sub> được phát biểu như sau:

*H<sub>1</sub>: Lãnh đạo chuyển dạng có tác động tích cực đến sự sáng tạo của giảng viên.*

#### 2.3.2. *Lãnh đạo chuyển dạng và động lực nội tại*

Cách đối xử của người lãnh đạo được xem là nhân tố quan trọng ảnh hưởng đến thái độ và hành vi của nhân viên (Jung & Sosik, 2002). Theo lý thuyết LDCD, nhà lãnh đạo theo phong cách LDCD rất quan tâm đến việc tạo ĐLNT nhằm phát huy hết năng lực tiềm ẩn của nhân viên, quan tâm đến cá nhân, tôn trọng tính tự chủ, hiểu được các mong muốn của nhân viên và không đưa ra các nguyên tắc mang tính gò bó, gây sức ép (Deci & Ryan, 1985; Ryan & Deci, 2017), gia tăng việc trao quyền cho nhân viên khi họ đã quen với công việc, tôn trọng và đồng cảm với nhân viên, làm nảy sinh và gia tăng ĐLNT của nhân viên (Jung & Sosik, 2002). Người lãnh đạo đóng vai trò là chủ thể, tác nhân chính trong việc cản trở hay tạo ĐLNT của nhân viên trong tổ chức (Bass, 1985). Phong cách LDCD

là phong cách lãnh đạo hướng về mối quan hệ, nhà lãnh đạo tập trung vào việc duy trì mối quan hệ giữa các cá nhân bằng sự quan tâm về tinh thần và vật chất (Hemphill & Coons, 1957), làm gia tăng ĐLNT của nhân viên, giúp họ hoàn thành vượt yêu cầu nhiệm vụ được giao (Bales, 1958). Trong giáo dục đại học, LĐCD được xem là một hình mẫu làm tăng ĐLNT của giảng viên (Azizah và cộng sự, 2020; Shihombing, 2020). Trên cơ sở đó, giả thuyết H<sub>2</sub> được phát biểu như sau:

*H<sub>2</sub>: Lãnh đạo chuyển dạng có tác động tích cực đến động lực nội tại của giảng viên.*

### *2.3.3. Động lực nội tại và sự sáng tạo*

Lý thuyết các thành phần của SST (Amabile, 1983, 1997) (The Componential Theory of Creativity) và lý thuyết tự quyết định (Self-Determination Theory) (Deci & Ryan, 1985, 2008; Ryan & Deci, 2017) cho rằng ĐLNT giữ vai trò quan trọng, thúc đẩy STT của nhân viên, nhân viên sẵn sàng nỗ lực và dành nhiều thời gian tham gia vào các hoạt động sáng tạo dù không có phần thưởng nào được cam kết (Birdi và cộng sự, 2016). ĐLNT làm tăng xu hướng tò mò, mạo hiểm và kiên trì của nhân viên khi đối mặt với các khó khăn trong việc phát triển các ý tưởng sáng tạo (Shalley và cộng sự, 2004). Khi nhân viên có ĐLNT, họ sẽ linh hoạt hơn trong hoạt động nhận thức và kiên trì hơn để tạo ra các giải pháp sáng tạo chưa có trước đây (Chen và cộng sự, 2016), ĐLNT giúp họ cảm thấy yêu thích thực hiện công việc khi được cho phép tìm kiếm những cách thức mới theo phương pháp mới so với những cách làm theo thông lệ trước kia, ĐLNT thúc đẩy các cá nhân nỗ lực tham gia vào quá trình sáng tạo bởi họ thấy thích thú khi làm việc (Amabile và cộng sự, 1996; Deci & Ryan, 2008; Hennessey và cộng sự, 2015). Trong quá trình phát triển của tổ chức, ĐLNT luôn là một trong những thành phần chủ chốt thúc đẩy nhân viên thực hiện tốt trách nhiệm của họ (Anderson và cộng sự, 2014). Nhiều nghiên cứu cho rằng SST chịu sự tác động từ ĐLNT (Amabile và cộng sự, 1996; Anderson và cộng sự, 2014). Trong giáo dục đại học, ĐLNT của giảng viên sẽ khơi dậy tiềm năng sáng tạo của người giảng viên, người giảng viên sẽ thể hiện được tối đa năng lực của họ để thực hiện nhiệm vụ và điều này sẽ cải thiện năng lực của giảng viên trong trường đại học (Agriani, 2020). Trên cơ sở đó, giả thuyết H<sub>3</sub> được phát biểu như sau:

*H<sub>3</sub>: Động lực nội tại có tác động tích cực đến sự sáng tạo của giảng viên.*

### *2.3.4. Lãnh đạo chuyển dạng và niềm tin cảm xúc*

Theo lý thuyết trao đổi xã hội (Social Exchange Theory), khi cảm nhận được dấu hiệu tích cực từ lãnh đạo, nhân viên sẽ có xu hướng hồi đáp bằng những hành động tích cực (Eisenberger và cộng sự, 1987; Riggall và cộng sự, 2009; Cropanzano và cộng sự, 2017). Khi một chuỗi các trao đổi phản ứng thành công có thể biến một mối quan hệ trong công việc thành một mối quan hệ trao đổi xã hội có chất lượng, bằng cách này, các cá nhân có thể sẽ cam kết cảm xúc với tổ chức và hình thành nên NTCX (Meyer & Allen, 1997). Trong phong cách LĐCD, nhà lãnh đạo luôn chú trọng xây dựng niềm tin ở nhân viên để góp phần quan trọng đến hiệu quả lãnh đạo (Kirkpatrick & Locke, 1996). Các nhà lãnh đạo với phong cách LĐCD hoạt động với các hệ thống giá trị cá nhân được tuân thủ chặt chẽ, được gọi là các giá trị tối thượng, không tồn tại sự trao đổi vật chất giữa lãnh đạo và nhân viên, tạo sự đoàn kết trong tổ chức nhưng quan trọng hơn là tạo được niềm tin của nhân viên trong tổ chức (Bass, 1985). Với LĐCD, yếu tố tác động mạnh nhất đến nhân viên là niềm tin, đặc biệt là NTCX (Jacoub, 2014). Trong giáo dục đại học, lãnh đạo với phong cách LĐCD được xem như là một lãnh đạo có khả năng dẫn dắt, thích ứng với sự thay đổi theo thời gian, truyền cảm hứng cho giảng viên để tổ chức giáo dục tiếp tục giữ vững và đạt được những thành tựu to lớn (Shihombing, 2020). Trên cơ sở đó, giả thuyết H<sub>4</sub> được phát biểu như sau:

