



## ENHANCING ORGANIZATIONAL INNOVATION THROUGH DIGITAL TRANSFORMATION AND ORGANIZATIONAL LEARNING: THE ROLE OF ORGANIZATIONAL RESILIENCE AND VALUE CO-CREATION

Pham Ngoc Anh<sup>1\*</sup>, Cao Minh Tri<sup>2</sup>, Nguyen Thanh Binh<sup>3</sup>

<sup>1</sup>University of Economics and Law, Vietnam

<sup>2</sup>Ho Chi Minh City University of Law, Vietnam

<sup>3</sup>Ho Chi Minh City Open University, Vietnam

| ARTICLE INFO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | ABSTRACT                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>DOI:<br/>10.52932/jfmr.v17i1visp.1203</p> <p><i>Received:</i><br/>January 05, 2026</p> <p><i>Accepted:</i><br/>April 06, 2026</p> <p><i>Published:</i><br/>June 25, 2026</p> <p><b>Keywords:</b><br/>Digital transformation,<br/>Organizational innovation,<br/>Organizational learning,<br/>Organizational resilience,<br/>Value co-creation.</p> <p><b>JEL codes:</b><br/>O31, O33, M10</p> | <p>The study analyzes the impact of digital transformation and organizational learning on organizational resilience, innovation, and value co-creation in Vietnamese enterprises. Data were collected from 523 business owners, directors, and deputy directors in the retail, manufacturing, and finance-banking sectors and processed using partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). The results indicate that both digital transformation and organizational learning positively influence organizational resilience, with organizational learning exerting a stronger effect, highlighting the pivotal role of people and knowledge. At the same time, organizational resilience promotes innovation and value co-creation, while value co-creation further strengthens innovation capability. The study recommends that enterprises combine technology investment, the development of a learning culture, and the enhancement of resilience capabilities to adapt and achieve sustainable development in the digital era.</p> |

\*Corresponding author:

Email: [anhpn24707@sdh.uel.edu.vn](mailto:anhpn24707@sdh.uel.edu.vn)



# THÚC ĐẨY ĐỔI MỚI TỔ CHỨC THÔNG QUA CHUYỂN ĐỔI SỐ, HỌC HỎI TỔ CHỨC: VAI TRÒ CỦA KHẢ NĂNG PHỤC HỒI VÀ ĐỒNG SÁNG TẠO GIÁ TRỊ

Phạm Ngọc Ánh<sup>1\*</sup>, Cao Minh Trí<sup>2</sup>, Nguyễn Thanh Bình<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Trường Đại học Kinh tế - Luật

<sup>2</sup>Trường Đại học Luật Thành phố Hồ Chí Minh

<sup>3</sup>Trường Đại học Mở Thành phố Hồ Chí Minh

| THÔNG TIN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | TÓM TẮT                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>DOI:<br/>10.52932/jfmr.v17i1visp.1203</p> <p>Ngày nhận bài:<br/>05/01/2026</p> <p>Ngày nhận lại:<br/>06/04/2026</p> <p>Ngày đăng:<br/>25/06/2026</p> <p><b>Từ khóa:</b><br/>Chuyển đổi số, Đồng sáng tạo giá trị, Đổi mới tổ chức, Học hỏi tổ chức, Khả năng phục hồi tổ chức.</p> <p><b>Mã JEL:</b><br/>O31, O33, M10</p> | <p>Nghiên cứu phân tích tác động của chuyển đổi số và học hỏi trong tổ chức đối với khả năng phục hồi của tổ chức, đổi mới và đồng sáng tạo giá trị trong doanh nghiệp Việt Nam. Dữ liệu thu thập từ 523 chủ doanh nghiệp, giám đốc và phó giám đốc thuộc các lĩnh vực bán lẻ, sản xuất và tài chính – ngân hàng, được xử lý bằng mô hình cấu trúc tuyến tính bình phương bé nhất từng phần (PLS-SEM). Kết quả cho thấy, cả chuyển đổi số và học hỏi trong tổ chức đều ảnh hưởng tích cực đến khả năng phục hồi của tổ chức, trong đó học hỏi trong tổ chức có tác động mạnh hơn, thể hiện vai trò then chốt của con người và tri thức. Đồng thời, khả năng phục hồi của tổ chức thúc đẩy đổi mới và đồng sáng tạo giá trị, còn đồng sáng tạo tiếp tục củng cố năng lực đổi mới. Nghiên cứu khuyến nghị doanh nghiệp cần kết hợp đầu tư công nghệ, xây dựng văn hóa học hỏi và phát triển năng lực phục hồi để thích ứng và phát triển bền vững trong kỷ nguyên số.</p> |

## 1. Giới thiệu

Trong kỷ nguyên Cách mạng Công nghiệp 4.0 và bối cảnh VUCA, chuyển đổi số không còn là một xu thế mà đã trở thành điều kiện sống còn để doanh nghiệp tái cấu trúc lợi thế cạnh

tranh. Thực tiễn các ngành như bán lẻ, sản xuất và tài chính ngân hàng cho thấy, sự dịch chuyển mạnh mẽ sang mô hình vận hành thông minh. Bán lẻ đang tăng trưởng mạnh nhờ thương mại điện tử, sản xuất cần chuyển đổi số cho tự động hóa, tài chính – ngân hàng dẫn đầu với hơn 95% giao dịch số và hệ thống thanh toán tăng 55% trong năm 2025 (Vũ Quang, 2024). Tuy nhiên, tại các quốc gia đang phát triển như Việt Nam, quá trình chuyển đổi số đang đối mặt với nhiều

\*Tác giả liên hệ:

Email: [anhpn24707@sdh.uel.edu.vn](mailto:anhpn24707@sdh.uel.edu.vn)

rào cản đặc thù. Theo Phạm Văn Toàn (2025), phần lớn các doanh nghiệp Việt Nam đối mặt với sự thiếu hụt nghiêm trọng nguồn lực: 85,2% thiếu tài chính, 81% thiếu hạ tầng công nghệ và 77% thiếu nhân lực chuyên môn cho chuyển đổi số. Thực trạng này đặt ra yêu cầu cần phải xem xét lại mối tương quan giữa công nghệ, con người và khả năng phục hồi trong bối cảnh giới hạn nguồn lực.

Để vượt qua rào cản này, doanh nghiệp không chỉ cần công nghệ mà còn cần năng lực học hỏi tổ chức. Theo Warner và Wäger (2019), chuyển đổi số và học hỏi trong tổ chức giúp định hình văn hóa và năng lực học hỏi tổ chức. Đây cũng là tiền đề quan trọng để xây dựng khả năng phục hồi tổ chức giúp doanh nghiệp không chỉ chống chịu mà còn thích ứng và vượt qua các khủng hoảng và sự kiện bất ngờ (Duchek, 2020). Dù vậy, các nghiên cứu hiện nay thường tiếp cận rời rạc như nghiên cứu của Awad và Martín-Rojas (2024) chỉ tập trung vào học hỏi trong tổ chức đến khả năng phục hồi của tổ chức, trong khi Zhang, Li và Zhao (2025) nghiên cứu về tác động của chuyển đổi số đến khả năng phục hồi của tổ chức. Nghiên cứu này lấp đầy khoảng trống đó bằng cách xem xét sự tương tác hệ thống giữa chuyển đổi số và học hỏi tổ chức trong khả năng phục hồi của tổ chức.

Bên cạnh đó, vai trò trung gian của khả năng phục hồi trong tiến trình đổi mới chưa được khai thác đầy đủ. Trong khi phần lớn các nghiên cứu xem khả năng phục hồi như một kết quả phòng thủ thụ động (Duchek, 2020), nghiên cứu này tiếp cận khả năng phục hồi như một năng lực động, có khả năng chuyển hóa nguồn lực số thành đột phá đổi mới tổ chức. Hơn nữa, mặc dù nghiên cứu gần đây nhấn mạnh khả năng phục hồi như nền tảng chiến lược duy trì sự gắn kết với các bên liên quan (Bahyan, Ajmal, & Saber, 2024) và khẳng định đồng sáng tạo giá trị là động lực quan trọng thúc đẩy đổi mới dịch vụ và công nghệ (Cheng và cộng sự, 2023; Huynh và cộng sự, 2023), là chiến lược cốt lõi nhằm tăng cường sự gắn kết với các bên liên quan nhằm tối ưu hóa quá trình tạo lập giá

trị (Vargo & Lusch, 2016), nhưng cơ chế tích hợp giữa các yếu tố này vẫn chưa được làm rõ. Vì vậy, nghiên cứu xem đồng sáng tạo giá trị như cơ chế chuyển hóa then chốt giữa khả năng phục hồi và đổi mới tổ chức.

