



## Hành vi công dân tổ chức của giảng viên đại học ở Việt Nam: Vai trò của phong cách lãnh đạo chuyển dạng, cam kết về khía cạnh cảm xúc và sự vượt qua cái tôi

LÊ NHẬT HẠNH <sup>a,\*</sup>, HỒ XUÂN HƯỚNG <sup>b</sup>, NGUYỄN NGỌC ĐỨC <sup>c</sup>

<sup>a</sup> Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh

<sup>b</sup> Trường Đại học Quy Nhơn

<sup>c</sup> Trường Cao đẳng Kinh tế TP. Hồ Chí Minh

| THÔNG TIN                                                                                                                                                                                                                                                                                         | TÓM TẮT                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Ngày nhận: 11/02/2020<br/>Ngày nhận lại: 24/03/2020<br/>Duyệt đăng: 25/03/2020</p> <p><b>Mã phân loại JEL:</b><br/>I23; J24; M12; M54</p> <p><b>Từ khóa:</b><br/>Hành vi công dân tổ chức;<br/>Phong cách lãnh đạo chuyển dạng;<br/>Cam kết về khía cạnh cảm xúc;<br/>Sự vượt qua cái tôi.</p> | <p>Hành vi công dân tổ chức của giảng viên là những hành vi tự nguyện vượt ra ngoài yêu cầu của nghĩa vụ và trách nhiệm trong công việc được phân công, đây chính là yếu tố then chốt thúc đẩy giảng viên hoàn thiện vai trò là nhà giáo, nhà khoa học và nhà cung ứng dịch vụ giáo dục cho cộng đồng. Mục tiêu của nghiên cứu này là nhằm kiểm định tác động tích cực của phong cách lãnh đạo chuyển dạng, cam kết về khía cạnh cảm xúc và sự vượt qua cái tôi đến hành vi công dân tổ chức của giảng viên. Dữ liệu nghiên cứu được thu thập từ 333 giảng viên đang công tác tại một số trường đại học của Việt Nam. Mô hình phương trình cấu trúc bình phương nhỏ nhất từng phần (Partial Least Square – Structural Equation Model) được sử dụng để kiểm định sự phù hợp của mô hình nghiên cứu và các giả thuyết. Kết quả nghiên cứu cho thấy phong cách lãnh đạo chuyển dạng có ảnh hưởng tích cực mạnh mẽ đến hành vi công dân tổ chức thông qua việc thúc đẩy cam kết về khía cạnh cảm xúc và nuôi dưỡng giá trị vượt qua cái tôi. Nghiên cứu có những đóng góp quan trọng về mặt học thuật và hàm ý quản trị cho các nhà lãnh đạo và quản lý giáo dục.</p> |

\* Tác giả liên hệ.

Email: hanhln@ueh.edu.vn (Lê Nhật Hạnh), hoxuanhuong@qnu.edu.vn (Hồ Xuân Hướng), ducnn@kthcm.edu.vn (Nguyễn Ngọc Đức).  
Trích dẫn bài viết: Lê Nhật Hạnh, Hồ Xuân Hướng, & Nguyễn Ngọc Đức. (2019). Hành vi công dân tổ chức của giảng viên đại học ở Việt Nam: Vai trò của phong cách lãnh đạo chuyển dạng, cam kết về khía cạnh cảm xúc và sự vượt qua cái tôi. *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh Châu Á*, 30(12), 55–80.

**Keywords:**

Organizational citizenship behavior;  
Transformational leadership;  
Affective commitment;  
Self-transcendence.

**Abstract**

Organizational citizenship behavior of faculty members refers to voluntary behaviors that go beyond the requirements of duties and responsibilities of the assigned work, which is a key factor to motivate faculty members to fulfill their roles as educators, researchers and educational service providers to the community. The purpose of this study is to test the impacts of transformational leadership, affective commitment, and self-transcendence on the organizational citizenship behavior of faculty members. The data was collected from a survey of 333 lecturers working at several Vietnamese universities. Partial Least Square - Structural Equation Model (PLS-SEM) was used to test the research model and hypotheses. Research results show that transformational leadership has a strong positive influence on organizational citizenship through promoting affective commitment and nurturing transcendent values beyond the self. The study has important academic and management implications for educational leaders and practitioners.

## 1. Giới thiệu

Trong bối cảnh hệ thống giáo dục Việt Nam đang tiến hành cải cách sâu rộng để từng bước nâng cao chất lượng giáo dục (Phạm và cộng sự, 2019), đội ngũ giảng viên nắm giữ vai trò then chốt quyết định (Evison và cộng sự, 2019). Điều này tất yếu đòi hỏi các giảng viên không chỉ thực hiện đầy đủ, toàn diện các nhiệm vụ chính của mình, bao gồm: Nhà giáo, nhà khoa học và nhà cung ứng dịch vụ giáo dục cho cộng đồng (Wong & Chiu, 2019), mà còn phải thực sự nỗ lực, tận tâm với công việc cùng một tinh thần trách nhiệm cao. Hiện nay, các tổ chức giáo dục cũng giống như các đơn vị dịch vụ khác gặp rất nhiều khó khăn trong việc xây dựng, đánh giá và giám sát các kết quả công việc cụ thể cho giảng viên. Do đó, các hành vi công dân tổ chức (Organizational Citizenship Behavior) mang tính tự nguyện, vượt ra ngoài yêu cầu của nhiệm vụ được giao trở thành một thành phần cơ bản không thể thiếu để đạt được hiệu quả trong trường học (Nasra & Heibrunn, 2016; Somech & Zahavy, 2000).

Hành vi công dân tổ chức được định nghĩa là hành vi tự nguyện của cá nhân, không trực tiếp và khó rõ ràng để được công nhận bởi một hệ thống đánh giá, khen thưởng chính thức của tổ chức (Organ, 1997; Podsakoff và cộng sự, 2000). Do những hành vi này không được yêu cầu bởi vai trò nhiệm vụ, cũng như không được nêu trong các bảng mô tả công việc mà là lựa chọn của mỗi cá nhân, nên những hành vi này sẽ không được trả thù lao và mang tính tự nguyện (Indarti và cộng sự, 2017; Organ và cộng sự, 2006; Podsakoff và cộng sự, 2000). Hành vi công dân tổ chức là tác nhân chính lôi cuốn giảng viên tự nguyện vượt ra ngoài yêu cầu của nghĩa vụ và trách nhiệm của công việc (Hakim & Fernandes, 2017; Oplatka, 2006), cũng như việc các giảng viên sẵn lòng thực hiện hành vi công dân tổ chức vì sự phát triển của nhà trường (Dipaola & Tschannen-Moran, 2001; Oplatka, 2009). Hành vi công dân tổ chức không những đem lại sự gia tăng đáng kể về hiệu suất công việc cho giảng viên (Hakim & Fernandes, 2017), mà nó còn có mối liên hệ đến những hành vi tự nguyện vượt ra ngoài yêu cầu nhiệm vụ của giảng viên đối với sinh viên và đồng nghiệp (Belogolovsky & Somech, 2010; Bogler & Somech, 2004; Oplatka, 2006). Vì vậy, đây chính là yếu tố then chốt thúc đẩy giảng

viên thực hiện tốt các nhiệm vụ của nhà giáo, nhà khoa học và nhà cung ứng dịch vụ giáo dục cho cộng đồng.

Nhiều nghiên cứu trước đây cho thấy để khuyến khích và gia tăng các hành vi mang lại lợi ích cho tổ chức thì các yếu tố thuộc về nhà lãnh đạo, mà cụ thể là phong cách lãnh đạo có vai trò then chốt quyết định (Euwema và cộng sự, 2007; Nahum-Shani & Somech, 2011). Có nhiều phong cách lãnh đạo, chẳng hạn như: Phong cách lãnh đạo thích ứng, phong cách lãnh đạo phụng sự, phong cách lãnh đạo tinh thần, phong cách lãnh đạo đích thực (Northouse, 2015). Trong các phong cách lãnh đạo đó, phong cách lãnh đạo chuyển dạng được coi là cách mạng trong lĩnh vực lãnh đạo (Northouse, 2015). Đây là phong cách lãnh đạo nhấn mạnh vào sự trưởng thành và phát triển của những người phò tá/nhân viên phù hợp với mục tiêu của tổ chức (Chen và cộng sự, 2014; Kim, 2014; Li và cộng sự, 2018). Và khi các nhà lãnh đạo chuyển dạng đối xử với những người phò tá một cách công bằng, tin tưởng, cũng như có sự quan tâm đến các cá nhân thì sẽ tạo ra sự nhiệt tình trong công việc và được thể hiện thông qua việc họ sẽ tích cực thực hiện các hành vi mang lại lợi ích cho tổ chức (Gilmore và cộng sự, 2013). Bên cạnh tầm quan trọng ảnh hưởng đến việc nâng cao hiệu suất của nhân viên, nhiều nghiên cứu còn xác định được rằng các hành vi của lãnh đạo chuyển dạng có sự liên quan đáng kể đến việc thực hiện các hành vi vượt ra ngoài yêu cầu nhiệm vụ của công việc như là hành vi công dân tổ chức (Chen và cộng sự, 2014; Newman và cộng sự, 2017; Wang và cộng sự, 2005).

Bên cạnh phong cách lãnh đạo, cam kết với tổ chức được coi là tiền đề của hành vi công dân tổ chức và khi chịu sự tác động bởi yếu tố này thì nhân viên sẽ có nhiều khả năng tham gia vào các hành vi nhằm nâng cao giá trị của họ và đóng góp cho tổ chức (Ng & Feldman, 2011; Shore & Wayne, 1993; Zeinabadi, 2010). Trong các loại hình cam kết với tổ chức thì cam kết về khía cạnh cảm xúc được định nghĩa là sự kết nối cảm xúc, sự xác định và tham gia trong tổ chức, là khái niệm được nghiên cứu rộng rãi và liên quan mật thiết với hành vi công dân tổ chức (Allen & Meyer, 1990; Devece và cộng sự, 2016; Shore & Wayne, 1993). Ngoài ra, cam kết về khía cạnh cảm xúc đối với tổ chức còn chịu sự ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo chuyển dạng (Demirtas & Akdogan, 2015; Kim, 2014; van der Voet và cộng sự, 2016). Tuy nhiên, vẫn còn nhiều nội dung cần phải làm sáng tỏ trong mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyển dạng với cam kết về khía cạnh cảm xúc và hành vi công dân tổ chức, mà đặc biệt là trong lĩnh vực giáo dục.

