

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^{1*}, Cao Minh Trí², Nguyễn Thanh Bình³

¹Trường Đại học Kinh tế - Luật

²Trường Đại học Luật Thành phố Hồ Chí Minh

³Trường Đại học Mở Thành phố Hồ Chí Minh

*Tác giả liên hệ: Email: anhp24707@sdh.uel.edu.vn

Ngày nhận: 05/01/2026

Ngày chấp nhận: 06/04/2026

Ngày đăng: 25/06/2026

DOI: 10.52932/jfmr.17i1visp.1203

Phụ lục 1. Tổng hợp các thang đo nghiên cứu

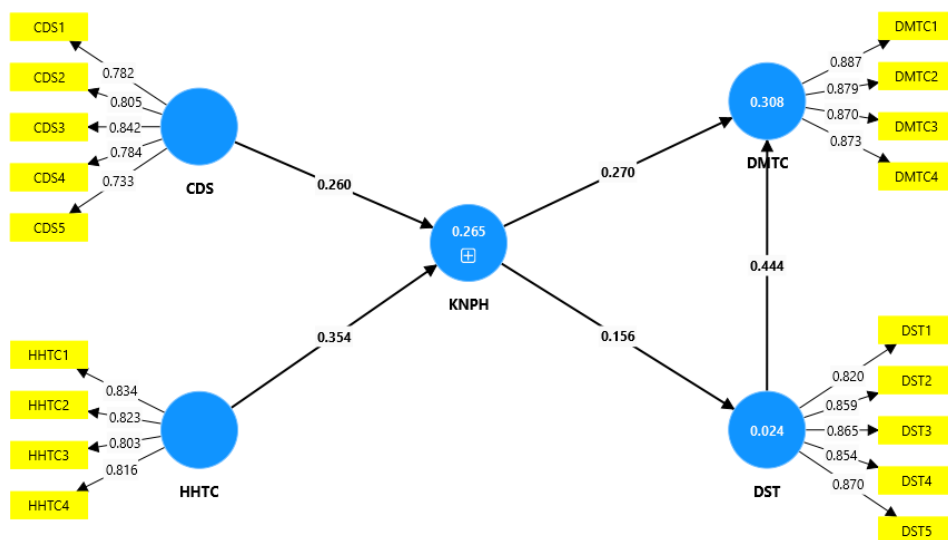
Biến	Thang đo gốc	Thang đo điều chỉnh	Nguồn
CDS1	We aim to digitalize everything that can be digitalized.	Doanh nghiệp của chúng tôi đã số hóa hầu hết các quy trình có thể số hóa.	Nasiri và cộng sự (2020)
CDS2	We collect large amounts of data from different sources	Doanh nghiệp của chúng tôi thu thập khối lượng lớn dữ liệu từ nhiều nguồn khác nhau để phục vụ ra quyết định.	Nasiri và cộng sự (2020)
CDS3	We aim to create stronger networking between the different business processes with digital technologies.	Doanh nghiệp của chúng tôi sử dụng công nghệ số để kết nối chặt chẽ các quy trình kinh doanh nội bộ.	Nasiri và cộng sự (2020)
CDS4	We aim to enhance an efficient customer interface with digitality.	Doanh nghiệp của chúng tôi ứng dụng công nghệ số để nâng cao hiệu quả tương tác với khách hàng.	Nasiri và cộng sự (2020)
CDS5	We aim at achieving information exchange with digitality.	Doanh nghiệp của chúng tôi trao đổi, chia sẻ thông tin nội bộ chủ yếu thông qua nền tảng/công cụ số.	Nasiri và cộng sự (2020)
HHTC1	Over the last 3 years, their organizations had acquired much new and relevant knowledge.	Trong 3 năm gần đây, tổ chức của chúng tôi thường xuyên tiếp thu và áp dụng những tri thức mới, phù hợp.	Aragón-Correa, García-Morales và Córdón-Pozo (2007)
HHTC2	Organizational members had acquired critical capacities and skills.	Thành viên trong tổ chức sở hữu các kỹ năng và năng lực quan trọng để học hỏi và thích nghi.	Aragón-Correa, García-Morales và Córdón-Pozo (2007)
HHTC3	Organizational improvements had been influenced by the entry of new knowledge.	Các cải tiến trong tổ chức chủ yếu xuất phát từ việc tiếp nhận và chia sẻ tri thức mới.	Aragón-Correa, García-Morales và Córdón-Pozo (2007)
HHTC4	Their organizations were learning organizations.	Tổ chức của chúng tôi có thể được xem là một tổ chức biết học hỏi.	Aragón-Correa, García-Morales và Córdón-Pozo (2007)
KNPH1	Ability to observe internal and external developments, identify critical developments.	Tổ chức của chúng tôi có khả năng thích nghi nhanh với những thay đổi đột xuất từ môi trường bên ngoài.	Duchek (2020)