## 2. Cơ sở lý thuyết

Lý thuyết năng lực động cung cấp nền tảng quan trọng để lý giải cách doanh nghiệp học hỏi và đổi mới trong môi trường biến động. Theo Teece, Pisano và Shuen (1997), năng lực động phản ánh khả năng tích hợp, xây dựng và tái cấu trúc các nguồn lực và năng lực bên trong lẫn bên ngoài nhằm thích ứng nhanh với sự thay đổi của môi trường. Năng lực này gắn liền với quá trình học hỏi liên tục và quỹ đạo phát triển đặc thù của tổ chức (Teece, Peteraf, & Leih, 2016). Trong bối cảnh chuyển đổi số, năng lực động thể hiện ở khả năng áp dụng công nghệ mới, tái cấu trúc quy trình và thúc đẩy mô hình kinh doanh mới, chuyển đổi số được xem như là một dạng năng lực động cho phép doanh nghiệp tái định hình cấu trúc, hoạt động và cơ chế tạo giá trị, từ đó nâng cao năng lực cạnh tranh dài hạn (Warner & Wäger, 2019). Trên cơ sở đó, nghiên cứu xem chuyển đổi số, học hỏi tổ chức, khả năng phục hồi và đổi mới là các năng lực động then chốt giúp doanh nghiệp thích ứng với bối cảnh bất định.

Lý thuyết học hỏi tổ chức tập trung vào cách tổ chức tạo ra, chia sẻ và ứng dụng tri thức nhằm cải thiện hiệu quả và thúc đẩy đổi mới. Argyris và Schön (1997) xem học hỏi tổ chức là quá trình trong đó các thành viên phát hiện và sửa chữa sai lệch trong chuẩn mực hành động, từ đó điều chỉnh hành vi và hệ thống. Các nghiên cứu sau đó cho rằng, học hỏi tổ chức bao gồm sự tương tác của nhiều cấp độ: cá nhân, nhóm và tổ chức, gắn với cơ chế như chia sẻ tri thức, ghi nhớ tổ chức, suy ngẫm và thích nghi (Argote, 2011). Học hỏi tổ chức được xem là một năng lực động vì nó mang cam kết, có kế hoạch và diễn ra trong môi trường xã hội, giúp tổ chức thích nghi, đổi mới và duy trì lợi thế cạnh tranh (Lázaro và cộng sự, 2020). Học hỏi

không chỉ nâng cao hiểu biết mà còn gia tăng hiệu quả sử dụng tri thức để thúc đẩy đổi mới (García-Morales, Ruiz-Moreno, & Llorens-Montes, 2007). Trong bối cảnh chuyển đổi số, công nghệ số cung cấp dữ liệu và công cụ phân tích, tạo điều kiện cho học hỏi tổ chức diễn ra sâu rộng hơn và gắn kết chặt chẽ với khả năng phục hồi và đổi mới (Awad & Martín-Rojas, 2024; Teece, 2018).

## 2.1. Các giả thuyết và mô hình nghiên cứu

Nhiều nghiên cứu gần đây đã khẳng định vai trò thiết yếu của chuyển đổi số trong việc nâng cao khả năng phục hồi của tổ chức. He và cộng sự (2023) cho rằng, chiến lược đầu tư vào công nghệ giúp tổ chức duy trì kiểm soát vận hành trong khủng hoảng đồng thời quản lý chuyển đổi có tác động tích cực tới khả năng thích ứng của nhân viên. Zhang, Li và Zhao (2025) cho rằng, khả năng đổi mới và phản ứng linh hoạt là hai cơ chế trung gian quan trọng của doanh nghiệp, đặc biệt trong các ngành công nghiệp thâm dụng vốn, qua đó gia tăng khả năng chống chịu nhờ chuyển đổi số. Browder, Dwyer và Koch (2024) nhấn mạnh rằng, các doanh nghiệp có năng lực kỹ thuật số sẵn có trước khủng hoảng dễ dàng thích ứng và phục hồi nhanh chóng hơn nhờ tận dụng vào năng lực kỹ thuật số để tìm kiếm cơ hội trong môi trường biến động. Dựa vào lý thuyết năng lực động, chuyển đổi số đóng vai trò là quá trình tái cấu trúc nguồn lực, giúp doanh nghiệp tạo ra sự linh hoạt để hấp thụ cú sốc, từ đó nâng cao khả năng phục hồi. Từ đó, nghiên cứu đề xuất giả thuyết:

*Giả thuyết H1: Chuyển đổi số có tác động tích cực đến khả năng phục hồi của tổ chức.*

Học hỏi trong tổ chức được xem là một cơ chế cốt lõi giúp doanh nghiệp nâng cao năng lực nhận diện, chuẩn bị và ứng phó với khủng hoảng. Theo Jiao và Bu (2024), thông qua hai hình thức học hỏi tiếp thu và học hỏi trải nghiệm, tổ chức có thể cải thiện đáng kể nhận thức của đội ngũ quản lý, từ đó tác động mạnh mẽ đến khả năng phục hồi. Vai trò này càng

trở nên then chốt trong việc dự báo và phục hồi sau biến động, đặc biệt tại các ngành dịch vụ nhạy cảm như khách sạn ở các nền kinh tế đang phát triển (Edeh và cộng sự, 2024). Không chỉ dừng lại ở phạm vi nội bộ, học hỏi trong tổ chức còn kết nối với các mạng lưới đa bên liên quan để gia tăng sức chống chịu trong các bối cảnh đặc thù như giáo dục (Mousa và cộng sự, 2020). Đặc biệt, trong môi trường kinh doanh đầy biến động, học hỏi trong tổ chức đóng vai trò là cầu nối quan trọng giữa khả năng phục hồi và việc duy trì lợi thế cạnh tranh bền vững (Wang, Chen, & Zhang, 2022). Từ đó, đề xuất giả thuyết:

*Giả thuyết H2: Học hỏi trong tổ chức có tác động tích cực đến khả năng phục hồi của tổ chức.*

Khả năng phục hồi của tổ chức không chỉ đơn thuần là sự tồn tại sau khủng hoảng mà còn được xem là một năng lực động quan trọng, thúc đẩy quá trình tái cấu trúc và đổi mới sáng tạo. Theo Garrido-Moreno, Martín-Rojas và García-Morales (2024) khẳng định rằng, khả năng phục hồi và đổi mới là hai năng lực có mối quan hệ tương hỗ mật thiết, giúp doanh nghiệp thích nghi hiệu quả trong môi trường bất ổn. Đáng chú ý, nghiên cứu của Do và cộng sự (2022) chỉ ra rằng, các sáng kiến quản trị nhằm xây dựng năng lực phục hồi không chỉ giúp doanh nghiệp đứng vững mà còn trực tiếp gia tăng mức độ đổi mới của tổ chức thông qua cơ chế học hỏi. Sự liên kết này còn được củng cố bởi Awad và Martín-Rojas (2024) khi cho rằng, khả năng phục hồi, dưới sự hỗ trợ của chuyển đổi số, chính là tiền đề để các doanh nghiệp vừa và nhỏ thực hiện các hoạt động đổi mới hiệu quả. Như vậy, những tổ chức sở hữu sức chống chịu cao thường có xu hướng chủ động triển khai các chiến lược đổi mới để bứt phá sau biến động. Từ đó, nghiên cứu đề xuất giả thuyết:

*Giả thuyết H3: Khả năng phục hồi tổ chức có tác động tích cực đến đổi mới tổ chức.*

