



Tác động của quá trình quản trị tri thức tới kết quả hoạt động của các doanh nghiệp Việt Nam

NGUYỄN DUY THÀNH^{a,*}, HOÀNG VĂN NAM^b, ĐÀO THỊ THANH LAM^c

^a Đại học Thăng Long, Hà Nội

^b Công ty cổ phần đào tạo và công nghệ STEC

^c FPT University

THÔNG TIN	TÓM TẮT
Ngày nhận: 09/01/2023 Ngày nhận lại: 25/03/2023 Duyệt đăng: 27/03/2023 Mã phân loại JEL: M10; M12; M14. Từ khóa: Kết quả hoạt động; Quá trình quản trị tri thức; Quan điểm dựa trên tri thức. Keywords: Firm performance; Knowledge process capability; Knowledge-based view.	Dựa trên quan điểm về tri thức, nghiên cứu này đánh giá tác động của quá trình quản trị tri thức tới kết quả hoạt động của 482 doanh nghiệp Việt Nam. Kết quả phân tích mô hình SEM cho thấy trong số 4 nhân tố của quá trình quản trị tri thức thì thu nhận tri thức, chuyển giao tri thức và ứng dụng tri thức tác động tích cực tới kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Tuy nhiên, nghiên cứu chưa tìm thấy bằng chứng thống kê cho thấy bảo vệ tri thức tác động tới kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Trong số các nhân tố của quá trình quản trị tri thức, từ dữ liệu mẫu thu thập được, chuyển giao tri thức tác động lớn nhất tới kết quả hoạt động. Ngoài ra, thu nhận tri thức cũng tác động tích cực tới ứng dụng tri thức trong các doanh nghiệp Việt Nam. Đồng thời, ứng dụng tri thức là trung gian một phần trong mối quan hệ giữa thu nhận tri thức và kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Abstract Through knowledge-based view, this study assesses the impact of the knowledge process capability on firm performance of 482 Vietnamese enterprises. The results of SEM model analysis show that among the four factors of the knowledge process capability, knowledge acquisition, knowledge conversion and knowledge application have a positive impact on firm performance. However, knowledge protection insignificantly affects on firm performance. Among the factors of the

* Tác giả liên hệ.

Email: thanhduy1989@gmail.com (Nguyễn Duy Thành), namhv@stec.vn (Hoàng Văn Nam), lamdtt5@fe.edu.vn (Đào Thị Thanh Lam).
Trích dẫn bài viết: Nguyễn Duy Thành, Hoàng Văn Nam, & Đào Thị Thanh Lam. (2023). Tác động của quá trình quản trị tri thức tới kết quả hoạt động của các doanh nghiệp Việt Nam. *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh Châu Á*, 34(2), 126–140.

knowledge process capability, knowledge conversion has the greatest impact on firm performance. In addition, knowledge acquisition also has a positive impact on knowledge application in Vietnamese enterprises. Beside, knowledge application is a partial intermediation in the relationship between knowledge acquisition and firm performance.

1. Giới thiệu

Thế kỷ 21 được coi là thế kỷ của nền kinh tế dựa vào tri thức nên các doanh nghiệp sở hữu tri thức sẽ cải thiện được kết quả hoạt động và nâng cao được lợi thế cạnh tranh (Chang & Chuang, 2011). Bởi vì nền tảng của lợi thế cạnh tranh trong các doanh nghiệp đã chuyển từ nguồn lực hữu hình sang nguồn lực tri thức (Wong & Aspinwall, 2005; Tan & Wong, 2015). Đồng thời, dưới áp lực của sự cạnh tranh khốc liệt, chủ nghĩa toàn cầu hóa cùng sự phát triển nhanh chóng của khoa học công nghệ, quản trị tri thức đóng một vai trò thiết yếu trong sự thành công của doanh nghiệp (Tan & Wong, 2015). Quản trị tri thức giúp cho doanh nghiệp hình thành nên năng lực cơ sở hạ tầng tri thức, qua đó tạo điều kiện thuận lợi để triển khai quá trình quản trị tri thức trong doanh nghiệp (Gold và cộng sự, 2001; Wong & Aspinwall, 2005; Mills & Smith, 2011; Iqbal và cộng sự, 2019). Thông qua quá trình quản trị tri thức, người lao động sẽ được khuyến khích thảo luận và chia sẻ kiến thức trong các nhóm làm việc để có thể sáng tạo ra những tri thức mới cũng như áp dụng những kiến thức đã được học vào công việc, qua đó nâng cao được năng suất lao động cũng như kết quả hoạt động của doanh nghiệp (Gold và cộng sự, 2001; Pérez-López & Alegre, 2012; Rehman & Iqbal, 2020). Ngày càng có nhiều bằng chứng đáng tin cậy trên thực tế chỉ ra rằng quản trị tri thức giúp các doanh nghiệp có thể cải thiện được năng suất và kết quả hoạt động (Gold và cộng sự, 2001; Mills & Smith, 2011; Tan & Wong, 2015). Do vậy, nghiên cứu về tác động của quản trị tri thức tới kết quả hoạt động của doanh nghiệp là một đề tài quan trọng, vừa có tính lý luận lại vừa có tính thực tiễn.

Tại Việt Nam và trên thế giới hiện nay đang tồn tại rất nhiều thang đo về quá trình quản trị tri thức trong doanh nghiệp với nhiều nhân tố khác nhau (Gold và cộng sự, 2001; Seleim & Khalil, 2007; Tan & Wong, 2015). Mô hình nghiên cứu được khởi xướng bởi Gold và cộng sự (2001) được thừa nhận rộng rãi như một tập hợp những nhân tố quan trọng nhất của quá trình quản trị tri thức gồm có: Thu nhận tri thức, chuyển giao tri thức, ứng dụng tri thức và bảo vệ tri thức (Seleim & Khalil, 2007; Mills & Smith, 2011; Pérez-López & Alegre, 2012; Abu-Bakar và cộng sự, 2016). Tuy nhiên, hầu như các nghiên cứu trước đây mới chỉ đánh giá tác động của các nhân tố của quá trình quản trị tri thức tới kết quả hoạt động của doanh nghiệp (Gold và cộng sự, 2001; Mills & Smith, 2011; Tan & Wong, 2015; Ngoc-Tan & Gregar, 2019). Trong khi đó, mối quan hệ giữa thu nhận tri thức và ứng dụng tri thức hiếm khi được quan tâm nghiên cứu (Seleim & Khalil, 2007). Do vậy, nghiên cứu này sẽ mở rộng mô hình nghiên cứu của Gold và cộng sự (2001) bằng cách đánh giá thêm tác động của thu nhận tri thức tới ứng dụng tri thức, đồng thời khám phá vai trò trung gian của ứng dụng tri thức trong mối quan hệ giữa thu nhận tri thức và kết quả hoạt động. Đây là một mối quan hệ quan trọng nhưng lại ít được quan tâm nghiên cứu tại Việt Nam và trên thế giới.

