LÃNH ĐẠO TOÀN DIỆN VÀ ĐỔI MỚI SÁNG TẠO: VAI TRÒ TRUNG GIAN CỦA CHIA SẺ TRI THỨC

PGS.TS. Lê Ba Phong* - ThS. Lê Nhật Linh - PGS.TS. Vũ Thị Kim Anh*****

Xuất phát từ tầm quan trọng của nâng cao khả năng đổi mới sáng tạo (ĐMST) trong việc giúp doanh nghiệp đạt được lợi thế cạnh tranh và phát triển bền vững, nghiên cứu được thực hiện nhằm khám phá vai trò của lãnh đạo toàn diện đối với khả năng đổi mới khai thác và đổi mới khám phá thông qua vai trò trung gian của các hành vi chia sẻ tri thức. Nghiên cứu sử dụng mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) để kiểm định mối tương quan giữa các nhân tố dựa trên dữ liệu khảo sát được thu thập từ 299 doanh nghiệp sản xuất và dịch vụ tại Việt Nam. Kết quả nghiên cứu cho thấy lãnh đạo toàn diện có tác động tích cực và đáng kể đến cả khả năng đổi mới khai thác và khả năng đổi mới khám phá thông qua vai trò trung gian của hành vi chia sẻ tri thức ẩn và chia sẻ tri thức hiện. Đặc biệt, hành vi chia sẻ tri thức hiện được xác nhận có vai trò nổi bật hơn so với hành vi chia sẻ tri thức ẩn trong việc thúc đẩy khả năng đổi mới khai thác và đổi mới khám phá. Kết quả nghiên cứu không chỉ góp phần khỏa lấp khoảng trống nghiên cứu trong lĩnh vực lãnh đạo và quản trị ĐMST mà còn cung cấp những hàm ý thực tiễn quan trọng, nhấn mạnh sự cần thiết phải tăng cường thực hành phong cách lãnh đạo toàn diện nhằm thúc đẩy hành vi chia sẻ tri thức ẩn và hiện, qua đó nâng cao khả năng đổi mới khai thác và khả năng đổi mới khám phá cho các doanh nghiệp Việt Nam.

• Từ khóa: *lãnh đạo toàn diện; chia sẻ tri thức; đổi mới sáng tạo.*

Given the critical importance of fostering innovation capability in helping firms achieve competitive advantage and sustainable development, this study aims to investigate the influence of inclusive leadership on firms' exploratory innovation and exploitative innovation through the mediating role of knowledge sharing. Structural equation modeling (SEM) was employed to examine the relationships among the proposed research constructs using the survey data collected from 299 manufacturing and service firms in Vietnam. The findings reveal that inclusive leadership exerts significant positive effects on both exploratory innovation and exploitative innovation through the mediating roles of employees' tacit and explicit knowledge sharing. Notably, explicit knowledge sharing behaviors are confirmed to play a more prominent role than tacit knowledge sharing behaviors in fostering both exploitative and exploratory innovation capability. The findings not only help address research gaps in the leadership and innovation management literature but also provide important practical implications by highlighting the need to strengthen inclusive leadership practices to foster tacit and explicit knowledge sharing, thereby enhancing both exploitative and exploratory innovation capability among Vietnamese firms.

• Key words: *inclusive leadership; knowledge sharing; innovation.*

Ngày nhận bài: 26/3/2026
Ngày gửi phản biện: 27/4/2026
Ngày duyệt đăng: 29/5/2026
DOI: https://doi.org/10.71374/jfarv.v26.i314.49

