

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ TP. HCM



**ẢNH HƯỞNG CỦA PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO CHUYỂN DẠNG,
CAM KẾT CẢM XÚC VÀ SỰ VƯỢT QUA CÁI TÔI ĐẾN
HÀNH VI CÔNG DÂN TỔ CHỨC CỦA GIẢNG VIÊN:
TRƯỜNG HỢP CÁC GIẢNG VIÊN LÀM VIỆC TẠI
CÁC TRƯỜNG ĐẠI HỌC VÀ CAO ĐẲNG
TẠI THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH
TẾ**

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ TP.
HCM**



**ẢNH HƯỞNG CỦA PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO
CHUYỂN DẠNG, CAM KẾT CẢM XÚC VÀ SỰ VƯỢT
QUA CÁI TÔI ĐẾN HÀNH VI CÔNG DÂN TỔ CHỨC
CỦA GIẢNG VIÊN: TRƯỜNG HỢP CÁC GIẢNG VIÊN
LÀM VIỆC TẠI CÁC TRƯỜNG ĐẠI HỌC VÀ CAO
ĐẲNG
TẠI THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH**

LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ

LỜI CAM ĐOAN

Tôi, học viên Nguyễn A xin cam đoan đề tài luận văn “Ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo chuyển dạng, cam kết cảm xúc và sự vượt qua cái tôi đến hành vi công dân tổ chức của giảng viên: Trường hợp các giảng viên làm việc tại các trường Đại học và Cao đẳng tại thành phố Hồ Chí Minh” là công trình nghiên cứu khoa học độc lập của tôi dưới sự hướng dẫn của TS.B.

Tôi xin cam kết rằng nghiên cứu này do chính tôi thực hiện theo định hướng, giúp đỡ của Giảng viên hướng dẫn và cam kết tuân thủ thực hiện đúng nguyên tắc của một luận văn khoa học, không vi phạm yêu cầu về tính trung thực trong học thuật.

Tác giả

MỤC LỤC

TRANG PHỤ

BÌA LỜI CAM

ĐOẠN MỤC

LỤC

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT

TẮT DANH MỤC CÁC BẢNG

DANH MỤC CÁC HÌNH VẼ

PHẦN TÓM TẮT -

ABSTRACT

CHƯƠNG 1 - TỔNG QUAN VỀ NGHIÊN CỨU	1
1.1 Lý do chọn đề tài	1
1.2 Mục tiêu nghiên cứu	5
1.3 Đối tượng và phạm vi nghiên cứu	5
1.4 Phương pháp nghiên cứu	6
1.5 Ý nghĩa của nghiên cứu	6
1.6 Bố cục của nghiên cứu	7
CHƯƠNG 2 - CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU	9
2.1 Các khái niệm	9
2.1.1 Hành vi công dân tổ chức (Organizational Citizenship Behavior - OCB)	9
2.1.2 Phong cách lãnh đạo chuyển dạng (Transformational leadership)	11
2.1.3 Cam kết cảm xúc (Affective commitment)	12
2.1.4 Sự vượt qua cái tôi (Self Transcendence)	13
2.2 Lược khảo các công trình nghiên cứu có liên quan	15
2.2.1 Nghiên cứu của Fu và cộng sự (2010)	15
2.2.2 Nghiên cứu của Liu và Cohen (2010)	16

2.2.3 Nghiên cứu của Day và cộng sự (2012)	18
2.2.4 Nghiên cứu của Nohe và Hertel (2017)	19
2.2.5 Nghiên cứu của Kim (2014)	20
2.2.6 Nghiên cứu của Kazemipour và cộng sự (2012)	21
2.3 Giả thuyết và mô hình nghiên cứu đề xuất	22
2.3.1 Mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyển dạng và hành vi công dân tổ chức (OCB)	
23	
2.3.2 Mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyển dạng và cam kết cảm xúc	24
2.3.3 Mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyển dạng và sự vượt qua cái tôi	25
2.3.4 Mối quan hệ giữa cam kết cảm xúc và hành vi công dân tổ chức (OCB)	27
2.3.5 Mối quan hệ giữa sự vượt qua cái tôi và hành vi công dân tổ chức (OCB)	27
CHƯƠNG 3 - PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU	30
3.1 Quy trình nghiên cứu	30
3.2 Thiết kế nghiên cứu	32
3.2.1 Nghiên cứu định tính	32
3.1.2. Nghiên cứu định lượng	32
3.1.2.1 Nghiên cứu sơ bộ	32
3.1.2.2 Nghiên cứu chính thức	33
3.2.3 Quy mô mẫu và thu thập dữ liệu	33
3.3 Xây dựng thang đo cho các biến quan sát	36
3.3.11 Thang đo về phong cách lãnh đạo chuyển dạng (Transformational leadership)	36
3.3.2 Thang đo về cam kết cảm xúc (Affective commitment)	38
3.3.3 Thang đo về sự vượt qua cái tôi (Self-Transcendence)	38
3.3.44 Thang đo về hành vi công dân tổ chức (Organizational Citizenship Behavior)	40
3.4 Phương pháp phân tích số liệu	41
3.4.1 Làm sạch dữ liệu	41
3.4.2. Phân tích dữ liệu	41

3.4.2.1 Đánh giá mô hình đo lường	42
3.4.2.2 Đánh giá mô hình cấu trúc	45
CHƯƠNG 4 - KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN	48
4.1 Mô tả mẫu nghiên cứu	48
4.2 Đánh giá kết quả phân tích	50
4.2.1 Đánh giá mô hình đo lường	50
4.2.2 Đánh giá mô hình cấu trúc	55
4.3 Thảo luận kết quả nghiên cứu	59
CHƯƠNG 5 - KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ	62
5.1 Các đóng góp của nghiên cứu	62
5.2 Hàm ý về quản trị	63
5.3 Hạn chế và hướng nghiên cứu trong tương lai	65
TÀI LIỆU THAM	
KHẢO PHỤ LỤC	

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

Từ viết tắt	Nội dung
AC	Cam kết cảm xúc
AVE	Phương sai trích trung bình (Average Variance Extracted)
BCN	Ban chủ nhiệm
BE	Lòng nhân từ
CR	Hệ số tin cậy tổng hợp (Composite Reliability)
GV	Giảng viên
IC	Quan tâm cá nhân
IM	Động lực truyền cảm hứng
IS	Kích thích trí tuệ
ID	Ảnh hưởng lý tưởng
OCB	Hành vi công dân tổ chức
OCBI	Hành vi công dân hướng về cá nhân
OCBO	Hành vi công dân hướng về tổ chức
PLS-SEM	Mô hình cấu trúc bình phương nhỏ nhất từng phần (Partial Least Squares - Structural Equation Model)
SPSS	Phần mềm thống kê cho khoa học xã hội (Statistical Package for the SOCBIal Sciences)
SEL	Sự vượt qua cái tôi
TL	Phong cách lãnh đạo chuyển dạng
Tp. Hồ Chí Minh	Thành phố Hồ Chí Minh
UN	Tinh thần toàn cầu
VIF	Hệ số đa cộng tuyến (Variance inflation factor)

DANH MỤC CÁC BẢNG

Bảng 3.1 Thang đo phong cách lãnh đạo chuyển dạng	36
Bảng 3.2 Thang đo cam kết cảm xúc	38
Bảng 3.3 Sự vượt qua cái tôi	39
Bảng 3.4 Hành vi công dân tổ chức	40
Bảng 4.1. Kết quả thống kê mẫu nghiên cứu	49
Bảng 4.2 Phân tích độ chuẩn xác của thang đo	51
Bảng 4.3. Ma trận tương quan giữa các biến ẩn/thành phần trong nghiên cứu	52
Bảng 4.4 Tiêu chuẩn HTMT để kiểm định giá trị phân biệt	53
Bảng 4.5 Giá trị VIF cho các biến quan sát	54
Bảng 4.6 Giá trị VIF	56
Bảng 4.7 Kết quả kiểm định các giả thuyết	56
Bảng 4.8 Kết quả R^2 , Q^2	58
Bảng 4.9 Hệ số ảnh hưởng effect size f^2	59

DANH MỤC CÁC HÌNH VẼ

Hình 2.1 Mô hình nghiên cứu của Fu và cộng sự	16
Hình 2.2 Mô hình nghiên cứu của Liu và Cohen	17
Hình 2.3 Mô hình nghiên cứu của Day và cộng sự	18
Hình 2.4 Mô hình nghiên cứu của Nohe và Hertel	20
Hình 2.5 Mô hình nghiên cứu của Kim	21
Hình 2.6 Mô hình nghiên cứu của Kazemipour và cộng sự	22
Hình 2.7 Mô hình nghiên cứu đề xuất	23
Hình 3.1 Quy trình nghiên cứu	31
Hình 4.1 Kết quả kiểm định mô hình cấu trúc	55

PHẦN TÓM TẮT

Phong cách lãnh đạo chuyên dạng đã được nhiều nhà nghiên cứu nhắc đến gần đây, vì phong cách lãnh đạo này được cho là có ảnh hưởng tích cực đến hiệu suất làm việc và hành vi của nhân viên. Tuy nhiên, các nghiên cứu trước liên quan đến đề tài này chỉ mới được thực hiện trong các lĩnh vực như y tế, chính quyền địa phương, kinh doanh tại các nước như Hàn Quốc, Trung Quốc, Mỹ, Đức. Nghiên cứu này được thực hiện tại Việt Nam, trong lĩnh vực giáo dục mà cụ thể là tại các trường Đại học, Cao đẳng ở Tp. Hồ Chí Minh, với kỳ vọng giúp cho ban lãnh đạo của các Trường có cơ sở để xây dựng được phong cách lãnh đạo phù hợp nhằm thúc đẩy sự gắn kết với nhà trường và hết mình vì công việc của giảng viên. Mục tiêu của nghiên cứu này là nhằm kiểm định tác động tích cực của phong cách lãnh đạo chuyên dạng đến hành vi công dân tổ chức, tác động tích cực của phong cách lãnh đạo chuyên dạng đến cam kết cảm xúc và sự vượt qua cái tôi, tác động tích cực của cam kết cảm xúc và sự vượt qua cái tôi đến hành vi công dân tổ chức. Dữ liệu nghiên cứu được thu thập từ khảo sát của các giảng viên đang công tác tại các trường Đại học, Cao đẳng ở Tp. Hồ Chí Minh từ tháng 9/2018 đến tháng 6/2019. Mô hình 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 chuyên dạng có ảnh hưởng tích cực mạnh mẽ đến hành vi công dân tổ chức thông qua cam kết cảm xúc và sự vượt qua cái tôi. Ý nghĩa lý luận và thực tiễn của nghiên cứu này sẽ là định hướng cho những nghiên cứu tiếp theo.

Từ khóa: Phong cách lãnh đạo chuyên dạng, cam kết cảm xúc, sự vượt qua cái tôi, hành vi công dân tổ chức.

ABSTRACT

Transformational leadership has been discussed by many researchers lately because it is believed to have positive impacts toward employee performance and behavior. However, the previous studies on this topic were still limited done in medicine, local governance, business, and in Korea, China, America, Germany. This research which was done in Vietnam in education sector was expected to provide support toward human resource strategies of universities and colleges in Ho Chi Minh city, to help the leader build the appropriate leadership style in order to develop lecturers' engagement and dedication. This research was aimed to examine the positive effect of transformational leadership on organizational citizenship behavior, the positive effect of transformational leadership on affective commitment and self – transcendence, the positive effect of affective commitment and self – transcendence on organizational citizenship behavior. Research data was gained by collecting responds of lecturers from universities and colleges in Ho Chi Minh city from September, 2018 to June, 2019. Through Partial Least Square – Structural Equation Model, the research model and hypotheses were supported. The result showed that transformational leadership have strong positive affect on organizational citizenship behavior through affective commitment and self – transcendence. Therefore, this research provided the direction to the incoming researches.

Key words: Transformational leadership, affective commiment, self - transcendence, organizational citizenship behavior.

CHƯƠNG 1 - TỔNG QUAN VỀ NGHIÊN CỨU

1.1 Lý do chọn đề tài

Trong lĩnh vực giáo dục, vai trò của đội ngũ giảng viên là rất quan trọng, nắm giữ yếu tố then chốt quyết định đến chất lượng giáo dục. Chính vì vậy, ngày nay vai trò của người giảng viên được định nghĩa trong ba chức năng chính: Nhà giáo, nhà khoa học và nhà cung ứng dịch vụ giáo dục cho cộng đồng (Vũ Thế Dũng, 2013). Thực hiện đầy đủ và toàn diện cả ba nhóm chức năng nêu trên là một thách thức lớn không chỉ cho từng giảng viên mà cho cả hệ thống giáo dục. Bên cạnh đó, trong xu hướng toàn cầu hóa, vai trò của các giảng viên sẽ không còn giới hạn trong phạm vi quốc gia, mà tầm hoạt động phải hướng đến một không gian toàn cầu, phi biên giới.

Trong bối cảnh các trường Đại học, Cao đẳng đang tiến hành cải cách sâu rộng để từng bước nâng cao chất lượng giáo dục, cũng như nhằm hướng tới mô hình tự chủ về tài chính, tổ chức, học thuật.... Điều này tất yếu đòi hỏi sự nỗ lực, tận tâm với công việc cùng một tinh thần trách nhiệm cao hơn từ các giảng viên. Tuy nhiên, trong quá trình thực hiện tự chủ vẫn còn nhiều bất cập như về chính sách, pháp luật chưa đồng bộ, cụ thể; cơ chế quản trị chưa hoàn thiện và còn nhiều hạn chế khác (Nguyễn Trọng Tuấn, 2018). Hơn nữa, hệ thống giáo dục cũng giống như các tổ chức dịch vụ khác, gặp rất nhiều khó khăn trong việc xây dựng và giám sát các mục tiêu định lượng cụ thể cho giảng viên. Do đó, các hành vi tự nguyện vượt ra ngoài yêu cầu của nhiệm vụ trở thành một thành phần cơ bản không thể thiếu để đạt được hiệu quả trong trường học (Somech và Zahavy, 2000). Trong khi đó, hành vi công dân tổ chức được định nghĩa là một hành vi tùy ý của cá nhân, không trực tiếp và rõ ràng để được công nhận bởi một hệ thống khen thưởng chính thức của tổ chức. 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; 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 bản thân (Nohe và Hertel, 2017), cũng như việc các giảng viên phải sẵn lòng thực hiện hành vi công dân tổ chức vì sự phát triển của nhà trường (Robinson và Morrison, 1995). Qua những lập luận trên, có thể thấy hành vi công dân tổ chức không những đem lại sự gia tăng đáng kể về hiệu suất công việc cho giảng viên (Bommer và cộng sự, 2007), 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 (Bogler và Somech, 2004; Diefendorff và cộng sự, 2002). Chính vì vậy, hành vi công dân tổ chức chính là yếu tố then chốt thúc đẩy giảng viên thực hiện tốt các chức năng: Nhà giáo, nhà khoa học và nhà cung ứng dịch vụ giáo dục cho cộng đồng.

Nhiều nghiên cứu trước 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 (Schnake và cộng sự, 1993; Euwama và cộng sự, 2007; Shani và Somech, 2011). Vì vậy, trong bối cảnh của quản lý ở các trường học, ban lãnh đạo các trường cần có phong cách lãnh đạo phù hợp để qua đó nâng cao tinh thần, cũng như các hành vi tự nguyện vượt ra ngoài yêu cầu nhiệm vụ của giảng viên. Có như vậy, giảng viên mới thực hiện tốt các chức năng nhiệm vụ của mình và cống hiến ngày càng nhiều hơn cho nhà trường. Có nhiều quan điểm khác nhau về phong cách lãnh đạo đã được giới thiệu từ đầu thế kỷ 20 cho đến nay. Từ cách tiếp cận tập trung vào việc xác định các đặc điểm tính cách đặc trưng cho các nhà lãnh đạo thành công (Ogbonna và Harris, 2000); cho đến các cách tiếp cận mới trong thế kỷ 21 là tập trung vào lãnh đạo như một quá trình và khả năng của một nhà lãnh đạo ảnh hưởng đến một nhóm để đạt được các mục tiêu thay vì tập trung vào khái niệm (Northouse, 2015). Trong số đó, cách tiếp cận tập trung vào việc xác định những hành vi lãnh đạo có ảnh hưởng đến giá trị, khát vọng của những người phò tá được nhiều học giả quan tâm nghiên cứu (Podsakoff và cộng sự, 1996). Từ cách tiếp cận này, phong cách lãnh đạo chuyển dạng bắt đầu được nghiên cứu và giới thiệu vào đầu

những năm 1980, tập trung vào sự hiệu quả và những hành vi có tính lôi cuốn của lãnh đạo (Bryman, 1992). Nó được chấp nhận, cũng như phổ biến rộng rãi trong những thập kỷ qua và được coi là cách mạng trong lĩnh vực lãnh đạo (Hunt, 1999; Judge và Piccolo, 2004; Northouse, 2015). Đây là phong cách lãnh đạo nhấn mạnh vào sự trưởng thành và phát triển của những người phò tá phù hợp với mục tiêu của tổ chức (Kim, 2014). 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 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 (Podsakoff và cộng sự, 1996; Nohe và Hertel, 2017).

Tuy nhiên, các nghiên cứu chỉ mới được thực nghiệm trong các lĩnh vực như y tế, chính quyền địa phương, các doanh nghiệp sản xuất kinh doanh và tại các nước như Hàn Quốc, Trung Quốc, Mỹ, Đức. Tại Việt Nam, tính đến nay việc nghiên cứu thực nghiệm vẫn chưa được thực hiện trong lĩnh vực giáo dục và cụ thể ở đây là các trường Đại học, Cao đẳng.

Hiện nay, các trường Đại học, Cao đẳng đang phải đối mặt với sự cạnh tranh khốc liệt do dòng chảy của nhận thức và kiến thức mạnh mẽ. Để tạo ra lợi thế cạnh tranh, đòi hỏi các tổ chức phải bắt kịp với sự thay đổi ngày càng tăng và cần có sự cam kết cao từ các nhân viên (Lok và Crawford, 2001). 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 (Nguni và cộng sự, 2006; Zeinabadi, 2010). Và trong các thành phần của cam kết với tổ chức thì biến cam kết cảm xúc được định nghĩa là sự kết nối cảm xúc,

sự xác định và tham gia trong tổ chức, là biến được nghiên cứu rộng rãi và là phù hợp nhất đối với các tổ chức (Demirtas và Akdogan, 2015). Ngoài ra, cam kết cảm xúc đối với tổ chức còn chịu sự ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo chuyển dạng (Kim, 2014; Nohe và Hertel, 2017). Vì vậy, mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyển dạng với cam kết cảm xúc và hành vi công dân tổ chức cũng được nghiên cứu trong luận văn này.

Bên cạnh đó, trong những năm gần đây, giá trị cá nhân với định nghĩa là các mong muốn, các mục tiêu theo tình huống chuyển đổi, sự khác nhau về tầm quan trọng, là những nguyên tắc chỉ dẫn trong cuộc sống con người (Schwartz và Sagiv, 1995), đang được nhiều học giả nghiên cứu quan tâm để kiểm định sự liên quan giữa hành vi của cá nhân với tổ chức (Abbott và cộng sự, 2005; Liu và Cohen, 2010; Day và cộng sự, 2012). Và trong các thành phần của giá trị cá nhân, thì sự vượt qua cái tôi được xem là có liên quan trực tiếp, ảnh hưởng nhiều nhất đến khả năng thực hiện những hành vi có lợi cho tổ chức của nhân viên (Liu và Cohen, 2010). Bởi vì sự vượt qua cái tôi với hai thành phần, trong đó: (1) Lòng nhân từ thể hiện sự quan tâm chính trong việc nâng cao phúc lợi cho người khác, có lợi cho nhóm mà không quan tâm đến lợi ích cá nhân, cũng như thúc đẩy mọi người tham gia thực hiện hành vi công dân tổ chức; (2) Tinh thần toàn cầu phản ánh mối quan tâm đối với việc bảo vệ con người và thiên nhiên (Day và cộng sự, 2012). Tuy nhiên, hiện nay vẫn chưa có nghiên cứu nào làm rõ mối quan hệ giữa sự vượt qua cái tôi với hành vi công dân tổ chức với phong cách lãnh đạo chuyển dạng.

Chính vì vậy, đề tài “*Ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo chuyển dạng, cam kết cảm xúc và sự vượt qua cái tôi đến hành vi công dân tổ chức của giảng viên: Trường hợp các giảng viên làm việc tại các trường Đại học và Cao đẳng tại Thành phố Hồ Chí Minh*” nhằm làm rõ hơn về vấn đề này trong các trường Đại học, Cao đẳng. Qua đó cũng giúp cho các trường có cơ sở để xây dựng các kế

hoạch và chiến lược phát triển nhân sự cho phù hợp với định hướng phát triển của nhà trường.

1.2 Mục tiêu nghiên cứu

Từ những lập luận trên, cho thấy phong cách lãnh đạo chuyển dạng có tác động đến cam kết cảm xúc và sự vượt qua cái tôi, để từ đó ảnh hưởng đến hành vi công dân tổ chức. Vì vậy, nghiên cứu nhằm đạt được các mục tiêu sau:

- Đo lường mối quan hệ tích cực giữa phong cách lãnh đạo chuyển dạng ảnh hưởng với hành vi công dân tổ chức
- Đo lường mối quan hệ tích cực giữa phong cách lãnh đạo chuyển dạng với cam kết cảm xúc và sự vượt qua cái tôi
- Đo lường mối quan hệ tích cực giữa cam kết cảm xúc, sự vượt qua cái tôi với hành vi công dân tổ chức

1.3 Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- ❖ Đối tượng nghiên cứu: Phong cách lãnh đạo chuyển dạng, cam kết cảm xúc, sự vượt qua cái tôi và hành vi công dân tổ chức của giảng viên
- ❖ Đối tượng khảo sát: Dữ liệu khảo sát dựa trên ý kiến đánh giá của giảng viên tại các trường Đại học, Cao đẳng ở Tp. Hồ Chí Minh để kiểm định các giả thuyết nghiên cứu
- ❖ Về phạm vi nội dung nghiên cứu: Nghiên cứu tác động của phong cách lãnh đạo chuyển dạng, cam kết cảm xúc và sự vượt qua cái tôi đến hành vi công dân tổ chức
- ❖ Về phạm vi không gian: Đề tài tập trung nghiên cứu tại các trường trên địa bàn Tp. Hồ Chí Minh, cụ thể là tại 6 trường Đại học công lập, 4 trường Đại học dân lập và 6 trường Cao đẳng công lập

❖ Về phạm vi thời gian: Từ tháng 9 năm 2018 đến tháng 06 năm 2019

1.4 Phương pháp nghiên cứu

Để đạt được mục tiêu trên, tác giả thực hiện nghiên cứu thực nghiệm này thông qua việc kết hợp giữa phương pháp nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng.

Nghiên cứu định tính: Tiến hành sàng lọc thông tin từ thực tế, từ các bài nghiên cứu trong và ngoài nước trước đó có liên quan, xây dựng thang đo và lập bảng khảo sát sơ bộ. Sau đó, thảo luận tập trung với các nhóm giảng viên, cán bộ quản lý tại các trường học để chỉnh sửa, loại bỏ các biến không liên quan nhằm có được thang đo hoàn chỉnh phù hợp với tình hình khảo sát thực tế.

Nghiên cứu định lượng: Nghiên cứu chính thức là nghiên cứu định lượng với kỹ thuật thu thập dữ liệu thông qua bảng câu hỏi. Kiểu thu thập thông tin trong bảng khảo sát là câu hỏi đóng, được xây dựng dựa trên thang đo Likert 7 mức độ, từ 1 hoàn toàn không đồng ý đến 7 hoàn toàn đồng ý cho mỗi lựa chọn. Đối tượng khảo sát là các giảng viên đang tham gia giảng dạy tại các trường Đại học, Cao đẳng trên địa bàn Tp. Hồ Chí Minh.

Thông tin thu thập sẽ được xử lý bằng phần mềm SPSS 23.0 và Smart PLS 3.2.7.

Mô hình cấu trúc bình phương nhỏ nhất từng phần (Partial Least Square – Structural Equation Model, gọi tắt là PLS-SEM) được sử dụng trong luận văn này. Theo Henseler và cộng sự (2010), PLS-SEM được tiến hành thông qua 2 giai đoạn kiểm định: Đánh giá mô hình đo lường và đánh giá mô hình cấu trúc. Qua đó, kiểm định sự phù hợp của mô hình với dữ liệu khảo sát, cũng như kiểm định các giả thuyết đề xuất của mô hình nghiên cứu.

1.5 Ý nghĩa của nghiên cứu

Thông qua kết quả nghiên cứu, đề tài có một số đóng góp tri thức mới về mặt lý luận và thực tiễn, cụ thể như sau:

- Về lý luận: Kiểm định mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyển dạng, cam kết cảm xúc, vượt qua cái tôi, và hành vi công dân tổ chức trong bối cảnh của các giảng viên đang làm việc tại các trường Đại học và Cao đẳng.
- Về thực tiễn:
 - Đưa ra các đề xuất, kiến nghị giúp ban lãnh đạo các trường có biện pháp hữu hiệu nhằm gia tăng nỗ lực của giảng viên thực hiện các hành vi vượt ra khỏi nghĩa vụ và trách nhiệm của công việc để đóng góp cho sự phát triển của nhà trường.
 - Mang lại giá trị nhất định đối với hoạt động nghiên cứu về các phong cách lãnh đạo và hành vi công dân tổ chức, cũng như hoạt động quản trị nguồn nhân lực trong các trường Đại học và Cao đẳng ở Việt Nam.

1.6 Bố cục của nghiên cứu

Bố cục luận văn được chia thành 5 chương như sau:

Chương 1: TỔNG QUAN VỀ NGHIÊN CỨU.

Trình bày tính cấp thiết của đề tài; các mục tiêu chung và mục tiêu cụ thể; đối tượng và phạm vi nghiên cứu; phương pháp nghiên cứu; ý nghĩa khoa học và thực tiễn của đề tài; bố cục của nghiên cứu.

Chương 2: CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU.

Trình bày cơ sở lý luận về mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyển dạng với cam kết cảm xúc, sự vượt qua cái tôi và hành vi công dân tổ chức của giảng viên. Đồng thời tiến hành phân tích các giả thiết, các mô hình nghiên cứu trước nhằm xây dựng nền tảng cho việc lập luận và hình thành nên mô hình nghiên cứu.

Chương 3: PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU.

Trình bày quy trình nghiên cứu, phương pháp nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng được sử dụng để phân tích và đo lường các khái niệm nghiên cứu, xây dựng thang đo.

Chương 4: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN

Trình bày kết quả nghiên cứu, thông tin về mẫu khảo sát, kiểm định mô hình và đo lường các khái niệm nghiên cứu, phân tích đánh giá các kết quả thu được.

Chương 5: KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ

Trình bày tóm tắt kết quả nghiên cứu, nêu những đóng góp và hạn chế của nghiên cứu trong thực tiễn tại các tổ chức giáo dục, từ đó đề xuất hướng nghiên cứu tiếp theo từ nghiên cứu này.