*H4: Lãnh đạo chuyển dạng có tác động tích cực đến niềm tin cảm xúc của giảng viên.*

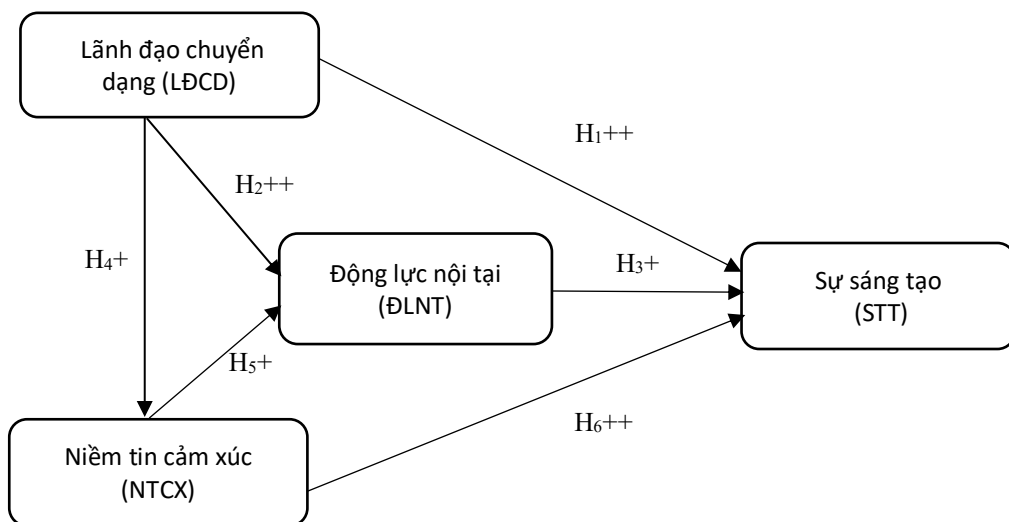
### 2.3.5. Niềm tin cảm xúc, động lực nội tại và sự sáng tạo

Phong cách LĐCD truyền cảm hứng cho nhân viên qua việc nâng cao nhận thức về tầm quan trọng của giá trị tổ chức, qua đó các nhà lãnh đạo sẽ tạo ĐLNT cho nhân viên và khuyến khích họ chuyển hướng quan tâm từ lợi ích cá nhân sang thành tựu chung của tổ chức để đạt đến mức độ cao hơn về động lực và đạo đức (Burns, 1978). Theo thuyết tự quyết định (Deci & Ryan, 1985, 2008; Ryan & Deci, 2017) (Self-Determination Theory), mọi người có thể được khuyến khích để gia tăng ĐLNT, ĐLNT gắn liền với việc thực hiện hành vi bởi những cảm xúc, hứng thú liên quan trực tiếp đến hành động yêu thích và thỏa mãn một cách tự nhiên. Trong khi đó, động lực ngoại sinh nảy sinh xuất phát từ những phương tiện bên ngoài (Deci & Ryan, 1985, 2008; Ryan & Deci, 2017) (như: Tiền bạc, danh vọng, và sự tán thưởng) chính là phương tiện để thúc đẩy cá nhân hành động. Theo thuyết trao đổi xã hội (Social Exchange Theory), ĐLNT là một yếu tố tâm lý phát sinh từ sự cảm nhận NTCX, từ mối quan hệ tình cảm mạnh mẽ giữa người lãnh đạo và nhân viên khi họ tham gia vào quá trình trao đổi xã hội (McAllister, 1995; Park, 2012; Park và cộng sự, 2015). NTCX dẫn đến sự yêu thích, cảm hứng trong công việc, tạo ĐLNT, kích thích SST của nhân viên để họ thực hiện nhiệm vụ được giao vượt hơn kỳ vọng (Deci & Ryan, 1985, 2008; Ryan & Deci, 2017). Trên cơ sở đó, giả thuyết H<sub>5</sub> và H<sub>6</sub> được phát biểu như sau:

*H<sub>5</sub>: Niềm tin cảm xúc có tác động tích cực đến động lực nội tại của giảng viên.*

*H<sub>6</sub>: Niềm tin cảm xúc có tác động tích cực đến sự sáng tạo của giảng viên.*

Trên cơ sở tổng hợp các giả thuyết, mô hình nghiên cứu được đề xuất như sau:



**Hình 1.** Mô hình lý thuyết đề xuất



### 3. Phương pháp nghiên cứu

Mẫu nghiên cứu được chọn theo kỹ thuật lấy mẫu thuận tiện, phi xác suất. Đối tượng được khảo sát là các giảng viên đang công tác tại các trường Đại học công lập tự chủ tại chính tại Việt Nam. Dữ liệu được thu thập thông qua 720 bảng khảo sát được gửi đi, kết quả thu về 340 phản hồi (tỷ lệ phản hồi là 47%). Do lỗi dữ liệu, tổng số câu hỏi có đủ dữ liệu là 304, kết quả sau cùng tỷ lệ hồi đáp là 42%. Dữ liệu thu thập được xử lý bằng phần mềm SPSS 20.0 và AMOS 24.0. Trong 304 bảng câu hỏi thu về, giới tính nam chiếm 46%, giới tính nữ là 54%. Trình độ thạc sĩ là 70%, tiến sĩ là 27%, phó giáo sư là 3%. Gần 70% có độ tuổi trên 35, 80% đã làm giảng viên trên 8 năm. Tất cả biến quan sát (Items) được đo lường bằng thang đo Likert 5 mức độ (Five-Point Likert) (từ 1 là hoàn toàn không đồng ý, đến 5 là hoàn toàn đồng ý). Đối tượng được yêu cầu cho biết mức độ ý kiến của họ về các phát biểu trong bảng câu hỏi. Lãnh đạo chuyên ngành (LĐCD) được đo lường bằng 5 biến quan sát, gồm 3 biến được kế thừa từ thang đo của Ritz và cộng sự (2014) dựa trên thang đo gốc của Bass và Avolio (1990) và 2 biến được kế thừa từ thang đo của Campbell và cộng sự (2016). Niềm tin cảm xúc (NTCX) được đo lường bằng 5 biến quan sát, gồm 4 biến được kế thừa từ thang đo của Park (2012) và 1 biến được kế thừa từ thang đo của Park và cộng sự (2015). Động lực nội tại (ĐLNT) được đo lường bằng 5 biến quan sát, gồm 4 biến được kế thừa từ thang đo của Kuvaas và Dysvik (2009), Kuvaas và cộng sự (2017) và được điều chỉnh bằng nghiên cứu định tính cho phù hợp với đối tượng là giảng viên và 1 biến từ kết quả nghiên cứu thuần định tính. Sự sáng tạo (SST) được đo lường bằng 5 biến quan sát, gồm 4 biến được kế thừa từ thang đo của Soda và cộng sự (2017) và 1 biến được kế thừa từ thang đo của Houghton và Diliello (2010) và điều chỉnh bằng nghiên cứu định tính cho phù hợp với đối tượng là giảng viên.

