



ẢNH HƯỞNG CỦA LÃNH ĐẠO ĐỊNH HƯỚNG TRI THỨC ĐẾN NĂNG LỰC HẤP THỤ CỦA TỔ CHỨC: VAI TRÒ TRUNG GIAN CỦA HÀNH VI CHIA SẺ TRI THỨC

Nguyễn Hồng Quân*, Nguyễn Châu Long, Nguyễn Thành Công,
Nguyễn Thị Huyền Trang, Đoàn Hồng Hạnh

Trường Đại học Ngoại thương, 91 Chùa Láng, Đống Đa, Hà Nội, Việt Nam

* Tác giả liên hệ: Nguyễn Hồng Quân <quannh@ftu.edu.vn>

(Ngày nhận bài: 24-1-2025; Ngày chấp nhận đăng: 7-2-2025)

Tóm tắt. Nghiên cứu đánh giá ảnh hưởng của lãnh đạo định hướng tri thức đến năng lực hấp thụ của tổ chức với vai trò trung gian của hành vi chia sẻ tri thức thông qua dữ liệu khảo sát từ 400 nhân viên văn phòng trong các doanh nghiệp tại Việt Nam và sử dụng mô hình phương trình cấu trúc bình phương tối thiểu riêng phần (PLS - SEM) trong phân tích kết quả. Kết quả nghiên cứu ủng hộ giả thuyết lãnh đạo hướng tri thức tác động tích cực trực tiếp tới hành vi chia sẻ tri thức và năng lực hấp thụ. Đồng thời, kết quả cũng chỉ ra tác động gián tiếp của lãnh đạo định hướng tri thức tới năng lực hấp thụ, thông qua vai trò trung gian của hành vi chia sẻ tri thức giữa nhân viên. Nghiên cứu cũng chỉ ra một số hàm ý quản trị cho các doanh nghiệp về việc xây dựng, duy trì sự đổi mới sáng tạo và lợi thế cạnh tranh bền vững cho doanh nghiệp.

Từ khóa: lãnh đạo định hướng tri thức, hành vi chia sẻ tri thức, năng lực hấp thụ

The impact of knowledge-oriented leadership on organizational absorptive capacity: The mediating role of knowledge-sharing behavior

Nguyen Hong Quan*, Nguyen Chau Long, Nguyen Thanh Cong,
Nguyen Thi Huyen Trang, Doan Hong Hanh

Foreign Trade University, 91 Chua Lang, Dong Da, Hanoi, Vietnam

* Correspondence to Nguyen Hong Quan <quannh@ftu.edu.vn>

(Received: January 24, 2025; Accepted: February 7, 2025)

Abstract. This study examines the influence of knowledge-oriented leadership on organizational absorptive capacity through the mediating role of knowledge-sharing behavior, using primary data from 400 staff in

firms in Vietnam . The research employs the Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) approach for data analysis. The findings support the hypothesis that knowledge-oriented leadership positively influences both knowledge-sharing behavior and absorptive capacity. Additionally, the results highlight the indirect effect of knowledge-oriented leadership on absorptive capacity through the mediation of knowledge-sharing behavior among employees. The study provides several managerial implications for enterprises, emphasizing the importance of fostering and sustaining innovation to achieve sustainable competitive advantage.

Key words: knowledge oriented leadership, knowledge sharing behavior, absorptive capacity

1 Đặt vấn đề

Những thay đổi nhanh chóng của môi trường làm việc hiện đại, cùng với sự cạnh tranh ngày càng khốc liệt và phức tạp được thúc đẩy bởi quá trình toàn cầu hóa, sự phát triển nhanh chóng của công nghệ và những nhu cầu thay đổi của khách hàng [1]. Trong kỷ nguyên dữ liệu lớn, những thay đổi này buộc các tổ chức phải áp dụng các chiến lược chủ động nhằm nâng cao hiệu suất đổi mới, yếu tố then chốt để đạt được và duy trì thành công trong một thế giới đầy cạnh tranh và được thúc đẩy bởi việc ứng dụng dữ liệu vào các hoạt động đổi mới doanh nghiệp[2]. Sự gia tăng độ phức tạp và thay đổi nhanh chóng trong môi trường kinh doanh đã làm nổi bật đổi mới sáng tạo như một yếu tố then chốt thúc đẩy thành công lâu dài, giúp các tổ chức duy trì tính cạnh tranh, thích ứng với các biến động và phát triển bền vững theo thời gian [3].

Tri thức là yếu tố then chốt tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững, bao gồm sự hiểu biết và chuyên môn tập thể, góp phần thúc đẩy đổi mới và cải thiện quá trình ra quyết định. Nó đóng vai trò quan trọng trong việc giúp các tổ chức thích ứng với biến động của thị trường, phát triển sản phẩm mới, nâng cao hiệu quả và duy trì tính cạnh tranh trong môi trường kinh doanh năng động. Do đó, việc quản lý hiệu quả tri thức tổ chức là yếu tố thiết yếu để đạt được thành công bền vững và thúc đẩy đổi mới liên tục [4]. Bên cạnh đó, việc tiếp cận tri thức bên ngoài có vai trò quan trọng trong việc cải thiện khả năng đổi mới sáng tạo và củng cố vị thế cạnh tranh của tổ chức [5]. Tri thức quan trọng thường không dễ dàng có sẵn hoặc áp dụng ngay lập tức, vì vậy, việc phát triển khả năng hấp thụ mạnh mẽ là điều cần thiết đối với các tổ chức. Năng lực này bao gồm những khả năng nhận diện, tiếp thu và khai thác tri thức mới một cách hiệu quả. Thông qua việc phát triển khả năng hấp thụ, các tổ chức có thể tích hợp những hiểu biết bên ngoài với tri thức hiện có để thúc đẩy đổi mới sáng tạo, cải thiện quy trình và duy trì lợi thế cạnh tranh trong môi trường kinh doanh thay đổi nhanh chóng [6]. Khả năng hấp thụ đóng vai trò quan trọng trong việc tăng cường khả năng đổi mới sáng tạo của các tổ chức [7]. Lãnh đạo cũng là yếu tố then chốt cho việc xây dựng môi trường hỗ trợ sự phát triển và hoàn thiện tri thức của các thành viên [8]. Các nghiên cứu trước đây chỉ ra rằng các nhà lãnh đạo chú trọng đến tri thức đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy đổi mới sáng tạo bằng cách khuyến khích nhân viên và cung cấp cơ sở hạ tầng cần thiết để thu thập thông tin và công nghệ. Những nhà lãnh đạo này tạo ra một môi trường khuyến khích học

hỏi liên tục, chia sẻ tri thức và áp dụng ý tưởng mới, giúp các tổ chức thích ứng và duy trì tính cạnh tranh [9]. Mặc dù vai trò của phong cách lãnh đạo tri thức đối với năng lực hấp thụ thường được ngầm định, những nhân tố trung gian như hành vi chia sẻ tri thức có thể ảnh hưởng tới mối quan hệ này thường ít được đề cập đến trước đó [8]. Tương tự, nhiều nghiên cứu xem xét hành vi chia sẻ tri thức như một biến trung gian nhưng tập trung chủ yếu vào hiệu suất đổi mới [10, 11]. Chính vì vậy, nhằm lấp đầy khoảng trống này, bài nghiên cứu đi sâu phân tích cách lãnh đạo tri thức hỗ trợ và thúc đẩy việc tích lũy và luân chuyển các quá trình học hỏi trong năng lực hấp thụ qua mối quan hệ trung gian của chia sẻ tri thức