Gần đây, giá trị cá nhân (Personal Values) (Schwartz và cộng sự, 2012) đóng vai trò định hình những nguyên tắc chỉ dẫn trong cuộc sống con người, đang được nhiều học giả nghiên cứu quan tâm để kiểm định sự liên quan đến hành vi của cá nhân với tổ chức (Arthaud-Day và cộng sự, 2012; Liu & Cohen, 2010). Trong các thành phần của giá trị cá nhân, sự vượt qua cái tôi có thể liên quan trực tiếp, ảnh hưởng nhiều đến khả năng thực hiện những hành vi tự nguyện có lợi cho tổ chức của nhân viên (Liu & Cohen, 2010). Sự vượt qua cái tôi với hai thành phần, bao gồm: (1) Lòng nhân từ – thể hiện sự quan tâm chính đến việc nâng cao phúc lợi cho người khác, có lợi cho nhóm mà không quan tâm đến lợi ích cá nhân; (2) tinh thần toàn cầu – phản ánh mối quan tâm đối với việc bảo vệ con người và thiên nhiên (Arthaud-Day và cộng sự, 2012; Davidov và cộng sự, 2008; Schwartz và cộng sự, 2012), có nhiều khả năng thúc đẩy người lao động tham gia thực hiện hành vi công dân tổ chức. Tuy nhiên, hiện nay vẫn còn ít nghiên cứu làm rõ mối quan hệ giữa sự vượt qua cái tôi với hành vi công dân tổ chức cũng như với phong cách lãnh đạo chuyển dạng.

Nghiên cứu này có một số đóng góp quan trọng cho lý thuyết quản trị nhân sự nói chung và quản trị nhân sự trong lĩnh vực giáo dục nói riêng ở Việt Nam. Cụ thể:

- *Thứ nhất*, đây là một trong những nghiên cứu đầu tiên lượng hóa ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo chuyển dạng đến mức độ thực hiện hành vi công dân tổ chức của các giảng viên đại học ở Việt Nam.

- *Thứ hai*, vai trò của cam kết về khía cạnh cảm xúc đối với việc thúc đẩy hành vi công dân tổ chức, trong mối quan hệ với phong cách lãnh đạo chuyển dạng sẽ được mô hình hóa và kiểm định.

- *Thứ ba*, mối quan hệ giữa sự vượt qua cái tôi với hành vi công dân tổ chức và phong cách lãnh đạo chuyển dạng sẽ được làm sáng tỏ trong nghiên cứu này.

- *Cuối cùng*, nghiên cứu sẽ cung cấp hàm ý quản trị quan trọng cho các nhà quản lý giáo dục nói chung và lãnh đạo của các trường đại học nói riêng nhằm lựa chọn phong cách lãnh đạo phù hợp cũng như có chiến lược tương ứng để tăng cường sự cam kết, kết nối cảm xúc và nuôi dưỡng các giá trị cá nhân tích cực, qua đó thúc đẩy giảng viên thực hiện các hành vi tự nguyện vượt ra ngoài yêu cầu nhiệm vụ được giao. Các hành vi công dân tổ chức không chỉ giúp giảng viên thực hiện toàn diện các chức năng, nhiệm vụ của mình, mà còn đóng góp vào việc nâng cao chất lượng của các trường đại học cũng như sự phát triển chung của hệ thống giáo dục.

Để giải quyết mục tiêu nghiên cứu, các nội dung tiếp theo của bài báo được cấu trúc như sau: Khung lý thuyết được phát triển trong phần 2, trong đó có các phát biểu giả thuyết được đề xuất; tiếp đến, phần 3 sẽ trình bày về phương pháp nghiên cứu, phân tích dữ liệu; phần 4 tóm lược kết quả nghiên cứu; và cuối cùng là phần 5, thảo luận kết quả nghiên cứu và hàm ý quản trị, nêu một số hạn chế và hướng nghiên cứu trong tương lai.

## 2. Cơ sở lý thuyết và giả thuyết nghiên cứu

### 2.1. Hành vi công dân tổ chức

Hành vi công dân tổ chức (Organizational Citizenship Behavior - OCB) đề cập đến những hành vi mang tính tự nguyện của cá nhân xuất phát từ lòng vị tha, sự tận tâm, và tư duy tích cực về tổ chức nhằm giúp đỡ những thành viên khác thuộc tổ chức cũng như tích cực tham gia công việc của tổ chức. Những hành vi này thường không được thừa nhận một cách trực tiếp và rõ ràng thông qua hệ thống đánh giá khen thưởng thông thường nhưng có đóng góp quan trọng vào hiệu quả hoạt động của tổ chức (Klotz và cộng sự, 2018; Organ, 1997; Organ và cộng sự, 2006; Podsakoff và cộng sự, 2000). Theo Williams và Anderson (1991), hành vi công dân được phân làm hai loại: (1) Hành vi công dân hướng về tổ chức (OCB Toward Organizations), và (2) Hành vi công dân hướng về cá nhân (OCB Toward Individuals). Trong đó, hành vi công dân hướng về tổ chức là những hành vi tuân thủ mang lại lợi ích cho tổ chức (ví dụ: Thông báo trước khi không thể đến làm việc, tôn trọng các quy định không chính thức được đặt ra để duy trì trật tự). Hành vi công dân hướng về cá nhân là những hành vi mang tính vị tha, thấu hiểu trực tiếp, giúp đỡ người khác, và thông qua đó gián tiếp đóng góp cho tổ chức (ví dụ: Giúp đỡ những đồng nghiệp vắng mặt, quan tâm tới lợi ích của sinh viên) (Belogolovsky & Somech, 2010; Lee & Allen, 2002; Williams & Anderson, 1991).

### 2.2. Phong cách lãnh đạo chuyển dạng

Theo Bass và Riggio (2006), phong cách lãnh đạo chuyển dạng (Transformational Leadership) là một quá trình hoạt động mà ở đó các nhà lãnh đạo và những người phò tá sẽ cùng nhau tham gia nâng

cao hơn mức độ đạo đức và động lực làm việc. Về bản chất, dạng lãnh đạo này biến đổi con người từ “con người hiện nay” sang “con người mà họ nên có” và kết quả của sự chuyển dạng là mọi người đã sẵn sàng để trở nên tốt hơn và thật sự là chính mình (Bass & Riggio, 2006; Price, 2003). Theo nghiên cứu của Bass và Avolio (1993), Avolio và cộng sự (1999), phong cách lãnh đạo này gồm bốn thành phần: (1) Ảnh hưởng lý tưởng (Idealized Influence) (bao gồm sự kết hợp của hai thành phần là tính cách lý tưởng và hành vi lý tưởng, đó là sự liên quan đến hành vi mô hình hóa vai trò, nhận dạng với người lãnh đạo và sự hiểu biết về tầm nhìn, giá trị và nhiệm vụ của lãnh đạo thông qua việc tác động tình cảm của nhà lãnh đạo có sức lôi cuốn); (2) Động lực truyền cảm hứng (Inspirational Motivation) (liên quan đến động cơ thúc đẩy hành vi, mang lại ý nghĩa nhiệm vụ của người phò tá, vì vậy khuyến khích sự lạc quan thông qua hành vi lãnh đạo, cũng như truyền cảm hứng cho những phò tá thông qua các hành động tượng trưng); (3) Kích thích trí tuệ (Intellectual Stimulation) (bao gồm các hành vi như: Kích thích người phò tá bằng cách xác định lại vấn đề, thúc đẩy họ để phát triển những ý tưởng sáng tạo và tiếp cận các tình huống cũ theo những phương cách mới); và (4) Quan tâm cá nhân (Individualized Consideration) (liên quan đến hành vi của nhà lãnh đạo, bao gồm việc cung cấp sự hỗ trợ và những cơ hội học tập, đào tạo cho nhân viên).

### 2.3. Cam kết về khía cạnh cảm xúc

Cam kết với tổ chức đã được nhiều học giả nghiên cứu và đưa ra định nghĩa theo những cách khác nhau. Cam kết với tổ chức là niềm tin và sự chấp nhận các mục tiêu và giá trị của tổ chức, có sự quyết tâm trong việc mong muốn được gắn bó với tổ chức và sẵn sàng cho những nỗ lực để hướng tới các mục tiêu mà tổ chức đã đề ra (Allen & Meyer, 1990; Demirtas & Akdogan, 2015; Devece và cộng sự, 2016). Về cơ bản, đó là sự ràng buộc tình cảm cá nhân người nhân viên với tổ chức như là kết quả của việc chấp nhận các giá trị của tổ chức và sự sẵn sàng tiếp tục làm việc tại đây (Demirtas & Akdogan, 2015). Trong các loại cam kết, cam kết về khía cạnh cảm xúc (Affective Commitment) đề cập đến sự gắn kết tình cảm của nhân viên, nhận dạng và tham gia vào tổ chức (Allen & Meyer, 1990; Kuvaas, 2006; Ng & Feldman, 2011). Khi nhân viên có mức độ cam kết cao về khía cạnh cảm xúc sẽ tiếp tục làm việc với tổ chức bởi vì họ có tình cảm gắn kết sâu đậm. Ngoài ra, cam kết về khía cạnh cảm xúc cũng được khái niệm hóa như là sự trao đổi giữa lòng trung thành và sự nỗ lực với những lợi ích về tinh thần là chủ yếu (Eisenberger và cộng sự, 1990).

### 2.4. Sự vượt qua cái tôi

Trong nghiên cứu của Levenson và cộng sự (2005), sự vượt qua cái tôi (Self-Transcendence) là một thành phần quan trọng của trí tuệ và sự thích nghi với cuộc sống. Nó phản ánh sự phụ thuộc ngày càng giảm dần vào yếu tố bên ngoài để định nghĩa về bản thân, tăng tính nội tâm, tâm linh và ý thức kết nối lớn hơn với các thể hệ từ trong quá khứ tới tương lai. Và sự vượt qua cái tôi là một quan điểm để thay đổi về bản thân trong việc tạo dựng mối liên hệ với những người xung quanh, cũng như nhận thức được bản thân mỗi cá nhân là một phần của một tập thể (Koltko-Rivera, 2006; Liu & Cohen, 2010). Sự vượt qua cái tôi được xác định là nhân tố thúc đẩy các giá trị cá nhân, gồm có hai thành phần: (1) Tinh thần toàn cầu (Universalism) được định nghĩa chính là sự hiểu biết, sự khoan dung, bảo vệ phúc lợi và môi trường sống cho mọi người; (2) Lòng nhân từ (Benevolence) là sự phản ánh mối quan tâm chính trong việc duy trì và tích cực góp phần gia tăng lợi ích cho những người xung quanh mình (Arthaud-Day và cộng sự, 2012; Davidov và cộng sự, 2008; Schwartz và cộng sự, 2012).