Ngoài ra, kết quả hoạt động của doanh nghiệp trước đây thường được đo lường bằng các chỉ tiêu tài chính (Huselid, 1995; Delery & Doty, 1996). Tuy nhiên, các chỉ tiêu tài chính không thể phản ánh

được cảm nhận về năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp (Lin, 2013; Lu và cộng sự, 2015). Do đó, kết quả hoạt động của doanh nghiệp cần được đánh giá dựa trên một thang đo cảm nhận gồm các chỉ tiêu tài chính và phi tài chính (Delaney & Huselid, 1996; Lin, 2013; Lu và cộng sự, 2015). Chính vì vậy, dựa trên nhu cầu lý luận và thực tiễn, nghiên cứu này phát triển một mô hình tổng hợp đánh giá mối quan hệ giữa quá trình quản trị tri thức và kết quả hoạt động của các doanh nghiệp Việt Nam.

2. Tổng quan nghiên cứu và cơ sở lý luận

2.1. Quá trình quản trị tri thức

Tại Việt Nam và trên thế giới đang tồn tại khá nhiều định nghĩa về quá trình quản trị tri thức (Gold và cộng sự, 2001; Pérez-López & Alegre, 2012; Ngoc-Tan & Gregar, 2019). Nonaka và Takeuchi (1995) định nghĩa quá trình quản trị tri thức liên quan đến việc sáng tạo tri thức của các cá nhân và tổ chức. Ngoài ra, Alavi và Leidner (2001) coi quá trình quản trị tri thức sẽ giúp bổ sung tri thức và tạo ra giá trị cho doanh nghiệp. Tan và Wong (2015) định nghĩa quá trình quản trị tri thức là một tập hợp các hoạt động tri thức giúp doanh nghiệp nâng cao kết quả hoạt động gồm có 6 yếu tố: (1) Thu nhận tri thức, (2) hình thành và sáng tạo tri thức, (3) sử dụng và ứng dụng tri thức, (4) lưu trữ và cập nhật tri thức, (5) chia sẻ và chuyển giao tri thức, và (6) bảo vệ tri thức. Còn tại Việt Nam, Ngoc-Tan và Gregar (2019) định nghĩa quá trình quản trị tri thức còn bao gồm việc các tổ chức phổ biến tri thức mà họ thu nhận được giữa các thành viên, gồm có ba nhân tố: (1) Thu nhận tri thức, (2) phân phối tri thức, và (3) ứng dụng tri thức. Tuy nhiên, nhiều nghiên cứu cho rằng quá trình quản trị tri thức sẽ giúp doanh nghiệp tận dụng được lợi thế của năng lực cơ sở hạ tầng tri thức với bốn nhân tố: (1) Thu nhận tri thức, (2) chuyển giao tri thức, (3) ứng dụng tri thức, và (4) bảo vệ tri thức (Gold và cộng sự, 2001; Mills & Smith, 2011; Pérez-López & Alegre, 2012; Abu-Bakar và cộng sự, 2016). Trong đó:

- *Thu nhận tri thức*: Là quá trình tập hợp hay nắm giữ tri thức từ sự hợp tác giữa các cá nhân bên trong doanh nghiệp hay từ sự tương tác giữa doanh nghiệp với các đối tác bên ngoài. Thu nhận tri thức bên trong doanh nghiệp được diễn ra khi các cá nhân tham gia và tương tác với nhau để thực hiện các nhiệm vụ công việc (Nonaka & Takeuchi, 1995; Gharakhani & Mousakhani, 2012). Và thông qua các hoạt động tuyển dụng, đào tạo, doanh nghiệp cũng có thể thu thập được tri thức từ các nguồn bên ngoài (Grant, 1996).

- *Chuyển giao tri thức*: Là quá trình chuyển đổi kiến thức thu thập được từ những nguồn lực bên trong và bên ngoài thành những dạng hữu ích giúp cho doanh nghiệp gia tăng năng suất và kết quả hoạt động (Gold và cộng sự, 2001; Mills & Smith, 2011).

- *Ứng dụng tri thức*: Là quá trình sử dụng tốt những tri thức thực tế trong doanh nghiệp (O'Dell & Grayson, 1998; Gold & cộng sự, 2001). Đó là quá trình người lao động sử dụng kiến thức được học để giải quyết các vấn đề trong tổ chức cũng như tạo ra sản phẩm, quy trình hiệu quả hơn và ít mắc phải lỗi hơn (Gold và cộng sự, 2001).

- *Bảo vệ tri thức*: Bảo vệ tri thức là quá trình doanh nghiệp đảm bảo cho các nguồn tri thức không bị đánh cắp và mất mát một cách bất hợp pháp (Gold và cộng sự, 2001; Mills & Smith, 2011; Tan & Wong, 2015). Đồng thời, bảo vệ tri thức là cần thiết để đảm bảo hiệu quả và kiểm soát bên trong tổ chức (Mills & Smith, 2011). Doanh nghiệp có thể bảo vệ tri thức thông qua các luật lệ, bằng sáng

chế, quy tắc lao động hay phát triển công nghệ để hạn chế quyền truy cập vào những tri thức quan trọng (Lee & Yang, 2000; Gold và cộng sự, 2001).

2.2. *Kết quả hoạt động*

Tổng quan nghiên cứu cho thấy tại Việt Nam và trên thế giới hiện nay tồn tại rất nhiều định nghĩa và thang đo về kết quả hoạt động của doanh nghiệp (Delery & Doty, 1996; Delaney & Huselid, 1996; Alaarj và cộng sự, 2016; Tan & Wong, 2015). Lebars và Euske (2006) định nghĩa kết quả hoạt động bao gồm các chỉ số tài chính và phi tài chính phản ánh thông tin về mức độ doanh nghiệp đạt được các kết quả và mục tiêu trong một khoảng thời gian nhất định. Các nghiên cứu trước đây thường sử dụng các chỉ tiêu tài chính để đánh giá kết quả hoạt động của doanh nghiệp như: Doanh thu, lợi nhuận, tỷ suất sinh lời trên vốn chủ sở hữu (ROE), tỷ suất sinh lời trên tổng tài sản (ROA), tỷ suất sinh lời trên vốn đầu tư (ROI) hay Tobin'q (Huselid, 1995; Delery & Doty, 1996).

Tuy nhiên, các thang đo tài chính rất khó đánh giá được các chỉ tiêu như sự hài lòng của khách hàng, tinh thần làm việc của nhân viên (Dent, 1991). Ngoài ra, Lin (2013) cho rằng kết quả hoạt động của doanh nghiệp có thể được đo lường bằng các thang đo tài chính hoặc các thang đo cảm nhận, vì các thang đo cảm nhận được chứng minh là tương quan cao với các thang đo tài chính. Dựa trên thang đo về kết quả hoạt động được xây dựng bởi Delaney và Huselid (1996), nghiên cứu của Lu và cộng sự (2015) đã phát triển thang đo cảm nhận về kết quả thị trường với các chỉ tiêu tài chính và phi tài chính, gồm có: Tỷ lệ tăng trưởng doanh số, thị phần, vị thế cạnh tranh, doanh thu và kết quả hoạt động tổng thể của doanh nghiệp. Thang đo về kết quả thị trường được đánh giá là có độ tin cậy cao và rất phù hợp với các doanh nghiệp trong bối cảnh nền kinh tế Việt Nam (Nguyễn Duy Thành, 2020).