2 Cơ sở lý thuyết

2.1 Lãnh đạo định hướng tri thức

Lãnh đạo định hướng tri thức là sự kết hợp giữa phong cách lãnh đạo chuyển đổi và phong cách lãnh đạo giao dịch, tập trung chủ yếu vào việc truyền động lực và thúc đẩy giao tiếp hiệu quả [12]. Phong cách lãnh đạo này đề cập đến một thái độ hoặc hành động, dù được quan sát hay suy đoán, đều có xu hướng khuyến khích việc hình thành, chia sẻ và áp dụng những tri thức mới và quan trọng theo cách có khả năng thay đổi tư duy và kết quả chung của tập thể [13]. Trong một tổ chức, nhà lãnh đạo định hướng tri thức thúc đẩy sự lan tỏa tri thức thông qua các hành vi hỗ trợ, giúp đáp ứng nhu cầu của những người đi theo và tạo ra môi trường thân thiện [14]. Họ cũng khuyến khích nhân viên học hỏi từ kinh nghiệm, tạo điều kiện tiếp nhận tri thức từ bên ngoài, khen thưởng việc chia sẻ và áp dụng tri thức, đồng thời tạo ra một môi trường làm việc nhóm [15]. Với phong cách này, nhà lãnh đạo có thể hỗ trợ các nhân viên khám phá và khai thác tri thức qua hành vi linh hoạt theo tình huống cụ thể, từ đó nhằm khuyến khích việc chia sẻ tri thức đạt được đổi mới và lợi thế cạnh tranh [12]. Các nhà lãnh đạo định hướng tri thức giữ vai trò quan trọng trong toàn bộ quá trình quản lý tri thức [13]. Họ đóng vai trò như hình mẫu, người động viên, người hỗ trợ và cố vấn trong việc thúc đẩy sử dụng tri thức hiệu quả.

2.2 Hành vi chia sẻ tri thức

Chia sẻ tri thức đã trở thành một lĩnh vực nghiên cứu quan trọng trong quản lý, nhờ vai trò của nó trong việc thúc đẩy thành công và đổi mới sáng tạo của tổ chức [16]. Chia sẻ tri thức được định nghĩa là sự tương tác giữa các cá nhân, trong đó tri thức, thay vì hàng hóa vật chất, được trao đổi [17]. Định nghĩa này sau đó được mở rộng bằng cách mô tả chia sẻ tri thức là sự trao đổi tri thức tường minh và tiềm ẩn, kinh nghiệm và kỹ năng giữa các nhân viên [18]. Wiewiora và cs. [19] nhấn mạnh rằng chia sẻ tri thức cũng bao gồm việc chuyển hóa những kinh nghiệm và hiểu biết của chuyên gia thành các thực hành có thể áp dụng được. Cummings [20] mở rộng định nghĩa này, mô tả chia sẻ tri thức là phương tiện để các tổ chức tiếp cận cả tri thức nội bộ và tri thức từ bên ngoài. Gibbert và Krause [21] coi đó là sự sẵn lòng của các cá nhân chia sẻ tri thức mà họ đã tạo ra hoặc thu thập được với người khác. IP và Wagner [22] nhấn mạnh vào hành động làm cho tri thức

có sẵn cho người khác, điều này là cần thiết để học hỏi và nâng cao hiệu quả tổ chức. Olan và cs. [23] định nghĩa chia sẻ tri thức là quá trình chuyển giao tri thức vào các quy trình kinh doanh thông qua các kênh giao tiếp giữa các cá nhân. Yi [24] cho rằng khái niệm hành vi chia sẻ tri thức là đa chiều và đã phân loại ra bốn chiều bao gồm đóng góp bằng văn bản, giao tiếp tổ chức, tương tác cá nhân và cộng đồng thực hành. Tóm lại, chia sẻ tri thức là yếu tố thiết yếu cho cả việc tạo ra và ứng dụng tri thức tổ chức, những quy trình quan trọng đối với đổi mới sáng tạo và quản lý tri thức, đồng thời là nền tảng cho sự thành công lâu dài của tổ chức [25].

2.3 Năng lực hấp thụ

Năng lực hấp thụ được Cohen và Levinthal [26] định nghĩa là khả năng của một tổ chức trong việc nhận diện giá trị của thông tin từ bên ngoài, chuyển hóa và áp dụng chúng để đạt được mục tiêu thương mại. Trong khi đó, Zahra và George [27] lại giải thích năng lực hấp thụ là một tập hợp các hoạt động và quy trình tổ chức, qua đó doanh nghiệp tiếp thu, đồng hóa, chuyển đổi và khai thác các tri thức để tạo ra khả năng tổ chức động. Nhiều nhà nghiên cứu sau đó đã làm rõ thêm khái niệm này, đặc biệt là mô hình quá trình năng lực hấp thụ của Zahra và George [27]. Mô hình này khác biệt so với các nghiên cứu trước đó ở chỗ, ngoài ba chiều riêng lẻ là tiếp nhận, đồng hóa và khai thác, nó còn bổ sung thêm chiều thứ tư - chuyển hóa, đồng thời kết hợp bốn chiều riêng lẻ này thành hai nhóm, trong đó: tiếp nhận và đồng hóa được nhóm lại thành năng lực hấp thụ tiềm năng, còn chuyển hóa và khai thác thuộc năng lực hấp thụ thực hiện. Ngoài ra, theo Jansen và cs. [28], năng lực hấp thụ không chỉ là một khả năng tĩnh mà là một khả năng động, có thể phát triển theo thời gian thông qua quá trình học hỏi và thích ứng với môi trường. Các yếu tố bên ngoài như phong cách lãnh đạo và hành vi chia sẻ tri thức có thể đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao năng lực hấp thụ của tổ chức [29]. Do đó, việc hiểu rõ hơn về mối quan hệ giữa lãnh đạo định hướng tri thức, hành vi chia sẻ tri thức và năng lực hấp thụ sẽ góp phần nâng cao hiệu suất làm việc của nhân viên và hiệu quả hoạt động của tổ chức.

2.4 Giả thuyết và mô hình nghiên cứu

Theo lý thuyết dựa trên tri thức (Knowledge-based view theory – KBV), tri thức là một nguồn lực chiến lược cốt lõi [12]. Tri thức được tạo ra, lưu trữ và sử dụng bởi các cá nhân chứ không phải toàn bộ tổ chức [30]. Việc phối hợp và tích hợp tri thức mà các cá nhân nắm giữ là một nhiệm vụ khó khăn [31]. Khi được quản lý hiệu quả, nó giúp doanh nghiệp tạo ra giá trị thông qua việc khai thác các hoạt động sản xuất [12]. Nonaka và Takeuchi [32] đã phân loại tri thức thành tri thức rõ ràng và tri thức ngầm. Tri thức rõ ràng đề cập đến thông tin ổn định, không thay đổi và được ghi chép lại, có thể được mã hóa và chuyển giao cho người khác thông qua tương tác xã hội [10]. Ngược lại, tri thức ngầm, mô tả niềm tin, giá trị và quan điểm khác nhau của người [33], được lưu giữ trong tâm trí của các cá nhân và rất khó để mã hóa. Dù tri thức ngầm của cá nhân khó có thể diễn đạt ra một cách rõ ràng [34], nhưng Nonaka [33] cho rằng những kinh nghiệm chia sẻ giữa các cá nhân giúp họ chuyển giao tri thức ngầm cho người khác. Nhiều nghiên cứu gần đây đã chỉ

ra rằng lãnh đạo định hướng tri thức tác động tích cực tới việc chia sẻ tri thức [11, 35]. Donate và de Pablo [12] cho rằng những nhà lãnh đạo định hướng tri thức khuyến khích nhân viên học tập bằng cách đặt họ vào những tình huống đầy thách thức, cung cấp chương trình đào tạo và khuyến khích việc học hỏi lẫn nhau trong tổ chức, giúp khơi gợi tư duy sáng tạo. Những nhà lãnh đạo với phong cách này cũng xây dựng văn hóa học tập cho phép thử nghiệm và chấp nhận sai sót, phát triển cơ chế chia sẻ những kinh nghiệm, bài học và qua đó giúp lưu trữ, ứng dụng những tri thức dựa trên những kinh nghiệm thực tiễn này [36]. Từ đó, nhóm tác giả đã đưa ra giả thuyết nghiên cứu như sau:

H1a (+): Lãnh đạo định hướng tri thức tác động tích cực tới hành vi chia sẻ tri thức của tổ chức.

