

# TẦM QUAN TRỌNG CỦA LÃNH ĐẠO CHUYỂN ĐỔI ĐỐI VỚI HIỆU QUẢ TÀI CHÍNH CỦA CÁC DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA TẠI THÀNH PHỐ CẦN THƠ

## THE IMPORTANCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP FOR THE FINANCIAL PERFORMANCE OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN CAN THO CITY

**Đinh Công Thành<sup>\*</sup>, Phạm Lê Hồng Nhung, Lê Tấn Nghiêm, Lê Trung Ngọc Phát**

*Trường Đại học Cần Thơ<sup>1</sup>*

\*Tác giả liên hệ: dcthanh@ctu.edu.vn

(Nhận bài: 12/7/2021; Chấp nhận đăng: 04/10/2021)

**Tóm tắt** - Mục tiêu của bài báo là nghiên cứu sự tác động của lãnh đạo chuyển đổi đến hiệu quả tài chính của các doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV) tại TP. Cần Thơ. Dữ liệu nghiên cứu được khảo sát từ 218 doanh nghiệp; Sử dụng các phương pháp phân tích như kiểm định Cronbach's alpha, phân tích nhân tố khám phá EFA, nhân tố khẳng định CFA và mô hình cấu trúc tuyến tính SEM. Kết quả nghiên cứu khẳng định, lãnh đạo sử dụng phong cách chuyển đổi có sự tác động tích cực đến hiệu quả tài chính của doanh nghiệp thông qua yếu tố học tập và sự đổi mới trong tổ chức. Dựa trên kết quả nghiên cứu, đề xuất một số đặc điểm của lãnh đạo tại các DNNVV ở TP. Cần Thơ. Đặc biệt, nhấn mạnh khía cạnh quan tâm cá nhân và ảnh hưởng lý tưởng của người lãnh đạo đối với các thành viên trong tổ chức để nâng cao tinh thần học tập, góp phần vào sự đổi mới tổ chức và cải thiện hiệu quả tài chính cho doanh nghiệp.

**Từ khóa** - Lãnh đạo chuyển đổi; tổ chức học tập; đổi mới tổ chức; hiệu quả tài chính

### 1. Đặt vấn đề

Lãnh đạo chuyển đổi (LĐCD) (*Transformational leadership*) là một trong những lý thuyết về lãnh đạo, theo đó các nhà quản lý làm việc với các nhóm người nhằm hướng đến những sự thay đổi cần thiết của tổ chức thông qua việc truyền cảm hứng cho cấp dưới [1]. Đây còn là phong cách lãnh đạo có thể nâng cao ý thức về lợi ích tập thể cho các thành viên của tổ chức [2]. Trái ngược với LĐCD là lãnh đạo giao dịch (*Transactional leadership*), tập trung vào việc thúc đẩy lợi ích cá nhân của các nhà quản lý thông qua thiết lập, giám sát và kiểm soát việc tuân thủ các mục tiêu của cấp dưới [3].

Mặc dù, có nhiều kiểu phong cách lãnh đạo khác nhau, nhưng LĐCD có thể xem là phong cách được sử dụng phổ biến trong các doanh nghiệp ngày nay và đóng vai trò quan trọng trong công tác quản lý [2, 4]. Bởi LĐCD có thể thúc đẩy, kích thích sự học hỏi và chia sẻ kiến thức của các thành viên trong tổ chức. Đây là yếu tố quan trọng tạo nên một tổ chức học tập (TCHT). Một tổ chức mà ở đó các thành viên thường xuyên mở rộng khả năng học hỏi và cùng nhau chia sẻ kinh nghiệm để hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ [5]. Bên cạnh đó, Naguib và Naem [6], Lê Ba Phong [7] còn cho rằng, nhà quản lý sử dụng phong cách LĐCD đóng vai trò tích cực trong công tác đổi mới của các doanh nghiệp, đặc biệt là những DNNVV trong bối cảnh hạn chế nguồn lực.

Hiện nay, có nhiều nghiên cứu thực nghiệm chứng minh xu hướng lựa chọn phong cách LĐCD của các nhà quản lý doanh nghiệp trên thế giới, bởi sự tác động tích cực và đáng

**Abstract** - The paper aims to study the impact of transformational leadership on the financial performance of small and medium enterprises (SMEs) in Can Tho City. Research data is surveyed from 218 enterprises; The data analysis methods used include Cronbach's alpha test, exploratory factor analysis (EFA), confirmatory factor analysis (CFA), and structural equation modeling (SEM). Research results show that leaders using transformational style positively impact on the financial performance of enterprises through organizational learning and innovation. Based on the research results, the study proposes some characteristics of leaders in SMEs in Can Tho City. In particular, the study also emphasizes the factors of individualized consideration and idealized influence for relevant members to improve learning spirit and financial performance, as well as contribute to organizational renewal.

**Key words** - Transformational leadership; organizational learning; organizational innovation; financial performance

kể đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp [4, 5, 8]. Tuy vậy, cũng có nghiên cứu cho rằng, phong cách lãnh đạo này không cải thiện hiệu quả công việc do thiếu sự hướng dẫn thực hiện nhiệm vụ từ các nhà quản lý [2]. Thậm chí, có những nghiên cứu cho rằng, LĐCD ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp bởi không phát huy được sự sáng tạo, kinh nghiệm của cấp dưới [1, 9]. Như vậy, có thể thấy, có nhiều tranh luận trái chiều nhau về sự tác động của LĐCD đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Thakre và Mishra [10] giải thích, mỗi phong cách lãnh đạo đều có những ưu và nhược điểm nhất định. Do vậy, trước xu thế thay đổi của môi trường và mô hình kinh doanh của các doanh nghiệp trên thế giới ngày nay, nhà quản lý cần xác định phong cách lãnh đạo phù hợp là vô cùng quan trọng để tạo môi trường làm việc lý tưởng nhằm mang lại hiệu quả cho doanh nghiệp, đặc biệt là hiệu quả về khía cạnh tài chính của doanh nghiệp.