Trong bối cảnh môi trường kinh doanh đầy biến động, khả năng phục hồi tổ chức không chỉ đơn thuần là cơ chế phòng vệ mà còn đóng

vai trò là nền tảng chiến lược giúp duy trì sự gắn kết và chất lượng tương tác với các bên liên quan. Theo Bahyan, Ajmal và Saber (2024) khả năng phục hồi cho phép doanh nghiệp tận dụng quá trình chuyển đổi số và năng lực đổi mới để thiết lập cơ chế đồng sáng tạo giá trị hiệu quả, đặc biệt với khách hàng và nhân viên thông qua việc phản hồi liên tục. Sự liên tục bền bỉ của tổ chức giúp củng cố các mạng lưới đối tác kinh doanh, nơi niềm tin và cấu trúc tương tác được phát triển để cùng nhau thúc đẩy đổi mới dịch vụ và tạo ra giá trị chung (Lopez và cộng sự, 2024; Nardelli & Broumels, 2018). Đáng chú ý, trong quản trị chuỗi cung ứng hiện đại, khả năng phục hồi được xem là yếu tố nền tảng tạo ra lợi thế cạnh tranh nhờ vào việc cải thiện mức độ hợp tác và tương tác sâu sắc với các bên liên quan (Yang & Zhang, 2025). Khi một tổ chức có năng lực phục hồi cao, họ có khả năng biến những thách thức từ môi trường thành cơ hội để tái cấu trúc nguồn lực và thắt chặt mối quan hệ với mạng lưới bên ngoài, chính sự thích ứng này là nguồn lực then chốt giúp thúc đẩy tiến trình đồng sáng tạo giá trị diễn ra mạnh mẽ hơn ngay cả khi khủng hoảng (Lopez và cộng sự, 2024). Từ những lập luận trên, giả thuyết được đề xuất như sau:

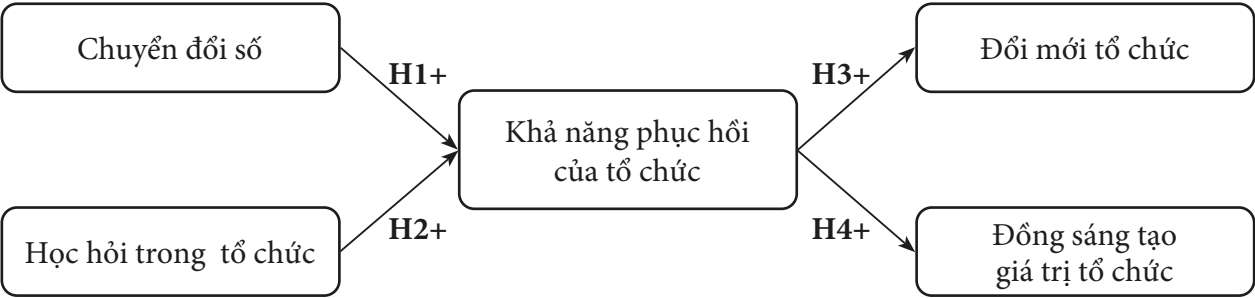
*Giả thuyết H4:* Khả năng phục hồi tổ chức có tác động tích cực đến đồng sáng tạo giá trị tổ chức.

Đổi mới tổ chức, đặc biệt trong bối cảnh dịch vụ và hệ sinh thái đổi mới, tạo ra các cấu trúc, quy trình và cơ chế tương tác mới để doanh nghiệp hợp tác sâu hơn với khách hàng và đối tác. Nghiên cứu của Nardelli và Broumels (2018) cho thấy, quá trình đổi mới dịch vụ, mạng lưới đối tác kinh doanh cùng nhau đồng sáng tạo giá trị thông qua các hoạt động hỗ trợ tương tác và xây dựng niềm tin. Điều này hàm ý đổi mới tổ chức tạo điều kiện cho các chủ thể tham gia sâu hơn vào quá trình kiến tạo giá trị. Huỳnh và cộng sự (2023) cũng chỉ ra đồng sáng tạo tác động tích cực đáng kể đến đổi mới công nghệ từ đó cải thiện hiệu quả của tổ chức. Osorno-Hinojosa, Koria và del Carmen Ramírez-Vázquez (2022) nhấn mạnh giá trị đồng sáng tạo được hình thành thông qua tương tác đa chiều giữa các chủ thể, góp phần tái cấu trúc lại hệ thống đổi mới, mở rộng những không gian hợp tác hỗ trợ đổi mới. Hướng đồng sáng tạo giá trị thúc đẩy đổi mới dịch vụ đột phá thông qua khả năng tích hợp kiến thức bên ngoài, điều chỉnh năng lực tổ chức để chủ động tạo ra sáng kiến mới (Cheng và cộng sự, 2023).

Từ đó, giả thuyết được đề xuất như sau:

*Giả thuyết H5:* Đồng sáng tạo giá trị tổ chức có tác động tích cực đến đổi mới tổ chức.

Từ những nghiên cứu trên tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu như sau:



**Hình 1.** Mô hình nghiên cứu đề xuất

### 3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu được thực hiện thông qua phương pháp định lượng. Trong giai đoạn đầu, nhóm tác giả tiến hành phỏng vấn sâu các chuyên

gia quản trị để điều chỉnh các thang đo gốc từ nghiên cứu quốc tế. Cụ thể, thang đo chuyển đổi số được kế thừa từ Nasiri và cộng sự (2020), học hỏi tổ chức dựa trên Aragón-Correa, García-

Morales và Cordon-Pozo (2007), Argote (2011) và Lázaro và cộng sự (2020), khả năng phục hồi tổ chức theo Duchek (2020), đổi mới tổ chức từ nghiên cứu Nguyen, Sharma và Malik (2024) và Awad và Martín-Rojas (2024) và đồng sáng tạo giá trị được tổng hợp từ Kim và cộng sự (2020) và Sharma và Bhat (2022). Các biến quan sát được đo lường bằng thang đo Likert 5 mức, từ 1 – Hoàn toàn không đồng ý đến 5- Hoàn toàn đồng ý. Việc hiệu chỉnh này nhằm đảm bảo các phát biểu phù hợp với đặc thù vận hành của các doanh nghiệp tại Việt Nam.

Trong giai đoạn nghiên cứu định lượng, dữ liệu được thu thập thông qua khảo sát trực tuyến bằng công cụ Google Forms, tập trung vào đối tượng chủ doanh nghiệp, giám đốc và phó giám đốc tại các doanh nghiệp thuộc lĩnh vực bán lẻ, sản xuất và tài chính – ngân hàng. Mẫu nghiên cứu được chọn theo phương pháp lấy mẫu thuận tiện kết hợp với lan truyền (snowball), thông qua các mạng lưới nghề nghiệp và nội bộ doanh nghiệp. Sau quá trình sàng lọc, tổng cộng có 523 phiếu trả lời hợp lệ được đưa vào phân tích chính thức. Thời gian thu thập dữ liệu được diễn ra trong khoảng tháng 6/2025 đến tháng 11/2025. Nghiên cứu sử dụng phần mềm SmartPLS 4.0 để thực hiện mô hình cấu trúc tuyến tính bình phương nhỏ nhất từng phần (PLS-SEM).

## 4. Kết quả đánh giá

### 4.1. Kết quả nghiên cứu

Sau khi sàng lọc và làm sạch dữ liệu, nghiên cứu thu được 523 phiếu trả lời hợp lệ đang công tác tại Việt Nam. Về theo lĩnh vực hoạt động, đối tượng nghiên cứu tập trung vào ba nhóm ngành trọng điểm, trong đó: bán lẻ chiếm tỷ trọng cao nhất với 38,4% (201 phiếu trả lời); kế đến là ngành sản xuất với 32,7% (171 phiếu trả lời) và cuối cùng là ngành tài chính-ngân hàng với 28,9% (151 phiếu trả lời). Về cơ cấu vị trí quản lý, để đảm bảo tính chuyên sâu của dữ liệu, tất cả đối tượng khảo sát đều là các nhân sự cấp cao có tầm nhìn chiến lược. Cụ thể, mẫu ghi nhận sự tham gia của 213 phó giám đốc (40,7%),

178 giám đốc (34,0%) và 132 chủ sở hữu doanh nghiệp (25,3%). (*xem Phụ lục 2 online*)

### Đánh giá mô hình đo lường

Để đảm bảo chất lượng dữ liệu trước khi kiểm định giả thuyết, nghiên cứu tiến hành đánh giá độ tin cậy và giá trị của thang đo. Từ kết quả Phụ lục 4 (*xem Phụ lục 4 online*) cho thấy:

*Về độ tin cậy:* theo khuyến nghị của Hair và cộng sự (2019), các biến quan sát đạt độ tin cậy khi nhân hệ số tải nhân tố (loading factor –  $\lambda$ )  $\geq 0,7$ . Kết quả thực tế của các biến trong mô hình đều dao động từ 0,733 đến 0,907, đáp ứng tốt tiêu chuẩn này. Bên cạnh đó, độ tin cậy thang đo được khẳng định qua hệ số Cronbach's alpha (từ 0,837 đến 0,907) và độ tin cậy tổng hợp CR (từ 0,838 đến 0,908). Tất cả các chỉ số này đều vượt xa ngưỡng tối thiểu 0,70, chứng minh tính nhất quán nội tại cao của các thang đo.