Tóm tắt chương 1

Trong chương này tác giả trình bày khái quát về lý do chọn đề tài, mục tiêu, đối tượng và phạm vi nghiên cứu, phương pháp nghiên cứu, từ đó làm cơ sở cho định hướng nghiên cứu ở các chương tiếp theo.

CHƯƠNG 2 - CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

2.1 Các khái niệm

Phần này sẽ trình bày các khái niệm trong mô hình nghiên cứu, bao gồm: Hành vi công dân tổ chức, phong cách lãnh đạo chuyển dạng, cam kết cảm xúc và sự vượt qua cái tôi

2.1.1 Hành vi công dân tổ chức (Organizational Citizenship Behavior - OCB)

Theo Organ (1988), hành vi công dân tổ chức (OCB) được xác định là hành vi mang tính cá nhân, tự nguyện, không được thừa nhận một cách trực tiếp và rõ ràng trong các hoạt động khen thưởng thông thường nhưng lại có tác dụng thúc đẩy hiệu quả hoạt động của tổ chức. Các thành phần của OCB được xác định ban đầu gồm có: (1) Lòng vị tha (altruism) là các hành vi giúp đỡ cụ thể một người khác; (2) lịch thiệp (courtesy) là các nỗ lực ngăn chặn các vấn đề ảnh hưởng đến công việc của người khác; (3) tinh thần cao thượng (sportsmanship) được định nghĩa là hành vi thể hiện khả năng chịu đựng đối với hoàn cảnh không lý tưởng mà không phàn nàn; (4) đạo đức nhân viên (civic virtue) thể hiện sự quan tâm ở cấp độ tổng thể, hoặc cam kết đối với toàn bộ tổ chức như là một tổng thể, giống như tinh thần công dân đối với một quốc gia; (5) sự tận tâm (conscientiousness) bao gồm các hành vi tự nguyện vượt ra ngoài yêu cầu tối thiểu (Organ, 1988; Torlak và Koc, 2011)

Tuy nhiên, Williams và Anderson (1991) đã chứng minh bằng thực nghiệm rằng biến OCB có ba thành phần là lòng vị tha, đạo đức nhân viên và sự tận tâm. Thông qua hoạt động thực nghiệm, Williams và Anderson (1991) phân làm hai loại: Hành vi công dân hướng về tổ chức (OCBO) và Hành vi công dân hướng về cá nhân (OCBI). Trong đó, hành vi công dân hướng về tổ chức (OCBO) với thành phần là sự tuân thủ (compliance): Đó là những hành vi 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 (OCBI) với thành phần là lòng vị tha: Đó là những hành vi trực tiếp giúp ích cho những cá nhân cụ thể 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 các nhân viên khác). Các cụm từ OCBI và OCBO được các tác giả sử dụng là vì các thuật ngữ “lòng vị tha” và “sự tuân thủ” hàm ý các hạn chế giả định về phần thưởng bên ngoài và nó không nhất quán với các khái niệm hiện tại của OCB (tức là lòng vị tha được xem là hành vi xảy ra mà không mong đợi có thêm bất kỳ phần thưởng nào khác, trong khi sự tuân thủ được xem là hành vi xảy ra vì mong đợi có được phần thưởng hoặc để tránh sự trừng phạt). Bên cạnh đó, một lý do khác cho việc sử dụng cụm từ OCBI và OCBO là để tránh nhầm lẫn giữa các đo lường được phát triển và sử dụng trong nghiên cứu hiện tại và các đo lường được sử dụng trong các nghiên cứu trước đây, trong đó bao gồm kết hợp của hai khía cạnh. Theo Williams và Anderson (1991), sự phân biệt giữa OCBI và OCBO là rất quan trọng, bởi vì những nghiên cứu trước đây cho thấy chúng có thể có các yếu tố khác nhau và một số nghiên cứu không bao gồm cả hai cụm từ này.

Trong nghiên cứu này, tác giả kế thừa quan điểm của Williams và Anderson (1991), để tập trung xem xét hai loại OCB là hành vi công dân hướng về tổ chức (OCBO) và hành vi công dân hướng về cá nhân (OCBI). Bởi vì những hành vi này là yếu tố ảnh hưởng gián tiếp đến môi trường tâm lý và xã hội của tổ chức, từ đó ảnh hưởng đến trọng tâm kết quả công việc của tổ chức (Bogler và Somech, 2004; Dieffendorff và cộng sự, 2002). Chính vì vậy, nó đáp ứng và hỗ trợ rất nhiều cho môi trường hoạt động của các trường Đại học, Cao đẳng. Những nơi không những cần đến sự gắn bó, cam kết và lòng trung thành đối với tổ chức, mà còn là các hành vi tự nguyện giúp đỡ người khác vượt ra ngoài các yêu cầu nhiệm vụ của giảng viên.

2.1.2 Phong cách lãnh đạo chuyển dạng (Transformational leadership)

Theo Burns (1978), phong cách lãnh đạo chuyển dạng 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.

Trong nghiên cứu của Carey (1992), tác giả cho rằng nhà lãnh đạo chuyển dạng sẽ xác định nhu cầu thay đổi, tạo ra tầm nhìn mới, vận động cho sự cam kết với những tầm nhìn đã đề ra và cuối cùng là biến đổi tổ chức. Ngoài ra, nhà lãnh đạo chuyển dạng còn thay đổi chính kiến của những người phò tá để họ trở thành những nhà lãnh đạo và là các tác nhân của sự thay đổi. Tương tự, Bass và Avolio (1994), cho rằng hành vi của lãnh đạo chuyển dạng là khuyến khích sự quan tâm, thích thú của những người phò tá khi xem xét công việc của họ từ một góc nhìn, hay quan điểm mới, đồng thời giúp cho những người phò tá có cái nhìn bao quát hơn khi so sánh giữa lợi ích của họ với những lợi ích của nhóm.

Như vậy, về bản chất, dạng lãnh đạo này biến đổi con người từ con người mà họ đang là 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 (Price, 2003).

Phong cách lãnh đạo này đã được nhiều học giả nghiên cứu và phát triển. Ban đầu nó được xác định gồm sáu thành phần: (1) Tạo điều kiện hợp tác (facilitating collaboration); (2) hỗ trợ cá nhân (individualized support); (3) cung cấp mô hình phù hợp (providing the appropriate model); (4) tầm nhìn (vision); (5) sự kỳ vọng (expectations); (6) kích thích trí tuệ (intellectual stimulation) (Podsakoff và cộng sự, 1990).

Thông qua nghiên cứu của Avolio và Bass (1997, 2002), đến nay đã được đã được rút gọn lại còn 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 nó 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; (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.

Từ những phân tích nêu trên cho thấy quan điểm của Avolio và Bass (1997, 2002) có sự phù hợp để áp dụng cho môi trường hoạt động giáo dục, nơi những giảng viên luôn cần đến sự khuyến khích, quan tâm, hỗ trợ của ban lãnh đạo, cũng như có sự tin tưởng vào phương hướng phát triển của nhà Trường. Vì vậy, nghiên cứu này sẽ tập trung thảo luận theo quan điểm của Avolio và Bass (1997, 2002).

2.1.3 Cam kết cảm xúc (Affective commitment)

Biến 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 (Porter và cộng sự, 1974; Demirtas và Akdogan, 2015). 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 và Akdogan, 2015).

Trong nghiên cứu của Meyer và Allen (1991), dựa trên các cách tiếp cận khác nhau nhóm tác giả đề cập đến ba thành phần cam kết với tổ chức, bao gồm: (1) Cam

kết bất buộc (continuance commitment); (2) Cam kết chuẩn mực (normative commitment); (3) Cam kết cảm xúc (affective commitment). Trong đó, (1) Cam kết bất buộc dựa trên nhận thức về các tổn thất chi phí của việc rời khỏi tổ chức. Khi nhân viên có liên kết chủ yếu với tổ chức dựa trên cam kết bất buộc sẽ chấp nhận ở lại với tổ chức bởi vì họ cần phải làm như vậy; (2) Cam kết chuẩn mực phản ánh cảm xúc về nghĩa vụ tiếp tục làm việc. Khi nhân viên có mức độ cao về cam kết chuẩn mực họ sẽ cảm thấy rằng nên ở lại với tổ chức; (3) Cam kết cảm xúc đề cập đến sự gắn kết tình cảm của nhân viên, nhận dạng và tham gia vào tổ chức. Khi nhân viên có mức độ cao về cam kết cảm xúc sẽ tiếp tục làm việc với tổ chức bởi vì họ muốn như vậy. Ngoài ra, cam kết 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 vật chất và tinh thần (Eisenberger và cộng sự, 1990; Kuvaas, 2006)

Như vậy, trong ba thành phần của cam kết với tổ chức, biến cam kết cảm xúc nhấn mạnh mối liên kết của nhân viên với tổ chức, được hình thành dựa trên cơ sở là sự đồng thuận của nhân viên với các mục tiêu, giá trị của tổ chức. Chính vì những điều này là phù hợp với sứ mệnh, tầm nhìn và môi trường hoạt động của các trường Đại học và Cao đẳng, nơi mà giảng viên chấp nhận gắn bó với công việc giảng dạy không phải vì lo sợ bị thất nghiệp, vì các chi phí liên quan tới những cống hiến trong quá khứ hay là vì sự mang ơn, nên nghiên cứu này tập trung thảo luận về biến cam kết cảm xúc.

2.1.4 Sự vượt qua cái tôi (Self - Transcendence)

Sự vượt qua cái tôi được nghiên cứu từ thuyết cấp bậc nhu cầu của Maslow. Ông đã chỉnh sửa mô hình của mình, bổ sung biến sự vượt qua cái tôi như là một bước tạo động lực vượt lên trên cả biến tự hoàn thiện và sự vượt qua cái tôi là nguyên nhân của việc tìm kiếm động cơ cao hơn vượt lên trên khỏi cái tôi của bản thân mỗi người (Maslow, 1969).

Trong nghiên cứu của Levenson và cộng sự (2005), sự vượt qua cái tôi 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, 2006).

Sự vượt qua cái tôi được xác định là biến thúc đẩy các giá trị cá nhân, gồm có hai thành phần: 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; 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 (Koltko, 2006; Smith và Schwartz, 1997).

Theo Schwartz (2012), các giá trị của lòng nhân từ nhấn mạnh sự tự nguyện quan tâm cho phúc lợi xã hội của những người khác (sự giúp đỡ, sự trung thực, sự tha thứ, có trách nhiệm, sự trung thành, tình bạn chân chính, trưởng thành trong tình yêu) và lòng nhân từ xuất phát từ yêu cầu cơ bản đối với hoạt động thuận lợi của nhóm, cũng như từ nhu cầu liên kết trong tổ chức, trong đó quan trọng nhất là mối quan hệ trong gia đình và các nhóm chính khác. Qua đó, các giá trị này sẽ thúc đẩy sự hợp tác và hỗ trợ trong mối quan hệ xã hội. Còn tinh thần toàn cầu xuất phát từ nhu cầu sinh tồn của cá nhân và nhóm, nhưng mọi người không nhận ra những nhu cầu này cho đến khi họ gặp phải những người khác ngoài nhóm chính và cho đến khi họ nhận thức được sự khan hiếm tài nguyên thiên nhiên. Mọi người có thể nhận ra rằng việc không chấp nhận khác biệt từ những người khác và đối xử công bằng với họ sẽ dẫn đến xung đột mạnh mẽ. Họ có thể cũng nhận ra rằng việc không bảo vệ môi trường tự nhiên sẽ dẫn đến sự hủy hoại tài nguyên mà cuộc sống đang phụ thuộc vào. Như vậy, tinh thần toàn

cầu chính là kết hợp sự quan tâm của hai vấn đề: bảo vệ mọi người trong xã hội và thế giới tự nhiên (tư tưởng khoáng đạt, công bằng xã hội, bình đẳng, hòa bình trên thế giới, thế giới của cái đẹp, tính đồng nhất với thiên nhiên, trí tuệ, bảo vệ môi trường)

Tóm lại, những giá trị của sự vượt qua cái tôi trong lý thuyết Schwartz có sự phù hợp với vai trò của giảng viên tại các trường Đại học, Cao đẳng. Do đó, nghiên cứu sẽ kế thừa quan điểm của Schwartz (2012) để tập trung phân tích.

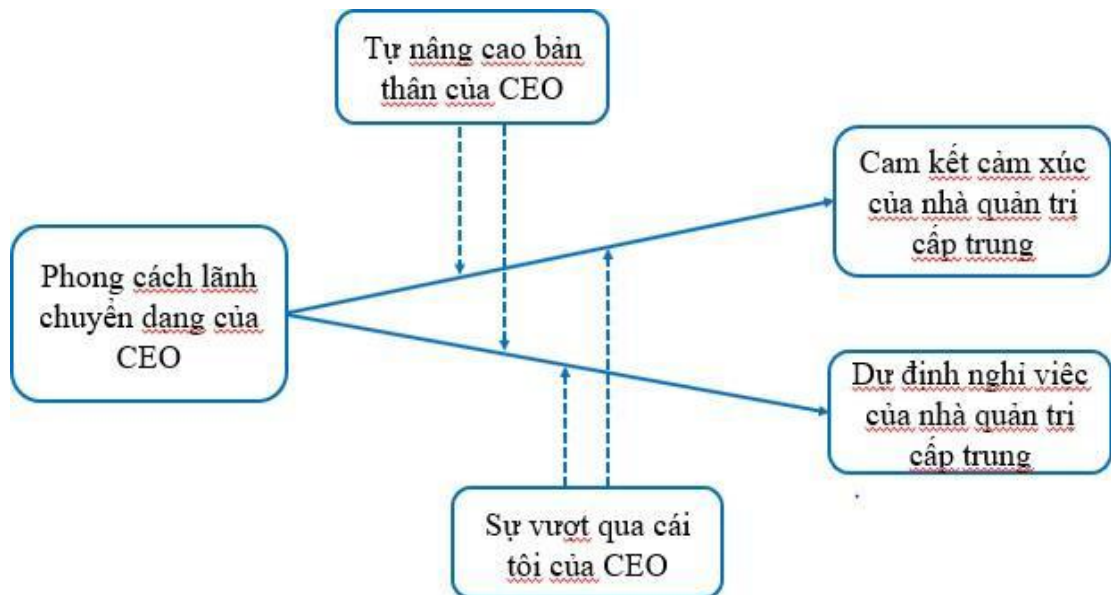
2.2 Lược khảo các công trình nghiên cứu có liên quan

2.2.1 Nghiên cứu của Fu và cộng sự (2010)

Dựa trên việc kiểm định mối liên hệ của lãnh đạo chuyển dạng với những người phò tá, nhóm tác giả đề xuất giả thuyết rằng các giá trị của Giám đốc điều hành (CEO) có thể giúp nâng cao hoặc làm giảm tác dụng của hành vi chuyển dạng của người phò tá. Và điều này tùy thuộc vào phản ứng của người phò tá đến sự phù hợp hoặc không thống nhất giữa giá trị bên trong của nhà lãnh đạo với sự chuyển dạng ra hành vi bên ngoài của họ. Ngoài ra, nhóm tác giả cũng đề xuất giả thuyết rằng giá trị tự nâng cao bản thân (self enhancement) tập trung vào niềm hạnh phúc của riêng nhà lãnh đạo sẽ làm giảm hiệu quả, trong khi các giá trị sự vượt qua cái tôi tập trung vào hạnh phúc của những người khác sẽ làm nổi bật hiệu quả hành vi của nhà lãnh đạo đối với sự cam kết của người phò tá.

Qua việc khảo sát 45 nhà quản trị thuộc các cấp trung gian tại hai doanh nghiệp ở Bắc Kinh, Trung Quốc, kết quả phân tích cho thấy, khi nhà lãnh đạo áp dụng các hành vi chuyển dạng có một mức độ cao của các giá trị sự vượt qua cái tôi như những gì mà người phò tá mong đợi, thì sẽ nhận được phản ứng tích cực từ họ. Ngược lại, những người phò tá sẽ phản ứng tiêu cực khi nhà lãnh đạo áp dụng hành vi chuyển dạng nhưng giữ các giá trị tự nâng cao bản thân (self enhancement) khác biệt với những gì người phò tá mong đợi.

Qua đó, nhóm tác giả kết luận rằng hiệu quả lãnh đạo không chỉ phụ thuộc vào các hành vi bên ngoài của nhà lãnh đạo, mà còn là kết quả của các giá trị bên trong của nhà lãnh đạo. Quan trọng nhất chính là những người phò tá có kỹ năng quan sát nhạy bén, có thể nhận dạng được các giá trị sâu sắc của nhà lãnh đạo và bị ảnh hưởng bởi những gì họ cảm nhận nhiều như những gì họ thấy và nghe. Đồng thời, nhóm tác giả cũng khẳng định những kết quả mà họ đạt được trong nghiên cứu này cũng có thể áp dụng cho ban lãnh đạo ở trong các tổ chức khác và trong bất kỳ xã hội nào.



Hình 2.1 Mô hình nghiên cứu của Fu và cộng sự

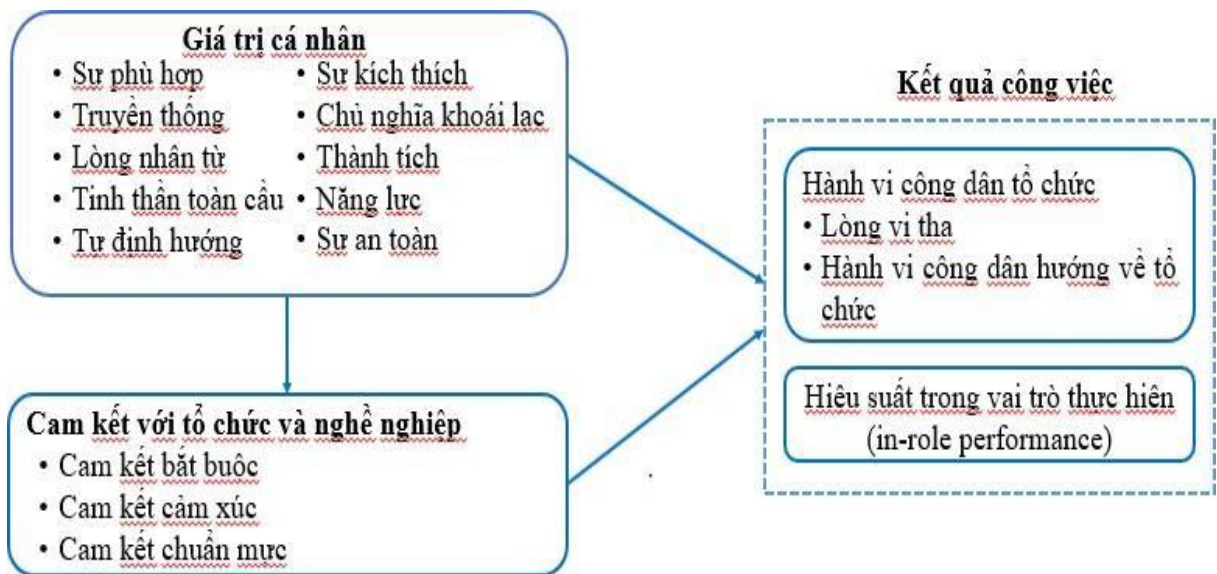
(Nguồn: Theo kết quả nghiên cứu của Fu và cộng sự, 2010)

2.2.2 Nghiên cứu của Liu và Cohen (2010)

Thông qua việc khảo sát 166 nhân viên đang làm việc cho một tổ chức công ở Trung Quốc, nhóm tác giả xem xét mối quan hệ và tương tác giữa các yếu tố:

(1) Giá trị cá nhân; (2) Cam kết với tổ chức và nghề nghiệp; (3) Hành vi công dân tổ chức (OCB); (4) Hiệu suất trong vai trò thực hiện, gồm có vai trò hành vi và hành vi tự nguyện vượt ra ngoài yêu cầu của nhiệm vụ. Kết quả phân tích cho thấy vai trò của

cam kết bắt buộc vừa là biến phụ thuộc (bị ảnh hưởng bởi các giá trị cá nhân) và là biến độc lập (ảnh hưởng đến hành vi công dân tổ chức), cũng như tầm quan trọng của biến cam kết bắt buộc đối với nhân viên tại Trung Quốc. Nhóm tác giả lập luận rằng đó là do nhân viên Trung Quốc lo sợ tình trạng thất nghiệp và có được việc làm là điều rất quan trọng. Điều này ngược lại với nhân viên tại các nước phương Tây, những người đi làm không chỉ là công việc, mà còn vì mối quan hệ qua lại giữa nhân viên với cấp trên và nghề nghiệp, do đó biến cam kết cảm xúc mới là yếu tố chính quyết định nhiều đến kết quả công việc và khả năng thực hiện OCB của họ.



Hình 2.2 Mô hình nghiên cứu của Liu và Cohen

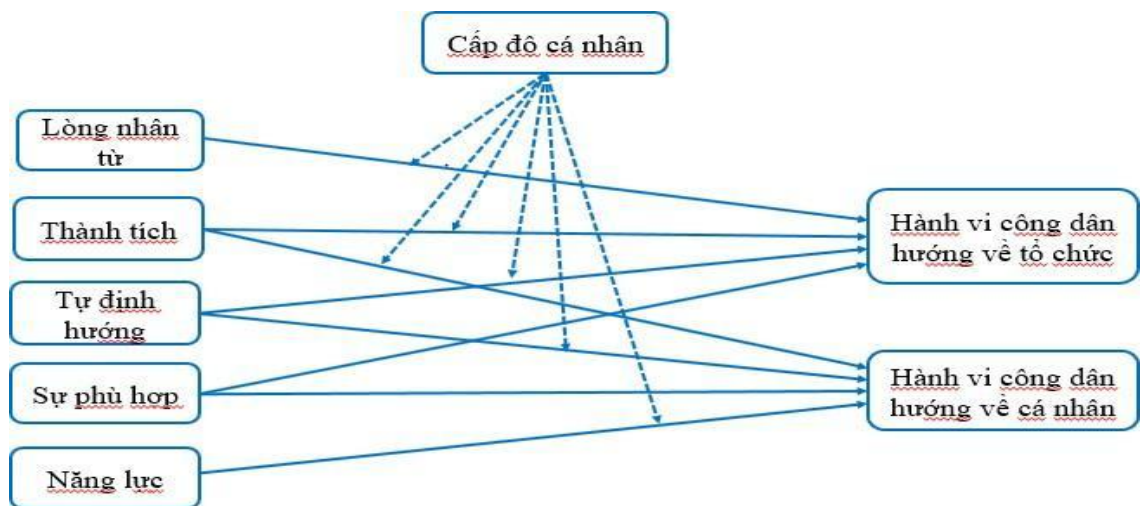
(Nguồn: Theo kết quả nghiên cứu của Liu và Cohen, 2010)

Ngoài ra, kết quả cũng cho thấy các thành phần của giá trị như truyền thống (tradition), sự phù hợp (conformity), lòng nhân từ (benevolence) và sự an toàn (security) có tác động tích cực nhưng rất yếu đến hành vi của nhân viên Trung Quốc tại nơi làm việc. Và nhóm tác giả cho rằng đó là do xã hội Trung Quốc đang thay đổi, với những cách thức cũ dần bị loại bỏ, nhưng chưa được thay thế bằng các giá trị đặc trưng

bởi văn hóa phương Tây như thành tích (achievement), sự kích thích (stimulation), tự định hướng (self-direction) và chủ nghĩa khoái lạc (hedonism).

2.2.3 Nghiên cứu của Day và cộng sự (2012)

Sử dụng các giá trị tổng quát về con người của Schwartz, các tác giả đã đề xuất các giả thuyết cho bốn động lực chính của nhân viên (sự vượt qua cái tôi bao gồm tinh thần toàn cầu và lòng nhân từ, tự nâng cao bản thân, cởi mở để thay đổi và sự bảo thủ) là có mối liên hệ với OCB. Bên cạnh đó, các tác giả cũng kiểm tra mối quan hệ giữa các giá trị cá nhân và OCB trong bối cảnh đội/nhóm, kiểm soát giới tính, sự hài lòng và đặc điểm tính cách. Với kết quả phân tích từ 582 mẫu khảo sát trực tuyến là sinh viên đang theo học lớp hành vi tổ chức tại trường Đại học của nước Mỹ được phân bổ trên 135 nhóm dự án, giá trị cá nhân được chứng minh là có ảnh hưởng đến OCB. Nghiên cứu cũng cho thấy được giá trị cá nhân của một người nhân viên sẽ có ảnh hưởng như thế nào (theo chiều hướng tích cực hay tiêu cực) đến mức độ người nhân viên đó tham gia thực hiện OCB.



Hình 2.3 Mô hình nghiên cứu của Day và cộng sự

(Nguồn: Theo kết quả nghiên cứu của Day và cộng sự, 2012)

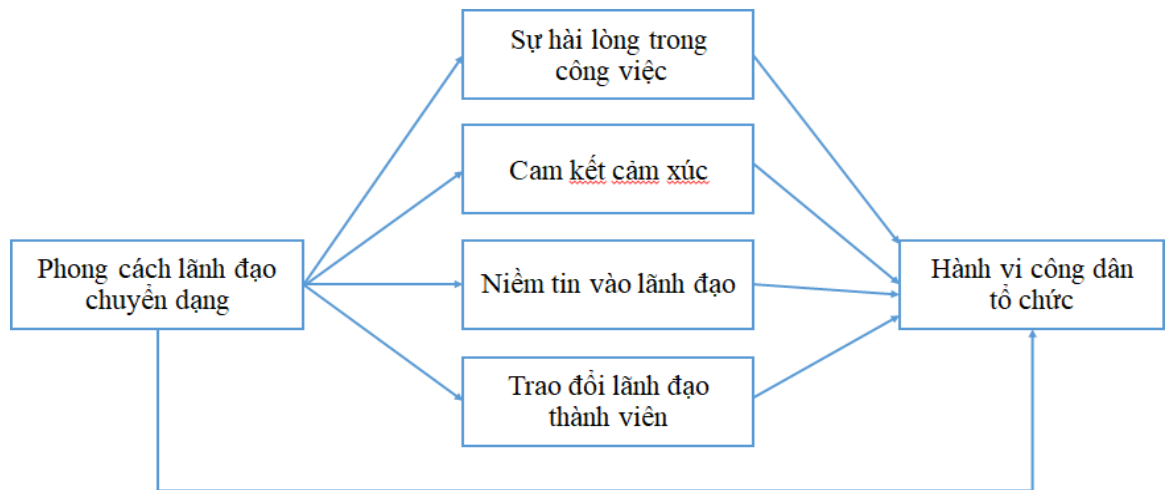
Kết quả nghiên cứu cũng xác định sự tác động của lòng nhân từ (một thành phần của sự vượt qua cái tôi) đối với hành vi công dân hướng về tổ chức (OCBO) và sự tự định hướng đối với cả hành vi công dân hướng về cá nhân (OCBI) và hành vi công dân hướng về tổ chức (OCBO), cũng như không có tác động trực tiếp đáng kể nào được tìm thấy liên quan đến yếu tố quyền lực. Các tác giả cho rằng yếu tố năng lực chỉ phát huy tác dụng trong môi trường làm việc truyền thống nơi các cá nhân cạnh tranh với các đồng nghiệp để tăng lương hoặc thăng chức.