Theo lý thuyết lãnh đạo chiến lược, các giá trị và hành vi của đội ngũ quản lý cấp cao có ảnh hưởng đáng kể đến kết quả của tổ chức, bao gồm các lựa chọn chiến lược và mức độ hiệu quả [37]. Do đó, các tổ chức thường phản ánh giá trị và niềm tin của các nhà lãnh đạo của mình [38]. Nhiều nghiên cứu cho thấy lãnh đạo có tác động tích cực đến kết quả hoạt động của tổ chức [39, 40], khả năng hấp thụ tri thức [41] và thúc đẩy thay đổi [42]. Khi ban lãnh đạo cấp cao khuyến khích đổi mới sáng tạo, các nhân viên sẽ được truyền cảm hứng mạnh mẽ để tham gia vào các hoạt động này [43]. Hơn nữa, ban lãnh đạo cấp cao đóng vai trò quan trọng trong việc đặt ra kỳ vọng hiệu suất cao [44] và hỗ trợ nhân sự tìm kiếm thông tin [45].

Các nghiên cứu trước đây đã công nhận năng lực hấp thụ là một yếu tố quan trọng thúc đẩy đổi mới sáng tạo [46]. Khi nhân viên tiếp nhận tri thức từ các nguồn bên ngoài và chia sẻ nó trong nội bộ, năng lực hấp thụ của tổ chức được cải thiện đáng kể [47]. Do đó, lãnh đạo định hướng tri thức có vai trò quan trọng trong việc định hình và tác động đến năng lực hấp thụ. Từ đó, nhóm tác giả đã đưa ra giả thuyết nghiên cứu như sau:

H1b (+): Lãnh đạo định hướng tri thức có tác động tích cực đến năng lực hấp thụ của tổ chức.

Hành vi chia sẻ tri thức không chỉ đơn thuần là truyền đạt thông tin mà còn là một quá trình học hỏi, qua đó, giúp tổ chức có thể hấp thụ tri thức mới, tích hợp và ứng dụng chúng vào các hoạt động đổi mới sáng tạo trong doanh nghiệp. Nhờ đó, năng lực hấp thụ tiềm năng có thể chuyển hoá thành năng lực hấp thụ thực tế [48]. Quá trình này không chỉ yêu cầu sự sẵn lòng chia sẻ từ các cá nhân mà còn cần một môi trường tổ chức hỗ trợ việc trao đổi tri thức thông qua cơ sở hạ tầng công nghệ, văn hóa tổ chức và mạng lưới quan hệ [49]. Hành vi chia sẻ tri thức trong tổ chức góp phần trực tiếp vào việc nâng cao năng lực hấp thụ của tổ chức đó [50]. Hành vi chia sẻ tri thức giúp tạo ra một môi trường hợp tác trong tổ chức, nơi mà các cá nhân có thể trao đổi và cải tiến thông tin liên quan đến các vấn đề công việc, từ đó cải thiện khả năng hấp thụ tri thức của tổ chức [51]. Nhiều nghiên cứu thực nghiệm cũng khẳng định mối quan hệ tích cực giữa hành vi chia sẻ tri thức và năng lực hấp thụ của nhân sự trong các bối cảnh khác nhau [28, 52]. Điều này nhấn mạnh rằng một chiến lược quản lý tri thức hiệu quả, kết hợp với văn hóa chia sẻ tri thức mạnh mẽ, có thể là yếu tố

quyết định cho sự thành công của tổ chức trong việc khai thác tri thức để đạt được mục tiêu đổi mới và tăng trưởng bền vững. Từ đó, nhóm tác giả đã đưa ra giả thuyết nghiên cứu như sau:

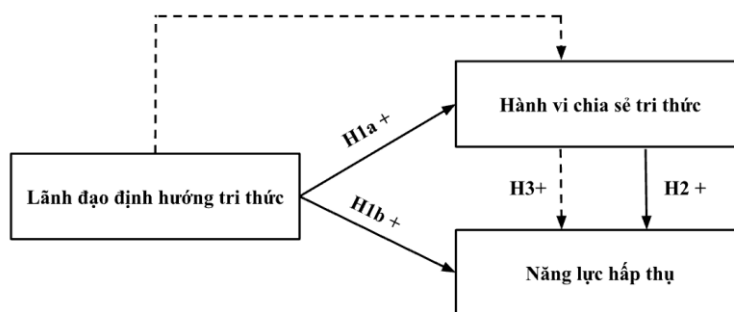
H2 (+): Hành vi chia sẻ tri thức có tác động tích cực đến năng lực hấp thụ của tổ chức.

Nhiều nghiên cứu trước đây cho thấy các nhà lãnh đạo định hướng tri thức có vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy hành vi chia sẻ tri thức của nhân sự trong doanh nghiệp [15, 35]. Họ khuyến khích sự cởi mở, tinh thần học hỏi, tiếp thu tri thức đa dạng và trách nhiệm trong hành vi của các cá nhân nhằm đạt được các mục tiêu tổ chức [12, 15]. Để tăng cường hiệu quả kinh doanh thì cần hấp thụ, chuyển đổi và khai thác tri thức nhằm nâng cao năng lực và cải thiện hiệu suất tổ chức [26, 27]. Hành vi chia sẻ tri thức có tác động tích cực tới năng lực hấp thụ tri thức của các cá nhân trong một tổ chức. Chia sẻ tri thức cần đi đôi với năng lực hấp thụ tri thức. Nếu không được hỗ trợ bởi năng lực hấp thụ cao, tri thức thức không thể được chuyển giao hiệu quả, từ đó ảnh hưởng tới khả năng đổi mới và lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp [53]. Do đó, chúng tôi đưa ra giả thuyết hành vi chia sẻ tri thức đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa lãnh đạo định hướng tri thức và năng lực hấp thụ. Từ đó, nhóm tác giả đã đưa ra giả thuyết nghiên cứu như sau:

H3: Hành vi chia sẻ tri thức đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ tích cực giữa lãnh đạo định hướng tri thức và năng lực hấp thụ của tổ chức

Mô hình nghiên cứu

Dựa vào các giả thuyết ở trên về ảnh hưởng của lãnh đạo định hướng tri thức tới hành vi chia sẻ tri thức và năng lực hấp thụ của tổ chức, nhóm tác giả đề xuất Mô hình nghiên cứu như Hình 1:



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

Chú thích: Đường nét liền thể hiện các mối quan hệ giả thuyết trực tiếp giữa các biến trong mô hình.

Đường nét đứt thể hiện vai trò trung gian của hành vi chia sẻ tri thức trong mô hình.

3 Phương pháp nghiên cứu

Nhóm tác giả sử dụng các phương pháp định tính như tổng hợp tài liệu, phân tích, thảo luận để xác định khoảng trống nghiên cứu và so sánh kết quả nghiên cứu trước đây nhằm xây dựng khung lý thuyết tổng quát về mối quan hệ giữa các yếu tố trong mô hình nghiên cứu. Sau đó, trên cơ sở tổng quan lý thuyết và tình hình nghiên cứu hiện tại, nhóm nghiên cứu xây dựng thang đo nghiên cứu phù hợp với bối cảnh môi trường làm việc tại Việt Nam và thiết kế bảng khảo sát theo thang đo này.