## 2.5. *Mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyển dạng và hành vi công dân tổ chức*

Đã có một số nghiên cứu thực nghiệm chứng minh những tác động tích cực của phong cách lãnh đạo chuyển dạng ở nhiều cấp độ khác nhau. Theo Dvir và cộng sự (2002), van Dierendonck và cộng sự (2014), khi nhà lãnh đạo áp dụng phong cách lãnh đạo chuyển dạng sẽ làm thay đổi các giá trị cá nhân, nhu cầu, sở thích và khát vọng của những người phò tá, đồng thời thúc đẩy họ vượt ra ngoài yêu cầu của trách nhiệm để hoàn thành tốt công việc. Những nhà lãnh đạo theo phong cách lãnh đạo chuyển dạng không những có thể làm nâng cao hiệu suất công việc của người phò tá mà còn khuyến khích họ tham gia thực hiện hành vi công dân tổ chức và điều này giúp tổ chức cải thiện hoạt động (Khalili, 2017; Piccolo & Colquitt, 2006). Bottomley và cộng sự (2016) lập luận rằng khi nhà lãnh đạo chuyển dạng có thể truyền cảm hứng và kích thích sự tận tâm của người phò tá sẽ tạo nên môi trường làm việc mà ở đó những người phò tá sẽ cảm nhận được sự lạc quan và chủ động trong công việc của họ. Người phò tá sẽ có tầm nhìn rõ ràng về tương lai dựa trên sứ mệnh của tổ chức, giúp họ tiếp tục hành động và sẵn sàng nhận thêm những thử thách khác. Ngoài ra, khi nhà lãnh đạo theo phong cách lãnh đạo chuyển dạng khuyến khích và đề xuất các giải pháp sáng tạo để khắc phục sự kém hiệu quả trong quá trình thực hiện công việc, thì những người phò tá sẽ cảm thấy thoải mái đóng góp ý kiến xây dựng, qua đó cho thấy những cải tiến sẽ tác động đến cả môi trường tâm lý và xã hội tại nơi làm việc (Qu và cộng sự, 2015; van Dierendonck và cộng sự, 2014). Hơn nữa, phong cách lãnh đạo chuyển dạng sẽ có tác động tích cực đến cả hành vi công dân hướng về tổ chức và hành vi công dân hướng về cá nhân của những người phò tá và được thể hiện qua những hành vi mẫu mực của lãnh đạo (Bottomley và cộng sự, 2016; Kim, 2014).

Từ những lập luận trên cho thấy nếu một nhà lãnh đạo áp dụng những hành vi của phong cách lãnh đạo chuyển dạng, sẽ có sự tác động tích cực đến hành vi công dân của giảng viên. Vì vậy, nhóm tác giả đề xuất giả thuyết đầu tiên như sau:

*H1: Phong cách lãnh đạo chuyển dạng có tác động tích cực đến hành vi công dân tổ chức.*

## 2.6. *Mối quan hệ giữa cam kết về khía cạnh cảm xúc và hành vi công dân tổ chức*

Trong nghiên cứu của Shore và Wayne (1993), van Dyne và Ang (1998), mối quan hệ giữa cam kết về khía cạnh cảm xúc và hành vi công dân tổ chức được thể hiện một phần thông qua ảnh hưởng tích cực của cam kết với tổ chức nói chung đến việc tích cực thực hiện các hành vi có lợi cho tổ chức của nhân viên. Bên cạnh đó, qua nghiên cứu thực nghiệm trong lĩnh vực công tại Hàn Quốc, Kim (2006) đã làm sáng tỏ việc cam kết về khía cạnh cảm xúc có mối liên hệ thuận chiều đến lòng vị tha, đạo đức và sự tận tâm của nhân viên. Đây là những tính chất có liên quan chặt chẽ tới hành vi công dân tổ chức.

Tương tự, dựa trên việc phân tích tổng hợp, kết quả nghiên cứu của Ng và Feldman (2011) đã chỉ ra rằng những cá nhân có mức độ cam kết về khía cạnh cảm xúc cao sẽ làm hết sức mình đền đáp lại tổ chức thông qua việc tích cực tham gia thực hiện các hành vi có lợi cho tổ chức. Nghiên cứu của Kazemipour và cộng sự (2012) đã chỉ ra rằng cam kết về khía cạnh cảm xúc có thể giải thích được sự biến thiên của hành vi công dân tổ chức theo chiều hướng tích cực. Điều đó có nghĩa là nhân viên càng có cam kết về khía cạnh cảm xúc thì càng có khả năng tích cực thực hiện hành vi công dân tổ chức. Từ những phân tích đã nêu, giả thuyết tiếp theo được phát biểu như sau:

*H2: Cam kết về khía cạnh cảm xúc có tác động tích cực đến hành vi công dân tổ chức.*

## 2.7. *Mối quan hệ giữa vượt qua cái tôi và hành vi công dân tổ chức*

Giá trị cá nhân chiếm vị trí trung tâm trong hệ thống nhận thức của con người và nó quyết định đến thái độ, quá trình ra quyết định và các hành vi nói chung của con người (Liu & Cohen, 2010; Schwartz và cộng sự, 2012). Đồng thời, nó còn đóng vai trò trọng tâm trong việc xác định sự phù hợp giữa các cá nhân và tổ chức về các vấn đề như: Động lực làm việc, sự cam kết và hài lòng trong công việc của nhân viên (Berings và cộng sự, 2004; Liu & Cohen, 2010).

Nghiên cứu của Arthaud-Day và cộng sự (2012) cho rằng lý luận phổ biến về bản chất của hành vi công dân tổ chức là sự lựa chọn tự nguyện. Do đó, những cá nhân có mức độ nhận thức cao về giá trị xã hội, vượt qua cái tôi cá nhân sẽ có khả năng thực hiện hành vi công dân tổ chức nhiều hơn những người khác vì ít nhất ba lý do cơ bản: (1) Thứ nhất, những cá nhân đặt giá trị xã hội cao hơn bản thân và có yếu tố định hướng bên ngoài trái ngược với định hướng bên trong sẽ tích cực tìm kiếm cơ hội phục vụ cho lợi ích của tổ chức, xã hội; (2) thứ hai, những cá nhân có giá trị xã hội cao sẽ cảm thấy bản thân có trách nhiệm trong việc nâng cao phúc lợi cho mọi người trong tổ chức; và (3) thứ ba, vì mỗi quan tâm ưu tiên của họ dành cho những người khác, những người có mức độ cao về giá trị xã hội sẵn sàng hạ thấp tầm quan trọng của lợi ích cá nhân so với với những người khác trong nhóm. Hơn nữa, Arthaud-Day và cộng sự (2012) cũng đã chỉ ra rằng các giá trị cá nhân trong lý thuyết của Schwartz có mối liên hệ trực tiếp, tích cực tới hành vi công dân tổ chức hướng về cá nhân và lòng nhân từ là nhân tố ảnh hưởng tích cực tới hành vi công dân tổ chức hướng về tổ chức.

Trong khi đó, Palmer và cộng sự (2010) khi nghiên cứu về mối liên quan giữa sự vượt qua cái tôi và sự gắn kết công việc (Work Engagement) đã phát hiện ra rằng khi sự vượt qua cái tôi tăng lên, thì sự gắn kết công việc cũng tăng lên, và khi sự vượt qua cái tôi tăng lên sẽ dẫn đến sự gia tăng tương ứng về sức sống, sự say mê và khả năng cống hiến của nhân viên. Việc phân tích mối quan hệ trên cho thấy sự vượt qua cái tôi nhiều khả năng có mối liên hệ tích cực đến việc thực hiện hành vi công dân tổ chức. Vì vậy, trong nghiên cứu này, nhóm tác giả kỳ vọng rằng những giảng viên có sự vượt qua cái tôi cao sẽ là người có lòng vị tha, luôn tìm kiếm ý nghĩa của cuộc sống, mong muốn giúp ích cho cộng đồng và nhấn mạnh vào việc nâng cao tinh thần tại nơi làm việc. Và qua đó, giảng viên sẽ có nhiều khả năng thực hiện hành vi công dân tổ chức. Từ những lập luận trên, nhóm tác giả đề xuất giả thuyết:

*H<sub>3</sub>: Sự vượt qua cái tôi có tác động tích cực đến hành vi công dân tổ chức.*

## 2.8. *Mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyển dạng và cam kết về khía cạnh cảm xúc*

Nghiên cứu của Shamir và cộng sự (1993) đã chứng minh rằng các nhà lãnh đạo chuyển dạng bằng việc gợi ý cho những người phò tá tự ý niệm về lợi ích của sứ mệnh lãnh đạo đã tạo được sự tác động đến cam kết về khía cạnh cảm xúc của những người phò tá. Một cách cụ thể, đó là việc nhà lãnh đạo chuyển dạng sẽ đưa ra những mục tiêu có sức hấp dẫn và thuyết phục về tương lai của tổ chức, đồng thời tạo ra những mối liên kết quan trọng giữa nỗ lực của người phò tá và mục tiêu thành tích của tổ chức (Demirtas & Akdogan, 2015; Dvir và cộng sự, 2002; Shamir và cộng sự, 1993).

Tương tự, trong nghiên cứu thực nghiệm các nhân viên tại bệnh viện công lập ở Singapore, Avolio và cộng sự (2004) cho rằng bằng cách gia tăng giá trị thực chất gắn liền với mục tiêu thành tích, các nhà lãnh đạo chuyển dạng có thể ảnh hưởng đến những cam kết về khía cạnh cảm xúc của những người phò tá. Avolio và cộng sự (2004) đã làm nổi bật mối quan hệ giữa nỗ lực của những người phò

tả và mục tiêu thành tích, cũng như chứng minh việc gia tăng mức độ cam kết của cá nhân thông qua việc chia sẻ tầm nhìn/sứ mệnh và mục tiêu của tổ chức.

Nghiên cứu của Kim (2014) đã đề cập quan điểm trong số các yếu tố cá nhân và tổ chức, yếu tố lãnh đạo được coi là yếu tố chính quyết định cam kết với tổ chức của người nhân viên. Và cũng theo Kim (2014), phong cách lãnh đạo chuyển dạng chính là phương tiện hữu hiệu tác động đến sự cam kết của nhân viên, cũng như gia tăng động lực làm việc cho họ. Từ những cơ sở trên, giả thuyết sau đây được đề nghị:

*H4: Phong cách lãnh đạo chuyển dạng tác động tích cực đến cam kết về khía cạnh cảm xúc.*

## *2.9. Mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyển dạng và sự vượt qua cái tôi*

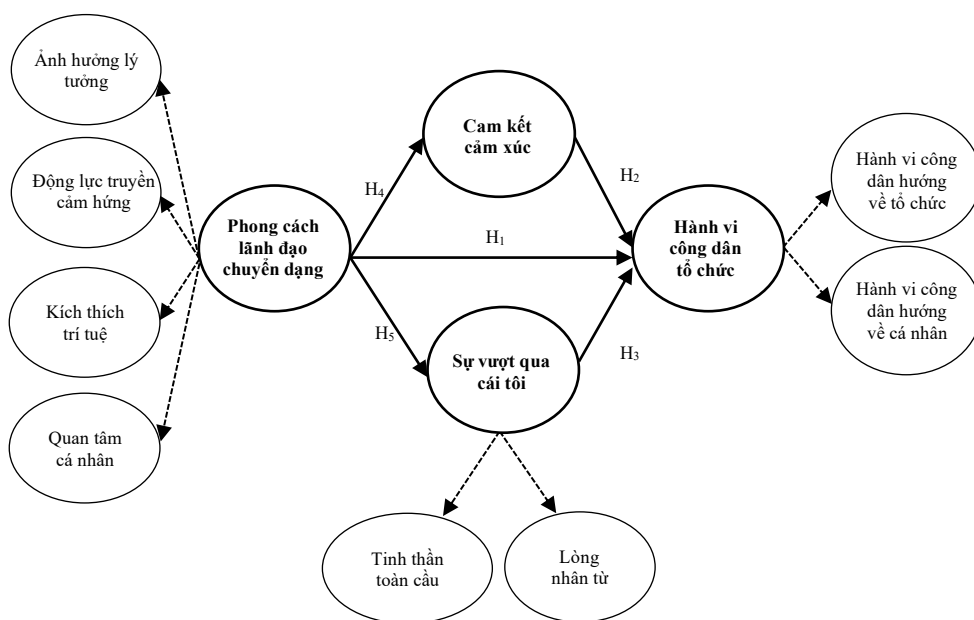
Theo Neill (2002), sự vượt qua cái tôi cùng với sự chuyển dạng là các khía cạnh quan trọng của quá trình mở rộng ý thức của con người. Trong quá trình chuyển dạng, những hình thức phát triển trước đây của bản thân (cách suy nghĩ và nhận thức cũ) làm hạn chế khả năng hòa nhập với trải nghiệm sống mới tốt hơn của mỗi người. Trong khi đó, nghiên cứu của Bass và Avolio (1993) đã chỉ ra rằng lãnh đạo chuyển dạng có đặc trưng là nhà lãnh đạo dành nhiều thời gian để cùng làm việc với các đồng nghiệp và những người phò tá, chứ không chỉ đơn thuần là việc thiết lập các trao đổi hoặc thỏa thuận đơn giản; và qua đó giúp cho những người đồng nghiệp và người phò tá nhận thức được sứ mệnh và tầm nhìn của tổ chức, đồng thời, phát triển khả năng và tiềm năng của họ lên một mức độ cao hơn, cũng như thúc đẩy những người đồng nghiệp và người phò tá làm nhiều hơn những gì họ dự định ban đầu, thậm chí nhiều hơn họ nghĩ là có thể.