Biến	Thang đo gốc	Thang đo điều chỉnh	Nguồn
KNPH2	Ability to accept a problem and develop and implement solutions... to resist destruction.	Tổ chức của chúng tôi duy trì hoạt động ổn định ngay cả khi đối mặt với khủng hoảng hay gián đoạn.	Duchek (2020)
KNPH3	Bounce back... and even foster future success... come out of a crisis stronger than before.	Sau khủng hoảng, tổ chức của chúng tôi thường phục hồi và hoạt động hiệu quả hơn trước.	Duchek (2020)
KNPH4	Effectively absorb, develop situation-specific responses... to capitalize on disruptive surprises.	Tổ chức của chúng tôi vẫn đạt được các mục tiêu quan trọng, dù gặp nhiều trở ngại.	Duchek (2020)
KNPH5	A firm's resilience capacity consists of cognitive, behavioral... elements.	Tổ chức của chúng tôi hiếm khi bị nản chí trước những thất bại hay khó khăn.	Duchek (2020)
DMTC1	Modifying existing organisational efficiencies... solutions tailored to better align with prevailing value propositions.	Tổ chức của chúng tôi thường xuyên cải tiến quy trình làm việc hiện có để phù hợp hơn với bối cảnh thay đổi.	Awad and Martín-Rojas (2024)
DMTC2	Innovation is mainly based on the creation and discovery of new ideas, practices, processes.	Tổ chức của chúng tôi ứng dụng các công cụ/kỹ thuật làm việc mới trong hoạt động hàng ngày.	Awad and Martín-Rojas (2024)
DMTC3	Typically, innovative organisations experience significant growth... adaptability and innovation capabilities.	So với các tổ chức khác trong cùng ngành, tổ chức của chúng tôi đổi mới cách tổ chức và phối hợp công việc nhanh hơn.	Awad and Martín-Rojas (2024)
DMTC4	Maintain a competitive advantage through the efficient development of new products and processes.	Các thay đổi trong quy trình và cách làm việc được chuẩn hóa và duy trì chứ không chỉ làm thử nghiệm trong thời gian ngắn.	Awad and Martín-Rojas (2024)
DST1	Shared value for sustaining a continuous long-term business relationship... sharing of tangible and intangible economic benefits.	Tổ chức của chúng tôi và các bên liên quan (khách hàng, đối tác, cộng đồng) thường xuyên hợp tác để phát triển sản phẩm, dịch vụ và cách thức làm việc mới.	Kim và cộng sự (2020)
DST2	Sharing of information, between companies, that is related to the mutual business and Interaction, close participation.	Các bên liên quan tích cực tham gia vào quá trình thiết kế, hoàn thiện sản phẩm, dịch vụ và quy trình làm việc của tổ chức.	Kim và cộng sự (2020)
DST3	Access to IT, which is used to share information smoothly across individuals and organizations, to explore ideas and co-create value.	Các bên liên quan khuyến khích và hỗ trợ việc sử dụng các công nghệ mới trong quá trình hợp tác và tổ chức công việc với tổ chức của chúng tôi.	Kim và cộng sự (2020)
DST4	Intention to continue the business relationship despite uncertain results... transparency... necessary for building trust.	Các bên liên quan tin tưởng vào năng lực và thiện chí hợp tác lâu dài với tổ chức của chúng tôi, từ đó sẵn sàng cùng chia sẻ ý tưởng và giải pháp mới.	Kim và cộng sự (2020)
DST5	Dialogue, which involves elements such as interaction, close participation, and a will to act.	Phản hồi của khách hàng và đối tác được sử dụng thường xuyên để đồng thiết kế các giải pháp và điều chỉnh cách thức làm việc của tổ chức.	Kim và cộng sự (2020)

Phụ lục 2. Đặc điểm mẫu theo lĩnh vực hoạt động

Ngành	Số lượng	Tỉ lệ
Ngành bán lẻ	201	38%
Ngành sản xuất	171	33%
Ngành tài chính - ngân hàng	151	29%
Tổng số	523	100%