1. Giới thiệu

Những năm gần đây, đặc biệt giai đoạn 2023–2025, kinh tế Việt Nam tiếp tục đi lên với nhịp độ vững vàng: 5,05%, 7,09% và 8,02%. Những con số ấy không chỉ là thành tựu khô khan, mà là dấu ấn của sự bền bỉ từ Chính phủ và cộng đồng doanh nghiệp trong hành trình giữ ổn định vĩ mô và nuôi dưỡng động lực tăng trưởng. Thế nhưng, trong bối cảnh hội nhập sâu rộng, cạnh tranh ngày càng khốc liệt, doanh nghiệp buộc phải không ngừng đổi mới để tiếp tục đứng vững. Các nhà nghiên cứu chỉ ra rằng sự đổi mới ấy cần được nuôi dưỡng từ hai phía: đổi mới khai thác và đổi mới khám phá. Một bên là nỗ lực cải tiến từ chính những nguồn lực nội tại, bên còn lại là hành trình tìm kiếm, sáng tạo ra những sản phẩm và dịch vụ mới có sức cạnh tranh cao.

Vì vậy, việc nhận diện những yếu tố có khả năng thúc đẩy hai dạng đổi mới này trở nên vô cùng quan trọng. Trong đó, lãnh đạo toàn diện

** Đại học Công nghiệp Hà Nội*
*** Trường Đại học Tài nguyên và Môi trường Hà Nội*
**** Trường Đại học Công đoàn; email: linhln1197@gmail.com (Tác giả liên hệ)*

(LĐTD) được xem như ngọn gió lành giúp doanh nghiệp khơi dậy và nuôi dưỡng tinh thần đổi mới. Đây là phong cách lãnh đạo biết lắng nghe, thấu cảm và tôn trọng con người những phẩm chất chưa bao giờ lỗi thời trong nghệ thuật quản trị. Tuy nhiên, con đường mà LĐTD tác động đến đổi mới không phải lúc nào cũng rõ ràng. Đặc biệt, vai trò của cơ chế chia sẻ tri thức (CSTT) trong mối liên hệ này vẫn còn để ngỏ.

CSTT từ lâu được xem là mạch nguồn tri thức chung, giúp doanh nghiệp chuyển hóa cơ hội thành năng lực đổi mới thực sự. Tri thức được chia sẻ chính là tri thức được nhân lên, trở thành chất liệu cho cả cải tiến lẫn sáng tạo đột phá. Dẫu vậy, tại Việt Nam, đặc biệt trong nhóm doanh nghiệp sản xuất và dịch vụ, các nghiên cứu xác lập vai trò liên kết giữa LĐTD – CSTT – ĐMST vẫn còn khiêm tốn.

Ở các nền kinh tế mới nổi, nơi doanh nghiệp thường thiếu hụt nguồn lực, đổi mới lại càng trở nên khó khăn. Trong hoàn cảnh ấy, CSTT được ví như nhịp cầu nối giữa lãnh đạo và đổi mới sáng tạo, nhưng vai trò trung gian của nó đối với từng dạng đổi mới khai thác và khám phá vẫn là câu hỏi chưa được trả lời thỏa đáng.

Nhằm lấp đầy khoảng trống ấy, nghiên cứu này triển khai mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) dựa trên dữ liệu khảo sát từ 299 doanh nghiệp Việt Nam, với mục tiêu kiểm định tác động của LĐTD và CSTT đến khả năng đổi mới khai thác và đổi mới khám phá. Kết quả không chỉ mang giá trị học thuật mà còn góp phần soi sáng con đường phát triển bền vững cho doanh nghiệp trong thời đại mới nơi tri thức, con người và sự thấu hiểu trở thành ba trụ cột nâng đỡ đổi mới sáng tạo.