Nghiên cứu của Fu và cộng sự (2010) đã lập luận rằng các giá trị của sự vượt qua cái tôi là nhân mạnh đến việc nâng cao hạnh phúc của người khác, vượt qua lợi ích bản thân và chấp nhận người khác với sự bình đẳng – đó chính là sự phù hợp với các hành vi chuyển dạng. Fu và cộng sự (2010) cũng cho rằng nếu nhà lãnh đạo có thể tận dụng hiệu quả tích cực của các hành vi chuyển dạng, họ sẽ nắm giữ các giá trị và thực hiện vai trò lãnh đạo có sự phù hợp với các kỳ vọng phổ biến của xã hội. Có thể nói, lãnh đạo chuyển dạng không phải là một công cụ, mà là một quá trình làm cho nhà lãnh đạo trở thành một công cụ, đó là một công cụ để phát triển cá nhân và nhóm, đồng thời đem lại nhu cầu thỏa mãn đích thực của con người (Carey, 1992). Thêm vào đó, phong cách lãnh đạo chuyển dạng có ảnh hưởng tích cực đến nhận thức về lòng nhân từ (Benevolence) của các thành viên trong đội/nhóm (Walumbwa và cộng sự, 2004).

Những lập luận trên cho thấy lãnh đạo chuyển dạng có thể thay đổi trạng thái hiện tại của người phò tá, biến đổi suy nghĩ cá nhân của họ, giúp họ vượt qua cái tôi để hướng chung về lợi ích của tổ chức. Vì vậy, nhóm tác giả đề xuất giả thuyết:

*H5: Phong cách lãnh đạo chuyển dạng tác động tích cực đến sự vượt qua cái tôi.*

Mô hình nghiên cứu đề xuất và các giả thuyết nghiên cứu được mô tả như trong Hình 1 sau:



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

Ghi chú: —————> Mô hình cấu trúc; - - - -> Mô hình đo lường

### 3. Phương pháp nghiên cứu

#### 3.1. Thang đo của các biến nghiên cứu

Mô hình nghiên cứu gồm có bốn biến nghiên cứu chính là: (1) Hành vi công dân tổ chức, (2) phong cách lãnh đạo chuyên dạng, (3) cam kết về khía cạnh cảm xúc, và (4) sự vượt qua cái tôi. Thang đo hành vi công dân tổ chức được đo lường bằng hai thành phần, gồm: (1) Hành vi công dân hướng về cá nhân, và (2) hành vi công dân hướng về tổ chức; mỗi thành phần có 7 biến quan sát, được kế thừa từ William và Anderson (1991). Thang đo phong cách lãnh đạo chuyên dạng gồm bốn thành phần, trong đó thành phần ảnh hưởng lý tưởng được đo lường bằng 8 biến quan sát; ba thành phần còn lại gồm: Động lực truyền cảm hứng, kích thích trí tuệ và quan tâm cá nhân đều được đo lường bằng 4 biến quan sát. Đây là thang đo được xây dựng dựa trên nghiên cứu của Bass và Avolio (2000), đã được trích dẫn trong nhiều nghiên cứu khác như Xu và cộng sự (2016), Liang và cộng sự (2017). Thang đo cam kết về khía cạnh cảm xúc được đo lường bằng 6 biến quan sát dựa trên nghiên cứu của Kim (2014). Cuối cùng, thang đo sự vượt qua cái tôi gồm hai thành phần là tinh thần toàn cầu và lòng nhân từ, tương ứng được đo lường bằng 6 và 4 biến quan sát dựa trên nghiên cứu của Davidov và cộng sự (2008). Thang đo lường của các biến ẩn được mô tả trong phần Phụ lục.

Bảng câu hỏi khảo sát được thiết kế dưới dạng câu hỏi đóng, sử dụng thang đo Likert 7 cấp độ, từ cấp độ 1 là hoàn toàn không đồng ý đến cấp độ 7 là hoàn toàn đồng ý cho mỗi lựa chọn thể hiện nhận thức và nhận xét của giảng viên. Ngoài ra, các yếu tố về đặc điểm cá nhân như: Giới tính, tình trạng hôn nhân, học vấn, học hàm, nơi công tác, thâm niên, thu nhập được sử dụng thang đo định danh để ghi nhận.

### 3.2. Thu thập dữ liệu

Theo thống kê đến năm 2019, tại TP. Hồ Chí Minh có 92 trường Đại học và Cao đẳng (Thông tin tuyển sinh, 2019), được phân làm hai hệ thống là công lập và ngoài công lập, gồm 58 và 34 trường tương ứng. Việc khảo sát được thực hiện theo tỷ lệ trường tương đương với 6 trường đại học công lập (Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh, Trường Đại học Ngân hàng TP. Hồ Chí Minh, Trường Đại học Khoa học Tự nhiên TP. Hồ Chí Minh, Trường Đại học Công nghệ Thông tin TP. Hồ Chí Minh, Trường Đại học Tôn Đức Thắng, và Trường Đại học Sài Gòn) và 5 trường đại học ngoài công lập (Trường Đại học FPT, Trường Đại học Công Nghệ TP. Hồ Chí Minh, Trường Đại học Công nghệ Sài Gòn, Trường Đại học Ngoại ngữ Tin học, và Trường Đại học Văn Hiến). Nhóm nghiên cứu đã liên hệ với văn phòng trường và giảng viên đang công tại các trường đó để gửi bảng khảo sát bằng giấy hoặc gửi đường link Google Drive. Tổng số phiếu khảo sát bằng giấy được trực tiếp phát ra là 573 phiếu, tổng số phiếu thu về là 274 phiếu. Ngoài ra, việc khảo sát qua đường link Google Drive thu được 84 phiếu. Như vậy, tổng số phiếu thu về là 358. Các phiếu trả lời thu nhận về được kiểm tra cẩn thận để loại bỏ những phiếu trả lời sai sót, không chính xác hoặc có những mâu thuẫn giữa các câu trả lời. Sau khi sàng lọc kết quả đạt được là 333 phiếu trả lời hợp lệ được dùng để phân tích số liệu. Đặc điểm chi tiết mẫu nghiên cứu được mô tả trong Bảng 1.

**Bảng 1.**

Kết quả thống kê mẫu nghiên cứu

| Đặc điểm nhân khẩu học |                        | Tần suất | Tỷ lệ (%) |
|------------------------|------------------------|----------|-----------|
| Giới tính              | Nam                    | 156      | 47,00     |
|                        | Nữ                     | 177      | 53,00     |
| Độ tuổi                | Dưới 25                | 8        | 2,00      |
|                        | 26–35                  | 140      | 42,00     |
|                        | 36–45                  | 153      | 46,00     |
|                        | 46–55                  | 27       | 8,00      |
|                        | Trên 56                | 5        | 2,00      |
| Tình trạng hôn nhân    | Độc thân               | 88       | 26,00     |
|                        | Kết hôn                | 245      | 74,00     |
| Học vấn                | Cử nhân                | 49       | 15,00     |
|                        | Thạc sĩ                | 261      | 78,00     |
|                        | Tiến sĩ và sau tiến sĩ | 23       | 7,00      |

| Đặc điểm nhân khẩu học         |                         | Tần suất | Tỷ lệ (%) |
|--------------------------------|-------------------------|----------|-----------|
| Thâm niên công tác             | Dưới 1 năm              | 7        | 2,00      |
|                                | Từ 1 đến dưới 5 năm     | 94       | 28,00     |
|                                | Từ 5 đến dưới 10 năm    | 139      | 42,00     |
|                                | Trên 10 năm             | 93       | 28,00     |
| Loại hình trường đang công tác | Công lập                | 264      | 79,28     |
|                                | Ngoài công lập          | 69       | 20,72     |
| Thu nhập                       | Dưới 5 triệu            | 12       | 4,00      |
|                                | Từ 5 đến dưới 15 triệu  | 208      | 62,00     |
|                                | Từ 15 đến dưới 30 triệu | 98       | 29,00     |
|                                | Trên 30                 | 15       | 5,00      |

#### 4. Phân tích dữ liệu và kết quả nghiên cứu

Mô hình cấu trúc tuyến tính bình phương nhỏ nhất từng phần (PLS-SEM) được sử dụng như là một công cụ chính để kiểm định mô hình nghiên cứu. Nhóm tác giả lựa chọn sử dụng PLS-SEM vì những lý do sau: (1) Thứ nhất, PLS-SEM đã được chứng minh là phù hợp khi cần nghiên cứu với mô hình phức tạp (Hair và cộng sự, 2017, 2018) như trong nghiên cứu này với 3 biến đo lường bậc cao là: Hành vi công dân tổ chức, cam kết về khía cạnh cảm xúc, và sự vượt qua cái tôi; (2) PLS-SEM phù hợp cho các nghiên cứu dự báo và tối đa phương sai được giải thích bởi biến phụ thuộc (Henseler và cộng sự, 2009). Trong nghiên cứu này, mục đích là dự báo khả năng tham gia vào hành vi công dân tổ chức của giảng viên, dựa trên sự tác động của phong cách lãnh đạo chuyển dạng thông qua cam kết về khía cạnh cảm xúc và sự vượt qua cái tôi. Bên cạnh đó, PLS-SEM đã trở thành một kỹ thuật phân tích đa biến quan trọng trong các nghiên cứu về quản trị nguồn nhân lực (Ringle và cộng sự, 2020). Chính vì vậy, việc lựa chọn PLS-SEM là hợp lý.

Phần mềm xử lý số liệu Smart PLS 3.0 được sử dụng để phân tích độ chuẩn xác của các thang đo cũng như mô hình cấu trúc. Các chỉ tiêu đánh giá thang đo, mô hình cấu trúc, cũng như các bước kiểm định giả thuyết trong nghiên cứu này dựa vào các đề nghị của Hair và cộng sự (2017).

