

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC NGOẠI NGỮ - TIN HỌC TP. HỒ CHÍ MINH

ĐỖ ĐÌNH THANH

**ĐỀ TÀI: ẢNH HƯỞNG CỦA PHONG CÁCH LÃNH
ĐẠO ĐẾN SỰ GẮN KẾT VỚI TỔ CHỨC CỦA CÁN BỘ,
GIẢNG VIÊN VÀ NHÂN VIÊN TẠI TRƯỜNG ĐẠI HỌC
NGOẠI NGỮ - TIN HỌC TP. HỒ CHÍ MINH**

LUẬN VĂN THẠC SỸ QUẢN TRỊ KINH DOANH

THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH – THÁNG 7 NĂM 2018

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC NGOẠI NGỮ - TIN HỌC TP. HỒ CHÍ MINH

ĐỖ ĐÌNH THANH

**ĐỀ TÀI: ẢNH HƯỞNG CỦA PHONG CÁCH LÃNH
ĐẠO ĐẾN SỰ GẮN KẾT VỚI TỔ CHỨC CỦA CÁN BỘ,
GIẢNG VIÊN VÀ NHÂN VIÊN TẠI TRƯỜNG ĐẠI HỌC
NGOẠI NGỮ - TIN HỌC TP. HỒ CHÍ MINH**

Ngành: QUẢN TRỊ KINH DOANH

Mã số: 60.34.01.02

LUẬN VĂN THẠC SỸ QUẢN TRỊ KINH DOANH
NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. HUỲNH THỊ THU SƯƠNG

THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH - THÁNG 7 NĂM 2018

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan luận văn Thạc sĩ ***“Ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo đến sự gắn kết với tổ chức của cán bộ, giảng viên và nhân viên tại Trường Đại học Ngoại ngữ - Tin học Tp. Hồ Chí Minh”*** là kết quả của quá trình học tập, nghiên cứu khoa học độc lập và nghiêm túc. Các số liệu trong luận văn được thu thập từ thực tế, đáng tin cậy, được xử lý trung thực khách quan và chưa từng được ai công bố trong bất cứ công trình nào.

Tp. Hồ Chí Minh, Tháng 07/2017

Đỗ Đình Thanh

DANH MỤC KÍ HIỆU, CHỮ VIẾT TẮT

STT	CHỮ VIẾT TẮT	DIỄN GIẢI
1	ANOVA	Analysis of Variance
2	CFA	Confirmatory Factor Analysis
3	CFI	Comparative fit index
4	GD&ĐT	Giáo dục và đào tạo
5	EFA	Exploratory Factor Analysis
6	GFI	Goodness of fit index
7	GTPB	Giá trị phân biệt
8	RMSEA	Root mean square error approximation
9	SEM	Structural Equation Modeling

DANH MỤC CÁC BẢNG

Bảng 2. 1. Tổng hợp các công trình nghiên cứu tham khảo	32
Bảng 3. 1. Diễn đạt và mã hóa thang đo	42
Bảng 3. 2. Thang đo “Phong cách lãnh đạo chuyển đổi”	45
Bảng 3. 3. Thang đo “Phong cách lãnh đạo giao dịch”	45
Bảng 3. 4. Thang đo “Phong cách lãnh đạo tự do”	46
Bảng 3. 5. Thang đo “Sự hài lòng công việc”	46
Bảng 3. 6. Thang đo “Gắn kết với tổ chức”	47
Bảng 3. 7. Tóm tắt kiểm định độ tin cậy thang đo	49
Bảng 4. 1. Tình hình công tác tuyển sinh của trường giai đoạn 2014-2016	60
Bảng 4. 2. Tổng hợp tình hình sử dụng lao động thực tế đến	60
Bảng 4. 3. Bảng mô tả thống kê mẫu	62
Bảng 4. 4. Phân tích độ tin cậy cho các thang đo	62
Bảng 4. 5. Bảng tóm tắt kết quả kiểm định thang đo bằng Cronbach’s Alpha.....	64
Bảng 4. 6. Kết quả phân tích EFA cho các khái niệm trong mô hình (lần 2)	66
Bảng 4. 7. Kết quả phân tích EFA cho khái niệm “Gắn kết với tổ chức”	67
Bảng 4. 8. Bảng tóm tắt kết quả kiểm định thang đo sau khi kiểm định EFA.....	68
Bảng 4. 9. Kết quả kiểm định giá trị phân biệt giữa các biến	71
Bảng 4. 10. Tóm tắt kết quả kiểm định thang đo	73
Bảng 4. 11. Kết quả kiểm định mối quan hệ nhân quả giữa các	75
Bảng 4. 12. Hiệu quả tác động trực tiếp, gián tiếp và tổng hợp.....	76
Bảng 4. 13. Kết quả ước lượng bằng bootstrap với mẫu N = 1000	77
Bảng 4. 14. Sự khác biệt giữa các chỉ tiêu tương thích giữa	79

DANH MỤC CÁC HÌNH

Hình 2. 1. Các yếu tố chính của định nghĩa lãnh đạo.	9
Hình 2. 2. Mô hình “Mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyển đổi	27
Hình 2. 3. Mô hình “Phong cách lãnh đạo tác động đến sự hài lòng công	28
Hình 2. 4. Mô hình “Ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo, văn hóa tổ chức,	29
Hình 2. 5. Mô hình “Tác động của phát triển nghề nghiệp, phong cách	30
Hình 2. 6. Mô hình “Ảnh hưởng của lãnh đạo chuyển đổi	31
Hình 2. 7. Mô hình “Ảnh hưởng của sự hài lòng công việc và sự gắn kết	32
Hình 2. 8. Mô hình ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo	37
 Hình 3. 1. Quy trình nghiên cứu	 39
 Hình 4. 1. Sơ đồ tổ chức trường Đại học Huflit.....	 59
Hình 4. 2. Kết quả CFA cho các biến độc lập trong mô hình nghiên cứu	69
Hình 4. 3. Kết quả CFA cho các biến độc lập và biến trung gian.....	70
Hình 4. 4. Kết quả CFA cho mô hình tới hạn	72
Hình 4. 5. Kết quả SEM cho mô hình chuẩn hóa.....	74

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN

DANH MỤC KÍ HIỆU, CHỮ VIẾT TẮT

DANH MỤC CÁC BẢNG

DANH MỤC CÁC HÌNH

MỤC LỤC

CHƯƠNG 1 TỔNG QUAN VẤN ĐỀ NGHIÊN CỨU	1
1.1. LÝ DO CHỌN ĐỀ TÀI.....	1
1.2. MỤC TIÊU NGHIÊN CỨU.....	2
1.3. PHẠM VI VÀ ĐỐI TƯỢNG NGHIÊN CỨU	3
1.4. CÂU HỎI NGHIÊN CỨU	3
1.5. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU.....	3
1.5.1. Nguồn số liệu sử dụng.....	3
1.5.2. Phương pháp nghiên cứu	4
1.6. Ý NGHĨA KHOA HỌC VÀ THỰC TIỄN CỦA ĐỀ TÀI.....	5
1.6.1. Về phương diện khoa học.....	5
1.6.2. Về phương diện thực tiễn	5
1.7. CẤU TRÚC LUẬN VĂN.....	5
CHƯƠNG 2 CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU	8
2.1. CƠ SỞ LÝ THUYẾT.....	8
2.1.1. Phong cách lãnh đạo.....	8
2.1.1.1. Đặc điểm và lý thuyết hành vi.....	8
2.1.1.2. Khái niệm lãnh đạo.....	9
2.1.1.3. Khái niệm phong cách lãnh đạo	10
2.1.1.4. Lãnh đạo trong trường Đại học.....	11
2.1.1.5. Lý thuyết về chuyển đổi và giao dịch.....	13
2.1.1.6. Đo lường của các phong cách lãnh đạo.....	16
2.1.2. Sự hài lòng trong công việc.....	17
2.1.3. Gắn kết với tổ chức của nhân viên.....	22
2.1.4. Mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo, hài lòng công việc và gắn kết với tổ chức.....	25

2.2. CÁC NGHIÊN CỨU TRƯỚC ĐÂY	26
2.2.1. “Mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyển đổi, sự hài lòng công việc và gắn kết tổ chức”, nghiên cứu của Shurbagi (2014)	26
2.2.2. Nghiên cứu “Phong cách lãnh đạo tác động đến sự hài lòng công việc trong môi trường học thuật”, Bateh và cộng sự (2014)	27
2.2.3. “Ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo, văn hóa tổ chức, động lực làm việc và sự hài lòng trong công việc đối với gắn kết với tổ chức của giáo viên tại trường Trung học phổ thông ở Medan”, nghiên cứu của M. Joharis (2016).....	28
2.2.4. “Tác động của phát triển nghề nghiệp, phong cách lãnh đạo, văn hóa tổ chức lên sự hài lòng công việc và sự gắn kết với tổ chức”, nghiên cứu của Jusuf và các cộng sự (2016).....	29
2.2.5. “Ảnh hưởng của lãnh đạo chuyển đổi đến sự hài lòng công việc và lòng trung thành với tổ chức của nhân viên”, Trần Thị Cẩm Thúy (2011).....	30
2.2.6. “Ảnh hưởng của sự hài lòng công việc và sự gắn kết tổ chức đến ý định ở lại tổ chức: Trường hợp nghiên cứu tại các trường Đại học, Cao đẳng trên địa bàn thành phố Bạc Liêu, tỉnh Bạc Liêu”, Phạm Thị Kim Loan (2015).....	31
2.3. MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU VÀ CÁC GIẢ THUYẾT	32
2.3.1. Các giả thuyết nghiên cứu.....	34
2.3.2. Mô hình nghiên cứu đề xuất.....	37
CHƯƠNG 3 PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU	39
3.1. QUY TRÌNH NGHIÊN CỨU	39
3.2. THIẾT KẾ NGHIÊN CỨU	40
3.2.1. Nghiên cứu định tính	40
3.2.1.1. Thảo luận tay đôi	40
3.2.1.2. Thảo luận nhóm	41
3.2.2. Nghiên cứu định lượng chính thức.....	47
3.2.2.1. Thiết kế mẫu nghiên cứu.....	47
3.2.2.2. Nghiên cứu sơ bộ định lượng.....	48
3.2.3. Thiết kế bảng câu hỏi	49
3.2.4. Phương pháp thu thập dữ liệu.....	50
3.2.5. Phương pháp xử lý và phân tích dữ liệu	50
CHƯƠNG 4 KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU	57
4.1. SƠ LƯỢC ĐỊA BÀN NGHIÊN CỨU	57
4.1.1. Giới thiệu sơ lược về trường Đại học Huflit.....	57
4.1.2. Sơ đồ tổ chức trường Huflit.....	59
4.1.3. Tình hình hoạt động của trường Đại học Huflit	60

4.2. MÔ TẢ MẪU NGHIÊN CỨU	61
4.3. ĐÁNH GIÁ ĐỘ TIN CẬY CỦA THANG ĐO	62
4.4. ĐÁNH GIÁ GIÁ TRỊ THANG ĐO THÔNG QUA PHÂN TÍCH NHÂN TỔ KHÁM PHÁ EFA	64
4.5. PHÂN TÍCH NHÂN TỔ KHẮNG ĐỊNH CFA	68
4.5.1. Phân tích nhân tố khẳng định CFA cho các khái niệm trong mô hình nghiên cứu.....	69
4.5.2. Phân tích nhân tố khẳng định CFA cho mô hình tới hạn.....	71
4.6. KIỂM ĐỊNH MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU	73
4.6.1. Kiểm định mô hình lý thuyết chính thức.....	74
4.6.2. Kiểm định giả thuyết	75
4.6.3. Ước lượng mô hình lý thuyết bằng bootstrap.....	77
4.6.4. So sánh sự khác biệt về sự gắn kết với tổ chức theo đặc điểm cá nhân.....	78
CHƯƠNG 5 HÀM Ý VÀ KẾT LUẬN	80
5.1. TÓM TẮT KẾT QUẢ CHÍNH CỦA NGHIÊN CỨU	80
5.2. THẢO LUẬN KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU	81
5.3. KIẾN NGHỊ VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ.....	83
5.3.1. Đề xuất với phong cách lãnh đạo chuyển đổi.....	83
5.3.2. Đề xuất với phong cách lãnh đạo giao dịch.....	84
5.3.3. Đối với phong cách lãnh đạo tự do.....	85
5.3.4. Đối với yếu tố hài lòng công việc.....	85
5.4. HẠN CHẾ VÀ HƯỚNG NGHIÊN CỨU TIẾP THEO	87
TÀI LIỆU THAM KHẢO	
PHỤ LỤC	

CHƯƠNG 1 TỔNG QUAN VẤN ĐỀ NGHIÊN CỨU

1.1. LÝ DO CHỌN ĐỀ TÀI

Nhiều nghiên cứu đã cho thấy rằng công việc hoặc hiệu quả công việc và lãnh đạo là rất quan trọng trong xã hội của chúng ta (Ogbonna và Harris, 2000). Ngoài ra, để nâng cao chất lượng công việc hoặc để tăng cường hiệu quả công việc là còn rất nhiều thách thức đối với mỗi nhà lãnh đạo. Hơn nữa, có nhiều yếu tố có tác động trực tiếp hoặc gián tiếp đến hoạt động của nhân viên, công nhân, chẳng hạn như: Động lực, sự hài lòng, tin tưởng, công bằng, đạo đức và còn nhiều yếu tố khác nữa. Tuy nhiên, tất cả các yếu tố này đều có thể được điều khiển bởi người đứng đầu tổ chức đó là người lãnh đạo. Do đó, nhà lãnh đạo là người chủ chốt của sự thành công hay thất bại của tổ chức hoặc thậm chí cả một quốc gia (Ather và Sobhani, 2007; Fiedler và E, 1996; Ogbonna và Harris, 2000). Hơn nữa, phong cách của nhà lãnh đạo có ảnh hưởng đến hành vi của nhân viên và về việc thông qua chiến lược của công ty (Alexandrov và cộng sự, 2007; Jerotich, 2013).

Lãnh đạo là một trong những yếu tố quan trọng nhất trong đời sống xã hội của chúng ta để nâng cao hiệu quả hoạt động (Ather và Sobhani, 2007, Hafeez và cộng sự, 2012). Rất ít nhà lãnh đạo hiểu rõ tầm quan trọng đầy đủ về tầm ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo trong việc thực hiện và sự hài lòng của nhân viên. Lãnh đạo là vũ khí chính của tổ chức, thông qua sự lãnh đạo tốt hơn, các nhà quản lý có thể đạt được các mục tiêu và năng suất của tổ chức cũng như năng suất lao động. Những ảnh hưởng tích cực của phong cách lãnh đạo có ảnh hưởng lớn đến nhân viên và doanh thu của tổ chức.

Nghiên cứu của Amin và các cộng sự (2013) tại một trường đại học công lập ở Punjab, Pakistan cho thấy: các phong cách lãnh đạo giao dịch, chuyển đổi đều có tác động tích cực đến hài lòng công việc tổng thể của toàn bộ giảng viên. Ngoài ra, các nghiên cứu về phong cách lãnh đạo, hài lòng công việc, gắn kết tổ chức, hiệu quả làm việc như của: Belenio (2012), Shurbigi (2014), M. Joharis (2016), Jusuf và các cộng sự (2016) đều cho ra những kết quả tương tự.

Tại Việt Nam, có rất ít nghiên cứu cụ thể về tác động của phong cách lãnh đạo đến sự gắn kết của nhân viên, cụ thể là các phong cách lãnh đạo chuyển đổi, phong cách lãnh

đạo giao dịch và phong cách lãnh đạo tự do thì cũng rất ít được đề cập đến trong các nghiên cứu. Riêng lĩnh vực giáo dục Đại học thì lại càng ít các nghiên cứu về các vấn đề này.

Giống như nhiều nước khác trên thế giới, các mục tiêu của các trường Đại học Việt Nam chủ yếu tập trung vào việc nghiên cứu, giảng dạy và phát triển nguồn nhân lực thông qua việc phổ biến kiến thức cho cộng đồng và nhân loại nói chung. Để thực hiện chức năng quan trọng này, các trường Đại học Việt Nam phải đối mặt với hai thách thức lớn; Một là nhận được cam kết nhân viên đặc biệt là nhân viên học thuật, thách thức khác có liên quan đến việc có được những nhà lãnh đạo hiệu quả có những kỹ năng cần thiết để phát triển tiềm năng của nhân viên.

Qua nhiều năm, các nghiên cứu điều tra mối liên kết được đề xuất giữa các phong cách lãnh đạo và sự gắn kết của nhân viên với tổ chức đã không ngừng gia tăng lên rất nhiều trong nhiều lĩnh vực. Mối quan tâm chính của các nghiên cứu này là để có được cái nhìn sâu sắc hơn về bản chất, về cách thức phong cách lãnh đạo ảnh hưởng đến sự hài lòng dẫn đến sự gắn kết của nhân viên trong một tổ chức từ đó giúp các nhà quản trị có thể vận dụng các phong cách lãnh đạo một cách hiệu quả hơn.

Do đó, nghiên cứu này được thực hiện nhằm kiểm tra ***“Ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo đến sự gắn kết với tổ chức của cán bộ, giảng viên và nhân viên tại trường Đại học Ngoại ngữ - Tin học TP. HCM”***.

1.2. MỤC TIÊU NGHIÊN CỨU

Mục tiêu nghiên cứu của đề tài là kiểm định mối quan hệ giữa các phong cách lãnh đạo và hiệu quả làm việc của cán bộ, giảng viên và nhân viên tại trường Đại học Ngoại ngữ - Tin học thành phố Hồ Chí Minh. Cụ thể, mục tiêu chính trong việc nghiên cứu đề tài này là:

- (1) Xác định các phong cách lãnh đạo: chuyển đổi, giao dịch, tự do.
- (2) Đo lường mức độ tác động của các phong cách lãnh đạo đến sự gắn kết với tổ chức của cán bộ, giảng viên và nhân viên tại trường Đại học Ngoại ngữ - Tin học Tp. HCM.
- (3) So sánh sự khác biệt về sự gắn kết với tổ chức theo các đặc điểm cá nhân.

- (4) Đề xuất một số hàm ý quản trị nhằm nâng cao sự gắn kết với tổ chức của cán bộ, giảng viên và nhân viên tại trường Đại học Ngoại ngữ - Tin học Tp. HCM.

1.3. PHẠM VI VÀ ĐỐI TƯỢNG NGHIÊN CỨU

Đối tượng nghiên cứu: Ảnh hưởng của các phong cách lãnh đạo đến sự gắn kết với tổ chức. Các phong cách lãnh đạo được nghiên cứu trong đề tài gồm 3 phong cách: Lãnh đạo chuyển đổi, lãnh đạo giao dịch và lãnh đạo tự do.

Phạm vi nghiên cứu: Nghiên cứu được thực hiện tại trường Đại học Ngoại ngữ - Tin học thành phố Hồ Chí Minh từ tháng 6 đến tháng 12 năm 2017.

Đối tượng khảo sát: Cán bộ, giảng viên và nhân viên đang làm việc tại trường Đại học Ngoại ngữ - Tin học thành phố Hồ Chí Minh.

1.4. CÂU HỎI NGHIÊN CỨU

Để thực hiện được các mục tiêu nghiên cứu trên, các câu hỏi nghiên cứu được đặt ra là:

- (1) Các phong cách lãnh đạo nào ảnh hưởng, tác động đến sự gắn kết với tổ chức của cán bộ, giảng viên, nhân viên tại trường Đại học Ngoại ngữ - Tin học Thành phố Hồ Chí Minh?
- (2) Mức độ tác động của từng phong cách lãnh đạo đến sự gắn kết với tổ chức của cán bộ, giảng viên, nhân viên tại trường Đại học Ngoại ngữ - Tin học thành phố Hồ Chí Minh? Phong cách lãnh đạo nào tác động mạnh nhất, yếu nhất? Vì sao?
- (3) Những hàm ý quản trị nào góp phần nâng cao, cải thiện sự hài lòng và sự gắn kết với tổ chức của cán bộ, giảng viên và nhân viên tại trường Ngoại ngữ - Tin học Thành phố Hồ Chí Minh hiện nay?

1.5. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

1.5.1. Nguồn số liệu sử dụng

Dữ liệu thứ cấp (số liệu thống kê)

Những số liệu từ nguồn nội bộ của doanh nghiệp được sử dụng nhằm phục vụ việc phân tích và đưa ra giải pháp phù hợp.

Dữ liệu sơ cấp (số liệu điều tra)

Được thu thập qua thực hiện khảo sát cán bộ, giảng viên và nhân viên tại Trường Đại học Ngoại ngữ - Tin học TP. Hồ Chí Minh thông qua bảng câu hỏi soạn sẵn để tìm hiểu ảnh hưởng của các phong cách lãnh đạo đến sự gắn kết với tổ chức của cán bộ, giảng viên và nhân viên tại Trường Đại học Ngoại ngữ - Tin học TP. HCM từ đó đưa ra giải pháp phù hợp cho các cấp quản lý của nhà trường.

1.5.2. Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp nghiên cứu thực hiện thông qua hai bước là nghiên cứu sơ bộ và nghiên cứu chính thức:

Nghiên cứu sơ bộ được thực hiện bằng phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng: Kỹ thuật thảo luận tay đôi và thảo luận nhóm tập trung. Thông tin thu thập được từ nghiên cứu này nhằm khám phá, điều chỉnh và bổ sung thang đo về các phong cách lãnh đạo (Ba phong cách đó là: Phong cách lãnh đạo chuyển đổi, phong cách lãnh đạo giao dịch và phong cách lãnh đạo tự do), sự hài lòng và sự gắn kết với tổ chức, cuối cùng là đưa ra bảng câu hỏi. Nghiên cứu sơ bộ định lượng thực hiện với mẫu dự tính là 100.

Nghiên cứu chính thức được thực hiện bằng phương pháp định lượng: Dùng phương pháp điều tra thu thập thông tin thông qua các bảng câu hỏi và được thực hiện tại Trường Đại học Ngoại ngữ - Tin học Thành phố Hồ Chí Minh. Mục đích của nghiên cứu này nhằm khẳng định lại các thành phần, yếu tố có giá trị cũng như độ tin cậy của các thang đo về ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo đến sự gắn kết với tổ chức và kiểm định mô hình lý thuyết đã nêu ở cơ sở lý thuyết trước đó. Điều tra chính thức thông qua việc phỏng vấn trực tiếp các đối tượng khảo sát. Cuối cùng là xử lý số liệu.

Trong đề tài có sử dụng phần mềm phân tích dữ liệu SPSS 23.0 và Amos 20.0: Các thống kê mô tả, độ tin cậy của thang đo (Cronbach's Alpha), phân tích nhân tố khám phá

(EFA), phân tích nhân tố khẳng định (CFA), kiểm định mô hình cấu trúc phương trình tuyến tính (SEM), ước lượng mô hình bằng bootstrap, kiểm định đa nhóm.

1.6. Ý NGHĨA KHOA HỌC VÀ THỰC TIỄN CỦA ĐỀ TÀI

1.6.1. Về phương diện khoa học

Nghiên cứu này đã đóng góp một phần kiến thức vào những nghiên cứu về các đặc điểm của phong cách lãnh đạo trong mối quan hệ với sự gắn kết với tổ chức của nhân viên, đặc biệt là trong lĩnh vực giáo dục Đại học. Từ đó đưa ra được cái nhìn tổng quát hơn về sự gắn kết với tổ chức của các cá nhân trong một tổ chức.

1.6.2. Về phương diện thực tiễn

Thông qua cuộc khảo sát đánh giá, những kết quả cụ thể mà nghiên cứu sẽ mang lại có ý nghĩa thực tiễn với nhà trường như sau:

- Đo lường mức độ ảnh hưởng của các phong cách lãnh đạo ảnh hưởng đến sự gắn kết với tổ chức của cán bộ, giảng viên và nhân viên của trường.
- Sự khác biệt về sự gắn kết với tổ chức theo đặc điểm cá nhân.

Kết quả nghiên cứu sẽ giúp cho Ban lãnh đạo nhà trường đánh giá được các ảnh hưởng của các phong cách lãnh đạo đến sự gắn kết với tổ chức của toàn bộ giảng viên và nhân viên, từ đó có những chính sách hợp lý nhằm tạo môi trường làm việc thân thiện, nâng cao sự gắn kết với tổ chức.

Nghiên cứu này góp phần nghiên cứu thực nghiệm vào rất ít những nghiên cứu về phong cách lãnh đạo, sự hài lòng và sự gắn kết với tổ chức của nhân viên, đặc biệt là trong lĩnh vực giáo dục trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh.

Mô hình nghiên cứu phát triển trong nghiên cứu này cung cấp một khuôn khổ cho các nghiên cứu trong tương lai. Các nhà nghiên cứu trong tương lai có thể áp dụng mô hình này cho các nghiên cứu thực nghiệm có liên quan.

1.7. CẤU TRÚC LUẬN VĂN

Kết cấu của luận văn này được chia thành 5 chương như sau:

Chương 1: Tổng quan về đề tài nghiên cứu

Giới thiệu về lý do tiến hành nghiên cứu của đề tài, mục tiêu nghiên cứu, cũng như đối tượng, phạm vi và phương pháp nghiên cứu.

Chương 2: Cơ sở lý thuyết và Mô hình nghiên cứu

Giới thiệu cơ sở lý thuyết của đề tài, các mô hình nghiên cứu trước đó làm cơ sở đề xuất mô hình nghiên cứu.

Chương 3: Phương pháp nghiên cứu

Giới thiệu phương pháp nghiên cứu được sử dụng để điều chỉnh và đánh giá các thang đo đo lường, các khái niệm nghiên cứu và kiểm định mô hình lý thuyết cùng các giả thuyết đề ra.

Chương 4: Kết quả nghiên cứu

Tổng kết kết quả kiểm định thang đo, mô hình nghiên cứu và các giả thuyết đưa ra của mô hình.

Chương 5: Kết luận và kiến nghị

Trình bày tóm tắt kết quả nghiên cứu đã đạt được, hàm ý cũng như các hạn chế của đề tài.

Tài liệu tham khảo**Phụ lục**

Tóm tắt chương 1

Chương 1 đã khái quát được tổng quan về đề tài nghiên cứu, lý do cũng như mục tiêu nghiên cứu. Chương tiếp theo sẽ trình bày cơ sở lý thuyết về phong cách lãnh đạo, sự gắn kết đồng thời cũng lược khảo các công trình nghiên cứu trước đây có liên quan.

CHƯƠNG 2 CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

2.1. CƠ SỞ LÝ THUYẾT

Hiện nay, lãnh đạo đã trở thành khía cạnh nghiên cứu rộng rãi nhất của hành vi tổ chức và một số lý thuyết đã nổi lên tập trung vào các chiến lược, đặc điểm, phong cách và cách tiếp cận tình huống để lãnh đạo. Các nhà khoa học hành vi và các nhà xã hội học đã bắt đầu phân tích những kết quả có thể xảy ra của các hành vi lãnh đạo và các biến số được sử dụng để tiên đoán hành vi của lãnh đạo.

2.1.1. Phong cách lãnh đạo

2.1.1.1. Đặc điểm và lý thuyết hành vi

Quan điểm tính cách là một trong những lý thuyết sớm nhất về lãnh đạo. Trong thập niên 40, các học giả đã đưa ra giả định rằng: Các nhà lãnh đạo vĩ đại được sinh ra với những đặc điểm cá tính nổi bật khiến họ thích hợp hơn để lãnh đạo và làm cho họ khác biệt với người khác hoặc những người theo họ. Cuộc khảo sát của Stogdill (1948) về văn học lãnh đạo đã đưa ra danh sách các đặc điểm toàn diện nhất. Những quan sát của Stogdill cho thấy rằng có nhiều tình huống lãnh đạo khác nhau và đặt ra các yêu cầu khác nhau đối với các nhà lãnh đạo, lý thuyết tính cách bị hủy bỏ dẫn đến sự nổi lên của các phương pháp tiếp cận hành vi.

Các lý thuyết về hành vi của lãnh đạo chỉ ra rằng hành vi của các nhà lãnh đạo phân biệt họ với những người theo họ. Nó tập trung vào các hành động của các nhà lãnh đạo hơn là về phẩm chất tinh thần hoặc trạng thái bên trong và với sự tin chắc rằng các nhà lãnh đạo vĩ đại được tạo ra chứ không phải là sinh ra. Theo lý thuyết này, mọi người có thể học cách trở thành nhà lãnh đạo thông qua giảng dạy và quan sát. Các lý thuyết về hành vi kiểm tra xem liệu người lãnh đạo có định hướng công việc, công việc định hướng họ hoặc cả hai. Các nghiên cứu tiến hành tại Đại học Michigan và Đại học bang Ohio năm 1945, đã thiết lập hai hình thức hành vi lãnh đạo quan trọng là: Người lao động là trung tâm và sản xuất là trung tâm (Hersey và Blanchard, 1988).

2.1.1.2. Khái niệm lãnh đạo

Sanford (1973) quan sát thấy rằng nếu không có sự lãnh đạo, các tổ chức chỉ là một khối của các cá nhân. Ông lưu ý rằng sự lãnh đạo là phương tiện thông qua đó nhà lãnh đạo hướng sự chú ý của người khác đến mục tiêu cần đạt được.

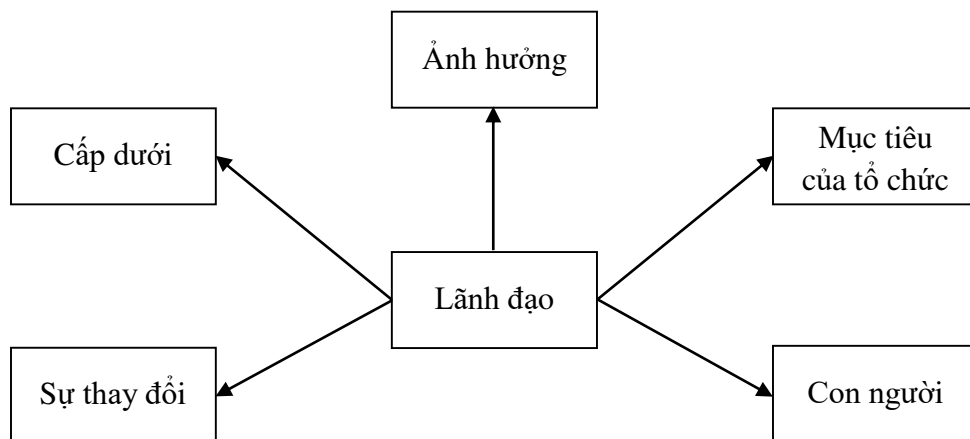
Theo Levine và Crom (1994), “lãnh đạo là lắng nghe, hỗ trợ và khuyến khích họ tham gia vào quá trình ra quyết định và giải quyết vấn đề. Đó là xây dựng đội ngũ và phát triển khả năng đưa ra các quyết định khéo léo”.

Lãnh đạo theo Fulani (2001) là về những rủi ro, tấn công theo một hướng mới, tạo ra tầm nhìn, khai thác trí tưởng tượng, thay đổi cách mọi người suy nghĩ về những gì được mong muốn, tạo hứng thú trong công việc với trẻ em và cộng đồng, xây dựng mối quan hệ mới và duy trì giá trị văn hoá hiện có.

Theo Armstrong (2003), lãnh đạo chỉ đơn giản là khả năng thuyết phục người khác sẵn lòng cư xử khác biệt để đạt được nhiệm vụ đặt ra cho họ với sự giúp đỡ của nhóm.

Theo Hill (2008), lãnh đạo là quá trình động viên, gây ảnh hưởng và chỉ đạo những người khác trong tổ chức làm việc hiệu quả trong việc theo đuổi các mục tiêu của tổ chức.

Lãnh đạo là quá trình ảnh hưởng của các nhà lãnh đạo và những người cấp dưới để đạt được các mục tiêu của tổ chức thông qua thay đổi (Lussier và Achua, 2009). Các tác giả cho rằng có năm yếu tố chính của định nghĩa này như minh họa trong hình 2.1.



Hình 2. 1. Các yếu tố chính của định nghĩa lãnh đạo

(Nguồn: Theo Lussier và Achua, 2009)

Theo Sundi (2013): “*Lãnh đạo là khả năng thuyết phục và vận động người khác làm việc cùng nhau như một đội dưới sự lãnh đạo của mình để đạt được một mục đích nhất định*” (trang 50).

Theo Kumar (2014): “*Lãnh đạo được định nghĩa là một quá trình mà một người ảnh hưởng đến người khác để đạt được một mục tiêu và chỉ đạo tổ chức theo cách làm cho nó gắn kết chặt chẽ và mạch lạc hơn*”. Những điều này được thực hiện thông qua việc áp dụng các thuộc tính lãnh đạo, chẳng hạn như niềm tin, giá trị, đạo đức, nhân cách, kiến thức và kỹ năng. Lãnh đạo là chia sẻ, gắn kết tầm nhìn, nguồn lực và giá trị để tạo ra sự thay đổi tích cực. Đó là khả năng xây dựng sự tự tin và nhiệt huyết trong quần chúng và tạo ra sự thôi thúc trong họ để được dẫn dắt.

Wammy và Swammy (2014) coi lãnh đạo là một quá trình ảnh hưởng xã hội, trong đó, lãnh đạo tìm kiếm sự tham gia tự nguyện của cấp dưới trong nỗ lực đạt được các mục tiêu của tổ chức và do đó một nhà lãnh đạo là người ủy thác hoặc ảnh hưởng đến người khác hành động để thực hiện mục tiêu.

Memon (2014) định nghĩa sự lãnh đạo là quá trình mà một cá nhân ảnh hưởng đến suy nghĩ, thái độ và hành vi của người khác bằng cách chịu trách nhiệm về việc định hướng cho công ty, những người khác nhìn thấy và hình dung điều gì đang xảy ra và tìm ra cách để duy trì nó.

Talat và cộng sự (2015) khẳng định rằng sự lãnh đạo là một quá trình rộng rãi, đòi hỏi quyền hạn, trách nhiệm và sự ủy quyền của quyền lực. Các nhà lãnh đạo giúp hướng dẫn và thuyết phục người cấp dưới của họ (nhân viên) nhằm đạt được các mục tiêu cá nhân và tổ chức. Do đó, phong cách lãnh đạo bao gồm tất cả các khía cạnh của việc giải quyết các vấn đề bên trong và bên ngoài một tổ chức: Xử lý hoặc giải quyết mâu thuẫn, giúp đỡ và hướng dẫn lực lượng lao động để đạt được và hoàn thành nhiệm vụ của họ và được xem như là một hình mẫu cho tất cả mọi người (Nguồn: Trường Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh, 2017).

2.1.1.3. Khái niệm phong cách lãnh đạo

Về cơ bản, mỗi nhà lãnh đạo có một hành vi khác nhau trong việc lãnh đạo những người cấp dưới và nó được gọi là “*Phong cách lãnh đạo*”.

Theo Likert (1961), phong cách lãnh đạo tập trung dựa trên lòng tin và sự tham gia. Ông lập luận rằng sự lãnh đạo dựa trên lòng tin có sự tham gia có thể mang lại sự hài lòng cho nhân viên và nâng cao hiệu quả tổ chức. Likert tiếp tục chỉ ra rằng nhà lãnh đạo làm việc như “*đường dẫn, ghim băng*” giữa các cấp tổ chức. Như vậy, nhà lãnh đạo có thể hành động như một người hỗ trợ cho tổ chức trong việc lập kế hoạch, điều phối, xác định nhu cầu của tổ chức ở các cấp khác nhau và chuyển những nhu cầu này thành công việc bằng cách thu được cam kết của nhân viên đối với các mục tiêu của tổ chức.

Có nhiều kiểu lãnh đạo khác nhau được sử dụng bởi những người đứng đầu các tổ chức, Shetty (1970) đã xác định được ba phong cách lãnh đạo: tự do, dân chủ và độc đoán. Shetty chỉ ra rằng phong cách dân chủ là có lợi cho cá nhân, nhóm và tổ chức.

Cuadrado và cộng sự (2007) mô tả phong cách lãnh đạo như là một tập hợp các hành vi/ kiểu mẫu phù hợp và đề xuất hai khía cạnh trong hành vi của lãnh đạo bao gồm: các nhà lãnh đạo theo định hướng công việc và các nhà lãnh đạo theo định hướng quan hệ.

Các nhà lãnh đạo tìm kiếm phong cách lãnh đạo hiệu quả nhất có thể thấy rằng một sự kết hợp của phong cách có hiệu quả là không có phong cách lãnh đạo nào là tốt nhất (Darling và Leffel, 2010).

Căn cứ vào những điều trên, nghiên cứu này thông qua định nghĩa về sự lãnh đạo của Hill (2008). Một nhân viên có hiệu quả làm việc cao là một nhân viên tập trung về kỳ vọng và mục tiêu tổ chức, cá nhân đó có xu hướng hiểu về kiến thức, thủ tục và quy trình làm việc.

Ứng dụng phong cách lãnh đạo được xác định bởi các nhà lãnh đạo của họ. Nếu áp dụng phong cách lãnh đạo tốt và có thể đưa ra một định hướng tốt cho cấp dưới, thì điều này sẽ tạo ra sự tự tin, động lực làm việc và sự hài lòng cho nhân viên, do đó sự hài lòng của nhân viên cũng sẽ ảnh hưởng đến hiệu suất của nhân viên tốt hơn, từ đó dẫn đến sự gắn kết với tổ chức của nhân viên mạnh mẽ hơn.

2.1.1.4. Lãnh đạo trong trường Đại học

Lãnh đạo là rất quan trọng đối với tất cả các tổ chức và các cơ sở giáo dục cũng không phải là ngoại lệ (Ogawa và Bossert, 1995; Seagren, 1993; Smith, 2002). Vấn đề này đã được Rowley (1997, trang 778) nêu rõ rằng: “*Sự lãnh đạo rất quan trọng trong các nhà quản lý các cấp trong giáo dục Đại học và không nên coi đó là sự duy trì duy nhất cho người quản*

lý cấp cao tương lai của các cơ sở giáo dục phụ thuộc vào việc phát triển kỹ năng lãnh đạo hiệu quả ở tất cả các cấp trong tổ chức”.

Inman (2007) đã tiến hành một nghiên cứu về cách các nhà lãnh đạo - học giả trong giáo dục Đại học và kết quả cho thấy bản chất lãnh đạo của các nhà lãnh đạo trong giáo dục đại học là phức tạp, đòi hỏi cao và cần phải có sự kết hợp của quản lý và kỹ năng lãnh đạo. Sự phát triển nghề nghiệp chính thức cho lãnh đạo tương đối ít gặp. Phần lớn những gì các nhà lãnh đạo làm là bất chước, tự học và có được trong suốt cuộc đời của họ.