Một nghiên cứu gần đây của Lê Ba Phong [7] cũng khẳng định, LĐCD đóng vai trò quan trọng cải thiện hiệu quả hoạt động cho các doanh nghiệp Việt Nam, đặc biệt là những DNNVV trong điều kiện hạn chế các nguồn lực. Bởi LĐCD tác động tích cực đến "*khả năng đổi mới thanh đạm*" của doanh nghiệp (như cải thiện khả năng phát triển sản phẩm, dịch vụ mới; Thỏa mãn tốt nhu cầu khách hàng và đặc biệt giúp doanh nghiệp mở rộng thị trường). Nhưng những hiểu biết sâu sắc về LĐCD vẫn còn là hạn chế đối với các doanh nghiệp ở những nước đang phát triển như Việt Nam [7]. Riêng tại TP. Cần Thơ, theo số liệu công bố từ Sách

<sup>1</sup> Can Tho University (Dinh Cong Thanh, Pham Le Hong Nhung, Le Tan Nghiem, Le Trung Ngoc Phat)

trắng Doanh nghiệp Việt Nam, năm 2019, DNNVV chiếm 98,16% [11]. Đa phần còn gặp nhiều khó khăn về vốn hoạt động, năng lực và trình độ quản lý yếu, đầu ra không ổn định. Do đó, vấn đề đặt ra là LĐCĐ có tác động đến hiệu quả tài chính (HQTC) của các DNNVV tại TP. Cần Thơ không? LĐCĐ tác động như thế nào đến HQTC của doanh nghiệp ở địa phương? Các nhà quản lý các DNNVV ở TP. Cần Thơ nên sử dụng phong cách lãnh đạo như thế nào cho phù hợp để nâng cao HQTC của doanh nghiệp là điều rất cần thiết.

## 2. Mô hình và phương pháp nghiên cứu

### 2.1. Cơ sở lý thuyết

#### 2.1.1. Cơ sở lý thuyết về lãnh đạo chuyển đổi

Lý thuyết lãnh đạo chuyển đổi (*Transformational Leadership Theory – TLT*) được đề xuất bởi Burns [12]. TLT cho rằng, LĐCĐ là một quá trình trong đó người lãnh đạo tìm kiếm động lực tiềm năng, cách thu hút và thỏa mãn tốt nhất nhu cầu của cấp dưới. Kết quả của sự dụng phong cách LĐCĐ là mối quan hệ tương hỗ và sự thay đổi mức độ cam kết giữa những người có liên quan để đạt được các mục tiêu chung của tổ chức.

Trên cơ sở phát triển TLT, Bass [13] nhấn mạnh sự quan trọng của yếu tố con người là nguồn lực quý giá của mọi tổ chức. Bass [13] giải thích thêm, LĐCĐ tác động đến con người bằng yếu tố tâm lý. Do đó, người lãnh đạo đóng vai trò quan trọng thu hút, truyền cảm hứng, tạo động cơ làm việc và hướng tới sự gắn kết các thành viên trong tổ chức. Điều này sẽ ảnh hưởng tích cực đến năng suất và hiệu quả hoạt động của tổ chức. Theo TLT của Bass [13], bốn thành phần chính của LĐCĐ bao gồm:

*Thứ nhất*, ảnh hưởng lý tưởng (Idealized Influence): Bass [13] cho rằng, các nhà quản lý phải là tấm gương có sự ảnh hưởng và thu hút mọi người. Để đạt được điều này, yếu tố đạo đức của nhà quản lý rất quan trọng nhằm khơi dậy niềm tự hào và sự tin tưởng cho các thành viên.

*Thứ hai*, truyền cảm hứng (Inspirational Motivation): Thể hiện năng lực giao tiếp, truyền đạt và thúc đẩy các thành viên trong tổ chức có niềm tin vào bản thân để có thể hoàn thành tốt nhiệm vụ. Điều này sẽ tạo động lực và cảm hứng làm việc cho nhân viên [7].

*Thứ ba*, kích thích trí tuệ (Intellectual Stimulation): LĐCĐ quan tâm tạo môi trường khuyến khích sự đổi mới sáng tạo trong nhân viên. Bên cạnh đó, việc kích thích trí tuệ còn thúc đẩy môi trường ở đó các thành viên cùng nhau học hỏi và chia sẻ kinh nghiệm cho nhau.

*Thứ tư*, quan tâm cá nhân (Individualized Consideration): Bass [13] cho rằng, người LĐCĐ quan tâm đến nhu cầu, cuộc sống của mỗi thành viên trong tổ chức. Bên cạnh đó, người LĐCĐ còn đóng vai trò như người cố vấn (advisors) đưa ra lời khuyên và hỗ trợ để khuyến khích mọi người cùng nhau thực hiện các mục tiêu của tổ chức.

Gần đây, Lê Ba Phong [7] đã nghiên cứu và cho rằng, LĐCĐ là “phong cách lãnh đạo lý tưởng và hiệu quả” đối với các doanh nghiệp, nhất là các DNNVV ở các nước đang phát triển như Việt Nam trong điều kiện nguồn lực còn hạn chế. Bởi người LĐCĐ có thể giúp mọi người nâng cao tinh thần học tập, chia sẻ và sử dụng kiến thức, nhờ đó cải thiện khả năng đổi mới trong tổ chức.

#### 2.1.2. Cơ sở lý thuyết về hiệu quả tài chính

Có nhiều cách tiếp cận khác nhau về định nghĩa hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Mashovic [14] cho rằng, hiệu quả hoạt động là hệ thống các chỉ tiêu quan trọng phản ánh khả năng tối ưu hóa phân bổ các nguồn lực của một tổ chức. Nhiều nghiên cứu dựa trên cơ sở lý thuyết thẻ điểm cân bằng (Balanced Scorecard – BSC) của Kaplan và Norton [15], để đo lường hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Theo BSC, hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp được đánh giá qua bốn khía cạnh, bao gồm: (i) Hiệu quả tài chính; (ii) Hiệu quả khách hàng; (iii) Hiệu quả xử lý quy trình nội bộ; (iv) Hiệu quả phát triển tổ chức.

Như vậy, hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp có thể đánh giá qua 2 khía cạnh là HQTC và phi tài chính. Trong đó, HQTC là khía cạnh quan trọng vì phản ánh hiệu quả công tác quản lý doanh nghiệp [16]. HQTC còn là hệ thống các chỉ tiêu đo lường sức khỏe tài chính tổng thể của doanh nghiệp trong một giai đoạn nhất định. Cũng theo Kittikunchotiwt [16] hiệu quả tài chính thể hiện mức độ tạo ra doanh thu, lợi nhuận từ việc sử dụng tài sản và nguồn lực tài chính của doanh nghiệp.

### 2.2. Mô hình nghiên cứu

Nhiều nghiên cứu chứng minh sự tác động của LĐCĐ đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Đa phần các tác giả cho rằng, có mối quan hệ giữa LĐCĐ và hiệu quả hoạt động thông qua một hoặc một số biến trung gian. Chẳng hạn, Mutahar và cộng sự (cs) [5], Elshanti [17] chứng minh mối quan hệ giữa LĐCĐ và hiệu quả hoạt động thông qua yếu tố học tập trong tổ chức. Ahmad và cs [18] thì chứng minh mối quan hệ này thông qua sự đổi mới của tổ chức. Cũng có những nghiên cứu cho rằng, phong cách LĐCĐ tác động đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp thông qua cả yếu tố học tập và sự đổi mới của các tổ chức [3, 8, 16, 19].