2. Cơ sở lý thuyết và giả thuyết nghiên cứu

2.1. Lý thuyết nền tảng

Lý thuyết nền tảng

Lý thuyết trao đổi xã hội (SET) và lý thuyết dựa trên tri thức (KBT) được sử dụng để giải thích tác động của lãnh đạo toàn diện (LĐTD) đến đổi mới sáng tạo (ĐMST) thông qua chia sẻ tri thức (CSTT). SET cho rằng khi nhân viên nhận được sự hỗ trợ, ghi nhận và đối xử công bằng, họ có xu hướng đáp lại bằng hành vi tích cực như CSTT và tham gia đổi mới (Blau, 1964; Gong và cộng sự, 2021). KBT nhấn mạnh tri thức là nguồn lực chiến lược giúp doanh nghiệp chuyển hóa cơ hội thành năng lực ĐMST (Than & cộng sự, 2023). Do đó, SET và KBT là nền tảng phù hợp để lý giải tác động của LĐTD và CSTT đến đổi mới khai thác và đổi mới khám phá.

2.2. Khái niệm về LĐTD, CSTT và khả năng ĐMST

LĐTD được Nembhard và Edmondson (2006) đề xuất nhằm mô tả phong cách lãnh đạo khuyến khích, lắng nghe và hỗ trợ nhân viên. Đây là phong cách cởi mở, dễ tiếp cận và tạo dựng niềm tin, giúp xây dựng quan hệ tích cực và nâng cao hiệu quả tổ chức (Carmeli và cộng sự, 2010).

CSTT là quá trình lan tỏa dữ liệu, kinh nghiệm và kỹ năng giữa các cá nhân nhằm nâng cao tri thức chung và hiệu quả công việc (Yang & cộng sự, 2018). CSTT gồm tri thức ẩn kinh nghiệm, hiểu biết sâu khó mã hóa; và tri thức hiện những thông tin đã hệ thống hóa như tài liệu, báo cáo, quy trình (Than & cộng sự, 2023; Lei & cộng sự, 2024).

Khả năng ĐMST là năng lực chuyển hóa ý tưởng và tri thức thành sản phẩm, quy trình hay phương thức mới, tạo giá trị và lợi thế cạnh tranh (Than & cộng sự, 2023). Nghiên cứu tiếp cận ĐMST theo hai hướng: đổi mới khai thác tối ưu tri thức hiện có; và đổi mới khám phá tìm kiếm tri thức mới để tạo đột phá (Le và cộng sự, 2024).

2.3. Tác động của LĐTD đối với khả năng ĐMST

Lãnh đạo là nhân tố quan trọng thúc đẩy ĐMST. Theo Carmeli và cộng sự (2010), LĐTD khuyến khích tư duy sáng tạo, hỗ trợ tìm kiếm giải pháp mới, qua đó nâng đỡ cả đổi mới khai thác lẫn đổi mới khám phá. LĐTD tạo môi trường chấp nhận thử nghiệm, khuyến khích nhân viên chia sẻ ý tưởng, cải tiến sản phẩm và quy trình (Le & cộng sự, 2024).

Sự lắng nghe và đồng hành của LĐTD giúp nhân viên tự tin hơn, sẵn sàng đối mặt thách thức và đóng góp cho nỗ lực đổi mới của doanh nghiệp (Gong & cộng sự, 2021; Lei & cộng sự, 2024). Từ đó, nghiên cứu đề xuất các giả thuyết về tác động tích cực của LĐTD đối với hai dạng đổi mới quan trọng này.

Do đó, các giả thuyết sau được đề xuất:

H1a: LĐTD có tác động tích cực đến khả năng đổi mới khai thác.

H1b: LĐTD có tác động tích cực đến khả năng đổi mới khám phá.