2.2.4 Nghiên cứu của Nohe và Hertel (2017)

Dựa trên lý thuyết trao đổi lãnh đạo thành viên, các tác giả đã kiểm tra và đối chiếu các biến trung gian (cam kết cảm xúc, sự hài lòng trong công việc) và các trung gian quan hệ (niềm tin vào lãnh đạo, trao đổi lãnh đạo thành viên) về mối quan hệ tích cực giữa phong cách lãnh đạo chuyển dạng và hành vi công dân tổ chức. Với 761 mẫu khảo sát, khi được thử nghiệm các mô hình trung gian đơn biến, kết quả phân tích đã chứng minh rằng mỗi biến trung gian giải thích mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyển dạng và hành vi công dân tổ chức. Còn khi thử nghiệm mô hình đa biến, lý thuyết trao đổi xã hội được xác định là biến trung gian tác động mạnh nhất. Bên cạnh đó, khi các tác giả thử nghiệm với một mô hình có cơ chế là sự tiềm ẩn về thái độ đối với công việc (bao gồm sự hài lòng trong công việc và cam kết cảm xúc) và cơ chế là sự tiềm ẩn về mối quan hệ trong công việc (bao gồm niềm tin vào lãnh đạo và lý thuyết trao đổi lãnh đạo thành viên), thì cơ chế mối quan hệ trong công việc là trung gian có tác động mạnh hơn cho mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyển dạng và hành vi công dân tổ chức (OCB).

Ngoài ra, kết quả thực nghiệm cũng xác định được biến thái độ đối với công việc là trung gian có tác động mạnh hơn giữa phong cách lãnh đạo chuyển dạng và hành vi công dân hướng về tổ chức (OCBO), cũng như ít có sự tác động đối với hành vi công dân hướng về cá nhân (OCBI). Và mặc dù nghiên cứu chưa thể đưa ra được kết

luận cuối cùng về các cơ chế tâm lý làm cơ sở cho mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyển dạng và hành vi công dân tổ chức (OCB). Tuy nhiên, các tác giả cũng đã giúp làm rõ hơn về các cơ chế tâm lý này.



Hình 2.4 Mô hình nghiên cứu của Nohe và Hertel

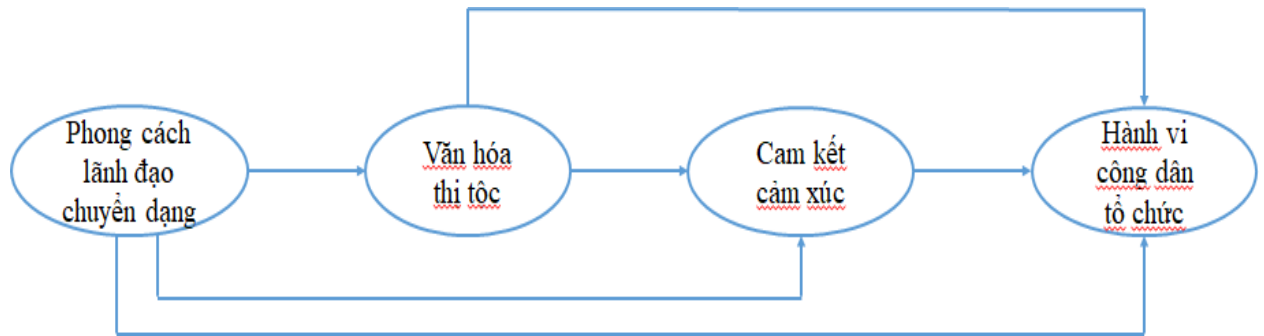
(Nguồn: Theo kết quả nghiên cứu của Nohe và Hertel, 2017)

2.2.5 Nghiên cứu của Kim (2014)

Tác giả xem xét mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyển dạng đối với văn hóa thị tộc, cam kết cảm xúc và hành vi công dân tổ chức, cũng như biến cam kết cảm xúc có tác động tích cực đến hành vi công dân tổ chức (OCB) và làm trung gian giữa mối quan hệ của văn hóa thị tộc đối với OCB hay không; và biến văn hóa thị tộc làm trung gian ảnh hưởng của lãnh đạo chuyển dạng đối với cam kết cảm xúc.

Dựa trên việc phân tích kết quả của 270 bảng khảo sát từ các nhân viên thuộc chính quyền thành phố Gwangju tại Hàn Quốc, cho thấy lãnh đạo chuyển dạng có tác động dương đến văn hóa thị tộc cũng như cam kết cảm xúc. Ngoài ra, kết quả của nghiên cứu cũng cho thấy sự tương quan giữa văn hóa thị tộc đối với hành vi công dân tổ chức và giữa lãnh đạo chuyển dạng đối với hành vi công dân tổ chức là không đáng

kể, nhưng lại có sự tác động mạnh mẽ của biến cam kết cảm xúc đối với hành vi công dân tổ chức và giữa văn hóa thị tộc đối với cam kết cảm xúc.



Hình 2.5 Mô hình nghiên cứu của Kim

(Nguồn: Theo kết quả nghiên cứu của Kim, 2014)

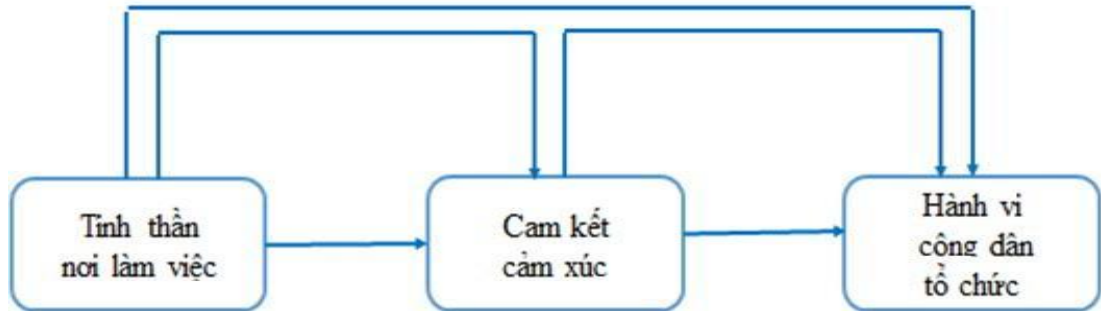
2.2.6 Nghiên cứu của Kazemipour và cộng sự (2012)

Trong nghiên cứu về mối quan hệ giữa tinh thần nơi làm việc, hành vi công dân tổ chức (OCB) và cam kết cảm xúc với tổ chức, các tác giả đã tiến hành khảo sát 305 y tá đang làm việc ở các bệnh viện công tại Iran. Kết quả phân tích cho thấy tinh thần nơi làm việc có ảnh hưởng tích cực đến OCB và cam kết cảm xúc của các y tá. Đồng thời, cam kết cảm xúc là trung gian tác động của tinh thần nơi làm việc đối với OCB.

Bên cạnh đó, với kết quả phân tích mối quan hệ tương quan Pearson trong nghiên cứu chỉ ra rằng có mối tương quan đáng kể, tích cực giữa cam kết cảm xúc của các y tá đối với hành vi công dân tổ chức (OCB) ($r = .363$, $p < .001$). Nó giải thích tại sao các y tá cảm thấy gắn bó về mặt cảm xúc với tổ chức của họ khi thực hiện các hành vi của OCB. Phân tích hồi quy cũng tiết lộ rằng cam kết cảm xúc có thể giải thích 13% sự thay đổi của OCB.

Ý nghĩa thực tiễn của nghiên cứu là giúp nhà quản trị đánh giá mức độ cam kết cảm xúc với tổ chức và hành vi công dân tổ chức của người y tá, cũng như xác định

chúng là giải pháp hữu hiệu giúp người y tá vượt qua áp lực để nâng cao chất lượng phục vụ cho bệnh nhân.



Hình 2.6 Mô hình nghiên cứu của Kazemipour và cộng sự

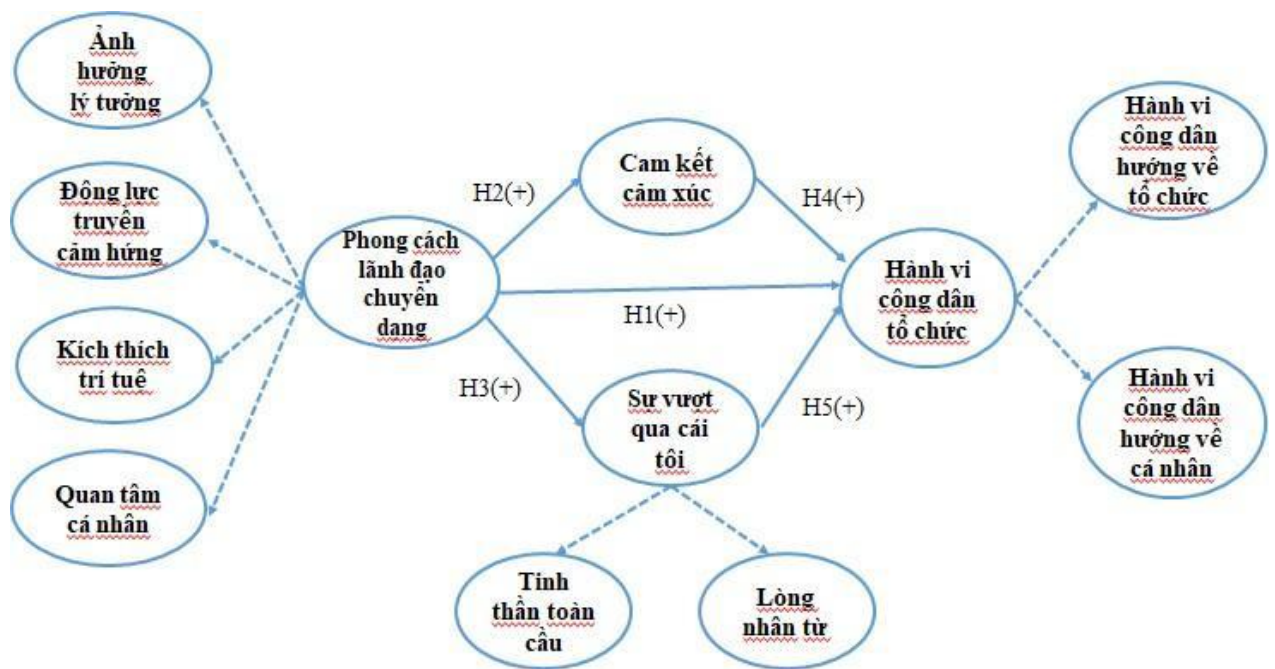
(Nguồn: Theo kết quả nghiên cứu của Kazemipour và cộng sự, 2012)

2.3 Giả thuyết và mô hình nghiên cứu đề xuất

Từ nội dung lý thuyết đã trình bày ở trên và qua phân tích các nghiên cứu có sự tương đồng với đề tài này, mô hình cho nghiên cứu này được tác giả đề xuất như sau:

Xây dựng và kiểm định mối quan hệ giữa các biến phong cách lãnh đạo chuyển dạng, cam kết cảm xúc và hành vi công dân tổ chức. Trong đó, mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyển dạng (gồm bốn thành phần là ảnh hưởng lý tưởng, động lực truyền cảm hứng, kích thích trí tuệ và quan tâm cá nhân) với cam kết cảm xúc và hành vi công dân tổ chức (gồm hai thành phần là hành vi công dân hướng về tổ chức và hành vi công dân hướng về cá nhân) là được phân tích và tìm hiểu từ nghiên cứu của Nohe và Hertel (2017).

Dựa trên nghiên cứu của Liu và Cohen (2010), tác giả tiến hành xây dựng và kiểm định mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyển dạng đối với sự vượt qua cái tôi (gồm hai thành phần là tinh thần toàn cầu và lòng nhân từ) và hành vi công dân tổ chức (OCB).



Hình 2.7 Mô hình nghiên cứu đề xuất

(Nguồn: Tác giả tự đề xuất)

Ghi chú:

- > Mô hình cấu
- > trúc Mô hình
- đo lường

Phần tiếp theo sẽ trình bày chi tiết các giả thuyết nghiên cứu trong mô hình

2.3.1 Mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyển dạng và hành vi công dân tổ chức (OCB)

Đã có nhiều 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 House và cộng sự (1991), 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 cải thiện tổ chức hoạt động (Smith và cộng sự, 1983; Piccolo và Colquitt, 2006).

Trong nghiên cứu của Bottomley và cộng sự (2016), nhóm tác giả lập luận rằng khi nhà lãnh đạo chuyển dạng có thể truyền cảm hứng và kích thích trí tuệ cho những người phò tá, sẽ tạo nên môi trường làm việc trong đó những người phò tá sẽ cảm nhận được sự lạc quan về việc có thể thực hiện nhiệm vụ trong tầm tay của họ. Và 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 đảm nhiệm những nhiệm vụ đầy thử thách. 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 hơn, qua đó cho thấy những cải tiến sẽ tác động đến cả môi trường tâm lý và xã hội tại nơi làm việc. Vì vậy, nhóm tác giả cho rằng phong cách lãnh đạo chuyển dạng sẽ có tác động tích cực đến cả hành vi công dân hướng về tổ chức (OCBO) và hành vi công dân hướng về cá nhân (OCBI) của những người phò tá và được thể hiện qua những hành vi mẫu mực của họ.

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 OCB của giảng viên. Vì vậy, ta có giả thuyết:

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

2.3.2 Mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyển dạng và cam kết cảm xúc

Từ 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 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.

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 cảm xúc của những người phò tá. Các tác giả làm nổi bật mối quan hệ giữa nỗ lực của những người phò tá 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.

Trong nghiên cứu của Kim (2014), tác giả 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 theo tác giả, 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, ta có giả thuyết:

H2: Phong cách lãnh đạo chuyển dạng tác động tích cực đến cam kết cảm xúc

2.3.3 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 chuyển dạng là các khía cạnh quan trọng của quá trình mở rộng ý thức của con người. Và 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 (2002), hai tác giả 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. 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.

Trong nghiên cứu của Fu và cộng sự (2010), nhóm tác giả đã lập luận rằng các giá trị của sự vượt qua cái tôi là nhấn 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 và đó chính là sự phù hợp với các hành vi chuyển dạng. Và nhóm tác giả 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. Cũng như hiệu quả sẽ bị giảm sút khi những người phò tá nhận thấy rằng các hành vi của nhà lãnh đạo không phù hợp với các giá trị mà họ mong đợi và họ sẽ phản ứng tiêu cực qua sự tận tụy thấp hơn với công việc và ý định ra đi cao hơn.

Tóm lại, 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). Và 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)

Từ những lập luận trên cho thấy lãnh đạo chuyển dạng có thể thay đổi trạng thái hiện tại của người phò tá, biến đổi nhu cầu cá nhân của họ. Vì vậy, tác giả đề xuất giả thuyết:

H3: Phong cách lãnh đạo chuyển dạng tác động tích cực đến sự vượt qua cái tôi

2.3.4 Mối quan hệ giữa cam kết cảm xúc và hành vi công dân tổ chức (OCB)

Trong nghiên cứu của Nohe và Hertel (2017), mối quan hệ giữa cam kết cảm xúc và OCB được lý giải một phần thông qua biến cam kết với tổ chức (gồm hai thành phần là cảm xúc và kinh nghiệm) đã có tác động tích cực làm tăng khả năng của nhân viên trong việc tích cực thực hiện các hành vi có lợi cho tổ chức.

Bên cạnh đó, Kim (2006, 2009), qua nghiên cứu thực nghiệm trong lĩnh vực công tại Hàn Quốc, đã làm sáng tỏ việc cam kết cảm xúc có mối liên hệ thuận chiều đến các thành phần của OCB là lòng vị tha, đạo đức nhân viên và sự tận tâm.

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 cao về cam kết cảm xúc 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. Và trong kết quả nghiên cứu của Kazemipour và cộng sự (2012), đã nêu cụ thể rằng biến cam kết cảm xúc có thể giải thích được 13% sự biến thiên của biến OCB theo chiều hướng tích cực. Điều đó có nghĩa là nhân viên càng có cam kết cảm xúc thì càng có khả năng thực hiện OCB. Từ những phân tích đã nêu, ta có giả thuyết:

H4: Cam kết cảm xúc có tác động tích cực đến hành vi công dân tổ chức

2.3.5 Mối quan hệ giữa sự vượt qua cái tôi và hành vi công dân tổ chức (OCB)

Giá trị cá nhân chiếm vị trí trung tâm trong hệ thống nhận thức của con người và vì vậy nó sẽ ảnh hưởng đến thái độ, quá trình ra quyết định và các hành vi nói chung của con người (Liu và Cohen, 2010; Schwartz, 1992). 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 là động lực làm việc, sự cam kết và hài lòng trong công việc của nhân viên (Berings và cộng sự, 2004; Liu và Cohen, 2010).

Trong nghiên cứu của Day và cộng sự (2012), nhóm tác giả cho rằng lý luận phổ biến về bản chất các hành vi của OCB có xu hướng là sự lựa chọn tự nguyện. Do đó, những cá nhân có mức độ cao về giá trị xã hội sẽ có khả năng thực hiện OCB nhiều hơn những người khác vì ít nhất ba lý do sau: Thứ nhất, những cá nhân có giá trị xã hội cao và có yếu tố bên ngoài trái ngược với định hướng bên trong, sẽ tích cực tìm kiếm cơ hội phục vụ cho lợi ích của tổ chức. 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. Thứ ba, vì mối quan tâm của họ đối với 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 với những người khác trong nhóm. Hơn nữa, 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 (OCBI) và lòng nhân từ là nhân tố nhân ảnh hưởng tích cực tới hành vi công dân tổ chức hướng về tổ chức (OCBO)

Trong khi đó, Palmer (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 dẫn đến sự gia tăng tương ứng về sức sống, sự say mê và khả năng cống hiến của nhân viên. Còn Roberson và Strickland (2010), thông qua nghiên cứu về mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo lôi cuốn (Charismatic leadership), sự gắn kết công việc và hành vi công dân tổ chức (OCB), đã xác định sự gắn kết công việc có tác động tích cực đến OCB. Từ việc phân tích mối quan hệ giữa các biến nêu trên, cho thấy sự vượt qua cái tôi nhiều khả năng có mối liên hệ tích cực đến việc thực hiện OCB của nhân viên.

Một nhà lãnh đạo có sự tách biệt với những người phò tá, cũng như không có khả năng kiểm soát đối với cấp dưới thường sử dụng các yếu tố kinh tế để đổi lấy sự tuân thủ của họ. Và việc trao đổi kinh tế dựa trên hiệu suất của những người phò tá sẽ làm cho họ ít có khả năng thực hiện hành vi tích cực với tổ chức. Vì vậy, khi 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 OCB mà không bị phụ thuộc bởi yếu tố kinh tế. Từ những lập luận trên, tác giả đề xuất giả thuyết:

H5: Sự vượt qua cái tôi có tác động tích cực đến hành vi công dân tổ chức

Tóm tắt chương 2

Mục tiêu của chương này là làm rõ những khái niệm, cũng như cơ sở và căn cứ để hình thành nên mô hình nghiên cứu, đồng thời chứng minh sự khả thi của nó dựa trên kết quả và lập luận của những nghiên cứu trước có liên quan đến đề tài này.

CHƯƠNG 3 - PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

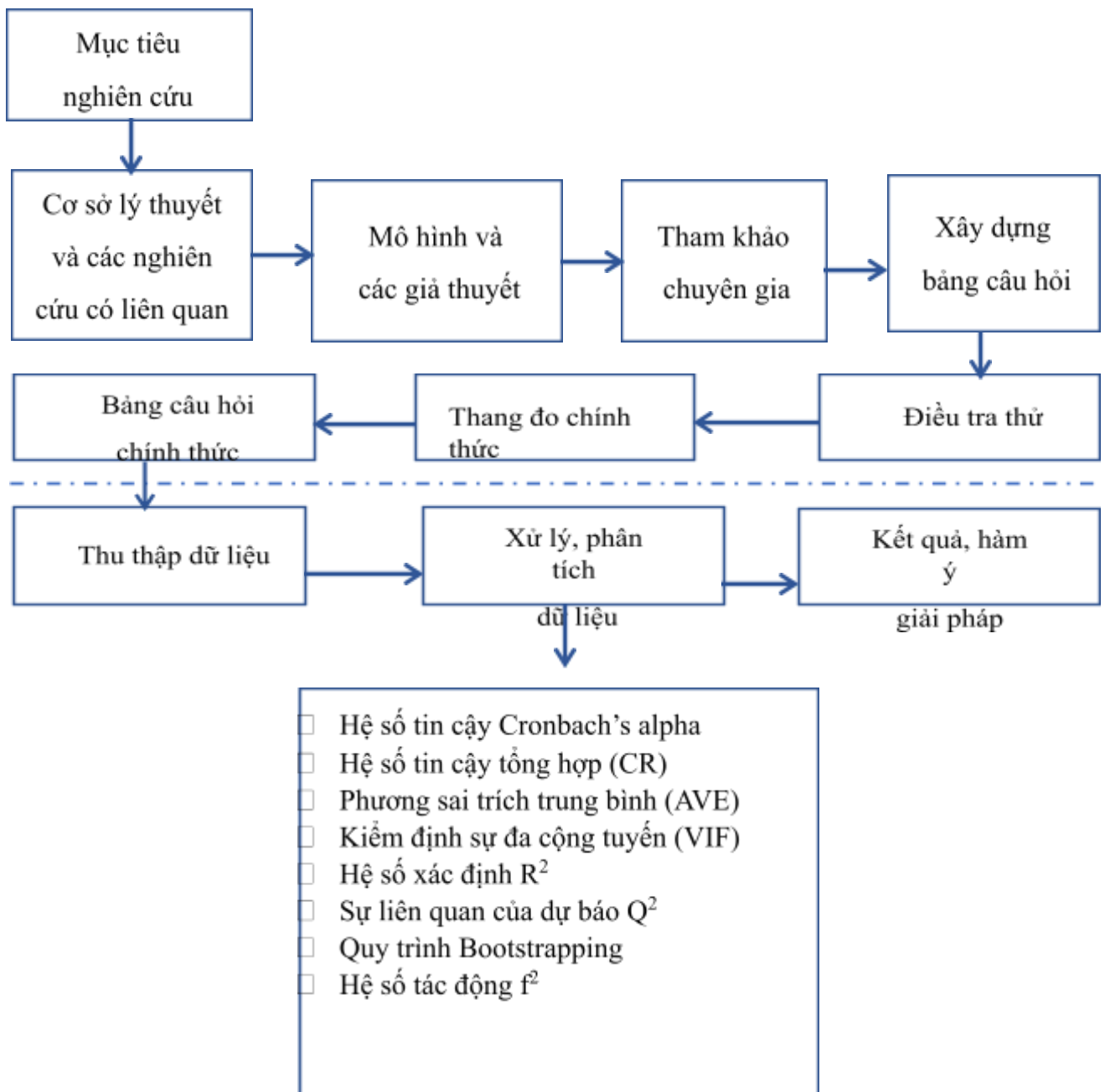
3.1. Quy trình nghiên cứu

Nghiên cứu sẽ tiến hành thiết kế hỗn hợp khám phá theo 2 bước:

Trước hết, để khám phá mối liên hệ giữa các biến phong cách lãnh đạo chuyển dạng, cam kết cảm xúc, sự vượt qua cái tôi và hành vi công dân tổ chức, tác giả sử dụng phương pháp thảo luận tập trung với các nhóm giảng viên, nghiên cứu sinh, cán bộ quản lý. Dựa trên kết quả thảo luận, tiến hành hiệu chỉnh thang đo để có được sự tương thích với bối cảnh tại Việt Nam.

Tiếp theo nghiên cứu định lượng được sử dụng để đánh giá mô hình đo lường và kiểm định mô hình cấu trúc. Nghiên cứu đánh giá độ tin cậy và giá trị (bao gồm giá trị hội tụ và giá trị phân biệt) của thang đo bằng cách sử dụng hệ số tin cậy Cronbach's alpha, hệ số tin cậy tổng hợp (CR) và phương sai trích trung bình (AVE), ma trận hệ số tương quan giữa các cấu trúc khái niệm (Fornell và Larcker, 1981), HTMT (Hair và cộng sự, 2016). Nghiên cứu cũng kiểm định sự đa cộng tuyến của thang đo thông qua hệ số VIF (Henseler và cộng sự, 2010). Tiếp theo đó, nghiên cứu sử dụng hệ số xác định (R^2) và sự liên quan của dự báo (Q^2) để đánh giá khả năng giải thích của các biến phụ thuộc. Quy trình bootstrapping (5000 mẫu) cũng được sử dụng để kiểm định các giả thuyết nghiên cứu thông qua kiểm định t -test (Hair và cộng sự, 2016).

Các bước tiến hành phân tích cụ thể được trình bày thông qua sơ đồ bên dưới:



Hình 3.1 Quy trình nghiên cứu

(Nguồn: Tác giả tổng hợp và đề xuất)

3.2 Thiết kế nghiên cứu

3.2.1. Nghiên cứu định tính

Phương pháp nghiên cứu định tính được sử dụng trong giai đoạn này nhằm xây dựng mô hình nghiên cứu, khám phá, điều chỉnh, bổ sung các biến quan sát và xây dựng thang đo sơ bộ về các biến nghiên cứu. Được tiến hành dựa trên cơ sở:

- + Thu thập thang đo gốc từ các tài liệu nghiên cứu có liên quan đến đề tài nghiên cứu. Do các thang đo có nguồn gốc từ các tài liệu nghiên cứu bằng tiếng Anh, tác giả sử dụng phương pháp dịch ngược để đảm bảo tính tương đồng và chính xác.

- + Thảo luận nhóm tập trung với sự tham gia gồm 15 người được chia thành 3 nhóm. Trong đó, nhóm 1 gồm có 05 cán bộ quản lý về nhân sự tại các trường Đại học, Cao đẳng; nhóm 2 gồm có 05 giảng viên đang giảng dạy tại các trường Đại học, Cao đẳng và nhóm 3 gồm có 05 nghiên cứu sinh tại trường Đại học Kinh tế Tp. Hồ Chí Minh.

Dựa trên kết quả thảo luận nhóm, bảng câu hỏi được xây dựng và hiệu chỉnh nội dung các biến quan sát trong các thành phần cho phù hợp với bối cảnh tại Việt Nam.

Thang đo Likert 7 điểm được dùng với việc sắp xếp từ nhỏ đến lớn là càng đồng ý với phát biểu (1: Hoàn toàn không đồng ý, 2: Khá không đồng ý, 3: Hơi không đồng ý, 4: Trung lập, 5: Hơi đồng ý, 6: Khá đồng ý, 7: Hoàn toàn đồng ý).

3.1.2 Nghiên cứu định lượng

3.1.2.1 Nghiên cứu sơ bộ

Tác giả tiến hành phỏng vấn thử 20 giảng viên của các trường Đại học, Cao đẳng tại Tp. Hồ Chí Minh để xem xét tính rõ ràng và dễ hiểu của bộ câu hỏi. Dựa trên góp ý và trả lời của các giảng viên, tác giả tiến hành điều chỉnh một số các thuật ngữ để đảm bảo tính mạch lạc và dễ hiểu của bảng câu hỏi chính thức. Qua đó, cũng nhằm ghi

nhận chất lượng thực tế của dữ liệu thu thập và những trở ngại trong việc thu thập số liệu để có thể cải thiện và lựa chọn phương thức thực hiện phù hợp nhất cho đối tượng tham gia khảo sát.