Middlehurst và cộng sự (2009) đã có câu hỏi liệu có điều gì khác nhau về lãnh đạo trong giáo dục Đại học so với các tổ chức khác hay không. Họ cho rằng không có khía cạnh riêng biệt so với các tổ chức khác. Tuy nhiên, họ tin rằng có một số đặc điểm có tầm quan trọng lớn hơn trong giáo dục Đại học, ví dụ như bản chất phân cấp, văn hoá tự chủ và tính hợp nhất. Họ chỉ ra những căng thẳng giữa những người muốn duy trì đặc quyền và quyền lực quan liêu với những người mong muốn xây dựng các tổ chức ít cấu trúc và quản lý chặt chẽ hơn (Nguồn: Trường Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh, 2017).

Robson (2009) đề cập đến vấn đề lãnh đạo trong các trường đại học, các tổ chức nghiên cứu và các giá trị cốt lõi về “lãnh đạo tập thể” cho lãnh đạo trong các trường đại học. Tác giả nhấn mạnh rằng một nhà lãnh đạo trường học thực thụ cần phát triển và truyền đạt tầm nhìn rộng khắp trong trường Đại học, học cách lắng nghe, thuyết phục, truyền cảm hứng nhằm mục đích tạo ra một môi trường thúc đẩy quá trình ra quyết định hiệu quả. Tầm nhìn này phải được hỗ trợ bởi một kế hoạch toàn diện bao gồm sự đóng góp của càng nhiều nhân viên và giảng dạy càng tốt nhưng vẫn đủ linh hoạt để thích ứng với những thay đổi. Ngoài ra, các quyết định phải dựa trên bằng chứng xác định một đánh giá hiệu suất định lượng cần phải được đưa ra. Ông cũng đề nghị rằng tiền thù lao được liên kết với việc đạt được các tiêu chuẩn được đặt ra cho các chỉ số hoạt động chính. Đối với các trưởng khoa, phó chủ nhiệm, hiệu trưởng và phó giám đốc thì tiền thù lao phải minh họa cho hiệu quả chung của trường hoặc của khoa. Ông cũng nhấn mạnh rằng tính hợp nhất là một điều kiện tiên quyết cần thiết. Điều này là do tính đoàn kết được mô tả như là một sự giao tiếp hai chiều ở tất cả các mức độ trong môi trường Đại học, cả theo chiều dọc cũng như yêu cầu sự minh bạch của thông tin và mức độ cởi mở nhất định.

Koen và Bitzer (2010) lập luận rằng lãnh đạo cho dù là giao dịch hay chuyển đổi cũng có thể được xem như là chất keo gắn kết trong một trường đại học và chất keo này có thể định hướng, điều khiển và truyền cảm hứng cho toàn bộ cộng đồng đại học.

Căn cứ vào những lý do trên, Nghiên cứu chỉ chọn 3 phong cách lãnh đạo tiêu biểu phù hợp nhất trong môi trường giáo dục Đại học để nghiên cứu là: Phong cách lãnh đạo chuyển đổi, phong cách lãnh đạo giao dịch và phong cách lãnh đạo tự do.

2.1.1.5. Lý thuyết về chuyển đổi và giao dịch

Trong suốt 25 năm qua, có rất nhiều nghiên cứu đã xuất hiện xung quanh lý thuyết lãnh đạo chuyển đổi - giao dịch.

Các lý thuyết giao dịch tập trung vào vai trò giám sát, tổ chức và hoạt động của nhóm và họ lãnh đạo trên cơ sở một hệ thống khen thưởng và các hình phạt để đáp ứng các mục tiêu cụ thể. Loại giao dịch, dù là khen thưởng hay kỷ luật, phụ thuộc vào hiệu suất của nhân viên. Chan (2005) đã lý thuyết hóa các nhà lãnh đạo giao dịch thu hút sự tư lợi của cấp dưới. Các nhà lãnh đạo giao dịch cố gắng đáp ứng nhu cầu hiện tại của cấp dưới thông qua đàm phán và trao đổi. Cả lãnh đạo và những người dưới quyền đều tập trung vào việc đạt được mức độ thực hiện đàm phán.

Các lý thuyết chuyển đổi tập trung vào các kết nối được hình thành giữa các nhà lãnh đạo và những người cấp dưới. Sự lãnh đạo chuyển đổi là khả năng thúc đẩy những người cấp dưới của mình vượt lên trên những mục đích cá nhân của họ vì lợi ích to lớn của tổ chức (Bass, 1985, 2000; Murphy và Drodge, 2004). Bass (1985) đã lý thuyết hóa phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến từ các giá trị được định hình sâu từ bên của mỗi cá nhân mà không thể đàm phán và thu hút được ý nghĩa và giá trị đạo đức của cấp dưới. Bass tuyên bố có bốn loại hành vi lãnh đạo chuyển đổi, đó là: Ảnh hưởng lý tưởng (uy tín), động lực thúc đẩy, nhận xét cá nhân và kích thích trí tuệ.

Lãnh đạo chuyển đổi là một mô hình lãnh đạo mới thu hút sự chú ý của các học giả. Các khái niệm về sự lãnh đạo chuyển đổi và giao dịch là những cách tiếp cận phổ biến và hiện đại để hiểu được hiệu quả lãnh đạo. Lý thuyết lãnh đạo mới này bao gồm ba khía cạnh chính là sự chuyển đổi, giao dịch và lãnh đạo tự do.

Phong cách lãnh đạo chuyển đổi

Cách thức lãnh đạo chuyển đổi là thay đổi tầm nhìn của nhân viên, chuyển nó trở thành tầm nhìn tập thể nơi những người cấp dưới làm việc để đưa tầm nhìn đó vào thực tiễn. Nói cách khác, quá trình chuyển đổi có thể được nhìn thấy thông qua một số hành vi lãnh đạo chuyển đổi như: Thu hút được sự chú ý, ảnh hưởng lý tưởng, động lực thúc đẩy, kích thích trí tuệ và những phán xét cá nhân (Bass và Avolio, 2003).

Yukl (2006) tuyên bố rằng việc áp dụng phong cách lãnh đạo chuyển đổi có thể cải thiện hiệu suất làm việc vì phong cách lãnh đạo chuyển đổi muốn phát triển kiến thức và tiềm năng của nhân viên. Lãnh đạo với phong cách chuyển đổi mang lại cơ hội và sự tự tin cho cấp dưới để họ thực hiện nhiệm vụ phù hợp với suy nghĩ của họ và đạt được các mục tiêu của tổ chức.

Butler (1999) tuyên bố rằng nhà lãnh đạo biến đổi khuyến khích các cấp dưới có tầm nhìn, sứ mệnh và mục tiêu tổ chức, khuyến khích và thúc đẩy để thể hiện tối đa hiệu suất, kích thích các cấp dưới thực hiện hành động phê phán và giải quyết các vấn đề theo từng cá nhân.

Suharto (2005) cho rằng hành vi lãnh đạo chuyển đổi sẽ mang lại hiệu quả tích cực đáng kể để cải thiện và nâng cao chất lượng tâm lý của cấp dưới. Nhà lãnh đạo biến đổi chú ý đến cá nhân sẽ có khả năng chỉ đạo tầm nhìn và sứ mệnh của tổ chức, hỗ trợ tạo động lực, và tạo ra những phương cách mới để làm việc có hiệu quả từ đó tạo được sự gắn kết bền vững với tổ chức.

Phong cách lãnh đạo giao dịch

Lãnh đạo giao dịch là một phong cách lãnh đạo nhấn mạnh đến các giao dịch giữa các nhà lãnh đạo và cấp dưới. Bass và Avolio (2003) gợi ý rằng các đặc tính của sự lãnh đạo giao dịch bao gồm hai khía cạnh, đó là phần thưởng ngẫu nhiên và quản lý ngoại lệ. Phần thưởng khen thưởng là cách mà các nhà lãnh đạo thỏa thuận về công việc và phần thưởng hứa hẹn sẽ được nhận khi đạt được mục tiêu. Mặc dù quản lý ngoại lệ là lãnh đạo giám sát những sai lệch từ các tiêu chuẩn đã được thiết lập và có hành động khắc phục để đạt được mục tiêu của tổ chức.

Yulk (2006) khẳng định rằng phong cách lãnh đạo giao dịch là một trong những phong cách lãnh đạo nhấn mạnh vào giao dịch giữa các nhà lãnh đạo và cấp dưới. Lãnh đạo giao dịch thúc đẩy và ảnh hưởng đến cấp dưới bằng cách trao đổi phần thưởng với hiệu quả làm việc xuất sắc. Trong một giao dịch, cấp dưới được hứa sẽ được thưởng khi có thể hoàn thành nhiệm vụ của mình theo các thỏa thuận. Nói cách khác, người lãnh đạo khuyến khích các cấp dưới làm việc.

Các kiểu lãnh đạo giao dịch có thể ảnh hưởng tích cực hoặc tiêu cực đến hiệu suất do nó phụ thuộc vào đánh giá nhân viên. Hiệu quả tích cực có thể xảy ra khi nhân viên đánh giá khả năng lãnh đạo giao dịch một cách tích cực và một tác động tiêu cực có thể xảy ra nếu nhân viên nghĩ rằng phong cách lãnh đạo giao dịch không thể tin tưởng bởi vì lãnh đạo không giữ lời hứa, không trung thực hoặc không minh bạch.

Phong cách lãnh đạo tự do

Khả năng dẫn dắt của lãnh đạo phụ thuộc vào các yếu tố tình huống khác nhau, bao gồm cả phong cách ưa thích của nhà lãnh đạo. Nhiều nhà nghiên cứu đã thử nghiệm và đã tìm thấy phong cách lãnh đạo tự do là phù hợp và đáng tin cậy để giải thích làm thế nào để đạt được hiệu quả lãnh đạo. Phong cách lãnh đạo tự do nhấn mạnh tầm quan trọng của việc tập trung vào mối quan hệ cá nhân giữa phong cách của nhà lãnh đạo với nhu cầu của các tình huống và nhân viên khác nhau.

Kerns (2004), thảo luận về mối quan hệ giữa giá trị của các nhà lãnh đạo và tổ chức, nghiên cứu của ông đã hỗ trợ rất nhiều cho phong cách tự do trong kinh doanh bằng việc xóa bỏ khoảng cách giữa người sử dụng lao động và nhân viên của mình. Phong cách lãnh đạo tự do sẽ tạo ra một môi trường tích cực thông qua đó nhân viên và người sử dụng lao động cảm thấy như một gia đình bất kể vị trí của họ như thế nào.

Kiểu lãnh đạo này được xem là kém hiệu quả nhất. Các thành viên của nhóm này có khả năng tạo ra nhiều yêu cầu đối với lãnh đạo của họ, cho thấy ít sự hợp tác và không hiệu quả. Các nhà lãnh đạo phân cấp cung cấp ít hoặc không có hướng dẫn cho các thành viên trong nhóm và giao quyền quyết định cho các thành viên trong nhóm. Mặc dù phong cách này có thể có hiệu quả trong trường hợp các thành viên trong nhóm có trình độ cao trong lĩnh vực chuyên môn, nhưng nó thường dẫn đến các vai trò không được xác định rõ ràng và thiếu động lực (Belias và cộng sự, 2015).

Dưới phong cách lãnh đạo tự do, theo Kumar (2015), quyền tự do tối đa được cho phép đối với cấp dưới. Họ được tự do trong việc quyết định các chính sách và phương pháp của mình và đưa ra các quyết định độc lập.

Đây là phong cách lãnh đạo được cho rằng để đạt được hiệu quả nhất phải phụ thuộc vào khả năng cho phép và mức độ tự do của nhân viên trong việc quản lý bất kỳ phong cách lãnh đạo nào. Ngoài ra, có nhiều nghiên cứu liên quan đến mối quan hệ tự chủ tích cực và quản lý hiệu quả (Nguồn: Trường Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh, 2017).

2.1.1.6. Đo lường của các phong cách lãnh đạo

Các thành phần của phong cách lãnh đạo giao dịch

Bốn thành phần của lãnh đạo giao dịch theo Bass (1990; 1999) là:

- Phần thưởng ngẫu nhiên (CR): Các nhà lãnh đạo giải thích sự mong đợi của họ, cung cấp các nguồn lực cần thiết, đặt ra các mục tiêu chia sẻ và nối kết họ với những phần thưởng khác nhau để làm tốt.
- Quản lý ngoại lệ tích cực (MBEA): Ở đây các nhà lãnh đạo quy định các quy tắc và tiêu chuẩn. Hơn nữa, họ quan sát công việc của nhân viên, theo dõi sai lệch và có hành động khắc phục khi xảy ra lỗi hoặc sai sót.
- Quản lý ngoại lệ tiêu cực (MBEP): Các nhà lãnh đạo không can thiệp cho đến khi vấn đề xảy ra.
- Tự do hành động (LF): Nhà lãnh đạo từ bỏ trách nhiệm và tránh đưa ra những quyết định khiến nhân viên không có sự chỉ đạo

Thành phần của yếu tố “Phong cách lãnh đạo giao dịch” trong bài nghiên cứu sẽ gồm: “*Quản lý ngoại lệ tích cực*”, “*Phần thưởng ngẫu nhiên*”.

Các thành phần của phong cách lãnh đạo chuyển đổi

Theo Nawaz (2010) và Robbins (2005), phong cách lãnh đạo chuyển đổi gồm có 4 thành phần:

- Sự ảnh hưởng lý tưởng (II): Các nhà lãnh đạo hành động theo cách mà họ có thể được coi như là hình mẫu của những người mà họ lãnh đạo. Họ được ngưỡng mộ, tôn trọng và đáng tin cậy. Những nhà lãnh đạo này sẵn sàng chấp nhận rủi ro và

họ được mô tả như là những người có khả năng đặc biệt, kiên trì và quyết đoán. Họ có tiêu chuẩn đạo đức cao và có thể tin cậy để làm điều đúng đắn.

- Động lực thúc đẩy (IM): Những nhà lãnh đạo này gọi lên tinh thần đồng đội và thể hiện sự nhiệt tình và lạc quan. Họ liên kết với những người theo họ trong việc xác định tình trạng công việc mong muốn trong tương lai tạo ra cam kết cho các mục tiêu và tầm nhìn chung.
- Khuynh hướng Trí tuệ (SI): Các nhà lãnh đạo chuyển đổi khuyến khích những người theo của mình sáng tạo và sáng tạo bằng cách tạo ra một môi trường mà họ buộc phải suy nghĩ về những vấn đề cũ theo những cách mới. Sai lầm không bị công khai chỉ trích.
- Thẩm định Cá nhân (IC): Các nhà lãnh đạo đóng vai trò cố vấn và huấn luyện viên. Cách giao tiếp 2 chiều là thường xuyên và sự khác biệt được chấp nhận. Họ tôn trọng những mong muốn cá nhân và nhu cầu cá nhân. Họ cũng giao nhiệm vụ khác nhau để phát triển các kỹ năng theo từng nhiệm vụ.

Vì vậy, các thành phần trong yếu tố “Lãnh đạo chuyển đổi” sẽ gồm có: “*Ảnh hưởng lý tưởng*”, “*Động lực thúc đẩy*”, “*Khuynh hướng trí tuệ*” và “*Thẩm định cá nhân*”.

Các thành phần của phong cách lãnh đạo tự do

Phong cách lãnh đạo tự do đôi khi được coi là không có vai trò lãnh đạo (Aydin và cộng sự, 2013; Bass, 1990; Lam và O’Higgins, 2011) hoặc lãnh đạo phá hoại (Skogstad và các cộng sự, 2007). Đơn giản là với sự lãnh đạo tự do này thì không có sự liên kết giữa các nhà lãnh đạo và những người theo họ. Các nhà lãnh đạo này tránh trách nhiệm, không chăm sóc các nhu cầu của những người cấp dưới, không cung cấp sự phản hồi và trì hoãn việc ra quyết định (Bass và Riggio, 2006).

Như vậy, thành phần của yếu tố “Phong cách lãnh đạo tự do” trong bài nghiên cứu sẽ gồm: “*Tránh trách nhiệm*”, “*Không quan tâm nhu cầu nhân viên*”, “*Không phản hồi*” và “*Trì hoãn việc ra quyết định*”.

2.1.2. Sự hài lòng trong công việc

Khái niệm sự hài lòng trong công việc

Sự hài lòng trong công việc đang trở thành một vấn đề rất quan trọng đối với tổ chức vì lý thuyết sự hài lòng của công việc như là một loạt các nhận thức cá nhân sẽ ảnh hưởng đến thái độ và hành vi của cá nhân thực hiện công việc của mình. Mức độ hài lòng công việc của nhân viên cao thì tổ chức sẽ không chỉ có lợi mà còn là các yếu tố chính để đạt được các mục tiêu của tổ chức. Sự hài lòng trong công việc là một tập hợp các cảm xúc cá nhân về nhận thức về môi trường làm việc dễ chịu hoặc khó chịu và công việc đã làm (Barney và Griffin, 1992). Sự hài lòng trong công việc là sự kết hợp của những mong đợi của một người phát sinh và phần thưởng được trao từ công việc. Điều này chỉ ra rằng sự hài lòng công việc liên quan chặt chẽ đến các khía cạnh của pháp lý, gắn kết tâm lý giữa các cá nhân với các tổ chức và động lực cá nhân, các khía cạnh trong công việc theo mong muốn và mong muốn của cá nhân (Davis và Newstrom, 1993).

Sự hài lòng công việc được đo bằng năm chỉ số, đó là: Sự hài lòng với công việc, sự hài lòng với môi trường công việc, sự hài lòng với cấp trên, chính sách, sự hài lòng với mức lương và sự hài lòng với các đồng nghiệp (Kreitner và Kinicki, 2008); Wang và cộng sự, 2012; Khan và cộng sự, 2012).

Gắn kết với tổ chức được xác định như một thước đo về giá trị của nhân viên với tổ chức cũng như là chỉ số đo lường sự trung thành của nhân viên với tổ chức. Gắn kết của nhân viên trong tổ chức cũng đã thảo luận về sự gắn gũi của nhân viên với các tổ chức nơi họ đang ở và phản ánh sức mạnh của sự cam kết và sự trung thành của nhân viên với tổ chức. Mức độ tham gia và lòng trung thành bị ảnh hưởng mạnh bởi phạm vi công việc được tính cho nhân viên theo kỳ vọng của họ (McKenna, 2004).

Sự hài lòng phụ thuộc vào từng quốc gia, từng thành phố khác nhau trên thế giới. Theo Mwamwenda (1995), có khoảng 50% lao động nông thôn ở Nam Phi không hài lòng với điều kiện làm việc của họ; một nghiên cứu khác khảo sát 13.832 nhân công ở 23 quốc gia của Cục quản lý Thực phẩm và Dược phẩm Hoa kỳ (gọi tắt là FDA) trong năm 2007 cho thấy rằng, các nhân viên ở Anh Quốc và Ai-len là hài lòng nhất và Châu Á nằm trong số khu vực có chỉ số hài lòng thấp nhất (Yahaya và cộng sự, 2012). Bên cạnh đó, dựa trên cuộc khảo sát của 21 quốc gia, công nhân ở Đan Mạch là có chỉ số hài lòng cao nhất và Anh Quốc đứng thứ 14 (Sousa-Poza, 2000). Ngoài ra, điều kiện làm việc tốt, an toàn hoặc ổn định và thoải mái có tác động tích cực với sự hài lòng công việc (Yahaya và cộng sự, 2012).

Một cuộc điều tra đã được tiến hành dựa trên mối quan hệ giữa các yếu tố môi trường và sự hài lòng công việc mà có ảnh hưởng đến sự khó chịu của nhân viên trong 4 công ty sản xuất ở Malaysia. Các phát hiện cho thấy có sự tương quan giữa môi trường và sự hài lòng trong công việc (Ismail và cộng sự, 2010).

Dựa trên một nghiên cứu được thực hiện bởi Eskildsen và cộng sự (2004), nghiên cứu 9.623 nhân viên từ các hộ gia đình được lựa chọn ngẫu nhiên ở các nước Bắc Âu (Na Uy, Thụy Điển, Đan Mạch, Phần Lan). Kết quả phát hiện rằng, các nhân viên Đan Mạch được cho là hài lòng nhất và không có sự khác biệt giữa giới tính về sự hài lòng công việc ở các nước thuộc khu vực này.

Đo lường sự hài lòng trong công việc

Theo McCormick và Ilgen (1985), các chỉ số về sự hài lòng công việc rất phức tạp. Locke (1976) đã trình bày một bản tóm tắt các thành phần đóng góp đáng kể vào sự hài lòng công việc của nhân viên. Các thành phần cụ thể biểu thị các đặc tính liên kết với mức độ hài lòng với công việc là:

- Bản chất của chính công việc
- Tiền lương
- Thăng tiến
- Điều kiện làm việc
- Sự giám sát của quản lý
- Đồng nghiệp

Bản chất của chính công việc

Bản chất của công việc do nhân viên thực hiện có tác động đáng kể đến mức độ thỏa mãn công việc của họ. Theo Luthans (1992), nhân viên nhận được sự hài lòng từ công việc đó là thú vị và đầy thách thức từ chính bản chất công việc mà họ thực hiện. Landy (1989), ủng hộ công việc mà thú vị với bản thân nhân viên có thể sẽ góp phần làm hài lòng công việc.

Tương tự, nghiên cứu của Eby và Freeman (1999) cũng cho thấy rằng, đa dạng công việc có thể tạo điều kiện cho sự hài lòng trong công việc. Điều này dựa trên quan điểm cho rằng đa dạng về kỹ năng có ảnh hưởng mạnh đến sự hài lòng công việc, ngụ ý rằng sự đa dạng của các kỹ năng mà nhân viên có thể sử dụng được trong công việc của họ càng cao mức độ hài lòng của họ càng tăng (Ting, 1997).

Sharma và Bhaskar (1991) đưa ra giả thuyết rằng ảnh hưởng quan trọng nhất đến sự hài lòng công việc của một người làm việc kinh doanh đến từ bản chất của công việc do tổ chức giao cho người đó. Họ tuyên bố rằng nếu công việc đòi hỏi đầy đủ đa dạng, thách thức, sự thận trọng và phạm vi sử dụng khả năng và kỹ năng của mình, nhân viên thực hiện công việc có thể sẽ đạt được sự hài lòng trong công việc.

Tiền lương

Là khoản tiền được chi trả cho mỗi cá nhân cho công việc mà họ thực hiện. Thù lao và thu nhập là yếu tố nhận thức phức tạp và đa chiều trong sự hài lòng công việc.

Theo Luthans (1998), lương không chỉ hỗ trợ người dân để đạt được nhu cầu cơ bản của họ mà còn phải đáp ứng nhu cầu cao hơn của con người.

Nghiên cứu trước đây của Voydanoff (1980) đã chỉ ra rằng khoản chi trả bằng tiền là một trong những biến quan trọng trong việc giải thích sự hài lòng công việc.

Nghiên cứu của Bull (2005) cho thấy mức lương ảnh hưởng đến sự hài lòng công việc.

Mức lương được coi là đặc điểm cá nhân của nhân viên, là bằng chứng đáng kể và cũng như một minh họa từ sự kết hợp của mức lương và lợi ích khác nhau (Heneman III và Schwab, 1985). Mức lương cũng có liên quan với sự hài lòng tổng thể về thanh toán và hiệu suất tổ chức tổ chức.

Sự giám sát của quản lý

Nhiều nghiên cứu chỉ ra rằng chất lượng của mối quan hệ giám sát - cấp dưới sẽ có một ảnh hưởng tích cực, đáng kể đến mức độ hài lòng công việc của nhân viên trên tổng thể. Các kết quả tương tự được báo cáo bởi Billingsley và Cross (1992) cũng như Cramer (1993). Các nhà nghiên cứu này thường cho rằng sự không hài lòng với quản lý, giám sát là một yếu tố tiên đoán đáng kể sự không hài lòng công việc. Các phát hiện trên được xác nhận bởi nghiên cứu của Staudt (1997) dựa trên các nhân viên làm công tác xã hội, trong đó nghiên cứu phát hiện ra rằng những người được khảo sát trả lời hài lòng với giám sát thì có nhiều khả năng sẽ hài lòng với công việc của họ trên tổng thể. Chieffo (1991) cũng cho rằng những người giám sát cho phép nhân viên của họ tham gia vào những quyết định ảnh hưởng đến công việc của họ sẽ làm tăng mức độ sự thỏa mãn của nhân viên.

Thăng tiến

Cơ hội của nhân viên để thăng tiến cũng có thể ảnh hưởng đến sự hài lòng công việc (Landy, 1989; Larwood, 1984; Moorhead và Griffen, 1992; Kinicki và Vecchio, 1994).

Robbins (1998) khẳng định lại rằng thăng tiến tạo cơ hội cho sự phát triển cá nhân, tăng trách nhiệm và gia tăng địa vị xã hội.

Bull, (2005) đưa ra nhiều giả định có sự hài lòng khi họ tin rằng triển vọng tương lai của họ là tốt đẹp. Điều này có thể chuyển thành cơ hội cho sự tiến bộ và tăng trưởng trong môi trường làm việc hiện tại của họ, hoặc tăng cường cơ hội tìm việc làm thay thế. Tác giả cũng cho rằng nếu mọi người cảm thấy rằng họ có ít cơ hội để tiến bộ trong nghề nghiệp, sự hài lòng công việc của họ có thể giảm.

Theo MaComick và Ilgen (1985), sự hài lòng của nhân viên với các cơ hội thăng tiến sẽ phụ thuộc vào một số yếu tố, bao gồm xác suất nhân viên sẽ được thăng cấp, cũng như cơ sở và sự công bằng của các cơ hội thăng tiến.

Hơn nữa, không phải tất cả nhân viên đều muốn được thăng chức. Lý do liên quan đến thực tế là việc thăng chức đòi hỏi nhiều trách nhiệm và nhiệm vụ có tính phức tạp hơn, mà các cá nhân có thể tự cho là chưa được chuẩn bị tốt. Nếu nhân viên cảm nhận chính sách thăng tiến là không công bằng, nhưng họ mong muốn được thăng tiến, họ vẫn có thể được hài lòng.

Đồng nghiệp

Nghiên cứu (Mowday và Sutton, 1993), cho thấy rằng sự hài lòng công việc liên quan đến cơ hội để tương tác với những người khác trong công việc của nhân viên. Các nghiên cứu cho thấy rằng cơ hội tương tác tốt hơn thì mức độ hài lòng công việc càng cao (Wharton và Baron, 1991).

Theo Staudt (1997), các quan hệ xã hội như vậy tạo thành một phần quan trọng của “Bầu không khí xã hội” trong nơi làm việc và cung cấp một môi trường trong đó nhân viên có thể trải nghiệm ý nghĩa và sự khẳng định cá nhân.

Khi sự gắn kết hiển nhiên trong một nhóm công việc, nó thường dẫn đến hiệu quả trong một nhóm và công việc trở nên thú vị hơn. Tuy nhiên, nếu tình huống ngược lại tồn tại và các đồng nghiệp rất khó làm việc, điều này có thể có tác động tiêu cực đến sự hài lòng trong công việc.

Tác động của tình bạn trên các kết quả tại nơi làm việc được thể hiện bằng những kết quả chỉ ra rằng cơ hội hữu nghị có liên quan với sự gia tăng sự hài lòng công việc, sự tham gia vào công việc của tổ chức và sự gắn kết.

Điều kiện làm việc

Điều kiện làm việc là một yếu tố khác có ảnh hưởng vừa phải đối với sự hài lòng công việc của nhân viên (Luthans, 1992; Moorhead và Griffen, 1992).

Theo Luthans (1998), nếu một người làm việc trong một môi trường thân thiện và sạch sẽ, họ sẽ dễ dàng làm việc hơn. Nếu ngược lại họ sẽ cảm thấy khó khăn để hoàn thành nhiệm vụ.

Vorster (1992) cho rằng, điều kiện làm việc chỉ có thể có tác động đáng kể đến sự hài lòng công việc khi mà các điều kiện làm việc hoặc là rất tốt hoặc cực kỳ xấu (Nguồn: Trường Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh, 2017).

Trong khuôn khổ của bài nghiên cứu, các thành phần của yếu tố “Hài lòng công việc” mà tác giả sử dụng gồm: “*Bản chất của chính công việc*”, “*Tiền lương*”, “*Thăng tiến*”, “*Điều kiện làm việc*”, “*Sự giám sát của quản lý*” và “*Đồng nghiệp*”.

2.1.3. Gắn kết với tổ chức của nhân viên

Khái niệm sự gắn kết với tổ chức

Sự gắn kết với tổ chức đã được nghiên cứu trong khu vực công, tư nhân và phi lợi nhuận và gần đây trên phạm vi quốc tế. Nghiên cứu ban đầu tập trung vào việc xác định khái niệm trong khi nghiên cứu hiện tại tiếp tục xem xét gắn kết của tổ chức thông qua hai cách tiếp cận phổ biến: Thái độ liên quan đến gắn kết và các hành vi liên quan đến gắn kết.

Trong ba mươi năm qua, đã có một loạt các tiền đề và kết quả nghiên cứu về sự gắn kết với tổ chức (Shore và Wayne, 1993; Hunt và Morgan, 1994). Hơn nữa, Batemen và Strasser (1984) đưa ra lý do nghiên cứu về gắn kết với tổ chức có liên quan đến “*Hành vi của nhân viên và hiệu quả hoạt động; Thái độ, cảm xúc và nhận thức như sự hài lòng công việc; Đặc điểm của công việc và vai trò của nhân viên như trách nhiệm; Đặc điểm cá nhân của người lao động như tuổi, thời gian làm việc*”.

Nhiều định nghĩa về gắn kết với tổ chức được tìm thấy trong các tài liệu. Cách gắn kết của nhân viên được xác định tùy thuộc vào cách tiếp cận sự gắn kết mà người đó tuân thủ.

Hunt và Morgan (1994) tuyên bố rằng, gắn kết với tổ chức đã được xác định rõ ràng trong hoạt động như: *“Tính đa chiều, liên quan đến lòng trung thành của nhân viên với tổ chức, sẵn sàng nỗ lực thay mặt cho tổ chức, mức độ phù hợp với mục tiêu và giá trị với tổ chức và ham muốn để duy trì tư cách thành viên”*.

Khi xem xét gắn kết của nhân viên trong một tổ chức, đó là sức mạnh tương đối của từng cá nhân tham gia vào một tổ chức cụ thể. Liên quan đến điều này, Allen và Meyer (1990) xác định, gắn kết của nhân viên như một trạng thái tâm lý đặc trưng cho mối quan hệ của nhân viên với tổ chức và có ý nghĩa cho việc quyết định tiếp tục làm việc với tổ chức. Tương tự như vậy, Meyer và Becker (2004), đã xác định một nhân viên gắn kết với tổ chức là *“Ở với một tổ chức, tham gia làm việc thường xuyên, cả ngày và nhiều hơn, bảo vệ tài sản của công ty và tin tưởng vào các mục tiêu tổ chức”*. Nhân viên này đóng góp tích cực cho tổ chức vì gắn kết với tổ chức. Nghiên cứu cho thấy rằng cá nhân và tổ chức bị ảnh hưởng xấu khi gắn kết thấp và cả hai đều có lợi khi gắn kết cao (Brockner và cộng sự, 1992). Sự gắn kết về tổ chức có liên quan đến sự hài lòng, hiệu quả hoạt động và khả năng thích ứng của tổ chức (Lok và Crawford, 1999; Meyer và Becker, 2004), cũng như giảm sự vắng mặt và doanh thu của nhân viên (Lo và cộng sự, 2010).

Đo lường sự gắn kết với tổ chức của nhân viên

Lý thuyết cơ bản nhất về gắn kết với tổ chức của nhân viên là khái niệm của Allen và Meyer. Lý thuyết này khác với những người khác trong bản chất của trạng thái tâm lý được mô tả. Họ xác định ba khía cạnh của cam kết của nhân viên: Tình cảm, sự liên tục và gắn kết mang tính quy phạm. Gắn kết chuẩn là một khía cạnh tương đối mới của gắn kết tổ chức được xác định so với những nghiên cứu trước đây (Allen và Meyer, 1990). Sự gắn kết có ý nghĩa đề cập đến sự gắn kết tình cảm của nhân viên, tham gia vào tổ chức và xác định mục tiêu cùng với tổ chức. Gắn kết chịu ảnh hưởng của ba khía cạnh như sự hình thành mối liên kết tình cảm với một tổ chức, nhận dạng và mong muốn duy trì là thành viên của tổ chức (Allen và Meyer, 1990; Meyer và cộng sự, 2004).

Gắn kết có ảnh hưởng cũng dựa trên thái độ và trong tình huống mà nhân viên thấy mình là một phần của tổ chức. Những cá nhân có mức độ gắn kết cao về tình cảm tiếp tục làm việc vì họ mong muốn. Do đó, điều quan trọng là các tổ chức phải có nhân viên cảm thấy

gắn kết tình cảm vì sự gắn kết cảm xúc mạnh mẽ có nghĩa là nhân viên sẵn sàng ở lại trong tổ chức và chấp nhận các mục tiêu và giá trị của của công ty (Allen và Meyer, 1990).

Gắn kết liên tục là một gắn kết tình huống bắt nguồn từ nhu cầu của nhân viên để ở lại trong tổ chức. Sự gắn kết tình huống ở đây đề cập đến nhận thức về các phí tổn liên quan đến việc rời bỏ tổ chức cũng như sự sẵn sàng để ở trong một tổ chức vì sự đầu tư mà nhân viên có với các khoản đầu tư “không thể chuyển nhượng”. Các khoản đầu tư không được chuyển nhượng bao gồm những thứ như: Nghỉ hưu, các mối quan hệ với nhân viên khác, hoặc những thứ tình cảm đặc biệt của tổ chức (Allen và Meyer, 1990; Brockner và cộng sự, 1992).

Gắn kết với tổ chức được xác định như một thước đo về sức mạnh của việc xác định giá trị của nhân viên đối với tổ chức cũng như ngược lại. Gắn kết tổ chức cũng đang trở thành một chỉ số tốt hơn cho nhân viên muốn ở lại trong công việc của mình hoặc muốn rời khỏi. Gắn kết của nhân viên trong tổ chức cũng đã được đề cập như là sự gắn gũi của nhân viên với tổ chức nơi họ đang làm việc và cũng phản ánh sức mạnh của sự gắn kết dẫn đến sự trung thành của nhân viên với tổ chức. Mức độ tham gia và lòng trung thành bị ảnh hưởng mạnh bởi phạm vi công việc được tính cho nhân viên theo mong đợi của họ (McKenna, 2004).

Về cơ bản, nhân viên muốn đóng góp vào việc đạt được các mục tiêu của tổ chức. Đo lường cam kết tổ chức được mô tả thông qua: Tự hào trong tổ chức, sự quan tâm đến tổ chức, trung thành, tin tưởng, hạnh phúc và thấu hiểu (Meyer và Allen, 1991; Shepperd và Mathews, 2000). Điều này làm tăng mong muốn của họ đạt được mục tiêu của tổ chức và động lực duy trì tổ chức (Raju và Srivastava, 1994).

Gắn kết với tổ chức cũng được định nghĩa là niềm tin của một nhân viên trong các mục tiêu và giá trị của một tổ chức và mong muốn ở lại với tổ chức đó (Mowday và cộng sự 1982). Robbins (2005) cũng có một định nghĩa cam kết về tổ chức tương tự, điều kiện mà nhân viên xác định với tổ chức, mục tiêu và mong muốn tiếp tục là một thành viên của tổ chức đó.

Theo Mowday và các cộng sự (1979): *“Gắn kết của tổ chức là tin tưởng và chấp nhận các mục tiêu và giá trị của tổ chức; Một sự sẵn sàng để thực hiện nỗ lực đáng kể thay mặt cho tổ chức; Và mong muốn mạnh mẽ để duy trì tư cách thành viên của tổ chức”*.

Porter và cộng sự (1974) tuyên bố rằng gắn kết tổ chức có 3 thành phần chính là: Gắn kết giá trị: tin tưởng vào nhân viên, chấp nhận và cam kết với mục tiêu và giá trị của tổ chức;

Gắn kết nỗ lực: nhân viên thể hiện nỗ lực rất cao đối với một tổ chức; Gắn kết ở lại: nhân viên muốn tiếp tục là một phần của tổ chức. Theo Porter và cộng sự (1974); Mowday và cộng sự (1982) mức độ hợp tác tổ chức và quản lý mà nhân viên cảm thấy, sự tham gia của họ trong việc ra quyết định, phong cách lãnh đạo và văn hoá tổ chức ảnh hưởng đến việc nhân viên có gắn kết tổ chức cao hay thấp.

Vì những căn cứ trên, yếu tố “Gắn kết với tổ chức” trong bài nghiên cứu sẽ gồm các thành phần như sau: “*Tự hào về tổ chức*”, “*Quan tâm đến tổ chức*”, “*Trung thành với tổ chức*”, “*Tin tưởng đối với tổ chức*”, “*Hạnh phúc*” và “*Thấu hiểu*”.

2.1.4. Mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo, hài lòng công việc và gắn kết với tổ chức

Lãnh đạo và sự hài lòng trong công việc đóng một vai trò quan trọng trong việc tạo ra và duy trì hiệu quả của một tổ chức. Mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo và sự hài lòng công việc đã nghiên cứu rất nhiều. Hiểu được mối quan hệ này có thể giúp tiết lộ các nguyên nhân cơ bản của sự hài lòng hoặc không hài lòng với công việc. Các chiến lược có thể phát triển để cải thiện sự hài lòng công việc tổng thể giữa các nhân viên. Các khía cạnh khác nhau của các phong cách lãnh đạo có thể dẫn đến sự hài lòng. Nhiều người cho rằng phong cách lãnh đạo cần phải thích ứng với tình hình nhằm giảm sự không hài lòng của nhân viên.

Wexley và Yukl (1984), chỉ ra rằng nếu nhân viên tin tưởng vào lãnh đạo của họ, nó sẽ dẫn đến những kết quả tích cực cho tổ chức do sự phản ánh của lãnh đạo về nhân viên của họ đối với thái độ tích cực của nhân viên đối với công việc và các điều kiện trong môi trường làm việc. Sự đáp ứng của nhân viên đối với các nhà lãnh đạo của họ thường dựa vào đặc điểm của nhân viên cũng như của các nhà lãnh đạo.

Theo Meyer và cộng sự (2002), sự hài lòng công việc là một yếu tố quyết định sự gắn kết của tổ chức. Sự hài lòng trong công việc và gắn kết tổ chức tập trung vào cảm xúc và ý nghĩ của nhân viên đối với công việc và tổ chức của họ. Sự khác biệt chính giữa gắn kết tổ chức và sự hài lòng trong công việc là mặc dù gắn kết tổ chức có thể được mô tả như là phản ứng cảm xúc mà nhân viên có về tổ chức của mình; Sự hài lòng công việc là những phản ứng mà nhân viên có về bất kỳ công việc nào. Người ta tin rằng hai biến này có liên kết chặt chẽ với nhau.

Nói cách khác, trong khi nhân viên có những cảm xúc tiêu cực đối với tổ chức, các giá trị và mục tiêu của tổ chức từ đó có thể làm cho anh ta không hài lòng với công việc mà anh ta có trong tổ chức. Các nhà nghiên cứu về khía cạnh này tin rằng định hướng của nhân viên về một công việc cụ thể chắc chắn sẽ dẫn đến định hướng đối với toàn bộ tổ chức.