2.4. Vai trò trung gian của CSTT giữa LĐTD và khả năng ĐMST

Đề cập đến mối quan hệ giữa LĐTD và CSTT, các nhà nghiên cứu cho rằng LĐTD là phong cách lãnh đạo có khả năng thúc đẩy nhân viên tích cực tham gia vào các hoạt động CSTT (Morinaga & cộng sự, 2022). Theo SET, khi nhận được sự tôn trọng, hỗ trợ và đối xử công bằng bởi người *lãnh đạo, nhân viên có xu hướng đáp lại bằng các hành vi tích cực như* CSTT *và* nỗ lực hơn cho sự phát triển của tổ chức. Thông qua việc lắng nghe, hỗ trợ và khuyến khích nhân viên, các nhà LĐTD sẽ tạo động lực *và cơ hội cho nhân viên* chia sẻ tri thức, kinh nghiệm và hiểu biết với đồng nghiệp (Carmeli & cộng sự, 2010; Than & cộng sự, 2023). LĐTD *cũng góp phần xây dựng môi trường làm việc cởi mở, tích cực* để kích thích nhân viên tham gia vào c*ác hoạt động* CSTT ẩn và hiện (Morinaga & cộng sự, 2022; Lei & cộng sự, 2024). Từ những lập luận trên, nghiên cứu đề xuất các giả thuyết sau:

H2a: LĐTD có tác động tích cực đến hành vi *CSTT ẩn của nhân viên.*

H2b: LĐTD có tác động tích cực đến hành vi CSTT hiện của nhân viên.

Đề cập đến mối quan hệ giữa CSTT và khả năng ĐMST, nhiều nghiên cứu trước đây khẳng định CSTT là nền tảng cơ bản để thúc đẩy khả năng *ĐMST* của doanh nghiệp (Yang & cộng sự, 2018; Than & cộng sự, 2023). Cụ thể, thông qua quá trình CSTT, nhân viên có thể học hỏi lẫn nhau, mở rộng hiểu biết, kinh nghiệm *để hình thành và phát triển* phát triển các giải pháp *ĐMST có hiệu quả* (Choi & cộng sự, 2016; Le & cộng sự, 2020). *Đặc biệt, các nhà nghiên cứu chỉ ra rằng CSTT ẩn và CSTT hiện có tác dụng mở rộng, kết hợp và phát triển nguồn lực tri thức của tổ chức* để tăng cường khả năng đổi mới khai thác và khả năng đổi mới khám phá (Than & cộng sự, 2023; Le & cộng sự, 2024). Do đó, nghiên cứu đề xuất các giả thuyết sau:

H3a.b: CSTT ẩn có tác động tích cực đến khả năng đổi mới khai thác và khám phá.

H3a.b: CSTT hiện có tác động tích cực đến khả năng đổi mới khai thác và khám phá.

Những lập luận trên cho thấy LĐTD thúc đẩy các hoạt động CSTT của nhân viên, qua đó góp phần nâng cao khả năng đổi mới khai thác và đổi mới khám phá của doanh nghiệp. Do đó, nghiên cứu đề xuất các giả thuyết sau:

H4a: CSTT ẩn và hiện ***đóng vai trò trung gian giữa LĐTD và đổi mới khai thác****.*

H4b: CSTT ẩn và hiện ***đóng vai trò trung gian giữa LĐTD và*** *k đổi mới khám phá.*

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Mẫu nghiên cứu

Trong giai đoạn từ tháng 8/2025 đến tháng 3/2026, nghiên cứu thu thập dữ liệu từ các nhà quản trị cấp trung tại 299 doanh nghiệp sản xuất và dịch vụ ở Việt Nam. Nghiên cứu sử dụng phương pháp chọn mẫu thuận tiện nhằm gia tăng khả năng tiếp cận đối tượng khảo sát trong điều kiện nguồn lực hạn chế, nhưng vẫn bảo đảm sự đa dạng về ngành nghề, lĩnh vực hoạt động và quy mô doanh nghiệp để nâng cao tính đại diện của mẫu. Trong số 365 bảng hỏi phát ra, nghiên cứu thu về 318 phản hồi, trong đó có 299 bảng hỏi hợp lệ được sử dụng cho các phân tích EFA, CFA và SEM.