### 4. Kết quả nghiên cứu

- *Đánh giá sơ bộ độ tin cậy của thang đo*

Các nhân tố: LĐCD, NTCX, ĐLNT, SST có hệ số Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) lần lượt là 0,839; 0,853; 0,842; 0,878. Tương quan biến - tổng (Corrected Item-Total Correlation) các biến quan sát của các thang đo lớn hơn 0,3. Như vậy, các thang đo này đáp ứng về tính nhất quán và đồng nhất nội tại (Nunnally & Bernstein, 1994).

- *Đánh giá sơ bộ giá trị của thang đo*

Phân tích nhân tố khám phá EFA, sử dụng phương pháp Principal Axis Factoring với phép quay Promax. Kết quả cho thấy hệ số Kaiser–Meyer–Olkin (KMO) = 0,936, kiểm định Bartlett có mức ý nghĩa Sig. = 0,000; 20 biến quan sát của các thang đo được rút trích thành 4 nhân tố tại Eigenvalue = 1,263 với tổng phương sai trích là 54,96%. Tất cả các hệ số tải nhân tố đều lớn hơn 0,5. Như vậy, các thang đo đạt giá trị hội tụ và giá trị phân biệt (Anderson & Gerbing, 1988).

- *Mô hình tối hạn*

Mô hình tối hạn có 164 bậc tự do, Chi-squared = 242,933; Chi-squared/df = 1,481 < 2; p = 0,000; GFI = 0,928; CFI = 0,973; TLI = 0,969; RMSEA = 0,040. Kết quả phân tích nhân tố khẳng định CFA cho thấy mô hình đạt được độ tương thích với dữ liệu của thị trường (Bentler & Bonett, 1980). Không

có tương quan giữa sai số của các biến quan sát nên tập biến quan sát đạt được tính đơn hướng (Steenkamp & Trijp, 1991).

Các trọng số chuẩn hóa đều lớn hơn 0,5 và có ý nghĩa thống kê (Sig. = 0,000); giá trị CR đều lớn hơn 0,7 và AVE đều lớn hơn 0,5 (Bảng 1). Như vậy, các thang đo đều đảm bảo tính hội tụ (Hair và cộng sự, 2009; Gerbring & Anderson, 1988).

Hệ số tương quan giữa các khái niệm (Bảng 1) cho thấy các hệ số này nhỏ hơn 1 và có ý nghĩa thống kê. Căn bậc hai của phương sai trích bình quân (AVE) (các số in đậm trên đường chéo) lớn hơn các tương quan giữa các biến tiềm ẩn với nhau (hệ số tương quan nằm ở phần dưới đường chéo in đậm), giá trị MSV nhỏ hơn AVE. Như vậy, tính phân biệt được đảm bảo (Fornell & Larcker, 1981).

Hệ số tin cậy tổng hợp (The Composite Reliability) (Joreskog, 1971), tổng phương sai trích được (Variance Extracted) (Fornell & Larcker, 1981), và hệ số Cronbach's Alpha lớn hơn 0,5. Như vậy, các thang đo các khái niệm nghiên cứu đạt yêu cầu về độ tin cậy và tổng phương sai trích được.

**Bảng 1.**

Tương quan giữa các cấu trúc khái niệm nghiên cứu

Các biến	CR	AVE	MSV	LĐCD	SST	NTCX	ĐLNT
LĐCD	0,840	0,512	0,501	0,715			
STT	0,879	0,593	0,501	0,705***	0,770		
NTCX	0,854	0,538	0,501	0,708***	0,708***	0,734	
ĐLNT	0,844	0,520	0,464	0,640***	0,678***	0,681***	0,721

Ghi chú: \*\*\*:  $p < 0,001$

LĐCD: Lãnh đạo chuyên dạng; STT: Sự sáng tạo; NTCX: Niềm tin cảm xúc; ĐLNT: Động lực nội tại.

- *Mô hình cấu trúc*

Các giả thuyết nghiên cứu của mô hình được kiểm định bằng mô hình cấu trúc tuyến tính. Mô hình lý thuyết này có 164 bậc tự do. Tuy giá trị Chi-square = 242,933; Chi-squared/df = 1,481 < 2; p-value = 0,000, nhưng các chỉ tiêu khác đều đạt yêu cầu: GFI = 0,928; CFI = 0,973; TLI = 0,969; RMSEA = 0,040. Kết quả SEM cho thấy mô hình này đạt được độ tương thích với dữ liệu thị trường. Cần lưu ý thêm là mô hình cấu trúc và mô hình đo lường tới hạn có cùng bậc tự do và hiện tượng Heywood không xuất hiện trong quá trình ước lượng.