Thông thường, các nhà nghiên cứu đã kết hợp quan điểm này với giả thuyết hệ số so với cam kết của tổ chức, sự hài lòng công việc thay đổi trực tiếp và ngay tức thì với thay đổi điều kiện làm việc (Mowday và cộng sự, 1982).

Tương tự, nếu nhân viên rất hài lòng với công việc, đồng nghiệp, trả lương và giám sát của quản lý, xác suất cao hơn là họ cam kết với tổ chức hơn là sự không hài lòng. Hai khái niệm này rất quan trọng vì sự hài lòng và gắn kết trong công việc là những yếu tố chính quyết định doanh thu, hiệu quả hoạt động và năng suất làm việc của nhân viên (Opkara, 2004). Các nhân viên được gắn kết và hài lòng thường có năng suất cao đóng góp vào năng suất chung của tổ chức (Samad, 2007).

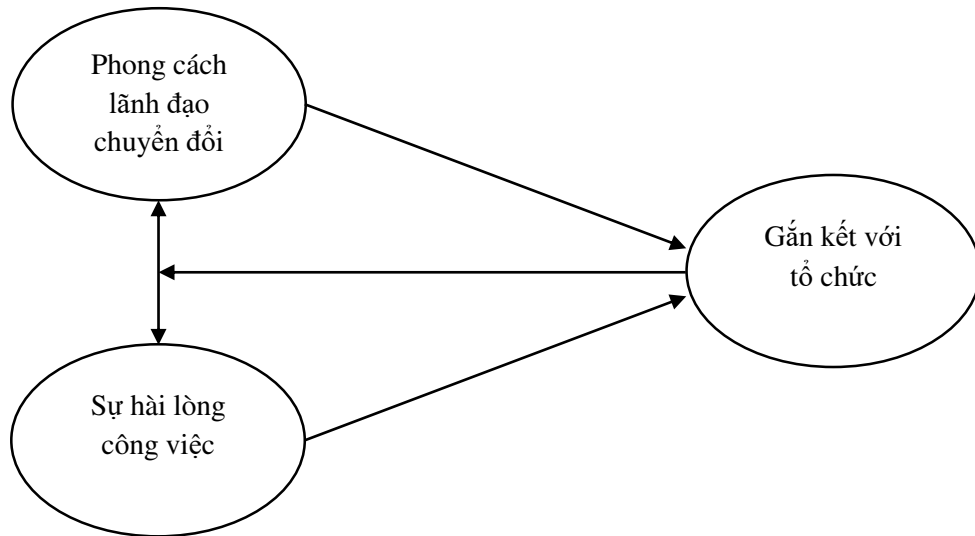
2.2. CÁC NGHIÊN CỨU TRƯỚC ĐÂY

2.2.1. “Mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyển đổi, sự hài lòng công việc và gắn kết tổ chức”, nghiên cứu của Shurbagi (2014)

Có nhiều tài liệu học thuật cho rằng, phong cách lãnh đạo biến đổi là một tính năng trung tâm trong hoạt động của tổ chức trong khi sự hài lòng công việc và gắn kết tổ chức về mặt lý thuyết và thực nghiệm liên quan đến hiệu quả tổ chức. Nhiều tác giả cũng cho rằng mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyển đổi, sự hài lòng công việc và gắn kết tổ chức là khác nhau. Trong một số nghiên cứu khẳng định mối quan hệ giữa các biến này là mối quan hệ tích cực trong khi các nghiên cứu khác chỉ ra mối quan hệ giữa họ là mối quan hệ tiêu cực. Nghiên cứu này đã cố gắng nghiên cứu mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyển đổi, sự hài lòng công việc và gắn kết với tổ chức và ảnh hưởng của gắn kết tổ chức như là một biến số trung gian trong mối quan hệ này trong ngành Dầu khí ở Libya.

Phương pháp khảo sát định lượng đã được áp dụng và bốn giả thuyết đã được thử nghiệm với mẫu là 280 nhân viên trong ngành dầu khí ở Libya được chọn để trả lời bản câu hỏi. Phần mềm SPSS được sử dụng để phân tích dữ liệu thu thập được dựa trên số liệu thống kê mô tả (trung bình, độ lệch chuẩn, tỷ lệ%, tương quan và hồi quy bội). Các kết quả thực nghiệm chỉ ra rằng: Gắn kết với tổ chức có ảnh hưởng đến mối quan hệ giữa phong cách lãnh

đạo chuyển đổi và sự hài lòng trong công việc; Mỗi quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyển đổi, sự hài lòng công việc và gắn kết tổ chức là mối quan hệ tích cực trong ngành dầu khí ở Libya.



Hình 2. 2. Mô hình “Mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyển đổi, sự hài lòng công việc và gắn kết tổ chức”

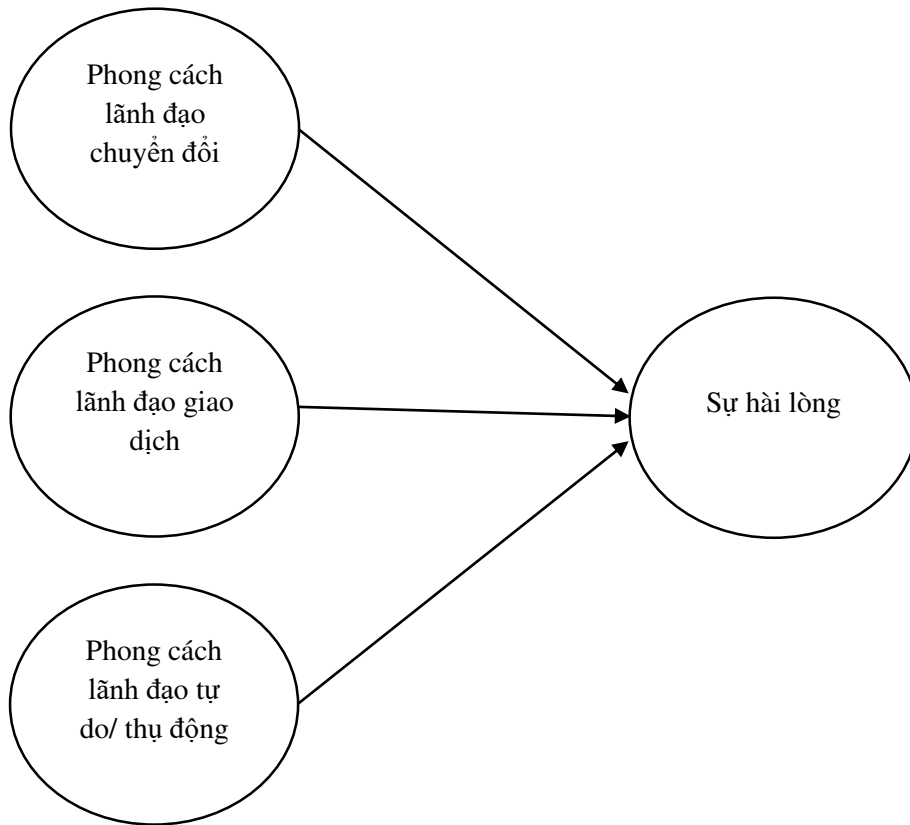
(Nguồn: Shurbagi, 2014)

2.2.2. Nghiên cứu “Phong cách lãnh đạo tác động đến sự hài lòng công việc trong môi trường học thuật”, Bateh và cộng sự (2014)

Nghiên cứu xem xét tác động của ba phong cách lãnh đạo như là một yếu tố tiên đoán sự hài lòng công việc trong một hệ thống trường đại học của bang Florida, Mỹ. Bảng câu hỏi Lãnh đạo Đa năng được sử dụng để xác định phong cách lãnh đạo của một quản trị viên theo nhận thức của các giảng viên. Khảo sát sự hài lòng của Spector được sử dụng để đánh giá mức độ hài lòng công việc của các giảng viên. Mẫu gồm 567 cán bộ giảng dạy toàn thời gian và 104 cán bộ giảng dạy bán thời gian. Các kết quả phân tích hồi quy cho thấy rằng (a) Các giảng viên xác định được sự lãnh đạo chuyển đổi đã làm tăng sự hài lòng trong công việc, (b) Các giảng viên xác định lãnh đạo giao dịch đã làm tăng sự hài lòng công việc và (c) Giảng viên xác định được sự lãnh đạo tự do/ thụ động đã làm giảm sự hài lòng công việc.

Nhân khẩu học không dự đoán sự hài lòng. Sử dụng mô hình này, các nhà lãnh đạo trong môi trường học thuật có thể linh động áp dụng các phong cách lãnh đạo của họ trên cơ sở những ưu tiên đã nêu của giảng viên. Các kết quả nghiên cứu có thể đóng góp vào sự thay đổi xã hội ở cấp khoa học bằng cách làm cho các nhà quản lý học thuật nhận thức được các

mô hình lãnh đạo có hiệu quả nhằm thúc đẩy sự hài lòng công việc cao hơn giữa các giảng viên trong các trường đại học.



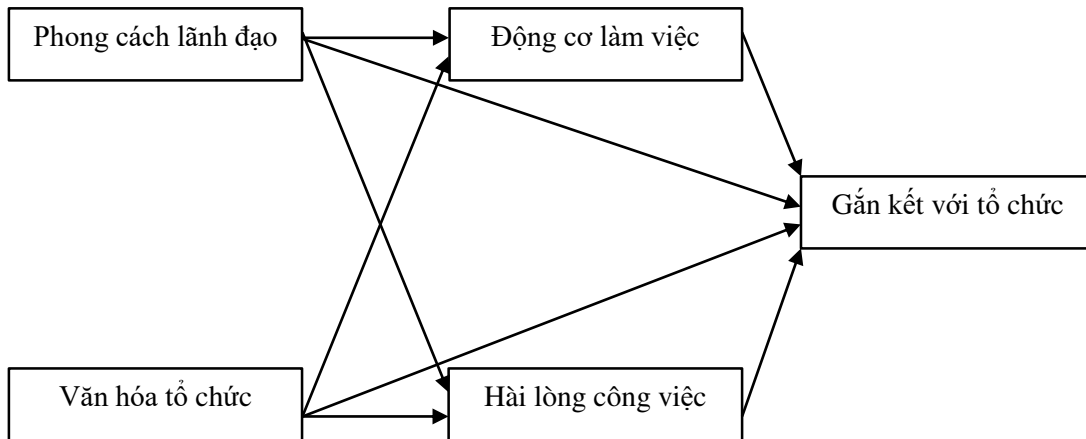
Hình 2. 3. Mô hình “Phong cách lãnh đạo tác động đến sự hài lòng công việc trong môi trường học thuật”

(Nguồn: Bateh và cộng sự, 2014)

2.2.3. “Ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo, văn hóa tổ chức, động lực làm việc và sự hài lòng trong công việc đối với gắn kết với tổ chức của giáo viên tại trường Trung học phổ thông ở Medan”, nghiên cứu của M. Joharis (2016)

Mục tiêu của nghiên cứu này là tìm hiểu hiệu quả của phong cách lãnh đạo, văn hoá tổ chức, động lực làm việc và sự hài lòng công việc với gắn kết tổ chức của giáo viên tại trường Trung học ở Medan. Nghiên cứu đã đo lường được hiệu quả tác động trực tiếp và tác động gián tiếp của các biến ngoại sinh đến các biến nội sinh. Số lượng mẫu là 330 giáo viên lấy từ 570 giáo viên. Các dữ liệu được thu thập bằng cách sử dụng một bộ câu hỏi đã được kiểm tra tính hợp lệ và độ tin cậy. Dữ liệu được phân tích bằng mô hình phân tích đường dẫn.

Kết quả cho thấy phong cách lãnh đạo, văn hoá tổ chức, động lực làm việc và hiệu quả làm việc có tác động trực tiếp hoặc gián tiếp với gắn kết tổ chức của giáo viên ở các trường Trung học ở Medan.

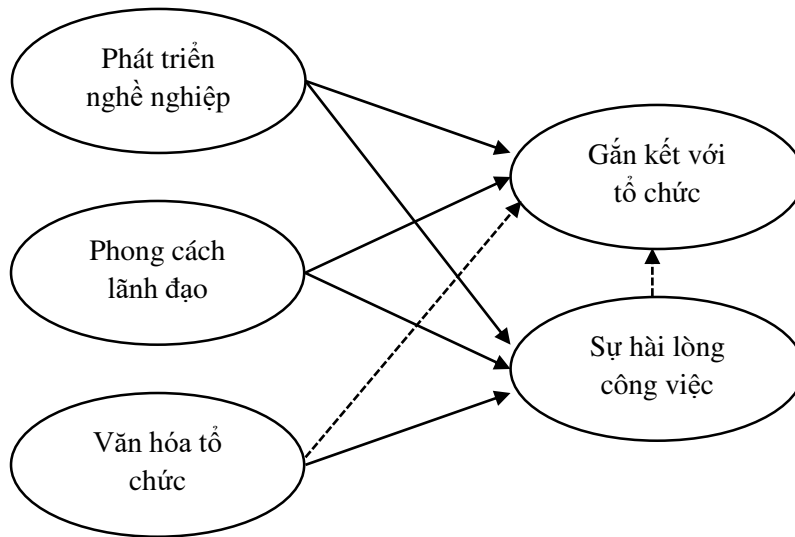


Hình 2. 4. Mô hình “Ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo, văn hóa tổ chức, động lực làm việc và sự hài lòng trong công việc đối với gắn kết với tổ chức của giáo viên tại trường Trung học phổ thông ở Medan”

(Nguồn: M. Joharis, 2016)

2.2.4. “Tác động của phát triển nghề nghiệp, phong cách lãnh đạo, văn hóa tổ chức lên sự hài lòng công việc và sự gắn kết với tổ chức”, nghiên cứu của Jusuf và các cộng sự (2016)

Thực tiễn nghiên cứu cho thấy: Phát triển sự nghiệp, phong cách lãnh đạo, văn hoá tổ chức, gắn kết tổ chức và sự hài lòng của nhân viên là những yếu tố quan trọng để đạt được sự quản lý tốt. Khảo sát tiến hành phỏng vấn các nhân viên làm việc trong 37 đơn vị làm việc khu vực (SKPD) thuộc tỉnh Papua. Kỹ thuật lấy mẫu được thực hiện bằng cách sử dụng mẫu ngẫu nhiên, cỡ mẫu được sử dụng để phân tích là 138 nhân viên. Các kết quả cho thấy sự phát triển nghề nghiệp và văn hóa tổ chức đã được chứng minh có làm cải thiện sự hài lòng công việc của nhân viên. Các yếu tố khác cho thấy sự phát triển nghề nghiệp và phong cách lãnh đạo tốt hơn thì gắn kết tổ chức của nhân viên cao hơn, trong khi văn hoá tổ chức và sự hài lòng công việc của nhân viên không cho thấy có ảnh hưởng đến sự cải thiện gắn kết của tổ chức.

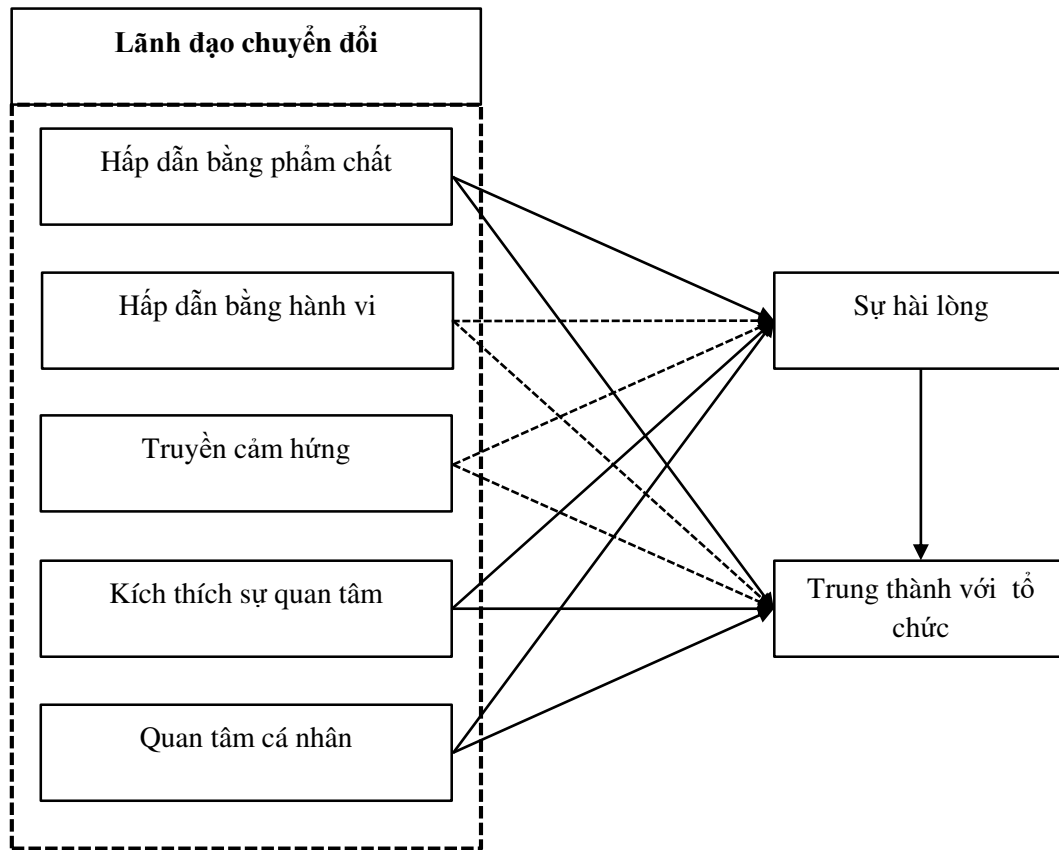


Hình 2. 5. Mô hình “Tác động của phát triển nghề nghiệp, phong cách lãnh đạo, văn hóa tổ chức lên sự hài lòng công việc và sự gắn kết với tổ chức”

(Nguồn: Jusuf và các cộng sự, 2016)

2.2.5. “Ảnh hưởng của lãnh đạo chuyển đổi đến sự hài lòng công việc và lòng trung thành với tổ chức của nhân viên”, Trần Thị Cẩm Thúy (2011)

Nghiên cứu tiến hành kiểm tra ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến sự hài lòng công việc và lòng trung thành với tổ chức của nhân viên trong các doanh nghiệp quốc doanh và ngoài quốc doanh tại TP.HCM. Với mẫu khảo sát là 388 nhân viên. Kết quả nghiên cứu như sau: Trong 5 thành tố của lãnh đạo chuyển đổi thì có 3 thành tố là “Hấp dẫn về phẩm chất”, “Kích thích sự thông minh” và “Quan tâm đến cá nhân” là có tác động tích cực đến sự hài lòng và lòng trung thành của nhân viên. Còn 2 thành tố “Truyền cảm hứng” và “Hấp dẫn về hành vi” thì không ý nghĩa thống kê trong kiểm định. Ngoài ra nghiên cứu cũng chứng minh rằng sự hài lòng công việc là có tác động tích cực đến sự trung thành của nhân viên.



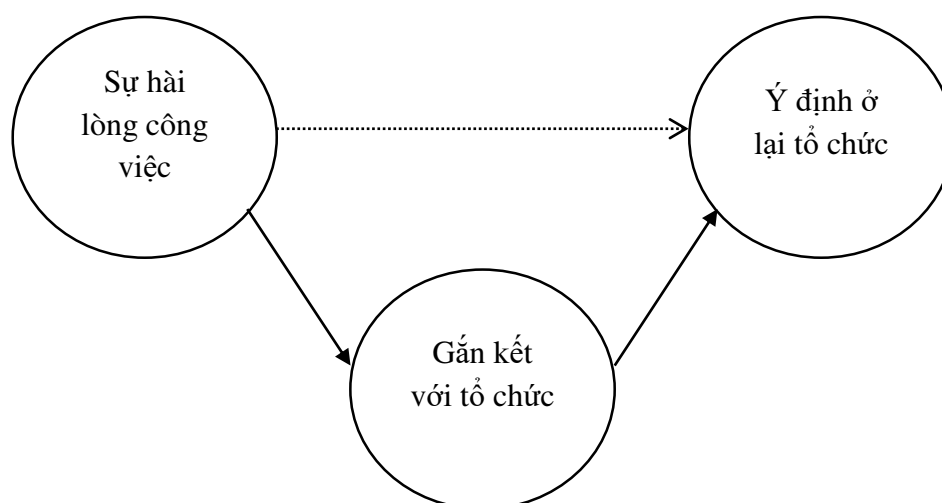
Hình 2. 6. Mô hình “Ảnh hưởng của lãnh đạo chuyển đổi đến sự hài lòng công việc và lòng trung thành với tổ chức của nhân viên”

(Nguồn: Trần Thị Cẩm Thúy, 2011)

2.2.6. “Ảnh hưởng của sự hài lòng công việc và sự gắn kết tổ chức đến ý định ở lại tổ chức: Trường hợp nghiên cứu tại các trường Đại học, Cao đẳng trên địa bàn thành phố Bạc Liêu, tỉnh Bạc Liêu”, Phạm Thị Kim Loan (2015).

Nghiên cứu được thực hiện nhằm điều chỉnh và kiểm định thang đo sự hài lòng công việc của Weiss và cộng sự (1967), sự gắn kết tổ chức của Cevat Celep (2000) và ý định ở lại tổ chức của Johnsrud và Rosser (1999) vào điều kiện của Việt Nam. Dựa trên mẫu nghiên cứu gồm 300 giảng viên đang làm việc tại các trường đại học, cao đẳng trên địa bàn Thành Phố Bạc Liêu, tỉnh Bạc Liêu và sử dụng phương pháp mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) để kiểm định mối quan hệ giữa 3 khái niệm. Kết quả cho thấy thang đo sự hài lòng công việc, sự gắn kết tổ chức và ý định ở lại tổ chức đạt được giá trị và độ tin cậy trong nghiên cứu này. Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng sự hài lòng công việc không ảnh hưởng trực tiếp đến ý định ở lại tổ chức mà ảnh hưởng gián tiếp thông qua sự gắn kết tổ chức. Kết quả nghiên cứu đã

giúp kiểm định mối quan hệ giữa sự hài lòng công việc, sự gắn kết tổ chức và ý định ở lại tổ chức trong môi trường giáo dục đại học, cao đẳng thuộc khu vực công trên địa bàn Thành phố Bạc Liêu, tỉnh Bạc Liêu.



Hình 2. 7. Mô hình “Ảnh hưởng của sự hài lòng công việc và sự gắn kết tổ chức đến ý định ở lại tổ chức: Trường hợp nghiên cứu tại các trường Đại học, Cao đẳng trên địa bàn thành phố Bạc Liêu, tỉnh Bạc Liêu”

(Nguồn: Phạm Thị Kim Loan, 2015)

2.3. MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU VÀ CÁC GIẢ THUYẾT

Bảng 2. 1. Tổng hợp các công trình nghiên cứu tham khảo

Tác giả	Phương pháp nghiên cứu	Biến phụ thuộc	Biến trung gian	Biến độc lập	Kết quả nghiên cứu
Shurbagi, 2014	Định lượng	Phong cách lãnh đạo chuyển đổi, sự hài lòng công việc, sự gắn kết với tổ chức	Sự gắn kết với tổ chức, phong cách lãnh đạo chuyển đổi, sự hài lòng công việc		Có mối quan hệ tích cực giữa các yếu tố

Tác giả	Phương pháp nghiên cứu	Biến phụ thuộc	Biến trung gian	Biến độc lập	Kết quả nghiên cứu
Bateh và cộng sự, 2014	Định lượng	Sự hài lòng công việc		Phong cách lãnh đạo chuyển đổi, phong cách lãnh đạo giao dịch, phong cách lãnh đạo tự do	Phong cách lãnh đạo chuyển đổi và giao dịch là có tác động tích cực, phong cách lãnh đạo tự do là có tác động tiêu cực
M. Joharis, 2016	Định lượng	Sự gắn kết với tổ chức	Động cơ làm việc, sự hài lòng công việc	Phong cách lãnh đạo, văn hóa tổ chức	Các mối quan hệ đều có tác động tích cực
Jusuf và các cộng sự, 2016	Định lượng	Gắn kết với tổ chức	Sự hài lòng công việc	Phát triển nghề nghiệp, phong cách lãnh đạo, văn hóa tổ chức	Các mối quan hệ đều có tác động tích cực, trừ 2 yếu tố văn hóa tổ chức và sự hài lòng công việc là không có tác động đến sự gắn kết với tổ chức.
Trần Thị Cẩm Thúy, 2011	Định lượng	Sự trung thành với tổ chức	Sự hài lòng công việc	Phong cách lãnh đạo chuyển đổi	Các mối quan hệ đều có tác động tích cực.
Phạm Thị Kim Loan, 2015	Định lượng	Ý định ở lại tổ chức	Gắn kết với tổ chức	Sự hài lòng công việc	Các mối quan hệ đều có ảnh hưởng tích cực, tuy nhiên sự hài

Tác giả	Phương pháp nghiên cứu	Biến phụ thuộc	Biến trung gian	Biến độc lập	Kết quả nghiên cứu
					lòng công việc không có ảnh hưởng trực tiếp đến ý định ở lại tổ chức.

(Nguồn: Tổng hợp của tác giả)

2.3.1. Các giả thuyết nghiên cứu

Phong cách lãnh đạo chuyển đổi

Các nhà lãnh đạo chuyển đổi được định nghĩa là các nhà lãnh đạo, những người chủ yếu tham gia tạo ra sự tự tin của nhân viên bằng cách giúp họ khám phá tiềm năng của họ, tích cực vạch ra kịch bản trong tương lai cho các tổ chức, tham gia với các cấp dưới để khám phá nhu cầu của họ và cùng hợp tác để đáp ứng nhu cầu của họ và truyền đạt một tầm nhìn và sứ mệnh có thể đạt được của các tổ chức cho nhân viên (Peterson và các cộng sự, 2009; Northhouse, 2007). Givens (2008) tuyên bố, các nhà lãnh đạo chuyển đổi duy trì kết quả tổ chức và hoàn thành công việc bằng cách cho thấy sự tôn trọng và tự tin trong cấp dưới của họ và có khả năng ảnh hưởng đến hành vi và sự hài lòng của cấp dưới.

Nhiều nghiên cứu đã kiểm tra phong cách lãnh đạo và sự hài lòng trong công việc đã kết luận rằng có một mối quan hệ chặt chẽ giữa sự lãnh đạo chuyển đổi và sự hài lòng trong công việc của nhân viên và hai biến này có tương quan tích cực (Medley và Larochelle, 1995; Leary và cộng sự, 1990). Họ cũng nhấn mạnh rằng lãnh đạo chuyển đổi là cách tốt nhất để xác định sự tương tác giữa nhân viên và người giám sát và nó cũng đóng một vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy và kích thích trao đổi thông tin để tạo ra những nhân viên hài lòng cao trong một tổ chức, góp phần hoàn thành một tổ chức (Lim và Ployhart, 2004; Ash, 1997; Marn, 2012). Chính vì vậy, nghiên cứu đề xuất giả thuyết:

H1: Phong cách lãnh đạo chuyển đổi có tác động tích cực đến sự hài lòng trong công việc (H1+)

Phong cách lãnh đạo giao dịch

Trong những tình huống nhất định, phong cách lãnh đạo giao dịch vẫn có hiệu quả trong thành công của các tổ chức mặc dù nó không đem lại nhiều tự do cho nhân viên như lãnh đạo chuyển đổi (Boseman, 2008). Phong cách lãnh đạo giao dịch mang lại nhiều niềm vui cho công việc hơn so với phong cách lãnh đạo chuyển đổi; nghĩa là hoàn thành nhiệm vụ được giao sẽ đồng nghĩa với phần thưởng (Wu, 2009).

Có một mối liên kết chặt chẽ giữa kỹ năng để thúc đẩy thành tích của mục tiêu và cải thiện hiệu suất thông qua các cấu trúc khen thưởng của lãnh đạo giao dịch (Özer và Tinaztepe, 2014; Jung và Chow, 2008; Bass, 1985). Dựa trên một nghiên cứu từ Voon và cộng sự (2011), lãnh đạo giao dịch và lãnh đạo chuyển đổi đã được tìm thấy có mối quan hệ tốt với sự hài lòng công việc của nhân viên. Giả thuyết nghiên cứu được đặt ra là:

H2: Phong cách lãnh đạo giao dịch có tác động tích cực đến sự hài lòng trong công việc (H2+)

Phong cách lãnh đạo tự do

Nhiều nhà nghiên cứu tin rằng lý thuyết về lãnh đạo tự do đã được coi là phong cách quản lý yếu kém và không có hiệu quả nhất (Amzat và cộng sự, 2011). Theo Altalib (1991), ông đã xác định lãnh đạo tự do là một nhà lãnh đạo không có nhiều niềm tin vào khả năng lãnh đạo, không đặt ra mục tiêu cho nhóm và giảm thiểu sự giao tiếp và tương tác nhóm. Những lợi thế lớn của loại hình lãnh đạo này là các nhà lãnh đạo có ít công việc mà họ cần phải đối phó với cấp dưới của họ và nhất là khi tổ chức có nhiều thành viên hay nhóm có thể “Làm việc độc lập” (Northouse, 2007). Nhìn từ một góc độ khác, do những tác động gây tổn hại đến lợi nhuận và năng suất tổng thể, các nhà lãnh đạo này hoặc chọn tình nguyện rời khỏi hoặc bị chấm dứt khỏi vị trí của họ (Kelloway và các cộng sự, 2003). Mặt khác, Lãnh đạo tự do thường chỉ thích hợp khi dẫn dắt một đội ngũ các giảng viên giỏi và có kỹ năng cao, những người đã có nhiều kinh nghiệm làm việc (Amzat và cộng sự, 2011). Mặc dù có nhiều nghiên cứu cho rằng phong cách lãnh đạo tự do không hiệu quả lắm với các tổ chức, có nghĩa là sẽ không có tác động nhiều lắm đến sự hài lòng trong công việc của nhân viên. Tuy nhiên, nghiên cứu hiện tại đang thực hiện tại môi trường Đại học, phần lớn đối tượng khảo sát là giảng viên, nhân viên có trình độ Đại học hay trên Đại học. Việc “Làm việc độc lập”, ít cần

sự can thiệp hay dẫn dắt trong quá trình thực hiện công việc là chiếm đa số. Chính vì vậy mà nghiên cứu đề xuất giả thuyết:

H3: Phong cách lãnh đạo tự do có tác động tích cực đến sự hài lòng trong công việc (H3+)

Sự hài lòng công việc

Có rất nhiều nghiên cứu đã nghiên cứu mối quan hệ giữa gắn kết tổ chức và sự hài lòng công việc (Currivan, 1999). Một số nhà nghiên cứu đã thừa nhận rằng gắn với kết tổ chức có thể là một biến độc lập với sự hài lòng công việc như là một kết quả (Bateman và Strasser, 1984; Vandenberg và Lance, 1992).

Irving và các cộng sự (1997) nhận thấy sự hài lòng trong công việc có liên quan một cách tích cực đến gắn kết mang tính định hướng và tình cảm (với mối quan hệ mạnh mẽ hơn giữa sự hài lòng và gắn kết tình cảm), nhưng không phải là gắn kết liên tục.

Rosin và Korabik (1991) thấy rằng, gắn kết ban đầu của nhân viên với một tổ chức được xác định chủ yếu dựa trên các kỹ năng cá nhân và kinh nghiệm làm việc ban đầu của họ phù hợp với mong đợi của họ như thế nào. Sau đó, gắn kết về tổ chức tiếp tục bị ảnh hưởng bởi kinh nghiệm làm việc, với nhiều yếu tố dẫn đến sự hài lòng trong công việc cũng góp phần vào gắn kết của tổ chức hoặc thiếu gắn kết (Hellriegel và các cộng sự, 2001).

Gắn kết có liên quan đến sự hài lòng (Becker và cộng sự, 1995). Trong Tella và cộng sự (2007) xác định gắn kết tổ chức bằng 3 yếu tố: (1) Mong muốn mạnh mẽ để vẫn là thành viên của một tổ chức cụ thể, (2) Sẵn sàng thực hiện nỗ lực cao thay mặt tổ chức và (3) Niềm tin và sự chấp nhận của các giá trị và mục tiêu của tổ chức.

Bên cạnh đó, gắn kết với tổ chức liên quan đến sự hài lòng công việc đã nhận được sự quan tâm đáng kể trong các nghiên cứu trước đây. Chẳng hạn, Getahun và các cộng sự (2008), Saari và Judge (2004), Lambert (2004), Malhorta và Mukerjee (2004) đã khám phá ra mối liên hệ tích cực giữa hai biến.

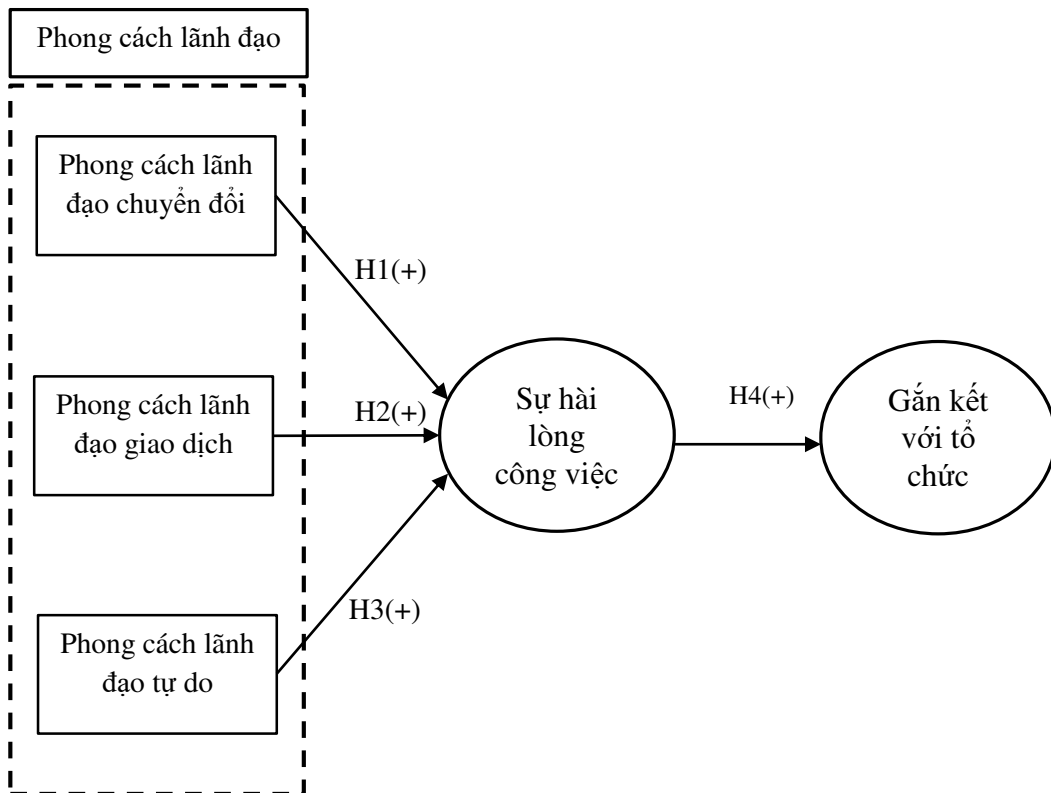
Sự hài lòng trong công việc rất quan trọng vì sự vắng mặt của yếu tố này thường dẫn đến sự thờ ơ và giảm gắn kết về tổ chức (Moser, 1997). Ngoài ra, thái độ làm việc của sự hài lòng công việc và cam kết tổ chức rất quan trọng trong việc định hình ý định của nhân viên để ở lại hoặc đi. Cả hai dự đoán sẽ có ảnh hưởng trực tiếp đến mục tiêu doanh thu của tổ chức.

Gắn kết của tổ chức là sự ràng buộc giữa người lao động và tổ chức. Dựa trên tổng quan tài liệu và các nghiên cứu trước đây, nghiên cứu đưa ra giả thuyết rằng:

H4: Sự hài lòng công việc có tác động tích cực đến gắn kết trong tổ chức (H4+)

2.3.2. Mô hình nghiên cứu đề xuất

Căn cứ vào mục tiêu nghiên cứu ban đầu của đề tài, dựa trên các mô hình nghiên cứu có liên quan trên thế giới mà tác giả tham khảo được, tác giả đề xuất mô hình ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo đến sự gắn kết với tổ chức thông qua sự hài lòng của cán bộ, giảng viên và nhân viên tại HUFLIT dựa trên các yếu tố như sau: (1) Phong cách lãnh đạo chuyển đổi, (2) Phong cách lãnh đạo giao dịch, (3) Phong cách lãnh đạo tự do, (4) Hài lòng công việc, (5) Gắn kết với tổ chức.



Hình 2. 8. Mô hình ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo đến sự gắn kết với tổ chức thông qua sự hài lòng công việc của cán bộ, giảng viên và nhân viên tại HUFLIT.