*Về giá trị hội tụ:* theo Cooper và Schindler (2014), giá trị hội tụ được xác lập khi phương sai trung bình (AVE) đạt từ 0,5 trở lên. Trong nghiên cứu này, chỉ số AVE của các nhân tố nằm trong khoảng từ 0,624 (CDS) đến 0,77 (DMTC). Kết hợp với việc các hệ số tải nhân tố đều cao, có thể khẳng định các biến quan sát đã đạt hội tụ (*xem Phụ lục 5 online*).

*Về giá trị phân biệt:* để kiểm tra tính tách biệt giữa các khái niệm, nghiên cứu sử dụng chỉ số HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio). Kết quả cho thấy, chỉ số HTMT giữa các cặp nhân tố dao động từ 0,107 đến 0,533, đều thấp hơn ngưỡng là 0,85 (Henseler, Ringle, & Sarstedt, 2015). Điều này chứng minh rằng, các khái niệm trong mô hình có sự phân biệt rõ ràng và không có hiện tượng trùng lặp về mặt nội hàm.

### Đánh giá mô hình cấu trúc

Trước khi tiến hành kiểm định các giả thuyết, nghiên cứu thực hiện đánh giá hiện tượng đa cộng tuyến và sai lệch phương pháp chung (Common Method Bias – CMB). Theo đề xuất của Kock (2015), hệ số VIF toàn diện (Full Collinearity VIF) là công cụ hiệu quả để kiểm soát CBM đối với dữ liệu khảo sát tự báo

cáo và thu thập cùng thời điểm. Ngưỡng giá trị được khuyến khích để mô hình được coi là không bị ảnh hưởng bởi sai lệch phương pháp chung và đa cộng tuyến là  $VIF \leq 3,3$  (Kock & Lynn, 2012) (xem Phụ lục 6 online).

Kết quả từ Phụ lục 6 cho thấy, hệ số VIF giữa các biến tiềm ẩn trong mô hình cấu trúc đều đạt giá trị thấp, dao động từ 1,000 đến 1,181. Cụ thể, hệ số VIF cao nhất thuộc về mối quan hệ của biến chuyển đổi số (CDS) và học hỏi tổ chức (HHTC) đối với khả năng phục hồi (KNPH) ( $VIF = 1,181$ ), và thấp nhất là của mối quan hệ giữa khả năng phục hồi (KNPH) và đồng sáng

tạo (DST) (1,000). Tất cả các giá trị này đều thấp hơn đáng kể so với ngưỡng 3,3 (Kock & Lynn, 2012) và cũng thấp hơn ngưỡng 3 theo khuyến nghị của (Hair và cộng sự, 2019). Kết quả này cho thấy, mô hình không vi phạm giả định đa cộng tuyến và không bị ảnh hưởng bởi hiện tượng sai lệch phương pháp chung (CMB), đảm bảo độ tin cậy để tiếp tục thực hiện việc kiểm định các giả thuyết nghiên cứu.

Phân tích mô hình cấu trúc (SEM) thông qua kỹ thuật bootstrapping với 10.000 mẫu lặp đã xác nhận tất cả các giả thuyết nghiên cứu đều có ý nghĩa thống kê ở mức tin cậy 95% ( $p < 0,05$ ).

**Bảng 1.** Kết quả ước lượng các hệ số đường dẫn trong mô hình cấu trúc

| Mối quan hệ  | Original sample (O) | Standard deviation (STDEV) | T statistics ( O/STDEV ) | P values |
|--------------|---------------------|----------------------------|--------------------------|----------|
| CDS -> KNPH  | 0,260               | 0,050                      | 5,164                    | 0,000*** |
| DST -> DMTC  | 0,444               | 0,036                      | 12,471                   | 0,000*** |
| HHTC -> KNPH | 0,354               | 0,053                      | 6,661                    | 0,000*** |
| KNPH -> DMTC | 0,270               | 0,038                      | 7,206                    | 0,000*** |
| KNPH -> DST  | 0,156               | 0,047                      | 3,297                    | 0,001**  |

**Ghi chú:** \* $<0,05$ , \*\* $<0,01$ , \*\*\* $<0,001$ .

**Bảng 2.** Kết quả kiểm định tổng mức tác động

| Mối quan hệ  | Giả thuyết | Original sample (O) | Standard deviation (STDEV) | T statistics ( O/STDEV ) | P values | Kết quả |
|--------------|------------|---------------------|----------------------------|--------------------------|----------|---------|
| CDS -> KNPH  | H1+        | 0,260               | 0,050                      | 5,164                    | 0,000*** | Ủng hộ  |
| HHTC -> KNPH | H2+        | 0,354               | 0,053                      | 6,661                    | 0,000*** | Ủng hộ  |
| KNPH -> DMTC | H3+        | 0,340               | 0,042                      | 7,999                    | 0,000*** | Ủng hộ  |
| KNPH -> DST  | H4+        | 0,156               | 0,047                      | 3,297                    | 0,001**  | Ủng hộ  |
| DST -> DMTC  | H5+        | 0,444               | 0,036                      | 12,471                   | 0,000*** | Ủng hộ  |

**Ghi chú:** \* $<0,05$ , \*\* $<0,01$ , \*\*\* $<0,001$ .

Chuyển đổi số ( $\beta = 0,260$ ,  $p < 0,001$ ) và học hỏi tổ chức ( $\beta = 0,354$ ,  $p < 0,001$ ) đều có tác động tích cực và trực tiếp đến khả năng phục hồi tổ chức, qua đó ủng hộ giả thuyết H1 và H2. Điều này cho thấy, khi doanh nghiệp làm chủ được công nghệ và xây dựng được văn hóa học tập, họ sẽ có khả năng chống chịu vững chắc hơn trước các cú sốc thị trường.

Khả năng phục hồi đóng vai trò nền tảng thúc đẩy đổi mới tổ chức và đồng sáng tạo giá trị. Kết quả tại Bảng 2 cho thấy, tổng mức tác động của khả năng phục hồi đến đổi mới tổ chức ( $\beta = 0,340$ ,  $p < 0,001$ ) và đồng sáng tạo giá trị ( $\beta = 0,156$ ,  $p < 0,01$ ) qua đó ủng hộ giả thuyết H3 và H4. Đặc biệt, kết quả cho thấy, tác động từ đồng sáng tạo giá trị đến đổi mới tổ chức

(H5) đạt giá trị hệ số đường dẫn cao nhất trong mô hình ( $\beta = 0,444, p < 0,001$ ), khẳng định vai trò then chốt của việc hợp tác tạo lập giá trị trong việc làm mới tổ chức.