2.3. *Mối quan hệ giữa cơ sở hạ tầng tri thức và kết quả hoạt động*

Quan điểm dựa trên tri thức (Knowledge-Based View – KBV) được bắt nguồn từ quan điểm dựa trên nguồn lực (Resources Based View – RBV) bởi vì tri thức là một nguồn lực độc đáo và vô cùng quan trọng để tạo ra lợi thế cạnh tranh (Grant, 1996). Quan điểm dựa trên tri thức cho rằng tri thức là một nguồn lực mà đối thủ cạnh tranh không thể bắt chước và do vậy, doanh nghiệp có thể nâng cao lợi thế cạnh tranh và đạt được kết quả hoạt động vượt trội (Kim và cộng sự, 2014). Nhiều nghiên cứu trên thế giới đã kết luận rằng quá trình quản trị tri thức bao gồm: Thu nhận tri thức, sáng tạo tri thức, chuyển giao tri thức và ứng dụng tri thức là những nhân tố then chốt để gia tăng năng lực cạnh tranh cho doanh nghiệp (Nonaka & Takeuchi, 1995; Grant, 1996; Seleim & Khalil, 2007).

- *Thu nhận tri thức*: Thu nhận tri thức diễn ra cả bên trong và bên ngoài doanh nghiệp (Gold và cộng sự, 2001; Gharakhani & Moushakhani, 2012). Những doanh nghiệp có khả năng thu nhận kiến thức từ bên trong và bên ngoài có thể giảm thiểu sự không chắc chắn và đạt được nhiều sự khác biệt về hành chính, công nghệ, phản ứng nhanh hơn với những thay đổi, gia tăng quá trình quản trị hành chính cũng như đạt được nhiều thành tựu về đổi mới và sáng tạo, qua đó có được những kết quả hoạt động tốt hơn so với các đối thủ cạnh tranh (Gold và cộng sự, 2001; Yli-Renko và cộng sự, 2001; Sarin & McDermott, 2003; Chen & Huang, 2009; Gharakhani & Moushakhani, 2012). Thu nhận tri thức phản ánh khả năng hấp thụ tri thức của doanh nghiệp và trong quá trình thu nhận tri thức, doanh nghiệp sẽ sáng tạo ra tri thức mới dựa trên tri thức hiện có (Gold và cộng sự, 2001; Gharakhani & Moushakhani, 2012). Do đó, thu nhận tri thức được xem một năng lực quan trọng giúp doanh nghiệp tạo ra lợi thế cạnh tranh (Cohen & Levinthal, 1990; Pérez-López & Alegre, 2012). Đồng thời, thu nhận tri thức từ những nguồn đáng tin cậy có thể giúp người lao động giải quyết được những vấn đề

tại nơi làm việc cũng như nâng cao kết quả làm việc của cá nhân, qua đó gia tăng được kết quả hoạt động cho doanh nghiệp (Gold và cộng sự, 2001; Mills & Smith, 2011; Tan & Wong, 2015). Nhiều nghiên cứu đã cho thấy thu nhận tri thức tác động tích cực tới kết quả hoạt động của doanh nghiệp (Mills & Smith, 2011; Alaarj và cộng sự, 2016). Vì vậy, giả thuyết nghiên cứu thứ nhất như sau:

Giả thuyết H₁: Thu nhận tri thức tác động tích cực tới kết quả hoạt động của doanh nghiệp.

- *Chuyển giao tri thức*: Quá trình chuyển giao tri thức sẽ giúp cho doanh nghiệp chuyển đổi những “tri thức ẩn” thành “tri thức hiện”, và nếu những tri thức ẩn này không được chuyển đổi sẽ khiến cho doanh nghiệp mất đi hiệu quả đổi mới cũng như hiệu quả hoạt động (Gold và cộng sự, 2001). Ngoài ra, quá trình chuyển giao tri thức xảy ra dọc theo chuỗi cung ứng sẽ giúp doanh nghiệp chuyển đổi dữ liệu thành thông tin và thông tin thành tri thức, qua đó tối đa hóa quá trình chuyển giao tri thức, dẫn tới gia tăng kết quả hoạt động cho doanh nghiệp (Bhatt, 2001; Mills & Smith, 2011). Bên cạnh đó, tri thức cụ thể trong một lĩnh vực nằm ở các bộ phận khác nhau trong doanh nghiệp, vì vậy, các doanh nghiệp cần phải tích hợp và chuyển giao tri thức để làm giảm sự lãng phí cũng như loại bỏ được những tri thức không phù hợp (Grant, 1996; Davenport & Klahr, 1998; Gold và cộng sự, 2001). Đồng thời, thông qua quá trình tương tác và trao đổi thông tin, các cá nhân và bộ phận trong doanh nghiệp có thể chia sẻ tri thức để gia tăng sự hiểu biết chung, giúp cho cá nhân ở các bộ phận khác nhau có thể cùng tham gia vào một dự án trong doanh nghiệp, qua đó gia tăng kết quả hoạt động cho cả doanh nghiệp (Alavi & Leidner, 2001; Pérez-López & Alegre, 2012). Nhiều nghiên cứu đã đưa ra kết luận rằng chuyển giao tri thức tác động tích cực tới kết quả hoạt động của doanh nghiệp (Alaarj và cộng sự, 2016; Zaied và cộng sự, 2012). Do đó, giả thuyết nghiên cứu thứ hai như sau:

Giả thuyết H₂: Chuyển giao tri thức tác động tích cực tới kết quả hoạt động của doanh nghiệp.