3.1.2.2 Nghiên cứu chính thức

Trong giai đoạn nghiên cứu chính thức, đối tượng nghiên cứu được khảo sát để lấy dữ liệu nghiên cứu là các giảng viên đang công tác tại các trường Đại học, Cao đẳng trên địa bàn Tp. Hồ Chí Minh tính tới thời điểm tháng 4 năm 2019.

Để việc khảo sát được thực hiện thuận lợi, tác giả truyền đạt cách thức lấy mẫu, thực hiện khảo sát đến các văn phòng khoa tại các trường Đại học, Cao đẳng. Tiếp theo, tác giả thực hiện gửi bảng khảo sát trực tiếp và đường link Google drive đến các văn phòng khoa có sự chấp thuận hỗ trợ thực hiện để triển khai lấy dữ liệu cho toàn bộ mẫu. Việc phỏng vấn chính thức thông qua việc liên hệ trực tiếp với giảng viên, có hai tình huống xảy ra:

- + Nếu giảng viên có thể thực hiện khảo sát được ngay thì gửi bảng câu hỏi
- + Nếu giảng viên chưa thể trả lời ngay lúc đó và muốn trả lời sau thì sẽ gửi đường link Google drive cho giảng viên thông qua email

3.2.3 Quy mô mẫu và thu thập dữ liệu

Kích thước mẫu đóng vai trò quan trọng trong việc ước lượng và giải thích kết quả của SEM (Hair và cộng sự, 1998). Theo thống kê đến năm 2019, tại Tp. Hồ Chí Minh hiện có 50 trường Đại học và 42 trường Cao đẳng (Thông tin tuyển sinh, 2019). Được phân làm hai hệ thống là công lập và dân lập. Trong đó, Đại học công lập với 37 trường có khoảng 14042 giảng viên cơ hữu; Đại học dân lập với 13 trường có khoảng 3997 giảng viên cơ hữu. Còn hệ Cao đẳng có 21 trường công lập với khoảng 2760 giảng viên cơ hữu, Cao đẳng dân lập với 21 trường có khoảng 1024 giảng viên cơ hữu (Xem phụ lục số 3)

Để đảm bảo mẫu nghiên cứu có thể đại diện cho tất cả các trường, tác giả tiến hành lựa chọn các trường sau để tiến hành phát phiếu khảo sát.

Đối với hệ thống các trường Đại học Công lập, tác giả chọn trường Đại học Kinh tế Tp. Hồ Chí Minh và trường Đại học Ngân hàng là các trường đào tạo chuyên về các ngành kinh tế. Về đào tạo chuyên ngành kỹ thuật là trường Đại học Khoa học Tự nhiên và trường Đại học Công nghệ Thông tin. Về nhóm các trường đào tạo đa ngành, đa lĩnh vực tác giả chọn trường Đại học Tôn Đức Thắng và trường Đại học Sài Gòn để thực hiện khảo sát.

Đối với hệ thống các trường Đại học dân lập, do các trường đều đào tạo đa ngành, đa lĩnh vực nên tác giả chọn các trường: Đại học Fpt, Đại học Công nghệ (HUTECH), Đại học Ngoại ngữ Tin học (HUFLIT) và Đại học Công nghệ Sài Gòn để thực hiện khảo sát. Đây là các trường đã hoạt động lâu năm tại Tp. Hồ Chí Minh và có lượng giảng viên cơ hữu ổn định.

Đối với hệ thống các trường Cao đẳng dân lập, tác giả chọn trường Cao đẳng Kinh tế Tp. Hồ Chí Minh và Cao đẳng Kinh tế đối ngoại là các trường đào tạo chuyên ngành kinh tế để khảo sát. Đào tạo chuyên ngành kỹ thuật là các trường Cao đẳng kỹ thuật Lý Tự Trọng và Cao đẳng Bách khoa Nam Sài Gòn. Đối với nhóm các trường đào tạo đa ngành, đa lĩnh vực tác giả chọn trường Cao đẳng Công nghệ Thủ Đức và Cao đẳng Kinh tế Kỹ thuật Tp. Hồ Chí Minh là các trường đào tạo bao gồm cả lĩnh vực kinh tế và kỹ thuật để tiến hành khảo sát.

Tại khối trường Cao đẳng dân lập, do số lượng giảng viên cơ hữu ít và trong đó có nhiều giảng viên cũng đang là giảng viên cơ hữu tại các trường Đại học. Vì vậy, tác giả không tiến hành khảo sát tại các trường này.

Do nghiên cứu này sử dụng phương pháp PLS SEM để kiểm định mô hình nghiên cứu, mà phương pháp này không yêu cầu cỡ mẫu lớn, nó có thể xử lý tốt kể cả khi nhà nghiên cứu chỉ có dữ liệu với lượng mẫu nhỏ (Reinartz và cộng sự, 2009). Bên

cạnh đó, theo Hair và cộng sự (2016), nhà nghiên cứu nên chọn mẫu theo chuẩn của Cohen (1992). Do đó, để đảm bảo chất lượng nghiên cứu, tác giả tiến hành phát khoảng 10% số phiếu khảo sát dựa trên số lượng giảng viên cơ hữu của mỗi trường. Cụ thể như sau:

Khối Đại học công lập: Trường Đại học Kinh tế Tp. Hồ Chí Minh phát 60 phiếu, trường Đại học Khoa học Tự nhiên phát 50 phiếu, trường Đại học Sài Gòn phát 80 phiếu, trường Đại học Công nghệ Thông tin phát 20 phiếu, trường Đại học Tôn Đức Thắng phát 90 phiếu, trường Đại học Ngân Hàng phát 25 phiếu.

Khối Đại học dân lập: Trường Đại học FPT phát 45 phiếu, trường Đại học Công Nghệ (HUTECH) phát 50 phiếu, trường Đại học Công nghệ Sài Gòn phát 20 phiếu, trường Đại học Ngoại ngữ Tin học (HUFLIT) phát 25 phiếu.

Khối Cao đẳng Công lập: Trường Cao đẳng Kinh tế Tp. Hồ Chí Minh phát 20 phiếu, trường Cao đẳng kỹ thuật Lý Tự Trọng phát 20 phiếu, trường Cao đẳng Công nghệ Thủ Đức phát 15 phiếu, trường Cao đẳng Kinh tế đối ngoại phát 20 phiếu, trường Cao đẳng Kinh tế Kỹ thuật Tp. Hồ Chí Minh phát 30 phiếu, trường Cao đẳng Bách khoa Nam Sài Gòn 15 phiếu

Tổng số phiếu phát ra là 585 phiếu, tổng số phiếu thu về là 274 phiếu. Ngoài ra, để đảm bảo tính đa dạng và sự thuận tiện cho các giảng viên, tác giả thiết kế phiếu khảo sát qua đường link Google drive để gửi qua email cho các giảng viên. Với kết quả thu được là 84 phiếu.

Tại mỗi trường, mẫu được chọn theo phương pháp chọn mẫu thuận tiện, đây là phương pháp chọn mẫu phi xác suất. Tác giả chọn phương pháp này là vì nó phù hợp với tình huống đối tượng khảo sát ở đây là giảng viên, những người rất bận rộn với các hoạt động nghiên cứu, giảng dạy. Vì vậy, nếu không có sự quen biết hay giới thiệu trước, rất khó để thuyết phục các giảng viên tham gia trả lời khảo sát. Bên cạnh đó,

phương pháp này cũng giúp tiết kiệm chi phí và thời gian so với các phương pháp chọn mẫu theo xác suất.

3.3. Xây dựng thang đo cho các biến quan sát

3.3.1 Thang đo về phong cách lãnh đạo chuyển dạng (Transformational leadership)

Thang đo phong cách lãnh đạo chuyển dạng được xây dựng dựa trên nghiên cứu của Bass và Avolio (1997), được trích dẫn trong nghiên cứu của Orner (2005) và Liang và cộng sự (2017). Trong đó có 4 thành phần: (1) Ảnh hưởng lý tưởng được đo lường bằng 8 biến quan sát; (2) Động lực truyền cảm hứng được đo lường bằng 4 biến quan sát; (3) Kích thích trí tuệ được đo lường bằng 4 biến quan sát; (4) Quan tâm cá nhân được đo lường bằng 4 biến quan sát. Được trình bày cụ thể ở bảng 3.1

Bảng 3.1 Thang đo phong cách lãnh đạo chuyển dạng

Biến	Biến quan sát	Mã hóa
Ảnh hưởng lý tưởng (ID)	Tôi tự hào về Ban chủ nhiệm (BCN) Khoa	ID1
	BCN Khoa hy sinh lợi ích riêng của mình vì lợi ích chung	ID2
	BCN Khoa luôn nhận được sự tôn trọng của tôi	ID3
	BCN Khoa luôn thể hiện được năng lực và sự tự tin	ID4
	BCN Khoa truyền cảm hứng cho tôi về những giá trị và niềm tin của họ	ID5
	BCN Khoa là hình mẫu chuẩn mực về đạo đức	ID6
	BCN Khoa luôn quan tâm đến các vấn đề đạo đức	ID7
	BCN Khoa nhấn mạnh tầm quan trọng về sứ mệnh của tập thể	ID8
Biến	Biến quan sát	Mã hóa



Động lực truyền cảm hứng (IM)	BCN Khoa luôn nói về tương lai của Khoa/Trường một cách đầy lạc quan	IM1
	BCN Khoa bày tỏ sự tin tưởng rằng chúng tôi sẽ đạt được mục tiêu đề ra	IM2
	BCN Khoa nhiệt tình hướng dẫn tôi về những gì cần phải hoàn thành	IM3
	BCN Khoa khơi dậy nhận thức trong tôi về các vấn đề quan trọng của Khoa/Trường	IM4
Kích thích trí tuệ (IS)	BCN Khoa thường phản biện lại những giả định của tôi để xem có phù hợp hay không.	IS1
	BCN Khoa tìm kiếm những quan điểm khác nhau khi giải quyết các vấn đề	IS2
	BCN Khoa thường gợi ý cho tôi những cách làm mới trong quá trình thực hiện công việc	IS3
	BCN Khoa gợi ý các góc nhìn khác nhau của một vấn đề	IS4
Quan tâm cá nhân (IC)	BCN Khoa luôn quan tâm đến công việc của từng GV	IC1
	BCN Khoa tập trung phát triển những điểm mạnh của từng GV	IC2
	BCN Khoa dành nhiều thời gian hướng dẫn và góp ý cho từng GV	IC3
	BCN Khoa thể hiện sự quan tâm đến GV theo những cách khác nhau	IC4

(Nguồn: Tác giả đề xuất dựa trên thang đo gốc)

3.3.2 Thang đo về cam kết cảm xúc (Affective commitment)

Thang đo cam kết cảm xúc được xây dựng dựa trên nghiên cứu Kim (2014). Được đo lường bằng 6 biến quan sát và trình bày cụ thể ở bảng 3.2

Bảng 3.2 Thang đo cam kết cảm xúc

Biến quan sát	Mã hóa
Ngôi trường này có rất nhiều ý nghĩa đối với cá nhân tôi	AC1
Tôi thích thảo luận về Trường của tôi với những người khác	AC2
Tôi rất hạnh phúc khi dành phần còn lại trong sự nghiệp của tôi với ngôi trường này	AC3
Tôi luôn nhiệt huyết với công việc giảng dạy	AC4
Tôi sẵn sàng làm bất cứ điều gì cho ngôi trường của tôi	AC5
Tôi rất quan tâm đến sự phát triển của nhà trường	AC6

(Nguồn: Tác giả đề xuất dựa trên thang đo gốc)

3.3.3 Thang đo về sự vượt qua cái tôi (Self - Transcendence)

Thang đo của sự vượt qua cái tôi được xây dựng dựa trên nghiên cứu của Schwartz và cộng sự (2008), bao gồm hai thành phần: (1) Tinh thần toàn cầu được đo lường bằng 6 biến quan sát; (2) Lòng nhân từ được đo lường bằng 4 biến quan sát. Được trình bày cụ thể ở bảng 3.3

Bảng 3.3 Sự vượt qua cái tôi

Biến	Biến quan sát	Mã hóa
Tinh thần toàn cầu (UN)	Tôi cho rằng điều quan trọng là tất cả mọi người trên thế giới nên được đối xử công bằng	UN1
	Tôi tin rằng tất cả mọi người nên có những cơ hội như nhau trong cuộc sống	UN2
	Tôi luôn lắng nghe những ý kiến trái chiều từ những người xung quanh	UN3
	Ngay cả khi có bất đồng quan điểm với những người khác, tôi vẫn muốn hiểu họ	UN4
	Tôi có niềm tin mãnh liệt rằng mọi người nên quan tâm đến việc bảo vệ môi trường sống	UN5
	Bảo vệ môi trường xung quanh là điều quan trọng đối với tôi	UN6
Lòng nhân từ (BE)	Đối với tôi giúp đỡ những người xung quanh là điều quan trọng	BE1
	Tôi luôn quan tâm đến niềm hạnh phúc của những người khác	BE2
	Đối với tôi sự trung nghĩa với bạn bè là điều quan trọng	BE3
	Tôi luôn làm hết sức mình với những người gần gũi, thân thiết với tôi	BE4

(Nguồn: Tác giả đề xuất dựa trên thang đo gốc)

3.3.4 Thang đo về hành vi công dân tổ chức (Organizational Citizenship Behavior)

Thang đo hành vi công dân tổ chức được xây dựng dựa trên nghiên cứu William và Anderson (1991), bao gồm hai thành phần: (1) Hành vi công dân hướng về cá nhân được đo lường bằng 7 biến quan sát; (2) hành vi công dân hướng về tổ chức được đo lường bằng 7 biến quan sát. Được trình bày cụ thể ở bảng 3.4

Bảng 3.4 Hành vi công dân tổ chức

Biến	Biến quan sát	Mã hóa
Hành vi công dân hướng về cá nhân (OCBI)	Tôi sẵn lòng giúp đỡ những đồng nghiệp vắng mặt/ nghỉ phép	OCBI1
	Tôi sẵn lòng giúp đỡ những đồng nghiệp có khối lượng công việc nhiều	OCBI2
	Tôi luôn hỗ trợ Ban chủ nhiệm Khoa trong công việc cho dù không được yêu cầu	OCBI3
	Tôi thường dành thời gian để lắng nghe những lo lắng và các vấn đề của đồng nghiệp	OCBI4
	Tôi luôn cố gắng để giúp đỡ các đồng nghiệp mới	OCBI5
	Tôi luôn quan tâm đến các đồng nghiệp khác	OCBI6
	Tôi luôn cung cấp thông tin hữu ích cho các đồng nghiệp	OCBI7
Hành vi công dân hướng về tổ chức (OCBO)	Tôi được ghi nhận là chuyên cần trong công việc, thậm chí là vượt quá nghĩa vụ	OCBO1
	Tôi luôn thông báo trước, khi không thể đến lớp	OCBO2
	Tôi chỉ xin nghỉ phép khi có lý do quan trọng	OCBO3
	Khi làm việc tôi ít khi sử dụng điện thoại cho các cuộc trò chuyện cá nhân	OCBO4
	Tôi ít khi phàn nàn về các vấn đề nhỏ nhặt	OCBO5
	Tôi luôn giữ gìn và bảo vệ tài sản của nhà trường	OCBO6
	Tôi tự giác tuân theo các quy tắc và quy định không chính thức nhằm duy trì các yêu cầu của BCN Khoa	OCBO7

(Nguồn: Tác giả đề xuất dựa trên thang đo gốc)

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 đúng nhất nhận thức và nhận xét của giảng viên.

Ngoài ra, các yếu tố về đặc điểm cá nhân sẽ sử dụng thang đo định danh như: Giới tính, tình trạng hôn nhân, học vấn, học hàm, nơi công tác, thâm niên, thu nhập để ghi nhận.

3.4 Phương pháp phân tích số liệu

3.4.1 Làm sạch dữ liệu

Trước khi thực hiện việc nhập liệu, xử lý – phân tích dữ liệu, các bảng câu hỏi 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. Với 358 phiếu khảo sát thu được từ các trường Đại học, Cao đẳng, sau khi sàng lọc kết quả đạt được là 333 phiếu trả lời hợp lệ. Bao gồm 79 phiếu có được từ Google drive và 254 phiếu thu được từ file giấy.

Tác giả tiến hành nhập liệu vào Microsoft Excel và thực hiện kiểm tra, sàng lọc lại lần nữa, để tránh các sai sót xảy ra trước khi tiến hành phân tích dữ liệu.

3.4.2 Phân tích dữ liệu

Để tiến hành phân tích thống kê mô tả, phần mềm SPSS 23.0 được sử dụng để mô tả các đặc điểm của mẫu nghiên cứu như: giới tính, độ tuổi, tình trạng hôn nhân, học vấn, nơi công tác, thâm niên, thu nhập dưới dạng tỷ lệ phần trăm.

Cách tiếp cận mô hình cấu trúc tuyến tính bình phương nhỏ nhất từng phần (PLS-SEM) thông qua phần mềm Smart PLS 3.0 được sử dụng như là một công cụ chính để kiểm định mô hình (Hair và cộng sự, 2016). Tác giả lựa chọn sử dụng PLS- SEM vì những lý do sau:

Một là, PLS-SEM đã được chứng minh là phù hợp khi cần nghiên cứu với mô hình phức tạp (Hair và cộng sự, 2016). Trong nghiên cứu này có 3 biến bậc 2 là cam kết cảm xúc (AC), sự vượt qua cái tôi (SEL) và hành vi công dân tổ chức (OCB).

Hai là, PLS-SEM phù hợp cho các nghiên cứu dự báo và tối đa phương sai được giải thích bởi biến phụ thuộc (Hair và cộng sự, 2016). Trong nghiên cứu này, mục đích là dự báo khả năng tham gia vào hành vi công dân tổ chức (OCB) của giảng viên, dựa trên sự tác động của phong cách lãnh đạo chuyển dạng thông qua cam kết cảm xúc (AC) và sự vượt qua cái tôi (SEL).

Ngoài ra, PLS-SEM có khả năng trình bày số liệu thống kê tốt hơn so với CB- SEM đối với cỡ mẫu nhỏ (Henseler và cộng sự, 2009), và PLS-SEM gần như không có sai lệch khi ước tính dữ liệu từ đám đông của một mô hình tổng hợp (Sarstedt và cộng sự, 2016)

Chính vì vậy, tác giả lựa chọn việc phân tích hồi quy tuyến tính SEM thông qua PLS-SEM.

Tiếp theo, tác giả tiến hành đánh giá mô hình nghiên cứu lần lượt thông qua hai loại mô hình: (1) mô hình đo lường và (2) mô hình cấu trúc theo đề xuất bởi Henseler và cộng sự (2010)

3.4.2.1 Đánh giá mô hình đo lường

Mô hình đo lường được đánh giá dựa trên độ tin cậy và giá trị. Trong đó, độ tin cậy được đánh giá dựa trên các phép đo lường cụ thể là độ tin cậy Cronbach's alpha và hệ số tin cậy tổng hợp (CR), còn giá trị (bao gồm giá trị hội tụ và giá trị phân biệt) được đánh giá thông qua phương sai trích AVE và ma trận hệ số tương quan giữa các biến nghiên cứu.

◆ Kiểm định hệ số Cronbach's alpha

Cronbach (1951) đề xuất công thức đánh giá độ tin cậy bên trong dựa vào sự tương quan giữa các biến quan sát. Cronbach's alpha giả định tất cả các biến quan sát đều có độ tin cậy như nhau (cùng hệ số tải ngoài). Hệ số Cronbach's alpha tương đối nhạy cảm với số lượng biến quan sát trong từng thang đo và nhìn chung có khuynh hướng đánh giá không đúng độ tin cậy nhất quán nội tại.

Theo Nguyễn Đình Thọ (2015), hệ số Cronbach's alpha được tính theo công thức sau:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k \sigma_i^2}{\sigma^2} \right)$$

Trong đó: α : Hệ số Cronbach's alpha

k: Số mục hỏi trong
thang đo

σ^2 : Phương sai của tổng thang đo

σ_i^2 : Phương sai của mục hỏi thứ i

Với hệ số Cronbach's alpha, nhiều nhà nghiên cứu đồng ý với hệ số alpha của từng thang đo từ 0,7 đến gần 0,8 là sử dụng được, từ 0,8 trở lên đến gần 1 thì thang đo có sự đo lường là tốt (Nunnally, 1978; Peterson, 1994; Slater, 1995 dẫn theo Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2005).

Do một vài hạn chế của hệ số của hệ số Cronbach's alpha đối với tổng thể, các nhà nghiên cứu quan tâm tới cách đo lường khác thích hợp hơn, gọi là hệ số tin cậy tổng hợp (composite reliability).

◆ Kiểm định hệ số tin cậy tổng hợp (composite reliability)

Được gọi là độ tin cậy tổng hợp (composite reliability), ký hiệu là CR . Dạng độ tin cậy này tính đến các hệ số tải (outer loadings) khác nhau của các biến quan sát và được tính bằng công thức sau:

$$CR = \frac{(\sum_i l_i)^2}{(\sum_i l_i)^2 + \sum_i var(e_i)}$$

Trong đó l_i là hệ số tải đã chuẩn hóa của biến quan sát i của một biến tiềm ẩn cụ thể, e_i là sai số đo lường của biến quan sát i , và $var(e_i)$ là phương sai của sai số đo lường, và được xác định bằng $1 - l_i^2$.

◆ Kiểm định độ giá trị hội tụ

Giá trị hội tụ phản ánh một đo lường có tương quan cùng chiều với các đo lường khác trong cùng một khái niệm được đo. Để đánh giá giá trị hội tụ, nghiên cứu này sử dụng giá trị phương sai trích trung bình (AVE).

Phương sai trích trung bình (AVE) là tổng giá trị trung bình của bình phương hệ số tải nhân tố của các biến liên quan đến khái niệm nghiên cứu. Theo Hair và cộng sự (2016), nếu giá trị AVE đạt từ 0,5 trở lên điều này cho thấy khái niệm nghiên cứu sẽ giải thích nhiều hơn phân nửa phương sai các biến quan sát của nó. Còn nếu giá trị AVE nhỏ hơn 0,5 thì điều này có nghĩa là có nhiều sai số vẫn còn tồn tại trong các biến hơn là phương sai được giải thích bởi khái niệm nghiên cứu.

◆ Kiểm định độ giá trị phân biệt

Theo Henseler và cộng sự (2009, 2015), giá trị phân biệt đề cập đến việc xem xét một biến ẩn có thực sự khác so với các biến nghiên cứu khác trong cùng một mô hình. Có hai cách dùng để đánh giá như sau:

- Vùng điều kiện của Fornell và Larcker (1981): So sánh căn bậc hai của AVE của mỗi biến nghiên cứu với tương quan (Pearson) giữa biến nghiên cứu đó

với biến nghiên cứu khác. Căn bậc hai của AVE nên cao hơn tương quan những biến nghiên cứu khác.

- HTMT (Heterotrait - monotrait ratio of the correlations): Được sử dụng để đánh giá tính hợp lệ của giá trị phân biệt. Nếu giá trị HTMT dưới 0,90, giá trị phân biệt đã được thiết lập giữa hai biến ẩn/thành phần (Hair và cộng sự, 2016)

3.4.2.2 Đánh giá mô hình cấu trúc

Theo Hair và cộng sự (2016), để kiểm định mối quan hệ giữa các biến nghiên cứu, sự tác động, cường độ của các biến độc lập lên biến phụ thuộc, nhà nghiên cứu phải tiến hành các bước sau: (1) đánh giá các vấn đề đa cộng tuyến của mô hình cấu trúc; (2) đánh giá độ lớn và mức ý nghĩa của các mối quan hệ trong mô hình cấu trúc;

(3) đánh giá hệ số tác động f^2 ; (4) đánh giá hệ số xác định R^2 ; (5) đánh giá sự liên quan của dự báo Q^2

◆ Kiểm định sự đa cộng tuyến

Đa cộng tuyến là hiện tượng các biến độc lập tương quan mạnh với nhau dẫn đến sai lệch và thay đổi hướng mối quan hệ của nó với biến phụ thuộc. Nói cách khác hiện tượng đa cộng tuyến xảy ra khi có mối tương quan tuyến tính hiện hữu giữa hơn 2 biến độc lập trong mô hình. Khi đó sẽ dẫn đến các vấn đề như: Hạn chế giá trị của R bình phương, làm sai lệch/ đổi dấu các hệ số hồi quy.

Để kiểm định sự đa cộng tuyến, tác giả dựa vào hệ số phóng đại phương sai VIF (variance inflation factor) với chỉ số $VIF < 5$ hoặc dung sai TOL > 0.20 (Hair và cộng sự, 2016). Trong bối cảnh PLS-SEM, giá trị dung sai là 0,20 hoặc thấp hơn và giá trị VIF là 5,00 hoặc cao hơn thì hiện tượng đa cộng tuyến có thể xảy ra (Hair và cộng sự, 2016).

◆ Kiểm định mối quan hệ trong mô hình cấu trúc

Do PLS-SEM không có giả định dữ liệu phải có phân phối chuẩn. Mà không có phân phối chuẩn nghĩa là các kiểm định có tham số được sử dụng trong phân tích hồi quy không thể được áp dụng để kiểm tra xem các hệ số tải (outer weight, outer loading) và hệ số đường dẫn (path coefficients) có ý nghĩa thống kê hay không. Vì vậy, PLS- SEM sử dụng một hệ số có ý nghĩa thống kê phụ thuộc vào sai số chuẩn của nó thu được qua phương pháp phóng đại có hoàn lại (bootstrapping) để kiểm tra mức ý nghĩa.

Hair và cộng sự (2016), đề xuất mẫu phóng đại có hoàn lại đến khoảng 5000 mẫu. Sai số chuẩn bootstrap cho phép tính toán được giá trị t thực nghiệm và giá trị p cho tất cả hệ thống đường dẫn trong mô hình cấu trúc. Với giá trị t-value > 1,96 thì kiểm định có ý nghĩa thống kê ở mức 5%.

◆ Kiểm định hệ số xác định R^2

Chất lượng của mô hình nghiên cứu đề xuất được đánh giá thông qua giá trị R^2 của các biến phụ thuộc. Giá trị R^2 được tính bằng tương quan bình phương giữa giá trị được dự báo và giá trị của biến nghiên cứu phụ thuộc cụ thể. Giá trị của R^2 nằm trong khoảng từ 0 đến 1, chỉ số càng cao cho thấy mức độ dự báo càng chính xác. Theo Henseler và cộng sự (2009), các giá trị $R^2 = 0,75$; 0,50 hoặc 0,25 đối với các biến phụ thuộc thể hiện mức độ chính xác của dự báo là mạnh, trung bình hoặc yếu.