Kết quả kiểm định hiệu ứng gián tiếp (Bảng 3) làm sáng tỏ cơ chế tác động phức hợp giữa các biến số trong mô hình:

**Bảng 3.** Kết quả kiểm định các hiệu ứng gián tiếp

| Mối quan hệ                 | Hệ số gián tiếp | Standard deviation (STDEV) | T statistics ( O/STDEV ) | P values |
|-----------------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|----------|
| HHTC -> KNPH -> DST         | 0,055           | 0,017                      | 3,245                    | 0,001**  |
| KNPH -> DST -> DMTC         | 0,069           | 0,022                      | 3,151                    | 0,002**  |
| CDS -> KNPH -> DST -> DMTC  | 0,018           | 0,007                      | 2,408                    | 0,016*   |
| CDS -> KNPH -> DMTC         | 0,070           | 0,017                      | 4,148                    | 0,000*** |
| CDS -> KNPH -> DST          | 0,041           | 0,016                      | 2,521                    | 0,012*   |
| HHTC -> KNPH -> DST -> DMTC | 0,024           | 0,008                      | 3,223                    | 0,001**  |
| HHTC -> KNPH -> DMTC        | 0,096           | 0,021                      | 4,652                    | 0,000*** |

**Ghi chú:** \* $<0,05$ , \*\* $<0,01$ , \*\*\* $<0,001$ .

Kết quả cho thấy, khả năng phục hồi đóng trung gian quan trọng. Hiệu ứng gián tiếp từ HHTC đến DMTC thông qua KNPH là mạnh nhất ( $\beta = 0,096, p < 0,001$ ). Điều này chứng tỏ CDS và HHTC không chỉ tác động trực tiếp mà còn gián tiếp thúc đẩy đổi mới tổ chức bằng cách củng cố năng lực phục hồi của doanh nghiệp. Ngoài ra, KNPH cũng tác động gián tiếp đến DMTC thông qua DST ( $\beta = 0,069, p < 0,001$ ).

Đáng chú ý, mối quan hệ giữa KNPH và DMTC cho thấy, tồn tại của vai trò trung gian một phần. Cụ thể, KNPH có tác động trực tiếp đến DMTC ( $\beta = 0,270, p < 0,001$  – theo bảng 5). Đồng thời, KNPH còn tác động gián tiếp đến DMTC thông qua DST với hệ số 0,069. Do đó, tổng mức tác động của KNPH lên DMTC được nâng lên mức 0,34 tại Bảng 2. Kết quả này có ý nghĩa quan trọng cho thấy, năng lực phục hồi không chỉ thúc đẩy đổi mới tổ chức một cách trực diện mà còn thông qua việc đồng sáng tạo giá trị làm gia tăng hiệu quả của đổi mới tổ chức.

Bên cạnh việc xác nhận mối quan hệ nhân quả, năng lực giải thích của mô hình được đánh giá thông qua hệ số xác định  $R^2$ , kích thước hiệu ứng  $f^2$  và năng lực dự báo  $Q^2$ .

Kết quả Phụ lục 7 (xem Phụ lục 7 online) cho thấy, các biến độc lập giải thích được lần lượt 30,8% phương sai của DMTC và 26,5% phương sai của KNPH. Đây là mức giải thích chấp nhận được trong các nghiên cứu về khoa học xã hội và hành vi. Tuy nhiên, biến Đồng sáng tạo (DST) có hệ số  $R^2$  rất thấp (0,024) cho thấy, khả năng dự báo của mô hình đối với biến này còn hạn chế, do đó cần mở rộng mô hình nghiên cứu với các biến số đầu vào tác động đến đồng sáng tạo trong tương lai.

Theo tiêu chuẩn của Cohen (2013), các ngưỡng giá trị 0,02, 0,15 và 0,35 lần lượt tương ứng với mức tác động nhỏ, trung bình và lớn. Kết quả (xem Phụ lục 8 online) chỉ ra rằng, DST đóng vai trò quan trọng nhất trong việc giải thích biến DMTC với kích thước hiệu ứng ở mức trung bình ( $f^2 = 0,278$ ). HHTC có tác động lên KNPH ( $f^2 = 0,144$ ) xấp xỉ ngưỡng trung bình. Các mối quan hệ còn lại như CDS lên KNPH ( $f^2 = 0,078$ ) và KNPH lên DMTC ( $f^2 = 0,103$ ) có kích thước hiệu ứng ở mức nhỏ. Đáng chú ý, KNPH có tác động yếu nhất lên DST ( $f^2 = 0,025$ ), mặc dù vẫn đạt ý nghĩa thống kê.

Nghiên cứu đánh giá năng lực dự báo ngoài mẫu của mô hình thông qua chỉ số  $Q^2$ . Theo

khuyến nghị của Chin (1998), một mô hình được coi là có năng lực dự báo đối với biến tiềm ẩn nội sinh nếu  $Q^2$  lớn hơn 0. Để đánh giá mức độ mạnh yếu của năng lực dự báo, Henseler, Ringle và Sinkovics (2009) và Hair và cộng sự (2019) đã đề xuất các ngưỡng giá trị: 0,02 (thấp); 0,15 (trung bình) và 0,35 (cao).

Kết quả tại Phụ lục 7 (*xem Phụ lục 7 online*) cho thấy, giá trị  $Q^2$  của các biến đổi mới tổ chức và khả năng phục hồi lần lượt là 0,233 và 0,166. Theo tiêu chuẩn của Henseler, Ringle và Sinkovics (2009) và Hair và cộng sự (2019), cả hai giá trị đều vượt ngưỡng 0,15, khẳng định mô hình có năng lực dự báo ở mức trung bình đối với hai biến số này. Điều này chứng minh các biến độc lập trong mô hình cấu trúc không chỉ có ý nghĩa về mặt thống kê mà còn có khả năng dự báo tốt về mặt thực tiễn cho sự biến thiên của năng lực phục hồi và hoạt động đổi mới tại doanh nghiệp.

Ngược lại, biến đồng sáng tạo có giá trị  $Q^2$  là 0,017 cho thấy, năng lực dự báo thấp (Hair và cộng sự, 2019). Kết quả này hoàn toàn tương đồng với chỉ số  $R^2$  (0,024) đã phân tích cho thấy, mô hình hiện tại còn hạn chế trong việc dự báo biến đồng sáng tạo.

#### 4.2. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Kết quả thực nghiệm từ mô hình PLS-SEM cung cấp những chứng minh mạnh mẽ cho các giả thuyết đề ra, đồng thời mở ra những góc nhìn sâu sắc về cấu trúc năng lực động của doanh nghiệp Việt Nam.

Nghiên cứu xác nhận cả chuyển đổi số và học hỏi tổ chức đều đóng vai trò tiền tố thúc đẩy KNPH, phù hợp với lập luận của Awad và Martín-Rojas (2024). Tuy nhiên, học hỏi tổ chức có tác động đến khả năng phục hồi mạnh hơn đáng kể ( $\beta = 0,354, p < 0,001$ ) so với chuyển đổi số ( $\beta = 0,260, p < 0,001$ ). Điều này phản ánh thực trạng tại các nền kinh tế đang phát triển như Việt Nam, nơi hạ tầng công nghệ còn chưa đồng bộ (Phạm Văn Toàn, 2025), thì năng lực mềm dựa trên tri thức và sự linh hoạt của con người trở thành cứu cánh then chốt. Kết quả

này củng cố quan điểm của Lázaro và cộng sự (2020) rằng, học hỏi tổ chức là năng lực động cốt lõi giúp doanh nghiệp duy trì lợi thế cạnh tranh thông qua việc chuyển hóa các cú sốc thành cơ hội cải tiến.

Bên cạnh đó, các nghiên cứu trước đây chỉ xem phục hồi là sự khôi phục sau khủng hoảng, kết quả cho thấy, khả năng phục hồi là nền tảng thúc đẩy sự đổi mới mang tính chiến lược. Khả năng phục hồi đóng vai trò trung gian quan trọng, giúp kết nối các nguồn lực số và tri thức vào hoạt động đổi mới tổ chức ( $\beta = 0,270, p < 0,001$ ) và đồng sáng tạo ( $\beta = 0,156, p < 0,01$ ). Điều này tương đồng với nhận định của Duchek (2020), Garrido-Moreno, Martín-Rojas và García-Morales (2024) và Do và cộng sự (2022) về việc khả năng phục hồi giúp doanh nghiệp vươn lên thông qua các hoạt động đổi mới thay vì chỉ dừng lại ở việc ổn định sau biến động. Hệ số tác động gián tiếp từ học hỏi tổ chức đến đổi mới tổ chức thông qua khả năng phục hồi là mạnh nhất ( $\beta = 0,096, p < 0,001$ ) cho thấy, tại Việt Nam, con đường ngắn nhất để đổi mới không phải đầu tư ồ ạt vào công nghệ mà là xây dựng một tổ chức biết học và biết phục hồi.