- *Ứng dụng tri thức*: Việc ứng dụng hay sử dụng tri thức làm cho doanh nghiệp liên tục chuyển đổi kiến thức chuyên môn thành các sản phẩm phù hợp, đáp ứng nhu cầu thay đổi của khách hàng, do đó có thể đạt được lợi thế cạnh tranh (Gold và cộng sự, 2001; Mills & Smith, 2011; Abu-Bakar và cộng sự, 2016). Đổi mới và phát triển một sản phẩm đòi hỏi sự kết hợp đầu vào của rất nhiều tri thức thuộc các lĩnh vực khác nhau trong doanh nghiệp (Yli-Renko và cộng sự, 2001). Một ứng dụng sâu hơn của tri thức, đặc biệt là trong lĩnh vực nghiên cứu và phát triển (R&D) có thể giúp doanh nghiệp liên tục chuyển dịch kiến thức chuyên môn thành những sản phẩm mới có tính cạnh tranh cao hơn trên thị trường (Sarin & McDermott, 2003; Chen & Huang, 2009). Bên cạnh đó, bằng việc ứng dụng tri thức mới vào công việc, các cá nhân có thể giảm thiểu những sai sót, nâng cao năng suất lao động và giảm dư thừa, qua đó doanh nghiệp có thể đẩy nhanh quá trình đổi mới về hành chính và công nghệ để đạt được những kết quả hoạt động tốt hơn (Gold và cộng sự, 2001; Sarin & McDermott, 2003; Chen & Huang, 2009; Lu và cộng sự, 2015). Về lâu dài, các doanh nghiệp sáng tạo ra tri thức mới với chi phí thấp và nhanh hơn các đối thủ cạnh tranh có thể áp dụng tri thức mới hiệu quả hơn, dẫn tới gia tăng lợi thế cạnh tranh (Gold và cộng sự, 2001; Droge và cộng sự, 2003; Mills & Smith, 2011). Vì vậy, các doanh nghiệp sử dụng tốt tri thức sẽ thích ứng nhanh hơn với sự thay đổi của môi trường, gia tăng đổi mới, đẩy nhanh tốc độ thương mại hóa sản phẩm, qua đó nâng cao được kết quả hoạt động (Gold và cộng sự, 2001; Mills & Smith, 2011; Zaied và cộng sự, 2012; Alaarj và cộng sự, 2016; Tan & Wong, 2015). Nhiều nghiên cứu đã cho thấy ứng dụng tri thức tác động tích cực tới kết quả hoạt động của doanh nghiệp (Alaarj và cộng sự, 2016; Gharakhani & Moushakhani, 2012). Vì vậy, giả thuyết nghiên cứu thứ ba như sau:

Giả thuyết H₃: Ứng dụng tri thức tác động tích cực tới kết quả hoạt động của doanh nghiệp.

- *Bảo vệ tri thức*: Là quá trình quan trọng giúp đảm bảo an toàn cho tri thức, giúp cho doanh nghiệp hình thành và duy trì được lợi thế cạnh tranh so với các đối thủ trên thị trường (Nonaka & Takeuchi, 1995). Đặc biệt trong thời kỳ mà các phương tiện truyền thông được sử dụng rộng rãi như ngày nay, việc đầu tư vào bảo vệ tri thức có thể giúp doanh nghiệp cản trở hoặc hạn chế việc rò rỉ tri thức ra bên ngoài khiến cho doanh nghiệp mất đi lợi thế cạnh tranh (de Faria & Sofka, 2010). Do đó, bảo vệ tri thức giúp các doanh nghiệp tạo ra rào cản khỏi sự đánh cắp và đạt được những kết quả hoạt động tốt hơn (Gold và cộng sự, 2001; Mills & Smith, 2011; Abu-Bakar và cộng sự, 2016). Nhiều nghiên cứu đã cho thấy bảo vệ tri thức tác động tích cực tới kết quả hoạt động của doanh nghiệp (Mills & Smith, 2011; Alaarj và cộng sự, 2016). Do đó, giả thuyết nghiên cứu thứ tư như sau:

Giả thuyết H4: Bảo vệ tri thức tác động tích cực tới kết quả hoạt động của doanh nghiệp.

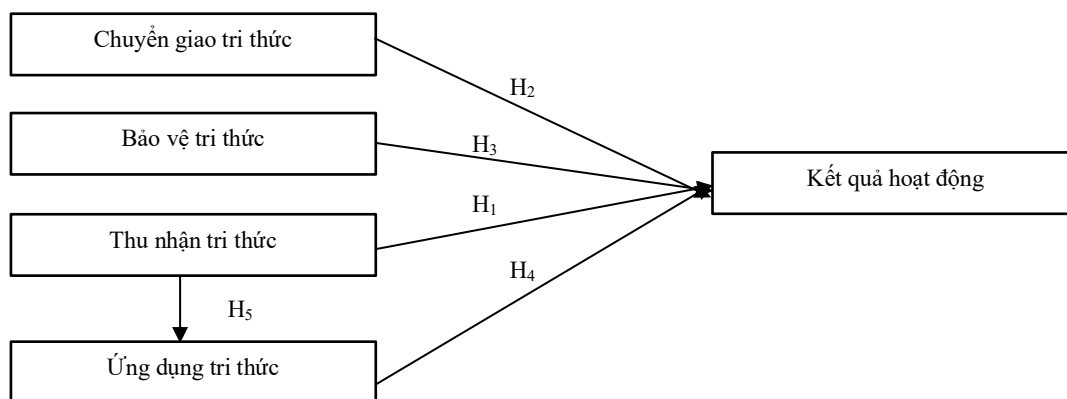
Ngoài ra, thông qua quá trình thu nhận tri thức, người lao động có thể áp dụng tri thức hiện có để sáng tạo ra tri thức mới (Gold và cộng sự, 2001). Vì vậy, thu nhận tri thức được xem như một năng lực then chốt giúp doanh nghiệp ứng dụng tri thức để tạo ra lợi thế cạnh tranh (Cohen & Levinthal, 1990). Nghiên cứu của Seleim và Khalil (2007) kết luận rằng các doanh nghiệp càng thu nhận tốt tri thức sẽ càng ứng dụng tri thức hiệu quả. Do vậy, giả thuyết nghiên cứu thứ năm như sau:

Giả thuyết H5: Thu nhận tri thức tác động tích cực tới ứng dụng tri thức.

Bên cạnh đó, quá trình người lao động thu nhận tri thức cả bên trong và bên ngoài doanh nghiệp sẽ giúp cho quá trình ứng dụng tri thức của người lao động vào công việc thực tế được diễn ra nhanh chóng và thuận lợi hơn (Cohen & Levinthal, 1990). Đồng thời, khi quá trình ứng dụng tri thức được triển khai đồng bộ trong toàn bộ doanh nghiệp sẽ thúc đẩy người lao động chuyển đổi tri thức thành các sản phẩm và dịch vụ mới có tính cạnh tranh cao hơn so với các đối thủ trên thị trường để đáp ứng tối đa nhu cầu của khách hàng, qua đó mang lại kết quả hoạt động tốt hơn, được phản ánh trong báo cáo kết quả kinh doanh cũng như mức độ tăng trưởng của thị phần (Gold và cộng sự, 2001; Mills & Smith, 2011; Lu và cộng sự, 2015). Vì vậy, có thể thấy, ứng dụng tri thức là trung gian trong mối quan hệ giữa thu nhận tri thức và kết quả hoạt động. Giả thuyết nghiên cứu thứ 6 như sau:

Giả thuyết H6: Ứng dụng tri thức là trung gian trong mối quan hệ giữa thu nhận tri thức và kết quả hoạt động.