◆ Kiểm định hệ số tác động f^2

Ngoài hệ số R^2 để đánh giá tất cả các biến phụ thuộc, sự thay đổi của giá trị f^2 khi một biến độc lập cụ thể bị loại bỏ, có thể được dùng để đánh giá biến bị loại bỏ đó có một tác động đáng kể lên biến độc lập hay không. Chỉ số này gọi là hệ số tác động f^2 . Theo Hair và cộng sự (2016), giá trị f^2 được tính theo công thức sau:

$$f^2 = \frac{R_{included}^2 - R_{excluded}^2}{(1 - R_{included}^2)}$$

Các giá trị f^2 ứng với 0,02; 0,15 và 0,35 tương ứng với các giá trị tác động nhỏ, trung bình và lớn (Cohen, 1988) của biến độc lập. Nếu $f^2 < 0,02$ thì xem như không có tác động.

❖ Kiểm định sự liên quan của dự báo Q^2

Chất lượng của mô hình nghiên cứu được đánh giá thông qua hệ số xác định R^2 , chỉ số Stone-Geisser (Q^2)

Hệ số Q^2 là một chỉ số của năng lực dự báo ngoài mẫu trong mô hình. Khi PLS- SEM thể hiện sự liên quan được dự báo, nó dự báo một cách chính xác dữ liệu không được sử dụng trong ước lượng mô hình.

Giá trị Q^2 thu được bằng cách sử dụng các quy trình blindfolding cho một khoảng cách đứt đoạn D. Nếu dự báo gần với giá trị ban đầu (tức là có sai số dự báo nhỏ), mô hình đường dẫn có độ chính xác dự báo cao. Hơn nữa, nếu các giá trị Q^2 đều lớn hơn ngưỡng giá trị 0 do Henseler và cộng sự (2009) đề xuất. Những kết quả này cho thấy khung mô hình nghiên cứu là có chất lượng và phù hợp. Ngược lại, các giá trị là 0 và thấp hơn chỉ ra sự thiếu liên quan được dự báo.

Tóm tắt chương 3

Chương này trình bày phương pháp tiến hành nghiên cứu bao gồm: (1) thiết kế của nghiên cứu; (2) quy trình của nghiên cứu; (3) các phương pháp xử lý số liệu. Đồng thời, trong chương này cũng phát triển thang đo nháp từ cơ sở lý thuyết thông qua nghiên cứu định tính để hiệu chỉnh thành thang đo chính thức cho phù hợp với bối cảnh tại Việt Nam.

CHƯƠNG 4 - KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN

4.1. Mô tả mẫu nghiên cứu

Dữ liệu được thu thập tại thành phố Hồ Chí Minh. Tất cả những người tham gia khảo sát đều là giảng viên đang công tác tại các trường Đại học, Cao đẳng. Sau 3 tháng khảo sát, số lượng bảng câu hỏi thu thập được thông qua Google drive là 84 mẫu và các phiếu khảo sát in sẵn là 274 mẫu, tổng cộng là 358 mẫu. Sau khi loại các mẫu không đạt yêu cầu, số mẫu thu được còn lại là 333 mẫu.

Kết quả thống kê mô tả mẫu nghiên cứu (bảng 4.1) được sử dụng để phân tích nghiên cứu như sau:

Về giới tính: Giảng viên nam là 156 người (chiếm 47%), giảng viên nữ là 177 người (chiếm 53%). Tỷ lệ giữa nam và nữ là tương đối cân bằng nhau, vì vậy nó phù hợp để thực hiện nghiên cứu.

Về độ tuổi: Từ 18 đến 25 có 8 người (chiếm 2%), từ 26 đến 35 có 140 người (chiếm 42%), từ 36 đến 45 có 153 người (chiếm 46%), từ 46 đến 55 có 27 người (chiếm 8%), từ 56 đến 65 có 5 người (chiếm 2%).

Về tình trạng hôn nhân: Số giảng viên độc thân là 88 người (chiếm 26%), giảng viên đã kết hôn là 245 người (chiếm 74%)

Về trình độ học vấn: Bachelor có 49 người (chiếm 15%), Thạc sĩ có 261 người (chiếm 78%), còn trình độ Tiến sĩ và sau Tiến sĩ có 23 người (chiếm 7%). Kết quả này cho thấy đa số giảng viên có trình độ từ Thạc sĩ trở lên

Về nơi công tác: Số giảng viên tham gia khảo sát từ các trường Đại học công lập có 148 người (chiếm 44%), từ các trường Đại học dân lập có 69 người (chiếm 21%), còn từ các trường Cao đẳng công lập có 116 người (chiếm 35%).

Về thâm niên công tác: Dưới 1 năm có 7 người (chiếm 2%), từ 2 đến 5 năm có 94 người (chiếm 28%), từ 6 đến 10 năm có 139 người (chiếm 42%) và trên 11 năm có 93 người (chiếm 28%)

Về thu nhập: Dưới 5 triệu có 12 người (chiếm 4%), từ 5 đến 15 triệu có 208 người (chiếm 62%), từ 15,1 đến 30 triệu có 98 người (chiếm 29%), từ 30,1 đến 50 triệu có 15 người (chiếm 5%).

Bảng 4.1. Kết quả thống kê mẫu nghiên cứu

		Tần suất	Tỷ lệ (%)
Giới tính	Nam	156	47
	Nữ	177	53
Độ tuổi	18 – 25	8	2
	26 – 35	140	42
	36 – 45	153	46
	46 – 55	27	8
	56 – 65	5	2
Tình trạng hôn nhân	Độc thân	88	26
	Kết hôn	245	74
Học vấn	Cử nhân	49	15
	Thạc sỹ	261	78
	Tiến sỹ	23	7
Nơi công tác	Đại học công lập	148	44
	Đại học dân lập	69	21
	Cao đẳng công lập	116	35
Thâm niên công tác	Dưới 1 năm	7	2
	2 đến 5 năm	94	28
	6 đến 10 năm	139	42
	Trên 11 năm	93	28
Thu nhập	Dưới 5 triệu	12	4
	5 đến 15 triệu	208	62
	15,1 đến 30 triệu	98	29
	30,1 đến 50 triệu	15	5

(Nguồn: Tổng hợp dữ liệu nghiên cứu của tác giả)

4.2 Đánh giá kết quả phân tích

4.2.1 Đánh giá mô hình đo lường

Ngoại trừ biến cam kết cảm xúc được đo lường bằng thang đo một thành phần (uni-dimensional construct) (Kim, 2014), các biến còn lại trong mô hình đều được đo lường bằng thang đo bậc 2 (second-order constructs) (Bass và Avolio, 2002; Schwartz và cộng sự, 2008; William và Anderson, 1991). Hơn nữa, tất cả các biến ẩn bậc 2 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

2. Các thành phần tiềm ẩn của biến ẩn bậc 2 và biến ẩn bậc 1 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 tổng hợp (CR) phải lớn hơn 0,7; tổng phương sai trích phải lớn hơn 0,5 (Fornell và Larcker, 1981) là chấp nhận được. Vì vậy, các thang đo của các biến nghiên cứu đều đạt được các tiêu chuẩn và độ tin cậy về giá trị (xem bảng 4.2)

Bên cạnh đó, kết quả của bảng 4.2 cho thấy tất cả các giá trị AVE đều lớn hơn 0,5 điều này chứng tỏ rằng giá trị hội tụ của tất cả các biến ẩn/thành phần trong nghiên cứu này đã được thiết lập.

Bảng 4.2 Phân tích độ chuẩn xác của thang đo

Thang đo thành phần	Cronbach's alpha	Hệ số tin cậy tổng hợp (CR)	Phương sai trích (AVE)
Ảnh hưởng lý tưởng	0,963	0,969	0,795
Động lực truyền cảm hứng	0,936	0,954	0,839
Kích thích trí tuệ	0,943	0,959	0,855
Quan tâm cá nhân	0,948	0,962	0,865
Cam kết cảm xúc	0,919	0,937	0,713
Tinh thần toàn cầu	0,910	0,931	0,692
Lòng nhân từ	0,888	0,922	0,748
Hành vi công dân hướng về tổ chức	0,887	0,913	0,601
Hành vi công dân hướng về cá nhân	0,924	0,939	0,688

(Nguồn: Tổng hợp dữ liệu nghiên cứu của tác giả)

Để đánh giá giá trị phân biệt của các biến nghiên cứu trong mô hình, tiêu chuẩn AVE theo đề nghị của Fornell và Larcker (1981) cũng được sử dụng. Kết quả bảng 4.3 cho chúng ta thấy giá trị căn bậc 2 của AVE của mỗi biến ẩn/thành phần đều lớn hơn hệ số tương quan của biến đó với các biến còn lại trong mô hình. Đồng thời, tất cả các

giá trị HTMT của các biến ẩn/thành phần đều bé hơn 0,9 (xem bảng 4.4). Vì vậy, giá trị phân biệt đối với mọi thành phần/biến ẩn trong nghiên cứu này đã được thiết lập.

Bảng 4.3. Ma trận tương quan giữa các biến ẩn/thành phần trong nghiên cứu

	Ảnh hưởng lý tưởng (ID)	Động lực truyền cảm hứng (IM)	Kích thích trí tuệ (IS)	Quản tâm cá nhân (IC)	Cam kết cảm xúc (AC)	Tinh thần toàn cầu (UN)	Lòng nhân từ (BE)	Hành vi công dân hướng về tổ chức (OCBO)	Hành vi công dân hướng về cá nhân (OCBI)
ID	0,892								
IM	0,904	0,916							
IS	0,857	0,875	0,925						
IC	0,844	0,861	0,915	0,930					
AC	0,774	0,724	0,727	0,711	0,844				
UN	0,610	0,603	0,667	0,619	0,678	0,832			
BE	0,649	0,641	0,643	0,861	0,723	0,771	0,865		
OCBO	0,661	0,616	0,657	0,640	0,730	0,778	0,757	0,775	
OCBI	0,656	0,631	0,685	0,653	0,708	0,767	0,747	0,787	0,830

(Nguồn: Tổng hợp dữ liệu nghiên cứu của tác giả)

Bảng 4.4 Tiêu chuẩn HTMT để kiểm định giá trị phân biệt

	Cam kết cảm xúc (AC)	Lòng nhân từ (BE)	Ảnh hưởng lý tưởng (ID)	Quan tâm cá nhân (IC)	Động lực truyền cảm hứng (IM)	Kích thích trí tuệ (IS)	Hành vi công dân hướng về cá nhân (OCBI)	Hành vi công dân hướng về tổ chức (OCBO)	Tinh thần toàn cầu (UN)
AC									
BE	0,800								
ID	0,822	0,701							
IC	0,760	0,665	0,883						
IM	0,780	0,702	0,851	0,823					
IS	0,779	0,700	0,898	0,867	0,890				
OCBI	0,767	0,821	0,695	0,697	0,677	0,734			
OCBO	0,804	0,852	0,718	0,695	0,677	0,713	0,858		
UN	0,736	0,852	0,649	0,662	0,649	0,714	0,830	0,857	

(Nguồn: Tổng hợp dữ liệu nghiên cứu của tác giả)

Tóm lại, các phân tích ở trên cho thấy tất cả hệ số tải những biến quan sát/thành phần chính nói lên những biến ẩn khác/thành phần khác. Điều này chứng tỏ mô hình đo lường đạt giá trị hội tụ và các khái niệm trong nghiên cứu đều đạt được giá trị phân biệt

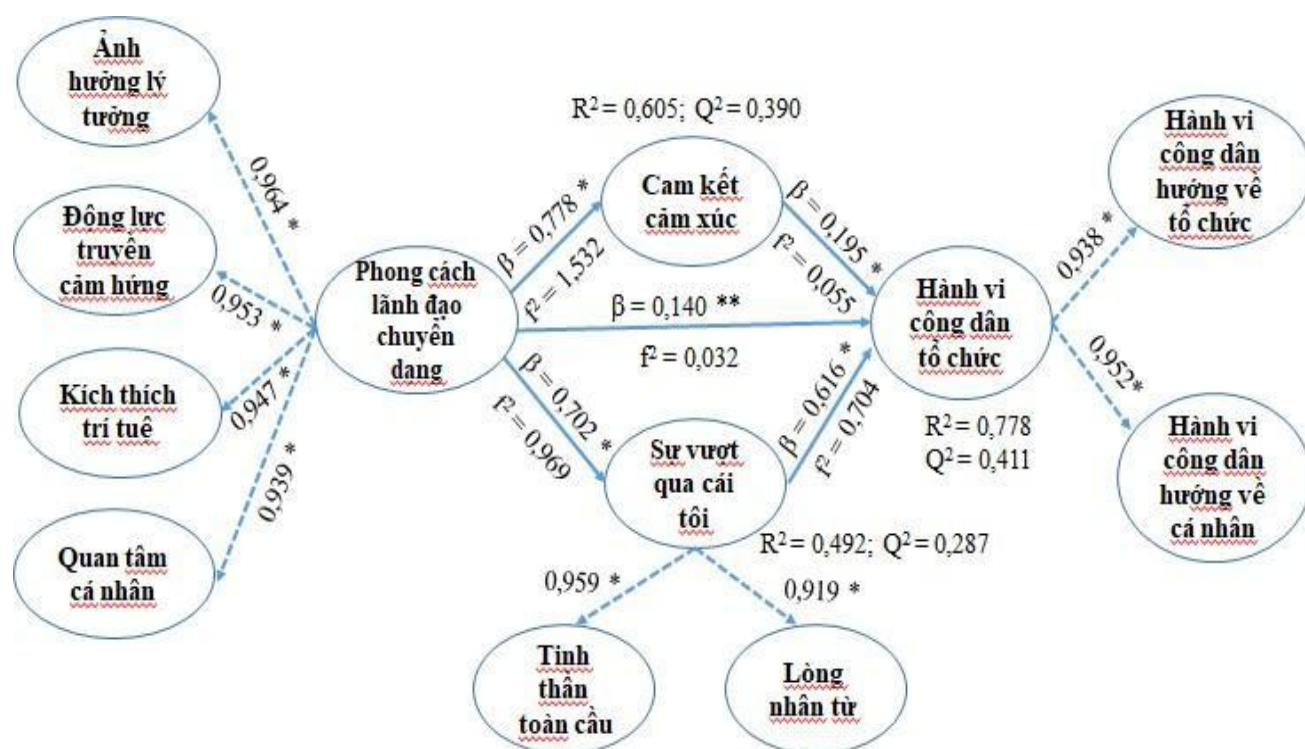
Tiến hành kiểm định sự đa cộng tuyến, kết quả cho thấy các biến: Cam kết cảm xúc (AC), lòng nhân từ (BE), tinh thần toàn cầu (UN), hành vi công dân hướng về cá nhân (OCBI), hành vi công dân hướng về tổ chức (OCBO), ảnh hưởng lý tưởng (ID), động lực truyền cảm hứng (IM), quan tâm cá nhân (IC), kích thích trí tuệ (IS) đều có giá trị VIF < 5 (xem Bảng 4.5). Vì vậy, có thể kết luận mô hình đề xuất là phù hợp.

Bảng 4.5 Giá trị VIF cho các biến quan sát

Biến	VIF	Biến	VIF	Biến	VIF
ID1	4,016	IC2	4,886	BE3	2,305
ID2	4,098	IC3	4,548	BE4	2,321
ID3	4,093	IC4	4,785	OCBO1	1,888
ID4	4,959	AC1	2,894	OCBO2	2,730
ID5	4,896	AC2	2,181	OCBO3	2,609
ID6	4,687	AC3	3,053	OCBO4	1,886
ID7	4,836	AC4	2,263	OCBO5	1,962
ID8	4,190	AC5	2,715	OCBO6	3,082
IM1	4,230	AC6	3,214	OCBO7	2,347
IM2	4,980	UN1	2,495	OCBI1	2,476
IM3	3,656	UN2	2,452	OCBI2	2,972
IM4	3,646	UN3	3,244	OCBI3	2,517
IS1	3,703	UN4	3,397	OCBI4	3,105
IS2	4,164	UN5	3,149	OCBI5	2,831
IS3	4,927	UN6	2,604	OCBI6	3,158
IS4	3,929	BE1	2,805	OCBI7	2,772
IC1	3,585	BE2	2,391		

(Nguồn: Tổng hợp dữ liệu nghiên cứu của tác giả)

4.2.2 Đánh giá mô hình cấu trúc



Hình 4.1 Kết quả kiểm định mô hình cấu trúc

(Nguồn: Tổng hợp dữ liệu nghiên cứu của tác giả)

Ghi chú:

- Mô hình cấu trúc (*) $p < 0,001$
- Mô hình đo lường (**) $p < 0,01$

Khi kiểm định sự đa cộng tuyến, VIF không được lớn hơn 5 (Hair và cộng sự, 2016). Tuy nhiên, các nhà nghiên cứu cũng có thể lựa chọn một tiêu chí nghiêm ngặt hơn trong đó VIF nên thấp hơn 3,3 (Diamantopoulos và Siguaw, 2006). Qua kết quả kiểm định, hệ số VIF của các cấu trúc khái niệm đều nhỏ hơn 3,3 (xem bảng 4.6), cho thấy hiện tượng đa cộng tuyến giữa các biến giải thích (độc lập) không ảnh hưởng đến việc kiểm định giả thuyết nghiên cứu

Bảng 4.6 Giá trị VIF

Giả thuyết		VIF
Phong cách lãnh đạo chuyên dạng → Hành vi công dân tổ chức	H ₁	2,779
Phong cách lãnh đạo chuyên dạng → Cam kết cảm xúc	H ₂	1,000
Phong cách lãnh đạo chuyên dạng → Sự vượt qua cái tôi	H ₃	1,000
Cam kết cảm xúc → Hành vi công dân tổ chức	H ₄	3,121
Sự vượt qua cái tôi → Hành vi công dân tổ chức	H ₅	2,427

(Nguồn: Tổng hợp dữ liệu nghiên cứu của tác giả)

Mô hình cấu trúc tiếp tục được xem xét với việc sử dụng kỹ thuật bootstrapping cho lượng mẫu phóng đại có lặp lại là 5000 mẫu ($n = 5000$), với cỡ mẫu ban đầu là 333 mẫu.

Bảng 4.7 Kết quả kiểm định các giả thuyết

Giả thuyết	Mối quan hệ	Trọng số hồi quy chuẩn hóa	Sai số chuẩn	Giá trị t	Giá trị p	Kết luận
H1	TL → OCB	0,140	0,048	2,931	0,003	Ủng hộ
H2	TL → AC	0,778	0,032	24,143	0,000	Ủng hộ
H3	TL → SEL	0,702	0,041	16,938	0,000	Ủng hộ
H4	AC → OCB	0,195	0,050	3,886	0,000	Ủng hộ
H5	SEL → OCB	0,616	0,043	14,166	0,000	Ủng hộ

(Nguồn: Tổng hợp dữ liệu nghiên cứu của tác giả)

Dựa trên kết quả phân tích ở bảng 4.7, có thể kết luận về kết quả kiểm định giả thuyết như sau:

Giả thuyết H1: Phong cách lãnh đạo chuyển dạng (TL) tác động tích cực đến hành vi công dân tổ chức (OCB). Qua phân tích mô hình cấu trúc với kết quả có được là $\beta = 0,140$, giá trị t-value $> 1,96$ và p-value $< 0,01$ điều này cho thấy những hành vi của nhà lãnh đạo thuộc phong cách lãnh đạo chuyển dạng có ảnh hưởng tích cực đến khả năng tham gia hực hiện hành vi công dân tổ chức của giảng viên. Vì vậy, giả thuyết H1 được ủng hộ.

Giả thuyết H2: Phong cách lãnh đạo chuyển dạng (TL) tác động tích cực đến cam kết cảm xúc (AC). Qua phân tích mô hình cấu trúc với kết quả có được là $\beta = 0,778$, giá trị t-value $> 1,96$ và p-value $< 0,001$ điều này cho thấy những hành vi của nhà lãnh đạo thuộc phong cách lãnh đạo chuyển dạng có tác động tích cực đến cam kết xúc của giảng viên, và sự tác động này là rất mạnh mẽ. Vì vậy, giả thuyết H2 được ủng hộ.

Giả thuyết H3: Phong cách lãnh đạo chuyển dạng (TL) tác động tích cực đến sự vượt qua cái tôi (SEL). Qua phân tích mô hình cấu trúc với kết quả có được là $\beta = 0,702$, giá trị t-value $> 1,96$ và p-value $< 0,001$ điều này cho thấy những hành vi của nhà lãnh đạo thuộc phong cách lãnh đạo chuyển dạng có tác động tích cực đến sự vượt qua cái tôi của giảng viên, và kết quả cũng chỉ ra mức độ tác động này là rất mạnh mẽ. Vì vậy, giả thuyết H3 được ủng hộ.

Giả thuyết H4: Cam kết cảm xúc (AC) tác động tích cực đến hành vi công dân tổ chức (OCB). Qua phân tích mô hình cấu trúc với kết quả có được là $\beta = 0,195$, giá trị t-value $> 1,96$ và p-value $< 0,001$ điều cho thấy nếu mức độ cam kết cảm xúc của giảng viên càng cao thì khả năng thực hiện hành vi công dân tổ chức của giảng viên càng được tăng lên. Vì vậy, giả thuyết H4 được ủng hộ.

Giả thuyết H5: Sự vượt qua cái tôi (SEL) tác động tích cực đến hành vi công dân tổ chức (OCB). Qua phân tích mô hình cấu trúc với kết quả có được là $\beta = 0,616$, giá trị $t\text{-value} > 1,96$ và $p\text{-value} < 0,001$ điều này cho thấy nếu giảng viên có mức độ sự vượt qua cái tôi càng cao thì sẽ càng làm nâng cao khả năng tham gia thực hiện hành vi công dân tổ chức của giảng viên. Vì vậy, giả thuyết H5 được ủng hộ.

Kết quả kiểm định R^2 và Q^2 cho thấy mô hình cấu trúc có chất lượng tốt (xem Bảng 4.8). Cụ thể là chỉ số R^2 của AC = 0,605; SEL = 0,492; OCB = 0,778 điều này cho thấy biến phong cách lãnh đạo chuyển dạng (TL) giải thích 60% sự thay đổi của biến AC; 49,2% sự thay đổi của biến SEL và cả 3 biến TL, AC và SEL cùng giải thích 77,8% sự thay đổi của biến OCB. Như vậy, mức độ giải thích của biến độc lập lên các biến phụ thuộc là cam kết cảm xúc (AC), sự vượt qua cái tôi (SEL) là ở mức trung bình, nhưng đối với biến hành vi công dân tổ chức (OCB) là mạnh.

Ngoài ra, các giá trị Q^2 đều lớn hơn 0 cho thấy các các biến cam kết cảm xúc, sự vượt qua cái tôi và hành vi công dân tổ chức đều có sự liên quan đến dự báo trong mô hình nghiên cứu (xem bảng 4.8).

Bảng 4.8 Kết quả R^2 , Q^2

	R^2	Q^2	Mức độ ảnh hưởng
Cam kết cảm xúc (AC)	0,605	0,390	Trung bình
Sự vượt qua cái tôi (SEL)	0,492	0,287	Trung bình
Hành vi công dân tổ chức (OCB)	0,778	0,411	Mạnh

(Nguồn: Tổng hợp dữ liệu nghiên cứu của tác giả)

Bảng 4.9 cung cấp giá trị f^2 . Giá trị f^2 ở cột cam kết cảm xúc (AC) cho thấy mức độ tác động của phong cách lãnh đạo chuyển dạng (TL) lên các biến phụ thuộc cam kết

cảm xúc (AC) và sự vượt qua cái tôi (SEL) là lớn, nhưng đối với biến phụ thuộc hành vi công dân tổ chức (OCB) là nhỏ. Biến AC có mức độ tác động lên biến phụ thuộc OCB là nhỏ, còn biến SEL có mức độ tác động lên biến phụ thuộc OCB là lớn

Bảng 4.9 Hệ số ảnh hưởng effect size f^2

	Cam kết cảm xúc (AC)	Sự vượt qua cái tôi (SEL)	Hành vi công dân tổ chức (OCB)
Phong cách lãnh đạo chuyển dạng (TL)	1,532	0,969	0,032
Cam kết cảm xúc (AC)			0,055
Sự vượt qua cái tôi (SEL)			0,704

(Nguồn: Tổng hợp dữ liệu nghiên cứu của tác giả)

4.3 Thảo luận kết quả nghiên cứu

Nghiên cứu phát triển một khung lý thuyết về sự tác động của phong cách lãnh đạo chuyển dạng, cam kết cảm xúc và sự vượt qua cái tôi đến hành vi công dân tổ chức. Kết quả của nghiên cứu này có ý nghĩa đáng kể về mặt lý luận và thực tiễn, nhất là trong bối cảnh 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 trong lĩnh vực giáo dục hiện nay. Trong khi đó, các nghiên cứu về mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyển dạng của lãnh đạo cấp cao và cấp trung và cảm xúc và hành vi của giảng viên ở cơ sở giáo dục Đại học, Cao đẳng tại Việt Nam chưa được thực hiện. Hơn nữa, các nghiên cứu về mối quan hệ này dưới góc độ doanh nghiệp tại Việt Nam vẫn còn rất hạn chế. Đáng chú ý là công trình nghiên cứu của Lưu Trọng Tuấn (2014) về sự ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo chuyển dạng đối với trách nhiệm xã hội của

doanh nghiệp và 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 Nguyễn Thị Thu và cộng sự (2016) đã chỉ ra rằng phong cách lãnh đạo chuyển đổi 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 tại các trường Đại học, Cao đẳng ở Việt Nam.

Hơn nữa, 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, Bottemley và cộng sự (2016) và Nohe và Hertel (2017) đã chỉ ra rằng phong cách lãnh đạo chuyển dạng có tác động tích cực đối với 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 Bottemley và cộng sự (2016); Nohe và Hertel (2017) 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.

Bên cạnh đó, mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyển dạng với cam kết 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; Nohe và Hertel, 2017). Cụ thể hơn là phong cách lãnh đạo chuyển dạng có tác động tích cực đến cam kết cảm xúc và hai biến này có tác động đến hành vi công dân tổ chức của giảng viên.

Ngoài ra, kết quả nghiên cứu cũng chứng minh về 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 Day và cộng sự (2012), nhóm tác giả 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 (OCBO). Còn trong nghiên cứu của Liu và Cohen (2010), hai tác giả 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 lòng vị tha và hành vi công dân hướng về tổ chức (OCBO). Như vậy, với 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 có nhiều đóng góp về mặt lý luận.

Tóm tắt chương 4

Chương này trình bày các kết quả phân tích có được từ việc thu thập dữ liệu. Thông qua việc tiến hành đánh giá mô hình đo lường và mô hình cấu trúc, kết quả kiểm định cho chúng ta đầy đủ cơ sở khoa học để có thể ủng hộ cho các giả thuyết đã đặt ra. Qua đó, làm cơ sở cho việc trình bày về các đóng góp của nghiên cứu, hàm ý quản trị, hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo trong chương 5.

CHƯƠNG 5 - KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ

5.1 Các đóng góp của nghiên cứu

Mục đích của nghiên cứu nhằm kiểm định mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyển dạng, cam kết cảm xúc, sự vượt qua cái tôi và hành vi công dân tổ chức trong các trường Đại học, Cao đẳng tại Việt Nam.

Từ kết quả nghiên cứu này, đã chứng minh được rằng trong môi trường giáo dục, phong cách lãnh đạo chuyển dạng có tác động tích cực đến cam kết 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. Điều này cung cấp thêm minh chứng hỗ trợ cho lập luận về mối quan hệ tích cực giữa ba biến trên.