Phụ lục 3. Mô hình nghiên cứu ước lượng bằng SmartPLS



Phụ lục 4. Kết quả đánh giá độ tin cậy và giá trị hội tụ của thang đo

Biến	Mô tả	Trung bình	Độ lệch chuẩn	λ	α	CR	AVE
CDS1	Doanh nghiệp của chúng tôi đã số hóa hầu hết các quy trình có thể số hóa.	3,325	1,248	0,782	0,85	0,863	0,624
CDS2	Doanh nghiệp của chúng tôi thu thập khối lượng lớn dữ liệu từ nhiều nguồn khác nhau để phục vụ ra quyết định.	3,258	1,175	0,805			
CDS3	Doanh nghiệp của chúng tôi sử dụng công nghệ số để kết nối chặt chẽ các quy trình kinh doanh nội bộ.	3,321	1,172	0,842			
CDS4	Doanh nghiệp của chúng tôi ứng dụng công nghệ số để nâng cao hiệu quả tương tác với khách hàng.	3,277	1,166	0,784			
CDS5	Doanh nghiệp của chúng tôi trao đổi, chia sẻ thông tin nội bộ chủ yếu thông qua nền tảng/công cụ số.	3,203	1,149	0,733			
HHTC1	Trong 3 năm gần đây, tổ chức của chúng tôi thường xuyên tiếp thu và áp dụng những tri thức mới, phù hợp.	3,373	1,265	0,887	0,837	0,838	0,671
HHTC2	Thành viên trong tổ chức sở hữu các kỹ năng và năng lực quan trọng để học hỏi và thích nghi.	3,335	1,193	0,879			

HHTC3	Các cải tiến trong tổ chức chủ yếu xuất phát từ việc tiếp nhận và chia sẻ tri thức mới.	3,314	1,204	0,87			
HHTC4	Tổ chức của chúng tôi có thể được xem là một tổ chức biết học hỏi.	3,277	1,172	0,873			
KNPH1	Tổ chức của chúng tôi có khả năng thích nghi nhanh với những thay đổi đột xuất từ môi trường bên ngoài.	3,333	1,144	0,82	0,858	0,863	0,637
KNPH2	Tổ chức của chúng tôi duy trì hoạt động ổn định ngay cả khi đối mặt với khủng hoảng hay gián đoạn.	3,281	1,092	0,859			
KNPH3	Sau khủng hoảng, tổ chức của chúng tôi thường phục hồi và hoạt động hiệu quả hơn trước.	3,281	1,138	0,865			
KNPH4	Tổ chức của chúng tôi vẫn đạt được các mục tiêu quan trọng, dù gặp nhiều trở ngại.	3,294	1,136	0,854			
KNPH5	Tổ chức của chúng tôi hiếm khi bị nản chí trước những thất bại hay khó khăn.	3,315	1,136	0,87			
DMTC1	Tổ chức của chúng tôi thường xuyên cải tiến quy trình làm việc hiện có để phù hợp hơn với bối cảnh thay đổi.	3,218	1,327	0,834	0,9	0,903	0,77
DMTC2	Tổ chức của chúng tôi ứng dụng các công cụ/kỹ thuật làm việc mới trong hoạt động hàng ngày.	3,396	1,292	0,823			
DMTC3	So với các tổ chức khác trong cùng ngành, tổ chức của chúng tôi đổi mới cách tổ chức và phối hợp công việc nhanh hơn.	3,27	1,311	0,803			
DMTC4	Các thay đổi trong quy trình và cách làm việc được chuẩn hóa và duy trì chứ không chỉ làm thử nghiệm trong thời gian ngắn.	3,266	1,402	0,816			
DST1	Tổ chức của chúng tôi và các bên liên quan (khách hàng, đối tác, cộng đồng) thường xuyên hợp tác để phát triển sản phẩm, dịch vụ và cách thức làm việc mới.	3,323	1,228	0,747	0,907	0,908	0,729
DST2	Các bên liên quan tích cực tham gia vào quá trình thiết kế, hoàn thiện sản phẩm, dịch vụ và quy trình làm việc của tổ chức.	3,377	1,198	0,81			
DST3	Các bên liên quan khuyến khích và hỗ trợ việc sử dụng các công nghệ mới trong quá trình hợp tác và tổ chức công việc với tổ chức của chúng tôi.	3,359	1,214	0,811			
DST4	Các bên liên quan tin tưởng vào năng lực và thiện chí hợp tác lâu dài với tổ chức của chúng tôi, từ đó sẵn sàng cùng chia sẻ ý tưởng và giải pháp mới.	3,296	1,274	0,808			
DST5	Phản hồi của khách hàng và đối tác được sử dụng thường xuyên để đồng thiết kế các giải pháp và điều chỉnh cách thức làm việc của tổ chức.	3,405	1,202	0,811			