Đồng sáng tạo có hệ số cao nhất trong toàn bộ mô hình ( $\beta = 0,444, p < 0,001$ ), khẳng định vai trò then chốt của việc hợp tác với khách hàng và đối tác trong việc làm mới tổ chức (Borah và cộng sự, 2023; Kim và cộng sự, 2020). Tuy nhiên, giá trị  $R^2$  của đồng sáng tạo là rất thấp (0,024) cho thấy, đồng sáng tạo và khả năng phục hồi tổ chức chỉ giải thích được một phần rất nhỏ sự biến thiên của hoạt động này. Kết quả này cho thấy, đồng sáng tạo chịu ảnh hưởng mạnh mẽ bởi các yếu tố ngoại sinh nằm ngoài mô hình (Nardelli & Broumels, 2018). Kết quả này mở ra hướng nghiên cứu mới về yếu tố tâm lý và quan hệ như niềm tin và sự cam kết (Pralhad & Ramaswamy, 2004) hoặc các yếu tố về bối cảnh như áp lực môi trường và thể chế (Huynh và cộng sự, 2023; Vargo & Lusch, 2016). Về mặt thực tiễn, sự kết hợp giữa  $R^2$  thấp và  $\beta$  cao cho thấy, mặc dù doanh nghiệp có thể gặp khó khăn trong việc thúc đẩy các bên liên quan cùng tham gia sáng tạo, nhưng một khi thiết lập

được cơ chế này, hiệu quả mang lại cho việc đổi mới tổ chức là cực kỳ đột phá, đây cũng chính là đòn bẩy hiệu suất mà các nhà quản trị cần ưu tiên khai thác dù khó kiểm soát.

Hệ số xác định  $R^2$  của đổi mới tổ chức đạt 0,308 và khả năng phục hồi đạt 0,265, mô hình cho thấy, khả năng giải thích ở mức trung bình phù hợp với các nghiên cứu tương tự trong lĩnh vực quản trị chiến lược tại thị trường mới nổi. Kết quả này khẳng định trong bối cảnh VUCA, việc kết hợp đầu tư công nghệ số và nuôi dưỡng văn hóa học hỏi là chiến lược song hành không thể tách rời (Awad & Martín-Rojas, 2024). Đặc biệt, việc khả năng phục hồi giải thích tốt cho đổi mới tổ chức hơn là cho đồng sáng tạo cho thấy, doanh nghiệp Việt Nam hiện nay đang sử dụng khả năng phục hồi để cải thiện nội bộ hiệu quả hơn là để mở rộng các mối quan hệ hợp tác cộng sinh bên ngoài.

## 5. Kết quả và hàm ý quản trị

### 5.1. Kết luận

Kết quả phân tích cho thấy, cả chuyển đổi số và học hỏi tổ chức đều có tác động tích cực, có ý nghĩa thống kê đến khả năng phục hồi của doanh nghiệp, trong đó học hỏi tổ chức giữ vai trò nổi bật với mức ảnh hưởng mạnh hơn. Khả năng phục hồi sau đó trở thành nền tảng quan trọng để thúc đẩy đổi mới tổ chức và đồng sáng tạo giá trị với các bên liên quan, đồng thời học hỏi tổ chức vẫn tạo ra ảnh hưởng trực tiếp lên đổi mới. Điều này hàm ý rằng, trong bối cảnh số, doanh nghiệp cần đồng thời đầu tư vào công nghệ, nuôi dưỡng văn hóa học hỏi và tăng cường năng lực phục hồi để chuyển hóa hiệu quả các nguồn lực nội tại thành kết quả đổi mới và củng cố mối quan hệ bền vững với khách hàng, đối tác.

### 5.2. Hàm ý quản trị

Từ các phát hiện thực nghiệm, có thể đề xuất một số hàm ý quản trị cho nhà lãnh đạo, đặc biệt trong các doanh nghiệp bán lẻ, sản xuất và tài chính đang chịu áp lực chuyển đổi số tại Việt Nam.

*Thứ nhất*, học hỏi tổ chức có tác động mạnh nhất đến khả năng phục hồi với hệ số đường dẫn  $\beta = 0,354$ , cao hơn chuyển đổi số ( $\beta = 0,260$ ), đồng thời còn tác động trực tiếp đến đổi mới tổ chức ( $\beta = 0,120$ ,  $p < 0,001$ ). Thang đo HHTC1–HHTC4 đều có hệ số tải cao (0,87–0,887) và giá trị trung bình trên 3,2 cho thấy, doanh nghiệp Việt Nam đã có nền tảng nhất định về học hỏi nhưng vẫn còn dư địa cải thiện. Vì vậy, nhà lãnh đạo cần xem học hỏi tổ chức là “đòn bẩy chính” để các khoản đầu tư công nghệ số thực sự chuyển hóa thành năng lực phục hồi và đổi mới. Cụ thể, cần thiết kế chương trình đào tạo, chia sẻ tri thức và học tập từ kinh nghiệm, gắn với việc cập nhật kỹ năng số mới, phù hợp với nội dung các biến HHTC1 (tiếp thu, áp dụng tri thức mới) và HHTC2 (năng lực học hỏi, thích nghi của thành viên). Đồng thời, nên đưa các chỉ số về học hỏi vào hệ thống đánh giá – khen thưởng để củng cố những hành vi phản ánh HHTC3 và HHTC4 (cải tiến bắt nguồn từ tri thức mới, tổ chức biết học hỏi).

*Thứ hai*, hệ số đường dẫn từ chuyển đổi số đến khả năng phục hồi đạt  $\beta = 0,260$  ( $p < 0,001$ ), khẳng định vai trò tích cực của chuyển đổi số đối với năng lực chống chịu của doanh nghiệp. Các biến CDS1–CDS5 có hệ số tải dao động từ 0,733 đến 0,842, phản ánh rõ hai nhóm nội dung: số hóa quy trình nội bộ và ứng dụng công nghệ để tăng tương tác, chia sẻ thông tin với khách hàng và bên trong tổ chức. Điều này hàm ý doanh nghiệp không nên chuyển đổi số dàn trải, mà cần ưu tiên các dự án gắn trực tiếp với các nội dung đang đo lường tốt trong thang CDS. Chẳng hạn, tập trung số hóa và kết nối các quy trình cốt lõi (CDS1, CDS3), xây dựng hệ thống thu thập dữ liệu đa nguồn phục vụ ra quyết định (CDS2, CDS5) và đầu tư các kênh số để nâng cao tương tác với khách hàng (CDS4), từ đó củng cố khả năng duy trì hoạt động và ra quyết định nhanh hơn trong bối cảnh biến động.

*Thứ ba*, khả năng phục hồi là “cầu nối” quan trọng khi vừa chịu tác động từ chuyển đổi số và học hỏi tổ chức, vừa ảnh hưởng tích cực đến đổi mới tổ chức ( $\beta = 0,340$ ,  $p < 0,001$ ) và đồng

sáng tạo giá trị ( $\beta = 0,156$ ,  $p < 0,01$ ). Thang đo KNPH1–KNPH5 có hệ số tải từ 0,82 đến 0,87 và giá trị trung bình quanh 3,28–3,33 cho thấy, doanh nghiệp đã có mức phục hồi trung bình khá nhưng chưa nổi trội. Do đó, nhà quản trị cần coi đầu tư vào khả năng phục hồi như một chiến lược chủ động, chứ không chỉ là phản ứng tình huống. Cụ thể, có thể xây dựng kịch bản rủi ro và cơ chế phân quyền linh hoạt để hiện thực hóa nội dung KNPH1 và KNPH2 (thích nghi nhanh, duy trì hoạt động ổn định), đồng thời thiết kế quy trình rút kinh nghiệm, cải thiện sau khủng hoảng để đạt được trạng thái KNPH3 và KNPH4 (phục hồi tốt hơn, vẫn đạt mục tiêu quan trọng). Văn hóa chấp nhận thử nghiệm và không “bị tê liệt bởi thất bại” sẽ giúp nâng cao điểm số ở KNPH5 trong các lần đo lường tiếp theo.