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. 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 sẽ giúp ích rất nhiều cho hoạt động quản trị thực tiễn trong các tổ chức, đặc biệt là tại các tổ chức giáo dục. Qua đó, giúp nhà quản trị hiểu được rằng khi nhân viên tích cực thực hiện hành vi công dân tổ chức sẽ đóng góp như thế nào cho sự thành công của tổ chức (Podsakoff và cộng sự, 2009; Nohe và Hertel, 2017). Cũng như việc phong cách lãnh đạo chuyển dạng là một yếu tố quan trọng trong việc thúc đẩy nhân viên tham gia vào hành vi công dân tổ chức (Wang và cộng sự, 2011; Nohe và Hertel, 2017).

5.2 Hàm ý về quản trị

Trong bối cảnh có sự cạnh tranh ngày càng cao giữa các tổ chức giáo dục, mục tiêu của ban lãnh đạo các trường Đại học, Cao đẳng là làm sao thúc đẩy được động lực làm việc của giảng viên, qua đó giúp nâng cao chất lượng giảng dạy và uy tín của nhà trường.

Với kết quả trình bày ở chương 4, chúng ta có thể xác định được rằng phong cách lãnh đạo chuyên dạng là biến có tác động tích cực đối với hành vi công dân tổ chức thông qua cam kết cảm xúc và sự vượt qua cái tôi. Dựa trên cơ sở này, cho thấy nếu muốn nâng cao khả năng tham gia thực hiện hành vi công dân tổ chức của giảng viên, theo tác giả ban lãnh đạo Khoa nên dựa trên những định hướng sau:

1. Hiện nay, mức lương cơ sở của giảng viên còn thấp, hệ thống thang bảng lương chưa phù hợp với thực tế. Hơn nữa, quá trình lao động của giảng viên diễn ra lâu dài, phức tạp, khó kiểm soát, khó đánh giá chất lượng một cách hiệu quả. Trong khi đó, giảng viên là những người có lòng tự trọng cao, luôn mong muốn thành quả lao động của mình được đánh giá một cách công bằng, khách quan. Vì vậy, ban lãnh đạo Khoa cần xem công việc là nhiệm vụ chứ không phải là chức vụ, không nên dùng mệnh lệnh hành chính hay quyền lực vị trí để áp đặt giảng viên. Phải xây dựng hình ảnh của bản thân qua tác phong chuyên nghiệp, sự gương mẫu trong công việc, cũng như thể hiện năng lực chuyên môn trong các hoạt động như công bố công trình nghiên cứu khoa học, tổ chức hội nghị hội thảo khoa học, hợp tác quốc tế....Để từ đó tạo được sự tin tưởng, cũng như sự lôi cuốn đối với giảng viên. Và chính những điều này sẽ là động lực giúp giảng viên có thêm niềm tin gắn bó với nhà Trường, nâng cao tinh thần tự nguyện tham gia thực hiện các hành vi công dân tổ chức. Ngoài ra, ban lãnh đạo Khoa phải là người luôn đặt lợi ích cá nhân sau lợi ích chung của tập thể, chấp nhận hy sinh những lợi ích cá nhân vì mục tiêu chung của tập thể, luôn là người đứng lên bảo vệ quyền lợi của giảng viên trong Khoa trước những khó khăn, những bất cập trong nội

quy, quy chế hoạt động của tổ chức. Đồng thời, ban lãnh đạo Khoa cần phải chia sẻ về những vướng mắc, bất cập trong việc xây dựng các chính sách tiền lương, phúc lợi cho giảng viên, vì những lý do khác nhau mà vẫn chưa thể giải quyết được. Qua đó, giúp giảng viên hiểu rõ và nhận thức được vai trò của mình trong việc xây dựng hình ảnh của người thầy, cũng như việc xây dựng tinh thần đoàn kết, tương trợ lẫn nhau giữa các giảng viên.

2. Môi trường hoạt động giáo dục là môi trường văn hóa, xã hội lành mạnh, một môi trường tương đối ổn định, bền vững, ít diễn ra sự cạnh tranh. Chính vì vậy, ban lãnh đạo Khoa phải xây dựng hình ảnh người giảng viên nhiệt huyết cho dù trong bất kỳ hoàn cảnh khó khăn nào, luôn tiên phong trong việc xây dựng và bảo vệ thương hiệu của nhà Trường. Bên cạnh đó, Ban lãnh đạo Khoa là cầu nối giữa giảng viên và ban lãnh đạo Trường, vì vậy ban lãnh đạo Khoa cần nắm rõ tầm nhìn, chiến lược và mục tiêu của tổ chức, để truyền đạt lại và giúp giảng viên có thể nhận thức được tầm quan trọng về vai trò của bản thân trong việc đóng góp vào sự thành công chung của tổ chức, sự phát triển của các thế hệ trẻ là tương lai của đất nước. Có như vậy, giảng viên sẽ nỗ lực hơn trong việc thực hiện các chức năng của mình bằng những hành vi tự nguyện vượt ra ngoài yêu cầu của nhiệm vụ, của bảng mô tả công việc.

3. Ngoài vai trò truyền thống là nhà giáo, ngày nay giảng viên còn là nhà khoa học và cả hai vai trò này đều cần đến việc giảng viên phải luôn có sự thay đổi, ý tưởng mới trong quá trình lao động để nâng cao chất lượng giảng dạy, chất lượng công trình nghiên cứu khoa học. Để tạo sự hỗ trợ tốt cho giảng viên, ban lãnh đạo Khoa phải luôn thúc đẩy những ý tưởng mới trong công việc, ủng hộ những giảng viên có ý thức cầu tiến, tổ chức xây dựng cách làm việc theo đội/nhóm, tăng cường luồng thông tin giữa ban lãnh đạo Khoa và giảng viên, cũng như giữa các giảng viên với nhau. Đồng thời, khuyến khích giảng viên tham gia vào quá trình ra quyết định của lãnh đạo và tạo điều kiện cho giảng viên phát triển. Những hành động trên không chỉ giúp gia tăng tình cảm

trong mối quan hệ giữa giảng viên với ban lãnh đạo Khoa, mà qua đó nó còn lan tỏa cảm xúc tích cực, thúc đẩy sự nhiệt huyết, tận tâm với sự đổi mới trong công tác giáo dục.

4. Giảng viên không chỉ là những người có trình độ cao, mà còn có sự tự tôn rất cao. Bên cạnh đó, với tính chất đặc thù của nghề giáo, mối quan hệ giữa ban lãnh đạo Khoa và giảng viên không chỉ là mối quan hệ giữa sếp – nhân viên, mà còn là mối quan hệ giữa các cá nhân. Vì vậy, cần xây dựng mối quan hệ với giảng viên dựa trên cơ sở tôn trọng lẫn nhau. Dành nhiều thời gian quan tâm đến từng giảng viên, để có thể hiểu rõ về tâm tư, nguyện vọng của họ, những khó khăn mà giảng viên đang gặp phải trong công tác giảng dạy. Từ đó, đưa ra những giải pháp hỗ trợ cho giảng viên vượt qua khó khăn như là có những chương trình đào tạo nâng cao, bố trí môn học phụ trách hay đề tài nghiên cứu phù hợp với khả năng và mong muốn của giảng viên. Có như vậy, giảng viên mới cảm thấy mình được cấp trên quan tâm, chia sẻ và mong muốn gắn bó lâu dài với Trường và từ đó sẽ tích cực với các hành vi hỗ trợ cho đồng nghiệp, các hành vi đem lại lợi ích cho nhà Trường.

5.3 Hạn chế và hướng nghiên cứu trong tương lai

Trong nghiên cứu này mặc dù đã đạt được một số kết quả nhất định, tuy nhiên vẫn còn một số hạn chế nhất định như sau:

Do đối tượng khảo sát trong nghiên cứu chỉ 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 vẫn chưa giải quyết được hạn chế của nghiên cứu trước đó đã nêu ra. Đó là vấn đề hai thành phần của phong cách lãnh đạo chuyển dạng: Quan tâm cá nhân và ảnh hưởng lý tưởng đặc biệt quan trọng đối với cơ chế quan hệ, trong khi động lực truyền cảm hứng đặc biệt quan trọng đối với cơ chế thái độ (Nohe và Hertel, 2017). Ngoài ra, nghiên cứu này cũng chưa xem xét tới vai trò trung gian của sự vượt qua cái tôi và cam kết xúc trong mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyển dạng và hành vi

vi công dân tổ chức. Cũng như chưa xem xét 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, trong các nghiên cứu tiếp theo cần kiểm định về vai trò trung gian của hai biến đã nêu, sự tác động 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 (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, Cao đẳng, 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 sỹ 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.

Hạn chế cuối cùng trong nghiên cứu này là 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 và 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.

Tóm lại, kết quả nghiên cứu này đã cung cấp thêm bằng chứng cho thấy phong cách lãnh đạo chuyên dạng có mối quan hệ trực tiếp và gián tiếp với hành vi công dân tổ chức. Và trong bối cảnh giáo dục Đại học, Cao đẳng tại Việt Nam, kết quả phân tích cho thấy có tác động trung gian của cam kết cảm xúc và sự vượt qua cái tôi trong mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyên dạng và hành vi công dân tổ chức. Như vậy,



nghiên cứu này đã đóng góp thêm cho sự phát triển lý thuyết về mối liên hệ giữa phong cách lãnh đạo với hành vi của nhân viên.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

A. Danh mục tài liệu tiếng Việt

- Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc, (2008). *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS*. NXB Hồng Đức
- Nguyễn Đình Thọ, (2015). *Giáo trình phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh*. NXB Tài chính
- Nguyễn Trọng Tuấn, (2018). *Quyền tự chủ của các cơ sở giáo dục đại học công lập ở nước ta hiện nay*. Luận án Tiến sĩ. Viện Hàn lâm Khoa học xã hội Việt Nam

B. Danh mục tài liệu tiếng Anh

- Abbott, G.N., White, F.A. and Charles, M.A., (2005). Linking values and organizational commitment: A correlational and experimental investigation in two organizations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(4), pp.531–551.
- Arthaud-Day, M.L., Rode, J.C. and Turnley, W.H., (2012). Direct and Contextual Effects of Individual Values on Organizational Citizenship Behavior in Teams. *Journal of Applied Psychology*, 97(4), pp.792–807.
at:<<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=20352573&site=ehost-live>>.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M., (2002). *Manual for the multifactor leadership questionnaire* (Form 5X).
- Avolio, B.J., Zhu, W., Koh, W. and 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), pp.951–968.
- Babcock-Roberson, M.E. and Strickland, O.J., (2010). The relationship between charismatic leadership, work engagement, and organizational citizenship

- behaviors. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 144(3), pp.313–326.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J., (1997). Concepts of leadership. *Leadership: Understanding the dynamics of power and influence in organizations*, 3-22.
- Berings, D., De Fruyt, F. and Bouwen, R., (2004). Work values and personality traits as predictors of enterprising and sOCBIal vocational interests. *Personality and Individual Differences*, 36(2), pp.349–364.
- Bogler, R. and 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), pp.277–289.
- Bommer, W.H., Dierdorff, E.C. and Rubin, R.S., (2007). Does prevalence mitigate relevance? The moderating effect of group-level OCB on employee performance. *Academy of Management Journal*, 50(6), pp.1481–1494.
- Bottomley, P., Mostafa, A.M.S., Gould-Williams, J.S. and 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), pp.390–405.
- Bryman, A., (1992). *Charisma and leadership in organizations*. Sage Pubns.
- Burns, J. M., (1978). *Leadership Harper & Row. New York*, 181
- Carey, M.R.,(1992). *Leadership and the Fundamental Option for Self-Trancendence*. *The Leadership Quarterly*, 3(3), pp.217–236.
- Davidov, E., Schmidt, P. and Schwartz, S.H., (2008). Bringing values back in: The adequacy of the European sOCBIal survey to measure values in 20 countries. *Public Opinion Quarterly*, 72(3), pp.420–445.

- Demirtas, O. and Akdogan, A.A., (2015). The Effect of Ethical Leadership Behavior on Ethical Climate, Turnover Intention, and Affective Commitment. *Journal of Business Ethics*, [online] 130(1), pp.59–67. Available at:
<<http://dx.doi.org/10.1007/s10551-014-2196-6>>.
- Diamantopoulos, A. and Siguaw, J.A., (2006). Formative versus reflective indicators in organizational measure development: A comparison and empirical illustration. *British Journal of Management*, 17(4), pp.263–282.
- Diefendorff, J.M., Brown, D.J., Kamin, A.M. and Lord, R.G., (2002). Examining the roles of job involvement and work centrality in. *Journal of Organizational Behavior*, 108(December 2001), pp.93–108.
- Eisenberger, R., Fasolo, P. and Davis-LaMastro, V.,(1990). Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), pp.51–59.
- Fornell, C. and Larcker, D.F., (1981). SEM with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics. *Journal of Marketing Research*.
- 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. and Tetrick, L.E., (2013). Positive affectivity neutralizes transformational leadership's influence on creative performance and organizational citizenship behaviors. 1075(October 2012), pp.1061–1075.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage publications.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). Multivariate data analysis. Englewood Cliff. *New Jersey, USA*, 5(3), 207-2019.

- Hair, Jr, J. F., Sarstedt, M., Matthews, L. M., & Ringle, C. M. (2016). Identifying and treating unobserved heterogeneity with FIMIX-PLS: part I– method. *European Business Review*, 28(1), 63-76.
- Henseler, Esposito Vinzi, V., Chin, W. W., J., & Wang, H. (2010). *Handbook of partial least squares: Concepts, methods and applications*. Heidelberg, Dordrecht, London, New York: Springer.
- Henseler, J., Ringle, C.M. and Sinkovics, R.R., (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, (20 January), pp.277–319.
- House, R. J., Spangler, W. D., and Woycke, J. (1991). Personality and charisma in the U.S. presidency: a psychological theory of leader effectiveness. *Adm. Sci. Q.* 36, 364–396. doi: 10.2307/2393201
- House, R. J; Shamir, B.; Arthur, (1993). M. B Organization Science Volume 4 issue 4 [doi 10.1287_orsc.4.4.577]. -The Motivational Effects of Charismatic Leadership- A Self-Concept Based Theory.pdf.
- Huit, G.T.M., Hair, J.F., Proksch, D., Sarstedt, M., Pinkwart, A. and Ringle, C.M., (2018). Addressing endogeneity in international marketing applications of partial least squares structural equation modeling. *Journal of International Marketing*, 26(3), pp.1–21.
- Hunt, J.G., (1999). Transformational/charismatic leadership's transformation of the field: An historical essay. *Leadership Quarterly*, 10(2), pp.129–144.
- Indarti, S., Solimun, S., Fernandes, A.A.R. and Hakim, W., (2017). The effect of OCB in relationship between personality, organizational commitment and job satisfaction to performance. *Journal of Management Development*, pp.1-12. Advance online publication.

- Judge, T.A. and Piccol, R.F., (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), pp.755–768.
- Kazemipour, F., Mohamad Amin, S. and 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), pp.302–310.
- Kim, H. (2009). A study on the relationship between leadership and organizational effectiveness. *Journal of SOCBlal Science*, 35(3), 69-103.
- 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), pp.397–417.
- Kim, S., (2006). Public service motivation and organizational citizenship behavior in Korea. *International Journal of Manpower*, 27(8), pp.722–740.
- 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), pp.302–317.
- Kuvaas, B.,(2006).Work performance, affective commitment, and work motivation: the roles of pay administration and pay level<FNR></FNR><FN>I thank the three anonymous reviewers for their constructive comments and advice. </FN>. *Journal of Organizational Behavior*, [online] 27(September 2005), pp.365–385. Available
- Levenson, M.R., Jennings, P.A., Aldwin, C.M. and Shiraishi, R.W., (2005). Self-transcendence: Conceptualization and measurement. *International Journal of Aging and Human Development*, 60(2), pp.127–143.

- Liang, T.L., Chang, H.F., Ko, M.H. and Lin, C.W., (2017). Transformational leadership and employee voices in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), pp.374–392.
- Liu, Y. and Cohen, A., (2010). Values, commitment, and OCB among Chinese employees. *International Journal of Intercultural Relations*, [online] 34(5), pp.493–506. Available at: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijintrel.2010.05.001>>.
- Lok, P. and Crawford, J., (2001). Antecedents of organizational commitment and the mediating role of job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 16(8), pp.594–613.
- Luu, T., (2014). Paths from leadership to upward influence. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 10(3), pp.243– 259.
- Martin c. Euwema, Hein Wendt and Hetty Van Emmerik, 2007. Leadership styles and group organizational citizenship behavior across cultures, *Euwema và cộng sự 2007.pdf*.
- Maslow, A. H., (1969). The farther reaches of human nature. *The Journal of Transpersonal Psychology*, 1(1), 1.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Nahum-Shani, I. and Somech, A., (2011). Leadership, OCB and individual differences: Idiocentrism and allocentrism as moderators of the relationship between transformational and transactional leadership and OCB. *Leadership Quarterly*, [online] 22(2), pp.353–366. Available at: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.02.010>>.
- Neill, J., (2002). Transcendence and transformation in the life patterns of women living with rheumatoid arthritis. *Advances in Nursing Science*, 24(4), pp.27–47.

- Ng, T.W.H. and Feldman, D.C., (2011). Affective organizational commitment and citizenship behavior: Linear and non-linear moderating effects of organizational tenure. *Journal of Vocational Behavior*, [online] 79(2), pp.528–537. Available at: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2011.03.006>>.
- Nguni, S., Slegers, P. and Denessen, E., (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), pp.145– 177.
- 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.
- Nguyen, T.T., Mia, L., Winata, L. and Chong, V.K., (2017). Effect of transformational-leadership style and management control system on managerial performance. *Journal of Business Research*, [online] 70, pp.202– 213. Available at: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.018>>.
- Nohe, C. and Hertel, G., (2017). Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior: A Meta-Analytic Test of Underlying Mechanisms. *Frontiers in Psychology*, 8(AUG), pp.1–13.
- Northouse, P. G., (2015). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Nunnally, J. C. , (1978). *Psychometric Theory*: 2d Ed. McGraw-Hill.
- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766-788.
- Omer, T. Y., (2005). *Leadership style of nurse managers at the Saudi National Guard hospitals*.

- Organ, D. W., (1988). Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. *Lexington Books/DC Heath and Com.*
- Palmer, B., Quinn Griffin, M.T., Reed, P. and Fitzpatrick, J.J., (2010). Self-transcendence and Work Engagement in Acute Care Staff Registered Nurses. *Critical Care Nursing Quarterly*, 33(2), pp.138–147.
- Peterson, R.A., (2013). Meta-analysis of Alpha Cronbach ' s Coefficient. *Journal of Consumer Research*, 21(2), pp.381–391.
- Piccolo, R.F. and Colquitt, J.A., (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49(2), pp.327–340.
- Podsakoff, N.P., Whiting, S.W., Podsakoff, P.M. and Blume, B.D., (2009). Individual- and Organizational-Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), pp.122–141.
- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B. and Bommer, W.H., (1996). Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors The Dangers of Poor Construct Conceptualization View project Off duty deviance View proj. *Article in Journal of Management*, [online] 22(2). Available at:
<<https://www.researchgate.net/publication/270726799>>.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H. and Fetter, R., (1990). Relationship among leadership, organizational commitment, and OCB in Uruguayan. *Leadership and Organization Development Journal*, [online] 1(2), pp.107–142. Available at:
<<file:///E:/618b8b9e72d58eec88ccd41cc0267f993920.pdf>>.

- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Paine, J.B. and Bachrach, D.G., (2000). Organizational citizenship behaviors : A critical review of the theoretical and future research. *Journal of Management*, 26(3), pp.513–563.
- Porter, L.W., Steers, R.M. and Mowday, R.T., (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal Of Applied Psychology*, 59(5), 603-609. . 59(5), pp.603–609.
- Price, T.L., (2003). The ethics of authentic transformational leadership. *Leadership Quarterly*, 14(1), pp.67–81.
- Robinson, Sandra, L. and and Morrison, Elizabeth, W., (1995). Psychological contracts and OCB : The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16(September 1993), pp.289–298.
- Sarstedt, M., Hair, J.F., Ringle, C.M., Thiele, K.O. and Gudergan, S.P., (2016). Estimation issues with PLS and CBSEM: Where the bias lies! *Journal of Business Research*, [online] 69(10), pp.3998–4010. Available at: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.06.007>>.
- Schnake, M., Dumler, M.P. and Cochran, D.S., (1993). The Relationship between “Traditional” Leadership, “Super” Leadership, and Organizational Citizenship Behavior. *Group & Organization Management*, 18(3), pp.352–365.
- Schwartz, S.H. and Sagiv, L., (1995). Identifying culture-specifics in the content and structure of values. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 26(1), pp.92–116.
- Schwartz, S.H., (2012). An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), pp.1–20.
- Selig, J.P. and Preacher, K.J., (2009). Mediation Models for Longitudinal Data in Developmental Research. 6, pp.144–164

- Shalom H. Schwartz, (1992). Universals in the content and structure of values: theoretical tests in 20 countries. *Advances in Experimental SOCBlal Psychology*, 25, pp.1–65.
- Slater, S. F. , (1995). Issues in conducting marketing strategy research. *Journal of strategic Marketing*, 3(4), 257-270.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of applied psychology*, 68(4), 653.
- Smith, P. B., & Schwartz, S. H., (1997). Values. In J. W. Berry, M. H. Segall, & C. Kagitcibasi (Eds.), *Handbook of cross-cultural psychology: Vol. 3. SOCBlal behavior and applications* (2nd ed., pp. 77–118). Boston: Allyn & Bacon.
- Somech, A. and 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), pp.649– 659.
- Spangler, W.D., (2012). Robert J . House James Woycke Personality and Charisma in the U.S.Presidency. *A Psychological Theory of Leader Effectiveness*. Science, 36(3), pp.364–396.
- Torlak, O. and Koc, U., (2007). Materialistic attitude as an antecedent of organizational citizenship behavior. *Management Research News*, 30(8), pp.581–596.
- Walumbwa, F.O., Wang, P., Lawler, J.J. and 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), pp.515–530.
- Wang, G., Oh, I.S., Courtright, S.H. and Colbert, A.E., (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group and Organization Management*, 36(2), pp.223–270.

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

Zeinabadia, H., (2010). Job satisfaction and organizational commitment as antecedents of Organizational Citizenship Behavior (OCB) of teachers. *Procedia - SOCBIal and Behavioral Sciences*, 5, pp.998–1003

C. Danh mục các trang web

Cổng thông tin tuyển sinh, (2019). Danh sách các trường Cao đẳng khu vực thành phố Hồ Chí Minh <https://thongtintuyensinh.vn/Thong-tin-tuyen-sinh_C67_D1708.htm#.U5qH50BVXWw> [Ngày truy cập: 9 tháng 1 năm 2019]

Cổng thông tin tuyển sinh, (2019). Danh sách các trường Đại học và học viện khu vực Tp. Hồ Chí Minh
<https://thongtintuyensinh.vn/Cac-truong-Dai-hoc-Hoc-vien-khu-vuc-TP-HCM_C51_D1702.htm> [Ngày truy cập: 9 tháng 1 năm 2019]

Vũ Thế Dũng, (2013.) *Giảng viên Đại học – Anh là ai?*.

<<https://oisp.hcmut.edu.vn/tin-tuc/vai-suy-nghi-ve-vai-tro-moi-cua-giang-vien-dai-hoc.html>> [Ngày truy cập: 15 tháng 3 năm 2019]

PHỤ LỤC 1

DÀN BÀI THẢO LUẬN NHÓM

I. GIỚI THIỆU

Kính chào quý thầy/cô. Tôi là Nguyễn Ngọc Đức, hiện là học viên Cao học Quản trị kinh doanh khóa 26 của trường Đại học Kinh tế Tp. Hồ Chí Minh.

Trước hết, tôi xin trân trọng cảm ơn quý thầy/cô đã dành thời gian quý báu để có thể tham gia buổi thảo luận nhóm hôm nay. Hiện tôi đang nghiên cứu đề tài *“Ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo chuyển dạng, cam kết cảm xúc và sự vượt qua cái tôi đến hành vi công dân tổ chức của giảng viên: Trường hợp các giảng viên làm việc tại các trường Đại học và Cao đẳng tại thành phố Hồ Chí Minh”*

Quan điểm của tôi trong buổi thảo luận này là tiếp thu hết tất cả các ý kiến, không có ý kiến nào là đúng hay sai vì tất cả ý kiến của quý thầy/cô tại buổi thảo luận hôm nay rất quan trọng và góp phần vào sự thành công của đề tài nghiên cứu của tôi.

Những ý kiến của quý thầy/cô chỉ sử dụng cho mục đích nghiên cứu của đề tài này và sẽ được giữ bí mật. Rất hân hạnh và mong được cùng quý thầy/cô tham gia thảo luận về chủ đề trên.

DANH SÁCH GIẢNG VIÊN THAM GIA THẢO LUẬN NHÓM

STT	HỌ TÊN	GIỚI TÍNH	CHỨC VỤ
1	Lê Thị Ngọc Trâm	Nữ	Giảng viên Trường Cao đẳng Kinh tế Tp. Hồ Chí Minh
2	Đinh Thùy Trâm	Nữ	Giảng viên Trường Cao đẳng Công Nghệ Thủ Đức
3	Bùi Đan Thanh	Nữ	Giảng viên Trường Đại học Ngân hàng Tp. Hồ Chí Minh
4	Nguyễn Đức Trung	Nam	Giảng viên Trường Đại học Tôn Đức Thắng
5	Lê Nhị Lâm Thúy	Nữ	Giảng viên Trường Đại học Sài Gòn

DANH SÁCH NGHIÊN CỨU SINH THAM GIA THẢO LUẬN NHÓM

STT	HỌ TÊN	GIỚI TÍNH	CHỨC VỤ
1	Hồ Xuân Hương	Nam	Nghiên cứu sinh Trường Đại học Kinh tế Tp. Hồ Chí Minh
2	Mai Trường An	Nữ	Nghiên cứu sinh Trường Đại học Kinh tế Tp. Hồ Chí Minh
3	Lê Đức Thọ	Nam	Nghiên cứu sinh Trường Đại học Kinh tế Tp. Hồ Chí Minh
4	Vũ Thanh Long	Nam	Nghiên cứu sinh Trường Đại học Kinh tế Tp. Hồ Chí Minh
5	Lê Ngọc Đoan Trang	Nữ	Nghiên cứu sinh Trường Đại học Kinh tế Tp. Hồ Chí Minh

**DANH SÁCH CÁN BỘ QUẢN LÝ THAM GIA THẢO LUẬN
NHÓM**

STT	HỌ TÊN	GIỚI TÍNH	CHỨC VỤ
1	Nguyễn Thị Trúc Phương	Nữ	Trưởng Khoa Quản trị kinh doanh Trường Cao đẳng Kinh tế Tp. Hồ Chí Minh
2	Nguyễn Minh Tuấn	Nam	Trưởng Khoa Quản trị kinh doanh Trường Cao đẳng Công nghệ Thủ Đức
3	Võ Lê Quân	Nam	Trưởng phòng Đào tạo – Viện Đào tạo Quốc tế Fpt
4	Phạm Thi Vương	Nam	Phó trưởng Khoa Công nghệ phần mềm Trường Đại học Công nghệ Thông tin
5	Lê Hà Minh	Nam	Phó Phòng Đào tạo Trường Đại học Khoa học Tự nhiên

II. PHẦN THẢO LUẬN

Câu hỏi chung/dẫn dắt vấn đề:

1. Quý thầy/cô có nghĩ rằng phong cách lãnh đạo của nhà lãnh đạo có ảnh hưởng đến hiệu quả công việc của giảng viên?
2. Quý thầy/cô có bao giờ nghe nói tới phong cách lãnh đạo chuyển dạng, cam kết cảm xúc, sự vượt qua cái tôi và hành vi công dân tổ chức hay chưa?