**Bảng 2.**

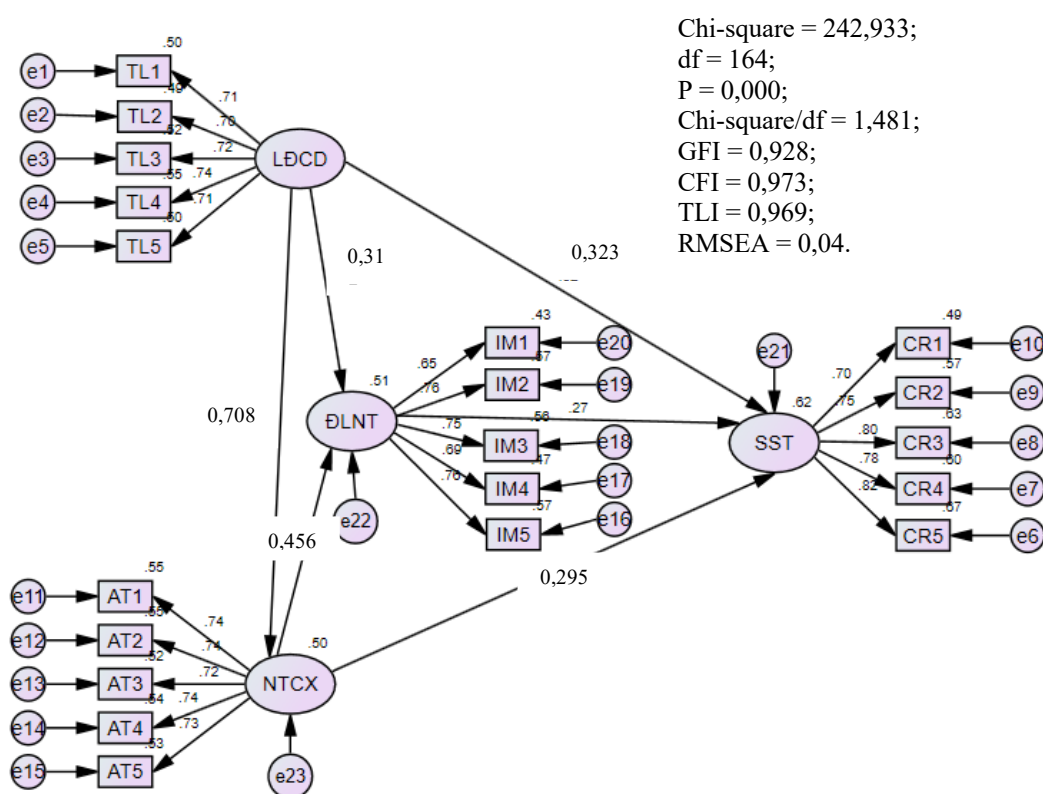
Hệ số hồi quy của các mối quan hệ

Giả thuyết	Mối quan hệ	Ước lượng		S.E.	C.R.	P
		Chuẩn hóa	Chưa chuẩn hóa			
H <sub>1</sub>	SST < --- LĐCD	0,323	0,307	0,079	3,894	0,000
H <sub>2</sub>	ĐLNT < --- LĐCD	0,317	0,280	0,079	3,548	0,000
H <sub>3</sub>	SST < --- ĐLNT	0,270	0,291	0,083	3,505	0,000
H <sub>4</sub>	NTCX < --- LĐCD	0,708	0,651	0,071	9,128	0,000

Giả thuyết	Mối quan hệ	Ước lượng		S.E.	C.R.	P
		Chuẩn hóa	Chưa chuẩn hóa			
H <sub>5</sub>	ĐLNT < --- NTCX	0,456	0,438	0,088	4,975	0,000
H <sub>6</sub>	SST < --- NTCX	0,295	0,304	0,089	3,404	0,000

Ghi chú: LĐCD: Lãnh đạo chuyển dạng; STT: Sự sáng tạo; NTCX: Niềm tin cảm xúc; ĐLNT: Động lực nội tại.

Bảng 2 trình bày ước lượng của các tham số còn lại và Hình 2 trình bày các ước lượng đã chuẩn hóa, kết quả này cho thấy 6 mối quan hệ có ý nghĩa thống kê ( $p < 0,001$ ). Nghĩa là các giả thuyết từ H<sub>1</sub> đến H<sub>6</sub> về mối quan hệ giữa các khái niệm đề ra trong mô hình lý thuyết đều được chấp nhận như kỳ vọng.



**Hình 2.** Kết quả SEM của mô hình lý thuyết đề xuất (chuẩn hóa)

Ghi chú: LĐCD: Lãnh đạo chuyển dạng; STT: Sự sáng tạo; NTCX: Niềm tin cảm xúc; ĐLNT: Động lực nội tại.

Ngoài ra, các ảnh hưởng gián tiếp được kiểm tra. Một phương pháp ngày càng phổ biến để kiểm tra ảnh hưởng gián tiếp là Bootstrapping (Bollen & Stine, 1990). Trong mô hình nghiên cứu có hai biến trung gian ảnh hưởng đến mối quan hệ giữa LĐCD, NTCX đến SST nên phân tích sự tác động gián tiếp riêng biệt (Specific Indirect Effect) được tiếp tục thực hiện bằng kỹ thuật sử dụng Plugin phụ kèm với Estimand trên AMOS 24. Kết quả kiểm định tại Bảng 3 cho thấy NTCX và ĐLNT đóng vai trò là biến trung gian trong mối quan hệ giữa LĐCD, NTCX, ĐLNT và SST.

**Bảng 3.**

Kết quả phân tích ảnh hưởng trung gian

Đường dẫn	Ước lượng chưa chuẩn hóa	Ngưỡng giao động thấp	Ngưỡng giao động cao	Giá trị Sig.	Ước lượng chuẩn hóa
LĐCD --> NTCX --> ĐLNT	0,285	0,188	0,419	0,001	0,323***
LĐCD --> NTCX --> SST	0,198	0,100	0,348	0,001	0,209**
LĐCD --> ĐLNT --> SST	0,081	0,033	0,157	0,002	0,086**
NTCX --> ĐLNT --> SST	0,127	0,064	0,226	0,000	0,123***

Ghi chú: \*\*\*  $p < 0,001$ ; \*\*  $p < 0,010$ ;

LĐCD: Lãnh đạo chuyển dạng; STT: Sự sáng tạo; NTCX: Niềm tin cảm xúc; ĐLNT: Động lực nội tại.

**5. Thảo luận**

Kết quả kiểm định giả thuyết  $H_4$ , nhân tố LĐCD tác động thuận chiều mạnh nhất đến NTCX ( $\beta = 0,708$ ;  $p < 0,001$ ). Kết quả này cho thấy LĐCD có ảnh hưởng rất lớn đến NTCX của giảng viên, NTCX là nhân tố quan trọng nhất đối với giảng viên, ảnh hưởng đến thái độ và phản ứng của giảng viên với hành vi của lãnh đạo, thể hiện mối quan hệ tình cảm mạnh mẽ giữa lãnh đạo và giảng viên khi họ tham gia vào quá trình trao đổi xã hội. Kết quả này phù hợp với lý thuyết trao đổi xã hội (Social Exchange Theory), phù hợp với nghiên cứu của Jacobson (2014) cho rằng với LĐCD, yếu tố tác động mạnh nhất đến nhân viên là niềm tin, đặc biệt là NTCX; và nghiên cứu của Campbell và cộng sự (2016), Dirks và Skarlicki (2004) khi tìm thấy mối quan hệ chặt chẽ giữa LĐCD và NTCX.