Dựa trên cơ sở lý luận và tổng quan nghiên cứu về mối quan hệ giữa quá trình quản trị tri thức và kết quả hoạt động, mô hình nghiên cứu được đề xuất như sau:



Hình 1. Mô hình nghiên cứu

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Mẫu nghiên cứu

Tính tới hết năm 2021, Việt Nam có 857.500 doanh nghiệp đang hoạt động (Bộ Kế hoạch và Đầu tư, 2022). Việc khảo sát dữ liệu sơ cấp tại Việt Nam gặp rất nhiều khó khăn nên thay vì chọn mẫu ngẫu nhiên, nhóm tác giả đã sử dụng phương pháp chọn mẫu thuận tiện. Bảng hỏi khảo sát được thiết kế trên giấy A4 và Google Form, sau đó gửi tới 1.500 doanh nghiệp theo dữ liệu của Tổng Cục Thuế (Bộ Tài Chính) tại 31 tỉnh/thành phố trên cả ba miền Bắc, Trung, Nam của Việt Nam trong khoảng thời gian 04 tháng từ ngày 1/2/2021–1/5/2021, và thu về được 539 phiếu trả lời (35,9%). Sau khi sàng lọc và loại bỏ các bảng hỏi không phù hợp, 479 bảng hỏi (88,9%) đủ tiêu chuẩn để phân tích trên SPSS 20 và AMOS 22. Đối tượng trả lời khảo sát gồm 277 giám đốc (57,5%) và 205 (42,5%) phó giám đốc. Mỗi doanh nghiệp chỉ trả lời 01 phiếu khảo sát.

3.2. Thang đo nghiên cứu

3.2.1. Quá trình quản trị tri thức

Quá trình quản trị tri thức gồm 4 nhân tố: (1) Thu nhận tri thức, (2) chuyển giao tri thức, (3) ứng dụng tri thức, và (4) bảo vệ tri thức được dựa trên các nghiên cứu của Gold và cộng sự (2001), Mills và Smith (2011). Thang đo quá trình quản trị tri thức bao gồm 25 chỉ báo theo thang đo Likert với 5 mức, mức 1 là “Rất không đồng ý” và mức 5 là “Rất đồng ý”.

3.2.2. Kết quả hoạt động

Kết quả hoạt động dựa trên thang đo về kết quả thị trường được phát triển bởi Delaney và Huselid (1996) và sử dụng trong nghiên cứu của Lu và cộng sự (2015). Thang đo kết quả thị trường có 5 chỉ báo, dựa trên thang đo Likert với 5 mức, mức 1 là “Rất không đồng ý” và mức 5 là “Rất đồng ý”.

3.3. Kiểm tra sai lệch theo phương pháp chung (Common Method Bias)

Nghiên cứu này chỉ sử dụng duy nhất một phương pháp thu thập dữ liệu sơ cấp từ việc một nhà quản trị trong doanh nghiệp trả lời tất cả các câu hỏi về cả biến độc lập và biến phụ thuộc nên sai lệch theo phương pháp chung có thể xảy ra (Podsakoff & Organ, 1986). Do vậy, để tránh hiện tượng sai

lệch theo phương pháp chung, nghiên cứu này đã sử dụng phương pháp ẩn danh, đồng thời thiết kế bảng hỏi khảo sát với các biến độc lập ở trước các biến phụ thuộc. Đồng thời, sau khi thu thập xong dữ liệu sơ cấp, nhóm tác giả đã sử dụng kiểm định Harman với phương pháp phân tích thành phần chính (Principal Components Analysis – PCA) và phép xoay Varimax để đánh giá sai lệch theo phương pháp chung. Kết quả cho thấy khi cố định tất cả các biến quan sát được cố định thành một nhân tố duy nhất thì tổng phương sai trích tích lũy là $35,484 < 40\%$, nên sai lệch theo phương pháp chung không ảnh hưởng tới kết quả nghiên cứu (Podsakoff & Organ, 1986).

4. Kết quả

4.1. Thống kê mô tả dữ liệu

Về quy mô doanh nghiệp (tính theo số lao động), 215 doanh nghiệp có số lao động từ 50 tới 100 người (44,6%), 139 doanh nghiệp có số lao động từ 100 tới 200 người (28,8%), và 128 doanh nghiệp lớn có số lao động trên 200 người (26,6%).

Về số năm hoạt động, các doanh nghiệp có thời gian hoạt động từ 5–10 năm là 137 doanh nghiệp (28,4%), từ 10–15 năm có 185 doanh nghiệp (38,4%), 15–20 năm có 113 doanh nghiệp (23,4%), và trên 20 năm có 47 doanh nghiệp (9,8%).

Về doanh thu, dưới 10 tỷ có 125 doanh nghiệp (25,9%), 10–20 tỷ có 179 doanh nghiệp (37,1%), 20–30 tỷ có 137 doanh nghiệp (28,4%), và trên 30 tỷ có 41 doanh nghiệp (8,5%).

Bảng 1.

Thống kê mô tả mẫu nghiên cứu

Đặc điểm	Tần số	Tỷ lệ (%)
<i>Quy mô</i>		
50–100 lao động	215	44,89
100–200 lao động	139	29,02
Trên 200 lao động	125	26,09
<i>Số năm hoạt động</i>		
5–10 năm	136	28,39
10–15 năm	185	38,62
15–20 năm	112	23,38
Trên 20 năm	46	9,6
<i>Doanh thu</i>		
Dưới 10 tỷ	123	25,6
10–20 tỷ	179	37,3
20–30 tỷ	136	28,39
Trên 30 tỷ	41	8,6
Tổng	479	100,00

Ngoài ra, dữ liệu đã được kiểm tra tính phân phối chuẩn bằng đánh giá qua “độ nhọn” (Kurtosis) và “độ bất đối xứng” (Skewness) cho thấy các giá trị nằm trong khoảng $(-1; 1)$. Bởi vậy, việc sử dụng các dữ liệu đa biến như CB-SEM bằng ước lượng hợp lý cực đại (ML) là thích hợp (Muthén & Kaplan, 1985).

4.2. Độ tin cậy của thang đo

Quá trình quản trị tri thức gồm: Bảo vệ tri thức, ứng dụng tri thức, thu nhận tri thức, và chuyển giao tri thức có hệ số Cronbach’s Alpha lần lượt là: 0,941; 0,952; 0,947; 0,873 $> 0,7$, đồng thời, hệ số tương quan biến tổng của các nhân tố $> 0,3$ nên có độ tin cậy rất cao.

Kết quả hoạt động chỉ gồm 01 nhân tố duy nhất có hệ số Cronbach’s Alpha là 0,855 $> 0,7$ và các hệ số tương quan biến tổng $> 0,3$ nên có độ tin cậy tốt (Hair và cộng sự, 1998).

4.3. Phân tích nhân tố khám phá (EFA)

Mô hình nghiên cứu gồm có 04 biến độc lập và 01 biến phụ thuộc nên nhóm tác giả chỉ phân tích EFA đối với cả biến độc lập và biến phụ thuộc. Vì các biến độc lập và phụ thuộc được dựa trên các nghiên cứu của Gold và cộng sự (2001), Mills và Smith (2011), Lu và cộng sự (2015) nên nhóm tác giả đã cố định số nhân tố (Priori Determination), sử dụng phương pháp Principal Components và phép xoay Varimax. Kết quả phân tích EFA các biến độc lập cho thấy KMO là 0,946, kiểm định Bartlett’s có $p\text{-value} = 0,00$ và tổng phương sai giải thích là 72,251 $> 50\%$ nên đạt tiêu chuẩn, đồng thời, các chỉ báo đều có hệ số tải nhân tố $> 0,5$ nên không chỉ báo nào bị loại bỏ (Hair và cộng sự, 1998).