##### 4.1. Đánh giá độ chuẩn xác của các thang đo

Ngoại trừ biến cam kết về khía cạnh cảm xúc được đo lường bằng thang đo bậc một (Uni-Dimensional Construct) (Kim, 2014), các biến còn lại trong mô hình đều được đo lường bằng thang đo bậc hai (Second-Order Constructs). Hơn nữa, tất cả các biến ẩn bậc hai đều được đo lường theo dạng mô hình đo lường kết quả - kết quả (Reflective-Reflective Measurement Models). Vì vậy, cách tiếp cận biến quan sát lặp lại của Hair và cộng sự (2018) được sử dụng trong nghiên cứu này để phân tích độ chuẩn xác của biến ẩn bậc hai. Các thành phần tiềm ẩn của biến ẩn bậc hai và biến ẩn bậc một đều được đưa vào trong cùng một mô hình nghiên cứu để đánh giá độ chuẩn xác của thang đo.

Để đánh giá mô hình đo lường, nghiên cứu sử dụng độ tin cậy Cronbach's Alpha, hệ số tin cậy tổng hợp CR, tổng phương sai trích AVE. Trong đó, hệ số tin cậy Cronbach's Alpha và hệ số tin cậy tổng hợp CR lớn hơn 0,70; tổng phương sai trích lớn hơn 0,50 là chấp nhận được. Kết quả cho thấy các thang đo của các biến nghiên cứu chính bao gồm: Hành vi công dân tổ chức, phong cách lãnh đạo chuyển dạng, cam kết về khía cạnh cảm xúc và sự vượt qua cái tôi đều đạt được các tiêu chuẩn và độ tin cậy về giá trị (Bảng 2).

## Bảng 2.

Phân tích độ chuẩn xác của thang đo

| Thang đo biến nghiên cứu        | Cronbach's Alpha | Hệ số tin cậy tổng hợp (CR) | Phương sai trích (AVE) |
|---------------------------------|------------------|-----------------------------|------------------------|
| Hành vi công dân tổ chức        | 0,94             | 0,95                        | 0,62                   |
| Phong cách lãnh đạo chuyển dạng | 0,98             | 0,98                        | 0,75                   |
| Cam kết về khía cạnh cảm xúc    | 0,91             | 0,93                        | 0,71                   |
| Sự vượt qua cái tôi             | 0,93             | 0,94                        | 0,63                   |

*Ghi chú:* Giá trị hội tụ (Convergent Validity) của các biến nghiên cứu trong mô hình đều đạt bởi hệ số tải nhân tố (Factors Loading) của tất cả các biến quan sát đều lớn hơn 0,70, đồng thời giá trị AVE đều lớn hơn 0,50.

## Bảng 3.

Ma trận tương quan và giá trị HTMT giữa các biến nghiên cứu

| Các biến nghiên cứu                    | OCB         | LEAD        | COMM        | SELF        |
|----------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Hành vi công dân tổ chức (OCB)         | <b>0,79</b> | 0,74        | 0,81        | 0,83        |
| Phong cách lãnh đạo chuyển dạng (LEAD) | 0,71        | <b>0,87</b> | 0,82        | 0,75        |
| Cam kết về khía cạnh cảm xúc (COMM)    | 0,75        | 0,78        | <b>0,84</b> | 0,80        |
| Sự vượt qua cái tôi (SELF)             | 0,78        | 0,72        | 0,73        | <b>0,80</b> |

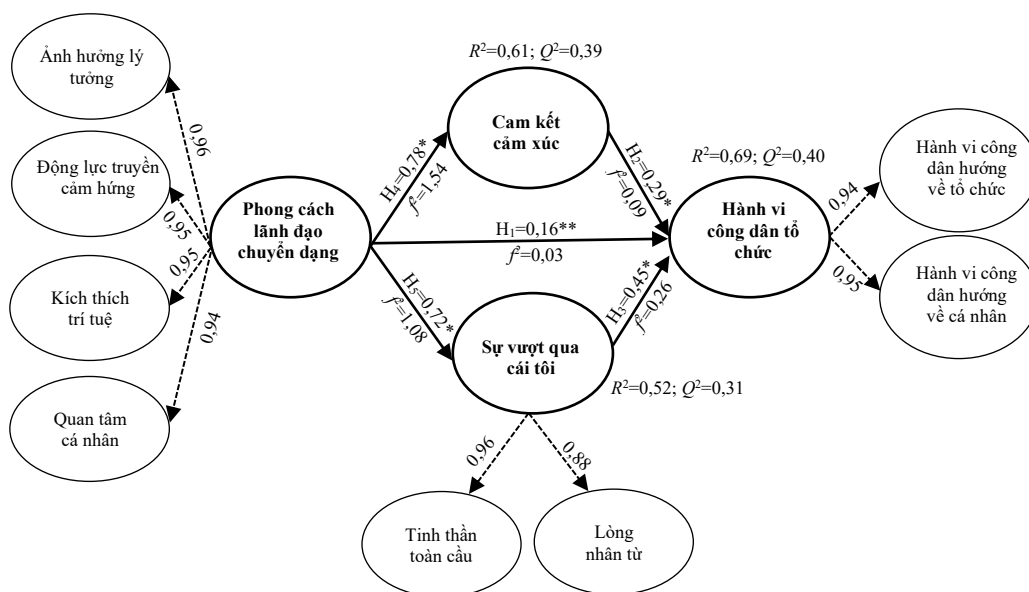
*Ghi chú:* Giá trị in đậm trên đường chéo là căn bậc hai của giá trị AVE;

Hệ số tương quan và giá trị HTMT nằm tương ứng phía dưới và phía trên đường chéo.

Để đánh giá giá trị phân biệt của các biến nghiên cứu trong mô hình, kết quả Bảng 3 cho thấy giá trị căn bậc 2 của AVE của mỗi biến nghiên cứu đều lớn hơn hệ số tương quan của biến đó với các biến còn lại trong mô hình. Hơn nữa, các giá trị HTMT đều nhỏ hơn 0,85. Vì vậy, giá trị phân biệt của các biến trong nghiên cứu này đã được thiết lập. Tóm lại, các kết quả trên chứng tỏ mô hình đo lường đạt tính tin cậy, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt.

### 4.2. Đánh giá mô hình cấu trúc

Theo Hair và cộng sự (2017), các giá trị  $R^2$  và  $Q^2$  (Stone-Geisser Indicator) được dùng để đánh giá chất lượng mô hình cấu trúc. Chúng được dùng để đánh giá khả năng giải thích và khả năng dự đoán tương ứng của các biến nội sinh. Kết quả được trình bày trong Hình 2 cho thấy giá trị nhỏ nhất của  $R^2$  và  $Q^2$  thu được là 0,52 và 0,31 chứng tỏ mô hình cấu trúc có chất lượng tốt. Tiếp theo, hệ số VIF của các cấu trúc khái niệm đều nhỏ hơn 3,30 cho thấy không có hiện tượng đa cộng tuyến giữa các biến giải thích.



**Hình 2.** Kết quả kiểm định mô hình cấu trúc

Ghi chú:  $\longrightarrow$  Mô hình cấu trúc;  $---\longrightarrow$  Mô hình đo lường;

\*,\*\* lần lượt tương ứng với các mức ý nghĩa thống kê 10% và 5%.

Tiếp theo, kết quả ước lượng các hệ số đường dẫn cho thấy hành vi công dân tổ chức chịu ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo chuyên dạng, cam kết về khía cạnh cảm xúc và sự vượt qua cái tôi. Phong cách lãnh đạo không chỉ trực tiếp thúc đẩy hành vi công dân tổ chức mà còn giúp nuôi dưỡng cam kết về khía cạnh cảm xúc và kích thích giá trị vượt qua cái tôi. Các hệ số đường dẫn đều có ý nghĩa với mức ý nghĩa dưới 1% (Hình 2). Các giá trị  $f^2$  cho các đường dẫn cho thấy mức độ tác động của phong cách lãnh đạo chuyên dạng lên các biến phụ thuộc: Cam kết về khía cạnh cảm xúc và sự vượt qua cái tôi là đáng kể nhưng đối với biến phụ thuộc hành vi công dân tổ chức là nhỏ. Biến cam kết về khía cạnh cảm xúc có mức độ tác động lên hành vi công dân tổ chức nhỏ hơn so với biến sự vượt qua cái tôi.

Bên cạnh đó, việc sử dụng kỹ thuật Bootstrapping cho lượng mẫu phóng đại có lặp lại là 5.000 mẫu ( $n = 5.000$ ), với cỡ mẫu ban đầu là 333 mẫu cho ta thấy các giả thuyết từ  $H_1$  đến  $H_5$  đều được ủng hộ. Kết quả này được trình bày chi tiết trong Bảng 4.

**Bảng 4.**

Kết quả kiểm định các giả thuyết

| Giả thuyết     | Mối quan hệ nghiên cứu | Trọng số hồi quy chuẩn hóa | Sai số chuẩn | Giá trị t | Khoảng tin cậy | Kết luận |
|----------------|------------------------|----------------------------|--------------|-----------|----------------|----------|
| H <sub>1</sub> | LEAD → OCB             | 0,16**                     | 0,06         | 2,89      | [0,06;0,27]    | Ủng hộ   |
| H <sub>2</sub> | COMM → OCB             | 0,29*                      | 0,06         | 4,61      | [0,17;0,41]    | Ủng hộ   |
| H <sub>3</sub> | SELF → OCB             | 0,45*                      | 0,06         | 7,06      | [0,33;0,58]    | Ủng hộ   |
| H <sub>4</sub> | LEAD → COMM            | 0,78*                      | 0,03         | 23,98     | [0,71;0,83]    | Ủng hộ   |
| H <sub>5</sub> | LEAD → SELF            | 0,72*                      | 0,04         | 20,05     | [0,64;0,78]    | Ủng hộ   |

*Ghi chú:* OCB: Hành vi công dân tổ chức; LEAD: Phong cách lãnh đạo chuyển dạng; COMM: Cam kết về khía cạnh cảm xúc; SELF: Sự vượt qua cái tôi;

\*,\*\* lần lượt tương ứng với các mức ý nghĩa thống kê 10% và 5%.

Hơn nữa, phương pháp phân tích đa nhóm (PLS-MGA) (Hair và cộng sự, 2018) đã được sử dụng để kiểm định sự khác biệt giữa hai nhóm mẫu giảng viên trường công lập và giảng viên trường ngoài công lập đối với các giả thuyết trong nghiên cứu này. Kết quả phân tích được trình bày ở Bảng 5 chỉ ra rằng không có sự khác biệt trong các mối quan hệ nghiên cứu đối với hai nhóm mẫu giảng viên trường công lập và giảng viên trường ngoài công lập.