*Thứ tư*, Đổi mới tổ chức chịu tác động trực tiếp từ khả năng phục hồi ( $\beta = 0,340$ ) và học hỏi tổ chức ( $\beta = 0,120$ ) cho thấy, đổi mới là kết quả tổng hợp của “phục hồi tốt” và “học hỏi tốt”. Các biến DMTC1–DMTC4 có hệ số tải cao (0,803–0,834), nhấn mạnh cải tiến quy trình, ứng dụng công cụ kỹ thuật mới, đổi mới cách tổ chức công việc và chuẩn hóa các thay đổi hiệu quả. Các doanh nghiệp cần tổ chức đổi mới như một quá trình có hệ thống: thử nghiệm – đánh giá – chuẩn hóa, thay vì các sáng kiến rời rạc. Nhà quản trị có thể khuyến khích các “thí điểm nhỏ” về quy trình và công cụ (gắn với DMTC1, DMTC2), sau đó chuẩn hóa và duy trì các thay đổi đã chứng minh hiệu quả (DMTC4), từ đó từng bước nâng cao điểm số DMTC và năng lực đổi mới toàn tổ chức.

*Cuối cùng*, khả năng phục hồi tác động tích cực đến đồng sáng tạo giá trị ( $\beta = 0,156$ ), và đồng sáng tạo giá trị tiếp tục thúc đẩy đổi mới tổ chức với hệ số có ý nghĩa thống kê (H5 được ủng hộ). Thang đo DST1–DST5 có tải nhân tố từ 0,747 đến 0,811 và AVE = 0,729, phản ánh tốt các khía cạnh: hợp tác phát triển sản phẩm/dịch vụ, sự tham gia tích cực của các bên liên

quan, khuyến khích sử dụng công nghệ mới, niềm tin và phản hồi liên tục. Điều này đề xuất các doanh nghiệp nên phát triển hệ sinh thái đồng sáng tạo giá trị như một chiến lược dài hạn để củng cố đổi mới. Có thể thiết lập cộng đồng người dùng, khảo sát trực tuyến, chương trình co-design với khách hàng và đối tác (DST1, DST2), đồng thời sử dụng nền tảng số để hỗ trợ hợp tác và chia sẻ ý tưởng (DST3). Xây dựng và duy trì niềm tin, cơ chế phản hồi hai chiều (DST4, DST5) sẽ giúp doanh nghiệp liên tục cập nhật nhu cầu thị trường và chuyển hóa thành ý tưởng đổi mới phù hợp.

### 5.3. Hạn chế và hướng nghiên cứu tương lai

Bên cạnh việc đóng góp về mặt lý luận và thực tiễn, nghiên cứu vẫn tồn tại một số giới hạn cần được xem xét cho các hướng tiếp theo. *Thứ nhất*, mẫu khảo sát hiện chỉ tập trung vào ba ngành bán lẻ, sản xuất và tài chính – ngân hàng. Các nghiên cứu tiếp theo nên mở rộng sang lĩnh vực y tế, giáo dục hoặc khu vực công để tăng tính đại diện, đồng thời thực hiện phân tích đa nhóm nhằm làm rõ sự khác biệt về mức độ tác động của chuyển đổi số và học hỏi tổ chức đến đổi mới tổ chức thông qua vai trò trung gian của khả năng phục hồi và đồng sáng tạo. *Thứ hai*, hệ số xác định  $R^2$  của biến đồng sáng tạo khá thấp cho thấy, chuyển đổi số và khả năng phục hồi chưa giải thích trọn vẹn hoạt động này. Hướng đi mới cần khám phá thêm các yếu tố tâm lý ngoại sinh để nâng cao năng lực dự báo của mô hình. *Thứ ba*, thiết kế nghiên cứu cắt ngang hạn chế việc khẳng định mối quan hệ nhân quả. Nghiên cứu tới nên sử dụng dữ liệu dạng chuỗi thời gian hoặc phân tích trước – sau các cú sốc lớn để kiểm chứng mạnh mẽ vai trò động của khả năng phục hồi. *Cuối cùng*, kết hợp phương pháp định tính giúp phân tích sâu cách thức chuyển đổi số và học hỏi tổ chức thúc đẩy phục hồi ở từng giai đoạn doanh nghiệp, cung cấp những hàm ý quản trị chi tiết hơn trong bối cảnh VUCA.

## Tài liệu tham khảo

- Aggarwal, A., Baker, H. K., & Joshi, N. A. (2024). Organizational innovation as business strategy: A review and Bibliometric analysis. *Journal of the Knowledge Economy*, 1-27. <https://doi.org/10.1007/s13132-024-01830-2>
- Aragón-Correa, J. A., García-Morales, V. J., & Cordon-Pozo, E. (2007). Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: Lessons from Spain. *Industrial marketing management*, 36(3), 349-359. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.09.006>
- Argote, L. (2011). Organizational learning research: Past, present and future. *Management learning*, 42(4), 439-446. <https://doi.org/10.1177/1350507611408217>
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1997). Organizational learning: A theory of action perspective. *Reis* (77/78), 345-348. <https://doi.org/10.2307/40183951>
- Awad, J. A., & Martín-Rojas, R. (2024). Digital transformation influence on organisational resilience through organisational learning and innovation. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(1), 69. <https://doi.org/10.1186/s13731-024-00405-4>
- Bahyan, H., Ajmal, M. M., & Saber, H. (2024). Going resilient with digital transformation, human capabilities and innovation readiness: empirical evidence from the energy sector. *Benchmarking: An International Journal*. <https://doi.org/10.1108/BIJ-10-2023-0699>
- Borah, P. S., Dogbe, C. S. K., Dzandu, M. D., & Pomegbe, W. W. K. (2023). Forging organizational resilience through green value co-creation: The role of green technology, green operations, and green transaction capabilities. *Business Strategy and the Environment*, 32(8), 5734-5747. <https://doi.org/10.1002/bse.3446>
- Browder, R. E., Dwyer, S. M., & Koch, H. (2024). Upgrading adaptation: How digital transformation promotes organizational resilience. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 18(1), 128-164. <https://doi.org/10.1002/sej.1483>
- Cheng, R., Tao, L., Wang, Q., & Zhao, X. (2023). The impact of value co-creation orientation on radical service innovation: Exploring a serial mediation mechanism. *International Journal of Production Economics*, 262, 108902. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2023.108902>
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, 295(2), 295-336. [https://doi.org/10.1007/978-3-540-32827-8\\_29](https://doi.org/10.1007/978-3-540-32827-8_29)
- Cohen, J. (2013). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203771587>
- Cooper, D. R., & Schindler, P. (2014). *Business research methods*. Mcgraw-hill.
- Cummings, L. L., & O'Connell, M. J. (1978). Organizational innovation: A model and needed research. *Journal of Business Research*, 6(1), 33-50. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(78\)90018-8](https://doi.org/10.1016/0148-2963(78)90018-8)
- DiBella, A. J., Nevis, E. C., & Gould, J. M. (1996). Understanding organizational learning capability. *Journal of management studies*, 33(3), 361-379. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1996.tb00806.x>
- Do, H., Budhwar, P., Shipton, H., Nguyen, H.-D., & Nguyen, B. (2022). Building organizational resilience, innovation through resource-based management initiatives, organizational learning and environmental dynamism. *Journal of Business Research*, 141, 808-821. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.090>
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business research*, 13(1), 215-246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Edeh, F. O., Islam, M. F., Nwali, A. C., Ugboego, C. A., & Nwokeiwu, J. (2024). Organization learning and business resilience in developing hospitality industry. *Discover Sustainability*, 5(1), 411. <https://doi.org/10.1007/s43621-024-00569-9>
- García-Morales, V. J., Ruiz-Moreno, A., & Llorens-Montes, F. J. (2007). Effects of technology absorptive capacity and technology proactivity on organizational learning, innovation and performance: An empirical examination. *Technology Analysis & Strategic Management*, 19(4), 527-558. <https://doi.org/10.1080/09537320701403540>
- Garrido-Moreno, A., Martín-Rojas, R., & García-Morales, V. J. (2024). The key role of innovation and organizational resilience in improving business performance: A mixed-methods approach. *International Journal of Information Management*, 77, 102777. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2024.102777>