#### 2.2.1. Tác động lãnh đạo chuyển đổi đến tổ chức học tập

Tổ chức học tập là nơi mà các thành viên có thể cải thiện kiến thức và sự hiểu biết mới dựa trên kinh nghiệm sẵn có của các thành viên trong tổ chức [19]. Mutahar và cs [5] nhấn mạnh thêm, một TCHT như là nơi mà mọi người liên tục mở rộng khả năng học hỏi những ý tưởng mới, những kiến thức của mọi người ở mọi cấp độ, là nơi mọi người cùng nhau chia sẻ kiến thức và kinh nghiệm lẫn nhau để hoàn thành hiệu quả xuất sắc nhiệm vụ. Như vậy, khái niệm TCHT nhấn mạnh tinh thần tập thể và sự học tập liên tục cùng nhau của các thành viên trong một tổ chức.

Nhiều nghiên cứu thực nghiệm chứng minh có sự tác động tích cực của LĐCĐ đến việc học tập trong tổ chức. Mutahar và cs [5], Elshanti [17] đã lập luận rằng các nhà LĐCĐ đóng vai trò quan trọng trong việc phối hợp, củng cố lòng tin giữa các thành viên và nhà lãnh đạo. Trần Kim Dung [20] giải thích thêm, lãnh đạo tạo sự chuyển đổi tác động tích cực đến văn hóa đổi mới và sự hỗ trợ trong tổ chức. Điều này góp phần nâng cao sự hài lòng và hiệu quả làm việc của nhân viên. Bởi nhà LĐCĐ truyền cảm hứng để các thành viên trong tổ chức tích cực mở rộng kiến thức và khả năng học tập từ mọi người. Từ phân tích, nghiên cứu đề xuất giả thuyết  $H_1$  như sau:

$H_1$ : Có sự tác động thuận chiều của lãnh đạo chuyển đổi đến tổ chức học tập.

### 2.2.2. Tác động lãnh đạo chuyển đổi đến đổi mới tổ chức

Đổi mới tổ chức (ĐMTC) là khả năng mới để tạo ra của cải bằng việc sử dụng các nguồn lực của tổ chức [19]. Theo Nguyen và Luu [19], sự đổi mới của doanh nghiệp thể hiện qua nhiều khía cạnh như đổi mới về sản phẩm, dịch vụ, phương pháp quản lý, công nghệ. Adam và cs [8] cho rằng, ĐMTC dựa trên ý tưởng mới và quan trọng biến những ý tưởng đó thành thực tiễn. Do đó, ĐMTC rất quan trọng để xây dựng và duy trì lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp. Nhiều nghiên cứu chứng minh mối quan hệ giữa LĐCĐ và sự đổi mới của tổ chức [3, 8, 16, 18, 19]. Lê Ba Phong [7] nhấn mạnh thêm, LĐCĐ đóng vai trò quan trọng cải thiện khả năng đổi mới sản phẩm, dịch vụ; thỏa mãn nhu cầu khách hàng; mở rộng thị trường cho các doanh nghiệp Việt Nam, đặc biệt là những DNNVV trong bối cảnh hạn chế về nguồn lực. Do đó, giả thuyết H<sub>2</sub> được đề xuất như sau:

H<sub>2</sub>: Có sự tác động thuận chiều của lãnh đạo chuyển đổi đến đổi mới tổ chức.

### 2.2.3. Tác động của tổ chức học tập đến đổi mới tổ chức

Thực tiễn các nghiên cứu cho thấy, đa phần các tác giả tập trung phân tích tác động của LĐCĐ đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp thông qua các biến trung gian là TCHT và ĐMTC. Tuy nhiên, rất ít nghiên cứu đề cập mối quan hệ giữa các biến trung gian này. García-Morales và cs [3], Nguyen và Luu [19] cho rằng một TCHT có thể truyền được cảm hứng cho các thành viên, giúp phát triển các khả năng mới, đóng góp vào sự đổi mới của doanh nghiệp.

Như vậy, nền tảng của hoạt động đổi mới của tổ chức là quá trình tạo ra kiến thức mới trong tổ chức. García-Morales và cs [3] khẳng định, mức độ học hỏi giữa các thành viên càng cao thì sự đổi mới của tổ chức càng sâu rộng. Từ các lập luận, giả thuyết H<sub>3</sub> được đề xuất như sau:

H<sub>3</sub>: Có sự tác động thuận chiều của tổ chức học tập đến đổi mới tổ chức.

### 2.2.4. Tác động của tổ chức học tập và đổi mới tổ chức đến hiệu quả tài chính

Như đã đề cập ở trên, nhiều nghiên cứu chứng minh mối quan hệ giữa TCHT và ĐMTC đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp cũng như HQTC [3, 16, 19, 21]. Đa phần các nghiên cứu khẳng định có sự tác động tích cực của TCHT và ĐMTC đến hiệu quả hoạt động. Tuy nhiên, cũng có tranh luận trái chiều về mối quan hệ này. Hoopes và Postrel [22] cho rằng, học tập trong tổ chức không phải luôn cải thiện hiệu quả. Nguyên nhân là do lỗi hỏng kiến thức được chia sẻ (gap in shared knowledge). Bởi sự khác biệt về chuyên môn, kiến thức thực tế giữa các cá nhân [22]. Tuy vậy, đa phần các nghiên cứu khẳng định có mối quan hệ tích cực giữa TCHT, ĐMTC và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Do đó, tác giả kỳ vọng 2 giả thuyết:

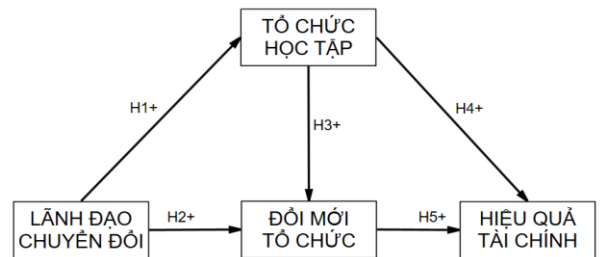
H<sub>4</sub>: Có sự tác động thuận chiều của tổ chức học tập đến hiệu quả tài chính doanh nghiệp.

H<sub>5</sub>: Có sự tác động thuận chiều của đổi mới tổ chức đến hiệu quả tài chính doanh nghiệp.