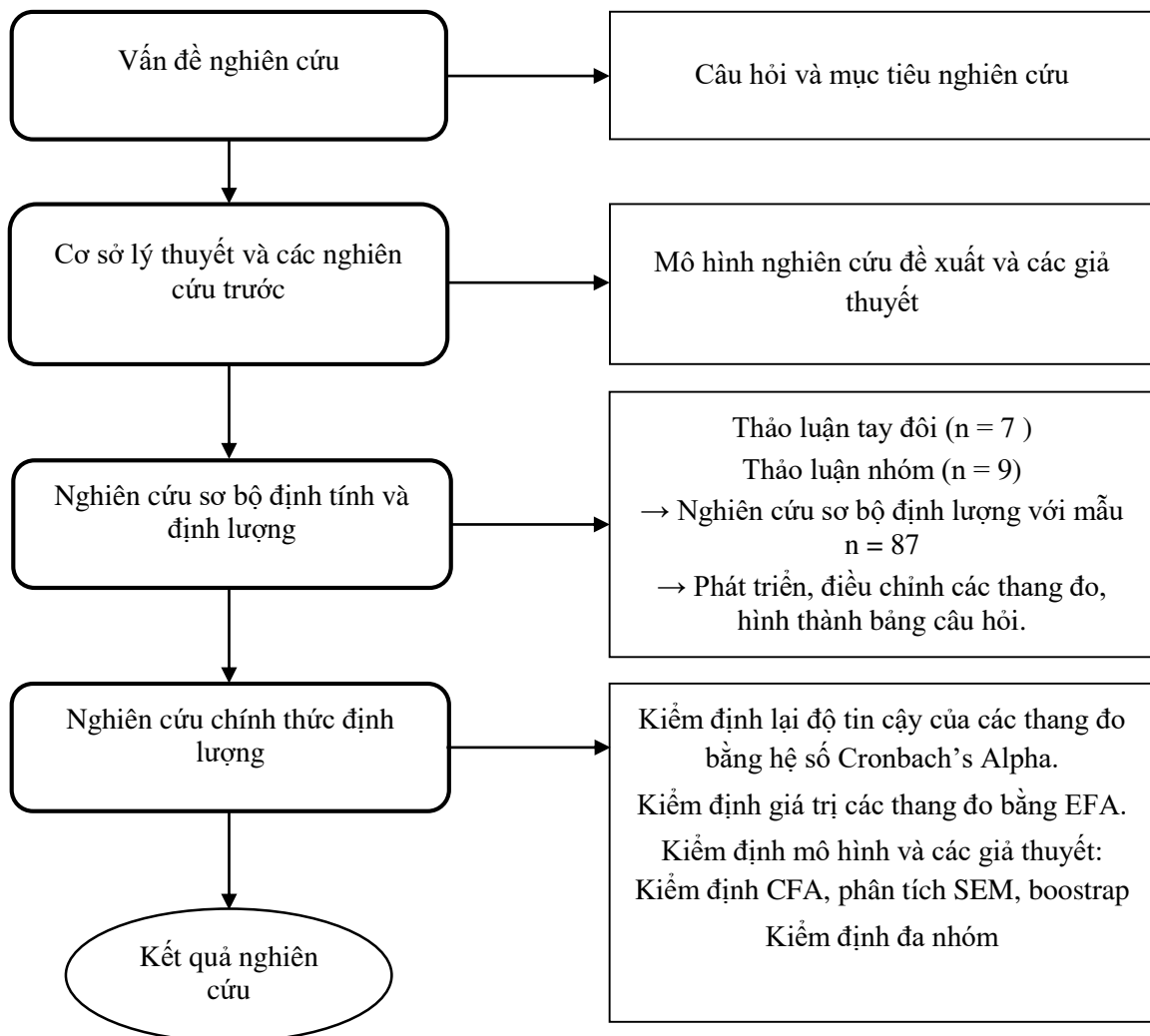
Tóm tắt chương 2

Chương 2 đưa ra một số khái niệm về phong cách lãnh đạo, sự hài lòng công việc, gắn kết với tổ chức. Chương này cũng trình bày sơ lược các mô hình nghiên cứu trước đây về phong cách lãnh đạo ảnh hưởng đến gắn kết trong tổ chức. Tác giả cũng đã giới thiệu mô hình nghiên cứu đề xuất với 05 yếu tố chính: “Phong cách lãnh đạo chuyển đổi”, “Phong cách lãnh đạo giao dịch”, “Phong cách lãnh đạo tự do”, “Sự hài lòng công việc” và “Gắn kết với tổ chức” và các giả thuyết nghiên cứu. Chương 3 sẽ tiếp tục trình bày phương pháp nghiên cứu.

CHƯƠNG 3 PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

3.1. QUY TRÌNH NGHIÊN CỨU

Quy trình nghiên cứu được thể hiện chi tiết trong hình 3.1. Quy trình này bắt đầu bằng đặt vấn đề nghiên cứu và kết thúc bằng trình bày kết quả nghiên cứu. Hai phương pháp nghiên cứu chính trong quy trình là nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng.



Hình 3. 1. Quy trình nghiên cứu

Bước 1: Phát triển và điều chỉnh thang đo. Thang đo được điều chỉnh trên cơ sở lý thuyết và các mô hình nghiên cứu trước đây về phong cách lãnh đạo ảnh hưởng đến sự gắn kết thông qua hài lòng trong công việc và kết quả nghiên cứu định tính, thang đo nháp được hình thành để đo lường các khái niệm nghiên cứu trong mô hình.

Bước 2: Nghiên cứu sơ bộ. Thang đo các khái niệm nghiên cứu được thiết kế từ nhiều thang đo của các nghiên cứu khác nhau, sau đó được điều chỉnh thông qua thảo luận tay đôi và thảo luận nhóm (nghiên cứu sơ bộ định tính). Kết quả nghiên cứu được điều chỉnh thành thang đo dự kiến. Thang đo dự kiến sẽ được kiểm định bằng định lượng sơ bộ với mẫu là 87. Thang đo dự kiến sau khi được kiểm định bằng định lượng sơ bộ sẽ trở thành thang đo chính thức của đề tài.

Bước 3: Nghiên cứu định lượng chính thức. Thực hiện kiểm định các mô hình thang đo và mô hình lý thuyết, sử dụng phương pháp phân tích khẳng định CFA để kiểm định thang đo và phân tích cấu trúc tuyến tính SEM để kiểm định độ tương thích của mô hình lý thuyết với các giả thuyết.

3.2. THIẾT KẾ NGHIÊN CỨU

3.2.1. Nghiên cứu định tính

Trên cơ sở tôn trọng các thang đo gốc của các khái niệm nghiên cứu trong mô hình nghiên cứu đề xuất, bước nghiên cứu định tính sơ bộ được tiến hành để phát triển, điều chỉnh các thang đo gốc cho phù hợp với ngữ cảnh tại Việt Nam cũng như môi trường làm việc là trường Đại học. Trước khi hình thành thang đo chính thức, tác giả đã tiến hành các cuộc thảo luận tay đôi và thảo luận nhóm.

3.2.1.1. Thảo luận tay đôi

Mục đích của thảo luận tay đôi là nhằm khám phá, điều chỉnh, bổ sung tập biến quan sát cho các khái niệm trong mô hình nghiên cứu đề xuất. Thảo luận tay đôi thường được các nhà nghiên cứu sử dụng trong trường hợp muốn làm rõ và đào sâu dữ liệu, tính chuyên môn cao của vấn đề nghiên cứu (Nguyễn Đình Thọ, 2011). Tuy nhiên, thảo luận tay đôi cũng có nhược điểm. Do sự vắng mặt những tương tác giữa các đối tượng thảo luận nên nhiều trường hợp dữ liệu thu thập không sâu và khó khăn trong việc diễn giải ý nghĩa (Nguyễn Đình Thọ, 2011).

Đầu tiên tác giả sẽ tiến hành phỏng vấn tay đôi với bốn đáp viên để thảo luận, thu thập ý kiến và điều chỉnh thang đo. Tiếp tục mang những thông tin đã được phát hiện thảo luận tiếp với đối tượng thứ 5, 6, 7 cho đến khi hai đối tượng tiếp theo không phát hiện thông tin gì

mới thì sẽ ngừng lại và xác định thang đo nháp 1. Thang đo nháp 1 này tiếp tục sẽ được tác giả dùng cho phần thảo luận nhóm tiếp theo.

Nghiên cứu định tính đầu tiên được tiến hành thông qua thảo luận tay đôi với bốn ứng viên là các chuyên gia trong lĩnh vực nhân sự, đặc biệt là quản lý giáo dục: Trưởng khoa Du lịch trường Đại học Quốc tế Hồng Bàng, trưởng phòng nhân sự hệ thống trường Quốc tế Ischool, quyền trưởng khoa CNTT trường HUFLIT, cố vấn cho ban giám hiệu trường Đại học Văn Lang. Tác giả đưa ra thang đo dự kiến cho các ứng viên. Sau đó thảo luận với các ứng viên để thu thập quan điểm và ý kiến của họ. Sau đó tác giả tổng hợp lại thành thang đo dự kiến và tiếp tục phỏng vấn tay đôi tiếp với đối tượng thứ 5 và thứ 6.

Danh sách, dàn bài thảo luận tay đôi và kết quả sẽ trình bày ở Phụ lục 1.

Cuối cùng tác giả tổng hợp ý kiến của các cá nhân tham gia phỏng vấn, tiếp theo hình thành thang đo nháp 1 tiếp tục thảo luận nhóm để điều chỉnh từ ngữ trong bảng câu hỏi chính thức cho phù hợp.

3.2.1.2. Thảo luận nhóm

Mục đích của thảo luận nhóm là nhằm khám phá, điều chỉnh, bổ sung tập biến quan sát cho các khái niệm trong mô hình nghiên cứu đề xuất.

“Khi tuyển chọn thành viên tham gia thảo luận nhóm, cần chú ý nguyên tắc đồng nhất trong nhóm” (Nguyễn Đình Thọ, 2011, trang 128). Tác giả đã tiến hành thảo luận với 9 người đang làm việc tại HUFLIT. Thảo luận nhóm được tiến hành vào ngày 30/6/2017 tại quán cà phê Lộc Vùng quận Bình Thạnh.

Thang đo nháp 1 sẽ được sử dụng để thảo luận nhóm. Trong quá trình thảo luận, tác giả làm người dẫn chương trình và làm thư ký. Mỗi nhóm biến quan sát được phóng to và được người dẫn chương trình đặt vào giữa bàn để đặt câu hỏi. Sau đó, các thành viên sẽ tiến hành thảo luận cũng như đánh giá mức độ quan trọng (từ 1 đến 3) và đi đến thống nhất.

Thông qua thảo luận nhóm, các biến quan sát được bổ sung, loại bỏ, làm rõ, tránh sự trùng lặp giữa các ý kiến. Cơ sở để bổ sung, loại bỏ các biến quan sát dựa trên sự thống nhất giữa các thành viên trong nhóm.

Danh sách, dàn bài thảo luận nhóm và kết quả sẽ trình bày ở Phụ lục 1.

Thang đo dự kiến được hình thành thông qua 2 quá trình thảo luận tay đôi và thảo luận nhóm. Từ kết quả này sẽ hình thành bảng câu hỏi khảo sát của đề tài (Phụ lục 1).

Kết quả nghiên cứu định tính

Bài nghiên cứu sử dụng thang đo phong cách lãnh đạo chuyển đổi và giao dịch của Sewang (2011), thang đo phong cách lãnh đạo tự do sử dụng thang đo của Bass và Avolio (1994), thang đo sự hài lòng công việc và gắn kết với tổ chức của Jusuf và các cộng sự (2016).

Nhìn chung hầu hết ý kiến các đáp viên đều đồng tình với các nội dung cơ bản của các yếu tố. Trong đó, một số đáp viên đưa ra ý kiến chỉnh sửa các phát biểu cho ngắn gọn, dễ hiểu hơn với đại đa số. Kết quả thảo luận tay đôi và dàn bài thảo luận nhóm xin xem ở phụ lục 1.

Sau khi tiến hành thảo luận tay đôi và thảo luận nhóm, tác giả thực hiện điều chỉnh thang đo cho phù hợp với trường HUFLIT như sau:

Bảng 3. 1. Diễn đạt và mã hóa thang đo

Mã hóa	Thang đo gốc	Thang đo điều chỉnh	Giải thích
TFL	Phong cách lãnh đạo chuyển đổi		
TFL1	Các lãnh đạo cố gắng nâng cao sự lạc quan của các thành viên để đạt được thành tựu cao hơn và tốt hơn.	Các lãnh đạo cố gắng nâng cao sự lạc quan của các thành viên để đạt được thành tựu cao hơn và tốt hơn.	
TFL2	Các lãnh đạo là hình mẫu của sự thành công của tổ chức.	Các lãnh đạo là hình mẫu của sự thành công của tổ chức.	
TFL3	Các lãnh đạo đưa ra những quan điểm và nhiều giải pháp cho các vấn đề trong công việc.	Các lãnh đạo đưa ra những quan điểm và nhiều giải pháp cho các vấn đề trong công việc.	
TFL4	Các lãnh đạo có sức ảnh hưởng đến ý tưởng và sáng kiến mới trong quản lý công việc.	Các lãnh đạo có sức ảnh hưởng đến ý tưởng và sáng kiến mới trong quản lý công việc.	
TFL5	Các lãnh đạo trao phần thưởng và đánh giá cao cho những người hoàn thành nhiệm vụ của mình.	Loại bỏ	Do bị trùng với TSL2.
TSL	Phong cách lãnh đạo giao dịch		

Mã hóa	Thang đo gốc	Thang đo điều chỉnh	Giải thích
TSL1	Các lãnh đạo thường chú ý đặc biệt đến việc giải quyết các vấn đề trong công việc.	Các lãnh đạo thường chú ý đặc biệt đến việc giải quyết các vấn đề trong công việc.	
TSL2	Các lãnh đạo trao phần thưởng và đánh giá cao cho những người hoàn thành nhiệm vụ của mình.	Các lãnh đạo trao phần thưởng và đánh giá cao cho những người hoàn thành nhiệm vụ của mình.	
TSL3	Các lãnh đạo giữ những thành tựu công việc.	Các lãnh đạo rất chú trọng những thành tựu công việc.	Chỉnh sửa cho rõ ý.
TSL4	Các lãnh đạo chỉ đạo cụ thể các chiến lược liên quan đến công việc hoặc nhiệm vụ.	Các lãnh đạo chỉ đạo cụ thể các chiến lược liên quan đến công việc hoặc nhiệm vụ.	
TSL5	Các lãnh đạo hỗ trợ đầy đủ cho tất cả ý tưởng hoặc sáng kiến trong việc hoàn thành công việc.	Các lãnh đạo hỗ trợ đầy đủ cho tất cả ý tưởng hoặc sáng kiến trong việc hoàn thành công việc.	
LFL	Phong cách lãnh đạo tự do		
LFL1	Các lãnh đạo lần tránh trách nhiệm trong công việc.	Các nhà lãnh đạo luôn để cho nhân viên tự ra quyết định và chịu trách nhiệm.	Chỉnh sửa cho dễ hiểu.
LFL2	Các lãnh đạo không quan tâm đến nhu cầu của nhân viên.	Các lãnh đạo ít quan tâm đến nhu cầu của nhân viên.	Chỉnh sửa cho phù hợp với trường HUFLIT.
LFL3	Các lãnh đạo gần như không phản hồi với những báo cáo công việc của nhân viên.	Các lãnh đạo gần như không phản hồi với những báo cáo công việc của nhân viên.	
LFL4	Các lãnh đạo luôn trì hoãn trong việc ra quyết định.	Các lãnh đạo luôn trì hoãn trong việc ra quyết định.	
JS	Sự hài lòng công việc		
JS1	Tôi thích làm những điều tôi làm trong công việc.	Tôi hài lòng với công việc mà tôi đang làm.	Chỉnh sửa cho rõ ý.
JS2	Những ai làm tốt công việc này đều có cơ hội được thăng tiến.	Tôi hài lòng với cơ hội thăng tiến của mình.	Chỉnh sửa cho ngắn gọn, dễ hiểu.

Mã hóa	Thang đo gốc	Thang đo điều chỉnh	Giải thích
JS3	Tôi hài lòng với điều kiện làm việc của tổ chức.	Tôi hài lòng với điều kiện làm việc của tổ chức.	
JS4	Tôi hài lòng với sự giám sát của quản lý trong công việc.	Tôi hài lòng với sự giám sát của quản lý trong công việc.	
JS5	Tôi cảm thấy hài lòng mức thù lao mà mình nhận được.	Tôi cảm thấy hài lòng mức thù lao mà mình nhận được.	
JS6	(JS6)Tôi thích những người tôi làm việc cùng.	Tôi hài lòng với đồng nghiệp và đối tác trong công việc.	Chỉnh sửa cho ngắn gọn lại.
	(JS7)Tôi thích các đồng nghiệp của tôi.		
OC	Gắn kết với tổ chức		
OC1	Tôi cảm thấy tự hào khi là thành viên của tổ chức này.	Tôi cảm thấy tự hào khi là thành viên của tổ chức này.	
OC2	Tôi thích thảo luận về tổ chức của tôi với những người bên ngoài.	Tôi thích thảo luận về tổ chức của tôi với những người bên ngoài.	
OC3	Tôi thực sự cảm thấy hạnh phúc khi là thành viên của tổ chức này.	Tôi thực sự cảm thấy hạnh phúc khi là thành viên của tổ chức này.	
OC4	Tôi cảm thấy như là một phần của gia đình trong tổ chức này.	Tôi cảm thấy như là một phần của gia đình trong tổ chức này.	
OC5	Tôi hoàn toàn tin tưởng vào tổ chức này.	Tôi hoàn toàn tin tưởng vào tổ chức này.	
OC6	Tôi hoàn toàn thấu hiểu tổ chức này.	Tôi hoàn toàn thấu hiểu tổ chức này.	
OC7		Tôi cảm thấy có ý thức mạnh mẽ về sự thuộc về tổ chức này.	Bổ sung

(Nguồn: Kết quả nghiên cứu định tính của tác giả)

Kết quả thảo luận nhóm không có thay đổi gì nhiều, chỉ là chỉnh sửa câu từ cho dễ hiểu hơn cũng như cho phù hợp với người Việt Nam và môi trường làm việc tại

trường Đại học. Từ đó, các thang đo được hình thành và cũng là cơ sở để phát triển thành bảng câu hỏi khảo sát chính thức cho nghiên cứu. (Phụ lục 1).

Thang đo các khái niệm trong mô hình nghiên cứu

Thang đo “Phong cách lãnh đạo chuyển đổi”

Bảng 3. 2. Thang đo “Phong cách lãnh đạo chuyển đổi”

Mã hóa	Nội dung thang đo	Nguồn
TFL1	Các lãnh đạo cố gắng nâng cao sự lạc quan của các thành viên để đạt được thành tựu cao hơn và tốt hơn.	Sewang (2011)
TFL2	Các lãnh đạo là hình mẫu của sự thành công của tổ chức.	
TFL3	Các lãnh đạo đưa ra những quan điểm và nhiều giải pháp cho các vấn đề trong công việc.	
TFL4	Các lãnh đạo có sức ảnh hưởng đến ý tưởng và sáng kiến mới trong quản lý công việc.	

(Kết quả nghiên cứu định tính của tác giả)

Thang đo “Phong cách lãnh đạo giao dịch”

Bảng 3. 3. Thang đo “Phong cách lãnh đạo giao dịch”

Mã hóa	Nội dung thang đo	Nguồn
TSL1	Các lãnh đạo thường chú ý đặc biệt đến việc giải quyết các vấn đề trong công việc.	Sewang (2011)
TSL2	Các lãnh đạo trao phần thưởng và đánh giá cao cho những người hoàn thành nhiệm vụ của mình.	
TSL3	Các lãnh đạo rất chú trọng những thành tựu công việc.	
TSL4	Các lãnh đạo chỉ đạo cụ thể các chiến lược liên quan đến công việc hoặc nhiệm vụ.	
TSL5	Các lãnh đạo hỗ trợ đầy đủ cho tất cả ý tưởng hoặc sáng kiến trong việc hoàn thành công việc.	

(Kết quả nghiên cứu định tính của tác giả)

Thang đo “Phong cách lãnh đạo tự do”

Bảng 3. 4. Thang đo “Phong cách lãnh đạo tự do”

Mã hóa	Nội dung thang đo	Nguồn
LFL1	Các nhà lãnh đạo luôn để cho nhân viên tự ra quyết định và chịu trách nhiệm.	Bass và Avolio (1994)
LFL2	Các lãnh đạo ít quan tâm đến nhu cầu của nhân viên.	
LFL3	Các lãnh đạo gần như không phản hồi với những báo cáo công việc của nhân viên	
LFL4	Các lãnh đạo luôn trì hoãn trong việc ra quyết định.	

(Kết quả nghiên cứu định tính của tác giả)

Thang đo “Sự hài lòng công việc”

Bảng 3. 5. Thang đo “Sự hài lòng công việc”

Mã hóa	Nội dung thang đo	Nguồn
JS1	Tôi hài lòng với công việc mà tôi đang làm.	Jusuf và các cộng sự (2016)
JS2	Tôi hài lòng với cơ hội thăng tiến của mình.	
JS3	Tôi hài lòng với điều kiện làm việc của tổ chức.	
JS4	Tôi hài lòng với sự giám sát của quản lý trong công việc.	
JS5	Tôi hài lòng mức thù lao mà mình nhận được.	
JS6	Tôi hài lòng với đồng nghiệp và đối tác trong công việc.	

(Kết quả nghiên cứu định tính của tác giả)

Thang đo “Gắn kết với tổ chức”

Bảng 3. 6. Thang đo “Gắn kết với tổ chức”

Mã hóa	Nội dung thang đo	Nguồn
OC1	Tôi cảm thấy tự hào khi là thành viên của tổ chức này.	Jusuf và các cộng sự (2016)
OC2	Tôi thích thảo luận về tổ chức của tôi với những người bên ngoài.	
OC3	Tôi thực sự cảm thấy hạnh phúc khi là thành viên của tổ chức này.	
OC4	Tôi cảm thấy như là một phần của gia đình trong tổ chức này.	
OC5	Tôi hoàn toàn tin tưởng vào tổ chức này.	
OC6	Tôi hoàn toàn thấu hiểu tổ chức này.	
OC7	Tôi cảm thấy có ý thức mạnh mẽ về sự thuộc về tổ chức này.	Định tính

(Kết quả nghiên cứu định tính của tác giả)

3.2.2. Nghiên cứu định lượng chính thức

3.2.2.1. Thiết kế mẫu nghiên cứu

Phương pháp chọn mẫu: Thuận tiện phi xác suất.

Đối tượng khảo sát: Cán bộ, giảng viên và nhân viên đang làm việc tại trường Đại học Ngoại ngữ - Tin học Thành phố Hồ Chí Minh (HUFLIT)

Kích thước mẫu:

Theo Hair và cộng sự (2006) kích thước mẫu tối thiểu phải là 50, tốt hơn là 100 và tỷ lệ quan sát/ biến đo lường là 5:1, tức là một biến đo lường cần tối đa 5 quan sát (Nguyễn Đình Thọ, 2011). Với 26 biến quan sát thì kích thước mẫu dự tính là $26 \times 5 = 130$ trở lên.

Để phân tích hồi quy tốt nhất thì kích thước mẫu phải đảm bảo công thức: $n \geq 50 + 8p$. Với n là kích thước mẫu tối thiểu cần thiết và p là số lượng biến độc lập trong mô hình (Trích Nguyễn Đình Thọ, 2011). Nên kích thước mẫu tốt nhất cho hồi quy là: $50 + 8 \times 5 = 90$ trở lên.

Nghiên cứu về cỡ mẫu do Roger (2006) thực hiện cho thấy cỡ mẫu tối thiểu áp dụng được trong các nghiên cứu thực hành là từ 150 - 200. Nhằm giảm sai số do chọn mẫu, tiêu chí khi thực hiện khảo sát này là trong điều kiện cho phép thì việc thu thập càng nhiều dữ liệu nghiên cứu càng tốt, giúp tăng tính đại diện cho tổng thể. Do đó, kích thước mẫu mà tác giả lựa chọn là 400 mẫu.

3.2.2.2. Nghiên cứu sơ bộ định lượng

Nghiên cứu sơ bộ định lượng nhằm kiểm định độ tin cậy và giá trị của thang đo. Một thang đo được coi là có giá trị khi đo lường đúng cái cần đo, có nghĩa là phương pháp đo lường đó không có sai lệch mang tính hệ thống và sai lệch ngẫu nhiên.

Nghiên cứu sơ bộ định lượng được thực hiện bằng việc phát 100 bảng câu hỏi trực tiếp đến đáp viên theo phương pháp lấy mẫu thuận tiện. Kết quả thu được 87 phiếu hợp lệ và dùng phần mềm SPSS để xử lý số liệu.

Nếu hệ số Cronbach Alpha từ 0.6 trở lên là có thể sử dụng được trong trường hợp khái niệm đang đo lường là mới hoặc mới đối với người trả lời trong bối cảnh nghiên cứu (Nguyễn Đình Thọ, 2011). Ngoài ra, các biến quan sát có hệ số tương quan so với biến tổng (Corrected item – Total correlation) nhỏ hơn 0.3 sẽ bị loại.

Với phân tích nhân tố EFA, trong đó nhân tố trích được của thang đo đơn hướng phải là 1, hệ số tải nhân tố của các biến quan sát ≥ 0.5 , chỉ số Eigenvalue tối thiểu bằng 1 (≥ 1), tổng phương sai trích phải $\geq 50\%$ (từ 60% trở lên được coi là tốt) (Nguyễn Đình Thọ, 2011).

Kết quả phân tích sơ bộ thang đo được trình bày trong bảng 3.7, bảng 3.8 (Xem thêm Phụ lục 2).

Kết quả phân tích Cronbach's Alpha: Bảng 3.7 cho ta thấy khái niệm “Phong cách lãnh đạo chuyên đổi” (TFL) có hệ số Cronbach's Alpha là 0.768 > 0.6 , các hệ số tương quan biến tổng đều đạt tiêu chuẩn (> 0.3); khái niệm “Phong cách lãnh đạo giao dịch” (TSL) có hệ số Cronbach's Alpha là 0.836 > 0.6 , các hệ số tương quan biến tổng đều đạt tiêu chuẩn (> 0.3); khái niệm “Phong cách lãnh đạo tự do” (LFL) có hệ số Cronbach's Alpha là 0.872 > 0.6 , các hệ số tương quan biến tổng đều đạt tiêu chuẩn (> 0.3); khái niệm “Hài lòng công việc” (JS) có hệ số Cronbach's Alpha là 0.906 > 0.6 , các hệ số tương quan biến tổng đều đạt tiêu chuẩn (> 0.3); khái niệm “Gắn kết với tổ chức” (OC) có hệ số Cronbach's Alpha là 0.899 > 0.6 , các hệ số tương quan biến tổng đều đạt tiêu chuẩn (> 0.3).

Bảng 3. 7. Tóm tắt kiểm định độ tin cậy thang đo

Khái niệm	Số biến quan sát	Cronbach's Alpha	Hệ số tương quan biến tổng nhỏ nhất
Phong cách lãnh đạo chuyển đổi	4	0.768	0.522 (TFL1)
Phong cách lãnh đạo giao dịch	5	0.836	0.522 (TSL1)
Phong cách lãnh đạo dân chủ	3	0.872	0.660 (LFL1)
Sự hài lòng công việc	6	0.906	0.645 (JS3)
Gắn kết với tổ chức	7	0.899	0.542 (OC2)

(Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra của tác giả)

Do đó, thang đo “Phong cách lãnh đạo chuyển đổi”, “Phong cách lãnh đạo giao dịch”, “Phong cách lãnh đạo tự do”, “Sự hài lòng công việc”, “Gắn kết với tổ chức” đều đạt yêu cầu và các biến quan sát của thang đo này được sử dụng cho phân tích EFA.

Kết quả EFA cho các thành phần có trong mô hình: Các yếu tố “Phong cách lãnh đạo chuyển đổi”, “Phong cách lãnh đạo giao dịch”, “Phong cách lãnh đạo tự do”, “Sự hài lòng công việc”, “Gắn kết với tổ chức” đều có điểm dừng khi Eigenvalue lớn hơn 1 và cho thấy trích được 1 nhóm tại điểm dừng Eigenvalue lần lượt là: 2.360, 3.084, 2.899, 4.111, 4.489 (đều >1) và tổng phương sai trích được lần lượt là: 59.012%, 61.675%, 72.486%, 68.581%, 64.126% (đều >50%). Ngoài ra, các thang đo trong các nhân tố này đều có hệ số tải nhân tố > 0.5. (Xin xem thêm phụ lục 3)

Như vậy, tất cả các biến quan sát của thang đo cho “Phong cách lãnh đạo chuyển đổi”, “Phong cách lãnh đạo giao dịch”, “Phong cách lãnh đạo tự do”, “Sự hài lòng công việc”, “Gắn kết tổ chức” đều được giữ nguyên như thang đo đề nghị ban đầu và được dùng cho nghiên cứu chính thức.

3.2.3. Thiết kế bảng câu hỏi

Bảng câu hỏi được sử dụng trong nghiên cứu định lượng được thiết kế theo các đặc tính sau:

Hình thức câu hỏi: Câu hỏi đơn hướng, có 7 mức độ để lựa chọn từ hoàn toàn không đồng ý đến hoàn toàn đồng ý.

Đối tượng khảo sát: Cán bộ, giảng viên và nhân viên đang làm việc tại trường Đại học Ngoại ngữ - Tin học thành phố Hồ Chí Minh (theo thiết kế mẫu).

Bảng câu hỏi phỏng vấn sẽ được tham vấn một số chuyên gia trong lĩnh vực quản trị nhân sự (Đặc biệt là lĩnh vực giáo dục). Sau khi điều chỉnh xong, bảng câu hỏi sẽ được dùng để khảo sát trong nghiên cứu định lượng.

Bảng câu hỏi gồm 2 phần:

Phần chính: Thu thập đánh giá thuộc tính, cảm nhận của các đối tượng về các phong cách lãnh đạo tác động đến hài lòng và gắn kết tổ chức.

Phần thông tin cá nhân: Thu thập thông tin cá nhân của người được phỏng vấn như: Giới tính, tuổi, trình độ học vấn, bộ phận công tác,... để có thể tiến hành các phép kiểm định bổ trợ khác cho nghiên cứu chính thức.

3.2.4. Phương pháp thu thập dữ liệu

Khảo sát được xem là phương pháp thu thập dữ liệu phổ biến nhất trong nghiên cứu định lượng. Tác giả tiến hành khảo sát thông qua việc gửi bảng câu hỏi đến toàn thể cán bộ, giảng viên và nhân viên đang làm việc tại trường Đại học Ngoại ngữ - Tin học thành phố Hồ Chí Minh.

3.2.5. Phương pháp xử lý và phân tích dữ liệu

Dữ liệu thu thập được xử lý bằng phần mềm SPSS, tác giả sử dụng phép phân tích mô tả (descriptives) trong phần mềm SPSS 23.0 để phân tích các thuộc tính của mẫu nghiên cứu (các thông tin của đối tượng được khảo sát) gồm: Giới tính, tuổi, trình độ học vấn, bộ phận công tác,...

Kiểm định độ tin cậy của thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha

Phân tích Cronbach's Alpha nhằm kiểm định độ tin cậy của thang đo thông qua hệ số Cronbach's Alpha và loại bỏ những biến có tương quan biến tổng (Item-Total correlation) nhỏ.

Hệ số Cronbach's Alpha có giá trị biến thiên trong khoảng $[0,1]$. Một thang đo có độ tin cậy tốt khi nó biến thiên trong khoảng $[0.70, 0.80]$. Nếu Cronbach's Alpha ≥ 0.60 là thang đo có thể chấp nhận được về mặt độ tin cậy. Về lý thuyết hệ số Cronbach's Alpha càng cao càng tốt (thang đo càng có độ tin cậy cao). Tuy nhiên, điều này không thực sự như vậy. Hệ số Cronbach's Alpha quá lớn ($\alpha > 0.95$) cho thấy có nhiều biến trong thang đo không có khác biệt gì nhau (nghĩa là chúng cùng đo lường một nội dung nào đó của khái niệm nghiên cứu). Hiện tượng này được gọi là hiện tượng trùng lặp trong đo lường (redundancy). Do đó, khi kiểm tra từng biến đo lường ta sử dụng thêm hệ số tương quan biến - tổng. Theo Nunnally và Bernstein (1994), nếu một biến đo lường có hệ số tương quan biến - tổng hiệu chỉnh (Corrected item - total correlation) lớn hơn hoặc bằng 0.3 thì biến đó đạt yêu cầu (Nguyễn Đình Thọ, 2011).

Như vậy, trong phân tích Cronbach's Alpha thì ta sẽ loại bỏ những thang đo có hệ số nhỏ ($\alpha < 0.6$) và cũng loại những biến quan sát có hệ số tương quan biến tổng hiệu chỉnh nhỏ (< 0.3) ra khỏi mô hình vì những biến quan sát này không phù hợp hoặc không có ý nghĩa đối với thang đo. Tuy nhiên, các biến không đạt yêu cầu nên loại hay không không chỉ đơn thuần nhìn vào con số thống kê mà còn phải xem xét giá trị nội dung của khái niệm (Nguyễn Đình Thọ, 2011, trang 354).

Phân tích nhân tố khám phá EFA

Sau khi loại bỏ các biến không đảm bảo độ tin cậy thông qua phân tích Cronbach's Alpha, phương pháp phân tích nhân tố khám phá EFA (Exploratory Factor Analysis) được sử dụng để xác định độ giá trị hội tụ (convergent validity), độ giá trị phân biệt (discriminant validity) và đồng thời thu gọn các tham số ước lượng theo từng nhóm biến.

Các biến quan sát có trọng số λ_i (factor loading) nhỏ hơn 0.50 trong EFA sẽ tiếp tục bị loại bỏ để thang đo đạt được giá trị hội tụ. Để đạt độ giá trị phân biệt, khác biệt giữa các nhân tố phải lớn hơn hoặc bằng 0.3 ($\lambda_{iA} - \lambda_{iB} \geq 0.3$). Vấn đề loại bỏ biến có trọng số nhân tố thấp cần chú ý đến giá trị nội dung của biến đó đóng góp vào giá trị nội dung của khái niệm nó đo lường. Nếu λ_i không quá nhỏ, ví dụ $\lambda_i = 0.40$ chúng ta không nên loại nó (Nguyễn Đình Thọ, 2011, trang 401-402).

Số lượng nhân tố được xác định dựa trên chỉ số Eigenvalue - đại diện cho phần biến thiên được giải thích bởi mỗi nhân tố. Số lượng nhân tố được xác định ở nhân tố (dùng ở nhân tố) có Eigenvalue tối thiểu bằng 1 (≥ 1) và những nhân tố có Eigenvalue nhỏ hơn 1 sẽ bị loại ra khỏi mô hình. Tiêu chuẩn phương sai trích (Variance explained criteria): Tổng phương sai trích phải đạt từ 50% trở lên, nghĩa là phần chung phải lớn hơn phần riêng và phương sai từ 60% trở lên được coi là tốt (Nguyễn Đình Thọ, 2011, trang 393, 403).

Để xác định sự phù hợp khi sử dụng EFA thì người ta thường tiến hành dùng kiểm định Bartlett và KMO:

Kiểm định Bartlett: Dùng để xem xét ma trận tương quan có phải là ma trận đơn vị (I) hay không. Kiểm định Bartlett có ý nghĩa thống kê khi $Sig < 0.05$. Điều này chứng tỏ các biến quan sát có tương quan với nhau trong tổng thể.

Kiểm định KMO: KMO là chỉ số dùng để so sánh độ lớn của hệ số tương quan giữa các biến đo lường với độ lớn của hệ số tương quan riêng phần của chúng (Nguyễn Đình Thọ, 2011, trích từ Norusis, 1994). Hệ số KMO càng lớn càng tốt vì phần chung giữa các biến càng lớn. Hệ số KMO phải đạt giá trị từ 0.5 trở lên ($KMO \geq 0.5$) thể hiện phân tích là phù hợp. Hệ số $KMO < 0.5$ thì không thể chấp nhận được (Nguyễn Đình Thọ, 2011, trích từ Kaiser, 1974).

Tuy nhiên, trong thực tế, với sự hỗ trợ của các phần mềm xử lý thống kê SPSS và chúng ta có thể nhìn vào kết quả trọng số nhân tố và phương sai trích đạt yêu cầu thì vấn đề kiểm định Bartlett, KMO không còn ý nghĩa nữa vì chúng luôn luôn đạt yêu cầu (Nguyễn Đình Thọ, 2011, trang 397).

Trong nghiên cứu này, tác giả sử dụng phương pháp trích nhân tố Principal Axis Factoring với phép xoay Promax và điểm dừng khi trích các yếu tố có Eigenvalues lớn hơn hoặc bằng 1 cho biến độc lập và phương pháp trích nhân tố Principal Components với phép xoay Varimax và điểm dừng khi trích các yếu tố có Eigenvalues lớn hơn hoặc bằng 1 cho các biến phụ thuộc.

Phân tích nhân tố khẳng định CFA

Phân tích nhân tố khẳng định giúp làm sáng tỏ một số phương diện như sau: Đo lường tính đơn hướng, đánh giá độ tin cậy của thang đo, giá trị hội tụ, giá trị phân biệt và giá trị liên hệ lý thuyết.

Đo lường tính đơn hướng: Theo Hair và cộng sự (2010), mức độ phù hợp của mô hình với dữ liệu thị trường cho chúng ta điều kiện cần và đủ để cho tập biến quan sát đạt được tính đơn hướng, trừ trường hợp các sai số của các biến quan sát có tương quan với nhau.

Để đo lường mức độ phù hợp với thông tin thị trường, Chi-square (CMIN/df) thường được sử dụng để điều chỉnh theo bậc tự do; chỉ số thích hợp tốt (GFI-Good of Fitness Index); chỉ số thích hợp so sánh (CFI – Comparative Fit Index); chỉ số Tucker và Lewis (TLI – Tucker và Lewis Index); chỉ số RMSEA (Root Mean Square Error Approximation).

Mô hình được xem là thích hợp với dữ liệu thị trường nếu kiểm định Chi-square có P-value > 0.05; CMIN/df =< 2, một số trường hợp CMIN/df có thể =< 3; GFI, CFI, TLI >= 0.9; và RMSEA =< 0.08. Tuy nhiên, theo quan điểm gần đây của các nhà nghiên cứu thì GFI vẫn có thể chấp nhận được khi nhỏ hơn 0.9 (Hair và cộng sự, 2010).

Đánh giá độ tin cậy của thang đo: Độ tin cậy của thang đo được đánh giá thông qua: (1) Hệ số tin cậy tổng hợp (composite reliability); (2) Tổng phương sai trích (variance extracted) và (3) Cronbach's Alpha.

Độ tin cậy tổng hợp (ρ_c) và tổng phương sai trích (ρ_{vc}) được tính theo công thức sau:

$$\rho_c = \frac{(\sum_{i=1}^p \lambda_i)^2}{(\sum_{i=1}^p \lambda_i)^2 + \sum_{i=1}^p (1 - \lambda_i^2)} \quad \rho_{vc} = \frac{\sum_{i=1}^p \lambda_i^2}{\sum_{i=1}^p \lambda_i^2 + \sum_{i=1}^p (1 - \lambda_i^2)}$$

Trong đó: λ_i là trọng số chuẩn hóa của biến quan sát thứ i, $(1 - \lambda_i^2)$ là phương sai của sai số đo lường biến quan sát thứ i và p là số biến quan sát của thang đo.

Phương sai trích là một chỉ tiêu đo lường độ tin cậy. Nó phản ánh lượng biến thiên chung của các biến quan sát được tính toán bởi biến tiềm ẩn. Theo Hair và cộng sự (2010), phương sai trích của mỗi khái niệm nên cao hơn 0.5.

Một vấn đề quan trọng khác cần quan tâm trong CFA là độ tin cậy của tập hợp các biến quan sát trong một thang đo.

Giá trị hội tụ: Thể hiện giá trị đo lường một khái niệm tương quan chặt chẽ với nhau sau những đo lường được lặp lại. Thang đo đạt được giá trị hội tụ khi các trọng số chuẩn hóa của các thang đo đều cao (>0.5) và có ý nghĩa thống kê ($p < 0.05$) (Anderson và Gerbing, 1988).