**Bảng 5.**

Kết quả kiểm định sự khác biệt giữa hai nhóm mẫu giảng viên trường công lập và dân lập

| Giả thuyết  | Kiểm định sự khác biệt giữa hai nhóm mẫu |                              | Kết luận        |
|-------------|------------------------------------------|------------------------------|-----------------|
|             | Hệ số khác biệt                          | p-value (so sánh với mức 5%) |                 |
| LEAD → OCB  | -0,17                                    | 0,28                         | Không khác biệt |
| COMM → OCB  | 0,24                                     | 0,13                         | Không khác biệt |
| SELF → OCB  | -0,07                                    | 0,62                         | Không khác biệt |
| LEAD → COMM | -0,03                                    | 0,64                         | Không khác biệt |
| LEAD → SELF | 0,01                                     | 0,94                         | Không khác biệt |

*Ghi chú:* OCB: Hành vi công dân tổ chức; LEAD: Phong cách lãnh đạo chuyển dạng; COMM: Cam kết về khía cạnh cảm xúc; SELF: Sự vượt qua cái tôi.

## 5. Thảo luận kết quả nghiên cứu, hàm ý quản trị và hướng nghiên cứu trong tương lai

### 5.1. Thảo luận kết quả

Nghiên cứu này xây dựng và kiểm định khung lý thuyết về sự tác động của phong cách lãnh đạo chuyển dạng, cam kết về khía cạnh cảm xúc và sự vượt qua cái tôi đến hành vi công dân tổ chức của giảng viên đại học. Kết quả của nghiên cứu này có ý nghĩa đáng kể về mặt lý luận và thực tiễn, nhất là trong bối cảnh giáo dục Việt Nam đang đổi mới phương thức quản trị đại học nhằm nâng cao chất

lượng giảng dạy và đáp ứng các yêu cầu trong xu hướng hội nhập quốc tế hiện nay (Phạm và cộng sự, 2019). Trong khi đó, các nghiên cứu hàn lâm về mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyển dạng của lãnh đạo đến cảm xúc, suy nghĩ và hành vi của giảng viên ở các cơ sở giáo dục của Việt Nam chưa được thực hiện, ngay cả các nghiên cứu về mối quan hệ này dưới góc độ doanh nghiệp tại Việt Nam cũng vẫn còn ít. Cho đến thời điểm hiện tại, đáng chú ý là công trình nghiên cứu của Luu (2014) về sự ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo chuyển dạng đối với trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp, trí tuệ cảm xúc và từ đó có ảnh hưởng làm nâng cao các hành vi tích cực với tổ chức, được tiến hành khảo sát trong các công ty hàng tiêu dùng tại Việt Nam. Bên cạnh đó, nghiên cứu của Nguyen và cộng sự (2017) đã chỉ ra rằng phong cách lãnh đạo chuyển dạng có ảnh hưởng trực tiếp và tích cực đáng kể đến hiệu suất quản lý. Vì vậy, nghiên cứu này góp phần cung cấp một mô hình lý thuyết và kết quả định lượng để phát triển các nghiên cứu về phong cách lãnh đạo và hành vi công dân tổ chức trong lĩnh vực giáo dục tại Việt Nam.

Bên cạnh đó, trong các nghiên cứu trước về mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyển dạng với hành vi công dân tổ chức, đã có những kết quả khác biệt nhau. Như trong nghiên cứu của Kim (2014), kết quả phân tích cho thấy tác động của phong cách lãnh đạo chuyển dạng đối với hành vi công dân tổ chức là không đáng kể. Trong khi đó, Bottompley và cộng sự (2016), Khalili (2017), Piccolo và Colquitt (2006) đã chỉ ra rằng phong cách lãnh đạo chuyển dạng có tác động tích cực đáng kể đến hành vi công dân tổ chức. Vì vậy, nghiên cứu này cung cấp thêm bằng chứng định lượng và ủng hộ các kết quả nghiên cứu của Bottompley và cộng sự (2016), Khalili (2017), Piccolo và Colquitt (2006) khi chỉ ra phong cách lãnh đạo chuyển dạng có tác động tích cực đến hành vi công dân tổ chức của giảng viên trong môi trường giáo dục tại Việt Nam.

Ngoài ra, kết quả mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyển dạng với cam kết về khía cạnh cảm xúc và hành vi công dân tổ chức trong nghiên cứu này cũng tương đồng với các nghiên cứu trước (ví dụ: Kazemipour và cộng sự, 2012; Kim, 2014). Cụ thể hơn là phong cách lãnh đạo chuyển dạng có tác động tích cực đến cam kết về khía cạnh cảm xúc và hai biến này có tác động đến hành vi công dân tổ chức của giảng viên.

Hơn nữa, kết quả nghiên cứu cũng chứng minh mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyển dạng với sự vượt qua cái tôi và hành vi công dân tổ chức. Đây là điều mà các nghiên cứu trước đây chưa thực hiện một cách đầy đủ như: Trong nghiên cứu của Arthaud-Day và cộng sự (2012), chỉ kiểm định một thành phần của sự vượt qua cái tôi là lòng nhân từ có tác động tích cực đến hành vi công dân hướng về tổ chức; còn nghiên cứu của Liu và Cohen (2010) chỉ kiểm định về mối quan hệ giữa sự vượt qua cái tôi với hai thành phần của hành vi công dân tổ chức là hành vi công dân hướng về lòng vị tha và hành vi công dân hướng về tổ chức. Như vậy, kết quả nghiên cứu này đã cung cấp bằng chứng định lượng một cách đầy đủ về mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyển dạng với sự vượt qua cái tôi (bao gồm hai thành phần là tinh thần toàn cầu và lòng nhân từ) và hành vi công dân tổ chức (bao gồm hai thành phần là hành vi công dân hướng về cá nhân và hành vi công dân hướng về tổ chức). Vì vậy, nghiên cứu này có đóng góp mới về mặt lý luận.

Ngoài ra, kết quả phân tích sự khác biệt giữa hai nhóm mẫu khảo sát tại trường đại học công lập và ngoài công lập cho thấy không có sự khác biệt trong các mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyển dạng, cam kết về khía cạnh cảm xúc, sự vượt qua cái tôi đến hành vi công dân tổ chức của giảng viên ở cả hai hệ thống trường đại học ở trên. Nhóm tác giả cho rằng Việt Nam có nét đặc trưng về văn hóa Nho giáo (Confucian-Based Culture) và có giá trị văn hóa tập thể (Luu, 2019), đặc biệt,

trong lĩnh vực giáo dục kể cả công lập hay ngoài công lập, giảng viên cũng phải thực hiện theo tôn chỉ: Nhân, lễ, nghĩa, trí, tín, dũng; luôn có tinh thần giúp đỡ cho các thành viên khác trong tổ chức và đóng góp cho tổ chức (tức là trường đại học) ngoài những nghĩa vụ cá nhân. Nét đặc trưng văn hóa này tạo ra cốt cách của con người Việt Nam nói chung và giảng viên ở các trường đại học nói riêng là luôn có tinh thần hướng tới cái chung rộng lớn và lòng nhân từ (tức là sự vượt qua cái tôi) và thường mức độ cam kết gắn bó (trung thành) cao. Chính vì vậy, cả giảng viên công lập và ngoài công lập cũng đều bồi dưỡng các giá trị văn hóa đặc trưng đó. Hơn nữa, phong cách lãnh đạo ở Việt Nam mà đặc biệt trong lĩnh vực giáo dục cũng chịu sự ảnh hưởng cơ bản của văn hóa Nho giáo (Truong và cộng sự, 2018). Vì vậy, phong cách lãnh đạo của lãnh đạo trực tiếp ở các trường đại học cả công lập và ngoài công lập có những nét tương đồng do đặc trưng văn hóa. Từ những lập luận trên, kết quả phân tích giữa trường công lập và ngoài công lập không có sự khác biệt là hoàn toàn phù hợp. Kết quả phân tích này cũng là một đóng góp quan trọng vào giá trị khoa học của nghiên cứu này.

## 5.2. Hàm ý về quản trị

Kết quả nghiên cứu đã khẳng định vai trò quan trọng của phong cách lãnh đạo chuyển dạng, cam kết về khía cạnh cảm xúc, sự vượt qua cái tôi đến hành vi công dân tổ chức của giảng viên. Cụ thể, kết quả nghiên cứu đã chứng minh được rằng trong môi trường giáo dục, phong cách lãnh đạo chuyển dạng có tác động tích cực đến cam kết về khía cạnh cảm xúc của giảng viên, khiến họ gắn bó với tổ chức về mặt tình cảm, qua đó làm nâng cao khả năng thực hiện hành vi công dân tổ chức của giảng viên. Như vậy, phương thức lãnh đạo chuyển dạng cần được khuyến khích áp dụng, đồng thời, việc chú trọng nuôi dưỡng và phát triển sự cam kết về khía cạnh cảm xúc của giảng viên là quan trọng trong công tác quản trị đại học. Các nhà lãnh đạo trực tiếp cần định vị hình ảnh lý tưởng trong nhận thức của giảng viên ở các trường đại học. Họ cần chú trọng xây dựng hình mẫu về đạo đức, tạo dựng giá trị, quan tâm đến sứ mệnh của tập thể, hy sinh lợi ích cá nhân để đạt lợi ích chung và đặt biệt là cần chú trọng nâng cao năng lực chuyên môn và năng lực quản trị.

Bên cạnh đó, các nhà quản trị ở các trường đại học phải là người truyền cảm hứng cho giảng viên để nâng cao sự cam kết về mặt cảm xúc và hành vi công dân tổ chức của họ. Ban lãnh đạo cần vạch rõ tầm nhìn, sứ mệnh, mục tiêu và truyền thông tới từng thành viên trong trường đại học; cần khơi dậy nhận thức của giảng viên về một tương lai tươi sáng, xây dựng tinh thần đoàn kết, nhất trí tập thể để tạo nên một lực hướng tâm chung nhằm nâng cao mức độ cam kết về mặt cảm xúc, hành vi ngoài những nghĩa vụ cá nhân của giảng viên, để từ đó nâng cao năng lực cạnh tranh của trường đại học trong bối cảnh toàn cầu hóa giáo dục hiện nay. Các nhà lãnh đạo ở các trường đại học cũng cần chú trọng tới huy động trí tuệ của giảng viên đại học – một đội ngũ nhân viên có trình độ rất cao, chú trọng khuyến khích những đóng góp của họ để xây dựng và phát triển trường đại học. Đồng thời, việc quan tâm đến các công việc của từng giảng viên, nắm bắt được sở trường của từng giảng viên để sử dụng và quản lý nguồn nhân lực một cách có hiệu quả cũng là điều hết sức quan trọng mà các nhà quản trị đại học cần phải làm.

Bên cạnh đó, kết quả nghiên cứu này cũng chỉ ra rằng phong cách lãnh đạo chuyển dạng có tác động tích cực đối với sự vượt qua cái tôi và hành vi công dân tổ chức. Từ đó cho thấy rằng sự vượt qua cái tôi là biến có ảnh hưởng nhất định đến việc tham gia vào hành vi công dân tổ chức của giảng viên. Các nhà quản trị cần chú trọng nâng cao tinh thần nghề nghiệp vì sự nghiệp trồng người, vì thế hệ tương lai của đất nước để khơi dậy tinh thần toàn cầu của giảng viên. Nét đặc trưng văn hóa của đạo Nho ăn sâu trong tiềm thức của người giảng viên, họ luôn chú trọng đến giúp đỡ người xung

quan, quan tâm giúp đỡ sinh viên và đồng nghiệp, luôn chú trọng đến sự trung nghĩa và lòng tự trọng, vì vậy, các nhà quản trị đại học cần biết cách để phát huy và nuôi dưỡng những giá trị này của giảng viên, từ đó nâng cao sự đóng góp cho tổ chức của họ. Điều này sẽ tạo ra sự thay đổi trong phương thức quản trị của ban lãnh đạo các tổ chức, cũng như góp phần tạo nên một xu hướng mới trong nghiên cứu về mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyển dạng và sự vượt qua cái tôi.