Bảng 2.

Phân tích EFA và độ tin cậy thang đo của các biến

	Phương sai giải thích tích lũy				
	35,484	47,582	58,485	65,656	72,251
<i>Ứng dụng tri thức</i>					
Ứng dụng tri thức để điều chỉnh chiến lược.	0,853				
Ứng dụng tri thức để nâng cao hiệu quả làm việc.	0,851				
Nắm bắt lợi thế khi có tri thức mới.	0,845				
Kết hợp các nguồn tri thức để giải quyết vấn đề và thách thức mới.	0,842				
Có quy trình sử dụng tri thức để giải quyết các vấn đề mới.	0,842				
Có khả năng xác định và áp dụng tri thức trong những điều kiện cạnh tranh ngày càng thay đổi.	0,841				
Có quy trình sử dụng tri thức để phát triển sản phẩm, dịch vụ mới.	0,823				
<i>Bảo vệ tri thức</i>					
Bảo vệ tri thức là trách nhiệm ghi rõ của mỗi nhân viên.		0,849			
Có các quy trình bảo vệ tri thức khởi hành vì trộm cắp từ bên trong tổ chức.		0,830			

	Phương sai giải thích tích lũy				
	35,484	47,582	58,485	65,656	72,251
Có các quy trình bảo vệ tri thức khỏi việc sử dụng không phù hợp bên trong tổ chức.		0,824			
Có các quy trình bảo vệ tri thức khỏi hành vi đánh cắp từ bên ngoài tổ chức.		0,822			
Truyền đạt rõ ràng tầm quan trọng của việc bảo vệ tri thức.		0,818			
Có chính sách và thủ tục để bảo vệ các bí mật thương mại.		0,818			
Có các quy trình bảo vệ tri thức khỏi việc sử dụng không phù hợp bên ngoài tổ chức.		0,815			
<i>Thu nhận tri thức</i>					
Có quy trình thu thập tri thức từ khách hàng.			0,851		
Có quy trình phân phối tri thức trong toàn tổ chức.			0,841		
Có quy trình thu thập tri thức về sản phẩm, dịch vụ mới trong ngành.			0,838		
Có quy trình thu thập tri thức về các nhà cung cấp.			0,828		
Có quy trình trao đổi tri thức giữa các cá nhân.			0,817		
<i>Chuyển giao tri thức</i>					
Có quy trình thu nhận tri thức từ các cá nhân và tổ chức.				0,783	
Có quy trình tổ chức tri thức.				0,779	
Có quy trình tích hợp các nguồn và loại tri thức khác nhau.				0,770	
Có quy trình sàng lọc tri thức.				0,768	
Có quy trình chuyển giao tri thức của tổ chức cho cá nhân.				0,736	
Có quy trình thay thế tri thức lỗi thời.				0,692	
<i>Kết quả thị trường</i>					
Vị thế cạnh tranh của DN trong ngành khá thuận lợi.					0,780
Kết quả tổng thể của DN nhìn chung là rất tốt.					0,776
Doanh số bán hàng của DN vẫn duy trì ở mức cao trong cùng ngành.					0,752
Thị phần của DN vẫn duy trì ở mức cao trong cùng ngành.					0,739
Tỷ lệ tăng trưởng doanh số của DN vẫn ở mức cao trong cùng ngành.					0,726
Cronbach's Alpha	0,952	0,941	0,948	0,872	0,855
KMO = 0,946; $\chi^2 = 10.886,481$; df = 435; sig. = 0,000					

4.4. Phân tích nhân tố khẳng định CFA

Kết quả phân tích CFA cho thấy trọng số hồi quy chuẩn hóa của các chỉ báo nằm trong khoảng 0,639–0,905 > 0,5 nên không có chỉ báo nào bị loại bỏ trong quá trình phân tích CFA. Đồng thời, các chỉ số $Cmin/df = 1,193 < 3$; $GFI = 0,939$; $TLI = 0,992$; $CFI = 0,993 > 0,9$; $RMSEA = 0,020 < 0,05$ nên mô hình có sự phù hợp tốt (Hair và cộng sự, 1998).

Các nhân tố chuyển giao tri thức, thu nhận tri thức, ứng dụng tri thức, bảo vệ tri thức, kết quả thi trường có độ tin cậy tổng hợp (CR) lần lượt là: 0,873; 0,948; 0,941; 0,952; và 0,855 > 0,7, đồng thời, các chỉ số AVE > 0,5 nên đảm bảo tính hội tụ.

Các hệ số $MSV < AVE$, đồng thời căn bậc 2 của AVE lớn hơn hệ số tương quan của các cặp nhân tố nên đảm bảo tính phân biệt (Hair và cộng sự, 1998).

Bảng 3.

Bảng phân tích độ tin cậy, tính hội tụ, tính phân biệt

	CR	AVE	MSV	CG	TN	BV	UD	KQ
Bảo vệ (BV)	0,952	0,741	0,953	0,861				
Ứng dụng (UD)	0,941	0,696	0,942	0,419***	0,834			
Chuyển giao (CG)	0,873	0,535	0,877	0,258***	0,244***	0,731		
Thu nhận (UD)	0,948	0,786	0,949	0,451***	0,483***	0,417***	0,886	
Kết quả (KQ)	0,855	0,540	0,855	0,398***	0,277***	0,452***	0,418***	0,735

Ghi chú: *** tương ứng với mức ý nghĩa thống kê 1%.

4.5. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

Kết quả phân tích mô hình cân bằng cấu trúc tuyến tính (SEM) với phương pháp Bootstrap (N = 1.000; độ tin cậy 95%) cho thấy các chỉ số: $Cmin/df = 1,263$; $CFI = 0,990$; $GFI = 0,936$; $TLI = 0,989 > 0,9$; $RMSEA = 0,023 < 0,05$ nên mô hình có sự phù hợp tốt (Hair và cộng sự, 1998). Đồng thời, tác động của bảo vệ tri thức, chuyển giao tri thức, thu nhận tri thức và ứng dụng tri thức tới kết quả hoạt động có hệ số p-value lần lượt là 0,648; 0,000; 0,005 và 0,000 nên chuyển giao tri thức, ứng dụng tri thức và thu nhận tri thức tác động tích cực tới kết quả hoạt động, trong khi đó, tác động của bảo vệ tri thức tới kết quả hoạt động không có ý nghĩa thống kê. Trong số các nhân tố của quá trình quản trị tri thức, chuyển giao tri thức tác động lớn nhất tới kết quả hoạt động ($\beta = 0,318$). Bên cạnh đó, quá trình quản trị tri thức giải thích được 30,6% sự thay đổi của kết quả hoạt động ($R^2 = 0,306$).

Ngoài ra, thu nhận tri thức tác động tích cực tới ứng dụng tri thức (p-value = 0,000; $\beta = 0,458$). Đồng thời, thu nhận tri thức giải thích được 21,0% sự thay đổi của ứng dụng tri thức ($R^2 = 0,210$).