Giá trị phân biệt: Giá trị phân biệt cũng là một tính chất quan trọng của đo lường. Giá trị phân biệt thể hiện cấp độ phân biệt của các khái niệm đo lường (Steenkamp và Trijp, 1991). Có hai cấp độ kiểm định giá trị phân biệt: (1) Kiểm định giá trị phân biệt giữa các thành phần trong một khái niệm thuộc mô hình (within construct); (2) Kiểm định giá trị phân biệt xuyên suốt (across – construct), tức là kiểm định mô hình đo lường tới hạn (saturated model) là mô hình mà các khái niệm nghiên cứu được tự do quan hệ với nhau. Giá trị phân biệt đạt được khi: Tương quan giữa hai thành phần của khái niệm (within construct) hoặc hai khái niệm (across – construct) thực sự khác biệt so với 1. Khi đó, mô hình đạt được độ phù hợp với dữ liệu thị trường.

Kiểm định mô hình nghiên cứu

Kiểm định mô hình lý thuyết chính thức (SEM): Mô hình được xem là thích hợp với dữ liệu thị trường nếu kiểm định Chi-square có P-value > 0.05 ; CMIN/df ≤ 2 , một số trường hợp CMIN/df có thể ≤ 3 ; GFI, CFI, TLI ≥ 0.9 ; và RMSEA ≤ 0.08 . Tuy nhiên, theo quan điểm gần đây của các nhà nghiên cứu thì GFI vẫn có thể chấp nhận được khi nhỏ hơn 0.9 (Hair và cộng sự, 2010).

Giá trị liên hệ lý thuyết: Thể hiện sự phù hợp mô hình nghiên cứu với cơ sở lý thuyết xây dựng nên mô hình. Giá trị liên hệ lý thuyết được đánh giá trong mô hình lý thuyết (Anderson và Gerbing, 1988) và theo Churchill (1995), được coi là phù hợp khi “mỗi một đo lường có mối quan hệ với các đo lường khác như đã kỳ vọng về mặt lý thuyết”.

Phương pháp Bootstrap thực hiện với số mẫu lặp lại là N lần. Kết quả ước lượng từ N mẫu được tính trung bình và giá trị này có xu hướng gần đến ước lượng của tổng thể. Khoảng

chênh lệch giữa giá trị trung bình ước lượng bằng Bootstrap và ước lượng mô hình với mẫu ban đầu càng nhỏ cho phép kết luận các ước lượng mô hình có thể tin cậy được.

Ngoài ra, theo Nguyễn Đình Thọ và Nguyễn Thị Mai Trang (2011, tr. 42), một điều cần lưu ý là trong quá trình đánh giá các tiêu chuẩn trên, phương pháp ước lượng thường được sử dụng là ML (Maximum Likelihood). Lý do, theo Muthen và Kaplan (1985), vì phép kiểm định này cho phép phân phối của các biến quan sát lệch một chút so với phân phối chuẩn đa biến, nhưng hầu hết các kurtoses và skewnesses đều nằm trong giới hạn $[-1, +1]$. Tuy nhiên cũng cần nhận thức rằng ít có mô hình đo lường nào cũng đạt được tất cả các tiêu chuẩn trên. Thực tế trong nhiều nghiên cứu, giá trị P-value và tính đơn hướng thường khó đạt được trên tất cả các khái niệm nghiên cứu.

Tóm tắt chương 3

Chương 3 trình bày phương pháp nghiên cứu.

Đầu tiên là quy trình nghiên cứu. Nghiên cứu được thực hiện qua 2 bước: Nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng.

Phương pháp thảo luận tay đôi và thảo luận nhóm được sử dụng trong nghiên cứu định tính để điều chỉnh và bổ sung thang đo cho phù hợp. Ngoài ra, nghiên cứu sơ bộ định lượng cũng đã được tiến hành với mẫu $n = 87$. Kết quả nghiên cứu định lượng sơ bộ cho thấy các thang đo cho các thành phần trong mô hình nghiên cứu đều đạt yêu cầu.

Nghiên cứu chính thức sử dụng phương pháp nghiên cứu định lượng. Đối tượng khảo sát là các cán bộ, giảng viên và nhân viên đang làm việc tại trường Đại học Ngoại ngữ - Tin học thành phố Hồ Chí Minh với số lượng mẫu dự kiến là 400 người và được khảo sát thông qua hình thức trả lời vào bảng câu hỏi. Dữ liệu thu thập sẽ được nhập và xử lý bằng phần mềm SPSS 23.0 và AMOS 20.0 thông qua các phương pháp thống kê mô tả, kiểm định hệ số Cronbach's Alpha, phân tích EFA, phân tích CFA, SEM, BOOSTRAP. Các kết quả phân tích được trình bày ở chương tiếp theo.

CHƯƠNG 4 KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

4.1. SƠ LƯỢC ĐỊA BÀN NGHIÊN CỨU

4.1.1. Giới thiệu sơ lược về trường Đại học Huflit

Trường Đại học Dân lập Ngoại ngữ - Tin học TP. Hồ Chí Minh (HUFLIT) được thành lập ngày 26-10-1994 theo quyết định số 616/TTg của Thủ tướng Chính phủ. Tiền thân của Trường là Trường Ngoại ngữ và Tin học Sài Gòn (1992). Tại Quyết định số 1757/QĐ-TTg ngày 15-10-2015 của Thủ tướng Chính phủ cho phép chuyển đổi loại hình trường ĐH Ngoại ngữ - Tin học TP. Hồ Chí Minh từ loại hình trường ĐH dân lập sang loại hình trường ĐH tư thục.

Sinh viên HUFLIT khi tốt nghiệp được trang bị kiến thức nghề nghiệp, phương pháp giao tiếp và hai công cụ chiến lược là ngoại ngữ và tin học nhằm đáp ứng nhu cầu nhân lực cho thị trường lao động hiện tại và tương lai, được quan tâm giáo dục về chính trị tư tưởng, đạo đức, được bồi dưỡng năng khiếu cá nhân, khả năng hợp tác trong cộng đồng thông qua hoạt động nghiên cứu khoa học và các phong trào văn thể mỹ. HUFLIT dành cho những sinh viên giàu năng khiếu, đạt kết quả cao trong học tập cơ hội phát triển trình độ chuyên môn của mình. Qua các hoạt động đối ngoại, HUFLIT đã, đang và sẽ tạo điều kiện cho cán bộ, giảng viên và sinh viên có nhiều cơ hội đi du học nước ngoài, tham dự các Hội thảo, Hội nghị quốc tế.

Trường đã đào tạo được, tính đến năm 2016 - 2017, gần mười tám ngàn cử nhân khoa học, chuyên viên các ngành. Trường có 9 Khoa (23 chuyên ngành), 6 Phòng, Ban, Thư viện và 01 Trung tâm trực thuộc. Các ngành trường trực tiếp đào tạo:

- Ngoại ngữ (chuyên ngành sư phạm, biên - phiên dịch, hành chính văn phòng)
- Công nghệ thông tin (chuyên ngành hệ thống thông tin, mạng viễn thông)
- Đông Phương học (Trung Quốc học, Nhật Bản học, Hàn Quốc học và Việt Nam học dành cho người nước ngoài)
- Du lịch - Khách sạn, Quản trị kinh doanh
- Từ năm học 2004 trở đi trường mở hệ đào tạo ngành Quan hệ quốc tế và tiếng Anh (theo kiểu song ngành), đồng thời tiến tới mở chuyên ngành Thái Lan học.

Sứ mạng, Tầm nhìn và Giá trị cốt lõi

Sứ mạng

HUFLIT đào tạo những người ham học hỏi trở thành các công dân đáp ứng được những đòi hỏi không ngừng của thị trường lao động, có trách nhiệm với xã hội, có ý thức phát triển bản thân, có tri thức, kỹ năng nghề nghiệp cần thiết, đặc biệt là ngoại ngữ và tin học, thông qua các trải nghiệm thực tế.

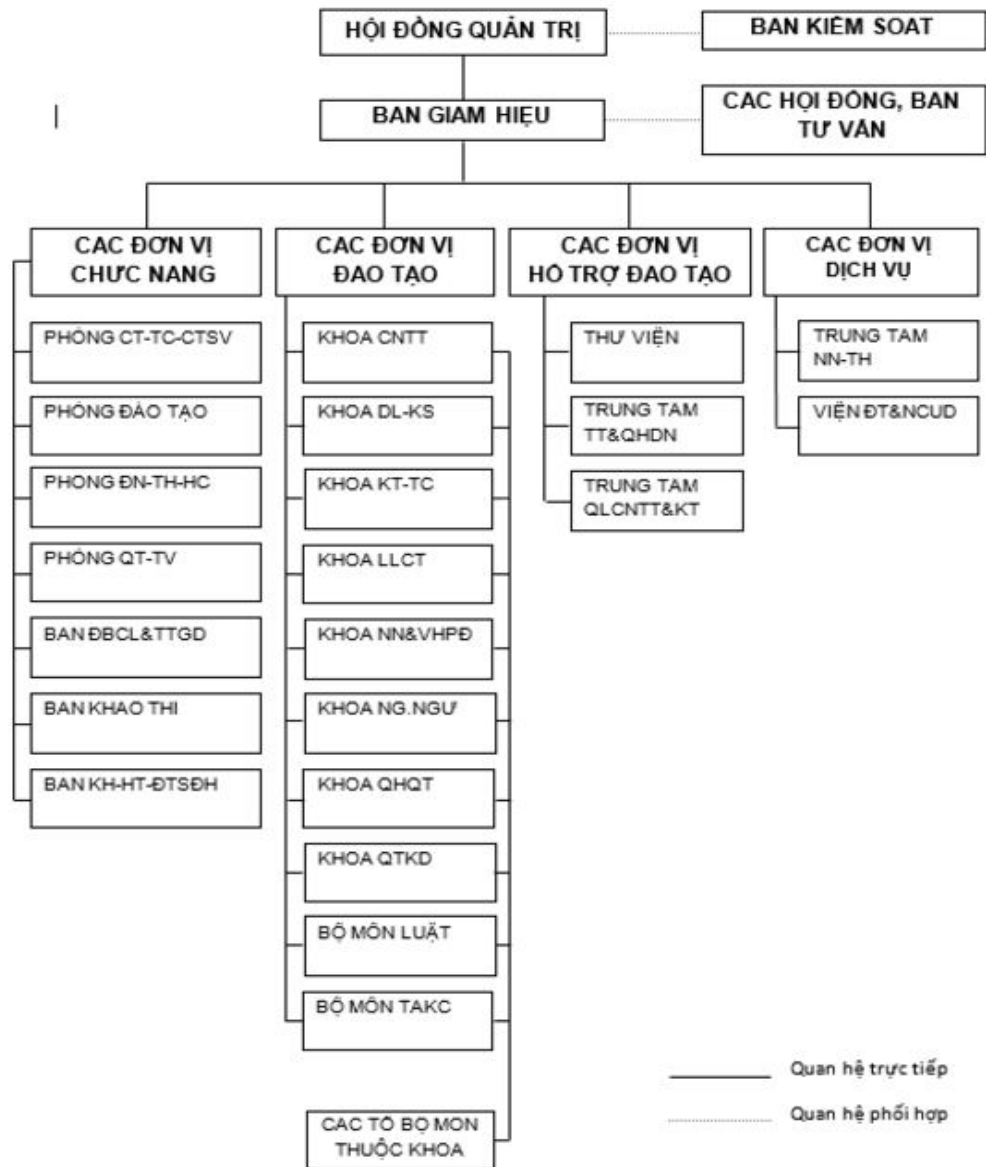
Tầm nhìn

HUFLIT phấn đấu đến năm 2030 trở thành trường đại học top đầu trong nước về đào tạo ngành nghề sử dụng ngoại ngữ và tin học làm công cụ chiến lược để nâng cao kiến thức và kỹ năng nghề nghiệp.

Các giá trị cốt lõi

ĐOÀN KẾT - HỢP TÁC - KỶ CƯƠNG - CHẤT LƯỢNG - PHÁT TRIỂN

4.1.2. Sơ đồ tổ chức trường Huflit



Hình 4. 1. Sơ đồ tổ chức trường Đại học Huflit

(Nguồn: Phòng nhân sự trường Đại học Huflit)

Là một trường Đại học thuộc hệ thống trường ngoài công lập với hình thức sở hữu là cổ phần. Gần 25 năm qua, bằng sự nỗ lực của tập thể sư phạm nhà trường, HUFLIT đã trở thành trường đại học ngoài công lập được xã hội đánh giá cao về chất lượng đào tạo. Trường đã thiết lập nhiều mối quan hệ quốc tế với các trường đại học trong khu vực và thế giới. Bên cạnh đó, Trường đã đóng góp tích cực, hiệu quả vào sự nghiệp xã hội hóa giáo dục, công cuộc xây dựng và phát triển kinh tế - văn hóa đất nước.

4.1.3. Tình hình hoạt động của trường Đại học Huflit

Bảng 4. 1. Tình hình công tác tuyển sinh của trường giai đoạn 2014-2016

Đơn vị tính: sinh viên

	2014	2015	2016	So sánh 2014/2015	So sánh 2015/2016
Đại học	2.302	2.467	2.215	7.167%	-0.1%
Cao đẳng	209	157	0	-25%	-100%

(Nguồn: Truyền thông tuyển sinh Đại học Huflit)

Tình hình tuyển sinh giai đoạn 2014-2015 tại trường có tăng trưởng (7.167% với hệ Đại học), tuy nhiên, do việc hạn chế các trường Đại học tuyển sinh hệ Cao đẳng cũng như dần sẽ đi đến việc ngưng tuyển sinh hệ Cao đẳng nên chỉ tiêu tuyển sinh của trường đối với hệ Cao đẳng giảm trong giai đoạn này (giảm 25%). Giai đoạn 2015-2016, chỉ tiêu tuyển sinh của trường có giảm (0.1%) tuy nhiên là không đáng kể. Đây cũng là khó khăn chung cho các trường Đại học ngoài công lập trong công tác tuyển sinh.

Bảng 4. 2. Tổng hợp tình hình sử dụng lao động thực tế đến tháng 5/2017 tại trường Huflit

Phân loại	Số lượng	Tỷ lệ %
Tổng số	429	100%
1. Theo tính chất lao động		
Cán bộ/ nhân viên	93	21.7%
Giảng viên	336	78.3%
2. Theo giới tính		
Nam	201	46.8%
Nữ	228	53.2%
3. Trình độ học vấn		
Trên Đại học	277	65.97%
Đại học	147	34%
Trung cấp/Cao đẳng	10	0.02%
THPT	5	0.01%

(Nguồn: Phòng nhân sự trường Đại học Huflit)

Với tổng số các bộ, nhân viên và giảng viên là 429 người, trong đó trình độ trên Đại học chiếm 65.97%.

4.2. MÔ TẢ MẪU NGHIÊN CỨU

Đối tượng phỏng vấn trong nghiên cứu là cán bộ, giảng viên, nhân viên hiện đang làm việc tại trường Đại học Ngoại ngữ-Tin học Thành phố Hồ Chí Minh (HUFLIT).

Dữ liệu được thu thập thông qua hình thức gửi bảng khảo sát phỏng vấn trực tiếp trong 6 tuần. Để đạt kích cỡ mẫu 337, 400 bảng câu hỏi đã được phát ra để phỏng vấn trực tiếp. Kết quả thu về được 400 bảng trả lời, có 63 bảng câu hỏi bị loại sau khi làm sạch dữ liệu. Dữ liệu sau khi thu thập được xử lý và có nội dung mô tả thống kê như sau:

Về giới tính: Kết quả nghiên cứu cho thấy có 170 nữ (chiếm 50.4 %) và 167 nam (chiếm 49.6%).

Về độ tuổi: Nhóm có độ tuổi dưới 25 tuổi có 25 người (chiếm 1.5%); Nhóm có độ tuổi từ 25 đến dưới 35 tuổi có 132 người (chiếm 36.5%); Nhóm từ 35 đến dưới 45 tuổi có 149 người (chiếm 44.2%); Nhóm có độ tuổi từ 45 đến dưới 55 tuổi có 42 người (chiếm 12.5%); Nhóm có độ tuổi trên 55 tuổi có 18 người (chiếm 5.3%).

Trình độ học vấn: Nhóm có trình độ THPT có 1 người (chiếm 0.3%); Nhóm có trình độ trung cấp/ cao đẳng có 5 người (chiếm 1.5%); Nhóm có trình độ đại học có 147 người (chiếm 43.6%), nhóm có trình độ trên đại học có 184 người (chiếm 53.6%).

Về vị trí công việc: Nhóm nhân viên hành chánh có 61 người (chiếm 18.1%); Nhóm cán bộ/ quản lý có 32 người (chiếm 9.5%); Nhóm giảng viên có 244 người (chiếm 72.4%).

Thu nhập: Nhóm có thu nhập dưới 5 triệu đồng có 3 người (chiếm 0.9%); Nhóm có thu nhập từ 5 đến dưới 10 triệu đồng có 191 người (chiếm 56.7%); Nhóm có thu nhập từ 10 triệu đến 15 triệu đồng có 118 người (chiếm 35%); Nhóm có thu nhập trên 15 triệu đồng có 71 người (chiếm 21.1%).

Thâm niên công tác tại trường: Nhóm có thâm niên công tác tại trường dưới 3 năm có 32 người (chiếm 9.5%); Nhóm có thâm niên công tác tại trường từ 3 đến 5 năm có 54 người (chiếm 16%); Nhóm có thâm niên từ 5 đến 7 năm có 97 người (chiếm 28.8%); Nhóm có thâm niên từ 8 đến 10 năm có 83 người (chiếm 24.6%); Nhóm có thâm niên trên 10 năm có 71 người (chiếm 21.1%).

Nội dung thống kê mô tả được trình bày trong bảng 4.3 như sau:

Bảng 4. 3. Bảng mô tả thống kê mẫu

Thông tin mẫu		Tần số	Tỷ lệ (%)
Giới tính	Nữ	170	50.4
	Nam	167	49.6
Độ tuổi	Dưới 25 tuổi	25	1.5
	Từ 25 đến dưới 35 tuổi	132	36.5
	Từ 35 đến dưới 45 tuổi	149	44.2
	Từ 45 đến dưới 55 tuổi	42	12.5
	Trên 55 tuổi	18	5.3
Trình độ học vấn	THPT	1	0.3
	Trung cấp/ cao đẳng	5	1.5
	Đại học	147	43.6
	Trên đại học	184	53.6
Vị trí công việc	Nhân viên hành chính	61	18.1
	Cán bộ/ quản lý	32	9.5
	Giảng viên	244	72.4
Thu nhập	Dưới 5 triệu đồng	3	0.9
	Từ 5 đến dưới 10 triệu đồng	191	56.7
	Từ 10 triệu đến 15 triệu đồng	118	35%
	Trên 15 triệu đồng	71	21.1
Thâm niên công tác tại trường	Dưới 3 năm	32	9.5
	Từ 3 đến 5 năm	54	16%
	Từ 5 đến 7 năm	97	28.8
	Từ 8 đến 10 năm	83	24.6
	Trên 10 năm	71	21.1

(Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra của tác giả)

4.3. ĐÁNH GIÁ ĐỘ TIN CẬY CỦA THANG ĐO

Sau khi sử dụng phần mềm SPSS để tính hệ số Cronbach's Alpha. Kết quả phân tích Cronbach's Alpha cho các thành phần như sau (Xem bảng 4.4):

Bảng 4. 4. Phân tích độ tin cậy cho các thang đo

Khái niệm	Số biến quan sát	Cronbach's Alpha	Hệ số tương quan biến tổng nhỏ nhất
Phong cách lãnh đạo chuyển đổi	4	0.842	0.599 (TFL1)
Phong cách lãnh đạo giao dịch	5	0.766	0.539 (TSL1)
Phong cách lãnh đạo dân chủ	3	0.843	0.612 (LFL1)

Khái niệm	Số biến quan sát	Cronbach's Alpha	Hệ số tương quan biến tổng nhỏ nhất
Sự hài lòng công việc	6	0.867	0.304 (JS1)
Gắn kết với tổ chức	7	0.876	0.586 (OC6)

(Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra của tác giả)

Thang đo “**Phong cách lãnh đạo chuyển đổi**” có hệ số Cronbach’s Alpha đạt 0.842, đây cũng là hệ số có độ tin cậy khá cao so với mức đạt yêu cầu. Các hệ số tương quan biến tổng đều đạt tiêu chuẩn (lớn hơn 0.3) thấp nhất là hệ số TFL1 = 0.599 và cao nhất là hệ số TFL4 = 0.769. Các hệ số Cronbach’s Alpha nếu loại biến đều thấp hơn 0.842. Do vậy, thang đo thành phần phong cách lãnh đạo chuyển đổi đạt yêu cầu và các biến quan sát của thang đo này được sử dụng cho phân tích EFA.

Thang đo “**Phong cách lãnh đạo giao dịch**” có hệ số Cronbach’s Alpha đạt 0.766, đây cũng là hệ số có độ tin cậy cao so với mức đạt yêu cầu sau khi loại biến quan sát TSL5 (do biến quan sát TSL5 có hệ số = $0.260 < 0.3$ nên không đạt yêu cầu và bị loại). Các hệ số tương quan biến tổng đều đạt tiêu chuẩn (lớn hơn 0.3) thấp nhất là hệ số TSL1 = 0.539 và cao nhất là hệ số TSL4 = 0.596. Các hệ số Cronbach’s Alpha nếu loại biến đều thấp hơn 0.766. Do vậy, thang đo thành phần phong cách lãnh đạo giao dịch đạt yêu cầu và các biến quan sát của thang đo này được sử dụng cho phân tích EFA.

Thang đo “**Phong cách lãnh đạo tự do**” có hệ số Cronbach’s Alpha đạt 0.843. Các hệ số tương quan biến tổng đều đạt tiêu chuẩn (lớn hơn 0,3) thấp nhất là hệ số LFL1 = 0.612 và cao nhất là hệ số LFL2 = 0.766. Các hệ số Cronbach’s Alpha nếu loại biến đều thấp hơn 0.834. Do vậy, thang đo thành phần phong cách lãnh đạo tự do đạt yêu cầu và các biến quan sát của thang đo này được sử dụng cho phân tích EFA.

Thang đo “**Sự hài lòng công việc**” có hệ số Cronbach’s Alpha đạt 0.876. Các hệ số tương quan biến tổng đều đạt tiêu chuẩn (lớn hơn 0.3) thấp nhất là hệ số JS1 = 0.301 và cao nhất là hệ số JS4 = 0.861. Do vậy, thang đo thành phần sự hài lòng công việc đạt yêu cầu và các biến quan sát của thang đo này được sử dụng cho phân tích EFA.

Thang đo “**Gắn kết với tổ chức**” có hệ số Cronbach’s Alpha đạt 0.870. Các hệ số tương quan biến tổng đều đạt tiêu chuẩn (lớn hơn 0.3) thấp nhất là hệ số OC6 = 0.586 và cao nhất là hệ số OC4 = 0.838. Các hệ số Cronbach’s Alpha nếu loại biến đều thấp hơn 0.870.

Do vậy, thang đo thành phần gắn kết với tổ chức đạt yêu cầu và các biến quan sát của thang đo này được sử dụng cho phân tích EFA.

Bảng 4. 5. Bảng tóm tắt kết quả kiểm định thang đo bằng Cronbach's Alpha

Thành phần	Số biến quan sát		Cronbach's Alpha
	Trước	Sau	
Phong cách lãnh đạo chuyển đổi	4	4	0.842
Phong cách lãnh đạo giao dịch	5	4	0.766
Phong cách lãnh đạo tự do	4	4	0.843
Sự hài lòng công việc	6	6	0.876
Gắn kết với tổ chức	7	7	0.870

(Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra của tác giả)

Kết luận, cả 5 thang đo đều có có hệ số Cronbach 's Alpha cao hơn 0.6, đạt yêu cầu về độ tin cậy. Các hệ số tương quan biến tổng của tất cả các biến quan sát đo lường các yếu tố này đều đạt chuẩn (> 0.3). Vì vậy, các biến quan sát của các thang đo này sẽ được sử dụng cho phân tích EFA.

4.4. ĐÁNH GIÁ GIÁ TRỊ THANG ĐO THÔNG QUA PHÂN TÍCH NHÂN TỐ KHÁM PHÁ EFA

Các biến đã đạt yêu cầu sau khi kiểm tra độ tin cậy Cronbach's Alpha được đưa vào phân tích nhân tố.

Phân tích EFA cho thang đo của các khái niệm

Phân tích EFA cho các khái niệm lần 1

Phương pháp trích nhân tố Principal Axis Factoring với phép xoay Promax được áp dụng. Tác giả tiến hành đưa các biến quan sát của các thang đo vào phân tích nhân tố EFA ta được kết quả sau:

- Hệ số KMO đạt 0.874.

- Kiểm định Bartlett: Đạt yêu cầu ($\text{Sig} = 0.000 < 0.05$).
- Tại giá trị Eigenvalues = 1.429 với phương pháp rút trích Principal Axis Factoring và phép xoay Promax có 4 nhân tố được trích với phương sai trích được là 56.931% ($> 50\%$), đạt yêu cầu. Điều này thể hiện rằng 4 nhân tố được trích ra này có thể giải thích được gần 57% biến thiên của dữ liệu, đây là kết quả đạt yêu cầu. Tuy nhiên có 1 biến quan sát JS1 có hệ số tải nhân tố < 0.5 nên biến quan sát này bị loại (Xem thêm Phụ lục 3).

Tác giả tiến hành phân tích EFA lần 2 sau khi loại biến quan sát JS1. Kết quả phân tích EFA lần 2 như sau:

Phân tích EFA cho các khái niệm lần 2

Phương pháp trích nhân tố Principal Axis Factoring với phép xoay Promax được áp dụng. Tác giả tiến hành đưa các biến quan sát của các thang đo vào phân tích nhân tố EFA ta được kết quả sau:

- Hệ số KMO đạt 0.873.
- Kiểm định Bartlett: Đạt yêu cầu ($\text{Sig} = 0.000 < 0.05$).
- Tại giá trị Eigenvalues = 1.428 với phương pháp rút trích Principal Axis Factoring và phép xoay Promax có 4 nhân tố được trích với phương sai trích được là 59.527% ($> 50\%$), đạt yêu cầu. Điều này thể hiện rằng 4 nhân tố được trích ra này có thể giải thích được gần 60% biến thiên của dữ liệu, đây là kết quả đạt yêu cầu.

Các thang đo trong 4 yếu tố này đều có hệ số tải nhân tố > 0.5 , đạt yêu cầu. Tức là thang đo cho yếu tố “Phong cách lãnh đạo chuyển đổi”, “Phong cách lãnh đạo giao dịch”, “Phong cách lãnh đạo tự do”, “Sự hài lòng công việc” đã đạt được giá trị hội tụ và giá trị phân biệt (Bảng 4.6).

Bảng 4. 6. Kết quả phân tích EFA cho các khái niệm trong mô hình (lần 2)

Ma trận Pattern				
	Nhân tố			
	Sự hài lòng công việc	Phong cách lãnh đạo chuyển đổi	Phong cách lãnh đạo tự do	Phong cách lãnh đạo giao dịch
JS5	0.968			
JS4	0.952			
JS6	0.829			
JS3	0.674			
JS2	0.536			
TFL4		0.939		
TFL3		0.738		
TFL2		0.715		
TFL1		0.574		
LFL2			0.900	
LFL4			0.807	
LFL3			0.667	
LFL1			0.655	
TSL4				0.752
TSL2				0.687
TSL3				0.645
TSL1				0.606
Eigen value	6.018	2.528	1.620	1.428
Tổng phương sai trích (%)	33.678%	46.342%	53.522%	59.527%
Cronbach's Alpha	0.906¹	0.842	0.843	0.766

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu khảo sát của tác giả)

Kiểm định lại Cronbach's Alpha cho biến “Sự hài lòng công việc”

Sau khi loại biến quan sát JS1, tác giả tiến hành kiểm định lại thang đo cho biến “Sự hài lòng công việc”. Kết quả như sau: Cronbach's Alpha JS = 0,906 (Xem thêm Phụ lục 3).

Phân tích nhân tố EFA cho khái niệm “Gắn kết với tổ chức”

Khái niệm “Gắn kết với tổ chức” là các khái niệm đơn hướng nên có thể áp dụng phương pháp trích nhân tố Principal Components với phép xoay Varimax vì phương pháp

¹ Hệ số Cronbach's Alpha của JS sau khi loại biến quan sát JS1

trích này sẽ làm cho tổng phương sai trích tốt hơn. Đưa lần lượt các biến quan sát của thang đo này vào phân tích nhân tố EFA ta được kết quả sau:

- Hệ số KMO đạt 0.875
- Kiểm định Bartlett: Đạt yêu cầu ($\text{Sig}=0.000 < 0.05$).
- Tại giá trị Eigenvalues = 4.228 với phương pháp rút trích Principal Components và phép xoay Varimax có 1 nhân tố được trích với phương sai trích được là 60.398 % ($> 50\%$), đạt yêu cầu. Điều này thể hiện rằng 1 nhân tố được trích ra này có thể giải thích được gần 61% biến thiên của dữ liệu, đây là kết quả đạt yêu cầu.

Bảy thang đo trong yếu tố này đều có hệ số tải nhân tố > 0.5 , đạt yêu cầu. Tức là thang đo cho yếu tố “Gắn kết với tổ chức” đã đạt được giá trị hội tụ và giá trị phân biệt.

Bảng 4. 7. Kết quả phân tích EFA cho khái niệm “Gắn kết với tổ chức”

Ma trận Component	
	Nhân tố
	Gắn kết với tổ chức
OC4	0.907
OC1	0.865
OC3	0.773
OC2	0.755
OC7	0.735
OC5	0.692
OC6	0.686
<i>Eigen value</i>	4.228
<i>Tổng phương sai trích (%)</i>	60.398%
<i>Cronbach's Alpha</i>	0.870

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu khảo sát của tác giả)

Bảng 4. 8. Bảng tóm tắt kết quả kiểm định thang đo sau khi kiểm định EFA

Thành phần	Số biến quan sát		Cronbach's Alpha
	Trước	Sau	
Phong cách lãnh đạo chuyển đổi	4	4	0.842
Phong cách lãnh đạo giao dịch	4	4	0.766
Phong cách lãnh đạo tự do	4	4	0.843
Sự hài lòng công việc	6	5	0.906
Gắn kết với tổ chức	7	7	0.870

(Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra của tác giả)

Các thành phần này sẽ được tiếp tục đưa vào phân tích nhân tố khẳng định CFA.

4.5. PHÂN TÍCH NHÂN TỐ KHẲNG ĐỊNH CFA

Để đo lường mức độ phù hợp của mô hình với thông tin thị trường, nghiên cứu sử dụng các chỉ tiêu Chi - bình phương, Chi - bình phương điều chỉnh theo bậc tự do, chỉ số thích hợp so sánh CFI, chỉ số TLI và chỉ số RMSEA. Mô hình được gọi là thích hợp khi phép kiểm định Chi - bình phương có giá trị $P > 0.05$, giá trị TLI và CFI từ 0.9 đến 1, $CMIN/df \leq 2$, $RMSEA \leq 0.08$ (Nguyễn Đình Thọ và Nguyễn Thị Mai Trang, 2011). Theo nghiên cứu của Kettinger và Lee (1995), mô hình có thể phù hợp với dữ liệu thị trường khi $CMIN/df < 5$ nếu $N > 200$, hoặc $CMIN/df < 3$ nếu $N < 200$.

Nghiên cứu này áp dụng $CMIN/df < 5$ với $N > 200$.

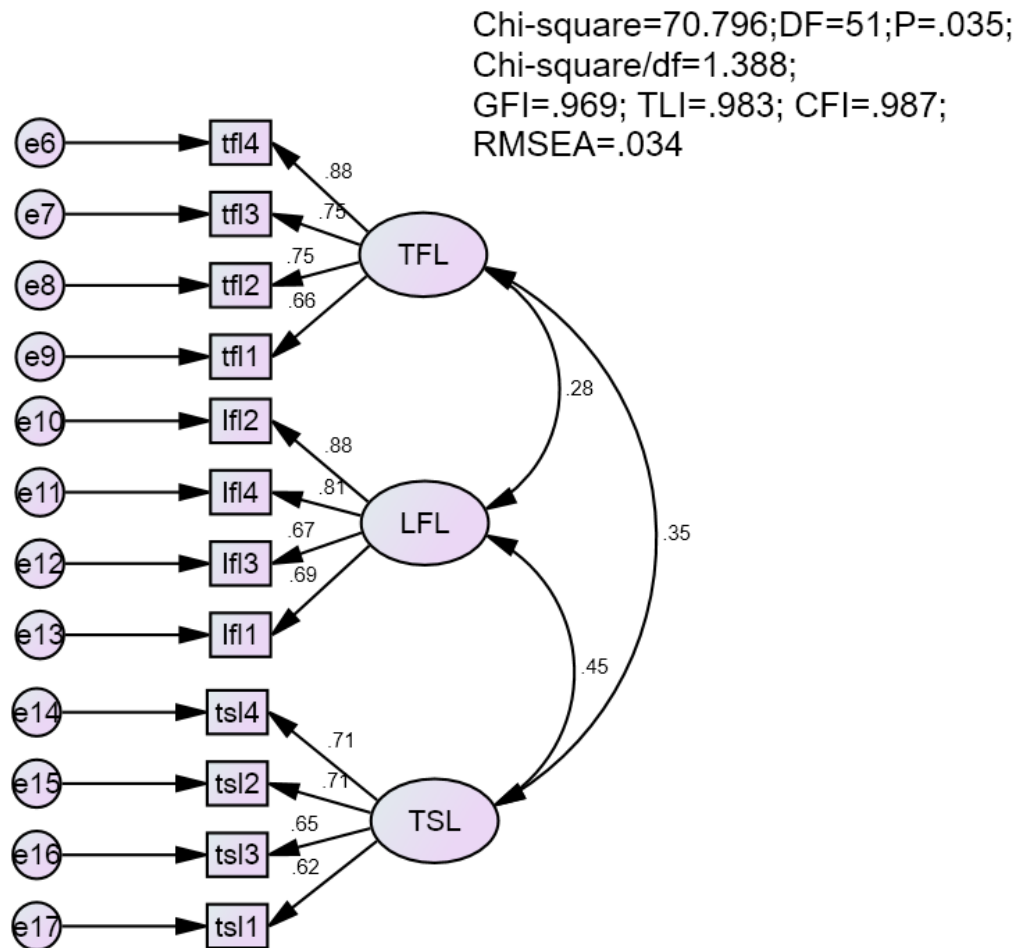
Các chỉ tiêu đánh giá là:

- Hệ số tin cậy tổng hợp ≥ 0.5
- Tổng phương sai trích được ≥ 0.5
- Tính đơn hướng
- Giá trị hội tụ, trọng số đã chuẩn hóa ≥ 0.5
- Giá trị phân biệt, các hệ số tương quan và sai lệch chuẩn cho thấy chúng đều khác so với 1
- Giá trị liên hệ lý thuyết

4.5.1. Phân tích nhân tố khẳng định CFA cho các khái niệm trong mô hình nghiên cứu

CFA cho các biến độc lập trong mô hình nghiên cứu

Kết quả CFA ở hình 4.2 có giá trị thống kê Chi – bình phương = 70.796, df = 51, p = 0.035. Nếu điều chỉnh theo bậc tự do có CMIN/df = 1.388, đạt yêu cầu cho độ tương thích. Các chỉ tiêu đo lường độ phù hợp khác cũng đạt yêu cầu (TLI = 0.983, CFI = 0.987 và RMSEA = 0.034). Như vậy mô hình này có độ phù hợp với dữ liệu thị trường. Như vậy các biến quan sát để đo lường các khái niệm “Phong cách lãnh đạo chuyển đổi”, “Phong cách lãnh đạo giao dịch” và “Phong cách lãnh đạo tự do” đều đạt được giá trị hội tụ.

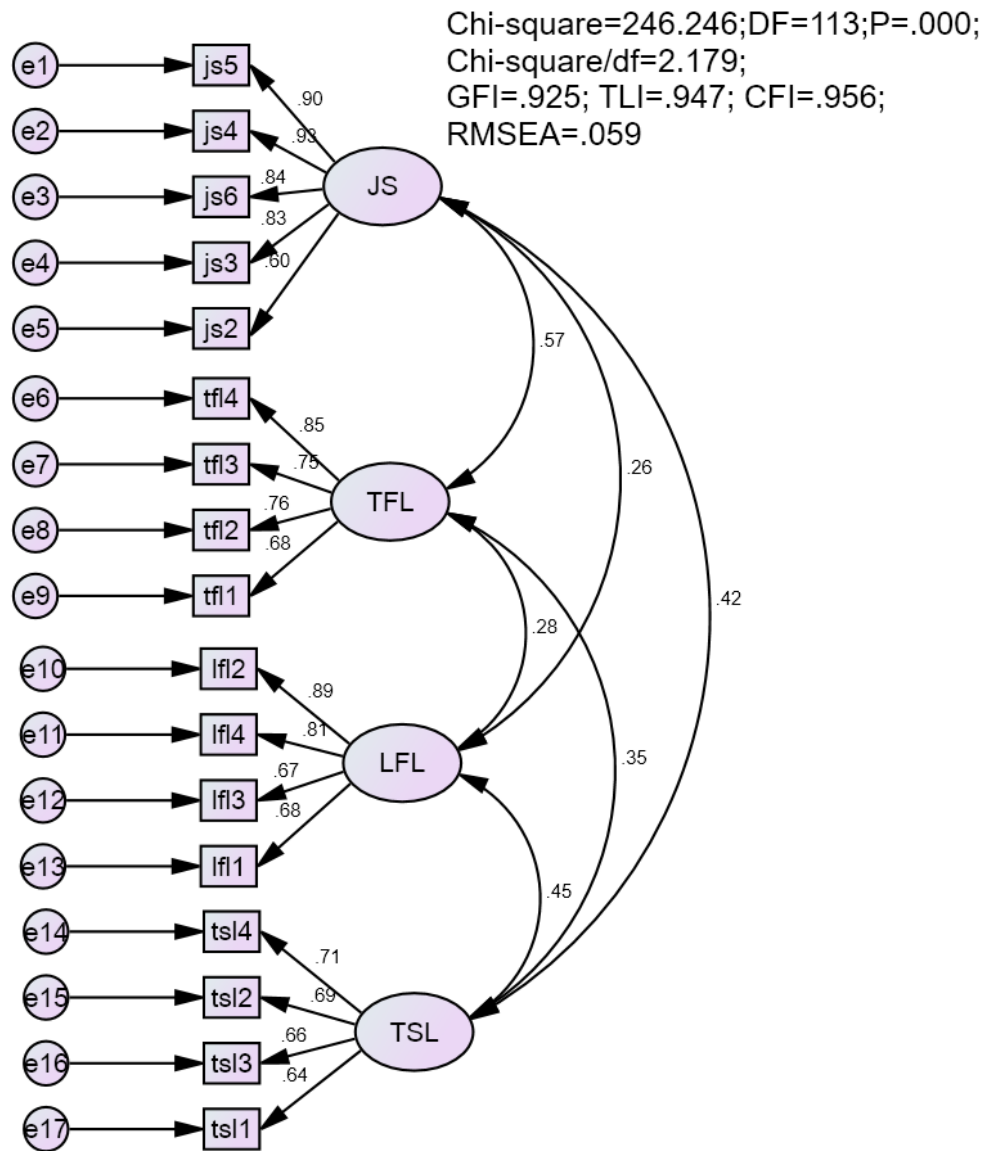


Hình 4. 2. Kết quả CFA cho các biến độc lập trong mô hình nghiên cứu

(Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra của tác giả)

CFA cho các biến độc lập và biến trung gian trong mô hình nghiên cứu

Kết quả CFA ở hình 4.3 có giá trị thống kê Chi – bình phương = 246.246, df = 113, $p = 0.000$. Nếu điều chỉnh theo bậc tự do có $\text{CMIN/df} = 2.179$, đạt yêu cầu cho độ tương thích. Các chỉ tiêu đo lường độ phù hợp khác cũng đạt yêu cầu ($\text{TLI} = 0.947$, $\text{CFI} = 0.956$ và $\text{RMSEA} = 0.059$). Như vậy mô hình này có độ phù hợp với dữ liệu thị trường. Như vậy các biến quan sát để đo lường các khái niệm “Phong cách lãnh đạo chuyên đổi”, “Phong cách lãnh đạo giao dịch”, “Phong cách lãnh đạo tự do” và “Sự hài lòng công việc” đều đạt được giá trị hội tụ.