3.2. Đo lường

Các biến quan sát trong nghiên cứu hiện tại được đo lường bằng thang đo Likert 5 mức độ, dao động từ 1 "Hoàn toàn không đồng ý" đến 5 "Hoàn toàn đồng ý". Cụ thể, LĐTD được đo lường bởi 9 biến quan sát kế thừa từ Lei và cộng sự (2024). CSTT ẩn và CSTT hiện được đo lường riêng biệt dựa trên thang đo của Lei và cộng sự (2019), với lần lượt 6 và 5 biến quan sát. Đối với khả năng ĐMST, nghiên cứu kế thừa thang đo của Limaj và Bernroider (2019), bao gồm 12 biến quan sát, trong đó khả năng đổi mới khai thác và khả năng đổi mới khám phá đều được đo lường bằng 6 biến quan sát.

4. Kết quả nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng phần mềm SPSS và AMOS 22 để thực hiện các phân tích thống kê và kiểm định giả thuyết nghiên cứu. Kết quả thống kê mô tả ở Bảng 1 cho thấy giá trị trung bình các biến quan sát dao động từ 3,35 đến 3,60, phản ánh xu hướng đánh giá khá tích cực của người trả lời; độ lệch chuẩn từ 0,52 đến 0,64 (<1) cho thấy dữ liệu có mức độ phân tán thấp và tính nhất quán cao. Đồng thời, kết quả kiểm định Cronbach's alpha và CFA ở Bảng 2 xác nhận các thang đo đều đạt độ

tin cậy, tính hội tụ và tính phân biệt theo đề xuất của Nunnally và Bernstein (1994).

Bảng 1. Thống kê mô tả và độ tin cậy của mô hình đo lường

Các cấu trúc	Mean	SD	AVE	CR	Cα
Lãnh đạo toàn diện (LĐTD)	3,35	0,52	0,591	0,928	0,93
Chia sẻ tri thức ẩn (CSTTA)	3,50	0,52	0,707	0,935	0,94
Chia sẻ tri thức hiện (CSTTH)	3,48	0,62	0,693	0,919	0,92
Khả năng đổi mới khai thác (ĐMKT)	3,60	0,57	0,718	0,938	0,94
Khả năng đổi mới khám phá (ĐMKP)	3,56	0,64	0,702	0,934	0,93

Nguồn: kết quả kiểm định thống kê của tác giả

Bên cạnh đó, mức độ phù hợp của mô hình được đánh giá thông qua các chỉ số như Chi-square/df (CMIN/df), GFI, AGFI, NFI, CFI và RMSEA. Kết quả ở Bảng 2 cho thấy các chỉ số này đều nằm trong ngưỡng cho phép, cho thấy mô hình đo lường đạt độ phù hợp và đủ độ tin cậy để thực hiện các phân tích tiếp theo

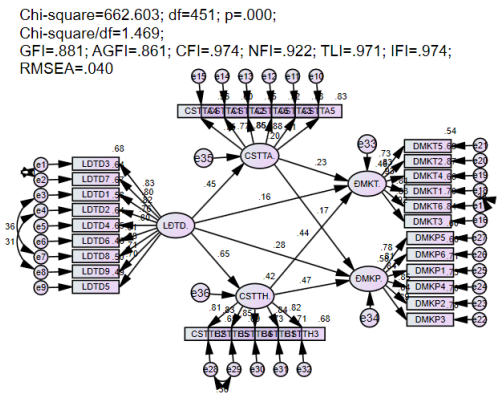
Bảng 2. Chỉ số phù hợp tổng thể của mô hình CFA

Các chỉ số	Giá trị	Ngưỡng giá trị đề xuất
Mức độ phù hợp tuyệt đối		
CMIN/df (Chi-bình phương điều chỉnh)	1.434	≤ 2[a]; ≤ 5[b]
GFI (Mức độ phù hợp tổng quát)	0.884	≥ 0,90[a]; ≥ 0,80[b]
RMSEA (Sai số xấp xỉ trung bình bình phương gốc)	0.038	≤ 0,80[a]; ≤ 0,10[b]
Mức độ phù hợp gia tăng		
NFI (Chỉ số phù hợp chuẩn hóa)	0.924	≥ 0,90[a];
AGFI (Mức độ phù hợp tổng quát hiệu chỉnh)	0.864	≥ 0,90[a]; ≥ 0,80[b]
CFI (Chỉ số phù hợp so sánh)	0.976	≥ 0,90[a];