Kết quả kiểm định giả thuyết  $H_5$ ,  $H_6$  chứng minh rằng NTCX tác động cùng hướng khá mạnh đến ĐLNT ( $\beta = 0,456$ ;  $p < 0,001$ ) và SST ( $\beta = 0,295$ ;  $p < 0,001$ ). Kết quả này cho thấy ĐLNT của giảng viên phát sinh từ NTCX. NTCX dẫn đến sự đam mê, thích thú trong công việc, tạo ĐLNT và kích thích SST của giảng viên. Kết quả của nghiên cứu phù hợp với lý thuyết tự quyết định (Self-Determination Theory) và lý thuyết trao đổi xã hội (Social Exchange Theory), phù hợp với kết luận của Okello và Gilson (2015); Chen và cộng sự (2021) về mối quan hệ chặt chẽ giữa NTCX, ĐLNT và SST.

Kết quả kiểm định giả thuyết  $H_1$  và  $H_2$ , LĐCD tác động cùng chiều khá mạnh đến SST ( $\beta = 0,323$ ;  $p < 0,001$ ) và ĐLNT ( $\beta = 0,317$ ;  $p < 0,001$ ). Kết quả này cho thấy nhà lãnh đạo quan tâm đến việc kích thích trí tuệ của giảng viên, nhà lãnh đạo là chủ thể tạo ra môi trường làm việc, làm phát sinh ĐLNT của giảng viên. Kết quả này phù hợp với lý thuyết LĐCD (Transformational Leadership Theory), phù hợp với các nghiên cứu trước như: Mittal và Dhar (2015), Khalili (2016) về mối quan hệ dương giữa LĐCD và SST, các nghiên cứu của Gagne và cộng sự (2012), Masa'Deh và cộng sự (2016) về mối quan hệ dương giữa LĐCD và ĐLNT.

Kết quả kiểm định giả thuyết  $H_3$ , ĐLNT tác động cùng hướng đến SST ( $\beta = 0,270$ ;  $p < 0,001$ ). ĐLNT có mức tác động là nhỏ nhất trong các nhân tố ảnh hưởng đến SST. Ngoài ra, kết quả kiểm định biến trung gian cho thấy ĐLNT và NTCX đóng vai trò là biến trung gian trong mối quan hệ giữa LĐCD, NTCX, ĐLNT và SST. Điều này cho thấy LĐCD giữ vai trò then chốt, là nguồn gốc nảy sinh

NTCX, ĐLNT và SST. Kết quả này phù hợp với lý thuyết các thành phần của SST (The Componential Theory of Creativity), phù hợp với các nghiên cứu trước như: Gumusluoglu và Ilsev (2009), Duc và Lam (2018), Majieed và Ghazali (2018) về vai trò biến trung gian của ĐLNT.

## 6. Kết luận và hàm ý quản trị

### 6.1. Kết luận

Nghiên cứu này kiểm định ảnh hưởng của LĐCD đến NTCX, ĐLNT và SST trong các trường đại học công lập tự chủ tài chính tại Việt Nam thông qua phương pháp phân tích cấu trúc tuyến tính SEM, với dữ liệu thu thập từ 304 giảng viên. Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng LĐCD và NTCX có mối quan hệ dương với ĐLNT và SST, LĐCD có mối quan hệ dương với NTCX, ĐLNT có mối quan hệ dương với SST, ĐLNT là biến trung gian ảnh hưởng đến sự tác động của LĐCD và NTCX lên SST, NTCX là biến trung gian ảnh hưởng đến sự tác động của LĐCD lên SST. Về mặt thực tiễn, kết quả nghiên cứu giúp các nhà lãnh đạo chú trọng vào vai trò tiền tố của LĐCD, là nguồn gốc hình thành NTCX, ĐLNT, SST để nâng cao chất lượng giáo dục đại học. Nghiên cứu mối quan hệ giữa LĐCD, NTCX, ĐLNT và SST trong các trường đại học công lập tự chủ tài chính là một nghiên cứu mới. Kết quả của nghiên cứu lấp một khoảng trống quan trọng trong lý thuyết vốn nhân lực với nét đặc trưng của giáo dục đại học công lập tự chủ tài chính của Việt Nam.

### 6.2. Hàm ý quản trị

Tại Việt Nam cũng như các quốc gia khác, công tác giảng dạy và nghiên cứu luôn là mục tiêu cốt lõi tạo nên chất lượng và uy tín của một trường đại học, trong đó trọng tâm chính là vai trò của người giảng viên. Trong quá trình thực hiện mục tiêu cốt lõi này, hầu hết các trường đại học gặp phải những thách thức làm sao phát huy được động lực làm việc, khơi dậy tiềm năng sáng tạo của người giảng viên để họ phát triển năng lực chuyên môn và năng lực nghiên cứu khoa học. Từ đó, tạo tiền đề cho sự phát triển bền vững của tổ chức, và quan trọng hơn là ứng phó với những yêu cầu ngày càng cao của xã hội về chất lượng giáo dục, cũng như trước những sự thay đổi liên tục của môi trường giáo dục đại học. Môi trường giáo dục đại học công lập tự chủ tài chính là một hình thức hoạt động mới, đầy thách thức đối với các nhà lãnh đạo, và được xem là một giải pháp đột phá mới xuất hiện trong những năm gần đây. Tại Việt Nam, nhiều trường đại học công lập với hình thức tự chủ tài chính đang dần xuất hiện và từng bước kiện toàn mô hình quản trị theo hướng hoạt động mới này. Sự chuyển đổi theo hình thức mới đòi hỏi các cơ sở giáo dục đại học công lập tự chủ tài chính cần nhiều hơn nguồn nhân lực chất lượng cao có đủ kiến thức đương đại, kỹ năng và thái độ làm việc chuyên nghiệp dưới áp lực của thị trường lao động và sự cạnh tranh lành mạnh trong tuyển sinh và đào tạo. Tuy nhiên, do sự cạnh tranh giữa các đơn vị cùng ngành nghề, để giữ chân đội ngũ nhân lực chất lượng cao, đòi hỏi các nhà lãnh đạo phải thay đổi phong cách từ mệnh lệnh sang trao quyền nhiều hơn, truyền cảm hứng và thôi thúc cá nhân phát huy năng lực, ghi nhận ý kiến và có chính sách đãi ngộ hợp lý, tương xứng với cống hiến của từng giảng viên. Từ đó, tạo được động lực làm việc để giảng viên cảm thấy được công nhận và nỗ lực nhiều hơn đóng góp cho nhà trường; lúc này động lực nội tại sẽ thôi thúc họ nỗ lực làm việc hơn là các phần thưởng vật chất. Bên cạnh đó, một khi uy tín thương hiệu của nhà trường nâng cao thì cơ hội tuyển sinh, liên kết hợp tác đào tạo sẽ tăng lên, điều này sẽ hỗ trợ cho giảng viên

thêm nhiều cơ hội làm việc và nâng cao thu nhập, họ sẽ hài lòng và gắn bó với tổ chức lâu dài hơn. Nhân tố này rất quan trọng giúp cho tổ chức phát triển bền vững.