Dựa trên TLT và lược khảo các nghiên cứu liên quan. Đồng thời dựa vào kết quả nghiên cứu định tính thông qua phân tích dữ liệu phỏng vấn chuyên gia cho thấy, có sự tương đồng giữa ý kiến chuyên gia và thang đo được đề

xuất từ những nghiên cứu trước đây. Tuy nhiên, so với thang đo đề xuất từ các nghiên cứu thực nghiệm về đặc điểm của LĐCĐ, thì chuyên gia gợi ý bổ sung thêm tiêu chí “Lãnh đạo luôn đặt lợi ích của tập thể lên trên” và “Lãnh đạo là người hiểu rõ nhu cầu và khả năng của nhân viên”. Ngoài ra, dựa vào ý kiến của chuyên gia tham gia phỏng vấn, nghiên cứu còn bổ sung thêm tiêu chí “Nhân viên được mở rộng khả năng học hỏi từ môi trường làm việc thân thiện” vào thang đo tổ chức học tập.

Do đó, dựa vào các phân tích trên, nhóm tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu sự tác động của LĐCĐ đến HQTC của các DNNVV ở TP. Cần Thơ như sau:



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

Bảng 1. Diễn giải các biến trong mô hình nghiên cứu

Mã hóa	Nội dung	Nguồn
<b>1. Lãnh đạo chuyển đổi (TL)</b>		
1.1 Ảnh hưởng lý tưởng (II)		
II1	Lãnh đạo khơi niềm tự hào cho nhân viên về doanh nghiệp	Ahmad và cs [18]
II2	Lãnh đạo hành động xây dựng sự tôn trọng trong nhân viên	
II3	Lãnh đạo tạo được niềm tin cho nhân viên	
II4	Lãnh đạo đặt lợi ích của tập thể lên trên	Nghiên cứu định tính
1.2 Truyền cảm hứng (IM)		
IM1	Lãnh đạo chú trọng nâng cao sự hợp tác giữa các thành viên	Ahmad và cs [18]
IM2	Lãnh đạo trình bày tầm nhìn về sự phát triển của doanh nghiệp	
IM3	Lãnh đạo tin tưởng năng lực hoàn thành nhiệm vụ của cấp dưới	
1.3 Kích thích trí tuệ (IS)		
IS1	Lãnh đạo gợi ý giải pháp để nhân viên hoàn thành nhiệm vụ	Ahmad và cs [18]
IS2	Lãnh đạo cho phép nhân viên linh hoạt giải quyết vấn đề	
IS3	Lãnh đạo khuyến khích nhân viên đề xuất những ý tưởng mới	
1.4 Quan tâm cá nhân (IC)		
IC1	Lãnh đạo quan tâm phát triển năng lực của nhân viên	Ahmad và cs [18]
IC2	Lãnh đạo đối xử đúng mực với từng nhân viên	
IC3	Lãnh đạo tuyên dương nhân viên làm tốt nhiệm vụ	
IC4	Lãnh đạo hiểu rõ nhu cầu và khả năng nhân viên	Nghiên cứu định tính

Mã hóa	Nội dung	Nguồn
<b>2. Tổ chức học tập (OL)</b>		
OL1	Nhân viên tiếp thu nhiều kiến thức từ lãnh đạo	Mutahar và cs [5]
OL2	Nhân viên học các kỹ năng quan trọng từ lãnh đạo	
OL3	Nhân viên vận dụng tốt các kiến thức mới vào công việc	
OL4	Doanh nghiệp là một tổ chức học tập	
OL5	Mọi người được mở rộng khả năng học hỏi từ môi trường làm việc thân thiện	Nghiên cứu định tính
<b>3. Đổi mới tổ chức (OI)</b>		
OI1	Doanh nghiệp chú trọng vào phát triển sản phẩm/dịch vụ mới	García-Morales và cs [3]
OI2	Sản phẩm/dịch vụ mới được giới thiệu ra thị trường	
OI3	Doanh nghiệp áp dụng công nghệ mới để cải tiến quy trình phục vụ khách hàng và quản lý tổ chức	
OI4	Doanh nghiệp có nhiều sự đổi mới hơn so với đối thủ cạnh tranh	
<b>4. Hiệu quả tài chính (FIN)</b>		
FIN 1	Doanh thu của doanh nghiệp tăng trưởng trong ba năm qua	Mutahar và cs [5]; Rehman và cs [21]
FIN 2	Lợi nhuận của doanh nghiệp tăng trưởng trong ba năm qua	
FIN 3	Lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu của doanh nghiệp tăng trưởng trong ba năm qua	

Nguồn: *Lược khảo các nghiên cứu và phỏng vấn chuyên gia*

Thang đo Likert 5 mức độ được sử dụng để đánh giá mức độ đồng ý về các phát biểu, từ 1 là hoàn toàn không đồng ý đến 5 là hoàn toàn đồng ý đối với các phát biểu trên.

### 2.3. Phương pháp nghiên cứu

#### 2.3.1. Phương pháp thu thập dữ liệu

Dữ liệu sơ cấp được thu thập từ: (1) Phỏng vấn 08 chuyên gia là các nhà khoa học thuộc lĩnh vực nghiên cứu kết hợp với lãnh đạo một số doanh nghiệp thông qua hình thức phỏng vấn bán cấu trúc (semi-structured interview) với câu hỏi dạng mở nhằm mục đích xây dựng/bổ sung thang đo cho nghiên cứu; (2) Khảo sát doanh nghiệp bằng phương pháp chọn mẫu thuận tiện kết hợp với chọn mẫu có chủ đích (Purposive sampling) để đảm bảo chọn đúng đối tượng khảo sát [23] và đảm bảo cơ cấu DNNVV trên địa bàn TP. Cần Thơ. Đối tượng khảo sát là chủ doanh nghiệp, giám đốc/ phó giám đốc, hoặc trưởng/ phó các phòng ban ở các DNNVV tại các quận ở TP. Cần Thơ, bao gồm: Ninh Kiều, Cái Răng, Bình Thủy, Thốt Nốt và Ô Môn. Để tiến hành khảo sát, các thành viên trong nhóm nghiên cứu liên hệ các doanh nghiệp để lên kế hoạch phỏng vấn và gửi phiếu trả lời. Thời gian khảo sát từ tháng 3/2021 đến tháng 6/2021, kết quả thu được 218 quan sát có đầy đủ thông tin cần thiết cho nghiên cứu.