Hình 4. 3. Kết quả CFA cho các biến độc lập và biến trung gian

(Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra của tác giả)

4.5.2. Phân tích nhân tố khẳng định CFA cho mô hình tối hạn

Để kiểm định giá trị phân biệt của tất cả các khái niệm nghiên cứu trong nghiên cứu này, mô hình tối hạn được thiết lập. Trong mô hình tối hạn, tất cả các khái niệm nghiên cứu được tự do quan hệ với nhau (Phụ lục 4).

Kết quả phân tích khẳng định cho thấy mô hình có giá trị thống kê Chi - bình phương là 557.488 với $df = 242$ bậc tự do, giá trị $P = 0.000$. Nếu điều chỉnh theo bậc tự do có $CMIN/df = 2.304 < 5$, đạt yêu cầu cho độ tương thích. Các chỉ tiêu khác như $TLI = 0.921 > 0.9$, $CFI = 0.931 > 0.9$ và $RMSEA = 0.062 < 0.08$ đều đạt yêu cầu.

Giá trị hội tụ: Các trọng số (đã chuẩn hóa) đều > 0.5 , các trọng số chưa chuẩn hóa đều có ý nghĩa thống kê nên thang đo đạt được giá trị hội tụ (Xem phụ lục 4).

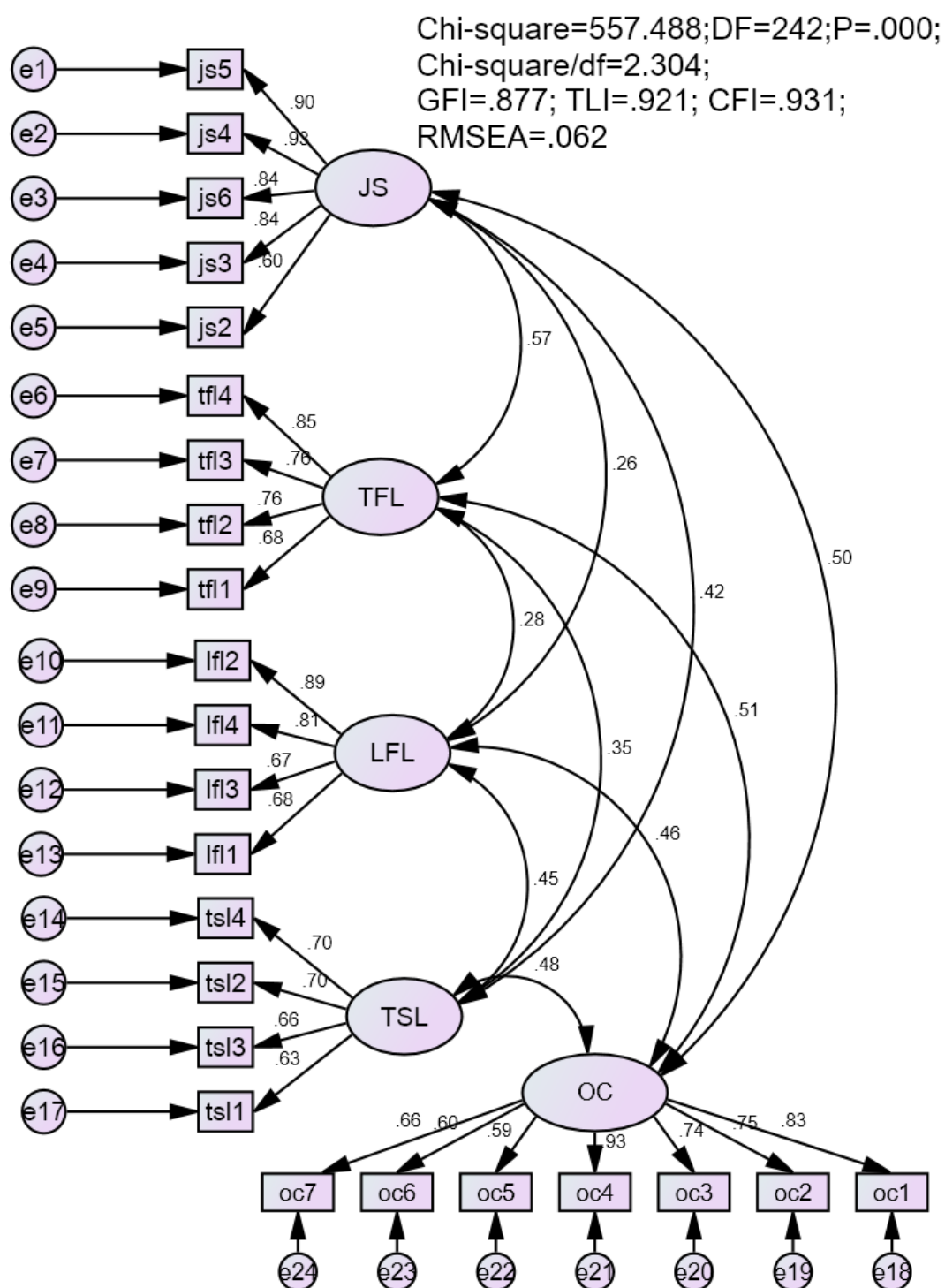
Giá trị phân biệt: Các giá trị P-value đều < 0.05 nên hệ số tương quan của từng cặp khái niệm khác biệt so với 1 ở độ tin cậy 95% (Xem bảng 4.9). Do đó, các khái niệm nghiên cứu đều đạt được giá trị phân biệt.

Bảng 4. 9. Kết quả kiểm định giá trị phân biệt giữa các biến

	R			
	Estimate	SE= SQRT((1-r ²)/(n-2))	CR= (1-r)/SE	P-value
JS <--> TFL	0.57	0.044757838	9.607256	1.7888E-19
JS <--> LFL	0.26	0.052600053	14.06843	1.09756E-35
JS <--> TSL	0.418	0.049486263	11.76084	5.45355E-27
TFL <--> LFL	0.278	0.052326185	13.79806	1.21256E-34
TFL <--> TSL	0.352	0.050987169	12.70908	1.68235E-30
LFL <--> TSL	0.447	0.04872837	11.34863	1.69457E-25
JS <--> OC	0.499	0.047206818	10.61287	6.81816E-23
TFL <--> OC	0.507	0.046953193	10.49982	1.68497E-22
LFL <--> OC	0.462	0.048311428	11.13608	9.76315E-25
TSL <--> OC	0.476	0.047906437	10.93799	4.92734E-24

(Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra của tác giả)

Kết quả CFA cho mô hình tối hạn (Hình 4.4) như sau:



Hình 4. 4. Kết quả CFA cho mô hình tối hạn

(Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra của tác giả)

Tính đơn hướng: Mô hình đo lường này phù hợp với dữ liệu thị trường, và không có tương quan giữa các sai số đo lường nên nó đạt được tính đơn hướng.

Độ tin cậy: Kết quả kiểm định độ tin cậy thông qua các hệ số sau: (1) Hệ số tin cậy tổng hợp (composite reliability); (2) Tổng phương sai trích (variance extracted) và (3) Cronbach's Alpha. Các thang đo đều có hệ số tin cậy tổng hợp > 0.5 , tổng phương sai trích đều > 0.5 , hệ số Cronbach's Alpha cũng đều > 0.5 nên các thang đo đều đạt độ tin cậy (Xem phụ lục 4).

Bảng 4. 10. Tóm tắt kết quả kiểm định thang đo

Thành phần	Số biến quan sát	Độ tin cậy		Phương sai trích	Giá trị
		Cronbach's Alpha	Tổng hợp		
Phong cách lãnh đạo chuyển đổi	4	0.842	0.855	0.583	Đạt yêu cầu
Phong cách lãnh đạo giao dịch	4	0.766	0.769	0.454 ²	
Phong cách lãnh đạo tự do	4	0.843	0.849	0.589	
Sự hài lòng công việc	5	0.906	0.915	0.687	
Gắn kết với tổ chức	7	0.870	0.775	0.538	

(Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra của tác giả)

Bảng 4.10 cho thấy các thang đo khác đều đạt được độ tin cậy. Các hệ số Cronbach's Alpha đều > 0.6 , hệ số tin cậy tổng hợp đều > 0.5 , tổng phương sai trích được đều > 0.5 .

4.6. KIỂM ĐỊNH MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

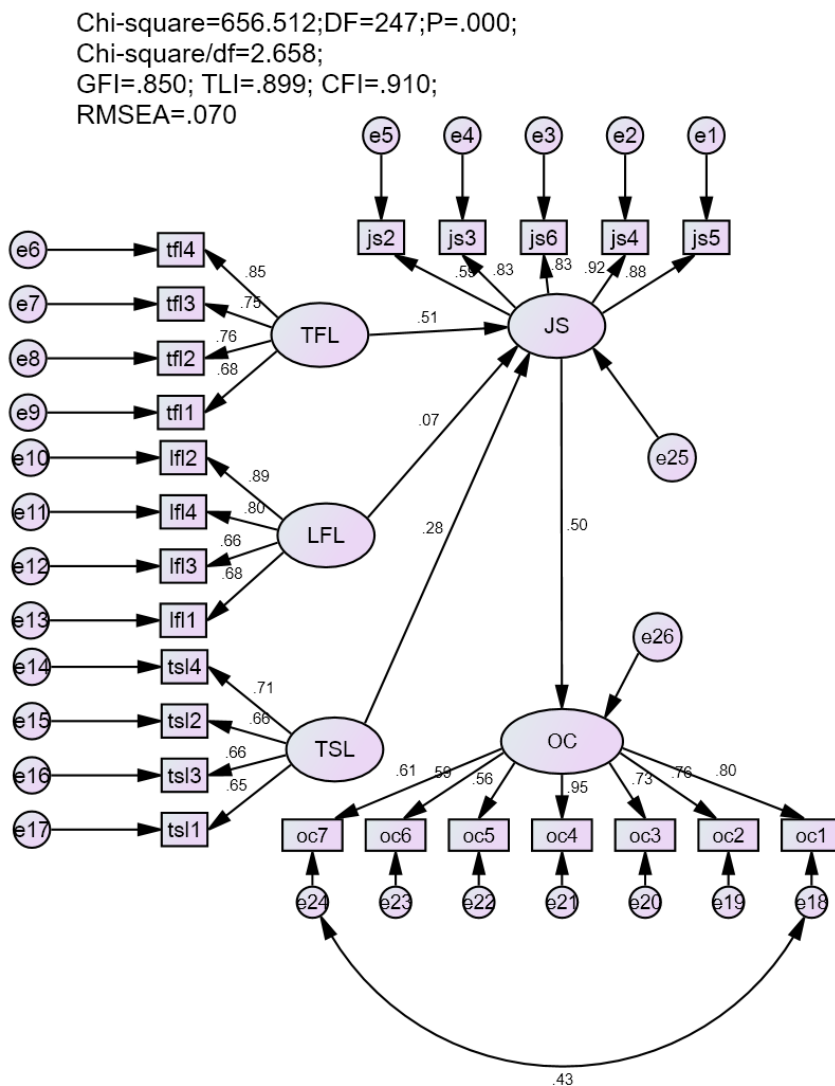
Những thang đo trong mô hình lý thuyết của nghiên cứu này đã được đánh giá và cho kết quả bằng phương pháp kiểm định mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM). SEM cho phép các nhà nghiên cứu khám phá những sai số đo lường và hợp nhất những khái niệm trừu tượng và

² Chỉ có phong cách lãnh đạo giao dịch có phương sai trích $= 0.454 < 0.5$, tuy nhiên cả 2 giá trị kiểm định độ tin cậy Cronbach's Alpha và độ tin cậy tổng hợp của thang đo này đều đạt yêu cầu nên có thể kết luận thang đo phong cách lãnh đạo giao dịch cũng đạt yêu cầu.

khó phân biệt. Nó không chỉ liên kết lý thuyết với dữ liệu, nó còn đối chiếu lý thuyết với dữ liệu (Fornell, 1982, trích từ Nguyen, 2002).

4.6.1. Kiểm định mô hình lý thuyết chính thức

Kết quả phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính cho thấy mô hình này có giá trị thống kê Chi-bình phương là 656.512 với 247 bậc tự do, giá trị $P = 0.000$. Nếu điều chỉnh theo bậc tự do có $CMIN/df = 2.658 < 5$, đạt yêu cầu cho độ tương thích. Các chỉ tiêu khác như $TLI = 0.899$ gần > 0.9 , $CFI = 0.910 > 0.9$, $RMSEA = 0.070 < 0.08$ đạt yêu cầu. Vì vậy có thể kết luận mô hình phù hợp với dữ liệu thị trường (Xem hình 4.5)



Hình 4. 5. Kết quả SEM cho mô hình chuẩn hóa

(Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra của tác giả)

4.6.2. Kiểm định giả thuyết

Các giả thuyết đặt ra sẽ được kiểm định bằng cách xem xét mối quan hệ nhân quả giữa các khái niệm nghiên cứu. Kết quả được thể hiện ở bảng 4.11 sau:

Bảng 4. 11. Kết quả kiểm định mối quan hệ nhân quả giữa các khái niệm nghiên cứu trong mô hình (Chuẩn hóa)

Mối quan hệ	Ước lượng	SE	CR	P-value	Kết luận
JS <--- TFL	0.514	0.041600958	11.68242319	***	H1 được chấp nhận
JS <--- TSL	0.275	0.030429031	23.82593125	***	H2 được chấp nhận
JS <--- LFL	0.07	0.015352206	60.57761255	0.171	H3 bị bác bỏ
OC <--- JS	0.501	0.041071507	12.14954202	***	H4 được chấp nhận

(Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra của tác giả)

Kết quả cho thấy các mối quan hệ đều có ý nghĩa về mặt thống kê (*** = Giá trị $P < 0.05$), trừ giả thuyết H3 có giá trị $P\text{-value} = 0.171 > 0.05$ nên bị bác bỏ. “Phong cách lãnh đạo tự do” (LFL) có $\beta = 0.070$ là có tác động rất nhỏ (không có ý nghĩa thống kê trong dữ liệu nghiên cứu) vì vậy mà có thể kết luận là phong cách lãnh đạo tự do là không có tác động đến sự hài lòng công việc của cán bộ, nhân viên và giảng viên tại trường HUFLIT. Kết quả nghiên cứu có khác biệt so với nghiên cứu của Bateh và cộng sự (2014), trong nghiên cứu của Bateh và cộng sự (2014) thì phong cách lãnh đạo tự do làm giảm sự hài lòng của nhân viên.

Đồng thời, các mối quan hệ này đều là quan hệ đồng biến (Hệ số chuẩn hóa > 0).

Bảng 4.12 cho thấy hiệu quả tác động trực tiếp, gián tiếp và tác động tổng hợp của các biến độc lập lên biến phụ thuộc trong mô hình lý thuyết. Hiệu quả tác động gián tiếp của các

biến độc lập lên biến phụ thuộc được tính toán bằng cách nhân trọng số hồi quy β của các biến trong cùng một quỹ đạo (path) của mô hình.

Bảng 4. 12. Hiệu quả tác động trực tiếp, gián tiếp và tổng hợp

Hiệu quả tác động trực tiếp					
	TSL	LFL	TFL	JS	OC
JS	0.275	0.070	0.514	0.000	0.000
OC	0.000	0.000	0.000	0.501	0.000
Hiệu quả tác động gián tiếp					
	TSL	LFL	TFL	JS	OC
JS	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
OC	0.138	0.035	0.257	0.000	0.000
Hiệu quả tác động tổng hợp					
	TSL	LFL	TFL	JS	OC
JS	0.275	0.070	0.514	0.000	0.000
OC	0.138	0.035	0.257	0.501	0.000

(Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra của tác giả)

Như vậy, “Phong cách lãnh đạo chuyển đổi” (TFL) có tác động trực tiếp mạnh nhất đến “Sự hài lòng công việc” (JS) với $\beta = 0.514$, có nghĩa là khi TFL tăng 1 đơn vị thì JS tăng 0.514 đơn vị. Điều này chứng tỏ rằng phong cách lãnh đạo chuyển đổi là rất phù hợp trong môi trường giáo dục cũng như phong cách lãnh đạo chuyển đổi rất có hiệu quả trong việc làm gia tăng sự hài lòng trong công việc của cán bộ, nhân viên và giảng viên tại trường HUFLIT. Tiếp đến là “Phong cách lãnh đạo giao dịch” (TSL) với $\beta = 0.275$, khi TSL tăng 1 đơn vị thì JS tăng 0.275 đơn vị. “Sự hài lòng công việc” (JS) tác động đến “Gắn kết với tổ chức” với $\beta = 0.501$, điều này có nghĩa là khi yếu tố “Sự hài lòng công việc” tăng lên 1 đơn vị thì “Gắn kết với tổ chức” tăng 0.501 đơn vị.

Bên cạnh đó, hệ số hồi quy của phong cách lãnh đạo chuyển đổi (TFL) tác động gián tiếp đến gắn kết với tổ chức (OC) được biểu diễn: *phong cách lãnh đạo chuyển đổi x sự hài lòng công việc* là 0,258³. Điều này chứng tỏ rằng, khi các yếu tố khác không đổi, phong cách lãnh đạo chuyển đổi và sự hài lòng công việc tăng 1 đơn vị thì gắn kết với tổ chức tăng 0.257 đơn vị. Tương tự, hệ số hồi quy của phong cách lãnh đạo giao dịch (TSL) tác động gián tiếp đến gắn kết với tổ chức (OC) được biểu diễn: *phong cách lãnh đạo giao dịch x sự hài lòng*

³ Được tính = 0.514×0.501

công việc là 0,138⁴. Điều này chứng tỏ rằng, khi các yếu tố khác không đổi, phong cách lãnh đạo giao dịch và hài lòng công việc tăng 1 đơn vị thì gắn kết với tổ chức tăng 0.138 đơn vị.

Kết luận, kết quả nghiên cứu là phù hợp với kết quả của các nghiên cứu trước đây về phong cách lãnh đạo tác động đến sự gắn kết với tổ chức như: Shurbagi (2014), Bateh và cộng sự (2014), M. Joharis (2016), Jusuf và các cộng sự (2016). Một phong cách lãnh đạo phù hợp sẽ làm gia tăng sự hài lòng và sự gắn kết với tổ chức.

4.6.3. Ước lượng mô hình lý thuyết bằng bootstrap

“Bootstrap là phương pháp lấy mẫu lại có thay thế, trong đó mẫu ban đầu đóng vai trò đảm đông” (Thọ và Trang, 2011; tr 57, 58). Nghiên cứu sử dụng phương pháp ước lượng bootstrap với lượng mẫu lặp lại $N = 1000$. Kết quả ước lượng được trình bày ở bảng 4.13 như sau:

Bảng 4. 13. Kết quả ước lượng bằng bootstrap với mẫu $N = 1000$

Parameter	SE	SE-SE	Mean	Bias	SE-Bias	Estimate	Bias	CR
JS <--- TFL	0.05	0.001	0.512	-0.002	0.002	0.514	-0.002	-1
JS <--- LFL	0.061	0.001	0.069	-0.001	0.002	0.07	-0.001	-0.5 ⁵
JS <--- TSL	0.062	0.001	0.279	0.005	0.002	0.275	0.004	2
OC <--- JS	0.041	0.001	0.501	0.001	0.001	0.501	0	0

(Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra của tác giả)

Ước lượng bootstrap từ mẫu $N = 1000$ được tính trung bình kèm theo độ chệch, kết quả cho thấy đa số các độ chệch không có ý nghĩa thống kê (kết quả bảng 4.13). Vì vậy, có thể kết luận ước lượng mô hình là có thể tin cậy được.

Như vậy, có thể kết luận các thang đo của các khái niệm trong mô hình đều đạt được giá trị liên hệ lý thuyết⁶ nên các giả thuyết trong mô hình nghiên cứu được chấp nhận một phần như sau:

H1: Phong cách lãnh đạo chuyển đổi có tác động tích cực đến sự hài lòng công việc.

⁴ Được tính = 0.275×0.501

⁵ Kết quả với CR là rất nhỏ nên giả thuyết H3 có ý nghĩa thống kê với mẫu $N = 1000$

⁶ Theo Thọ & Trang (2011) đã dẫn “mỗi đo lường có mối liên hệ với các đo lường khác như đã kì vọng về mặt lý thuyết” (Churchill 1995; 535).

H2: Phong cách lãnh đạo giao dịch có tác động tích cực đến sự hài lòng công việc.

H4: Sự hài lòng công việc có tác động tích cực đến gắn kết với tổ chức

4.6.4. So sánh sự khác biệt về sự gắn kết với tổ chức theo đặc điểm cá nhân

Phương pháp phân tích cấu trúc đa nhóm được sử dụng để so sánh mô hình nghiên cứu các phong cách lãnh đạo ảnh hưởng đến sự gắn kết với tổ chức theo giới tính giữa nam và nữ.

Phương pháp phân tích đa nhóm sử dụng trong nghiên cứu này bao gồm mô hình khả biến và mô hình bất biến. Trong phương pháp khả biến, các tham số ước lượng trong từng mô hình của các nhóm không bị ràng buộc. Trong phương pháp bất biến, thành phần đo lường không bị ràng buộc nhưng các mối quan hệ giữa các khái niệm trong mô hình nghiên cứu được ràng buộc có giá trị như nhau cho tất cả các nhóm (Thọ và Trang, 2011).

Kiểm định Chi - bình phương được sử dụng để so sánh giữa hai mô hình. Nếu kiểm định Chi-bình phương cho thấy giữa mô hình bất biến và mô hình khả biến không có sự khác biệt (Giá trị $P > 0.05$) thì mô hình bất biến sẽ được chọn (có bậc tự do cao hơn). Ngược lại, chọn mô hình khả biến (có độ tương thích cao hơn) (Thọ và Trang, 2011).

Kết quả SEM mô hình khả biến cho hai nhóm nam và nữ: Chi-bình phương = 919.667; $df = 494$; $P = 0.000$, $CMIN/df = 1.862$; $TLI = 0.896$; $CFI = 0.907$; $RMSEA = 0.051$ (Phụ lục 4)

Kết quả SEM mô hình bất biến cho hai nhóm nam và nữ: Chi-bình phương = 925.329; $df = 498$; $P = 0.000$, $CMIN/df = 1.858$; $TLI = 0.896$; $CFI = 0.906$; $RMSEA = 0.051$ (Phụ lục 4)

Chúng tôi cả hai mô hình khả biến và bất biến của hai nhóm nam và nữ của biến giới tính đều phù hợp với dữ liệu thị trường.

Kết quả kiểm định sự khác biệt giữa các chỉ tiêu tương thích giữa mô hình khả biến và bất biến (Bảng 4.13) và kiểm định Chi-square để so sánh giữa hai mô hình này cho thấy sự khác biệt giữa hai mô hình không có ý nghĩa thống kê ($P\text{-value} = 0.225^7 > 0.05$) (Xem thêm phụ lục 5). Vì thế mô hình bất biến được chọn và cho phép kết luận không có sự khác biệt trong sự gắn kết với tổ chức giữa nam và nữ tại trường Đại học HUFLIT.

⁷ Được tính = $CHIDIST(5.662, 4)$

Bảng 4. 14. Sự khác biệt giữa các chỉ tiêu tương thích giữa mô hình khả biến và bất biến theo nhóm giới tính

Mô hình so sánh	Chi-square	df	P-value	TLI	CFI
Khả biến	919.667	494	0	0.896	0.907
Bất biến	925.329	498	0	0.896	0.906
Giá trị khác biệt	5.662	4	0	0	-0.001

(Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra của tác giả)

Tóm tắt chương 4

Toàn bộ kết quả nghiên cứu chính thức đã được trình bày trong chương 4 với 5 nội dung chính: (1) Mô tả mẫu khảo sát, (2) Đánh giá sơ bộ thang đo bằng hệ số Cronbach Alpha, (3) Phân tích nhân tố khám phá EFA, (4) Phân tích nhân tố khẳng định CFA, (5) Kiểm định mô hình và giả thuyết, ước lượng bootstrap.

Kết quả kiểm định Cronbach Alpha cho thấy tất cả các thang đo đều đạt yêu cầu về độ tin cậy (Sau khi loại TSL5 vì không đạt yêu cầu). Kiểm định EFA chỉ ra rằng các biến quan sát thuộc các thang đo nghiên cứu đều đảm bảo giá trị phân biệt và hội tụ cần thiết đối với thang đo (Loại JS1). Kết quả tương tự đối với phân tích nhân tố khẳng định CFA.

Theo kết quả phân tích mô hình tuyến tính SEM: Các giả thuyết từ H1, H2 và H4 được chấp nhận và giả thuyết H3 bị bác bỏ. Kết quả ước lượng bootstrap cho thấy các giả thuyết trong mô hình nghiên cứu là có thể tin cậy được. Ngoài ra chương 4 cũng tiến hành kiểm định sự khác nhau giữa đặc điểm cá nhân với sự gắn kết với tổ chức, kết quả là không có sự khác biệt trong sự gắn kết với tổ chức giữa nam và nữ tại trường HUFLIT.

Chương 5 sẽ thảo luận về kết quả nghiên cứu, kiến nghị và một số hàm ý cho các nhà quản trị tại trường Đại học HUFLIT.

CHƯƠNG 5 HÀM Ý VÀ KẾT LUẬN

5.1. TÓM TẮT KẾT QUẢ CHÍNH CỦA NGHIÊN CỨU

Như đã trình bày ở phần đầu tiên của nghiên cứu, mục đích của nghiên cứu này là nghiên cứu các phong cách lãnh đạo tác động đến sự gắn kết với tổ chức của cán bộ, nhân viên và giảng viên tại trường Đại học HUFLIT. Kết thúc nghiên cứu, tác giả đã giải quyết được mục tiêu đề ra ở chương 1 bao gồm:

Mục tiêu nghiên cứu 1: Xác định các phong cách lãnh đạo ảnh hưởng đến sự gắn kết với tổ chức của cán bộ, nhân viên và giảng viên tại trường Đại học HUFLIT.

Giả thuyết 1 đến 4 đã được xây dựng để đáp ứng mục tiêu nghiên cứu 1.

Giả thuyết 1 đến 4 đề xuất mối quan hệ giữa các yếu tố sau đây: Phong cách lãnh đạo chuyển đổi, phong cách lãnh đạo giao dịch, phong cách lãnh đạo tự do, sự hài lòng công việc và sự gắn kết với tổ chức.

Kết quả kiểm định SEM cho thấy các yếu tố: Phong cách lãnh đạo chuyển đổi, phong cách lãnh đạo giao dịch đều có tác động tích cực đến sự hài lòng công việc. Do đó, giả thuyết H1 và H2 được chấp nhận. Tuy nhiên, phong cách lãnh đạo tự do có tác động rất ít đến sự hài lòng công việc (không có ý nghĩa thống kê trong dữ liệu nghiên cứu) nên giả thuyết H3 bị loại. Yếu tố sự hài lòng công việc có tác động tích cực đến sự gắn kết với tổ chức nên giả thuyết H4 cũng được chấp nhận. Kết quả nghiên cứu là phù hợp với kết quả của các nghiên cứu trước đây về phong cách lãnh đạo tác động đến sự gắn kết với tổ chức như: Shurbagi (2014), Bateh và cộng sự (2014), M. Joharis (2016), Jusuf và các cộng sự (2016).

Kết quả ước lượng mô hình lý thuyết bằng bootstrap với mẫu $N = 1000$ cho thấy các ước lượng trong mô hình là có thể tin cậy được (Trình bày ở chương 4).

Mục tiêu nghiên cứu 2: Xác định mức độ tác động của những yếu tố ảnh hưởng đến sự hài lòng công việc và sự gắn kết với tổ chức.

Các kết quả tác động trực tiếp, gián tiếp và tổng hợp giữa các khái niệm trong mô hình nghiên cứu (xem bảng 4.12, trang 81) cho thấy: “Phong cách lãnh đạo chuyển đổi” là có tác động trực tiếp và mạnh nhất ($\beta = 0.517$) đến “Sự hài lòng công việc”, kế đến là “Phong cách lãnh đạo giao dịch” ($\beta = 0.275$). “Sự hài lòng công việc” tác động đến “Sự gắn kết với tổ chức” có hệ số khá cao ($\beta = 0.501$). Tuy nhiên, “Phong cách lãnh đạo tự do” gần như không tác động đến “Sự hài lòng công việc” ($\beta = 0.070$). Các giá trị β cho chúng ta thấy rằng: các

yếu tố này đều có tác động đến sự hài lòng công việc và sự gắn kết với tổ chức (Trừ yếu tố phong cách lãnh đạo tự do là không có tác động). Ngoài ra, phong cách lãnh đạo chuyển đổi cũng có tác động gián tiếp đến sự gắn kết với tổ chức là mạnh nhất ($\beta = 0.258$), kế đến là phong cách lãnh đạo giao dịch ($\beta = 0.138$).

Mục tiêu nghiên cứu 3: So sánh sự khác biệt về sự gắn kết với tổ chức theo các đặc điểm cá nhân. Kết quả kiểm định đa nhóm giữa nhóm yếu tố “Giới tính” là chưa đủ cơ sở để chứng minh có sự khác biệt trong sự gắn kết với tổ chức giữa nam và nữ.

Mục tiêu nghiên cứu 4: Hàm ý quản trị nhằm nâng cao sự gắn kết với tổ chức của cán bộ, giảng viên và nhân viên tại trường Đại học Ngoại ngữ - Tin học Tp. HCM.

5.2. THẢO LUẬN KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

Đề tài nghiên cứu thừa hưởng các kết quả nghiên cứu trước đây về các thành phần thang đo. Tuy nhiên, trong quá trình thực hiện nghiên cứu đã có những thay đổi trong thang đo nhằm phù hợp với bối cảnh Việt Nam, nói chung, cũng như đặc thù tại trường Đại học Ngoại ngữ-Tin học TP.HCM, nói riêng. Việc thảo luận kết quả nghiên cứu sẽ tập trung vào các vấn đề chính như sau: (1) Những thay đổi của thang đo trong quá trình nghiên cứu định tính và kết quả khảo sát, (2) Kết quả kiểm định mô hình lý thuyết và (3) Mức độ tác động của các yếu tố trong mô hình nghiên cứu.

Thang đo

Trong quá trình nghiên cứu định tính, kết quả thảo luận tay đôi và thảo luận nhóm đã có một số đóng góp ý kiến nhằm điều chỉnh thang phù hợp với đặc thù của môi trường giáo dục như sau:

Kết quả nghiên cứu định tính

Đối với thang đo phong cách lãnh đạo chuyển đổi: biến quan sát TFL5 bị loại do trùng với biến quan sát TSL2.

Đối với thang đo phong cách lãnh đạo giao dịch: có biến quan sát TSL3 với nội dung “Các lãnh đạo giữ những thành tựu công việc” được chuyên gia gợi ý là nên chỉnh lại nội dung cho dễ hiểu thành “Các lãnh đạo rất chú trọng những thành tựu công việc”.

Đối với thang đo phong cách lãnh đạo tự do: biến quan sát LFL1 có nội dung “Các lãnh đạo lẩn tránh trách nhiệm trong công việc” được sửa thành “Các nhà lãnh đạo luôn đề cho nhân viên tự ra quyết định và chịu trách nhiệm” và biến quan sát LFL2 từ “Các lãnh đạo

không quan tâm đến nhu cầu của nhân viên” chuyển thành “Các lãnh đạo ít quan tâm đến nhu cầu của nhân viên”.

Đối với thang đo hài lòng công việc có một số thay đổi cho phù hợp như sau: biến quan sát JS1 có nội dung “Tôi thích làm những điều tôi làm trong công việc” sửa thành “Tôi hài lòng với công việc mà tôi đang làm”, biến quan sát JS2 “Những ai làm tốt công việc này đều có cơ hội được thăng tiến” chỉnh cho ngắn gọn lại thành “Tôi hài lòng với cơ hội thăng tiến của mình”. Ngoài ra trong thang đo này, có 2 biến quan sát JS6 và JS7 nhập lại thành JS6 với nội dung sau khi nhập lại là “Tôi hài lòng với đồng nghiệp và đối tác trong công việc”.

Thang đo gắn kết với tổ chức gồm có 6 biến quan sát từ OC1 đến OC6, khi tham khảo chuyên gia, có ý kiến cho rằng thang đo chưa đủ yếu tố đo lường mức độ gắn kết mạnh nhất, nên bổ sung thêm 1 biến quan sát OC7 với nội dung gợi ý là “Tôi cảm thấy có ý thức mạnh mẽ về sự thuộc về tổ chức này”.

Kết quả kiểm định sơ bộ thang đo

Trong kiểm định Cronbach's Alpha, tất cả các thang đo đều đạt yêu cầu. Tuy nhiên, có 1 biến quan sát TSL5 bị loại (do biến quan sát TSL5 có hệ số $= 0.260 < 0.3$ nên không đạt yêu cầu và bị loại). Trong kiểm định EFA, có 1 biến quan sát JS1 có hệ số tải nhân tố < 0.5 nên biến quan sát này bị loại. Xét về ý nghĩa của biến quan sát này: “Tôi hài lòng với công việc mà tôi đang làm” khi phỏng vấn sâu các nhân viên và giảng viên đang làm việc tại trường HUFLIT các chuyên gia có nhận định như sau: đa số mọi người đều rất ít khi hài lòng với công việc hiện tại mình đang có, đó là tâm lý chung của người lao động.

Có 5 khái niệm nghiên cứu trong mô hình: Phong cách lãnh đạo giao dịch (TSL), phong cách lãnh đạo chuyển đổi (TFL), phong cách lãnh đạo tự do (LFL), hài lòng công việc (JS) và gắn kết với tổ chức (OC). Trong đó, có 3 khái niệm độc lập (exogenous construct) là TFL, TSL và LFL; 2 khái niệm phụ thuộc (endogenous construct) là JS và OC. Với tổng số biến quan sát là 26⁸ biến.

Mô hình lý thuyết

Nghiên cứu một lần nữa đã chứng minh thực nghiệm các mối quan hệ giữa các yếu tố: Mối quan hệ giữa các phong cách lãnh đạo chuyển đổi, giao dịch và tự do đến hài lòng

⁸ Trước khi loại 2 biến quan sát TSL5 và JS1

công việc và gắn kết với tổ chức. Kết quả nghiên cứu không có thay đổi nhiều so với các nghiên cứu trước đây. Các giả thuyết nghiên cứu đề xuất được chấp nhận một phần:

H1: Phong cách lãnh đạo chuyển đổi có tác động tích cực đến sự hài lòng công việc.

H2: Phong cách lãnh đạo giao dịch có tác động tích cực đến sự hài lòng công việc.

H4: Sự hài lòng công việc có tác động tích cực đến gắn kết với tổ chức.

Điều này chứng tỏ kết quả nghiên cứu là có thể ứng dụng vào thực tiễn trong môi trường giáo dục tại Việt Nam.

Mức độ tác động của các yếu tố trong mô hình nghiên cứu

Kết quả kiểm định giả thuyết cho thấy có 3 giả thuyết được chấp nhận. Trong đó, có yếu tố tác động nhiều, có yếu tố tác động ít. Cụ thể các tác động như sau: “Phong cách lãnh đạo chuyển đổi” là có tác động trực tiếp và mạnh nhất đến “Sự hài lòng công việc”, kế đến là “Phong cách lãnh đạo giao dịch”. Tuy nhiên, “Phong cách lãnh đạo tự do” gần như không tác động đến “Sự hài lòng công việc”. Các giá trị β cho chúng ta thấy rằng: các yếu tố này đều có tác động đến sự hài lòng công việc và sự gắn kết với tổ chức (Trừ yếu tố phong cách lãnh đạo tự do là không có tác động). Ngoài ra, phong cách lãnh đạo chuyển đổi cũng có tác động gián tiếp đến sự gắn kết với tổ chức là mạnh nhất, kế đến là phong cách lãnh đạo giao dịch.

5.3.KIẾN NGHỊ VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ

5.3.1. Đề xuất với phong cách lãnh đạo chuyển đổi

Đây là phong cách lãnh đạo được yêu thích nhất tại trường Đại học Ngoại ngữ - Tin học Tp. HCM. Kết quả nghiên cứu cho thấy phong cách lãnh đạo chuyển đổi có tác động trực tiếp và gián tiếp mạnh nhất đến sự gắn kết với tổ chức (tác động trực tiếp có $\beta = 0.517$ và gián tiếp có $\beta = 0.258$). Trong đó, “Các lãnh đạo có sức ảnh hưởng đến ý tưởng và sáng kiến mới trong quản lý công việc”, “Các lãnh đạo đưa ra những quan điểm và nhiều giải pháp cho các vấn đề trong công việc” là các thành phần đo lường được đánh giá có trọng số rất cao. Trong môi trường học thuật, việc các nhà lãnh đạo luôn là nguồn cảm hứng cho tập thể nhân viên, tạo ra ý tưởng hay sáng kiến mới là điều vô cùng cần thiết. Năng lực tiềm ẩn đều có trong bất cứ mỗi người chúng ta. Nhà lãnh đạo tài ba là người có thể nhìn thấy và biết khơi gợi để các năng lực tiềm ẩn này phát huy. Để làm được như vậy, các nhà lãnh đạo theo phong cách chuyển đổi phải thường xuyên quan sát và đánh giá cấp dưới của mình. Bên cạnh đó, nhà

lãnh đạo tài ba phải thật sự đam mê công việc của mình thì mới có thể truyền cảm hứng cho người khác. Điều này chứng tỏ phong cách lãnh đạo chuyển đổi có tác động rất lớn đến sự hài lòng, từ đó quyết định đến sự gắn kết với tổ chức của toàn thể cán bộ, giảng viên và nhân viên. Sau đây là một số gợi ý cho các nhà lãnh đạo tại trường Đại học Ngoại ngữ - Tin học Tp. HCM:

- Tạo điều kiện cho các giảng viên thể hiện năng lực làm việc của mình thông qua việc để cho giảng viên tự quyết trong việc lựa chọn phương pháp giảng dạy hay áp dụng các phương pháp giảng mới, tự quyết trong chọn tài liệu. Tạo nhiều cơ hội cho các giảng viên có điều kiện hợp tác cùng nhau trong các công trình nghiên cứu, soạn thảo các đề cương, tham gia các công việc hỗ trợ cộng đồng, các hoạt động ngoài học thuật như thể thao, du lịch.
- Đối với cán bộ quản lý hay nhân viên thì giao quyền cũng như ủy quyền để họ có thể tự quyết trong công việc, để họ tự đặt mục tiêu và phấn đấu để đạt mục tiêu mà họ đề ra.