Ghi chú: a Ngưỡng tốt nhất; b Ngưỡng chấp nhận được. Nguồn: kết quả phân tích CFA của tác giả

4.2. Kết quả về mối quan hệ giữa quản trị tri thức và hiệu quả hoạt động

Hình 1. Kết quả mô hình cấu trúc (SEM)



Mô hình SEM với kỹ thuật maximum likelihood estimation được sử dụng để kiểm định các giả thuyết nghiên cứu. Kết quả tổng hợp được trình bày trong Hình 1 và Bảng 3.

Kết quả kiểm định cho thấy tất cả các giả thuyết đều được chấp nhận. Cụ thể, LĐTD có tác động tích cực đến khả năng đổi mới khám phá (β = 0,100; p = 0,025) và khả năng đổi mới khai thác (β = 0,276; p < 0,001), qua đó ủng hộ giả thuyết H1a.b.

Bảng 3 cho thấy LĐTD có tác động tích cực đến cả CSTT ẩn và CSTT hiện, trong đó tác động đến CSTT hiện (β = 0,646; p < 0,001) mạnh hơn tác động đến CSTT ẩn (β = 0,450; p < 0,001), qua đó ủng hộ giả thuyết H2a và H2b.

Kết quả cho thấy CSTT ẩn tác động lớn hơn đến khả năng đổi mới khám phá (β = 0,469; p < 0,001) so với đổi mới khai thác (β = 0,233; p < 0,001). Trong khi đó, CSTT hiện tác động mạnh hơn đến đổi mới khai thác (β = 0,439; p < 0,001) so với đổi mới khám phá (β = 0,166; p < 0,001). Do đó, các giả thuyết H3a-d đều được chấp nhận.

Bảng 3. Kết quả nghiên cứu từ mô hình cấu trúc (SEM)

Giả thuyết nghiên cứu		Hế số Beta	p-value	Kết quả
H1a	LĐTD → Khả năng đổi mới khai thác	0.160**	*p = 0.025*	Chấp nhận
H1b	LĐTD → Khả năng đổi mới khám phá	0.276***	*p < 0.001*	Chấp nhận
H2a	LĐTD → Chia sẻ tri thức ẩn	0.450***	*p < 0.001*	Chấp nhận
H2b	LĐTD → Chia sẻ tri thức hiện	0.646***	*p < 0.001*	Chấp nhận
H3a	CSTTA → Khả năng đổi mới khai thác	0.233***	*p < 0.001*	Chấp nhận
H3b	CSTTA → Khả năng đổi mới khám phá	0.166***	*p < 0.001*	Chấp nhận
H3c	CSTTH → Khả năng đổi mới khai thác	0.469***	*p < 0.001*	Chấp nhận
H3d	CSTTH → Khả năng đổi mới khám phá	0.439***	*p < 0.001*	Chấp nhận

*Ghi chú: ***p < 0.001; **p < 0.05. Nguồn: kết quả phân tích SEM của tác giả*

Tiếp theo, nghiên cứu sử dụng phương pháp bootstrap với 3.000 lần lặp để kiểm định vai trò trung gian của CSTT trong mối quan hệ giữa LĐTD và hai dạng khả năng ĐMST. Kết quả ở Bảng 4 cho thấy CSTT đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa LĐTD và khả năng ĐMST. Cụ thể, LĐTD có tác động gián tiếp tích cực đến khả năng đổi mới khai thác (β = 0,388; p < 0,001) và khả năng đổi mới khám phá (β = 0,377; p < 0,001), qua đó ủng hộ giả thuyết H4a và H4b.