Tất cả các thang đo ban đầu được phát triển từ các nghiên cứu đi trước ra bằng tiếng Anh và tiếng Việt, với một số điều chỉnh nhằm làm rõ ý nghĩa trong bối cảnh nghiên cứu. Cụ thể, về hành vi chia sẻ tri thức, nhóm nghiên cứu đo lường dựa trên bốn khía cạnh bao gồm đóng góp bằng văn bản (WC), giao tiếp tổ chức (OC), tương tác cá nhân (PI) và cộng đồng thực hành (CoP), sử dụng và hiệu chỉnh các thang đo từ nghiên cứu của Yi [24]. Để đo lường tác động của lãnh đạo định hướng tri thức, bảy mục liên quan đến phong cách lãnh đạo và quản lý này được lấy từ nghiên cứu của Donate và De Pablo [12]. Cuối cùng, thang đo gồm 10 mục về năng lực hấp thụ được hiệu chỉnh từ nghiên cứu của Jansen và cs. [28].

Bảng khảo sát trực tuyến được thiết kế gồm 4 phần và được gửi tới khách thể nghiên cứu thông qua các nền tảng mạng xã hội. Khảo sát đưa ra các câu hỏi yêu cầu người tham gia đánh giá cảm nhận của họ về các khía cạnh liên quan đến lãnh đạo định hướng tri thức, hành vi chia sẻ tri thức và năng lực hấp thụ của tổ chức, sử dụng thang đo Likert 5 mức độ với tổng cộng 44 câu hỏi đại diện cho những yếu tố này. Sau đó, nhóm tác giả tiến hành khảo sát thử nghiệm với 50 nhân viên văn phòng với các lĩnh vực ngẫu nhiên, vì môi trường làm việc của họ phù hợp cho việc đo lường và thu thập dữ liệu. Mẫu khảo sát được điều chỉnh sau quá trình thử nghiệm để phù hợp hơn với bối cảnh nghiên cứu.

Dựa trên dữ liệu từ khảo sát trực tuyến, tổng cộng thu được 456 phiếu trả lời, trong đó có 400 phiếu hợp lệ. Về giới tính: nữ chiếm 40,8%, nam chiếm 59,2%. Về độ tuổi, từ 18 – 30 chiếm 61,3%, từ 30 – 45 chiếm 33,4%, từ 40 – 55 chiếm 5,3%. Về trình độ học vấn, cao đẳng/đại học (78,3%), thạc sĩ (19,7%), tiến sĩ (2,0%). Lĩnh vực làm việc, công nghệ (17,5%), giáo dục (25,3%), Tài chính – ngân hàng (12,5%), Thương mại điện tử (11%), Truyền thông (16%), lĩnh vực khác (17,7%). Vị trí làm việc, nhân viên (77,5%), quản lý cấp cơ sở (11,5%), quản lý cấp trung (8,7%), quản lý cấp cao (2,3%).

Dữ liệu khảo sát chính thức này sau đó được thống kê, mã hóa, làm sạch và phân tích định lượng bằng phần mềm SPSS và PLS-SEM. Phương pháp PLS-SEM được lựa chọn do phù hợp với các mô hình nghiên cứu phức tạp [54] và khả năng xử lý linh hoạt đồng thời nhiều biến độc lập [55]. Các bước phân tích bao gồm: thống kê mô tả, kiểm định độ tin cậy thang đo bằng Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá (EFA) và phân tích mô hình cấu trúc để xác định từng mối quan hệ của các nhân tố trong mô hình mẫu.

4 Kết quả nghiên cứu

4.1 Kết quả đánh giá thang đo

Hệ số Cronbach's Alpha của các nhân tố đều nằm trong khoảng 0,796 đến 0,877 (Bảng 1) đều đảm bảo lớn hơn 0,7 và tất cả các quan sát đều có tương quan biến – tổng lớn hơn 0,3 do đó đảm bảo độ chính xác của mô hình nghiên cứu.

Phân tích nhân tố khám phá (EFA) được tiến hành với 38 biến quan sát thuộc 6 nhân tố. Đối tất cả các nhân tố trong mô hình, các hệ số đều thỏa mãn điều kiện của EFA: Hệ số tải > 0,5; giá trị KMO đều nằm trong khoảng $0,5 \leq KMO \leq 1$; hệ số Sig. = 0,000 < 0,05; Tổng phương sai trích nhỏ nhất = 51,006% > 50%. Như vậy, sau khi phân tích EFA, nghiên cứu có 6 yếu tố phù hợp với = 51,894% > 50%. Như vậy, sau khi phân tích EFA, nghiên cứu có 6 yếu tố phù hợp với mô hình gồm: Lãnh đạo định hướng tri thức (KOL), Năng lực hấp thụ (ACA), Đóng góp bằng văn bản (WC), Giao tiếp tổ chức (OC), Tương tác cá nhân (PI), Cộng đồng thực hành (CoP).

4.2 Kết quả phân tích mô hình đo lường

Khẳng định cấu trúc bậc 2 của biến Hành vi chia sẻ tri thức (KSB)

Ma trận xoay của TR sử dụng phép quay không vuông góc Promax và phương pháp phân tích nhân tố chính (Principal Axis Factoring) gồm 23 biến quan sát chính thức, kết quả cho thấy 4 nhân tố đã được trích. Điều này tương ứng với số lượng nhân tố trong thang đo KSB của mô hình ban đầu. Tổng phương sai trích là 54,510% (lớn hơn 50%) chứng tỏ mô hình là phù hợp.

Bảng 1. Kết quả đánh giá sơ bộ thang đo

Nhân tố	Hệ số Cronbach's Alpha	KMO	Tương quan biến tổng nhỏ nhất	Sig.	Tổng phương sai trích	Hệ số tải nhân tố nhỏ nhất
Lãnh đạo định hướng tri thức	0,805	0,832	0,513	0,000	50,774%	0,663
Năng lực hấp thụ	0,887	0,919	0,578	0,000	52,690%	0,667
Đóng góp bằng văn bản	0,796	0,836	0,473	0,000	55,523%	0,642
Giao tiếp tổ chức	0,806	0,834	0,531	0,000	51,006%	0,679
Tương tác cá nhân	0,812	0,858	0,536	0,000	51,512%	0,684
Cộng đồng thực hành	0,850	0,887	0,604	0,000	57,519%	0,730

Nguồn: Nhóm tác giả tổng hợp từ phần mềm SPSS

Bảng 2. Kết quả phân tích EFA của KSB

Hệ số KMO và kiểm định Bartlett				
Kiểm định KMO			0,920	
Kiểm định Barkett	Chi bình phương		3642,106	
	Bậc tự do		253	
	Sig. (giá trị P - value		0,000	
Biến				
Quan sát	1	2	3	4
CoP6	0,781			
CoP2	0,778			
CoP1	0,720			
CoP3	0,700			
CoP5	0,698			
CoP4	0,683			
PI6		0,737		
PI1		0,730		
PI3		0,717		
PI4		0,700		
PI2		0,662		
PI5		0,658		
OC5			0,759	
OC2			0,711	
OC3			0,698	
OC4			0,665	
OC6			0,641	
OC1			0,595	
WC1				0,849
WC2				0,758
WC5				0,745
WC4				0,673
WC3				0,653

Nguồn: Nhóm tác giả tổng hợp từ phần mềm SPSS

Đánh giá giá trị hội tụ và phân biệt của cấu trúc 1

Để xác nhận lại cấu trúc bậc hai của hành vi chia sẻ tri thức, nhóm tiến hành kiểm định tính hội tụ của thang đo Reliability và Validity với cấu trúc 1 bằng phần mềm SmartPLS, kết quả được thống kê Bảng 3.

Để đánh giá tính hội tụ và độ tin cậy của các cấu trúc, nghiên cứu sử dụng các chỉ số độ tin cậy tổng hợp rho_A và CR. Kết quả cho thấy độ tin cậy tổng hợp và tỷ lệ Dijkstra-Henseler rho_A lần lượt là 0,899 và 0,860, điều này được coi là phù hợp và đảm bảo độ tin cậy của thang đo [56].

Để đánh giá tính hội tụ thang đo, nhóm dựa vào chỉ số phương sai trung bình được trích AVE (Average Variance Extracted). Một thang đo đạt giá trị hội tụ nếu AVE đạt từ 0,5 trở lên [57]. Kết quả chỉ số phương sai trích trung bình (AVE), có giá trị lần lượt là 0,571 và 0,507, vượt ngưỡng tối thiểu 0,5.