Kết quả nghiên cứu này giúp ích nhiều cho hoạt động quản trị thực tiễn trong các tổ chức giáo dục, đặc biệt là trong bối cảnh có sự cạnh tranh ngày càng cao giữa các tổ chức giáo dục, mục tiêu của ban lãnh đạo là làm sao thúc đẩy được giảng viên không chỉ thực hiện các nhiệm vụ được giao mà còn tự nguyện thực hiện các hành vi khác, qua đó giúp nâng cao chất lượng giảng dạy và uy tín của nhà trường.

### 5.3. Hạn chế và hướng nghiên cứu trong tương lai

Nghiên cứu này mặc dù đã đạt được một số kết quả nhất định, tuy nhiên vẫn còn một số hạn chế. Trước tiên, đối tượng khảo sát trong nghiên cứu này là giảng viên, chưa thực hiện khảo sát những nhóm đối tượng khác như ban lãnh đạo trường hay ban lãnh đạo khoa, nên nghiên cứu này mới thể hiện nhận định một chiều, chưa toàn diện. Ngoài ra, nghiên cứu này cũng chưa xem xét tới sự tác động của các yếu tố liên quan như nhóm yếu tố nhân khẩu học, bao gồm: Thu nhập, giới tính, trình độ, tuổi tác, nơi công tác, thâm niên. Vì vậy, các nghiên cứu tiếp theo cần kiểm định về vai trò của nhóm yếu tố nhân khẩu học, cũng như cần tiến hành khảo sát đối tượng là ban lãnh đạo các cấp.

Mặc dù các nghiên cứu về phong cách lãnh đạo cho rằng có sự tương đồng về kết quả khi thực hiện trong các bối cảnh khác nhau (ví dụ: Avolio và cộng sự, 2009; Bottomley và cộng sự, 2016). Tuy nhiên, với việc các thang đo được xây dựng dựa trên cơ sở được hiệu chỉnh theo ý kiến đóng góp chủ quan của các cán bộ quản lý, giảng viên tại các trường đại học cũng như đối tượng khảo sát là giảng viên nên có nhiều khả năng kết quả nghiên cứu chỉ mới phản ánh hoạt động quản trị trong môi trường giáo dục, cũng như mong muốn về mặt xã hội của giảng viên và đó là những người có trình độ cao (đa số là trình độ thạc sĩ trở lên). Do đó, để giải quyết những nghi ngờ có thể có liên quan đến tính tổng quát của kết quả, các thang đo này cần được xem xét thêm trong các bối cảnh, ngành nghề khác nhau. Hơn nữa, trong nghiên cứu này, tác động giữa các biến chỉ mới được xem xét dựa trên bộ dữ liệu cắt ngang thời gian; một thiết kế nghiên cứu như vậy không cho phép kiểm tra các tác động trong dài hạn (Selig & Preacher, 2009). Vì vậy, để có thể đưa ra kết luận về các liên kết nhân - quả, mô hình cần được nhân rộng với dữ liệu theo chiều dọc.

Hạn chế cuối cùng của nghiên cứu là do chỉ tiến hành khảo sát giảng viên tại một số trường đại học trên địa bàn TP. Hồ Chí Minh, nên nghiên cứu này vẫn chưa thể khái quát hóa cho tất cả giảng viên trong cả nước. Trong khi đó, ở Việt Nam, do ảnh hưởng của văn hóa vùng miền, quan điểm và nhận thức của giảng viên ở các trường thuộc các khu vực khác có thể có sự khác biệt. Vì vậy, cần thiết phải có nhiều nghiên cứu tiếp theo được thực hiện với việc khảo sát đầy đủ hơn trên địa bàn cả nước để đảm bảo cho mô hình nghiên cứu có thể đạt được kết quả toàn diện ■

---

**Tài liệu tham khảo**

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18.
- Arthaud-Day, M. L., Rode, J. C., & Turnley, W. H. (2012). Direct and contextual effects of individual values on organizational citizenship behavior in teams. *Journal of Applied Psychology*, 97(4), 792–807.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421–449.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 951–968.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441–462.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. In M. M. Chemersm & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (pp. 49–80). San Diego, CA: Academic Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2000). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire*. Mind Garden, Redwood City, CA.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2<sup>nd</sup> ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Berings, D., de Fruyt, F., & Bouwen, R. (2004). Work values and personality traits as predictors of enterprising and social vocational interests. *Personality and Individual Differences*, 36(2), 349–364.
- Belogolovsky, E., & Somech, A. (2010). Teachers’ organizational citizenship behavior: Examining the boundary between in-role behavior and extra-role behavior from the perspective of teachers, principals and parents. *Teaching and Teacher Education*, 26(4), 914–923.
- Bogler, R., & Somech, A. (2004). Influence of teacher empowerment on teachers’ organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools. *Teaching and Teacher Education*, 20(3), 277–289.
- Bottomley, P., Mostafa, A. M. S., Gould-Williams, J. S., & León-Cázares, F. (2016). The impact of transformational leadership on organizational citizenship behaviours: The contingent role of public service motivation. *British Journal of Management*, 27(2), 390–405.
- Carey, M. R. (1992). Transformational leadership and the fundamental option for self-transcendence. *The Leadership Quarterly*, 3(3), 217–236.
- Chen, X. P., Eberly, M. B., Chiang, T. J., Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2014). Affective trust in Chinese leaders: Linking paternalistic leadership to employee performance. *Journal of Management*, 40(3), 796–819.

- Davidov, E., Schmidt, P., & Schwartz, S. H. (2008). Bringing values back in: The adequacy of the European social survey to measure values in 20 countries. *Public Opinion Quarterly*, 72(3), 420–445.
- Demirtas, O., & Akdogan, A. A. (2015). The effect of ethical leadership behavior on ethical climate, turnover intention, and affective commitment. *Journal of Business Ethics*, 130(1), 59–67.
- Devece, C., Palacios-Marqués, D., & Alguacil, M. P. (2016). Organizational commitment and its effects on organizational citizenship behavior in a high-unemployment environment. *Journal of Business Research*, 69(5), 1857–1861.
- Dipaola, M., & Tschannen-Moran, M. (2001). Organizational citizenship behavior in schools and its relationship to school climate. *Journal of School Leadership*, 11(5), 424–447.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4), 735–744.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51–59.
- Euwema, M. C., Wendt, H., & van Emmerik, H. (2007). Leadership styles and group organizational citizenship behavior across cultures. *Journal of Organizational Behavior*, 28(8), 1035–1057.
- Evison, J., Bailey, L., Taylor, P., & Tubpun, T. (2019). Professional identities of lecturers in three international universities in Vietnam, Thailand and Malaysia: Multilingual professionals at work. *Compare: A Journal of Comparative and International Education*, 1–19. doi: 10.1080/03057925.2019.1608814
- Fu, P. P., Tsui, A. S., Liu, J., & Li, L. (2010). Pursuit of whose happiness? Executive leaders' transformational behaviors and personal values. *Administrative Science Quarterly*, 55(2), 222–254.
- Gilmore, P. L., Hu, X., Wei, F., Tetrick, L. E., & Zaccaro, S. J. (2013). Positive affectivity neutralizes transformational leadership's influence on creative performance and organizational citizenship behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 34(8), 1061–1075.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2<sup>nd</sup> ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2018). *Advanced Issues in Partial Least Squares Structural Equation Modeling*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hakim, W., & Fernandes, A. (2017). Moderation effect of organizational citizenship behavior on the performance of lecturers. *Journal of Organizational Change Management*, 30(7), 1136–1148.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. In *New Challenges to International Marketing* (pp. 277–319). Emerald Group Publishing Limited.
- Indarti, S. S., Fernandes, A. A. R., & Hakim, W. (2017). The effect of OCB in relationship between personality, organizational commitment and job satisfaction on performance. *Journal of Management Development*, 36(10), 1283–1293.

- Kazemipour, F., Mohamad Amin, S., & Pourseidi, B. (2012). Relationship between workplace spirituality and organizational citizenship behavior among nurses through mediation of affective organizational commitment. *Journal of Nursing Scholarship*, 44(3), 302–310.
- Khalili, A. (2017). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: The moderating role of emotional intelligence. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(7), 1004–1015.
- Kim, H. (2014). Transformational leadership, organizational clan culture, organizational affective commitment, and organizational citizenship behavior: A case of South Korea's Public sector. *Public Organization Review*, 14(3), 397–417.
- Kim, S. (2006). Public service motivation and organizational citizenship behavior in Korea. *International Journal of Manpower*, 27(8), 722–740.
- Klotz, A. C., Bolino, M. C., Song, H., & Stornelli, J. (2018). Examining the nature, causes, and consequences of profiles of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 39(5), 629–647.
- Koltko-Rivera, M. E. (2006). Rediscovering the later version of Maslow's hierarchy of needs: Self-transcendence and opportunities for theory, research, and unification. *Review of General Psychology*, 10(4), 302–317.
- Kuvaas, B. (2006). Work performance, affective commitment, and work motivation: The roles of pay administration and pay level. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 365–385.
- Lee, K., & Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 131–142.
- Levenson, M. R., Jennings, P. A., Aldwin, C. M., & Shiraishi, R. W. (2005). Self-transcendence: Conceptualization and measurement. *International Journal of Aging and Human Development*, 60(2), 127–143.
- Li, G., Rubenstein, A. L., Lin, W., Wang, M., & Chen, X. (2018). The curvilinear effect of benevolent leadership on team performance: The mediating role of team action processes and the moderating role of team commitment. *Personnel Psychology*, 71(3), 369–397.
- Liang, T. L., Chang, H. F., Ko, M. H., & Lin, C. W. (2017). Transformational leadership and employee voices in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 374–392.
- Liu, Y., & Cohen, A. (2010). Values, commitment, and OCB among Chinese employees. *International Journal of Intercultural Relations*, 34(5), 493–506.
- Luu, T. T. (2014). Paths from leadership to upward influence. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 10(3), 243–259.
- Luu, T. (2019). Relationship between benevolent leadership and the well-being among employees with disabilities. *Journal of Business Research*, 99, 282–294.
- Nahum-Shani, I., & Somech, A. (2011). Leadership, OCB and individual differences: Idiocentrism and allocentrism as moderators of the relationship between transformational and transactional leadership and OCB. *The Leadership Quarterly*, 22(2), 353–366.