5.3.2. Đề xuất với phong cách lãnh đạo giao dịch

Tuy không phải là phong cách lãnh đạo có tác động mạnh nhất đến sự gắn kết với tổ chức, nhưng phong cách lãnh đạo giao dịch cũng được cán bộ, giảng viên và nhân viên tại trường Đại học Ngoại ngữ - Tin học Tp. HCM đánh giá khá cao (tác động trực tiếp có $\beta = 0.275$ và gián tiếp có $\beta = 0.138$). Trong đó, các thành phần “Các lãnh đạo chỉ đạo cụ thể các chiến lược liên quan đến công việc hoặc nhiệm vụ”, “Các lãnh đạo trao phần thưởng và đánh giá cao cho những người hoàn thành nhiệm vụ của mình” đều có trọng số đánh giá là khá cao. Việc được đánh giá cao hiệu quả làm việc cũng như thành quả đóng góp cho tổ chức là điều mà mọi nhân viên trong doanh nghiệp hay giảng viên trong các trường Đại học đều quan tâm. Việc áp dụng phong cách lãnh đạo phù hợp ảnh hưởng rất lớn đến sự gắn kết cũng như sự hài lòng công việc của giảng viên nói riêng và cán bộ, nhân viên nói chung. Điều này chứng tỏ phong cách lãnh đạo chuyển đổi có tác động lớn đến sự hài lòng, từ đó quyết định đến sự gắn kết với tổ chức. Một vài gợi ý cho các nhà lãnh đạo tại trường Đại học Ngoại ngữ - Tin học Tp. HCM:

- Các nhà lãnh đạo nên tập trung vào việc tăng sự hài lòng công việc của cán bộ, giảng viên và nhân viên trong các yếu tố như: công việc, cơ hội phát triển nghề

ng nghiệp và quan hệ với các đồng nghiệp. Những điều này có thể ảnh hưởng đến cách một nhân viên cảm nhận và nhận thức về công việc của mình.

- Hơn nữa, các nhà lãnh đạo trường nên khuyến khích cán bộ, giảng viên hay nhân viên tính chu đáo, thân thiện và hỗ trợ đồng nghiệp và người quản lý, bởi vì điều này sẽ làm tăng sự hài lòng trong công việc của họ.
- Việc các trường đánh giá cao hiệu suất làm việc của giảng viên cũng như cán bộ, nhân viên là điều rất được quan tâm. Việc công nhận thành quả cũng như kết quả làm việc của giảng viên hay bất kì nhân viên nào cũng là điều mà các tổ chức nên đặc biệt chú ý. Nên tăng cường các chương trình thi đua, khen thưởng, tổ chức các hội thi tay nghề, các lớp kỹ năng cho nhân viên, giảng viên là luôn cần thiết.

5.3.3. Đối với phong cách lãnh đạo tự do

Phong cách lãnh đạo tự do gần như không tác động đến sự hài lòng công việc và sự gắn kết với tổ chức của cán bộ, giảng viên và nhân viên tại trường Đại học Ngoại ngữ - Tin học Tp. HCM. Điều này chứng tỏ việc nhà lãnh đạo gần như không quan tâm đến nhân viên, luôn trì hoãn việc ra quyết định là không thích hợp với môi trường làm việc tại trường. Môi trường làm việc tại đây năng động nhưng qui cũ vì đây là môi trường học thuật nên mọi công việc đều theo trình tự, phải có sự giám sát từ các phòng ban, các cấp. Việc thiếu sự kiểm tra, giám sát hay để nhân viên tự quyết quá nhiều sẽ làm ảnh hưởng đến chất lượng đào tạo. Việc phong cách lãnh đạo tự do không làm gia tăng sự hài lòng công việc cũng như sự gắn kết với tổ chức cũng là điều dễ hiểu. Với một tổ chức có cấp lãnh đạo thụ động, không quan tâm đến nhân viên cũng như thành quả làm việc của mình sẽ làm cho cấp dưới cảm thấy chán nản, không muốn gắn bó lâu dài.

5.3.4. Đối với yếu tố hài lòng công việc

Yếu tố sự hài lòng công việc có ảnh hưởng rất lớn đến sự gắn kết với tổ chức ($\beta = 0.501$). Moser, 1997 đã chỉ ra rằng, sự hài lòng trong công việc rất quan trọng vì sự vắng mặt của nó thường dẫn đến sự thờ ơ và giảm gắn kết về tổ chức. Trong kết quả nghiên cứu, các yếu tố như: “Tôi hài lòng mức thù lao mà mình nhận được” hay “Tôi hài lòng với sự giám sát của quản lý trong công việc”, “Tôi hài lòng với đồng nghiệp và đối tác trong công việc” đều được các đáp viên đánh giá rất cao. Điều này chứng tỏ một lần nữa, hiệu quả làm việc

được công nhận qua chế độ lương bổng nên được các nhà lãnh đạo quan tâm. Môi trường làm việc, mối quan hệ với các đối tác cũng như đồng nghiệp tốt sẽ giúp gia tăng sự hài lòng trong công việc. Việc nhân viên càng hài lòng với công việc sẽ dẫn đến mức độ gắn bó với tổ chức càng gia tăng đã được chứng minh qua rất nhiều nghiên cứu như: Currivan, 1999; Bateman và Strasser, 1984; Vandenberg và Lance, 1992; Irving và các cộng sự, 1997; Rosin và Korabik, 1991; Hellriegel và các cộng sự, 2001; Becker và cộng sự, 1995; Getahun và các cộng sự, 2008; Saari và Judge, 2004; Lambert, 2004; Malhorta và Mukerjee, 2004. Để một tổ chức thành công, các nhà quản lý nên tập trung vào việc xây dựng một văn hóa tổ chức phù hợp với lĩnh vực mình đang hoạt động. Trong môi trường giáo dục, đặc biệt là giáo dục Đại học, việc hình thành văn hóa tổ chức trong đội ngũ có trình độ học thức cao là không khó nhưng nó đòi hỏi phải có một sự hòa hợp, thông suốt trong toàn bộ tổ chức. Sau đây là vài gợi ý cho các nhà lãnh đạo tại trường Đại học Ngoại ngữ - Tin học Tp. HCM:

- Các nhà lãnh đạo nên đặc biệt chú ý đến chế độ lương thưởng, các chế độ đãi ngộ khác dành cho cán bộ, giảng viên và nhân viên của mình như: ngoài các khoản lương cơ bản nên có thêm các khoản phụ cấp ngoài giờ, các khoản đãi ngộ khuyến khích giảng viên tiếp tục học tập nâng cao trình độ cũng như bổ sung thêm kiến thức.
- Thiết lập mối quan hệ thân thiện, hòa đồng, hợp tác giữa nhân viên với nhau trong môi trường học thuật là không khó. Việc thành lập một văn hóa tổ chức hòa hợp sẽ giúp cho các thành viên trong tổ chức cảm thấy hài lòng, gắn bó với tổ chức là rất cần thiết, như: quan tâm đến đời sống vật chất và tinh thần, tạo nhiều cơ hội cho nhân viên có cơ hội học tập cũng như giao lưu lẫn nhau, thường xuyên quyên góp hay tổ chức các hoạt động thiện nguyện để các nhân viên có cơ hội tham gia hỗ trợ cộng đồng.

Tóm lại, các phong cách lãnh đạo có ảnh hưởng đến sự hài lòng công việc và sự gắn kết với tổ chức. Một lần nữa kết quả nghiên cứu đã chứng minh được phong cách lãnh đạo chuyển đổi là rất thích hợp với môi trường giáo dục Đại học, kể đến là phong cách lãnh đạo giao dịch. Tuy nhiên, phong cách lãnh đạo tự do lại không được đánh giá cao, mặc dù vậy, phong cách lãnh đạo tự do cũng không làm suy giảm sự hài lòng trong công việc hay gắn kết với tổ chức theo kết quả nghiên cứu. Sự hài lòng công việc cũng được chứng minh là có ảnh

hưởng khá lớn đến sự gắn kết với tổ chức của cán bộ, giảng viên và nhân viên tại trường Đại học Ngoại ngữ - Tin học Tp. HCM.

5.4. HẠN CHẾ VÀ HƯỚNG NGHIÊN CỨU TIẾP THEO

Cũng như nhiều nghiên cứu khác, dù rất cố gắng nhưng nghiên cứu cũng không tránh khỏi những hạn chế nhất định. Tuy nhiên, xét về khía cạnh tích cực, những hạn chế trong nghiên cứu này cũng mở ra thêm cho các nghiên cứu tiếp theo những đề tài nghiên cứu trong cùng lĩnh vực. Các hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo của nghiên cứu này tập trung vào các điểm sau:

Thứ nhất, nghiên cứu này mới chỉ thực hiện tại trường Đại học Ngoại ngữ - Tin học TP.HCM, vì vậy đề nghị cần có những nghiên cứu lặp lại ở các khu vực khác tại các trường Đại học khác để kiểm định sự phù hợp của mô hình và có cách nhìn tổng quan hơn về vấn đề nghiên cứu.

Thứ hai, nghiên cứu chỉ thực hiện tại trường Đại học ngoài công lập. Các nghiên cứu tiếp theo có thể thực hiện nghiên cứu so sánh các phong cách lãnh đạo ảnh hưởng đến sự gắn kết của cán bộ, giảng viên và nhân viên ở trường Đại học ngoài công lập và trường Đại học công lập. Từ đó có thể định hướng cho các trường Đại học ngoài công lập nhận diện được điểm yếu và điểm mạnh của mình để có các giải pháp hiệu quả hơn trong công tác quản lý nhân sự.

Cuối cùng, nghiên cứu này chỉ mới nghiên cứu vài phong cách lãnh đạo đến sự gắn kết với tổ chức. Do đó có thể còn có nhiều phong cách lãnh đạo nữa cũng như còn nhiều yếu tố khác cũng ảnh hưởng đến sự gắn kết với tổ chức và đây cũng là hướng cho nghiên cứu chuyên sâu hơn tiếp theo.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tài liệu tham khảo tiếng Việt

1. Hoàng Trọng & Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008), Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS tập 1 và 2, *Nhà xuất bản Hồng Đức*.
2. Nguyễn Đình Thọ, 2011. Phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh. *Hà nội: Nhà xuất bản Lao Động - Xã Hội*.
3. Nguyễn Đình Thọ, Nguyễn Thị Mai Trang, 2011. Nghiên cứu khoa học marketing - Ứng dụng mô hình cấu trúc tuyến tính SEM. *NXB Lao động*.
4. Phạm Thị Kim Loan (2015), *Luận văn thạc sỹ kinh tế trường Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh*.
5. Trần Thị Cẩm Thúy (2011), *Luận văn thạc sỹ kinh tế trường Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh*.

Tài liệu tham khảo tiếng Anh

6. Abdul Hafid Jusuf, Mahfudnurnajamuddin, Syahrir Mallongi, Baharuddin Latief (2016), The effect of career development, leadership style and organizational culture on job satisfaction and organizational commitment. *International Journal of Business and Management Invention ISSN (Online): 2319 – 8028, ISSN (Print): 2319 – 801X. www.ijbmi.org || Volume 5 Issue 3 || March. 2016 || PP—07-17*
7. Adel Mohamed Ali Shurbagi (2014), The Relationship between Transformational Leadership Style Job Satisfaction and the Effect of Organizational Commitment. *Published by Canadian Center of Science and Education, International Business Research; Vol. 7, No. 11; 2014 ISSN 1913-9004 E-ISSN 1913-9012*
8. Alexandrov, A., E. Babakus, U. Yavas, 2007. The effects of perceived management concern for frontline employees and customers on turnover intentions moderating role of employment status. *Journal of service research*, 9(4): 356–371.
9. Amstrong, A. (2002). Human resource management in international context. *Chicago: St. Claire Press*.
10. Bass, B. M. & Avolio, B. J. 2004, “Manual for the multifactor leadership questionnaire (MLQ – Form 5X)”, *Redwood City, CA: Mindgarden*.

11. Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. *Free Press: New York*.
12. Bass, B. M. (2000). The future of leadership in learning organizations. *Journal of Leadership Studies*, 7:18-40.
13. Butler, John K. et. al. 1999. Transformation Leadership, Upward Trust and Satisfaction in Self-managed Work Teams”, *Organization Development Journal*, Vol. 17, p. 13-16.
14. Chen, H.C. (2004). The relationship between leadership styles and faculty job satisfaction in Taiwan. *Ph.D. thesis, The University of Utah*.
15. Fiedler, E.F., 1996. Research on leadership selection and training: One view of the future. *Administrative Science Quarterly*, 241–250.
16. Fulani, M. (2001). The meaning of educational change (3rd ed.). *New York: Teachers college press*.
17. Hafeez, M.H., S.M.H. Rizvi, A. Hasnain, A. Mariam, 2012. Relationship of leadership styles, employees commitment and organization performance (a study on customer support representatives). *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, (49).
18. Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (1988). *Management of organizational Behavior*
19. Ismail, A., Yusof, M., Makhtar, N., Deros, B. & Rani, M. (2010). Optimization of temperature level to enhance worker performance in automotive industry. *American Journal of Applied Sciences*, 7(3), p. 360.
20. Jason A, C., Jeffery A, L. & Wesson, M.J. (2015). Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace. *New York, NY: McGraw-Hill Education*.
21. Jerotich, T., 2013. Influence of headteachers leadership styles on Employees in secondary school access to their rights. *In Nandi East Kenya. Ph.D. thesis*.
22. Justin Bateh And Wilton Heyliger. Academic Administrator Leadership Styles and the Impact on Faculty Job Satisfaction. *Journal of Leadership Education Summer 2014*, DOI: 1012806/V13/I13/V13.
23. Kerns, C. D. (2004). Strengthening values centered leadership. *Graziadio Business Report*, 7(2). Retrieved July 20, 2015.

24. Kinicki, A. (2013). *Management: A Practical Introduction*, 6th Edition.
25. Koen MP, Bitzer EM (2010). Academic leadership in higher education: A participative perspective from one institution. *Academic Leadership (The online Journal)*, 8(1).
26. Koontz, H. and Weihrich, H. (1990). *Essentials of management*, New Delhi: McGrawHill.
27. Kumar, R. (2005). *Research methodology: a step-by-step guide for beginners*. New Delhi: Sage Publications Limited
28. Levine, S. R., & Crom, M.A. (1993). *The leadership in you*. New York: Pocket
29. Likert R. (1967). *The Human organization: its management and value*. New York McGraw Hill.
30. Lussier, R. N. & Achua, C. F. 2001. *Leadership: Theory, Application and Skill Development*. USA: South- West College Publishing
31. M. Joharis (2016), The Effect of Leadership, Organizational Culture, Work Motivation And Job Satisfaction on Teacher Organizational Commitment at Senior High School in Medan. *International Journal of Business and Management Invention ISSN(Online): 2319–8028, ISSN(Print): 2319–801X. www.ijbmi.org || Volume 5 Issue 10 || October. 2016 || PP—01-08*
32. McCann, J.T., Graves, D. & Cox, L. (2014). Servant leadership, employee satisfaction, and organizational performance in rural community hospitals. *International Journal of Business and Management*, 9(10), p. 28.
33. McGowan, L. and Miller, p. (2004). *Shared Leadership. Refraining the hows and why of leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
34. Muhammad Amin, Saeeda Shah, Ijaz Ahmad Tatlah (2013), Impact of Principals/Directors' Leadership Styles on Job Satisfaction of the Faculty Members: Perceptions of the Faculty Members in a Public University of Punjab, Pakistan. *Journal of Research and Reflections in Education December 2013, Vol.7, No.2, pp 97 -112*
35. Ogbonna, E., L.C. Harris, 2000. Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11(4): 766–788.
36. Rae, A. (2008). *Organizational behavior: an introduction to your life in organizations*. Pearson International edition, Pearson Education, Limited, ISBN 9780136037774.

37. Rochelle Joy Belonio (2012), The Effect Of Leadership Style On Employee Satisfaction And Performance Of Bank Employees In Bangkok. *Vol 5, No 2 (2012), Au-Gsb E-Journal (December 2012), Issn 1906-3296*.
38. Sousa-Poza, A. & Sousa-Poza, A.A. (2000). Well-being at work: a cross-national analysis of the levels and determinants of job satisfaction. *The Journal of Socio-Economics*, 29(6), pp. 517–538.

Danh mục các trang web

39. <http://lib.ueh.edu.vn/>

PHỤ LỤC

Phụ lục 1. NGHIÊN CỨU SƠ BỘ ĐỊNH TÍNH VÀ PHIẾU KHẢO SÁT

Phụ lục 1.1. Kết quả thảo luận tay đôi

Bảng 1.1.1. Kết quả phỏng vấn tay đôi 4 đáp viên đầu tiên

Tên đáp viên	Kết quả phỏng vấn tay đôi		
	Yếu tố mới được thêm vào	Chỉnh sửa	
		Trước khi chỉnh sửa	Sau khi chỉnh sửa
1. Nguyễn Hữu Nghị		TFL5: Các lãnh đạo trao phần thưởng và đánh giá cao cho những người hoàn thành nhiệm vụ của mình. TSL2: Các lãnh đạo trao phần thưởng và đánh giá cao cho những người hoàn thành nhiệm vụ của mình.	TSL2: Các lãnh đạo trao phần thưởng và đánh giá cao cho những người hoàn thành nhiệm vụ của mình.
2. Nguyễn Hoàng Việt	OC7: Tôi cảm thấy có ý thức mạnh mẽ về sự thuộc về tổ chức này.	LFL1: Các lãnh đạo lẫn tránh trách nhiệm trong công việc. LFL2: Các lãnh đạo không quan tâm đến nhu cầu của nhân viên.	LFL1: Các nhà lãnh đạo luôn để cho nhân viên tự ra quyết định và chịu trách nhiệm. LFL2: Các lãnh đạo ít quan tâm đến nhu cầu của nhân viên.
3. Tôn Quang Toại	Đồng ý	JS1: Tôi thích làm những điều tôi làm trong công việc. TSL3: Các lãnh đạo giữ những thành tựu công việc.	JS1: Tôi hài lòng với công việc mà tôi đang làm. TSL3: Các lãnh đạo rất chú trọng những thành tựu công việc.
4. Phan Huy Xu	Đồng ý	JS6: Tôi thích những người tôi làm việc cùng. JS7: Tôi thích các đồng nghiệp của tôi.	JS6: Tôi hài lòng với đồng nghiệp và đối tác trong công việc.

(Tổng hợp sau thảo luận của tác giả)

Sau khi có kết quả thảo luận tay đôi với 4 đáp viên trên, thảo luận tay đôi tiếp tục thực hiện với đáp viên thứ 5, 6 và 7. Cả 2 đáp viên thứ 6 và 7 đều không góp ý thêm ý kiến gì mới nên quá trình phỏng vấn tay đôi dừng lại và xác định kích thước mẫu trong nghiên cứu định tính là $n = 7$. Từ kết quả nghiên cứu sơ bộ định tính thông qua thảo luận tay đôi trên, thang đo các yếu tố được phát triển và là cơ sở để thực hiện nghiên cứu sơ bộ định lượng.

Bảng 1.1.2. Kết quả phỏng vấn tay đôi 3 đáp viên tiếp theo

Tên ứng viên	Kết quả thảo luận		
	Yếu tố mới được thêm vào	Chỉnh sửa	
		Trước khi chỉnh sửa	Sau khi chỉnh sửa
1. Lê Hoàng Phương Thảo	Đồng ý	JS2: Những ai làm tốt công việc này đều có cơ hội được thăng tiến.	JS2: Tôi hài lòng với cơ hội thăng tiến của mình.
2. Hà Thị Ngọc Bích	Đồng ý	Đồng ý	Đồng ý
3. Nguyễn Tấn Trung	Đồng ý	Đồng ý	Đồng ý

(Tổng hợp sau thảo luận của tác giả)

Từ kết quả nghiên cứu sơ bộ định tính thông qua thảo luận tay đôi trên, thang đo các yếu tố được phát triển và là cơ sở để tiến hành thảo luận nhóm.

Dàn bày thảo luận tay đôi

Phần giới thiệu

Xin chào Anh/ Chị,

Tôi tên Đỗ Đình Thanh, hiện là học viên cao học của trường Đại học Ngoại ngữ - Tin học TP. HCM. Tôi đang tiến hành thực hiện đề tài **“Ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo đến sự gắn kết với tổ chức của cán bộ, giảng viên và nhân viên tại Trường Đại học Ngoại ngữ - Tin học Tp. Hồ Chí Minh”**. Rất mong anh/chị dành chút thời gian để cùng tham gia thảo luận một số vấn đề liên quan đến đề tài này. Mọi đóng góp của

anh/ chị đều rất có giá trị với tôi. Tôi xin cam đoan kết quả thảo luận chỉ nhằm mục đích duy nhất là nghiên cứu đề tài nêu trên.

Xin chân thành cảm ơn Anh/ Chị.

Nội dung thảo luận

- (1) Anh/ Chị vui lòng cho biết họ tên của Anh/ Chị.
- (2) Anh/ Chị vận dụng phong cách lãnh đạo nào khi làm việc trong tổ chức, tại sao Anh/ Chị chọn phong cách lãnh đạo đó?
- (2) Theo Anh/ Chị thì phong cách lãnh đạo có ảnh hưởng đến sự hài lòng công việc của nhân viên không, tại sao?
- (3) Theo Anh/ Chị thì sự hài lòng công việc có tăng sự gắn kết của nhân viên với tổ chức hay không, tại sao?

PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO CHUYỂN ĐỔI

Tôi xin đưa ra những câu hỏi sau đây, mong Anh/ Chị cho biết Anh/ Chị có hiểu được các câu hỏi tôi đưa ra hay không? Câu hỏi cho từng thành phần có rõ nghĩa không? Theo Anh/ Chị ***phong cách lãnh đạo chuyển đổi*** có ảnh hưởng đến sự hài lòng và gắn kết của nhân viên với tổ chức không? Và theo Anh/ Chị, nếu đánh giá về ***phong cách lãnh đạo chuyển đổi*** thì cần bổ sung, chỉnh sửa hay bỏ bớt phát biểu nào không? Tại sao?

1. Các lãnh đạo cố gắng nâng cao sự lạc quan của các thành viên để đạt được thành tựu cao hơn và tốt hơn.
2. Các lãnh đạo là hình mẫu của sự thành công của tổ chức.
3. Các lãnh đạo đưa ra những quan điểm và nhiều giải pháp cho các vấn đề trong công việc.
4. Các lãnh đạo có sức ảnh hưởng đến ý tưởng và sáng kiến mới trong quản lý công việc.
5. Các lãnh đạo trao phần thưởng và đánh giá cao cho những người hoàn thành nhiệm vụ của mình.

Bổ sung/ điều chỉnh/ loại bỏ:

PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO GIAO DỊCH

Tôi xin đưa ra những câu hỏi sau đây, mong Anh/ Chị cho biết Anh/ Chị có hiểu được các câu hỏi tôi đưa ra hay không? Câu hỏi cho từng thành phần có rõ nghĩa không? Theo Anh/ Chị ***phong cách lãnh đạo giao dịch*** có ảnh hưởng đến sự hài lòng và gắn kết của nhân viên với tổ chức không? Và theo Anh/ Chị, nếu đánh giá về ***phong cách lãnh đạo giao dịch*** thì cần bổ sung, chỉnh sửa hay bỏ bớt phát biểu nào không? Tại sao?

1. Các lãnh đạo thường chú ý đặc biệt đến việc giải quyết các vấn đề trong công việc.
2. Các lãnh đạo trao phần thưởng và đánh giá cao cho những người hoàn thành nhiệm vụ của mình.
3. Các lãnh đạo giữ những thành tựu công việc.
4. Các lãnh đạo chỉ đạo cụ thể các chiến lược liên quan đến công việc hoặc nhiệm vụ.
5. Các lãnh đạo hỗ trợ đầy đủ cho tất cả ý tưởng hoặc sáng kiến trong việc hoàn thành công việc.

Bổ sung/ điều chỉnh/ loại bỏ:

PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO TỰ DO

Tôi xin đưa ra những câu hỏi sau đây, mong Anh/ Chị cho biết Anh/ Chị có hiểu được các câu hỏi tôi đưa ra hay không? Câu hỏi cho từng thành phần có rõ nghĩa không? Theo Anh/ Chị ***phong cách lãnh đạo tự do*** có ảnh hưởng đến sự hài lòng và gắn kết của nhân viên với tổ chức không? Và theo Anh/ Chị, nếu đánh giá về ***phong cách lãnh đạo tự do*** thì cần bổ sung, chỉnh sửa hay bỏ bớt phát biểu nào không? Tại sao?

1. Các lãnh đạo lẩn tránh trách nhiệm trong công việc.
2. Các lãnh đạo không quan tâm đến nhu cầu của nhân viên.
3. Các lãnh đạo gần như không phản hồi với những báo cáo công việc của nhân viên.
4. Các lãnh đạo luôn trì hoãn trong việc ra quyết định.

Bổ sung/ điều chỉnh/ loại bỏ:

HÀI LÒNG CÔNG VIỆC

Tôi xin đưa ra những câu hỏi sau đây, mong Anh/ Chị cho biết Anh/ Chị có hiểu được các câu hỏi tôi đưa ra hay không? Câu hỏi cho từng thành phần có rõ nghĩa không? Theo Anh/ Chị ***hài lòng công việc*** có ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức không? Và theo Anh/ Chị, nếu đánh giá về ***hài lòng công việc*** thì cần bổ sung, chỉnh sửa hay bỏ bớt phát biểu nào không? Tại sao?

1. Tôi thích làm những gì mà tôi đang làm.
2. Những ai làm tốt công việc này đều có cơ hội được thăng tiến.
3. Tôi hài lòng với điều kiện làm việc của tổ chức.
4. Tôi hài lòng với sự giám sát của quản lý trong công việc.
5. Tôi cảm thấy hài lòng mức thù lao mà mình nhận được.
6. Tôi thích những người tôi làm việc cùng.
7. Tôi thích các đồng nghiệp của tôi.

Bổ sung/ điều chỉnh/ loại bỏ:

GẮN KẾT VỚI TỔ CHỨC

Tôi xin đưa ra những câu hỏi sau đây, mong Anh/ Chị cho biết Anh/ Chị có hiểu được các câu hỏi tôi đưa ra hay không? Câu hỏi cho từng thành phần có rõ nghĩa không? Và theo Anh/ Chị, nếu đánh giá về ***gắn kết với tổ chức*** thì cần bổ sung, chỉnh sửa hay bỏ bớt phát biểu nào không? Tại sao?

1. Tôi cảm thấy tự hào khi là thành viên của tổ chức này.
2. Tôi thích thảo luận về tổ chức của tôi với những người bên ngoài.
3. Tôi thực sự cảm thấy hạnh phúc khi là thành viên của tổ chức này.
4. Tôi cảm thấy như là một phần của gia đình trong tổ chức này.
5. Tôi hoàn toàn tin tưởng vào tổ chức này.
6. Tôi hoàn toàn thấu hiểu tổ chức này.

Bổ sung/ điều chỉnh/ loại bỏ:

XIN CHÂN THÀNH CẢM ƠN SỰ THAM GIA CỦA ANH/ CHỊ!

Danh sách các đáp viên tham gia phỏng vấn tay đôi

STT	HỌ VÀ TÊN	NGHỀ NGHIỆP	LIÊN HỆ
1	Nguyễn Hữu Nghị	Trưởng khoa Du lịch trường Đại học Quốc tế Hồng Bàng.	0908466044
2	Nguyễn Hoàng Việt	Trưởng bộ phận nhân sự hệ thống Trường Quốc tế Ischool.	0989105113
3	Tôn Quang Toại	Quyền trưởng khoa CNTT trường HUFLIT	0947774847
4	Phan Huy Xu	Cố vấn Ban giám hiệu Trường Đại học Văn Lang.	0934198291
5	Lê Hoàng Phương Thảo	Trưởng phòng nhân sự Khách sạn Intercontinental Asiana Saigon.	0902450839
6	Hà Thị Ngọc Bích	Giám đốc công ty TNHH D&H.	0915798816
7	Nguyễn Tấn Trung	Giám đốc Viện nghiên cứu & phát triển giáo dục.	0914050518

Phụ lục 1.2. Dàn bài thảo luận nhóm

Xin chào các bạn, tôi tên là Đỗ Đình Thanh. Hôm nay tôi rất hân hạnh được gặp các Anh/ Chị để thảo luận về ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo đến sự hài lòng và gắn kết của nhân viên với tổ chức. Rất mong sự tham gia trao đổi tích cực của các Anh/ Chị.

Các Anh/ Chị vui lòng cho biết ý kiến của mình là (1) Các Anh/ Chị có hiểu được những phát biểu dưới đây không, (2) Theo Anh/ Chị, có cần chỉnh sửa hay thêm bớt từ ngữ gì cho dễ hiểu không? Vì sao? (3) Theo Anh/ Chị, phát biểu có thuộc nhóm đang được đề cập không? Đánh giá mức độ liên quan của mỗi biến với nhóm. (4) Ngoài những phát biểu dưới đây, theo Anh/ Chị còn phát biểu nào liên quan đến nhóm được đề cập không?

Các nhóm cần đánh giá:

1. Phong cách lãnh đạo chuyên đổi.
2. Phong cách lãnh đạo giao dịch.
3. Phong cách lãnh đạo tự do.

4. Hải lòng công việc.
5. Gắn kết với tổ chức.

Danh sách thảo luận nhóm

STT	Họ Tên	Nghề Nghiệp	Liên hệ
1	Võ Lê Thúy Nga	Giảng viên	0938767300
2	Phạm Minh Dũng	Giảng viên	0989954919
3	Huỳnh Văn Bình	Giảng viên	0913846924
4	Đỗ Văn Hào	Giảng viên	0903868905
5	Trần Khải Thiện	Giảng viên	0903574856
6	Đinh Thị Phương Thảo	Nhân viên	0907089841
7	Thái Văn Hào	Nhân viên	01635497020
8	Lê Thanh Phong	Nhân viên	0983839479
9	Huỳnh Thành Lộc	Nhân viên	0907938012

Phụ lục 1.3. Kết quả nghiên cứu định tính

Yếu tố “Phong cách lãnh đạo chuyển đổi” sử dụng 4 biến quan sát (Bảng 1.3.1) từ thang đo của Anwar Sewang (2011).

Bảng 1.3.1. Kết quả nghiên cứu định tính thang đo “Phong cách lãnh đạo chuyển đổi”

Phong cách lãnh đạo chuyển đổi (Sewang, 2011)	Điều chỉnh
Các lãnh đạo cố gắng nâng cao sự lạc quan của các thành viên để đạt được thành tựu cao hơn và tốt hơn.	Giữ nguyên
Các lãnh đạo là hình mẫu của sự thành công của tổ chức.	Giữ nguyên
Các lãnh đạo đưa ra những quan điểm và nhiều giải pháp cho các vấn đề trong công việc.	Giữ nguyên
Các lãnh đạo có sức ảnh hưởng đến ý tưởng và sáng kiến mới trong quản lý công việc.	Giữ nguyên
Các lãnh đạo trao phần thưởng và đánh giá cao cho những người hoàn thành nhiệm vụ của mình.	Loại bỏ

(Nguồn: Tổng kết của tác giả từ nghiên cứu sơ bộ định tính)

Yếu tố “Phong cách lãnh đạo giao dịch” gồm 5 biến quan sát (Bảng 1.3.2), sử dụng thang đo của Anwar Sewang (2011).

Bảng 1.3.2. Kết quả nghiên cứu sơ bộ định tính thang đo “Phong cách lãnh đạo giao dịch”

Phong cách lãnh đạo giao dịch (Sewang, 2011)	Điều chỉnh
Các lãnh đạo thường chú ý đặc biệt đến việc giải quyết các vấn đề trong công việc.	Giữ nguyên
Các lãnh đạo trao phần thưởng và đánh giá cao cho những người hoàn thành nhiệm vụ của mình.	Giữ nguyên
Các lãnh đạo giữ những thành tựu công việc.	Các lãnh đạo rất chú trọng những thành tựu công việc.
Các lãnh đạo chỉ đạo cụ thể các chiến lược liên quan đến công việc hoặc nhiệm vụ.	Giữ nguyên
Các lãnh đạo hỗ trợ đầy đủ cho tất cả ý tưởng hoặc sáng kiến trong việc hoàn thành công việc.	Giữ nguyên

(Nguồn: Tổng kết của tác giả từ nghiên cứu sơ bộ định tính)

Yếu tố “Phong cách lãnh đạo tự do” sau khi xem xét và thảo luận, kết quả đi đến thống nhất sử dụng 5 biến quan sát (Bảng 1.3.3) từ thang đo của Bass và Avolio (1994).

Bảng 1.3.3. Kết quả nghiên cứu sơ bộ định tính thang đo “Phong cách lãnh đạo tự do”

Phong cách lãnh đạo tự do (Bass và Avolio, 1994)	Điều chỉnh
Các lãnh đạo lẩn tránh trách nhiệm trong công việc.	Các nhà lãnh đạo luôn để cho nhân viên tự ra quyết định và chịu trách nhiệm.
Các lãnh đạo không quan tâm đến nhu cầu của nhân viên.	Các lãnh đạo ít quan tâm đến nhu cầu của nhân viên.
Các lãnh đạo gần như không phản hồi với những báo cáo công việc của nhân viên.	Giữ nguyên
Các lãnh đạo luôn trì hoãn trong việc ra quyết định.	Giữ nguyên

(Nguồn: Tổng kết của tác giả từ nghiên cứu sơ bộ định tính)

Yếu tố “Hài lòng công việc” gồm 6 biến quan sát (xem bảng 1.3.4). Trong đó có 6 biến được sử dụng từ thang đo của Jusuf và các cộng sự (2016).

Bảng 1.3.4. Kết quả nghiên cứu sơ bộ định tính thang đo “Hài lòng công việc”

Hài lòng công việc (Jusuf và các cộng sự, 2016)	Điều chỉnh
Tôi thích làm những điều tôi làm trong công việc.	Tôi hài lòng với công việc mà tôi đang làm.
Những ai làm tốt công việc này đều có cơ hội được thăng tiến.	Tôi hài lòng với cơ hội thăng tiến của mình.
Tôi hài lòng với điều kiện làm việc của tổ chức.	Giữ nguyên
Tôi hài lòng với sự giám sát của quản lý trong công việc.	Giữ nguyên
Tôi hài lòng mức thù lao mà mình nhận được.	Giữ nguyên
Tôi thích những người tôi làm việc cùng.	Tôi hài lòng với đồng nghiệp và đối tác trong công việc.
Tôi thích các đồng nghiệp của tôi.	

(Nguồn: Tổng kết của tác giả từ nghiên cứu sơ bộ định tính)

Yếu tố “Gắn kết với tổ chức” gồm có 7 biến quan sát (Bảng 1.3.5), trong đó có 6 biến quan sát được sử dụng từ thang đo của Jusuf và các cộng sự (2016) và 1 biến quan sát bổ sung khi nghiên cứu định tính.

Bảng 1.3.5. Kết quả nghiên cứu sơ bộ định tính thang đo “Gắn kết với tổ chức”

Gắn kết với tổ chức (Jusuf và các cộng sự, 2016)	Điều chỉnh
Tôi cảm thấy tự hào khi là thành viên của tổ chức này.	Giữ nguyên
Tôi thích thảo luận về tổ chức của tôi với những người bên ngoài.	Giữ nguyên
Tôi thực sự cảm thấy hạnh phúc khi là thành viên của tổ chức này.	Giữ nguyên
Tôi cảm thấy như là một phần của gia đình trong tổ chức này.	Giữ nguyên
Tôi hoàn toàn tin tưởng vào tổ chức này.	Giữ nguyên
Tôi hoàn toàn thấu hiểu tổ chức này.	Giữ nguyên
Tôi cảm thấy có ý thức mạnh mẽ về sự thuộc về tổ chức này.	Định tính

(Nguồn: Tổng kết của tác giả từ nghiên cứu sơ bộ định tính)

Phụ lục 1.4. Bảng câu hỏi khảo sát

BẢNG CÂU HỎI KHẢO SÁT

Kính chào Anh/ Chị,

Tôi tên là Đỗ Đình Thanh. Hiện nay tôi đang thực hiện nghiên cứu nhằm tìm hiểu **“Ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo đến sự gắn kết với tổ chức của cán bộ, giảng viên và nhân viên tại Trường Đại học Ngoại ngữ - Tin học Tp. Hồ Chí Minh”**.

Các câu hỏi dưới đây đều không đánh giá theo mức độ đúng sai, tất cả các câu trả lời đều có giá trị nghiên cứu đối với tôi. Tôi xin cam đoan thông tin của khảo sát chỉ phục vụ công việc nghiên cứu đề tài này và không dùng cho các mục đích khác. Rất mong nhận được sự cộng tác nhiệt tình của Anh/ Chị.

Họ tên người được phỏng vấn:.....

Địa chỉ:.....