Bên cạnh đó, việc sử dụng phương pháp Bootstrap đối với vai trò trung gian của ứng dụng tri thức trong mối quan hệ giữa thu nhận tri thức và kết quả hoạt động cho thấy p-value = 0,001; β chuẩn hóa là 0,107 < 0,173, chứng tỏ thu nhận tri thức tác động gián tiếp tới kết quả hoạt động thông qua vai trò trung gian một phần của ứng dụng tri thức.

Bảng 4.

Kết quả ước lượng mô hình SEM

Tác động	Mối quan hệ	β chuẩn hóa	p-value	R ²	Giả thuyết
Trực tiếp	UDTT $\leftarrow$ TNTT	0,458	0,000	0,210	H ₅ : Chấp nhận
	KDHD $\leftarrow$ BVTT	0,021	0,648	0,306	H ₃ : Bác bỏ
	KQHD $\leftarrow$ CGTT	0,318	0,000		H ₂ : Chấp nhận
	KQHD $\leftarrow$ TNTT	0,173	0,005		H ₁ : Chấp nhận
	KQHD $\leftarrow$ UDTT	0,233	0,000		H ₄ : Chấp nhận
Gián tiếp	KQHD $\leftarrow$ UDTT $\leftarrow$ TNTT	0,107	0,001		H ₆ : Chấp nhận
Tổng tác động	KQHD $\leftarrow$ TNTT	0,279	0,002		

Ghi chú: KQHD: Kết quả hoạt động; UDTT: Ứng dụng tri thức; TNTT: Thu nhận tri thức; CGTT: Chuyển giao tri thức; BVTT: Bảo vệ tri thức.

4.6. Kiểm định Bootstrap

Kết quả phân tích Bootstrap ở Bảng 5 cho thấy, giá trị tuyệt đối của giá trị tới hạn (Critical Ratio – CR) trong mối quan hệ giữa các khái niệm là nhỏ ($|CR| \leq 2$), đồng thời không có ý nghĩa thống kê ở độ tin cậy 95%. Vì vậy, có thể kết luận các ước lượng trong mô hình nghiên cứu là đáng tin cậy ở mẫu lớn hơn.

Bảng 5.

Kết quả ước lượng Bootstrap

Tác động	β chuẩn hóa	Ước lượng Bootstrap (N = 1.000)				
		Mean	SE	Bias	SE-Bias	CR
UDTT $\leftarrow$ TNTT	0,458	0,458	0,038	0	0,001	0
KDHD $\leftarrow$ BVTT	0,021	0,022	0,052	-0,001	0,002	-0,5
KQHD $\leftarrow$ CGTT	0,318	0,317	0,047	-0,001	0,001	-1
KQHD $\leftarrow$ TNTT	0,173	0,173	0,060	0	0,002	0
KQHD $\leftarrow$ UDTT	0,233	0,232	0,051	0,001	0,002	0,5

Ghi chú: KQHD: Kết quả hoạt động; UDTT: Ứng dụng tri thức; TNTT: Thu nhận tri thức; CGTT: Chuyển giao tri thức; BVTT: Bảo vệ tri thức; Mean: Trung bình, SE: Sai số chuẩn; Bias: Thiên lệch, SE-Bias: Thiên lệch của sai số chuẩn; CR: Giá trị tới hạn.

5. Kết luận và thảo luận

Kết quả nghiên cứu ở Bảng 4 cho thấy chuyển giao tri thức, ứng dụng tri thức, thu nhận tri thức tác động tích cực tới kết quả hoạt động nên các giả thuyết H₁, H₂, H₄ được chấp nhận. Kết quả này giống với các nghiên cứu của Zaid và cộng sự (2012) tại Ai Cập và Alaarj và cộng sự (2016) tại Thổ Nhĩ Kỳ. Tuy nhiên, mối tác động của bảo vệ tri thức tới kết quả hoạt động lại không có ý nghĩa thống kê nên giả thuyết H₃ bị bác bỏ. Kết quả này khác với nghiên cứu của Mills và Smith (2011) tại Hoa Kỳ. Bởi vì khác với các quốc gia phát triển đã có những quy định và pháp luật rất chặt chẽ về việc

đảm bảo tri thức, các doanh nghiệp Việt Nam hiện nay vẫn chưa thực sự chú trọng tới quy trình bảo vệ tri thức cũng như các bí mật thương mại khác. Kết quả của nghiên cứu này đã mang lại những hàm ý về mặt thực tiễn để giúp các nhà quản trị đưa ra các giải pháp phù hợp cho các doanh nghiệp Việt Nam. Ngoài ra, thu nhận tri thức còn tác động tích cực tới ứng dụng tri thức nên giả thuyết H_5 được chấp nhận. Kết quả này giống với nghiên cứu của Seleim và Khalil (2007) tại Ai Cập. Đồng thời, thu nhận tri thức tác động gián tiếp tới kết quả hoạt động thông qua vai trò trung gian một phần của ứng dụng tri thức nên giả thuyết H_6 được chấp nhận. Do vậy, nghiên cứu này góp phần mở rộng cơ sở lý luận khi cho thấy ứng dụng tri thức đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa thu nhận tri thức và kết quả hoạt động của các doanh nghiệp.

6. Giải pháp và khuyến nghị

Kết quả nghiên cứu cho thấy các doanh nghiệp cần xây dựng một văn hóa định hướng vào tri thức, tạo điều kiện thuận lợi để người lao động có thể chuyển giao tri thức thông qua các cuộc đối thoại và tương tác trong quá trình làm việc. Bởi vì trong quá trình tương tác, người lao động có thể học hỏi lẫn nhau, chia sẻ kiến thức cũng như sáng tạo ra những tri thức mới giúp nâng cao kết quả hoạt động (Gold và cộng sự, 2001; Mills & Smith, 2011). Đồng thời, doanh nghiệp cũng cần quan tâm tới quá trình thu nhận tri thức bằng cách tạo điều kiện cho người lao động tham gia các khóa đào tạo bên trong và bên ngoài doanh nghiệp để họ có thể học tập nâng cao trình độ cũng như áp dụng những tri thức phù hợp vào công việc thực tế. Ngoài ra, thông qua quá trình tuyển dụng, doanh nghiệp có thể lựa chọn được những ứng viên có trình độ chuyên môn và tri thức phù hợp, qua đó nâng cao hiệu quả của quá trình thu nhận tri thức. Và sau khi đã thực hiện tốt quá trình thu nhận và chuyển giao tri thức, doanh nghiệp cần phải áp dụng được tri thức vào sản xuất cũng như có kế hoạch bảo vệ tri thức khỏi việc sử dụng sai mục đích hoặc bị đánh cắp. Vì vậy, các doanh nghiệp cần đầu tư vào các công nghệ hiện đại để giám sát và phát hiện các hành vi đánh cắp sở hữu trí tuệ bên trong cũng như bên ngoài doanh nghiệp.