Giá trị phân biệt được đánh giá bằng bảng chỉ số Fornell – Lackers và tỷ lệ tương quan dị tính trạng - đơn tính trạng (tiêu chí HTMT) [57].

Bảng 3. Kết quả kiểm định Reliability và Validity

Nhân tố	rho_A	Độ tin cậy tổng hợp (CR)	Tính hội tụ (AVE)
CoP	0,852	0,889	0,571
OC	0,824	0,860	0,507
PI	1,000		
WC	1,000		

Nguồn: Nhóm tác giả tổng hợp từ phần mềm SmartPLS

Bảng 4. Kết quả chỉ số Fornell – Lackers và Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)

	Fornell - Lackers				HTMT	
	CoP	OC	PI	WC	CoP	OC
CoP	0,756				0,704	
OC	0,582	0,712				
PI	0,496	0,505				
WC	0,566	0,639	0,559			

Nguồn: Nhóm tác giả tổng hợp từ phần mềm SmartPLS

Trong các biến bậc 1 của biến bậc 2 KSB biến CoP và OC được xác định theo mô hình phản ánh. Chỉ số HTMT của một cặp nhân tố lớn hơn 0,9, tính phân biệt của nhân tố bị vi phạm. Nếu chỉ số HTMT dưới 0,85 tính phân biệt được đảm bảo tốt [58]. Dựa vào kết quả có thể thấy cả hai biến đều có chỉ số HTMT dưới 0,85 nên đảm bảo tính phân biệt của nhân tố. Đồng thời căn bậc hai AVE của CoP và OC đều lớn hơn hệ số tương quan giữa chúng nên đảm bảo tính phân biệt giữa 2 nhân tố.

Biến Đóng góp bằng văn bản (WC) và Tương tác cá nhân (PI) được xác định là các mô hình hình thành vì hướng nhân quả có thể được xem là từ các chỉ số đến cấu trúc do các nhân tố hình thành nên các biến này thể hiện những hành động khác nhau.

Quá trình đánh giá trên cho thấy rằng tất cả các tiêu chí đánh giá cho các mô hình đo lường bậc một đều thỏa mãn, đảm bảo được các yêu cầu về độ tin cậy, giá trị hội tụ và phân biệt của tất cả các phép đo. Không có biến quan sát nào bị loại bỏ sau bước đánh giá này.

Độ tin cậy và tính hợp lệ của mô hình đo lường đầy đủ

Sau khi đưa các biến bậc 2 hội tụ về nhân tố bậc 1 nhóm nghiên cứu tiến hành đánh giá độ tin cậy, độ chính xác hội tụ và phân biệt của các biến trong toàn bộ mô hình. Kết quả cho thấy hệ số Cronbach’s Alpha dao động trong khoảng từ 0,805 đến 0,877, độ tin cậy tổng hợp và tỷ lệ Dijkstra-Henseler rho_A nằm trong khoảng từ 0,815 đến 0,890 cho tất cả các biến, điều này được coi là phù hợp và đảm bảo độ tin cậy của thang đo [59]. Tính hội tụ được kiểm tra qua chỉ số phương sai trích trung bình (AVE), đều có giá trị dao động trong khoảng từ 0,507 đến 0,526 (Bảng 5), vượt ngưỡng tối thiểu 0,5.

Đối với hai biến ACA và KOL trong mô hình chính đều có căn bậc 2 của AVE lớn hơn hệ số tương quan giữa 2 biến vì vậy mô hình đảm bảo tính phân biệt. Biến KSB được đo lường bằng mô hình hình thành do các biến bậc 1 của KSB thể hiện những khía cạnh khác nhau nên đảm bảo được tính phân biệt giữa các biến quan sát.

Phân tích mô hình cấu trúc

Kết quả phân tích mô hình cấu trúc và kiểm định giả thuyết

Kiểm định đa cộng tuyến

Kiểm định đa cộng tuyến của mô hình thông qua hệ số VIF. Kết quả tổng hợp từ phần mềm SmartPLS cho thấy hệ số VIF của các biến trong mô hình nằm trong khoảng 1,399 đến 2,098. Như có thể thấy, tất cả các biến trong mô hình để có VIF<3 vì vậy mô hình không mắc khuyết tật đa cộng tuyến.

Bảng 5. Kết quả kiểm định Reliability và Validity cho toàn bộ mô hình

Biến	Cronbach's Alpha	rho_A	CR	AVE	Fornell - Lackers		
					ACA	KOL	KSB
ACA	0,887	0,890	0,909	0,526	0,725		
KOL	0,805	0,815	0,860	0,507	0,385	0,712	
KSB		1,000			0,576	0,604	

Nguồn: Nhóm tác giả tổng hợp từ phần mềm SmartPLS

Độ phù hợp của mô hình

Để đánh giá độ phù hợp của mô hình cấu trúc, nhóm sử dụng chỉ số. Tính toán bằng phần mềm Smart PLS, nhóm nghiên cứu thu được chỉ số SRMR = 0,062 < 0,08 [60] vì vậy mô hình phù hợp với dữ liệu thu thập được. Ngoài ra, kết quả phân tích CFA cho toàn bộ mô hình có CFI = 0,864, GFI = 0,843, TLI = 0,852 (tất cả đều lớn hơn 0,800), Chi-square/df = 2,363 (nhỏ hơn 3) và RMSEA = 0,058 (nhỏ hơn 0,080) cho thấy mô hình đo lường phù hợp với dữ liệu [60]. GFI = 0,843 > 0,8 được xem là “trung bình nhưng chấp nhận được” [61].

Bên cạnh đó, hai biến ACA và KSB có chỉ số Q2 lần lượt là 0,183 và 0,227. Theo Fornell and Cha [62], giá trị Q2 > 0 thì mô hình được đánh giá là phù hợp tốt. Như vậy mô hình nghiên cứu mà nhóm đưa ra là phù hợp.

Kiểm định giả thuyết

Dựa vào bảng kết quả kiểm định có thể thấy, tất cả các giả thuyết về mối quan hệ trực tiếp giữa các biến đưa ra trong mô hình đều có ý nghĩa thống kê, trong đó. Cụ thể hơn, tác động của hành vi chia sẻ kiến thức đến năng lực hấp thụ và tác động của lãnh đạo định hướng tri thức tới hành vi chia sẻ kiến thức cùng có ý nghĩa thống kê ở mức ý nghĩa 1%.

Nhìn chung, tác động của biến độc lập tới biến phụ thuộc trong mô hình đều là tác động tích cực, cụ thể, lãnh đạo định hướng tri thức tác động tích cực tới năng lực hấp thụ với hệ số tác động $\beta = 0,385$, tác động của yếu tố hành vi chia sẻ kiến thức tới năng lực hấp thụ có hệ số là $\beta = 0,541$ đã chứng minh rằng, hành vi chia sẻ kiến thức có tác động mạnh và tích cực đến năng lực hấp thụ. Ngoài ra, yếu tố lãnh đạo định hướng tri thức cũng có tác động tích cực tới hành vi chia sẻ kiến thức với hệ số tác động $\beta = 0,604$ và tác động giữa 2 biến là khá mạnh (Bảng 6).

Bảng 6. Kết quả đánh giá giả thuyết cho mô hình cấu trúc

	Hệ số ước lượng	Độ lệch chuẩn	Giá trị t	Giá trị p	Kết quả kiểm định
KOL -> ACA	0.385	0.388	0.054	7.152	0.000
KOL -> KSB	0.604	0.608	0.035	17.045	0.000
KSB -> ACA	0.541	0.549	0.049	10.968	0.000

Nguồn: Nhóm tác giả tổng hợp từ phần mềm SPSS

Đánh giá hệ số R-square, f-square

Kết quả kiểm định cho thấy, hệ số R2 cho các biến ACA và KSB lần lượt là 33,4% và 36,5%, vượt ngưỡng tối thiểu 10% cho thấy các biến độc lập giải thích được lần 33,4% và 36,5% biến phụ thuộc (Bảng 7).