Điện thoại hoặc E-mail liên lạc:

Anh/ chị vui lòng cho biết mức độ đồng ý của Anh/ Chị cho những phát biểu sau đây theo qui ước dưới đây:

Hoàn toàn không đồng ý	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Trung hòa	Đồng ý	Rất đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
1	2	3	4	5	6	7

(Xin vui lòng khoanh tròn cho từng con số thích hợp mà Anh/ Chị chọn cho từng phát biểu)

Ký hiệu	Các phát biểu	Mức độ đồng ý						
		1	2	3	4	5	6	7
Phong cách lãnh đạo chuyển đổi (TFL)								
TFL1	1. Các lãnh đạo cố gắng nâng cao sự lạc quan của các thành viên để đạt được thành tựu cao hơn và tốt hơn.	1	2	3	4	5	6	7
TFL2	2. Các lãnh đạo là hình mẫu của sự thành công của tổ chức.	1	2	3	4	5	6	7
TFL3	3. Các lãnh đạo đưa ra những quan điểm và nhiều giải pháp cho các vấn đề trong công việc.	1	2	3	4	5	6	7
TFL4	4. Các lãnh đạo có sức ảnh hưởng đến ý tưởng và sáng kiến mới trong quản lý công việc.	1	2	3	4	5	6	7
Phong cách lãnh đạo giao dịch (TSL)								
TSL1	5. Các lãnh đạo thường chú ý đặc biệt đến việc giải quyết các vấn đề trong công việc.	1	2	3	4	5	6	7
TSL2	6. Các lãnh đạo trao phần thưởng và đánh giá cao cho những người hoàn thành nhiệm vụ của mình.	1	2	3	4	5	6	7

TSL3	7. Các lãnh đạo rất chú trọng những thành tựu công việc.	1	2	3	4	5	6	7
TSL4	8. Các lãnh đạo chỉ đạo cụ thể các chiến lược liên quan đến công việc hoặc nhiệm vụ.	1	2	3	4	5	6	7
TSL5	9. Các lãnh đạo hỗ trợ đầy đủ cho tất cả ý tưởng hoặc sáng kiến trong việc hoàn thành công việc.	1	2	3	4	5	6	7
Phong cách lãnh đạo tự do (LFL)								
LFL1	10. Các nhà lãnh đạo luôn để cho nhân viên tự ra quyết định và chịu trách nhiệm.	1	2	3	4	5	6	7
LFL2	11. Các lãnh đạo ít quan tâm đến nhu cầu của nhân viên.	1	2	3	4	5	6	7
LFL3	12. Các lãnh đạo gần như không phản hồi với những báo cáo công việc của nhân viên	1	2	3	4	5	6	7
LFL4	13. Các lãnh đạo luôn trì hoãn trong việc ra quyết định.	1	2	3	4	5	6	7
Sự hài lòng công việc (JS)								
JS1	14. Tôi hài lòng với công việc mà tôi đang làm.	1	2	3	4	5	6	7
JS2	15. Tôi hài lòng với cơ hội thăng tiến của mình.	1	2	3	4	5	6	7
JS3	16. Tôi hài lòng với điều kiện làm việc của tổ chức.	1	2	3	4	5	6	7
JS4	17. Tôi hài lòng với sự giám sát của quản lý trong công việc.	1	2	3	4	5	6	7
JS5	18. Tôi hài lòng mức thù lao mà mình nhận được.	1	2	3	4	5	6	7
JS6	19. Tôi hài lòng với đồng nghiệp và đối tác trong công việc.	1	2	3	4	5	6	7
Gắn kết với tổ chức (OC)								
OC1	20. Tôi cảm thấy tự hào khi là thành viên của tổ chức này.	1	2	3	4	5	6	7
OC2	21. Tôi thích thảo luận về tổ chức của tôi với những người bên ngoài.	1	2	3	4	5	6	7
OC3	22. Tôi thực sự cảm thấy hạnh phúc khi là thành viên của tổ chức này.	1	2	3	4	5	6	7
OC4	23. Tôi cảm thấy như là một phần của gia đình trong tổ chức này.	1	2	3	4	5	6	7
OC5	24. Tôi hoàn toàn tin tưởng vào tổ chức này.	1	2	3	4	5	6	7
OC6	25. Tôi hoàn toàn thấu hiểu tổ chức này.	1	2	3	4	5	6	7
OC7	26. Tôi cảm thấy có ý thức mạnh mẽ về sự thuộc về tổ chức này.	1	2	3	4	5	6	7

THÔNG TIN CÁ NHÂN CỦA ANH/CHỊ

1. Xin vui lòng cho biết giới tính của Anh/ Chị:

Nam

1

Nữ

2

2. Xin vui lòng cho biết Anh/ Chị thuộc nhóm tuổi nào dưới đây:

Dưới 25 tuổi	1
Từ 25 đến dưới 35 tuổi	2
Từ 35 đến dưới 45 tuổi	3
Từ 45 đến dưới 55 tuổi	4
Trên 55 tuổi	5

3. Xin vui lòng cho biết trình độ học vấn của Anh/ Chị:

THPT	1
Trung cấp/ Cao đẳng	2
Đại học	3
Trên Đại học	4

4. Xin vui lòng cho biết Anh/ Chị là:

Nhân viên hành chính	1
Cán bộ/ Quản lý	2
Giảng viên	3

5. Xin vui lòng cho biết mức thu nhập hàng tháng của Anh/ Chị:

Dưới 5 triệu đồng	1
Từ 5 triệu đồng đến dưới 10 triệu đồng	2
Từ 10 triệu đồng đến dưới 15 triệu đồng	3
Từ 15 triệu đồng trở lên	4

6. Xin vui lòng cho biết thâm niên công tác của Anh/ Chị tại trường:

Dưới 3 năm	1
Từ 3 đến 5 năm	2
Từ 5 đến 7 năm	3
Từ 8 đến 10 năm	4
Trên 10 năm	5

--- Chúng tôi xin chân thành cảm ơn sự hợp tác nhiệt tình của anh/ chị ---

Phụ lục 2. THÔNG TIN MẪU NGHIÊN CỨU

Giới tính

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nam	167	49.6	49.6	49.6
	Nữ	170	50.4	50.4	100.0
	Total	337	100.0	100.0	

Độ tuổi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Dưới 25 tuổi	5	1.5	1.5	1.5
	Từ 25 đến dưới 35 tuổi	123	36.5	36.5	38.0
	Từ 35 đến dưới 45 tuổi	149	44.2	44.2	82.2
	Từ 45 đến dưới 55 tuổi	42	12.5	12.5	94.7
	Trên 55 tuổi	18	5.3	5.3	100.0
	Total	337	100.0	100.0	

Trình độ học vấn

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	THPT	1	.3	.3	.3
	Trung cấp/cao đẳng	5	1.5	1.5	1.8
	Đại học	147	43.6	43.6	45.4
	Trên đại học	184	54.6	54.6	100.0
	Total	337	100.0	100.0	

Vị trí công việc

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	Nhân viên hành chính	61	18.1	18.1	18.1
	Cán bộ/ quản lý	32	9.5	9.5	27.6
	Giảng viên	244	72.4	72.4	100.0
	Total	337	100.0	100.0	

Thu nhập

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Dưới 5 triệu đồng	3	.9	.9
	Từ 5 đến dưới 10 triệu đồng	191	56.7	57.6
	Từ 10 triệu đến 15 triệu đồng	118	35.0	92.6
	Trên 15 triệu đồng	25	7.4	100.0
	Total	337	100.0	100.0

Thâm niên công tác tại trường

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Dưới 3 năm	32	9.5	9.5
	Từ 3 đến 5 năm	54	16.0	25.5
	Từ 5 đến 7 năm	97	28.8	54.3
	Từ 8 đến 10 năm	83	24.6	78.9
	Trên 10 năm	71	21.1	100.0
	Total	337	100.0	100.0

Phụ lục 3. KẾT QUẢ KIỂM ĐỊNH THANG ĐO

Phụ lục 3.1. Kết quả kiểm định Cronbach's Alpha và EFA sơ bộ

Phụ lục 3.1.1. Kết quả kiểm định Cronbach's Alpha sơ bộ

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.768	4

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
tfl1	10.51	12.230	.522	.736
tfl2	10.14	11.888	.574	.710
tfl3	10.06	11.613	.549	.723
tfl4	11.09	11.108	.629	.679

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.836	5

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
tsl1	15.08	15.679	.522	.837
tsl2	15.84	16.206	.639	.804
tsl3	15.32	14.895	.777	.767
tsl4	15.26	14.848	.603	.814
tsl5	14.77	14.900	.683	.790

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.872	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
lfl1	13.69	17.775	.660	.863
lfl2	13.33	18.364	.686	.852
lfl3	13.89	16.987	.717	.840
lfl4	13.85	16.012	.849	.785

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.906	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
js1	15.98	46.906	.658	.902
js2	15.91	45.666	.703	.896
js3	15.98	45.558	.645	.902
js4	15.40	38.569	.825	.876
js5	14.61	38.125	.811	.879
js6	15.40	37.499	.845	.873

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.899	7

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
oc1	16.44	53.272	.754	.878
oc2	16.44	59.226	.542	.901
oc3	16.47	58.043	.575	.898
oc4	16.01	49.988	.778	.875
oc5	15.57	50.945	.666	.892
oc6	16.34	52.345	.808	.872
oc7	15.34	54.484	.880	.869

Phụ lục 3.1.2. Kết quả kiểm định EFA sơ bộ

Biến quan sát	Nhân tố				
	Phong cách lãnh đạo chuyển đổi	Phong cách lãnh đạo giao dịch	Phong cách lãnh đạo tự do	Sự hài lòng công việc	Gắn kết với tổ chức
TFL4	0.816				
TFL2	0.774				
TFL3	0.752				
TFL1	0.728				
TSL3		0.887			
TSL5		0.812			
TSL2		0.792			
TSL4		0.748			
TSL1		0.671			
LFL4			0.925		
LFL3			0.848		
LFL2			0.823		
LFL1			0.804		
JS6				0.900	
JS4				0.888	
JS5				0.875	
JS2				0.791	
JS1				0.754	
JS3				0.744	
OC7					0.923
OC6					0.872
OC4					0.850
OC1					0.832
OC5					0.760
OC3					0.672
OC2					0.656
<i>Eigenvalues</i>	<i>2.360</i>	<i>3.084</i>	<i>2.899</i>	<i>4.111</i>	<i>4.489</i>
<i>Tổng phương sai trích (%)</i>	<i>59.012%</i>	<i>61.675%</i>	<i>72.486%</i>	<i>68.518%</i>	<i>64.126</i>

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,360	59,012	59,012	2,360	59,012	59,012

2	,665	16,636	75,648			
3	,571	14,265	89,913			
4	,403	10,087	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
tfl4	,816
tfl2	,774
tfl3	,752
tfl1	,728

Extraction Method:

Principal Component

Analysis.

a. 1 components

extracted.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,084	61,675	61,675	3,084	61,675	61,675
2	,689	13,771	75,446			
3	,544	10,884	86,330			
4	,460	9,202	95,533			
5	,223	4,467	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
tsl3	,887
tsl5	,812
tsl2	,792
tsl4	,748
tsl1	,671

Extraction Method:

Principal Component

Analysis.

a. 1 components

extracted.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %

1	2,899	72,486	72,486	2,899	72,486	72,486
2	,491	12,287	84,773			
3	,419	10,477	95,250			
4	,190	4,750	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
lfl4	,925
lfl3	,848
lfl2	,823
lfl1	,804

Extraction Method:

Principal Component

Analysis.

a. 1 components

extracted.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,111	68,518	68,518	4,111	68,518	68,518
2	,578	9,641	78,159			
3	,499	8,309	86,468			
4	,366	6,103	92,572			
5	,244	4,062	96,634			
6	,202	3,366	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
js6	,900
js4	,888
js5	,875
js2	,791
js1	,754
js3	,744

Extraction Method:

Principal Component

Analysis.

a. 1 components

extracted.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,489	64,126	64,126	4,489	64,126	64,126
2	,890	12,715	76,841			
3	,654	9,348	86,190			
4	,331	4,723	90,912			
5	,277	3,958	94,870			
6	,203	2,896	97,767			
7	,156	2,233	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
oc7	,923
oc6	,872
oc4	,850
oc1	,832
oc5	,760
oc3	,672
oc2	,656

Extraction Method:

Principal Component

Analysis.

a. 1 components

extracted.

Phụ lục 3.2. Kết quả định lượng chính thức

Phụ lục 3.2.1. Kết quả kiểm định Cronbach's Alpha

a) Phong cách lãnh đạo giao dịch

Lần 1

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.733	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
tsl1	14.90	17.529	.513	.680
tsl2	14.58	16.929	.583	.653

tsl3	14.55	16.117	.540	.669
tsl4	15.47	16.958	.592	.650
tsl5	14.52	20.715	.260	.766

Lần 2

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.766	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
tsl1	10.92	12.993	.539	.725
tsl2	10.59	12.802	.572	.708
tsl3	10.56	11.735	.565	.714
tsl4	11.48	12.709	.596	.696

b) Phong cách lãnh đạo tự do

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.843	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
lfl1	11.53	11.631	.612	.829
lfl2	11.12	10.638	.776	.760
lfl3	11.12	10.911	.619	.829
lfl4	10.68	10.600	.717	.784

c) Phong cách lãnh đạo chuyển đổi

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.842	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
tfl1	13.82	15.159	.599	.832

tfl2	13.50	14.459	.678	.800
tfl3	13.86	13.920	.665	.806
tfl4	13.93	13.576	.769	.759

d) Sự hài lòng công việc (Lần 1)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.867	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
js1	20.32	36.153	.304	.906
js2	20.36	32.552	.560	.862
js3	20.19	32.059	.773	.830
js4	20.12	29.191	.861	.809
js5	20.18	28.151	.800	.817
js6	20.48	29.233	.771	.824

Sự hài lòng công việc (lần 2)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.906	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
js2	16.35	25.859	.563	.926
js3	16.18	25.458	.781	.885
js4	16.11	22.737	.884	.859
js5	16.17	21.472	.850	.866
js6	16.47	22.887	.780	.882

e) Gắn kết với tổ chức

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.876	7

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
oc1	22.26	34.493	.788	.844
oc2	22.25	36.289	.636	.862
oc3	21.20	33.842	.667	.857
oc4	22.04	34.457	.838	.840
oc5	22.27	33.667	.593	.869
oc6	22.20	32.396	.586	.874
oc7	21.63	35.251	.626	.862

Phụ lục 3.2.2. Kết quả kiểm định EFA

Phụ lục 3.2.2.1. EFA cho các khái niệm trong mô hình

a) EFA lần 1

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.874
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	3142.348
	df
	153
	Sig.
	.000

Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings ^a
	% of			% of			Total
	Total	Variance	Cumulative %	Total	Variance	Cumulative %	
1	6.223	34.570	34.570	5.854	32.522	32.522	4.839
2	2.528	14.043	48.613	2.153	11.961	44.483	4.016
3	1.620	9.000	57.613	1.220	6.780	51.263	3.196
4	1.429	7.937	65.550	1.020	5.668	56.931	3.353

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

a. When factors are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

Pattern Matrix^a

	Factor			
	1	2	3	4
js5	.965			
js4	.957			
js6	.837			
js3	.679			
js2	.540			
js1				

tfl4		.939		
tfl3		.737		
tfl2		.716		
tfl1		.573		
lfl2			.905	
lfl4			.806	
lfl3			.666	
lfl1			.656	
tsl4				.749
tsl2				.686
tsl3				.651
tsl1				.607

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.^a

a. Rotation converged in 6 iterations.

b) EFA lần 2

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.873
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	3085.804
	df
	136
	Sig.
	.000

Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings ^a
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	6.081	35.773	35.773	5.725	33.678	33.678	4.717
2	2.528	14.869	50.641	2.153	12.664	46.342	3.945
3	1.620	9.527	60.168	1.221	7.180	53.522	3.148
4	1.428	8.401	68.569	1.021	6.005	59.527	3.283
5	.727	4.274	72.843				

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

a. When factors are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

Pattern Matrix^a

	Factor			
	1	2	3	4
js5	.968			
js4	.952			

js6	.829			
js3	.674			
js2	.536			
tfl4		.939		
tfl3		.738		
tfl2		.715		
tfl1		.574		
lfl2			.900	
lfl4			.807	
lfl3			.667	
lfl1			.655	
tsl4				.752
tsl2				.687
tsl3				.645
tsl1				.606

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.^a

a. Rotation converged in 6 iterations.

Phụ lục 3.2.2.2. EFA cho các khái niệm gắn kết với tổ chức

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.875
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	1327.857
	df
	21
	Sig.
	.000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.228	60.398	60.398	4.228	60.398	60.398
2	.831	11.865	72.264			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
oc4	.907
oc1	.865
oc3	.773
oc2	.755
oc7	.735
oc5	.692
oc6	.686

Extraction Method:
Principal Component
Analysis.
a. 1 components
extracted.

Phụ lục 4. KIỂM ĐỊNH CFA

Phụ lục 4.1. Các thông số kiểm định mức độ phù hợp chung

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	58	557.488	242	.000	2.304
Saturated model	300	.000	0		
Independence model	24	4826.789	276	.000	17.488

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.095	.877	.848	.708
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.607	.268	.205	.247

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.885	.868	.931	.921	.931
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.062	.056	.069	.002
Independence model	.222	.216	.227	.000

Phụ lục 4.2. Các thông số kiểm định giá trị hội tụ

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
js5 <--- JS	.895

	Estimate
js4 <--- JS	.933
js6 <--- JS	.838
js3 <--- JS	.836
js2 <--- JS	.601
tfl4 <--- TFL	.847
tfl3 <--- TFL	.758
tfl2 <--- TFL	.759
tfl1 <--- TFL	.680
lfl2 <--- LFL	.889
lfl4 <--- LFL	.806
lfl3 <--- LFL	.668
lfl1 <--- LFL	.684
tsl4 <--- TSL	.702
tsl2 <--- TSL	.702
tsl3 <--- TSL	.657
tsl1 <--- TSL	.632
oc5 <--- OC	.591
oc4 <--- OC	.933
oc3 <--- OC	.735
oc1 <--- OC	.825
oc2 <--- OC	.754
oc7 <--- OC	.657
oc6 <--- OC	.604

Phụ lục 4.3. Thông số kiểm định giá trị phân biệt
Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
JS <--> TFL	.570
JS <--> LFL	.260
JS <--> TSL	.418
TFL <--> LFL	.278
TFL <--> TSL	.352
LFL <--> TSL	.447
JS <--> OC	.499
TFL <--> OC	.507
LFL <--> OC	.462
TSL <--> OC	.476

Phụ lục 4.4. Thông số dùng để kiểm định độ tin cậy (Lấy từ bảng hệ số đã chuẩn hóa)

			Estimate	r ²	1-r ²	PVC	PC
tsl4	<---	TSL	0.702	0.492804	0.507196	0.454	0.769
tsl2	<---	TSL	0.702	0.492804	0.507196		
tsl3	<---	TSL	0.657	0.431649	0.568351		
tsl1	<---	TSL	0.632	0.399424	0.600576		
			2.693	1.816681	2.183319		
oc2	<---	OC	0.735	0.540225	0.459775	0.538	0.775
oc3	<---	OC	0.933	0.870489	0.129511		
oc4	<---	OC	0.591	0.349281	0.650719		
oc5	<---	OC	0.657	0.431649	0.568351		
oc6	<---	OC	0.604	0.364816	0.635184		
oc7	<---	OC	0.825	0.680625	0.319375		
oc1	<---	OC	0.754	0.568516	0.431484		
			2.183	1.613957	1.386043		
js5	<---	JS	0.895	0.801025	0.198975	0.687	0.915
js4	<---	JS	0.933	0.870489	0.129511		
js6	<---	JS	0.838	0.702244	0.297756		
js3	<---	JS	0.836	0.698896	0.301104		
js2	<---	JS	0.601	0.361201	0.638799		
			4.103	3.433855	1.566145		
tfl4	<---	TFL	0.847	0.717409	0.282591	0.583	0.855
tfl3	<---	TFL	0.758	0.574564	0.425436		
tfl2	<---	TFL	0.759	0.576081	0.423919		
tfl1	<---	TFL	0.68	0.4624	0.5376		
			3.044	2.330454	1.669546		

lf12	<---	LFL	0.889	0.790321	0.209679	0.589	0.849
lf14	<---	LFL	0.806	0.649636	0.350364		
lf13	<---	LFL	0.668	0.446224	0.553776		
lf11	<---	LFL	0.684	0.467856	0.532144		
			3.047	2.354037	1.645963		

Phụ lục 5. KIỂM ĐỊNH SEM

Phụ lục 5.1. Thông số kiểm định SEM

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	53	656.512	247	.000	2.658
Saturated model	300	.000	0		
Independence model	24	4826.789	276	.000	17.488

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.271	.850	.818	.700
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.607	.268	.205	.247

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.864	.848	.911	.899	.910
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.070	.064	.077	.000
Independence model	.222	.216	.227	.000

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
JS <--- TFL	.543	.060	9.050	***	

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
JS <--- LFL	.084	.061	1.368	.171	
JS <--- TSL	.362	.076	4.740	***	
OC <--- JS	.277	.036	7.730	***	
js4 <--- JS	.917	.036	25.184	***	
js6 <--- JS	.895	.044	20.175	***	
js3 <--- JS	.716	.035	20.401	***	
tf14 <--- TFL	1.000				
tf13 <--- TFL	.934	.064	14.651	***	
tf12 <--- TFL	.884	.059	14.870	***	
tf11 <--- TFL	.785	.061	12.889	***	
lf12 <--- LFL	1.000				
lf14 <--- LFL	.953	.058	16.327	***	
lf13 <--- LFL	.825	.064	12.970	***	
lf11 <--- LFL	.773	.058	13.419	***	
ts14 <--- TSL	1.000				
ts12 <--- TSL	.941	.097	9.683	***	
ts13 <--- TSL	1.070	.111	9.668	***	
ts11 <--- TSL	.935	.098	9.568	***	
oc5 <--- OC	1.110	.123	8.992	***	
oc4 <--- OC	1.330	.104	12.781	***	
oc3 <--- OC	1.307	.119	10.998	***	
oc1 <--- OC	1.175	.080	14.723	***	
oc2 <--- OC	1.116	.099	11.277	***	
oc7 <--- OC	1.000				
oc6 <--- OC	1.290	.138	9.316	***	
js5 <--- JS	1.000				

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
js2 <--- JS	.623	.052	11.898	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
JS <--- TFL	.514
JS <--- LFL	.070
JS <--- TSL	.275
OC <--- JS	.501
js4 <--- JS	.924
js6 <--- JS	.826
js3 <--- JS	.831
tf14 <--- TFL	.853
tf13 <--- TFL	.752
tf12 <--- TFL	.762
tf11 <--- TFL	.676
lf12 <--- LFL	.894
lf14 <--- LFL	.805
lf13 <--- LFL	.663
lf11 <--- LFL	.681
tsl4 <--- TSL	.715
tsl2 <--- TSL	.664
tsl3 <--- TSL	.663
tsl1 <--- TSL	.653
oc5 <--- OC	.564
oc4 <--- OC	.949
oc3 <--- OC	.735

	Estimate
oc1 <--- OC	.798
oc2 <--- OC	.761
oc7 <--- OC	.607
oc6 <--- OC	.589
js5 <--- JS	.884
js2 <--- JS	.585

Phụ lục 5.2. Thông số chuẩn hóa lấy từ Matrices trong kiểm định SEM

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	TSL	LFL	TFL	JS	OC
JS	.275	.070	.514	.000	.000
OC	.138	.035	.257	.501	.000

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	TSL	LFL	TFL	JS	OC
JS	.275	.070	.514	.000	.000
OC	.000	.000	.000	.501	.000

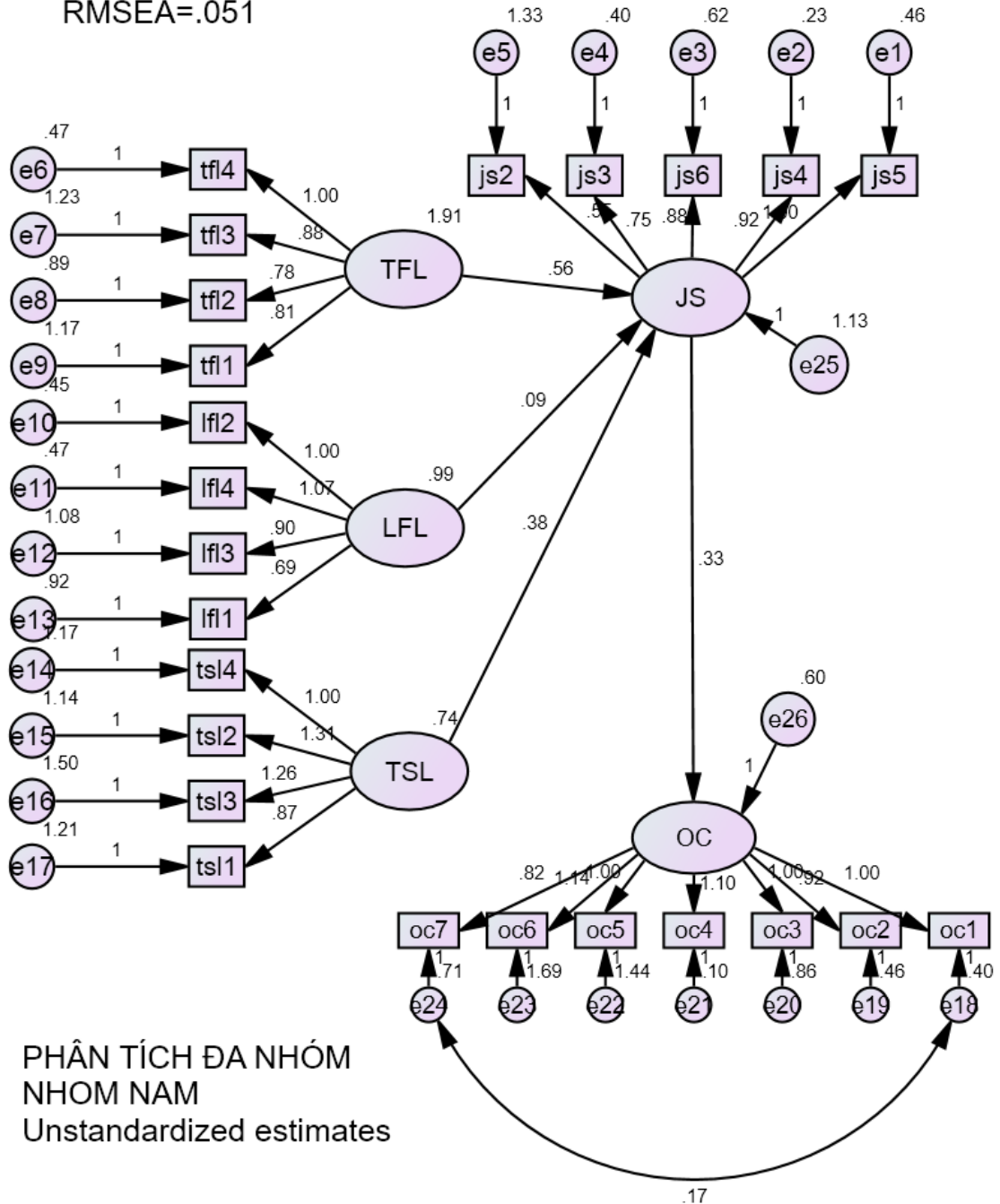
Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	TSL	LFL	TFL	JS	OC
JS	.000	.000	.000	.000	.000
OC	.138	.035	.257	.000	.000

Phụ lục 5.3. Kết quả kiểm định đa nhóm

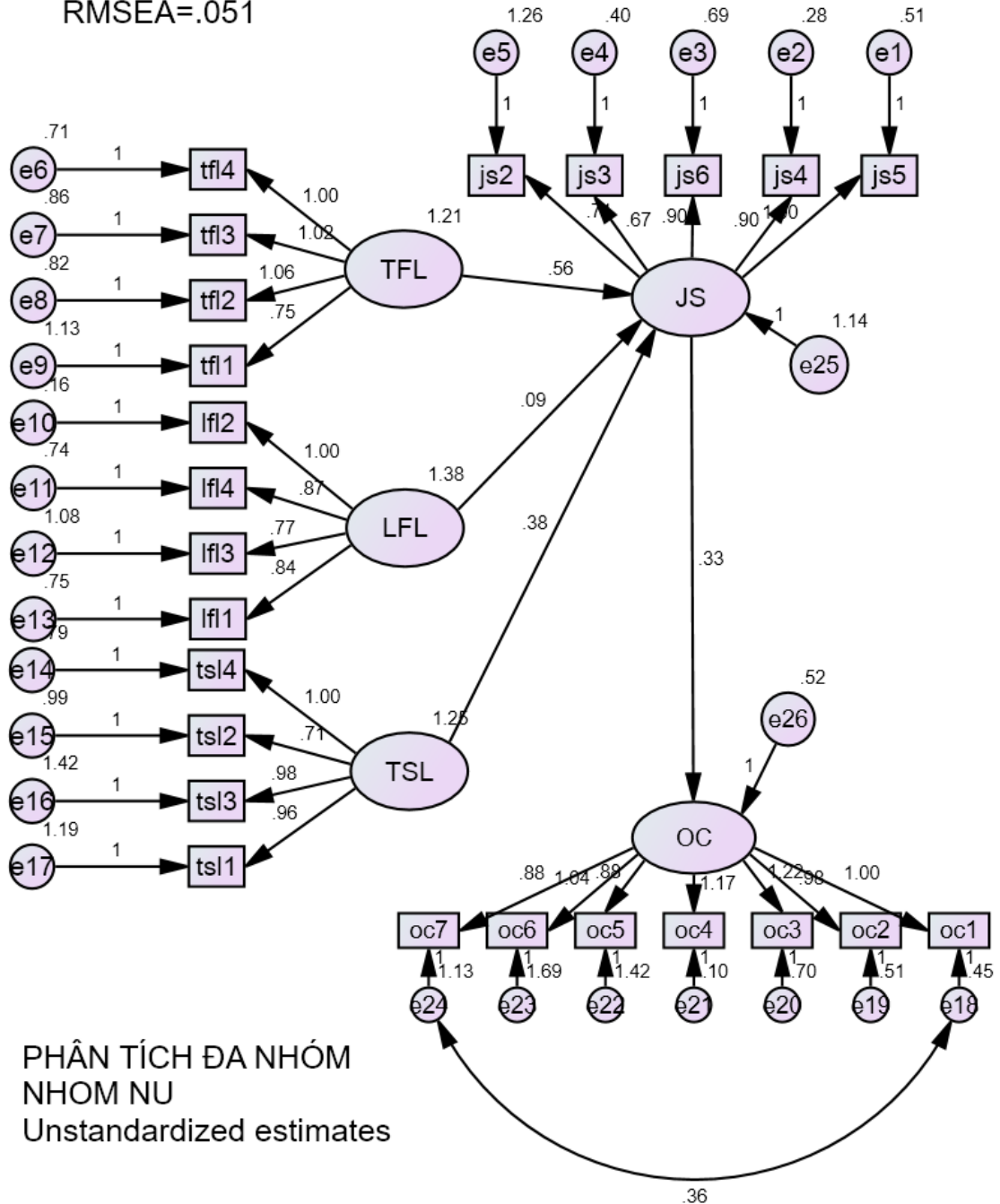
Phụ lục 5.3.1. Mô hình bất biến

Chi-square=925.329;DF=498;P=.000;
 Chi-square/df=1.858;
 GFI=.809; TLI=.896; CFI=.906;
 RMSEA=.051



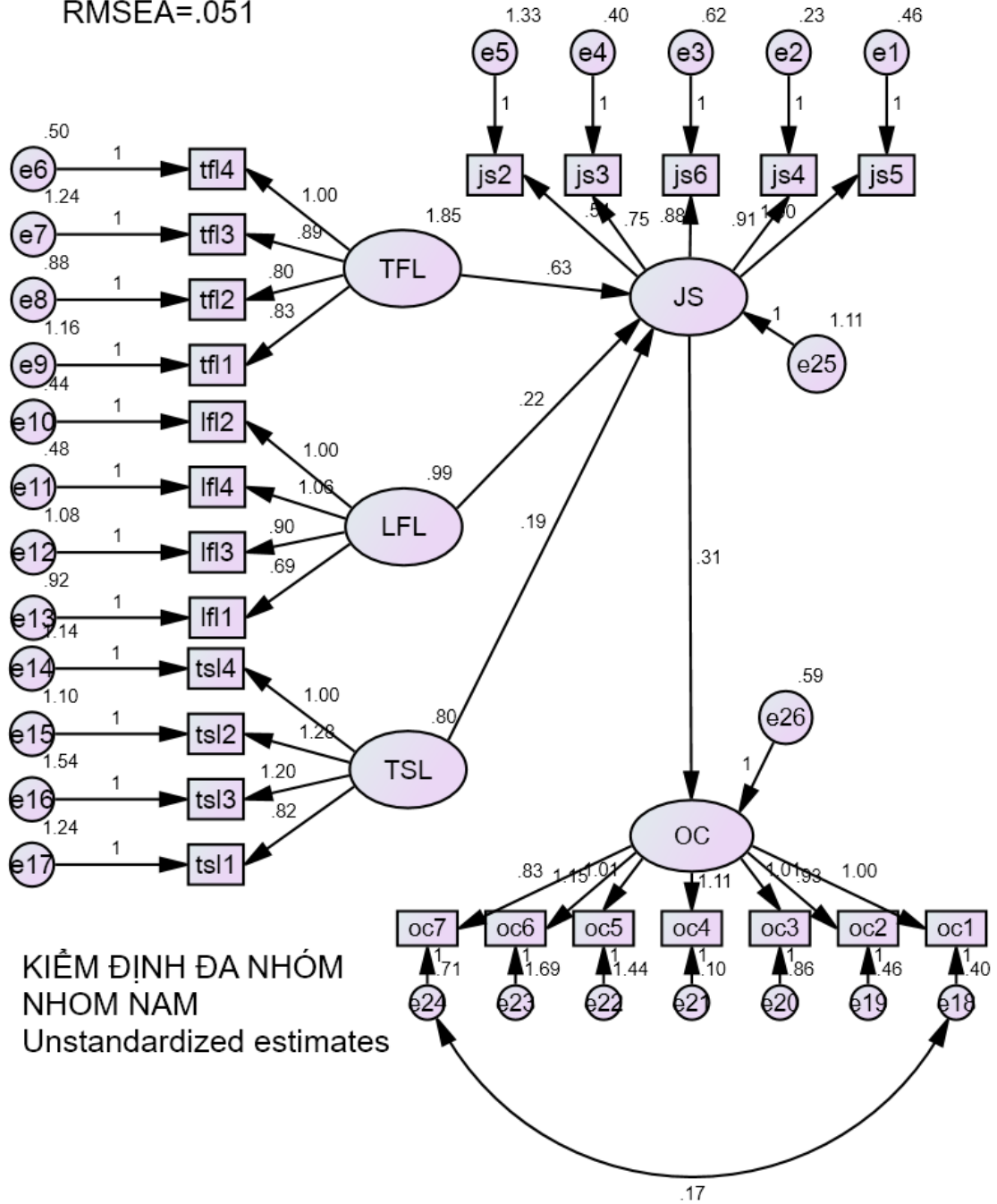
PHÂN TÍCH ĐA NHÓM
 NHOM NAM
 Unstandardized estimates

Chi-square=925.329;DF=498;P=.000;
 Chi-square/df=1.858;
 GFI=.809; TLI=.896; CFI=.906;
 RMSEA=.051



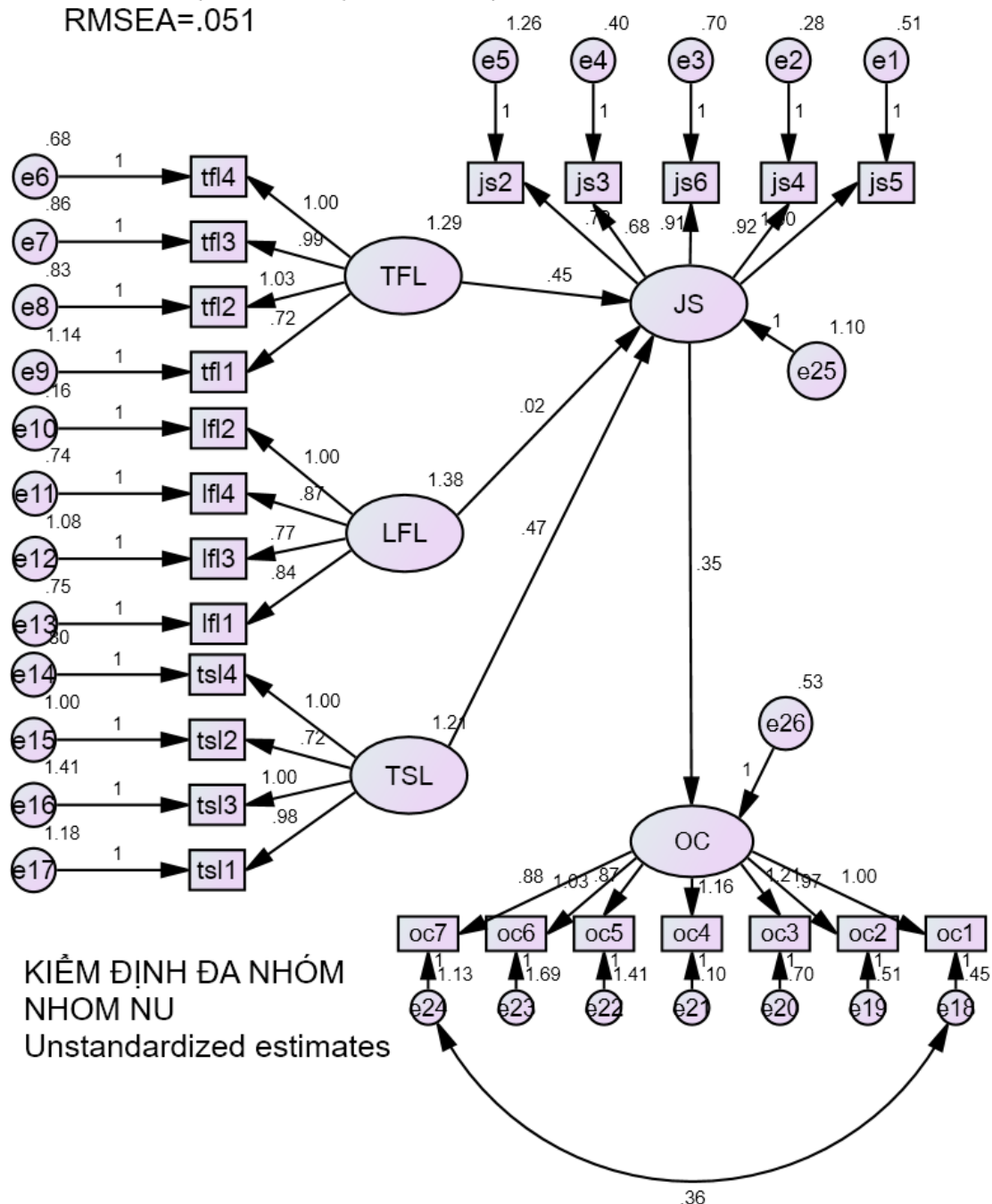
Phụ lục 5.3.2. Mô hình khả biến

Chi-square=919.667;DF=494;P=.000;
 Chi-square/df=1.862;
 GFI=.810; TLI=.896; CFI=.907;
 RMSEA=.051



KIỂM ĐỊNH ĐA NHÓM
 NHOM NAM
 Unstandardized estimates

Chi-square=919.667;DF=494;P=.000;
 Chi-square/df=1.862;
 GFI=.810; TLI=.896; CFI=.907;
 RMSEA=.051



KIỂM ĐỊNH ĐA NHÓM
 NHOM NU
 Unstandardized estimates

Phụ lục 5.3.3. Thông số kiểm định sự khác biệt

Mô hình so sánh	Chi-square	df	P-value	TLI	CFI
Khả biến	919.667	494	0	0.896	0.907

Bất biến	925.329	498	0	0.896	0.906
Giá trị khác biệt	5.662	4	0	0	-0.001
p-value = CHIDIST	0.225852277				