Bên cạnh đó, môi trường cạnh tranh buộc các nhà quản lý không ngừng tìm kiếm SST cho tổ chức, sáng tạo là yếu tố mang lại lợi thế cạnh tranh bền vững mà các tổ chức có thể sử dụng để ứng phó với môi trường kinh doanh luôn thay đổi (Lin & Liu, 2012). Hơn nữa, ảnh hưởng của đại dịch Covid-19 toàn cầu chưa kết thúc, các quốc gia chưa ứng dụng chuyên sâu công nghệ thông tin vào giáo dục đại học như Việt Nam rất cần thay đổi tư duy, cải tiến quy trình và mô hình đào tạo kết hợp cả trực tiếp và trực tuyến để ứng phó hiệu quả với những bất định của môi trường. Trước bối cảnh đó, hơn bao giờ hết, trường đại học tự chủ cần phải có các nhà lãnh đạo có khả năng thích ứng với sự thay đổi, và đội ngũ giảng viên/ nhân viên cần phải có SST cách làm mới để có thể tồn tại và nâng cao uy tín thương hiệu. Do LĐCD là một phong cách lãnh đạo có khả năng thích ứng và dẫn dắt sự thay đổi, được xem là rất cần thiết và thực tiễn trong quản lý giáo dục đại học (Zhang và cộng sự, 2017), là một nhân tố quan trọng có tác động hiệu quả đến giáo dục đại học (Owusu-Agyeman, 2021; Ah-husseini & Elbeltagi, 2018), là phong cách lãnh đạo đem đến sự thành công với giáo dục bậc cao (Sunaengsih và cộng sự, 2021), vì vậy, vai trò của LĐCD tại các đại học công lập tự chủ, hơn bao giờ hết, là nhân tố quyết định tạo nên môi trường làm việc năng động, khơi gợi và nuôi dưỡng động lực làm việc cũng như khơi dậy khả năng sáng tạo của giảng viên nhằm nâng cao chất lượng đào tạo, qua đó, góp phần gia tăng động lực phụng sự của công chức trong môi trường giáo dục công lập tự chủ tài chính.

### *6.3. Hạn chế của nghiên cứu và hướng nghiên cứu tiếp theo*

Nghiên cứu kiểm định các mối quan hệ từ quan điểm của giảng viên tại các trường đại học công lập tự chủ tài chính. Tuy nhiên, mẫu nghiên cứu chỉ giới hạn trong 23 trường công lập được phép tự chủ tài chính nên có sự hạn chế về số lượng mẫu trong nghiên cứu. Trong tương lai, khi chính sách của Nhà nước cho phép mở rộng và nâng dần số lượng trường đại học công lập được phép tự chủ tài chính, cần thiết có các nghiên cứu tiếp theo với số mẫu lớn theo để đánh giá tổng thể các mối quan hệ. Hơn nữa, trong trường đại học công lập tự chủ tài chính, các viên chức quản lý tham gia giảng dạy thường là nguồn nhân lực chất lượng cao. Tuy nhiên, nghiên cứu này chỉ khảo sát theo quan điểm của những giảng viên làm nhiệm vụ giảng dạy thuần túy, vì vậy, cần có những nghiên cứu tiếp theo để kiểm định sự khác biệt trong mối quan hệ giữa đối tượng là viên chức quản lý kiêm giảng viên và giảng viên thuần túy làm công tác giảng dạy. Ngoài ra, cần có sự khảo sát mở rộng với đối tượng là giảng viên ở các trường đại học công lập, đại học tư nhân để kiểm định sự khác biệt giữa các mối quan hệ nhằm đánh giá một cách tổng quát về các mối quan hệ trên trong môi trường giáo dục đại học tại Việt Nam.

### **Chú thích**

Bài viết này được rút trích từ đề tài nghiên cứu khoa học được tài trợ bởi Trường Đại học Tài chính - Marketing của nhóm tác giả (Chủ nhiệm đề tài: TS. Huỳnh Thị Thu Sương; tham gia nghiên cứu: TS. Hồ Xuân Tiến) với mục đích phục vụ cho việc nâng cao chất lượng chuyên môn sâu về giảng dạy thuộc hướng về quản trị nguồn nhân lực và vốn nhân lực tại các tổ chức công được xem xét tại các trường đại học công lập tự chủ tài chính, trong đó có Trường Đại học Tài chính - Marketing. Đề tài đang trong giai đoạn hoàn tất và chuẩn bị bảo vệ trước Hội đồng chuyên môn.

## Tài liệu tham khảo

- Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2), 357–76.
- Amabile, T. M. (1985). Motivation and creativity: Effects of motivational orientation on creative writers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48(2), 393–399.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 5(39), 1154–1184.
- Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 40(1), 39–58.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411–23.
- Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333.
- Al-husseini, S., & Elbeltagi, I. (2018). Evaluating the effect of transformational leadership on knowledge sharing using structural equation modelling: The case of Iraqi higher education. *International Journal of Leadership in Education*, 21(4), 506–517.
- Angriani, M. R., Eliyana, A., Fitrah, H., & Sembodo, P. (2020). The effect of transactional and transformational leadership on lecturer performance with job satisfaction as the mediation. *A Multifaceted Review Journal in the Field of Pharmacy*, 11(11), 1263–1272.
- Azizah, Y. N., Rijal, M. K., Rohmah, U. N., Pranajaya, S. A., Ngiu, Z., Mufid, A., Purwanto, A., & HaliahMau, D. (2020). Transformational or transactional leadership style: Which affects work satisfaction and performance of islamic university lecturers during COVID-19 pandemic?. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(7), 577–588.
- Bales, R. F. (1958). Task roles and social roles in problem-solving groups. In E. E. Maccoby, T. M. Newcomb, & I. Hartley (Eds.), *Readings in Social Psychology*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Blau, P. M. (1968). Social exchange. *International Encyclopedia of the Social Sciences*, 7, 452–457.
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26–40.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing trans-formational leadership. *Journal of European Industrial Training*, 14, 21–27.
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88(3), 588–606.
- Bollen, K. A., & Stine, R. (1990). Direct and Indirect effects. Classical and bootstrap estimates of variability. *Sociological Methodology*, 20, 115–140.
- Birdi, K., Leach, D., & Magadley, W. (2016). The relationship of individual capabilities and environmental support with different facets of designers' innovative behavior. *Journal of Product Innovation Management*, 33(1), 19–35.