- Gong, C., & Ribiere, V. (2021). Developing a unified definition of digital transformation. *Technovation*, 102, 102217. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102217>
- Gray, J., & Rumpe, B. (2017). Models for the digital transformation. 16, 307-308. <https://doi.org/10.1007/s10270-017-0596-7>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European business review*, 31(1), 2-24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- He, Z., Huang, H., Choi, H., & Bilgihan, A. (2023). Building organizational resilience with digital transformation. *Journal of service Management*, 34(1), 147-171. <https://doi.org/10.1108/JOSM-06-2021-0216>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the academy of marketing science*, 43, 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. In *New challenges to international marketing* (Vol. 20, pp. 277-319). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S1474-7979\(2009\)0000020014](https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2009)0000020014)
- Hermanto, Y. B., & Estiasih, S. P. (2024). Performance recovery of creative sector industries: strengthening management literacy and digital business innovation. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(1), 1-18. <https://doi.org/10.1186/s13731-024-00376-6>
- Hinings, B., Gegenhuber, T., & Greenwood, R. (2018). Digital innovation and transformation: An institutional perspective. *Information and organization*, 28(1), 52-61. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2018.02.004>
- Huynh, T. N., Van Nguyen, P., Nguyen, Q. N., & Dinh, P. U. (2023). Technology innovation, technology complexity, and co-creation effects on organizational performance: The role of government influence and co-creation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(4), 100150. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100150>
- Jiang, N., Li, P.-Y., Liang, J.-M., & Liu, X. (2024). A bibliometric analysis of research on organizational resilience. *Heliyon*, 10(9). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e30275>
- Jiao, P., & Bu, W. (2024). The impact of organizational learning on organizational resilience in construction projects. *Buildings*, 14(4), 975. <https://doi.org/10.3390/buildings14040975>
- Kim, D. W., Trimi, S., Hong, S. G., & Lim, S. (2020). Effects of co-creation on organizational performance of small and medium manufacturers. *Journal of Business Research*, 109, 574-584. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.03.055>
- Kock, N. (2015). Common method bias in PLS-SEM: A full collinearity assessment approach. *International Journal of e-Collaboration (ijec)*, 11(4), 1-10. <https://doi.org/10.4018/ijec.2015100101>
- Kock, N., & Lynn, G. S. (2012). Lateral collinearity and misleading results in variance-based SEM: An illustration and recommendations. *Journal of the Association for Information Systems*, 13(7), 2. <https://doi.org/10.17705/1jais.00302>
- Lázaro, B. E., Messino-Soza, A., Uribe, E. G., & Blanco-Ariza, A. B. (2020). Organizational learning: Current framework and opportunities: a systematic review. *2020 15th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI)*, 1-6. <https://doi.org/10.23919/CISTI49556.2020.9140976>
- Lopez, E., Flecha-Ortiz, J. A., Santos-Corrada, M., & Dones, V. (2024). The role of organizational resilience in SME service innovation and value cocreation. *Journal of Services Marketing*, 38(4), 443-459. <https://doi.org/10.1108/JSM-03-2023-0081>
- Mousa, M., Abdelgaffar, H. A., Chaouali, W., & Aboramadan, M. (2020). Organizational learning, organizational resilience and the mediating role of multi-stakeholder networks: A study of Egyptian academics. *Journal of Workplace Learning*, 32(3), 161-181. <https://doi.org/10.1108/JWL-05-2019-0057>
- Nardelli, G., & Broumels, M. (2018). Managing innovation processes through value co-creation: a process case from business-to-business service practise. *International Journal of Innovation Management*, 22(03), 1850030. <https://doi.org/10.1142/S1363919618500305>
- Nasiri, M., Ukko, J., Saunila, M., & Rantala, T. (2020). Managing the digital supply chain: The role of smart technologies. *Technovation*, 96, 102121. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102121>
- Nguyen, M., Sharma, P., & Malik, A. (2024). Leadership styles and employee creativity: the interactive impact of online knowledge sharing and organizational innovation. *Journal of Knowledge Management*, 28(3), 631-650. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2023-0014>

- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science*, 5(1), 14-37. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14>
- Osorno-Hinojosa, R., Korla, M., & del Carmen Ramírez-Vázquez, D. (2022). Open innovation with value co-creation from university-industry collaboration. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(1), 32. <https://doi.org/10.3390/joitmc8010032>
- Phạm Văn Toàn. (2025). Giải pháp chuyển đổi số trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam. *Tạp chí Công thương* (26/04/2025). <https://tapchicongthuong.vn/giai-phap-chuyen-doi-so-trong-cac-doanh-nghiep-nho-va-vua-o-viet-nam-133175.htm>
- Ping, L. P., & Jiazhe, Z. (2021). A literature review of organizational resilience. *Foreign Economics & Management*, 43(03), 25-41. <https://doi.org/10.16538/j.cnki.fem.20210122.101>
- Pradana, D. W., & Ekowati, D. (2024). Future organizational resilience capability structure: a systematic review, trend and future research directions. *Management Research Review*, 47(10), 1586-1605. <https://doi.org/10.1108/MRR-08-2023-0538>
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of interactive marketing*, 18(3), 5-14. <https://doi.org/10.1002/dir.20015>
- Ranjan, K. R., & Read, S. (2016). Value co-creation: concept and measurement. *Journal of the academy of marketing science*, 44, 290-315. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0397-2>
- Roberts, P. W., & Amit, R. (2003). The dynamics of innovative activity and competitive advantage: The case of Australian retail banking, 1981 to 1995. *Organization science*, 14(2), 107-122. <https://doi.org/10.1287/orsc.14.2.107.14990>
- Ruiz-Martin, C., López-Paredes, A., & Wainer, G. (2018). What we know and do not know about organizational resilience. *International journal of production management and engineering*, 6(1), 11-28. <https://doi.org/10.4995/ijpme.2018.7898>
- Saarijärvi, H. (2012). The mechanisms of value co-creation. *Journal of strategic Marketing*, 20(5), 381-391. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2012.671339>
- Schallmo, D., Williams, C. A., & Lohse, J. (2019). Digital strategy-integrated approach and generic options. *International Journal of Innovation Management*, 23(08), 1940005. <https://doi.org/10.1142/S136391961940005X>
- Sharma, V., & Bhat, D. A. R. (2022). Co-creation and service innovation as performance indicators in the hospitality industry. *Available at SSRN 4189899*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4189899>
- Tang, D. (2021). What is digital transformation? *Edpacs*, 64(1), 9-13. <https://doi.org/10.1080/07366981.2020.1847813>
- Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California management review*, 58(4), 13-35. <https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.13>
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long range planning*, 51(1), 40-49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Templeton, G. F., Lewis, B. R., & Snyder, C. A. (2002). Development of a measure for the organizational learning construct. *Journal of management information systems*, 19(2), 175-218. <https://doi.org/10.1080/07421222.2002.11045727>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2016). Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. *Journal of the academy of marketing science*, 44, 5-23. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0456-3>
- Verganti, R., & Shani, A. B. R. (2016). Vision transformation through radical circles. *Organizational Dynamics*, 45(2), 104-113. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2016.02.004>
- Vũ Quang (2024). Trên 95% số lượng giao dịch ngân hàng được xử lý trên kênh số. Đại biểu nhân dân, 4/3/2026. <https://daibieunhandan.vn/tren-95-so-luong-giao-dich-ngan-hang-duoc-xu-ly-tren-kenh-so-10336602.html>
- Wang, J., Chen, R., & Zhang, S. (2022). The mediating and moderating effect of organizational resilience on competitive advantage: evidence from Chinese companies. *Sustainability*, 14(21), 13797. <https://doi.org/10.3390/su142113797>

- Warner, K. S., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long range planning*, 52(3), 326-349. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>
- Yang, Y., & Zhang, X. (2025). Co-creating value and building resilience: a digital era framework for competitive advantage in electronics retailing. *Scientific Reports*. <https://doi.org/10.1038/s41598-025-32423-x>
- Zhang, J., Li, H., & Zhao, H. (2025). The Impact of Digital Transformation on Organizational Resilience: The Role of Innovation Capability and Agile Response. *Systems*, 13(2), 75. <https://doi.org/10.3390/systems13020075>