Bảng 4. Khoảng tin cậy của các tác động gián tiếp

Đường dẫn	Tác động trực tiếp	Tác động gián tiếp	Tác động tổng thể	Khoảng tin cậy đã hiệu chỉnh độ lệch	
				Ngưỡng dưới	Ngưỡng trên
LĐTD→CSTT→ĐMKT	0,160***	0,388***	0,548***	0,300	0,486
LĐTD→CSTT→ĐMKP	0,276***	0,377***	0,653***	0,309	0,458

*Ghi chú: ***p < 0,001. Nguồn: kết quả phân tích SEM của tác giả*

5. Thảo luận và hàm ý quản trị

Kết quả nghiên cứu có những đóng góp quan trọng cả về lý luận và thực tiễn về mối quan hệ giã LĐTD, CSTT và khả năng ĐMST của doanh nghiệp, thể hiện ở những điểm sau:

Thứ nhất, nghiên cứu góp phần mở rộng hiểu biết về vai trò của LĐTD trong việc thúc đẩy khả năng đổi mới khai thác và đổi mới khám phá, đặc biệt trong bối cảnh của các doanh nghiệp Việt Nam. Kết quả cho thấy LĐTD tác động tích cực đến cả hai dạng khả năng ĐMST, trong đó tác động đến đổi mới khám phá mạnh hơn đổi mới khai thác. Điều này cho thấy môi trường làm việc cởi mở, hỗ trợ và khuyến khích thử nghiệm do các nhà LĐTD tạo ra giúp nhân viên tự tin khám phá và hiện thức hóa các ý tưởng và giải pháp mới.

Thứ hai, nghiên cứu xác nhận LĐTD có tác động tích cực đến cả CSTT ẩn và hiện, trong đó ảnh hưởng đến CSTT hiện mạnh hơn. Kết quả phản ánh rằng các nhà LĐTD có xu hướng xây dựng môi trường làm việc minh bạch, hỗ trợ chia sẻ các dạng tri thức có thể mã hóa và truyền đạt dễ dàng trong tổ chức.

Thứ ba, kết quả nghiên cứu cho thấy cả CSTT ẩn và hiện đều thúc đẩy khả năng đổi mới khai thác và đổi mới khám phá. Đặc biệt, CSTT hiện tạo ra tác động mạnh hơn, cho thấy việc CSTT đã được mã hóa như tài liệu, quy trình và kinh nghiệm chuẩn hóa giúp doanh nghiệp khai thác hiệu quả nguồn lực hiện có và thúc đẩy các hoạt động đổi mới.

Cuối cùng, nghiên cứu cung cấp bằng chứng thực nghiệm về vai trò trung gian của CSTT trong mối quan hệ giữa LĐTD và khả năng ĐMST. Kết quả bootstrap cho thấy LĐTD không chỉ tác động trực tiếp mà còn gián tiếp thúc đẩy khả năng ĐMST thông qua việc tạo môi trường thuận lợi cho các hoạt động CSTT của nhân viên. Phát hiện này góp phần làm rõ cơ chế tác động giữa lãnh đạo và khả năng ĐMST.

Từ góc độ thực tiễn, nghiên cứu nhấn mạnh vai trò của LĐTD và CSTT trong việc giúp các doanh nghiệp vừa và nhỏ nâng cao khả năng ĐMST và năng lực cạnh tranh trong điều kiện nguồn lực hạn chế. Thông qua việc xây dựng môi trường làm việc cởi mở, khuyến khích chia sẻ tri thức, tăng cường làm việc nhóm, đào tạo nội bộ và trao đổi kinh nghiệm, các nhà quản trị có thể khai thác và phân bổ hiệu quả nguồn lực tri thức, từ đó nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn lực tài chính, cải thiện hiệu quả tài chính và tạo nền tảng cho đổi mới và tăng trưởng bền vững.