Ngoài ra nhóm sử dụng hệ số f2 để xác định tác động của mỗi biến độc lập lên giá trị R2 của biến phụ thuộc. Như vậy biến KOL có tác động rất nhỏ lên giá trị R2 của biến ACA. Ngược lại, các biến KSB có giá trị $f^2 = 0,279$ và KOL có $f^2 = 0,576$ (Bảng 8) có tác động lớn lên giá trị R2 của biến phụ thuộc [63].

Bảng 7. Hệ số R2 của mô hình

	R Square	R Square Adjusted
ACA	0,334	0,331
KSB	0,365	0,364

Nguồn: Nhóm tác giả tổng hợp từ phần mềm SmartPLS

Bảng 8. Hệ số f2 của mô hình

	ACA	KOL	KSB
ACA			
KOL	0,030		0,576
KSB	0,279		

Nguồn: Nhóm tác giả tổng hợp từ phần mềm SmartPLS

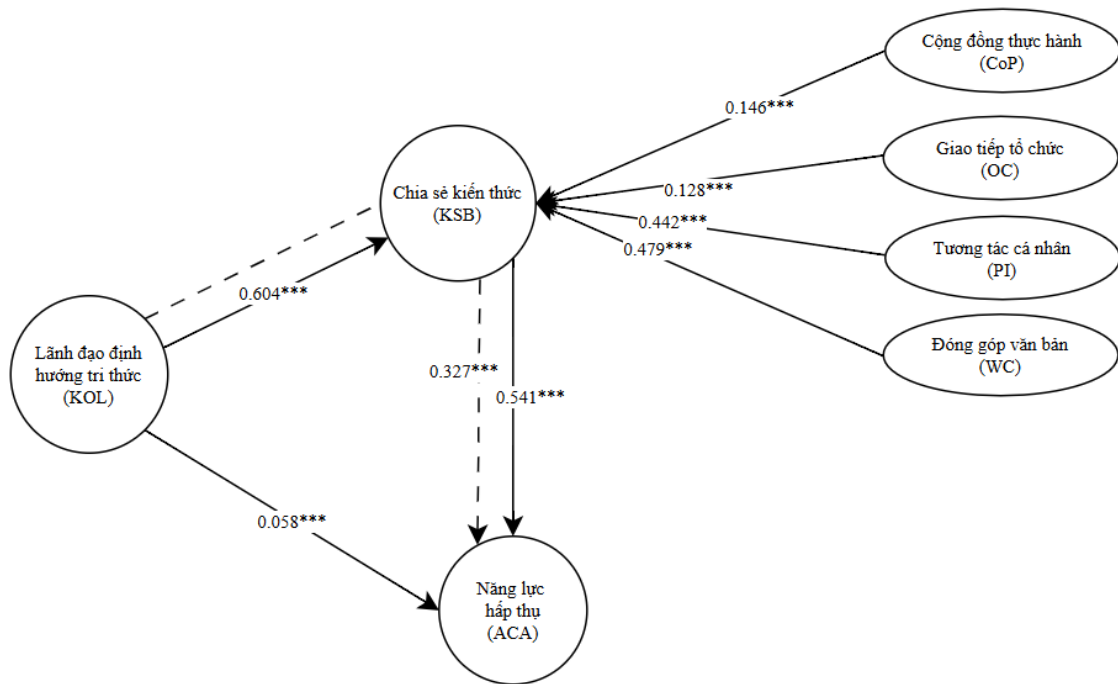
Đánh giá tác động gián tiếp của mô hình cấu trúc

Phương pháp lấy mẫu có hoàn lại (bootstrapping method) để đánh giá ảnh hưởng trung gian của yếu tố hành vi chia sẻ tri thức trong mối quan hệ giữa yếu tố lãnh đạo định hướng tri thức và yếu tố năng lực hấp thụ. Kết quả cho thấy vai trò trung gian của hành vi chia sẻ tri thức trong mối quan hệ này có ý nghĩa thống kê ở mức 1% và hệ số tác động là 0,327.

Bảng 9. Kết quả tác động gián tiếp của mô hình

	Hệ số ước lượng	Độ lệch chuẩn	Giá trị t	Giá trị p	Kết quả kiểm định
KOL → KSB → ACA	0,327	0,039	8,296	0,000	Chấp nhận

Nguồn: Nhóm tác giả tổng hợp từ phần mềm SmartPLS



Hình 2. Kết quả nghiên cứu mô hình cấu trúc

5 Kết luận và hàm ý quản trị

5.1 Kết luận

Kết quả phân tích mô hình đo lường cho thấy, mô hình đảm bảo độ tin cậy về tính hội tụ và tính phân biệt, đồng thời không xuất hiện hiện tượng đa cộng tuyến. Các biến độc lập trong mô hình đều có tác động cùng chiều lên biến phụ thuộc. Trong đó, yếu tố lãnh đạo định hướng tri thức có tác động mạnh nhất tới yếu tố hành vi chia sẻ tri thức với hệ số tác động là 0.582. Đồng thời, kết quả nghiên cứu cũng cho thấy rằng yếu tố hành vi chia sẻ tri thức cũng đóng vai trò trung gian quan trọng trong mối quan hệ giữa lãnh đạo định hướng tri thức và yếu tố năng lực hấp thụ.

Nghiên cứu đã khẳng định rằng lãnh đạo định hướng tri thức có tác động tích cực đến năng lực hấp thụ, qua đó bổ sung và mở rộng cho các nghiên cứu trước đây về mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo và năng lực hấp thụ. Điều này được lý giải dựa trên lý thuyết lãnh đạo chiến lược, vốn nhấn mạnh rằng lãnh đạo có ảnh hưởng tích cực đến kết quả tổ chức [39, 40], khả năng hấp thụ tri thức [41], và khả năng thúc đẩy thay đổi [42]. Ngoài ra, kết quả phân tích cho thấy lãnh đạo định hướng tri thức có tác động trực tiếp đến hoạt động chia sẻ tri thức, qua đó khẳng định lại các nghiên cứu trước đây về mối quan hệ giữa lãnh đạo định hướng tri thức và chia sẻ tri thức [9, 35, 64]. Cụ thể, khi nhà lãnh đạo có định hướng tri thức, hoạt động chia sẻ tri thức trong tổ chức sẽ được thúc đẩy một cách đáng kể, tạo tiền đề cho sự phát triển và đổi mới của tổ chức. Đặc biệt, nghiên cứu cũng xác nhận vai trò trung gian của chia sẻ tri thức trong mối quan hệ giữa lãnh đạo

định hướng tri thức và năng lực hấp thụ. Đây là một phát hiện mới, đồng thời kết hợp và mở rộng từ các kết quả nghiên cứu thực nghiệm trước đó, vốn đã chứng minh mối quan hệ tích cực giữa chia sẻ tri thức và năng lực hấp thụ trong các bối cảnh khác nhau, bao gồm doanh nghiệp nhỏ và vừa, lĩnh vực nông nghiệp, và công nghệ [28, 52]. Phát hiện này mở rộng các nghiên cứu trước đây, trong đó Supartha và Ratih [53] nhấn mạnh rằng chia sẻ tri thức cần đi kèm với năng lực hấp thụ tri thức. Nếu không được hỗ trợ bởi năng lực hấp thụ cao, tri thức khó có thể được chuyển giao hiệu quả, điều này sẽ ảnh hưởng tiêu cực đến khả năng đổi mới và lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp.