- Nasra, M. A., & Heilbrunn, S. (2016). Transformational leadership and organizational citizenship behavior in the Arab educational system in Israel: The impact of trust and job satisfaction. *Educational Management Administration & Leadership*, 44(3), 380–396.
- Neill, J. (2002). Transcendence and transformation in the life patterns of women living with rheumatoid arthritis. *Advances in Nursing Science*, 24(4), 27–47.
- Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B., & Sendjaya, S. (2017). How servant leadership influences organizational citizenship behavior: The roles of LMX, empowerment, and proactive personality. *Journal of Business Ethics*, 145(1), 49–62.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2011). Affective organizational commitment and citizenship behavior: Linear and non-linear moderating effects of organizational tenure. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 528–537.
- Nguyen, T. T., Mia, L., Winata, L., & Chong, V. K. (2017). Effect of transformational-leadership style and management control system on managerial performance. *Journal of Business Research*, 70, 202–213.
- Northouse, P. G. (2015). *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Oplatka, I. (2006). Going beyond role expectations: Toward an understanding of the determinants and components of teacher organizational citizenship behavior. *Educational Administration Quarterly*, 42(3), 385–423.
- Oplatka, I. (2009). Organizational citizenship behavior in teaching. *International Journal of Educational Management*, 23(5), 375–389.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85–97.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Palmer, B., Griffin, M. T. Q., Reed, P., & Fitzpatrick, J. J. (2010). Self-transcendence and work engagement in acute care staff registered nurses. *Critical Care Nursing Quarterly*, 33(2), 138–147.
- Pham, T. V., Nghiem, T. T., Nguyen, L. M. T., Mai, T. X., & Tran, T. (2019). Exploring key competencies of mid-level academic managers in higher education in Vietnam. *Sustainability*, 11(23), 6818–6829.
- Piccolo, R.F., & Colquitt, J.A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49(2), 327–340.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and future research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563.
- Price, T.L. (2003). The ethics of authentic transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(1), 67–81.
- Qu, R., Janssen, O., & Shi, K. (2015). Transformational leadership and follower creativity: The mediating role of follower relational identification and the moderating role of leader creativity expectations. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 286–299.

- Ringle, C. M., Sarstedt, M., Mitchell, R., & Gudergan, S. P. (2020). Partial least squares structural equation modeling in HRM research. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(12), 1617–1643.
- Schwartz, S. H., Cieciuch, J., Vecchione, M., Davidov, E., Fischer, R., Beierlein, C., ... & Dirilen-Gumus, O. (2012). Refining the theory of basic individual values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 103(4), 663–688.
- Selig, J. P., & Preacher, K. J. (2009). Mediation models for longitudinal data in developmental research. *Research in Human Development*, 6(2-3), 144–164.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4(4), 577–594.
- Shore, L. M., & Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 774–780.
- Somech, A., & Drach-Zahavy, A. (2000). Understanding extra-role behavior in schools: The relationships between job satisfaction, sense of efficacy, and teachers' extra-role behavior. *Teaching and Teacher Education*, 16(5), 649–659.
- Thông tin tuyển sinh. (2019). *Các trường đại học và học viện khu vực TP. Hồ Chí Minh*. Truy cập từ [https://thongtintuyensinh.vn/Cac-truong-Dai-hoc-Hoc-vien-khu-vuc-TP-HCM\\_C51\\_D1702.htm](https://thongtintuyensinh.vn/Cac-truong-Dai-hoc-Hoc-vien-khu-vuc-TP-HCM_C51_D1702.htm)
- Truong, T. D., Hallinger, P., & Sanga, K. (2017). Confucian values and school leadership in Vietnam: Exploring the influence of culture on principal decision making. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(1), 77–100.
- van der Voet, J., Kuipers, B. S., & Groeneveld, S. (2016). Implementing change in public organizations: The relationship between leadership and affective commitment to change in a public sector context. *Public Management Review*, 18(6), 842–865.
- van Dierendonck, D., Stam, D., Boersma, P., de Windt, N., & Alkema, J. (2014). Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 544–562.
- van Dyne, L., & Ang, S. (1998). Organizational citizenship behavior of contingent workers in Singapore. *Academy of Management Journal*, 41(6), 692–703.
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Lawler, J. J., & Shi, K. (2004). The role of collective efficacy in the relations between transformational leadership and work outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(4), 515–530.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 48(3), 420–432.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601–617.
- Wong, B., & Chiu, Y. L. T. (2019). Let me entertain you: The ambivalent role of university lecturers as educators and performers. *Educational Review*, 71(2), 218–233.

- Xu, L., Wubbena, Z., & Stewart, T. (2016). Measurement invariance of second-order factor model of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) across K-12 principal gender. *Journal of Educational Administration*, 54(6), 727–748.
- Zeinabadia, H. (2010). Job satisfaction and organizational commitment as antecedents of Organizational Citizenship Behavior (OCB) of teachers. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 5, 998–1003.

## Phụ lục

### Thang đo lường các biến ẩn

| Biến ẩn                         | Thành phần               | Biến quan sát                                                                                       |
|---------------------------------|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Phong cách lãnh đạo chuyển dạng | Ảnh hưởng lý tưởng       | Tôi tự hào về Ban lãnh đạo trực tiếp của tôi.                                                       |
|                                 |                          | Ban lãnh đạo trực tiếp hy sinh lợi ích riêng của mình vì lợi ích chung.                             |
|                                 |                          | Ban lãnh đạo trực tiếp luôn nhận được sự tôn trọng của tôi.                                         |
|                                 |                          | Ban lãnh đạo trực tiếp luôn thể hiện được năng lực và sự tự tin.                                    |
|                                 |                          | Ban lãnh đạo trực tiếp truyền cảm hứng cho tôi về những giá trị và niềm tin của họ.                 |
|                                 |                          | Ban lãnh đạo trực tiếp là hình mẫu chuẩn mực về đạo đức.                                            |
|                                 |                          | Ban lãnh đạo trực tiếp luôn quan tâm đến các vấn đề đạo đức.                                        |
|                                 | Động lực truyền cảm hứng | Ban lãnh đạo trực tiếp nhấn mạnh tầm quan trọng về sứ mệnh của tập thể.                             |
|                                 |                          | Ban lãnh đạo trực tiếp luôn nói về tương lai của Khoa/Trường một cách đầy lạc quan.                 |
|                                 |                          | Ban lãnh đạo trực tiếp bày tỏ sự tin tưởng rằng chúng tôi sẽ đạt được mục tiêu đề ra.               |
|                                 |                          | Ban lãnh đạo trực tiếp nhiệt tình hướng dẫn tôi về những gì cần phải hoàn thành.                    |
|                                 | Kích thích trí tuệ       | Ban lãnh đạo trực tiếp khơi dậy nhận thức trong tôi về các vấn đề quan trọng của Khoa/Trường.       |
|                                 |                          | Ban lãnh đạo trực tiếp thường phản biện lại những giả định của tôi để xem có phù hợp hay không.     |
|                                 |                          | Ban lãnh đạo trực tiếp tìm kiếm những quan điểm khác nhau khi giải quyết các vấn đề.                |
|                                 |                          | Ban lãnh đạo trực tiếp thường gợi ý cho tôi những cách làm mới trong quá trình thực hiện công việc. |
|                                 | Quan tâm cá nhân         | Ban lãnh đạo trực tiếp thường gợi ý các góc nhìn khác nhau của một vấn đề.                          |
|                                 |                          | Ban lãnh đạo trực tiếp luôn quan tâm đến công việc của từng giảng viên.                             |
|                                 |                          | Ban lãnh đạo trực tiếp tập trung phát triển những điểm mạnh của từng giảng viên.                    |
|                                 |                          | Ban lãnh đạo trực tiếp dành nhiều thời gian hướng dẫn và góp ý cho từng giảng viên.                 |
| Sự cam kết về khía              |                          | Ban lãnh đạo trực tiếp thể hiện sự quan tâm đến giảng viên theo những cách khác nhau.               |
|                                 |                          |                                                                                                     |
| Sự cam kết về khía              |                          | Ngôi trường này có rất nhiều ý nghĩa đối với cá nhân tôi.                                           |
|                                 |                          | Tôi thích thảo luận về Trường của tôi với những người khác.                                         |

| Biến ẩn                  | Thành phần                        | Biến quan sát                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| cạnh cảm xúc với tổ chức |                                   | <p>Tôi rất hạnh phúc khi dành phần còn lại trong sự nghiệp của tôi với ngôi trường này.</p> <p>Hầu hết các ngày, tôi luôn nhiệt huyết với công việc giảng dạy.</p> <p>Tôi sẵn sàng làm bất cứ điều gì cho ngôi trường của tôi.</p> <p>Tôi rất quan tâm đến sự phát triển của nhà trường.</p>                                                                                                                                                                                                                                    |
| Hành vi công dân tổ chức | Hành vi công dân hướng về cá nhân | <p>Tôi sẵn lòng giúp đỡ những đồng nghiệp vắng mặt/ nghỉ phép.</p> <p>Tôi sẵn lòng giúp đỡ những đồng nghiệp có khối lượng công việc nhiều.</p> <p>Tôi luôn hỗ trợ Ban lãnh đạo trực tiếp trong công việc cho dù không được yêu cầu.</p> <p>Tôi thường dành thời gian để lắng nghe những lo lắng và các vấn đề của đồng nghiệp.</p> <p>Tôi luôn cố gắng để giúp đỡ các đồng nghiệp mới.</p> <p>Tôi luôn quan tâm đến các đồng nghiệp khác.</p> <p>Tôi luôn cung cấp thông tin hữu ích cho các đồng nghiệp.</p>                  |
|                          | Hành vi công dân hướng về tổ chức | <p>Tôi được ghi nhận là chuyên cần trong công việc, thậm chí là vượt quá nghĩa vụ.</p> <p>Tôi luôn thông báo trước, khi không thể đến lớp.</p> <p>Tôi chỉ xin nghỉ phép khi có lý do quan trọng.</p> <p>Khi làm việc tôi ít khi sử dụng điện thoại cho các cuộc trò chuyện cá nhân.</p> <p>Tôi ít khi phàn nàn về các vấn đề nhỏ nhất.</p> <p>Tôi luôn giữ gìn và bảo vệ tài sản của nhà trường.</p> <p>Tôi tự giác tuân theo các quy tắc và quy định không chính thức nhằm duy trì các yêu cầu của Ban lãnh đạo trực tiếp.</p> |
| Sự vượt qua cái tôi      | Tinh thần toàn cầu                | <p>Tôi cho rằng điều quan trọng là tất cả mọi người trên thế giới nên được đối xử công bằng.</p> <p>Tôi tin rằng tất cả mọi người nên có những cơ hội như nhau trong cuộc sống.</p> <p>Tôi luôn lắng nghe những ý kiến trái chiều từ những người xung quanh.</p> <p>Ngay cả khi có bất đồng quan điểm với những người khác, tôi vẫn muốn hiểu họ.</p> <p>Tôi có niềm tin mãnh liệt rằng mọi người nên quan tâm đến việc bảo vệ môi trường sống.</p> <p>Bảo vệ môi trường xung quanh là điều quan trọng đối với tôi.</p>         |

| Biến   n | Thành phần   | Biến quan sát                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|          | Lòng nhân từ | Đối với tôi giúp đỡ những người xung quanh là điều quan trọng.<br>Tôi luôn quan tâm đến niềm hạnh phúc của những người khác.<br>Đối với tôi sự trung nghĩa với bạn bè là điều quan trọng.<br>Tôi luôn làm hết sức mình với những người gần gũi, thân thiết với tôi. |