Giới thiệu khái quát về phong cách lãnh đạo chuyển dạng, cam kết cảm xúc, sự vượt qua cái tôi và hành vi công dân tổ chức

- Phong cách lãnh đạo chuyển dạng: Là một quá trình mà ở đó các nhà lãnh đạo và những người phò tá cùng nhau tham gia nâng cao hơn mức độ đạo đức và động lực là việc. Cụ thể hơn đó là nhà lãnh đạo chuyển dạng sẽ xác định nhu

cầu thay đổi, tạo ra tầm nhìn mới, vận động cho sự cam kết với những tầm nhìn

đã đề ra và cuối cùng là biến đổi tổ chức. Ngoài ra, nhà lãnh đạo chuyển dạng còn thay đổi chính kiến của những người phò tá để họ trở thành những nhà lãnh đạo và là các tác nhân của sự thay đổi. Phong cách lãnh đạo chuyển dạng có 4 thành phần, đó là:

- o Ảnh hưởng 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
- o Động lực truyền cảm hứng: Liên quan đến động cơ thúc đẩy hành vi, mang lại ý nghĩa nhiệm vụ của người phò tá, vì vậy nó 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
- o Kích thích trí tuệ: 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
- o Quan tâm cá nhân: 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.
- Cam kết cảm xúc là sự gắn kết tình cảm của nhân viên, nhận dạng và tham gia vào tổ chức. Nó nhấn mạnh mối liên kết của nhân viên với tổ chức, được xác định bởi việc chấp nhận các mục tiêu, giá trị của tổ chức.
- Sự vượt qua cái tôi gồm có hai thành phần: 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. Nó là sự kết hợp quan tâm của hai vấn đề: bảo vệ mọi người trong xã hội và thế giới tự nhiên (tư tưởng khoáng đạt, công bằng xã hội, bình đẳng, hòa bình trên thế giới, thế giới của cái đẹp, tính đồng nhất với thiên nhiên, trí tuệ, bảo vệ môi trường); Lòng nhân từ (benevolence) đó là sự

phản ánh mối quan tâm chính trong việc nâng cao phúc lợi của người khác, hay nói cách khác đó chính là việc duy trì và nâng cao phúc lợi của những người xung quanh mình. Các giá trị của lòng nhân từ nhấn mạnh sự tự nguyện quan tâm cho phúc lợi xã hội của những người khác (sự giúp đỡ, sự trung thực, sự tha thứ, có trách nhiệm, sự trung thành, tình bạn chân chính, trưởng thành trong tình yêu) và các giá trị này sẽ thúc đẩy sự hợp tác và hỗ trợ trong mối quan hệ xã hội

- Hành vi công dân tổ chức có thể được hiểu là hành vi mang tính cá nhân, tự nguyện, không được thừa nhận một cách trực tiếp và rõ ràng trong các hoạt động khen thưởng thông thường nhưng tác dụng thúc đẩy hiệu quả hoạt động tổ chức. Được phân làm hai loại là hành vi công dân hướng về tổ chức và hành vi công dân hướng về cá nhân Trong đó, hành vi công dân hướng về tổ chức là những hành vi 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 hành vi mang lại lợi ích ngay lập tức cho những cá nhân cụ thể 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 các nhân viên khác)

Các câu hỏi nhằm xác định người tham gia thảo luận hiểu về vấn đề

1. Sau khi nghe qua nội dung lý thuyết, quý thầy/cô có thể hiểu về phong cách lãnh đạo chuyển dạng, cam kết cảm xúc, sự vượt qua cái tôi và hành vi công dân tổ chức không ạ?
2. Quý thầy/cô có nhận thấy phong cách lãnh đạo của Ban lãnh đạo Khoa có đang ảnh hưởng, truyền cảm hứng, hay kích thích khả năng sáng tạo để quý thầy/cô hoàn thành công việc một cách tốt hơn, cũng như mong muốn gắn bó lâu dài hơn với nhà trường và nâng cao hành vi công dân tổ chức của mình hay không?

3. Nếu có thể, hãy viết thêm các yếu tố mà quý thầy/cô nghĩ là Ban lãnh đạo Khoa đã truyền cảm hứng cho cấp dưới của mình một cách thiết thực nhất và có hiệu quả tốt nhất? Quý thầy/cô có thể giúp giải thích thêm lý do đưa ra yếu tố đó?

Các câu hỏi kiểm định thang đo

Sau đây tôi sẽ đưa ra các phát biểu, rất mong quý thầy/cô cho biết có hiểu được đầy đủ và chính xác các phát biểu này hay không? Các phát biểu cần thay đổi, hay bổ sung thêm điều gì hay không? Vì sao?

Khi nghĩ về cấp trên của mình, quý thầy/cô cảm thấy:

- Tôi luôn tự hào về Ban Chủ nhiệm Khoa
- Ban chủ nhiệm Khoa hy sinh lợi ích riêng của mình vì lợi ích chung của tập thể
- BCN Khoa luôn nhận được sự tôn trọng của tôi
- BCN Khoa luôn thể hiện được năng lực và sự tự tin
- BCN Khoa truyền đạt cho tôi về những giá trị và niềm tin của họ
- Ban chủ nhiệm Khoa là hình mẫu chuẩn mực về đạo đức
- BCN Khoa luôn chú trọng đến các vấn đề đạo đức
- BCN Khoa nhấn mạnh tầm quan trọng về sứ mệnh của tập thể
- BCN Khoa luôn nói về tương lai của Trường một cách đầy lạc quan
- BCN Khoa bày tỏ sự tin tưởng rằng chúng tôi sẽ đạt được mục tiêu đề ra
- BCN Khoa nhiệt tình hướng dẫn tôi về những gì cần phải hoàn thành
- BCN Khoa khơi dậy nhận thức trong tôi về các vấn đề quan trọng của Khoa/trường
- BCN Khoa thường phản biện lại những giả định của tôi để xem có phù hợp hay không.
- BCN Khoa tìm kiếm những quan điểm khác nhau khi giải quyết các vấn đề
- BCN Khoa thường gợi ý cho tôi những cách làm mới trong quá trình thực hiện công việc
- BCN Khoa gợi ý các khía cạnh khác nhau của một vấn đề

- BCN Khoa luôn quan tâm đến công việc của từng GV
- BCN Khoa tập trung phát triển những điểm mạnh của từng GV
- BCN Khoa dành nhiều thời gian hướng dẫn và góp ý cho từng GV
- BCN Khoa thể hiện sự quan tâm đến GV theo những cách khác nhau
- BCN Khoa và tôi có sự phù hợp để làm việc cùng nhau
- BCN Khoa hiểu về những vấn đề và nhu cầu của tôi
- BCN Khoa công nhận khả năng của tôi
- BCN Khoa sẵn sàng vượt quá quyền hạn của mình để giúp tôi giải quyết các vấn đề trong công việc
- BCN Khoa luôn xem xét các gợi ý của tôi để thay đổi
- Tôi luôn tin tưởng để bảo vệ và giải thích cho quyết định của BCN Khoa kể cả khi họ không có mặt để làm điều đó
- Mọi quan hệ của tôi và BCN Khoa trong công việc luôn hiệu quả

Khi nghĩ về ngôi trường nơi mình làm việc, quý thầy/cô cảm thấy:

- Ngôi trường này có rất nhiều ý nghĩa đối với cá nhân của tôi
- Tôi thích thảo luận về Trường của tôi với những người khác
- Tôi rất hạnh phúc khi dành phần còn lại trong sự nghiệp của tôi với ngôi trường này
- Tôi luôn có sự nhiệt huyết với công việc giảng dạy
- Tôi sẵn sàng làm bất cứ điều gì cho ngôi trường này
- Tôi rất quan tâm đến sự phát triển của nhà trường

Quý thầy/cô hãy cho biết quan điểm sống của bản thân qua các phát biểu

sau:

- Tôi cho rằng điều quan trọng là tất cả mọi người trên thế giới nên được đối xử công bằng
- Tôi cho rằng tất cả mọi người nên có những cơ hội như nhau trong cuộc sống
- Tôi sẵn sàng lắng nghe những ý kiến trái chiều từ những người xung quanh

- Ngay cả khi có những bất đồng quan điểm với người khác, tôi vẫn muốn hiểu họ
- Tôi có niềm tin mãnh liệt rằng mọi người nên quan tâm đến việc bảo vệ môi trường sống của mình
- Bảo vệ môi trường xung quanh là điều quan trọng đối với tôi
- Đối với tôi giúp đỡ những người xung quanh là điều quan trọng
- Tôi luôn quan tâm đến niềm hạnh phúc của những người khác
- Đối với tôi sự trung thực với bạn bè là điều quan trọng
- Tôi luôn nỗ lực hết sức mình với những người xung quanh với tôi
- Tôi tin rằng hy sinh là một đức tính tuyệt vời
- Tôi sẵn sàng từ bỏ các lợi ích cá nhân của mình vì một mục tiêu đạt kết quả lớn hơn.
- Hy sinh là quan trọng và dễ dàng đối với tôi vào lúc này
- Tôi sẵn sàng từ bỏ những thứ tôi thích khi cần
- Tôi có sự thôi thúc mạnh mẽ khi cảm thấy hy sinh là cần thiết
- Hy sinh là cần thiết để đạt được mục tiêu dài hạn cho cá nhân và xã hội
- Tôi sẵn sàng từ bỏ các hoạt động mong muốn cho một cái gì đó quan trọng hơn

Quý thầy/cô hãy nhận định về bản thân thông qua những phát biểu sau:

- Tôi sẵn lòng giúp đỡ những đồng nghiệp khi họ nghỉ phép
- Tôi sẵn lòng giúp đỡ những đồng nghiệp có khối lượng công việc nhiều
- Tôi luôn hỗ trợ Ban chủ nhiệm Khoa trong công việc cho dù không được yêu cầu
- Tôi thường xuyên dành thời gian để lắng nghe những lo lắng và các vấn đề của đồng nghiệp
- Tôi luôn cố gắng để giúp đỡ các đồng nghiệp mới
- Tôi luôn quan tâm đến các đồng nghiệp khác
- Tôi luôn cung cấp thông tin hữu ích cho các đồng nghiệp
- Tôi được ghi nhận là chuyên cần trong công việc, thậm chí là vượt quá nghĩa vụ

- Tôi luôn thông báo cho Ban chủ nhiệm Khoa, khi không thể đến lớp
- Tôi chỉ xin nghỉ phép khi có lý do chính đáng
- Khi làm việc tôi hiếm khi sử dụng điện thoại cho các cuộc trò chuyện riêng tư
- Tôi ít khi phàn nàn về các vấn đề nhỏ nhặt
- Tôi luôn giữ gìn và bảo vệ tài sản của nhà trường
- Tôi tự giác tuân theo các nguyên tắc và nội quy không chính thức nhằm duy trì các yêu cầu của Ban chủ nhiệm Khoa

Rất chân thành cảm ơn sự hợp tác và đóng góp ý kiến của quý thầy/cô!

PHỤ LỤC 2

BẢNG KHẢO SÁT

Kính chào quý Thầy/Cô!

Nhằm phục vụ cho đề tài nghiên cứu khoa học cấp nhà nước của Trường Đại học Kinh tế TP.HCM, nhóm nghiên cứu kính nhờ quý Thầy/Cô dành chút thời gian giúp trả lời những câu hỏi dưới đây. Bảng khảo sát sẽ không yêu cầu danh tính và chỉ mất khoảng 10 – 15 phút để thực hiện. Nhóm nghiên cứu xin cam đoan mọi thông tin mà Thầy/Cô cung cấp đều được giữ bí mật và chỉ phục vụ cho mục đích nghiên cứu. Tôi xin chân thành cảm ơn!

Kính nhờ quý Thầy/Cô đánh giá mức độ đồng ý bằng cách khoanh tròn hoặc đánh dấu (X) vào số điểm đối với mỗi phát biểu sau đây, trong đó:

1	2	3	4	5	6	7
Hoàn toàn không đồng ý	Khá không đồng ý	Hơi không đồng ý	Trung lập	Hơi đồng ý	Khá đồng ý	Hoàn toàn đồng ý

Câu 1. Kính nhờ quý Thầy/Cô cho biết mức độ đồng ý với các nhận định sau về bản thân mình:

	Hoàn toàn không đồng ý · Hoàn toàn đồng ý						
Tôi sẵn lòng giúp đỡ những đồng nghiệp vắng mặt/ nghỉ phép	1	2	3	4	5	6	7
Tôi sẵn lòng giúp đỡ những đồng nghiệp có khối lượng công việc nhiều	1	2	3	4	5	6	7
Tôi luôn hỗ trợ Ban chủ nhiệm (BCN) Khoa trong công việc cho dù không được yêu cầu	1	2	3	4	5	6	7
Tôi thường dành thời gian để lắng nghe những lo lắng và các vấn đề của đồng nghiệp	1	2	3	4	5	6	7
Tôi luôn cố gắng để giúp đỡ các đồng nghiệp mới	1	2	3	4	5	6	7
Tôi luôn quan tâm đến các đồng nghiệp khác	1	2	3	4	5	6	7
Tôi luôn cung cấp thông tin hữu ích cho các đồng nghiệp	1	2	3	4	5	6	7
Tôi được ghi nhận là chuyên cần trong công việc, thậm chí là vượt quá nghĩa vụ	1	2	3	4	5	6	7
Tôi luôn thông báo trước, khi không thể đến lớp	1	2	3	4	5	6	7
Tôi chỉ xin nghỉ phép khi có lý do quan trọng	1	2	3	4	5	6	7
Khi làm việc tôi ít khi sử dụng điện thoại cho các cuộc trò chuyện cá nhân	1	2	3	4	5	6	7
Tôi ít khi phàn nàn về các vấn đề nhỏ nhặt	1	2	3	4	5	6	7
Tôi luôn giữ gìn và bảo vệ tài sản của nhà trường	1	2	3	4	5	6	7
Tôi tự giác tuân theo các quy tắc và quy định không chính thức nhằm duy trì các yêu cầu của BCN Khoa	1	2	3	4	5	6	7

Câu 2. Kính nhờ quý Thầy/Cô bày tỏ về quan điểm sống của bản thân mình qua

việc xem xét mức độ đồng ý với các phát biểu sau:

	Hoàn toàn không đồng ý · Hoàn toàn đồng ý						
Tôi cho rằng điều quan trọng là tất cả mọi người trên thế giới nên được đối xử công bằng	1	2	3	4	5	6	7
Tôi tin rằng tất cả mọi người nên có những cơ hội như nhau trong cuộc sống	1	2	3	4	5	6	7
Tôi luôn lắng nghe những ý kiến trái chiều từ những người xung quanh	1	2	3	4	5	6	7
Ngay cả khi có bất đồng quan điểm với những người khác, tôi vẫn muốn hiểu họ	1	2	3	4	5	6	7
Tôi có niềm tin mãnh liệt rằng mọi người nên quan tâm đến việc bảo vệ môi trường sống	1	2	3	4	5	6	7
Bảo vệ môi trường xung quanh là điều quan trọng đối với tôi	1	2	3	4	5	6	7
Đối với tôi giúp đỡ những người xung quanh là điều quan trọng	1	2	3	4	5	6	7
Tôi luôn quan tâm đến niềm hạnh phúc của những người khác	1	2	3	4	5	6	7
Đối với tôi sự trung nghĩa với bạn bè là điều quan trọng	1	2	3	4	5	6	7
Tôi luôn làm hết sức mình với những người gần gũi, thân thiết với tôi	1	2	3	4	5	6	7
Tôi tin rằng hy sinh là một đức tính tuyệt vời	1	2	3	4	5	6	7
Tôi sẵn sàng từ bỏ các lợi ích cá nhân của mình vì một mục tiêu đạt kết quả lớn hơn	1	2	3	4	5	6	7
Hy sinh là quan trọng và đó là điều dễ dàng đối với tôi vào lúc này	1	2	3	4	5	6	7
Tôi sẵn lòng từ bỏ những thứ tôi thích khi cần	1	2	3	4	5	6	7
Tôi có sự thôi thúc mạnh mẽ khi cảm thấy hy sinh là cần thiết	1	2	3	4	5	6	7
Hy sinh là cần thiết để đạt được mục tiêu dài hạn cho cá nhân và xã hội	1	2	3	4	5	6	7
Tôi sẵn lòng từ bỏ các hoạt động mong muốn cho một cái gì đó quan trọng hơn	1	2	3	4	5	6	7

Câu 3. Kính nhờ quý Thầy/Cô cho biết mức độ đồng ý với các nhận định sau về Trường của mình:

	Hoàn toàn không đồng ý · Hoàn toàn đồng ý						
Ngôi trường này có rất nhiều ý nghĩa đối với cá nhân tôi	1	2	3	4	5	6	7
Tôi thích thảo luận về Trường của tôi với những người khác	1	2	3	4	5	6	7
Tôi rất hạnh phúc khi dành phần còn lại trong sự nghiệp của tôi với ngôi Trường này	1	2	3	4	5	6	7
Tôi luôn nhiệt huyết với công việc giảng dạy	1	2	3	4	5	6	7
Tôi sẵn sàng làm bất cứ điều gì cho Trường của tôi	1	2	3	4	5	6	7
Tôi rất quan tâm đến sự phát triển của nhà trường	1	2	3	4	5	6	7

Câu 4. Kính nhờ quý Thầy/Cô cho biết mức độ đồng ý với các nhận xét sau về Ban chủ nhiệm (BCN) Khoa:

	Hoàn toàn không đồng ý · Hoàn toàn đồng ý						
Tôi tự hào về BCN Khoa	1	2	3	4	5	6	7
BCN Khoa hy sinh lợi ích riêng của mình vì lợi ích chung	1	2	3	4	5	6	7
BCN Khoa luôn nhận được sự tôn trọng của tôi	1	2	3	4	5	6	7
BCN Khoa luôn thể hiện được năng lực và sự tự tin	1	2	3	4	5	6	7
BCN Khoa truyền cảm hứng cho tôi về những giá trị và niềm tin của họ	1	2	3	4	5	6	7
BCN Khoa là hình mẫu chuẩn mực về đạo đức	1	2	3	4	5	6	7
BCN Khoa luôn quan tâm đến các vấn đề đạo đức	1	2	3	4	5	6	7
BCN Khoa nhấn mạnh tầm quan trọng về sứ mệnh của tập thể	1	2	3	4	5	6	7

	Hoàn toàn không đồng ý · Hoàn toàn đồng ý						
BCN Khoa luôn nói về tương lai của Khoa/ Trường một cách đầy lạc quan	1	2	3	4	5	6	7
BCN Khoa bày tỏ sự tin tưởng rằng chúng tôi sẽ đạt được mục tiêu đề ra	1	2	3	4	5	6	7
BCN Khoa nhiệt tình hướng dẫn tôi về những gì cần phải hoàn thành	1	2	3	4	5	6	7
BCN Khoa khơi dậy nhận thức trong tôi về các vấn đề quan trọng của Khoa/Trường	1	2	3	4	5	6	7
BCN Khoa thường phản biện lại những giả định của tôi để xem có phù hợp hay không	1	2	3	4	5	6	7
BCN Khoa tìm kiếm những quan điểm khác nhau khi giải quyết các vấn đề	1	2	3	4	5	6	7
BCN Khoa thường gợi ý cho tôi những cách làm mới trong quá trình thực hiện công việc	1	2	3	4	5	6	7
BCN Khoa thường gợi ý các góc nhìn khác nhau của một vấn đề	1	2	3	4	5	6	7
BCN Khoa luôn quan tâm đến công việc của từng GV	1	2	3	4	5	6	7
BCN Khoa tập trung phát triển những điểm mạnh của từng GV	1	2	3	4	5	6	7
BCN Khoa dành nhiều thời gian hướng dẫn và góp ý cho từng GV	1	2	3	4	5	6	7
BCN Khoa thể hiện sự quan tâm đến GV theo những cách khác nhau	1	2	3	4	5	6	7
BCN Khoa và tôi có sự phù hợp để làm việc cùng nhau	1	2	3	4	5	6	7
BCN Khoa hiểu về những vấn đề và nhu cầu của tôi	1	2	3	4	5	6	7
BCN Khoa công nhận khả năng của tôi	1	2	3	4	5	6	7
BCN Khoa sẵn sàng vượt quá quyền hạn của mình để giúp tôi giải quyết các vấn đề trong công việc	1	2	3	4	5	6	7

BCN Khoa luôn xem xét các gợi ý của tôi để thay đổi tổ chức	1	2	3	4	5	6	7
Tôi có sự tin tưởng để bảo vệ và giải thích cho quyết định của BCN Khoa kể cả khi họ không có mặt để làm điều đó	1	2	3	4	5	6	7
Mối quan hệ trong công việc của tôi và BCN Khoa rất hiệu quả	1	2	3	4	5	6	7

PHẦN II: THÔNG TIN KHÁC

Phần này đề cập đến thông tin cá nhân của quý Thầy/Cô. Kính mong nhận được sự giúp đỡ

Giới tính: Nam ☐ Nữ

Nhóm tuổi: 18-25 ☐ 26-35 ☐ 36-45 ☐ 46-55 ☐ 56-65 ☐ 66 trở lên

Tình trạng hôn nhân: ☐ Độc thân ☐ Kết hôn ☐ Khác.....

Trình độ học vấn: ☐ Cử nhân ☐ Thạc sĩ ☐ Tiến sĩ

Học hàm: Giáo sư Phó giáo sư Khác.....

Nơi công tác: Đại học công lập Đại học dân lập

☐ Cao đẳng công lập Cao đẳng dân lập

Thời gian công tác: ☐ Dưới 1 năm ☐ Từ 2 – 5 năm

☐ Từ 6 – 10 năm ☐ Trên 11 năm

Thu nhập mỗi tháng (triệu VND/tháng):

<5 triệu 5-15 triệu 15,1 -30 triệu 30,1-50 triệu >50 triệu

Cảm ơn quý Thầy/Cô đã giúp đỡ hoàn thành bảng khảo sát này!

PHỤ LỤC 3

DANH SÁCH CÁC TRƯỜNG ĐẠI HỌC, CAO ĐẲNG TẠI TP. HỒ CHÍ MINH

STT	TÊN TRƯỜNG ĐẠI HỌC/ CAO ĐẲNG	SỐ LƯỢNG	NGUỒN THAM KHẢO
A	ĐẠI HỌC CÔNG LẬP	14042	
1	Đại học Bách Khoa TP.HCM	930	http://www.hcmut.edu.vn/vi/welcome/view/menu-chinh/gioi-thieu/tong-quan/doi-ngu-can-bo--giang-vien
2	Đại học Công nghiệp Thực phẩm	700	https://vi.wikipedia.org/wiki/Tr%C6%B0%E1%BB%9Dng_%C4%90%E1%BA%A1i_h%E1%BB%8Dc_C%C3%B4ng_nghi%E1%BB%87p_Th%E1%BB%B1c_ph%E1%BA%A9m_Th%C3%A0nh_ph%E1%BB%91_H%E1%BB%93_Ch%C3%AD_Minh
3	Đại học Công nghiệp	876	http://www.hui.edu.vn/Resource/Upload2/files/documents/2017_bacongkhai/cong_khai_thong_tin_ve_doi_ngu_giang_vien_co_huu_cua_co_so_giao_duc_dai_hoc.pdf
4	Đại học Công nghệ Thông tin	170	https://www.uit.edu.vn/tong-quan-ve-truong-dh-cong-nghe-thong-tin
5	Đại học Giao thông Vận tải (Cơ sở 2)	183	https://vi.wikipedia.org/wiki/Tr%C6%B0%E1%BB%9Dng_%C4%90%E1%BA%A1i_h%E1%BB%8Dc_Giao_th%C3%B4ng_V%E1%BA%ADn_t%E1%BA%A3i_c%C6%A1_s%E1%BB%9F_2

STT	TÊN TRƯỜNG ĐẠI HỌC/ CAO ĐẲNG	SỐ LƯỢNG	NGUỒN THAM KHẢO
A	ĐẠI HỌC CÔNG LẬP	14042	
6	Đại học Giao thông Vận tải Tp. Hồ Chí Minh	503	https://ut.edu.vn/articles/tong-quan-7.html
7	Đại học Khoa học Tự nhiên	526	https://web.hcmus.edu.vn/images/stories/quantridaihoc/bao_cao_thuc_trang_chat_luong_gddh_2015.pdf
8	Đại học Khoa học Xã hội Nhân văn	578	http://hcmussh.edu.vn/Resources/Docs/HomePage/3%20cong%20khai/2017-2018/5.%20Bieu%20mau%2020_TCCB.pdf
9	Đại học Kinh tế-Luật	218	https://cbvc.uel.edu.vn/ArticleId/f0350d20-cf4a-46e7-aafc-9d7a7a51650e/nhan-su
10	Đại học Kinh tế Tp. Hồ Chí Minh	638	http://en.ueh.edu.vn/images/upload/editer/Bieu%2020-2018%20_TH.pdf
11	Đại học Kiến trúc Tp. Hồ Chí Minh	307	http://uah.edu.vn/datafiles_kientruc/setmulti/1daotao/2017/baocaOCBOngkhai20162017.pdf
12	Đại học Lao động Xã hội - Cơ sở 2	214	http://www.ldxh.edu.vn/truong-dai-hoc-lao-dong-xa-hoi-csii-tp-hcm-khai-giang-nam-ho-2016-2017.html
13	Đại học Luật Tp. Hồ Chí Minh	274	http://hcmulaw.edu.vn/Resources/Docs/Subdomain/HomePage/3%20cong%20khai/2017-18%20(2018-19theotrat.tu.cu)/CV904.7.11.18.pdf

STT	TÊN TRƯỜNG ĐẠI HỌC/ CAO ĐẲNG	SỐ LƯỢNG	NGUỒN THAM KHẢO
A	ĐẠI HỌC CÔNG LẬP	14042	
14	Đại học Mở Tp. Hồ Chí Minh	457	https://vi.wikipedia.org/wiki/Tr%C6%B0%E1%BB%9Dng_%C4%90%E1%BA%A1i_h%E1%BB%8Dc_M%E1%BB%9F_Th%C3%A0nh_ph%E1%BB%91_H%E1%BB%93_Ch%C3%AD_Minh
15	Đại học Mỹ Thuật Tp. Hồ Chí Minh	80	http://hcmufa.edu.vn/thong-bao/danh-sach-giang-vien-co-huu-cua-truong-dai-hoc-my-thuat-tp--ho-chi-minh/
16	Đại học Ngoại thương – Cơ sở 2	102	https://drive.google.com/file/d/1ueoOEedQBbN9ZtFin3NJNDpzdnQudmvfE/view
17	Đại học Ngân hàng	256	http://phongtochuc.buh.edu.vn/doi-ngu-cbcnv/giang-vien.html
18	Đại học Nông Lâm Tp. Hồ Chí Minh	630	http://ado.hcmuaf.edu.vn/data/file/Quy%E1%BA%BFt%C4%91%E1%BB%8Bnh%20c%E1%BB%A7a%20Hi%E1%BB%87u%20tr%C6%B0%E1%BB%9Fng/%C4%90HNL-Bi%E1%BB%83u%2023A-C%C3%B4ng%20khai%20th%C3%B4ng%20tin%C4%91%E1%BB%99i%20ng%C5%A9%20Gi%E1%BA%A3ng%20vi%C3%AA%20c%C6%A1%20h%E1%B%AFu%20n%C4%83m%20h%E1%BB%8Dc%202014-2015.pdf