#### 2.3.2. Phương pháp phân tích

Đối với dữ liệu phỏng vấn chuyên gia: Nghiên cứu sử dụng phương pháp mã hóa ba bậc (Three-level coding) [24] để xây dựng hoặc/ và bổ sung thang đo cho mô hình nghiên

cứ lý thuyết. Đối với thông tin khảo sát từ 218 DNNVV, nghiên cứu sử dụng các phương pháp phân tích: (1) Kiểm định Cronbach's alpha để kiểm định độ tin cậy và đánh giá chất lượng thang đo; (2) Phân tích nhân tố khám phá EFA để xác định các nhóm nhân tố đo lường cho khái niệm LDCĐ, TCHT, ĐMTC và HQTC; (3) Phân tích nhân tố khẳng định CFA để xác định sự phù hợp của dữ liệu thu thập với mô hình nghiên cứu lý thuyết; và (4) Mô hình cấu trúc tuyến tính SEM thông qua phần mềm AMOS để kiểm định các giả thuyết.

### 3. Kết quả nghiên cứu

#### 3.1. Thông tin doanh nghiệp khảo sát

Kết quả khảo sát từ 218 DNNVV ở TP. Cần Thơ cho thấy, phần lớn các doanh nghiệp là Công ty trách nhiệm hữu hạn (chiếm đến 55,96%) và Doanh nghiệp tư nhân (chiếm gần 22,94%). Trong khi đó, loại hình Công ty Cổ phần chỉ chiếm hơn 20%. Kết quả điều tra cũng cho thấy, đa phần doanh nghiệp có quy mô hoạt động là siêu nhỏ (chiếm hơn 68,3%), doanh nghiệp nhỏ chiếm 28,9%. Trong khi đó, doanh nghiệp có quy mô vừa chỉ chiếm 2,8%. Kết quả này có sự tương đồng với cơ cấu DNNVV ở TP. Cần Thơ. Bởi theo thống kê từ Sách trắng Doanh nghiệp Việt Nam, năm 2019, doanh nghiệp siêu nhỏ ở Cần Thơ chiếm hơn 70%, doanh nghiệp nhỏ chiếm gần 23% và doanh nghiệp vừa chiếm 2,54% [11]. Bởi lẽ để đảm bảo tính đại diện và tin cậy của dữ liệu thu thập, nghiên cứu áp dụng phương pháp chọn mẫu có chủ đích để đảm bảo cơ cấu quy mô doanh nghiệp khảo sát gần với tỷ trọng thực tế. Dữ liệu khảo sát từ các DNNVV cũng cho thấy, phần lớn các doanh nghiệp ở Cần Thơ hoạt động trong lĩnh vực thương mại và dịch vụ (chiếm hơn 44,5%), lĩnh vực công nghiệp và xây dựng chiếm 34,9% và lĩnh vực nông-lâm và thủy sản chiếm 20,6%.

#### 3.2. Phân tích tác động của lãnh đạo chuyển đổi đến hiệu quả tài chính

##### 3.2.1. Kiểm định độ tin cậy các thang đo

Kết quả kiểm định Cronbach's Alpha cho thấy, thang đo của các khái niệm trong mô hình nghiên cứu lý thuyết đạt được độ tin cậy tốt do hệ số Cronbach's Alpha lớn hơn 0,60 và hệ số tương quan biến tổng của các biến lớn hơn 0,3 [25]. Tuy nhiên, các biến II1, IC3, OL4 có hệ số tương quan biến tổng nhỏ hơn 0,3 và hệ số Cronbach's Alpha các biến này lớn hơn hệ số Cronbach's Alpha của khái niệm, nên các biến này bị loại khỏi mô hình. Do đó, nghiên cứu tiến hành kiểm định Cronbach's Alpha lần 2, kết quả như sau:

**Bảng 2.** Kết quả kiểm định độ tin cậy của thang đo

Thang đo	Số biến	Ký hiệu	Hệ số Cronbach
1. Lãnh đạo chuyển đổi			
<i>Ảnh hưởng lý tưởng</i>	3	II2, II3, II4	0,820
<i>Truyền cảm hứng</i>	3	IM1, IM2, IM3	0,821
<i>Kích thích trí tuệ</i>	3	IS1, IS2, IS3	0,803
<i>Quan tâm cá nhân</i>	3	IC1, IC2, IC4	0,845
2. Tổ chức học tập	4	OL1, OL2, OL3, OL5	0,858
3. Đổi mới tổ chức	4	OI1, OI2, OI3, OI4	0,815
4. Hiệu quả tài chính	3	FIN1, FIN2, FIN3	0,877

Nguồn: *Kết quả xử lý từ dữ liệu khảo sát 218 doanh nghiệp*

### 3.2.2. Phân tích EFA cho các khái niệm

Kết quả phân tích EFA của khái niệm LĐCĐ cho thấy, các thang đo đo lường khái niệm này đạt tiêu chuẩn, hệ số KMO đạt 0,824 (thỏa mãn điều kiện  $0,50 < KMO < 1$ ), kiểm định Barlett có Sig là 0,000 ( $< 0,005$ ). Chỉ số Eigenvalue là 1,304  $> 1$  cho thấy, các thang đo của khái niệm LĐCĐ được nhóm thành 4 nhân tố tương tự lý thuyết TLT. Kết quả phân tích EFA khái niệm LĐCĐ được tóm tắt ở Bảng 3 như sau:

**Bảng 3.** Kết quả phân tích EFA thang đo lãnh đạo chuyển đổi

Yếu tố lý tưởng hóa	Truyền cảm hứng	Kích thích trí tuệ	Quan tâm cá nhân
<i>Trọng số tải nhân tố (biến)</i>			
0,722 (II4)	0,801 (IM2)	0,770 (IS3)	0,792 (IC4)
0,667 (II3)	0,778 (IM1)	0,732 (IS1)	0,782 (IC1)
0,640 (II2)	0,690 (IM3)	0,599 (IS2)	0,774 (IC2)
KMO = 0,824; Sig. = 0,000; Eigenvalue = 1,304 $> 1$ ; Tổng phương sai trích = 55,85%			

Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu khảo sát 218 doanh nghiệp

Tương tự, nghiên cứu tiếp tục phân tích EFA cho thang đo TCHT, ĐMTC và HQTC, kết quả phân tích EFA như sau:

**Bảng 4.** Kết quả EFA thang đo tổ chức học tập, đổi mới tổ chức, hiệu quả tài chính

Khái niệm	KMO	Kiểm định Barlett	Tổng Phương sai trích	Eigenvalue	Số nhóm
Tổ chức học tập	0,796	0,000	71,12%	2,845	1
Đổi mới tổ chức	0,722	0,000	65,21%	2,608	1
Hiệu quả tài chính	0,739	0,000	80,20%	2,406	1

Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu khảo sát 218 doanh nghiệp

Kết quả phân tích EFA cũng cho thấy, hệ số KMO của các thang đo TCHT, ĐMTC và HQTC thỏa mãn điều kiện  $0,50 < KMO < 1$ , tổng phương sai trích của các khái niệm giải thích được lớn hơn 65% tổng biến thiên của khái niệm, kiểm định Barlett có Sig là 0,000. Vì vậy, dữ liệu thu thập từ 218 DNNVV ở TP. Cần Thơ phù hợp với thang đo của mô hình lý thuyết. Do đó, tác giả tiếp tục phân tích CFA cho các khái niệm trong mô hình.