Ngoài ra, bài báo này cũng khuyến nghị tới các cơ quan quản lý Nhà nước cần ban hành những cơ chế, chính sách và đạo luật nhằm bảo vệ quyền lợi hợp pháp của các tổ chức, cá nhân sở hữu trí tuệ. Điều này sẽ giúp làm trong sạch hoạt động sản xuất kinh doanh tại Việt Nam cũng như khuyến khích các doanh nghiệp tập trung phát triển những tri thức mới để nâng cao năng lực cạnh tranh cũng như gia tăng kết quả hoạt động.

7. Hạn chế

Giống với các nghiên cứu trước đây trong lĩnh vực quản trị tri thức tại Việt Nam và trên thế giới, nghiên cứu này vẫn còn một số hạn chế. Trước hết, nghiên cứu này chỉ đánh giá tác động giữa các biến đơn hướng, các nghiên cứu sau cần tiếp tục đánh giá tác động của các biến đa hướng. Điều này sẽ giúp đánh giá tác động tổng thể tất cả các nhân tố của quá trình quản trị tri thức tới kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Bên cạnh đó, các nghiên cứu tiếp theo có thể bổ sung thêm các kết quả tài chính của doanh nghiệp, sẽ giúp kết quả phân tích có tính khách quan và đáng tin cậy hơn. Ngoài ra, các nghiên cứu trong tương lai cũng có thể đánh giá tác động của các đặc trưng doanh nghiệp đóng vai trò là các biến kiểm soát như: Quy mô, số năm hoạt động... tới kết quả hoạt động.

Tài liệu tham khảo

- Abu-Bakar, A. H., Yusof, M. N., Tufail, M. A., & Virgiyanti, W. (2016). Effect of knowledge management on growth performance in construction industry. *Management Decision*, 54(3), 735–749.
- Alarj, S., Abidin-Mohamed, Z., & Bustamam, U. S. B. A. (2016). Mediating role of trust on the effects of knowledge management capabilities on organizational performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 729–738.
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107–136.
- Bhatt, G. D. (2001). Knowledge management in organizations: Examining the interaction between technologies, techniques, and people. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 68–75.
- Bộ Kế Hoạch và Đầu Tư. (2022). *Sách trắng Doanh nghiệp Việt Nam năm 2021*. Hà Nội: NXB Thống kê.
- Chang, T.-C., & Chuang, S.-H. (2011). Performance implications of knowledge management processes: Examining the roles of infrastructure capability and business strategy. *Expert Systems with Applications*, 38, 6170–6178.
- Chen, C.-J., & Huang, J.-W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance – The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, 62(1), 104–114.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152.
- Davenport, T., & Klahr, P. (1998). Managing customer support knowledge. *California Management Review*, 40(3), 195–208.
- de Faria, P., & Sofka, W. (2010). Knowledge protection strategies of multinational firms – A cross-country comparison. *Research Policy*, 39(7), 956–968.
- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949–969.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic contingency and configurations performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802–835.
- Dent, J. F. (1991). Accounting and organizational cultures: A field study of the emergence of a new organizational reality. *Accounting, Organizations and Society*, 16(8), 705–732.
- Droge, C., Claycomb, C., & Germain, R. (2003). Does knowledge mediate the effect of context on performance? Some initial evidence. *Decision Sciences*, 34(3), 541–568.
- Gharakhani, D., & Mousakhani, M. (2012). Knowledge management capabilities and SMEs' organizational performance. *Journal of Chinese Entrepreneurship*, 4(1), 35–49.
- Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185–214.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109–122.
- Hair, Jr. J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate Data Analysis* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management on turn over, productivity, and corporate finance performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672.
- Iqbal, A., Latif, F., Marimon, F., Sahibzada, U. F., & Hussain, S. (2019). From knowledge management to organizational performance: Modelling the mediating role of innovation and intellectual capital in higher education. *Journal of Enterprise Information Management*, 32(1), 36–59.

- Kim, T. H., Lee, J. N., Chun, J. U., & Benbasat, I. (2014). Understanding the effect of knowledge management strategies on knowledge management performance: A contingency perspective. *Information và Management*, 51(4), 398–416.
- Lebans, M., & Euske, K. (2006). A conceptual and operational delineation of performance. In A. Neely (Ed.), *Business Performance Measurement: Theory and Practice* (pp. 65–79). Cambridge: Cambridge University Press.
- Lee, C. C., & Yang, J. (2000). Knowledge value chain. *Journal of Management Development*, 19(9), 783–793.
- Lin, L. (2013). The impact of service innovation on firm performance. *The Service Industry Journal*, 33(15–16), 1599–1632.
- Lu, K., Zhu, J., & Bao, H. (2015). High-performance human resource management and firm performance: The mediating role of innovation in China. *Industrial Management & Data Systems*, 115(2), 353–382.
- Mills, A. M., & Smith, T. A. (2011). Knowledge management and organizational performance: A decomposed view. *Journal of Knowledge Management*, 15(1), 156–171.
- Muthén, B., & Kaplan, D. (1985). A comparison of some methodologies for the factor analysis of non-normal Likert variables. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 38(2), 171–189.
- Ngoc-Tan, N., & Gregar, A. (2019). Knowledge management and its impacts on organisational performance: An empirical research in public higher education institutions of Vietnam. *Journal of Information và Knowledge Management*, 18(2), 1–29.
- Nguyễn Duy Thành. (2020). Tác động của đào tạo và sự tham gia của nhân viên tới kết quả hoạt động trong các doanh nghiệp Việt Nam. *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*, 271(2), 38–47.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- O'Dell, C., & Grayson, C. J. (1998). If only we knew what we know: Identification and transfer of internal best practices. *California Management Review*, 40(3), 154–174.
- Pérez-López, S., & Alegre, J. (2012). Information technology competency, knowledge processes and firm performance. *Industrial Management và Data Systems*, 112(4), 644–662.
- Podsakoff, P., & Organ, D. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531–544.
- Rehman, U. U., & Iqbal, A. (2020). Nexus of knowledge-oriented leadership, knowledge management, innovation and organizational performance in higher education. *Business Process Management Journal*, 26(6), 1731–1758.
- Sarin, S., & McDermott, C. (2003). The effect of team leader characteristics on learning, knowledge application, and performance of cross-functional new product development teams. *Decision Science*, 34(4), 707–739.
- Seleim, A., & Khalil, O. (2007). Knowledge management and organizational performance in the Egyptian software firms. *International Journal of Knowledge Management*, 3(4), 37–66.
- Tan, L. P., & Wong, K. Y. (2015). Linkage between knowledge management and manufacturing performance: A structural equation modeling approach. *Journal of Knowledge Management*, 19(4), 814–835.
- Wong, K. Y., & Aspiwall, E. (2005). An empirical study of the important factors for knowledge-management adoption in the SME sector. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 64–82.
- Yli-Renko, H., Autio, E., & Sapienza, H. J. (2001). Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technology-based firms. *Strategic Management Journal*, 22(6–7), 587–613.
- Zaied, A. N. H., Hussein, G. S., & Hasan, M. M. (2012). The role of knowledge management in enhancing organizational performance. *Information Engineering and Electronic Business*, 5, 27–35.