5.2 Hàm ý quản trị

Để tối ưu hóa nguồn lực và duy trì hiệu quả đổi mới cùng lợi thế cạnh tranh bền vững, đặc biệt trong bối cảnh chuyển đổi số và sự phát triển mạnh mẽ của trí tuệ nhân tạo (AI) ngày nay, các doanh nghiệp hoặc nhà quản lý cần chú trọng các yếu tố sau:

Thứ nhất, doanh nghiệp nên thu hút nhân sự hướng tới việc học tập bằng những chương trình đào tạo định kỳ, chương trình tuyển dụng với quy trình định hướng chia sẻ tri thức trong tổ chức ngay từ thời điểm ban đầu. Lãnh đạo cần xây dựng văn hóa chia sẻ tri thức, khuyến khích nhân viên đóng góp ý tưởng và kinh nghiệm cá nhân, từ đó tạo môi trường thuận lợi cho chia sẻ tri thức.

Thứ hai, doanh nghiệp cần tập trung áp dụng những phong cách lãnh đạo phù hợp với tổ chức và linh hoạt giữa các phong cách lãnh đạo để nâng cao năng lực hấp thụ tri thức của tổ chức. Đó có thể là phong cách lãnh đạo định hướng tri thức, nhấn mạnh vai trò của nhà lãnh đạo trong việc khuyến khích tư duy sáng tạo và hỗ trợ nhân viên học hỏi, chia sẻ tri thức trong môi trường làm việc. Lãnh đạo cần tạo dựng văn hóa tổ chức dựa trên sự tin tưởng và tôn trọng, nơi nhân viên cảm thấy thoải mái khi đóng góp ý tưởng và tri thức cá nhân. Bên cạnh đó, việc tổ chức các chương trình đào tạo chuyên sâu, hội thảo hoặc các buổi thảo luận mở sẽ tạo động lực cho nhân sự tham gia tích cực hơn vào quá trình chia sẻ và tiếp thu tri thức, từ đó nâng cao hiệu quả làm việc và khả năng đổi mới.

Thứ ba, việc thúc đẩy hành vi chia sẻ tri thức trong doanh nghiệp cần được hỗ trợ bởi các giải pháp công nghệ hiện đại theo dòng chảy mạnh mẽ của cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 hiện nay. Doanh nghiệp nên áp dụng công nghệ trí tuệ nhân tạo AI, Big Data, Điện toán đám mây (Cloud Computing) và Machine Learning giúp tự động hóa, quản lý quy trình thu thập, phân tích và chia sẻ tri thức, giúp doanh nghiệp nhanh chóng nắm bắt xu hướng mới và triển khai các chiến lược thích hợp. Những công nghệ này không chỉ hỗ trợ việc ra quyết định chính xác mà còn tối ưu hóa khả năng hấp thụ tri thức giữa các cá nhân, nâng cao hiệu quả trong đổi mới sáng tạo và duy trì lợi thế cạnh tranh.

5.3 Hạn chế nghiên cứu

Bên cạnh những đóng góp đáng kể, nghiên cứu vẫn tồn tại một số hạn chế cần được xem xét. Trước hết, phạm vi nghiên cứu chỉ giới hạn trong một quốc gia, cụ thể là Việt Nam, dẫn đến khả năng dữ liệu thu thập chịu ảnh hưởng bởi các yếu tố văn hóa đặc thù. Do đó, các nghiên cứu trong tương lai có thể mở rộng bằng cách khám phá sự khác biệt văn hóa giữa các quốc gia. Điều này sẽ giúp làm sáng tỏ cách các yếu tố như vị trí địa lý, đặc trưng văn hóa và các yếu tố khác tác động đến hành vi chia sẻ tri thức cũng như năng lực hấp thụ trong tổ chức. Thứ hai, sự giao thoa giữa các nền tảng công nghệ và hiệu suất học tập trong tổ chức mang lại một hướng nghiên cứu đầy tiềm năng cho lĩnh vực quản trị tri thức. Các nhà nghiên cứu có thể đi sâu vào việc phân tích tác động của các công nghệ mới nổi như trí tuệ nhân tạo (AI) và học máy (ML) đến hành vi chia sẻ tri thức giữa các nhân sự, thông qua việc cung cấp các gợi ý cá nhân hóa và khả năng tiếp cận đa dạng đến các nguồn thông tin trong tổ chức.

Tài liệu tham khảo

1. Abualoush, S.H. et al. (2018), 'The role of employees' empowerment as an intermediary variable between knowledge management and information systems on employees' performance', *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 48(2), 217–237. (n.d.).
2. Arena, M., Cross, R., Sims, J., & Uhl-Bien, M. (2018), How to Catalyze Innovation in Your Organization, In *Mit Sloan Management Review, When Innovation Moves at Digital Speed*, (pp. 3–26). The MIT Press.
3. IMD Business School and ETH Zurich, Trantopoulos, K., Von Krogh, G., ETH Zurich, Wallin, M. W., Chalmers University of Technology, Woerter, M., & ETH Zurich (2017), External Knowledge and Information Technology: Implications for Process Innovation Performance. *MIS Quarterly*, 41(1), Article 1.
4. Haneda, S., & Ito, K. (2018), *Organizational and human resource management and innovation: Which management practices are linked to product and/or process innovation?* *Research Policy*, 47(1), Article 1.
5. Chesbrough, H. W., & Appleyard, M. M. (2007), Open Innovation and Strategy, *California Management Review*, 50(1), Article 1.
6. Revilla, E., Saenz, M. J., & Knoppen, D. (2012), Toward an Empirical Typology of Buyer-Supplier Relationships based on Absorptive Capacity, *Academy of Management Proceedings*, 2012(1), Article 1.
7. Ali, M., Seny Kan, K. A., & Sarstedt, M. (2016), Direct and configurational paths of absorptive capacity and organizational innovation to successful organizational performance, *Journal of Business Research*, 69(11), Article 11.
8. Bashir, M., & Pradhan, S. (2023), *The influence of knowledge-oriented leadership on business model innovation and open innovation: Mediating role of absorptive capacity*, *Management Decision*.
9. Crawford, T., Geraghty, W., Street, K., & Simonoff, E. (2003), Staff knowledge and attitudes towards deliberate self-harm in adolescents, *Journal of Adolescence*, 26(5), Article 5.
10. Shafique, A., Amin, S., Khalid, Y., & Chughtai, M. S. (2023), Knowledge-Oriented Leadership and Tacit and Explicit Knowledge-Sharing Behaviors: A Moderated Mediation Model of Emotional Intelligence and Self-Efficacy, *Journal of Innovative Research in Management Sciences*, 4(2), 29–52.
11. Le, P. B., & Do, Y. H. (2024), Stimulating innovation performance through knowledge-oriented leadership and knowledge sharing: The moderating role of market turbulence, *International Journal of Innovation Science*, 16(3), Article 3.

12. Donate, M. J., & Sánchez De Pablo, J. D. (2015), The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation, *Journal of Business Research*, 68(2), Article 2.
13. Naqshbandi, M. M., & Jasimuddin, S. M. (2018), Knowledge-oriented leadership and open innovation: Role of knowledge management capability in France-based multinationals, *International Business Review*, 27(3), 701–713.
14. Bertoldi, B., Giachino, C., Rossotto, C., & Bitbol-Saba, N. (2018), The role of a knowledge leader in a changing organizational environment. A conceptual framework drawn by an analysis of four large companies, *Journal of Knowledge Management*, 22(3), Article 3.
15. Rehman, U. U., & Iqbal, A. (2020), Nexus of knowledge-oriented leadership, knowledge management, innovation and organizational performance in higher education, *Business Process Management Journal*, 26(6), Article 6.
16. Serenko, A., & Bontis, N. (2016), Understanding counterproductive knowledge behavior: Antecedents and consequences of intra-organizational knowledge hiding, *Journal of Knowledge Management*, 20(6), Article 6.
17. Helmstädter, E. (2003), The institutional economics of knowledge sharing: Basic issues, *In The Economics of Knowledge Sharing* (pp. 11–38), Edward Elgar Publishing.
18. Hoegl, M., Parboteeah, K. P., & Munson, C. L. (2003), Team-Level Antecedents of Individuals' Knowledge Networks*, *Decision Sciences*, 34(4), 741–770.
19. Wiewiora, A., Trigunarsyah, B., Murphy, G., & Coffey, V. (2013), Organizational culture and willingness to share knowledge: A competing values perspective in Australian context, *International Journal of Project Management*, 31(8), Article 8.
20. Cummings, J. (2003), *Knowledge Sharing: A Review of Literature*.
21. Gibbert, M., & Krause, H. (2002), Practice exchange in a best practice marketplace, *In Knowledge Management Case Book: Best practices* (pp. 68–84). Publicis MCD, Berlin.
22. Kwai Fun Ip, R., & Wagner, C. (2008), Weblogging: A study of social computing and its impact on organizations, *Decision Support Systems*, 45(2), 242–250.
23. Olan, F., Liu, S., Neaga, I., & Alkhuraiji, A. (2016), How knowledge sharing and business process contribute to organizational performance: Using the fsQCA approach, *Journal of Business Research*, 69(11), Article 11.
24. Yi, J. (2009), A measure of knowledge sharing behavior: Scale development and validation, *Knowledge Management Research & Practice*, 7(1), Article 1.
25. Hendriks, P. H. J. (2004), *Assessing the role of culture in knowledge sharing*.

26. Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990), Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation, *Administrative Science Quarterly*, 35(1), Article 1.
27. Zahra, S. A., & George, G. (2002), Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension, *The Academy of Management Review*, 27(2), Article 2.
28. Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2005), Managing Potential and Realized Absorptive Capacity: How do Organizational Antecedents Matter?, *Academy of Management Journal*, 48(6), Article 6.
29. Balle, A. R., Oliveira, M., & Curado, C. M. M. (2020), Knowledge sharing and absorptive capacity: Interdependency and complementarity, *Journal of Knowledge Management*, 24(8), Article 8.
30. Sahibzada, U. F., Cai, J., Latif, K. F., & Sahibzada, H. F. (2019), Knowledge management processes, knowledge worker satisfaction, and organizational performance: Symmetric and asymmetrical analysis, *Aslib Journal of Information Management*, 72(1), Article 1.
31. Miles, A., & Sullivan, A. (2012), Understanding participation in culture and sport: Mixing methods, reordering knowledges, *Cultural Trends*, 21(4), Article 4.
32. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press.
33. Nonaka, I. (1991), *Managing the firm as an information creation process*, Advances in Information Processing in Organizations.
34. Holste, J. S., & Fields, D. (2010), Trust and tacit knowledge sharing and use, *Journal of Knowledge Management*, 14(1), Article 1.
35. Than, S. T., Le, P. B., Thanh Ha, C., & Nguyen, D. T. N. (2024), Determinants of innovation performance: Influence of knowledge-oriented leadership, knowledge sharing and organizational justice, *Global Knowledge, Memory and Communication*.
36. Williams, P., & Sullivan, H. (2011), Lessons in leadership for learning and knowledge management in multi-organisational settings, *International Journal of Leadership in Public Services*, 7(1), Article 1.
37. Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984), Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers, *The Academy of Management Review*, 9(2), Article 2.
38. House, R., Javidan, M., Hanges, P., & Dorfman, P. (2002), Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: An introduction to project GLOBE, *Journal of World Business*, 37(1), Article 1.
39. Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004), Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity, *Journal of Applied Psychology*, 89(5), Article 5.

40. Vera, D., & Crossan, M. (2004), Strategic Leadership and Organizational Learning, *Academy of Management Review*, 29(2), Article 2.
41. Teece, D. J. (2007), Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance, *Strategic Management Journal*, 28(13), Article 13.
42. Bass, B. M., & Bass, B., M. (1985), *Leadership and performance beyond expectations*.
43. Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Avolio, B. J. (1998), Transformational Leadership and Dimensions of Creativity: Motivating Idea Generation in Computer-Mediated Groups, *Creativity Research Journal*, 11(2), Article 2.
44. MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Rich, G. A. (2001), Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(2), Article 2.
45. Sun, P. Y. T., & Anderson, M. H. (2012), Civic capacity: Building on transformational leadership to explain successful integrative public leadership, *The Leadership Quarterly*, 23(3), Article 3.
46. Madi Odeh, R. B. S., Obeidat, B. Y., Jaradat, M. O., Masa'deh, R., & Alshurideh, M. T. (2023), The transformational leadership role in achieving organizational resilience through adaptive cultures: The case of Dubai service sector, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(2), Article 2.
47. Rafique, M. A., Hou, Y., Chudhery, M. A. Z., Waheed, M., Zia, T., & Chan, F. (2022), Investigating the impact of pandemic job stress and transformational leadership on innovative work behavior: The mediating and moderating role of knowledge sharing, *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(3), Article 3.
48. Seleim, A. A. S., & Khalil, O. E. M. (2011), Understanding the knowledge management-intellectual capital relationship: A two-way analysis, *Journal of Intellectual Capital*, 12(4), Article 4.
49. Tsai, W. (2001), Knowledge transfer in intraorganizational networks: effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance, *Academy of Management Journal*, 44(5), Article 5.
50. Lin, H. (2007), Knowledge sharing and firm innovation capability: An empirical study, *International Journal of Manpower*, 28(3/4), Article 3/4.
51. Janz, B. D., & Prasarnphanich, P. (2003), Assessing the role of culture in knowledge sharing, *Decision Sciences*, 34(2), Article 2.
52. Micheels, E. T., & Nolan, J. F. (2016), Examining the effects of absorptive capacity and social capital on the adoption of agricultural innovations: A Canadian Prairie case study, *Agricultural Systems*, 145, 127–138.

53. Faculty of Economics and Business Udayana University, Indonesia, Supartha, W. G., Ratih, I. A. D. K., & Health Polytechnic Denpasar Ministry of Health of the Republic of Indonesia, Indonesia (2017), Antecedents of absorptive capacity: A proof of proposition, *Journal of Business & Retail Management Research*, 11(04).
54. Becker, J.-M., Cheah, J.-H., Gholamzade, R., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2023), PLS-SEM's most wanted guidance, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(1), Article 1.
55. Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021), *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R: A Workbook*, Springer International Publishing.
56. Jr., J. F. H., Matthews, L. M., Matthews, R. L., & Sarstedt, M. (2017), PLS-SEM or CB-SEM: Updated guidelines on which method to use, *International Journal of Multivariate Data Analysis*, 1(2), 107.
57. Hock, M., & Ringle, C. M. (2010), Local strategic networks in the software industry: An empirical analysis of the value continuum, *International Journal of Knowledge Management Studies*, 4(2), 132.
58. Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016), Testing measurement invariance of composites using partial least squares, *International Marketing Review*, 33(3), Article 3.
59. Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015), A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), Article 1.
60. Jr., J. F. H., Matthews, L. M., Matthews, R. L., & Sarstedt, M. (2017), PLS-SEM or CB-SEM: Updated guidelines on which method to use, *International Journal of Multivariate Data Analysis*, 1(2), Article 2.
61. Hu, L., & Bentler, P. M. (1999), Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives, *Structural Equation Modeling, A Multidisciplinary Journal*, 6(1), Article 1.
62. Baumgartner, H., & Homburg, C. (1996), Applications of structural equation modeling in marketing and consumer research: A review, *International Journal of Research in Marketing*, 13(2), 139–161.
63. Fornell, C., & Cha, J. (1994), Partial Least Squares, In *Advanced Methods of Marketing Research* (pp. 52–87), R. Bagozzi.
64. Cohen, J. (1988), *Statistical power analysis for the behavioral sciences (2nd ed.)*, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

65. Shariq, S. M., Mukhtar, U., & Anwar, S. (2019), Mediating and moderating impact of goal orientation and emotional intelligence on the relationship of knowledge oriented leadership and knowledge sharing, *Journal of Knowledge Management*, 23(2), Article 2.