### 3.2.3. Phân tích CFA cho các khái niệm

Theo Hair và cs [25], mô hình nghiên cứu lý thuyết là phù hợp khi chỉ số TLI, CFI  $\geq 0,9$ ; CMIN/df  $\leq 2$ ; RMSEA  $\leq 0,08$ . Kết quả phân tích CFA mô hình tới hạn cho thấy, kiểm định Chi-bình phương có giá trị P là 0,000 ( $< 0,05$ ). Chỉ tiêu CMIN/df = 1,447 (thỏa mãn điều kiện  $\leq 2$ ); TLI = 0,956 và CFI = 0,963 (thỏa mãn điều kiện  $\geq 0,9$ ); và RMSEA = 0,045  $\leq 0,08$  cho thấy được sự phù hợp của mô hình nghiên cứu lý thuyết với dữ liệu thu thập.

Nghiên cứu tiếp tục kiểm định giá trị phân biệt giữa các khái niệm trong mô hình nghiên cứu lý thuyết. Kết quả kiểm định thể hiện ở Bảng 5.

Kết quả kiểm định giá trị khác biệt ở Bảng 5 cho thấy, tất cả các khái niệm của mô hình đều đạt giá trị phân biệt do giá trị căn bậc hai của phương sai trích (AVE) lớn hơn hệ số tương quan giữa các khái niệm. Nghiên cứu tiếp tục đánh giá độ tin cậy của các thang đo. Theo Hair và cs [25],

để đảm bảo độ tin cậy thì độ tin cậy tổng hợp và phương sai trích phải đạt từ 0,5 trở lên. Kết quả kiểm định như Bảng 6.

**Bảng 5.** Kết quả kiểm định giá trị phân biệt

Thành phần	IC	II	IM	IS	OL	OI	FIN
IC	<b>0,803</b>						
II	0,422	<b>0,781</b>					
IM	0,539	0,340	<b>0,779</b>				
IS	0,310	0,669	0,341	<b>0,766</b>			
OL	0,571	0,529	0,332	0,210	<b>0,787</b>		
OI	0,625	0,497	0,375	0,209	0,722	<b>0,740</b>	
FIN	0,256	0,095	0,199	0,154	0,330	0,413	<b>0,839</b>

Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu khảo sát 218 doanh nghiệp

**Bảng 6.** Tóm tắt kết quả kiểm định các khái niệm mô hình lý thuyết

Thang đo	Số biến	Độ tin cậy tổng hợp (CR)	Phương sai trích (AVE)
Lãnh đạo chuyển đổi	12	0,954	0,613
- Quan tâm cá nhân	3	0,845	0,645
- Ảnh hưởng lý tưởng	3	0,824	0,610
- Truyền cảm hứng	3	0,821	0,606
- Kích thích trí tuệ	3	0,808	0,586
Tổ chức học tập	4	0,865	0,619
Đổi mới tổ chức	4	0,825	0,547
Hiệu quả tài chính	3	0,877	0,704

Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu khảo sát 218 doanh nghiệp

Dựa vào kết quả phân tích ở Bảng 6 có thể thấy, tất cả các khái niệm trong mô hình đều đạt yêu cầu về giá trị cũng như độ tin cậy cao. Do đó, thang đo phù hợp cho phân tích SEM để kiểm định mô hình nghiên cứu lý thuyết.

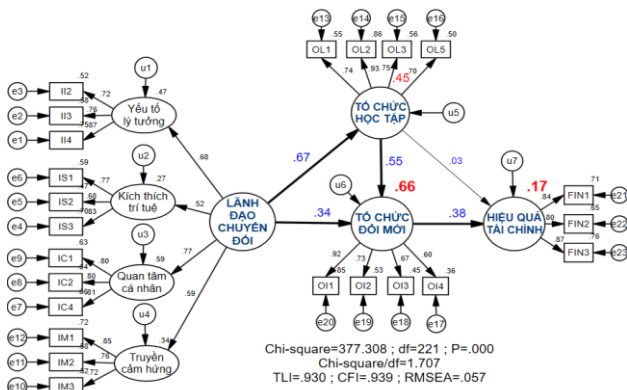
### 3.2.4. Kiểm định mô hình lý thuyết bằng SEM

Kết quả kiểm định mô hình tác động của LĐCĐ đến HQTC của các DNNVV ở TP. Cần Thơ cho thấy, mô hình có Chi-bình phương là 377,308 với  $p = 0,000$ ; CMIN/df = 1,707  $< 2$ ; RMSEA = 0,057  $< 0,8$ ; TLI = 0,930 và CFI = 0,939 đáp ứng yêu cầu [25]. Điều này cho thấy mô hình nghiên cứu rất thích hợp với dữ liệu thị trường. Kết quả kiểm định mô hình thể hiện ở Hình 2 và Bảng 7:

**Bảng 7.** Kết quả kiểm định mô hình tác động của LĐCĐ đến hiệu quả tài chính của các DNNVV tại TP. Cần Thơ

Sự tác động		Hệ số	Sai số chuẩn	P	Kết luận	
Lãnh đạo chuyển đổi	→	Tổ chức học tập	0,668	0,135	0,000	Chấp nhận H <sub>1</sub>
Lãnh đạo chuyển đổi	→	Đổi mới tổ chức	0,337	0,481	0,000	Chấp nhận H <sub>2</sub>
Tổ chức học tập	→	Đổi mới tổ chức	0,547	0,105	0,000	Chấp nhận H <sub>3</sub>
Tổ chức học tập	→	Hiệu quả tài chính	0,034	0,134	0,791	Bác bỏ H <sub>4</sub>
Đổi mới tổ chức	→	Hiệu quả tài chính	0,385	0,119	0,003	Chấp nhận H <sub>5</sub>

Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu khảo sát 218 doanh nghiệp



Hình 2. Kết quả phân tích SEM

Nghiên cứu thực hiện nhằm mục đích phân tích sự tác động của việc sử dụng phong cách lãnh đạo chuyên đổi đến HQTC của các DNNVV trên địa bàn TP. Cần Thơ. Kết quả kiểm định ở Bảng 7 khẳng định, LĐCĐ tác động tích cực đến yếu tố học tập trong tổ chức của các DNNVV trên địa bàn (Giả thuyết H<sub>1</sub> có ý nghĩa thống kê ở mức 1%) tương tự nghiên cứu của Mutahar và cs [5], Nguyen và Luu [19]. Bởi lãnh đạo đóng vai trò quan trọng truyền cảm hứng để các thành viên trong tổ chức mở rộng kiến thức và khả năng học tập lẫn nhau. Nghiên cứu này đã khám phá được vai trò của lãnh đạo chuyên đổi trong việc mở rộng khả năng học hỏi của nhân viên từ môi trường làm việc thân thiện tại các doanh nghiệp (Dựa vào biến quan sát OL5 từ phỏng vấn chuyên gia). Đây cũng có thể xem là một nét văn hóa đặc trưng của các DNVVN trên địa bàn TP. Cần Thơ.