STT	TÊN TRƯỜNG ĐẠI HỌC/ CAO ĐẲNG	SỐ LƯỢNG	NGUỒN THAM KHẢO
A	ĐẠI HỌC CÔNG LẬP	14042	
19	Đại học Quốc Tế	168	https://hcmiu.edu.vn/cong-khai-giao-duc/can-bo-giang-vien/
20	Đại học Sài Gòn	815	https://sgu.edu.vn/truong-dai-hoc-sai-gon-ky-niem-36-nam-ngay-nha-giao-viet-nam-va-don-nhan-huan-chuong-lao-dong-hang-ba/
21	Đại học Sân khấu Điện ảnh Tp. Hồ Chí Minh	52	http://skda.edu.vn/2016/03/29/doi-ngu-giang-vien/
22	Đại học Sư Phạm Tp. Hồ Chí Minh	527	http://hcmup.edu.vn/docs/[1447386947]1024-DHSP-TCHC.pdf
23	Đại học Sư phạm thể dục thể thao TP. Hồ Chí Minh	71	https://tuyensinhso.vn/school/dai-hoc-su-pham-the-duc-the-thao-tphcm.html
24	Đại học Sư phạm Kỹ thuật	628	https://hcmute.edu.vn/ArticleId/870a4764-f112-4b8b-af22-e68730a9ba34/bieu-mau-20-cong-khai-thong-tin-ve-doi-ngu-giang-vien-co-huu
25	Đại học Thể dục thể thao	236	http://ush.edu.vn/pdf/pdfviewer/viewer.html?url=987b299d-b375-4e04-b522-ccd097b3dc05
26	Đại học Thủy Lợi – Cơ sở 2	51	http://daotao.tlu.edu.vn/ftp/p3/Upload/CongKhai_CL_DaoTao/2018/BC_CongkhaiCL_Nam2017-2018(DHTL).pdf
27	Đại học Trần Đại Nghĩa	359	http://tdnu.edu.vn/blog/2018/08/09/hoi-nghi-trien-khai-nhiem-vu-nam-hoc-2018-2019/

STT	TÊN TRƯỜNG ĐẠI HỌC/ CAO ĐẲNG	SỐ LƯỢNG	NGUỒN THAM KHẢO
A	ĐẠI HỌC CÔNG LẬP	14042	
28	Đại học Tài chính - Marketing	604	https://www.ufm.edu.vn/vi/bieu-tong-hop/bieu-tong-hop-2226
29	Đại học Tài nguyên Môi trường TP. Hồ Chí Minh	239	http://www.hcmunre.edu.vn/Files/Home/8/749%20Vv%20TB%20C%3%B4ng%20khai%20cam%20k%E1%BA%BFt%20ch%E1%BA%A5t%20l%C6%B0%E1%BB%A3ng%20%C4%91%C3%A0o%20t%E1%BA%A1o%20c%E1%BB%A7a%20c%20C6%A1%20s%E1%BB%9F%20gi%C3%A1o%20d%E1%BB%A5c%20%C4%91%E1%BA%A1i%20h%E1%BB%8Dc%20n%C4%83m%20h%E1%BB%8Dc%202017-2018.pdf
30	Đại học Tôn Đức Thắng	943	https://tdtu.edu.vn/sites/www/files/Cong-khai-thong-tin/BM20-1.pdf
31	Đại học Văn hóa Tp. Hồ Chí Minh	80	http://ktdbclgd.hcmuc.edu.vn/img_data/files/Ba-cong-khai-2018-2019-BM20.pdf
32	Đại học Y Dược Tp. Hồ Chí Minh	773	https://www.tienphong.vn/giao-duc/hang-loat-sai-pham-lon-o-dai-hoc-y-duoc-tphcm-986920.tpo
33	Đại học Y Khoa Phạm Ngọc Thạch	330	https://www.pnt.edu.vn/vi/gioi-thieu/gioi-thieu-truong-dai-hoc-y-khoa-pham-ngoc-thach

STT	TÊN TRƯỜNG ĐẠI HỌC/ CAO ĐẲNG	SỐ LƯỢNG	NGUỒN THAM KHẢO
A	ĐẠI HỌC CÔNG LẬP	14042	
34	Học viện cán bộ TP. Hồ Chí Minh	185	http://www.hocviencanbo.hochiminhcity.gov.vn/web/guest/85
35	Học viện Chính trị hành chính quốc gia - Cơ sở TP. Hồ Chí Minh	97	http://www.l.napa.vn/hcm/gioi-thieu-chung.htm
36	Học viện Bưu chính viễn thông – Cơ sở TP. Hồ Chí Minh	164	http://portal.ptit.edu.vn/wp-content/uploads/2019/05/4.-Bieu-mau-20.pdf
37	Học viện Hàng không	78	https://drive.google.com/file/d/1XqOWoezbF_RqXEHeLwo7liYHpiWCQoo/view
B	ĐẠI HỌC DÂN LẬP	3.997	
1	Đại học Công Nghệ (HUTECH)	521	https://www.hutech.edu.vn/homepage/gioi-thieu-hutech/t-ng-quan
2	Đại học Công nghệ Sài Gòn	200	http://www.stu.edu.vn/vi/1/13902/bao-cao-noi-dung-thuc-hien-quy-che-cong-khai-nam-hoc-20152016.html
3	Đại học Văn Lang	445	http://ktdbcl.vanlanguni.edu.vn/images/Bao%20cao/Bieu_mau_20_Bao_cao_ba_cong_khai_2018-2019.pdf
4	Đại học Gia Định	61	http://giadinh.edu.vn/gioi-thieu/ve-dai-hoc-gia-dinh-79

B	ĐẠI HỌC DÂN LẬP	3.997	
5	Đại học FPT	469	http://ds.libol.fpt.edu.vn/bitstream/123456789/2487/1/Bao-cau-Tu-danh-gia-FPTU-nam-2018.pdf
6	Đại học Kinh tế - Tài chính (UEF)	311	https://static-cdn.uef.edu.vn/newsimg/ptchc/bao-cau-3-cong-khai/bc-3-cong-khai-mau-20.pdf
7	Đại học Hoa sen	351	https://www.hoasen.edu.vn/sites/default/files/hsu/2018/07/user65/bieu_mau_20_cong_khai_thong_tin_ve_doi_ngu_giang_vien_co_huu_nam_hoc_2018-2019.pdf
8	Đại học Hùng Vương	70	http://hvuh.edu.vn/wp-content/uploads/2017/05/Bieu-mau-20-Giang-vien-co-huu.pdf
9	Đại học Ngoại ngữ - Tin học	285	http://huflit.edu.vn/tag/quy-che
10	Đại học Quốc tế Hồng Bàng	418	http://hiu.vn/vi/gioi-thieu/ba-cong-khai-2013-2014-2014-2015-2015-2016
11	Đại học Nguyễn Tất Thành	535	http://ntt.edu.vn/web/upload/files/Bieu%20mau%20tong%20hop.pdf
12	Đại học Quốc tế Sài Gòn	90	https://vi.wikipedia.org/wiki/Tr%C6%B0%E1%BB%9Dng_%C4%90%E1%BA%A1i_h%E1%BB%8Dc_Qu%E1%BB%91c_t%E1%BA%BF_S%C3%A0i_G%C3%B2n
13	Đại học Văn Hiến	241	https://vhu.edu.vn/Resources/Docs/SubDomain/qldt/DVH_BCcongkhai.NH2015-2016.pdf

C	CAO ĐẲNG CÔNG LẬP	2760	
1	Cao đẳng Công nghệ Thủ Đức	166	https://edu2review.com/reviews/hoc-tai-cao-dang-cong-nghe-thu-duc-co-tot-khong-3236.html
2	Cao đẳng Công Thương TP. Hồ Chí Minh	204	http://www.hitu.edu.vn/data/upload_file/File/Ba%20cong%20khai/Doi%20ngu%20giao%20vien.pdf
3	Cao đẳng Điện lực TPHCM	149	http://www.hepc.edu.vn/bacongkhai/detail/3.htm
4	Cao đẳng Giao thông Vận tải Trung Ương 6	124	http://www.hcmct3.edu.vn/vi/gioi-thieu-5020/co-cau-nhan-su-khoa-kinh-te
5	Cao Đẳng Giao thông Vận tải TP. Hồ Chí Minh	110	http://hcmct.edu.vn/Default.aspx?tabindex=0&tabid=7&Page100=Detail&itemid=2012
6	Cao đẳng Kinh tế Đối ngoại	205	http://cofer.edu.vn/bai-viet/cong-khai-giao-duc/nguon-luc-giang-day-2-10.html
7	Cao đẳng Kinh tế Kỹ thuật TP. Hồ Chí Minh	230	http://kthctcm.edu.vn/index.php/home/listnews/index/86
8	Cao đẳng Kinh tế Kỹ thuật Vinatex TP. Hồ Chí Minh	155	http://vetc.edu.vn/doi-ngu-giang-vien/
9	Cao đẳng Kinh tế TP. Hồ Chí Minh	163	http://kthcm.edu.vn/bai-viet/luoc-su/truong-cao-dang-kinh-te-thanh-pho-ho-chi-minh-9-182.html
10	Cao đẳng Kỹ thuật Cao Thắng	286	http://caothang.edu.vn/uploads/files/3congkhai/2016-2017/Bao%20cao%203%20cong%20khai-%20mau%2023.pdf

11	Cao đẳng Kỹ thuật Lý Tự trọng	204	http://lttc.edu.vn/media/ih0LKjC1OAiRuJb4IIRhETBDGNfSoW8vNY7RNyh0MacUCuAdHwpqmTb-SQq7Vl2IicpoiNRjqRh7a0Y_MJ7KQ.pdf
12	Cao đẳng Phát thanh Truyền hình 2	45	https://tuyensinh.vov.edu.vn/tai-sao-chon-vov-college/index.htm
13	Cao đẳng Kỹ thuật Nguyễn Trường Tộ	31	https://www.nguyentruongto.edu.vn/vn/images/FileUpload/daotao/BAO_CAO_TKDCT_CGKL_2018.pdf
14	Cao đẳng Giao thông Vận tải Đường thủy II	52	http://duongthuy.edu.vn/home/khoa-chuyen-mon/khoa-co-ban-1281.html
15	Cao đẳng nghề Thủ thiêm – TP. Hồ Chí Minh	109	http://caodangthuthiem-hcm.edu.vn/gioi-thieu.html
16	Cao đẳng Bách khoa Nam Sài Gòn	113	https://namsaigon.edu.vn/ctqp/
17	Cao đẳng Sư phạm Trung ương TP. Hồ Chí Minh	94	http://www.cdsptw-tphcm.vn/cdsptw/ba-cong-khai/cong-khai-danh-sach-cbvc-nam-2018.html
18	Cao đẳng Văn hóa Nghệ thuật TP. Hồ Chí Minh	46	http://vhnthcm.edu.vn/doi-ngu-giang-vien/
19	Cao đẳng Nghề TP. Hồ Chí Minh	99	http://www.caodangnghehcm.edu.vn/bai-viet/gio-i-thie-u-truong/tong-quan-1094-2038.html
20	Cao đẳng nghề Hàng hải TP. Hồ Chí Minh	91	http://www.tapchigiaothong.vn/truong-caodang-nghe-hang-hai-tphcm-40-nam-xay-dung-va-phat-trien-d20842.html
21	Cao đẳng Xây dựng TP. Hồ Chí Minh	84	http://hcc2.edu.vn/gioi-thieu/gioi-thieu-chung.htm

D	CAO ĐẲNG DÂN LẬP	1024	
1	Cao đẳng Bách Việt	45	http://www.bachviet.edu.vn/gioi-thieu.html
2	Cao đẳng Việt Mỹ	25	http://www.caodangvietmy.edu.vn/doi-ngu-giang-vien/
3	Cao đẳng Công nghệ thông tin TP. Hồ Chí Minh	100	http://itc.edu.vn/uploads/1/galleries/tintuc/baocao/bieumau23-2013.pdf
4	Cao đẳng Đại Việt Sài Gòn	35	http://daivietsaigon.edu.vn/tong-quan.html
5	Cao đẳng Kinh tế - Công nghệ TP. Hồ Chí Minh	66	http://www.hiast.edu.vn/quantri/index.php/vi/
6	Cao đẳng Kinh tế Kỹ thuật miền Nam	26	http://www.cdmienam.edu.vn/gioi-thieu.html
7	Cao đẳng Kỹ thuật Công nghệ Vạn Xuân	60	http://tuyensinhtructuyen.edu.vn/dh/Truong-Cao-dang-Ky-thuat-Cong-nghe-Van-Xuan-20-919.aspx
8	Cao đẳng An ninh mạng - iSpace	35	https://ispace.edu.vn/
9	Cao đẳng bán công Công nghệ và Quản trị doanh nghiệp	87	http://www.ctim.edu.vn/uploads/Files/T3_2014/161808_GiangVien_KinhThuong_2014.pdf
10	Cao đẳng Công nghệ Sài Gòn	34	http://saigoncollege.edu.vn/?gioi-thieu/gioi-thieu/11-gioi-thieu.html^null
11	Cao đẳng kỹ nghệ II	42	http://www.hvct.edu.vn/khoa-dien-lanh/
12	Cao đẳng Quốc tế TP. Hồ Chí Minh	23	https://ich.edu.vn/?aspxerrorpath=/khoa-bo-mon/khoa-cong-nghe
13	Cao đẳng Quốc tế KENT	42	https://kent.edu.vn/doi-ngu-giang-vien
14	Cao đẳng Sài Gòn	25	http://caodangsaigon.edu.vn/

D	CAO ĐẲNG DÂN LẬP	1024	
15	Cao đẳng Sài Gòn - Gia Định	21	http://sgc.edu.vn/thong-bao/thong-bao-moi
16	Cao đẳng Văn hóa Nghệ thuật và Du lịch Sài Gòn	110	http://daihocdulich.edu.vn/-doi-ngu-can-bo-quan-ly-giang-vien-truong-cao-dang-van-hoa-nghe-thuat-va-du-lich-sai-gon-saigonact-718/
17	Cao đẳng Viễn Đông	39	https://www.viendong.edu.vn/gl-gioi-thieu.html
18	Cao đẳng nghề Du lịch Sài Gòn	65	https://m.dulichsaigon.edu.vn/vi/gioi-thieu/gioi-thieu-truong-cao-dang-nghe-du-lich-sai-gon-24.html
19	Cao đẳng Y Dược Sài Gòn	42	https://caodangyduochochiminh.vn/gioi-thieu-s101.html
20	Cao đẳng Y khoa Phạm Ngọc Thạch -	45	https://caodangykhoaphamngocthach.com/su-menh-tam-nhin-s213.html
21	Cao Đẳng Y Dược Hồng Đức	57	http://www.hongduccollege.edu.vn/
TỔNG CỘNG (ĐH + CĐ)		21.823	

PHỤ LỤC 4

Kết quả nghiên cứu

CÁC TỪ VIẾT TẮT

- AC : Affective commitment
- BE : Benevolence
- ID : Idealized influence
- IC : Individualized consideration
- IM : Inspirational motivation
- IS : Intellectual stimulation
- OCB : Organizational Citizenship Behavior
- OCBI : Organizational Citizenship Behavior – Individual
- OCBO : Organizational Citizenship Behavior – Organizational
- TL : Transformational leadership
- UN : Universalism
- SEL : Self transcendence

Bảng Path Coefficients

	AC	BE	ID	IC	IM	IS	OCB	OCBI	OCBO	TL	UN	SEL
AC							0.195					
BE												
ID												
IC												
IM												
IS												
OCB								0.952	0.938			
OCBI												
OCBO												
TL	0.778		0.964	0.939	0.953	0.947	0.140					0.702
UN												
SEL		0.919					0.616				0.959	

Bảng Outer Loadings

	AC	BE	ID	IC	IM	IS	OCB	OCBI	OCBO	TL	UN	SEL
AC1	0.864											
AC2	0.808											
AC3	0.870											
AC4	0.797											
AC5	0.846											
AC6	0.878											
BE1		0.894										
BE1												0.853
BE2		0.860										
BE2												0.810
BE3		0.851										
BE3												0.745

	AC	BE	ID	IC	IM	IS	OCB	OCBI	OCBO	TL	UN	SEL
BE4		0.854										
BE4												0.766
ID1			0.871									
ID1										0.813		
IM2					0.932							
IM2										0.880		
IM3					0.910							
IM3										0.880		
IM4										0.892		
IM4					0.913							
ID2			0.874									
ID2										0.833		
ID3			0.891									
ID3										0.841		
ID4			0.910									
ID4										0.872		
ID5										0.892		
ID5			0.908									
ID6										0.876		
ID6			0.905									
ID7										0.877		
ID7			0.892									
ID8										0.869		
ID8			0.881									
IM1					0.910							
IM1										0.839		
IC1				0.912								
IC1										0.871		
IC2				0.941								
IC2										0.883		

	AC	BE	ID	IC	IM	IS	OCB	OCBI	OCBO	TL	UN	SEL
IC3				0.931								
IC3										0.871		
IC4				0.937								
IC4										0.867		
IS1						0.913						
IS1										0.855		
IS2						0.928						
IS2										0.884		
IS3						0.939						
IS3										0.884		
IS4						0.917						
IS4										0.879		
OCBI1								0.763				
OCBI1							0.725					
OCBI2								0.836				
OCBI2							0.778					
OCBI3								0.809				
OCBI3							0.759	.				
OCBI4								0.842				
OCBI4							0.786					
OCBI5								0.855				
OCBI5							0.837					
OCBI6								0.869				
OCBI6							0.835					
OCBI7								0.829				
OCBI7							0.804					
OCBO1									0.746			
OCBO1							0.782					
OCBO2									0.825			
OCBO2							0.785					

	AC	BE	ID	IC	IM	IS	OCB	OCBI	OCBO	TL	UN	SEL
OCBO3									0.821			
OCBO3							0.764					
OCBO4									0.691			
OCBO4							0.605					
OCBO5									0.629			
OCBO5							0.543					
OCBO6									0.872			
OCBO6							0.802					
OCBO7									0.814			
OCBO7							0.756					
UN1											0.770	
UN1												0.708
UN2											0.777	
UN2												0.733
UN3											0.866	
UN3												0.834
UN4											0.857	
UN4												0.825
UN5											0.866	
UN5												0.833
UN6											0.848	
UN6												0.840

Bảng Outer Weights

	AC	BE	ID	IC	IM	IS	OCB	OCBI	OCBO	TL	UN	SEL
AC1	0.202											
AC2	0.183											
AC3	0.206											
AC4	0.182											
AC5	0.204											
AC6	0.207											
BE1		0.310										
BE1												0.137
BE2		0.295										
BE2												0.131
BE3		0.271										
BE3												0.117
BE4		0.279										
BE4												0.126
ID1			0.133									
ID1										0.054		
IM2					0.275							
IM2										0.058		
IM3					0.275							
IM3										0.059		
IM4										0.059		

	AC	BE	ID	IC	IM	IS	OCB	OCBI	OCBO	TL	UN	SEL
IM4					0.279							
ID2			0.136									
ID2										0.055		
ID3			0.137									
ID3										0.056		
ID4			0.142									
ID4										0.057		
ID5										0.058		
ID5			0.146									
ID6										0.057		
ID6			0.143									
ID7										0.058		
ID7			0.143									
ID8										0.056		
ID8			0.142									
IM1					0.262							
IM1										0.055		
IC1				0.268								
IC1										0.059		
IC2				0.272								
IC2										0.059		
IC3				0.268								

	AC	BE	ID	IC	IM	IS	OCB	OCBI	OCBO	TL	UN	SEL
IC3										0.058		
IC4				0.267								
IC4										0.058		
IS1						0.264						
IS1										0.058		
IS2						0.273						
IS2										0.060		
IS3						0.273						
IS3										0.059		
IS4						0.272						
IS4										0.059		
OCBI1								0.158				
OCBI1							0.090					
OCBI2								0.170				
OCBI2							0.095					
OCBI3								0.165				
OCBI3							0.093					
OCBI4								0.171				
OCBI4							0.097					
OCBI5								0.182				
OCBI5							0.103					
OCBI6								0.182				

	AC	BE	ID	IC	IM	IS	OCB	OCBI	OCBO	TL	UN	SEL
OCBI6							0.103					
OCBI7								0.175				
OCBI7							0.099					
OCBO1									0.199			
OCBO1							0.096					
OCBO2									0.200			
OCBO2							0.097					
OCBO3									0.194			
OCBO3							0.096					
OCBO4									0.154			
OCBO4							0.076					
OCBO5									0.138			
OCBO5							0.070					
OCBO6									0.204			
OCBO6							0.101					
OCBO7									0.192			
OCBO7							0.095					
UN1											0.178	
UN1												0.105
UN2											0.184	
UN2												0.109
UN3											0.210	

	AC	BE	ID	IC	IM	IS	OCB	OCBI	OCBO	TL	UN	SEL
UN3												0.133
UN4											0.208	
UN4												0.133
UN5											0.209	
UN5												0.130
UN6											0.211	
UN6												0.130

**Bảng Outer VIF
Values**

	VIF		VIF		VIF		VIF
AC1	2.894	ID3	4.443	IS3	4.927	OCBO4	1.939
AC2	2.181	ID4	4.959	IS3	6.113	OCBO5	1.962
AC3	3.053	ID4	5.196	IS4	3.929	OCBO5	2.076
AC4	2.263	ID5	5.529	IS4	5.495	OCBO6	3.082
AC5	2.715	ID5	4.896	OCBI1	2.476	OCBO6	3.334
AC6	3.214	ID6	5.133	OCBI1	2.624	OCBO7	2.347
BE1	2.805	ID6	4.687	OCBI2	2.972	OCBO7	2.957
BE1	3.558	ID7	5.379	OCBI2	3.123	UN1	2.495
BE2	2.391	ID7	4.836	OCBI3	2.517	UN1	2.518
BE2	2.849	ID8	5.536	OCBI3	3.075	UN2	2.452
BE3	2.305	ID8	4.190	OCBI4	3.105	UN2	2.552
BE3	2.428	IM1	4.230	OCBI4	3.264	UN3	3.244
BE4	2.321	IM1	4.941	OCBI5	2.831	UN3	3.439
BE4	2.431	IC1	3.585	OCBI5	3.351	UN4	3.397
ID1	4.016	IC1	4.766	OCBI6	3.158	UN4	3.873
ID1	4.105	IC2	4.886	OCBI6	3.327	UN5	3.149
IM2	4.980	IC2	6.040	OCBI7	2.772	UN5	3.185
IM2	6.021	IC3	4.548	OCBI7	3.039	UN6	2.604
IM3	3.656	IC3	5.558	OCBO1	1.888	UN6	3.106
IM3	4.864	IC4	4.785	OCBO1	2.622		
IM4	5.474	IC4	5.427	OCBO2	2.730		
IM4	3.646	IS1	3.703	OCBO2	3.071		
ID2	4.098	IS1	4.368	OCBO3	2.609		
ID2	4.422	IS2	4.164	OCBO3	2.690		
ID3	4.093	IS2	5.526	OCBO4	1.886		

**Bảng Inner VIF
Values**

	AC	BE	ID	IC	IM	IS	OCB	OCBI	OCBO	TL	UN	SEL
AC							3.121					
BE												
ID												
IC												
IM												
IS												
OCB								1.000	1.000			
OCBI												
OCBO												
TL	1.000		1.000	1.000	1.000	1.000	2.779					1.000
UN												
SEL		1.000					2.427				1.000	

Bảng R²

	R Square	R Square Adjusted
AC	0.605	0.604
BE	0.845	0.845
ID	0.930	0.929
IC	0.881	0.880
IM	0.909	0.908
IS	0.897	0.896
OCB	0.778	0.776
OCBI	0.907	0.907
OCBO	0.879	0.879
UN	0.920	0.920
SEL	0.492	0.491

Bảng Q¹

	AC	BE	ID	IC	IM	IS	OCB	OCBI	OCBO	TL	UN	SEL
AC							0.055					
BE												
ID												
IC												
IM												
IS												
OCB								9.757	7.287			
OCBI												
OCBO												
TL	1.532		13.199	7.392	9.933	8.674	0.032					0.969
UN												
SEL		5.463					0.704				11.514	

Bảng Q²

	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
AC	1,998.000	1,218.013	0.390
BE	1,332.000	543.074	0.592
ID	2,664.000	837.824	0.686
IC	1,332.000	380.484	0.714
IM	1,332.000	381.501	0.714
IS	1,332.000	374.491	0.719
OCB	4,662.000	2,743.762	0.411
OCBI	2,331.000	980.418	0.579
OCBO	2,331.000	1,195.113	0.487
TL	6,660.000	6,660.000	
UN	1,998.000	813.339	0.593
SEL	3,330.000	2,374.850	0.287

**Bảng Mean, STDEV, T-Values,
P-Values**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
AC => OCB	0.195	0.195	0.050	3.886	0.000
OCB => OCBI	0.952	0.952	0.007	140.930	0.000
OCB => OCBO	0.938	0.937	0.010	90.608	0.000
TL => AC	0.778	0.777	0.032	24.143	0.000
TL => ID	0.964	0.964	0.005	194.615	0.000
TL => IC	0.939	0.938	0.009	101.892	0.000
TL => IM	0.953	0.953	0.007	144.255	0.000
TL => IS	0.947	0.947	0.006	149.583	0.000
TL => OCB	0.140	0.141	0.048	2.931	0.003
TL => SEL	0.702	0.700	0.041	16.938	0.000
SEL => BE	0.919	0.919	0.013	72.750	0.000
SEL => OCB	0.616	0.614	0.043	14.166	0.000
SEL => UN	0.959	0.959	0.006	161.841	0.000

**Bảng Confidence
Intervals**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	2.5%	97.5%
AC => OCB	0.195	0.195	0.097	0.292
OCB => OCBI	0.952	0.952	0.938	0.964
OCB => OCBO	0.938	0.937	0.914	0.955
TL => AC	0.778	0.777	0.709	0.834
TL => ID	0.964	0.964	0.953	0.973
TL => IC	0.939	0.938	0.918	0.954
TL => IM	0.953	0.953	0.938	0.965
TL => IS	0.947	0.947	0.933	0.958
TL => OCB	0.140	0.141	0.044	0.230
TL => SEL	0.702	0.700	0.613	0.775
SEL => BE	0.919	0.919	0.891	0.941
SEL => OCB	0.616	0.614	0.526	0.696
SEL => UN	0.959	0.959	0.946	0.970