- Burns, J. M. (1978). *Leadership* New York. NY: *Harper and Row Publisher*.
- Campbell, J. W., Lee, H., & Im, T. (2016). At the Expense of others: Altruistic helping behaviour, performance management and transformational leadership. *Public Management Review*, 18(6), 795–818.
- Chen, Y.–C. (2016). The drive behind international student loyalty in higher–educational institutions: A structural equation model. *The Asia–Pacific Education Researcher*, 25(2), 315–323.
- Chen, T., Li, F., & Leung, K. (2016). When does supervisor support encourage innovative behavior? Opposite moderating effects of general self-efficacy and internal locus of control. *Personnel Psychology*, 69(1), 123–158.
- Chen, Y., Yu, Ch., Yuan, Y., Lu, F., & Shen, W. (2021). The influence of trust on creativity: A Review. *Frontiers in Psychology*, 12, 1–10. doi: 10.3389/fpsyg.2021.706234
- Chua, R. Y. J., Ingram, P., & Morris, M. W. (2008). From the head and the heart: Locating cognition and affect-based trust in manager’s professional networks. *Academy of Management Journal*, 51(3), 436–452.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900.
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R., & Rupp, D. E. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 164–209.
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Dannies, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals*, 11(1), 479–516.
- Deci, E., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self–Determination in Human Behavior*. New York, NY.: Springer.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self–determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 49(3), 182–185.
- De Jong, S. B., & Bruch, H. (2013). The importance of a homogeneous transformational leadership climate for organizational performance. *International Journal of Leadership Studies*, 8(1), 1–18.
- Dirks, K. T., & Skarlicki, D. P. (2004). Trust in leaders: Existing research and emerging issues. In R. M. Kramer, & K. S. Cook (Eds.), *Trust and Distrust in Organizations: Dilemmas and Approaches* (pp. 21–40). New York: Russell Sage Foundation.
- Duc, L. M., & Lam, N. H. (2018). Transformational leadership, customer citizenship behaviour, employee intrinsic motivation, and employee creativity. *Journal of Asian Business and Economic Studies*, 26(2), 286–300. doi: 1108/JABES-10-2018-0070
- Elkins, T., & Keller, R. T. (2003). Leadership in research and development organizations: A literature review and conceptual framework. *The Leadership Quarterly*, 14(4–5), 587–606. doi: 10.1016/S1048-9843(03)00053-5
- Eisenberger, R., Lynch, P., Aselage, J., & Rohdieck, S. (2004). Who takes the most revenge? Individual differences in negative reciprocity norm endorsement. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30(6), 787–799.



- EUA. (2013). *Dimensions of University Autonomy*. Retrieved from <http://www.university-autonomy.eu>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variances and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Jacoub, L. (2014). How cognitive and affective trust in the leader is related to leader behaviors and effectiveness. *3<sup>rd</sup> IBA Bachelor Thesis Conference*, Enschede, The Netherlands.
- Jyoti, J., & Dev, M. (2015). The impact of transformational leadership on employee creativity: The role of learning orientation. *Journal of Asia Business Studies*, 9(1), 78–98.
- Joreskog. K. G. (1971). Statistical analysis of sets of congeneric tests. *Psychometrika*, 36(2), 109–33.
- Jung, D. I., & Sosik, J. J. (2002). Transformational leadership in work groups the role of empowerment, cohesiveness, and collective-efficacy on perceived group performance. *Small Group Research*, 33, 313–336. doi: 10.1177/10496402033003002
- Hair, J. F., Jr., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2009). *Multivariate data analysis* (7<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hemphill, J. K., & Coons, A. E. (1957). Development of the leader behaviour description questionnaire. In R. M. Stogdill & A. E. Coons (Eds.), *Leader Behaviour: Its Description and Measurement* (pp. 6–38). Columbus, OH: Bureau of Business Research.
- Hennessey, B., Moran, S., Altringer, B., & Amabile, T. M. (2015). Extrinsic and Intrinsic Motivation. *Wiley Encyclopedia of Management*, 11, 1–4. doi: 10.1002/9781118785317.weom110098
- Houghton, J. D., & DiLiello, T. C. (2010). Leadership development: The key to unlocking individual creativity in organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(3), 230–245. doi: 10.1108/01437731011039343
- Khalili, A. (2016). Linking transformational leadership, creativity, innovation, and innovation supportive climate. *Management Decision*, 54(9) 2277–2293.
- Kim, J.-G., & Lee, S.-Y. (2011). Effects of transformational and transactional leadership on employees' creative behaviour: Mediating effects of work motivation and job satisfaction. *Asian Journal of Technology Innovation*, 19(2), 233–247.
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 81(1), 36–51. doi: 10.1037/0021-9010.81.1.36
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2009). Perceived investment in employee development, intrinsic motivation and work performance. *Human Resource Management Journal*, 19(3), 217–236.
- Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. G. L. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *Journal of Economic Psychology*, 61, 244–258. doi: 10.1016/j.joep.2017.05.004 0167-4870
- Lin, C.Y-Y., & Liu, F-C. (2012). A cross-level analysis of organizational creativity climate and perceived innovation: The mediating effect of work motivation. *European Journal of Innovation Management*, 5(1), 55–76. doi: 10.1108/14601061211192834