Tương tự các nghiên cứu của Garcia-Morales và cs [3], Adam và cs [8], Kittikunchotiwut [16], Ahmad và cs [18], đề tài một lần nữa khẳng định yếu tố LĐCĐ còn góp phần quan trọng vào sự đổi mới của doanh nghiệp (Giả thuyết H<sub>2</sub> có ý nghĩa thống kê ở mức 1%). Điều này có thể giải thích rằng, các nhà lãnh đạo chuyên đổi trong các DNNVV ở TP. Cần Thơ đóng một vai trò quan trọng trong truyền cảm hứng, kích thích trí tuệ và quan tâm đến nhân viên. Nhờ đó thúc đẩy được tinh thần học hỏi trong nhân viên, do đó ảnh hưởng tích cực đến sự đổi mới của doanh nghiệp.

Ngoài ra, kết quả kiểm định cũng khẳng định, bên cạnh yếu tố LĐCĐ, thì yếu tố học tập trong tổ chức ảnh hưởng đáng kể đến sự đổi mới của tổ chức (Giả thuyết H<sub>3</sub> có ý nghĩa thống kê ở mức 1%) tương tự kết quả nghiên cứu của Garcia-Morales và cs [3], Nguyen và Luu [19]. Như vậy, có thể thấy, nền tảng của hoạt động đổi mới trong các DNNVV ở TP. Cần Thơ là tinh thần và quá trình học hỏi cùng nhau giữa lãnh đạo với nhân viên và giữa các thành viên với nhau trong tổ chức.

Tuy nhiên, khác so với các nghiên cứu trước đây, nghiên cứu chưa đủ bằng chứng chứng minh sự tác động của yếu tố TCHT đến HQTC của các DNNVV ở TP. Cần Thơ (Giả thuyết H<sub>4</sub> không có ý nghĩa thống kê ở mức 10%). Nguyên nhân có thể là do sự khác biệt về chuyên môn, kiến thức giữa lãnh đạo và nhân viên trong tổ chức. Mặc khác, cũng có thể do ảnh hưởng bởi yếu tố thời gian. Septiadi và Kristanto [26] giải thích rằng, học tập là một quá trình lâu dài, do đó việc học tập trong tổ chức có thể không mang lại hiệu quả thực hiện công việc ở hiện tại nhưng ảnh hưởng về lâu dài. Mặc dù, nghiên cứu chưa đủ bằng chứng khẳng định TCHT tác

động đến hiệu quả hoạt động của các DNNVV, nhưng nhờ vào sự học hỏi và chia sẻ cùng nhau giữa mọi người đã tác động tích cực đến sự đổi mới trong doanh nghiệp. Điều này đã góp phần cải thiện và nâng cao HQTC cho các DNNVV tại TP. Cần Thơ (Giả thuyết H<sub>5</sub> có ý nghĩa thống kê ở mức 1%) với mức độ giải thích R<sup>2</sup> là 17,0%.

4. Kết luận và hàm ý quản trị

4.1. Kết luận

Thông qua thực hiện nghiên cứu này, có thể khẳng định được sự cần thiết của LĐCĐ đối với hoạt động đổi mới ở các DNVVN tại TP. Cần Thơ. Vì nhờ vào yếu tố đổi mới trong tổ chức đã đóng góp tích cực nâng cao hiệu quả tài chính cho DNVVN trên địa bàn trong điều kiện nguồn lực còn hạn chế. Kết quả nghiên cứu đã cung cấp bằng chứng khẳng định cho sự tác động của việc sử dụng phong cách LĐCĐ đến HQTC của các DNNVV. Trên cơ sở lý thuyết LĐCĐ và thực tiễn nghiên cứu cho thấy, người LĐCĐ phải là một hình mẫu nêu gương cho các thành viên trong tổ chức (II). Không những vậy, LĐCĐ còn phải là người có khả năng truyền cảm hứng (IM), kích thích sự phát triển trí tuệ (IS), và quan tâm đến các cá nhân trong tổ chức (IC). Kết quả nghiên cứu ở Hình 2 cũng cho thấy, trong 4 yếu tố cấu thành phong cách của người lãnh đạo chuyên đổi ở các DNNVV tại TP. Cần Thơ, thì yếu tố quan tâm cá nhân (IC) và yếu tố lý tưởng hóa (II) chi phối nhiều nhất đến việc thực hiện phong cách lãnh đạo này. Nghiên cứu còn cho thấy, có sự tác động tích cực LĐCĐ đến khả năng học tập của các thành viên với nhau cũng như góp phần vào sự đổi mới của doanh nghiệp. Tuy không tác động trực tiếp đến hiệu quả tài chính, nhưng LĐCĐ ảnh hưởng gián tiếp đến hiệu quả hoạt động thông qua việc học tập và sự đổi mới của doanh nghiệp. Đặc biệt, nhờ vào công tác đổi mới trong tổ chức đã tác động tích cực đến HQTC của các DNNVV trên địa bàn TP. Cần Thơ.

4.2. Hàm ý quản trị

Dựa vào kết quả nghiên cứu cho thấy, phong cách LĐCĐ tác động đến HQTC của các DNNVV tại TP. Cần Thơ thông qua yếu tố TCHT và sự ĐMTC. Do đó, để nâng cao hiệu quả hoạt động cho các DNNVV, các nhà quản lý doanh nghiệp nên quan tâm các yếu tố cấu thành đặc điểm của người LĐCĐ, đặc biệt lãnh đạo cần thể hiện sự quan tâm và chú ý sự ảnh hưởng đến các thành viên trong tổ chức. Dựa vào kết quả nghiên cứu cho thấy, để thực hiện tốt vai trò lãnh đạo, các nhà quản lý cần quan tâm đến sự phát triển năng lực, kỹ năng và khả năng khác nhau của các thành viên trong doanh nghiệp. Ngoài ra, để thể hiện sự quan tâm đối với các cá nhân, người lãnh đạo cần đối xử một cách công bằng và đúng mực giữa mọi người. Hơn thế nữa, LĐCĐ phải là người tiên phong, nêu gương qua những hành động, những việc làm thiết thực để xây dựng lòng tin, sự tôn trọng đối với các cấp. Bên cạnh đó, để tạo sự tin tưởng đối với mọi người, khi giải quyết mọi vấn đề, lãnh đạo doanh nghiệp cần đặt lợi ích của tập thể lên trên hết. Qua đó, sẽ phát huy tinh thần học tập trong tổ chức, góp phần vào sự đổi mới cũng như cải thiện HQTC cho các DNNVV trên địa bàn TP. Cần Thơ.