Bên cạnh những đóng góp trên, nghiên cứu vẫn tồn tại một số hạn chế. Thứ nhất, dữ liệu cắt ngang chưa phản ánh đầy đủ sự thay đổi của các mối quan hệ theo thời gian, do đó các nghiên cứu tương lai nên áp dụng thiết kế nghiên cứu theo chiều dọc. Thứ hai, nghiên cứu được thực hiện trong bối cảnh Việt Nam nên khả năng khái quát hóa còn hạn chế. Cuối cùng, các nghiên cứu tiếp theo nên khám phá vai trò của LĐTD và các thành phần của quản trị tri thức (bao gồm thu nhận tri thức, chia sẻ tri thức và ứng dụng tri thức) trong mối quan hệ với khả năng ĐMST để mang lại những hiểu biết thấu đáo về tầm quan trọng của lãnh đạo và nguồn lực tri thức trong việc theo đuổi và thúc đẩy khả năng ĐMST của doanh nghiệp.

Lời thừa nhận/cảm ơn: *Nghiên cứu này được tài trợ bởi Quỹ Phát triển khoa học và công nghệ Quốc gia (NAFOSTED) trong đề tài mã số: 502.02-2024.03*

Tài liệu tham khảo:

Blau, P. M. (1964). Justice in Social Exchange. Sociological Inquiry, 34(2), 193-206.

Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. Creativity Research Journal, 22(3), 250-260.

Gong, L., Liu, Z., Rong, Y., & Fu, L. (2021). Inclusive leadership, ambidextrous innovation and organizational performance: the moderating role of environment uncertainty. Leadership & Organization Development Journal, 42(5), 783-801.

Le, P. B., & Lei, H. (2019). Determinants of innovation capability: the roles of transformational leadership, knowledge sharing and perceived organizational support. Journal of Knowledge Management, 23(3), 527-547.

Le, P. B., Tran, D. T., Tran Lan, H., & Tran, H. T. L. (2024). How to foster exploratory and exploitative innovation: investigating the effects of inclusive leadership, knowledge sharing and environmental uncertainty. Journal of Management Development, 43(4), 619-641.

Lei, H., Saeheng, P., & Le, P. B. (2024). Stimulating knowledge sharing behaviors for frugal innovation: the roles of inclusive leadership and competitive intensity. Journal of Knowledge Management, 28(5), 1468-1489.

Limaj, E., & Bernroider, E. W. (2019). The roles of absorptive capacity and cultural balance for exploratory and exploitative innovation in SMEs. Journal of Business Research, 94, 137-153.

Morinaga, Y., Sato, Y., Hayashi, S., & Shimanuki, T. (2022). Inclusive leadership and knowledge sharing in Japanese workplaces: the role of diversity in the biological sex of workplace personnel. Personnel Review, 52(5), 1405-1419.

Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 27(7), 941-966.

Nguyễn, B. L., & Lê, B. P. (2023). Ảnh hưởng của lãnh đạo số đến năng lực đổi mới sáng tạo của các doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam. Tạp chí Khoa học và Công Nghệ, 59(6A), 124 - 129.

Nunnally, J. C., & Bernstein, I. (1994). Elements of statistical description and estimation. Psychometric Theory 3 Edition, McGraw-Hill , New York.

Phong, L. B. (2025). Văn hóa hợp tác và đổi mới thanh đạm: Vai trò trung gian của quản trị tri thức trong SMEs Việt Nam. Tạp chí Kinh tế và Phát triển, 336, 44-53.

Than, S. T., Le, P. B., & Le, T. T. (2023). The impacts of high-commitment HRM practices on exploitative and exploratory innovation: the mediating role of knowledge sharing. VINE Journal of Information Knowledge Management Systems, 53(3), 430-449.

Yang, Z., Nguyen, V. T., & Le, P. B. (2018). Knowledge sharing serves as a mediator between collaborative culture and innovation capability: an empirical research. Journal of Business & Industrial Marketing, 33(7), 958-969.