- Lodders, N., & Meijers, F. (2017). Collective learning, transformational leadership and new forms of careers guidance in universities. *British Journal of Guidance & Counselling*, 45(5), 1–15. doi: 10.1080/03069885.2016.1271864
- Majeed A., & Sabarani, D. R., & Ghazali, B. (2018). The mediating role of intrinsic motivation between transformational leadership and creativity. *Zibeline International Publishing*, 2(1), 1–13.
- Masa'deh, R., Obeidat, B. Y., & Tarhini, A. (2016). A Jordanian empirical study of the associations among transformational leadership, transactional leadership, knowledge sharing, job performance, and firm performance: A structural equation modeling approach. *Journal of Management Development*, 35(5), 681–705. doi: org/10.1108/JMD-09-2015-0134
- Maheshwari, G. (2021). Influence of teacher-perceived transformational and transactional school leadership on teachers' job satisfaction and performance: A case of Vietnam. *Leadership and Policy in Schools*, 1–15. doi: 10.1080/15700763.2020.1866020
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.
- McAllister, D. J. (1995). Affect and cognition – based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24–59.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application (Advanced Topics in Organizational Behaviour)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Mittal, S., & Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership and employee creativity: Mediating role of creative self-efficacy and moderating role of knowledge sharing. *Management Decision*, 53(5), 894–910.
- Mitchell, M. S., Cropanzano, R. S., & Quisenberry, D. M., (2012). Social exchange theory, exchange resources, and interpersonal relationships. A modest resolution of theoretical difficulties. In *Handbook of Social Resource Theory* (pp.99–118). New York, NY.: Springer.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory* (3<sup>rd</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Gergen, K. J. (1969). *The Psychology of Behaviour Exchange*. Addison-Wesley.
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62(4), 461–473.
- Okello, D. R., & Gilson, L. (2015). Exploring the influence of trust relationships on motivation in the health sector: A systematic review. *Human Resources for Health*, 13(16), 1–18. doi: 10.1186/s12960-015-0007-5
- Olabanji, O. E., & Abayomi, A. A. (2016). Influence of transformational and transactional leadership on motivation of academic staff in Nigerian Universities. *Islamic University Multidisciplinary Journal*, 6(3), 123–128.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607–634.
- Owusu-Agyeman, Y. (2021). Transformational leadership and innovation in higher education: A participative process approach. *International Journal of Leadership in Education*, 24(5), 694–716. doi: 10.1080/13603124.2019.1623919

- Park, S. M. (2012). Toward the trusted public organization: Untangling the leadership, motivation, and trust relationship in US federal agencies. *The American Review of Public Administration*, 42(5), 562–590.
- Park, S. M., Miao, Q., & Kim, M. Y. (2015). The role of leadership behaviours for enhancing organizational effectiveness in the Chinese public sector. *International Review of Public Administration*, 20(2), 153–176.
- Pongpearchan, P. (2016). Effect of transformational leadership and high-performance work system on job motivation and task performance: Empirical evidence from business schools of Thailand universities. *Journal of Business and Retail Management Research*, 10(3), 93–105.
- Riggle, R. J., Edmondson, D. R., & Hansen, J. D. (2009). A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research. *Journal of Business Research*, 62(10), 1207–1030.
- Ritz, A., Giauque, D., Varone, F., & Anderfuhren-Biget, S. (2014). From leadership to citizenship behaviour in public organization: When values matter. *Review of Public Personnel Administration*, 34(2), 128–152.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-Determination Theory. Basic Psychological Needs in Motivation, Development and Wellness*. New York, NY.: Guilford Press.
- Rusydi, M. (2017). The role of leadership in supporting the competence and achievements of the lecturers Kopertis Region IX City of Makassar. *Review of European Studies*, 9(4), 170. doi: 10.5539/res.v9n4p170
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here?. *Journal of Management*, 30(6), 933–958.
- Shila, J., & Sevilla, A. (2015). The impact of the principals' leadership style on teachers' job satisfaction and organizational commitment: An Indian perspective. *International Journal of Education and Management Studies*, 5(1), 1–7.
- Shore, L. M., Tetrick, L. E., Taylor, M. S., Coyle Shapiro, J. A. M., Liden, R. C., ... Rousseau, D. M. (2004). The employee-organization relationships: A timely concept in a period of transition. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 23, 291–370. doi: 10.1016/S0742-7301(04)23007-9
- Sihombing, M. (2020). The effect of transformational leadership, work discipline, and satisfaction on lecturers' performance at the tarbiyah and teaching faculty of UIN Antasari Banjarmasin. *Journal of K6, Education, and Management*, 3(2), 100–108. doi: 10.11594/jk6em.03.02.01
- Soda, G., Stea, D., & Pedersen, T. (2019). Network structure, collaborative context, and individual creativity. *Journal of Management*, 45(4), 1739–1765.
- Steenkamp, J. B. E. M., & Trijp, H. C. M. (1991). The use of LISREL in validating marketing constructs. *International Journal of Research in Marketing*, 8, 283–299.
- Sunaengsih C., Komariah A., Kurniady D. A., Suharto N., & Tamam B. (2021). Transformational leadership survey. *Mimbar Sekolah Dasar*, 8(1), 41–54. doi: 10.53400/mimbar-sd.v8i1.30468

- Tanghe, J., Wisse, B., & van der Flier, H. (2010). The role of group member affect in the relationship between trust and cooperation. *British Journal of Management*, 21(2), 359–374.
- Đinh Văn Trọng, & Lê Thị Tuyết Ba. (2020). *Chính sách tự chủ đại học – động lực lớn cho sự phát triển giáo dục đại học công lập ở Việt Nam, Hội thảo Giáo dục Việt Nam 2020- Tự chủ trong giáo dục đại học, từ lý thuyết đến thực tiễn*. Tài liệu phục vụ Hội thảo Quốc hội khóa XIV, Ủy ban văn hóa, giáo dục, thanh niên, thiếu niên và nhi đồng, Hà Nội.
- Zhang, X., Zhang, Y., Sun, Y., Lytras, M., & De, P. O. (2017). Studies in Higher education exploring the effect of transformational leadership on individual creativity in e-learning : A perspective of social exchange theory. *Studies in Higher Education*, 48(11), 1–15. doi: 10.1080/03075079.2017.1296824
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Journal*, 18(2) 293–321.
- VanWart, M. (2014). *Leadership in public organizations: An introduction*. Routledge.
- Wargo, Abdullah, T., Herfina, Abidin, Z., Riyad, M., & Munakib. (2020). Improving creativity through strengthening transformational leadership, self efficiency and achievement motivation. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt*, 17(6), 12898–12911.