Hạn chế và đề xuất của hướng nghiên cứu: Thứ nhất, nghiên cứu này chưa đủ bằng chứng để chứng minh tác động

của yếu tố TCHT đến HQTC, bởi chưa xem xét đến sự khác biệt về chuyên môn và kiến thức giữa nhà lãnh đạo và các thành viên trong tổ chức [22]. Do đó, các nghiên cứu tiếp theo có thể xem xét sự ảnh hưởng của yếu tố này đến tinh thần học tập, khả năng tiếp thu và chia sẻ kiến thức giữa các thành viên đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. *Thứ hai*, cỡ mẫu của nghiên cứu tuy đảm bảo điều kiện phân tích, nhưng chỉ đảm bảo ở mức tối thiểu. Do đó, các nghiên cứu tiếp theo có thể thực hiện với cỡ mẫu lớn hơn để có cơ sở so sánh kết quả với các nghiên cứu thực nghiệm.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Odumeru, J. A., and Ogbonna, I. G., “Transformational vs. transactional leadership theories: Evidence in literature”, *International review of management and business research*, 2(2), 2013, 355-361.
- [2] Triraharjo, J., Aima, H., Sutawijaya, A., & Saluy, A. B., “Effect of Transformational Leadership and Breakthrough Leadership on Organizational Performance through the Variable of Employee Satisfaction: A Case Study”, *International Journal of Economics & Business Administration (IJEBA)*, 8(3), 2020, 554-568.
- [3] García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L., “Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation”, *Journal of business research*, 65(7), 2012, 1040-1050.
- [4] Arif, S., and Akram, A., “Transformational Leadership and Organizational Performance”, *SEISENSE Journal of Management*, 1(3), 2018, 59-75.
- [5] Mutahar, A. Y., Rasli, A. M., & Al-Ghazali, B. M., “Relationship of Transformational Leadership, Organizational Learning and Organizational Performance”, *International Journal of Economics and Financial Issues*, 5, 2015, 406-411.
- [6] Naguib, H. M., and Naem, A. E.-H. M., “The impact of Transformational leadership on the organizational innovation”, *The International Journal of Social Sciences and Humanities Invention*, 5(1), 2018, 4337-4343.
- [7] Lê Ba Phong, “Tăng cường khả năng đổi mới thanh đạm cho các doanh nghiệp Việt Nam: Vai trò của lãnh đạo chuyển đổi và khả năng quản trị tri thức của doanh nghiệp”, *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*, 286(4), 2021, 68-77.
- [8] Adam, J. K., Indradewa, R., Syah, T. Y. R., “The leadership styles impact, in learning organizations, and organizational innovation towards organizational performance over manufacturing companies, Indonesia”, *Journal of multidisciplinary academic*, 4(2), 2020, 63-69.
- [9] Chen, Y., Ning, R., Yang, T., Feng, S., Yang, C., “Is transformational leadership always good for employee task performance? Examining curvilinear and moderated relationships”, *Frontiers of Business Research in China*, 12(1), 2018, 1-28.
- [10] Thakre, D. N. & Mishra. M. S., “The Role of Leadership Styles on Work Engagement and Psychological Empowerment among Employees of Private Sector Organizations”, *Indian Journal of Training and Development*, 47(3), 2017, 18-28.
- [11] Bộ Kế hoạch và Đầu tư, *Sách trắng Doanh nghiệp Việt Nam*, Nhà xuất bản Thống kê, 2021.
- [12] Burns, J. M., *Leadership*. New York: Harper and Row, 1978.
- [13] Bass, B. M., *Leadership and Performance beyond Expectations*, Free Press, New York, 1985.
- [14] Mashovic, A., “Key financial and nonfinancial measures for performance evaluation of foreign subsidiaries”, *Journal of Contemporary Economic and Business Issues*, 5(2), 2018, 63-74.
- [15] Kaplan, R. S., Norton, D. P., “In Search of Excellence—der Maßstab muß neu definiert werden”, *Harvard manager*, 14(4), 1992, 37-46.
- [16] Kittikunchotiwut, P., “Transformational Leadership and Financial Performance: The Mediating Roles of Learning Orientation and Firm Innovativeness”, *The Journal of Asian Finance, Economics and Business (JAFEB)*, 7(10), 2020, 769-781.
- [17] Elshanti, M., “Transformational leadership style and organizational learning: The mediate effect of organizational culture”, *International Business and Management*, 15(2), 2017, 1-14.
- [18] Ahmad, S. A. Easa, N. F., & Mostapha, N., “The effect of transformational leadership on innovation”, *European Research Studies Journal*, 22(4), 2019, 215-240.
- [19] Nguyen, T. T. N., & Luu, T. M. N., “Linking transformational leadership and organizational performance: An empirical investigation of manufacturing firms in Vietnam”, *Economics & Sociology*, 12(2), 2019, 170-191.
- [20] Trần Kim Dung, “Ảnh hưởng của lãnh đạo và văn hóa tổ chức đến kết quả làm việc của nhân viên và lòng trung thành của họ đối với tổ chức”, *Tạp chí Phát triển Kinh tế*, 227, 2009, 2-10.
- [21] Rehman, S. U., Bhatti, A., Chaudhry, N. I., “Mediating effect of innovative culture and organizational learning between leadership styles at third-order and organizational performance in Malaysian SMEs”, *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(1), 2019, 1-24.
- [22] Hoopes, D. G., & Postrel, S., “Shared knowledge, “glitches,” and product development performance”, *Strategic management journal*, 20(9), 1999, 837-865.
- [23] Yin, R. K., *Qualitative research from start to finish*. New York: Guilford publications, 2015.
- [24] Saldaña, J., *The coding manual for qualitative researchers (3rd ed.)*. London: Sage Publications Ltd, 2015.
- [25] Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., Tatham, R. L., *Multivariate data analysis 6th Edition*, New Jersey: Pearson Education, 2014.
- [26] Septiadi, O., & Kristanto, H., “Influence of Transformational Leadership Perception in Employee Performance: Perception of Learning Organizations and Innovations as Mediator (Study in CV. Amigo Mangesti Utomo)”, *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 6(5), 2019, 792-813.