Phụ lục 5. Kết quả đánh giá giá trị phân biệt (HTMT)

	CDS	DMTC	DST	HHTC	KNPH
CDS					
DMTC	0,230				
DST	0,107	0,533			
HHTC	0,460	0,352	0,065		
KNPH	0,457	0,383	0,176	0,532	

Phụ lục 6. Kết quả hệ số phóng đại phương sai (VIF)

Mối quan hệ	VIF
CDS -> KNPH	1,181
DST -> DMTC	1,025
HHTC -> KNPH	1,181
KNPH -> DMTC	1,025
KNPH -> DST	1,000

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**

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: * $<0,05$, ** $<0,01$, *** $<0,001$

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: * $<0,05$, ** $<0,01$, *** $<0,001$

Phụ lục 7. Kết quả hệ số xác định R^2 và Q^2

	R^2	R^2 hiệu chỉnh	Q^2 (=1 -SSE/SSO)
DMTC	0,308	0,305	0,233
DST	0,024	0,022	0,017
KNPH	0,265	0,262	0,166

Phụ lục 8. Hệ số tác động f^2

	CDS	DMTC	DST	HHTC	KNPH
CDS					0,078
DMTC					
DST		0,278			
HHTC					0,144
KNPH		0,103	0,025		

Phụ lục 8. Khái niệm

1. Chuyển đổi số

Chuyển đổi số được hiểu là một quá trình biến đổi sâu rộng của tổ chức trên nền tảng công nghệ số. Theo Gray và Rumpe (2017), đây là một tiến trình tiến hóa liên tục, nơi công nghệ thông tin không chỉ tối ưu, tự động hóa các hoạt động mà còn tạo ra tri thức và nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ.

Ở tầm chiến lược, chuyển đổi số đòi hỏi sự tái cấu trúc toàn diện về vận hành để tạo ra giá trị mới trong bối cảnh công nghệ thay đổi nhanh chóng (Gong & Ribiere, 2021). Các công nghệ mới nổi như AI, IoT, mạng xã hội và học máy không chỉ đóng vai trò hỗ trợ mà còn trở thành động lực chính thúc đẩy các mô hình kinh doanh mới, tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững (Hermanto & Estiasih, 2024; Tang, 2021).

Xét từ góc độ thị trường, đây là cách tiếp cận đổi mới nhằm đáp ứng nhu cầu khách hàng và đảm bảo tính thích ứng linh hoạt trước những biến động không ngừng (Awad & Martín-Rojas, 2024; Roberts & Amit, 2003). Do đó,

chuyển đổi số vừa là chiến lược nâng cao hiệu quả và khả năng phục hồi (Schallmo, Williams, & Lohse, 2019), vừa là công cụ để khai phá năng lực cốt lõi. Ở cấp độ vận hành, quá trình này giúp nâng cao chuỗi giá trị và tối ưu hóa cơ cấu nhân sự dựa trên hạ tầng số, công nghệ số và đổi mới số (Zhang, Li, & Zhao, 2025). Cuối cùng, việc tích hợp công nghệ vào mô hình kinh doanh sẽ thúc đẩy đổi mới sáng tạo, làm phong phú kho tàng tri thức và nâng cao hiệu quả tương tác trong toàn tổ chức (Hinings, Gegenhuber, & Greenwood, 2018).

2. Học hỏi trong tổ chức

Học hỏi trong tổ chức được tiếp cận với nhiều góc nhìn khác nhau nhưng đều xoay quanh việc tạo ra và sử dụng tri thức để nâng cao hiệu quả và thích nghi. Nonaka (1994) nhấn mạnh vai trò của hệ thống chia sẻ tri thức trong tổ chức và khả năng chuyển hóa kết quả học hỏi cá nhân thành tri thức tổ chức và ngược lại. DiBella, Nevis và Gould (1996) xem học hỏi trong tổ chức là năng lực hoặc quá trình giúp tổ chức duy trì và cải thiện hiệu suất trên cơ sở kinh nghiệm. Argote (2011) định nghĩa học hỏi trong tổ chức là quá trình tạo ra, duy trì và truyền tải tri thức với trọng tâm là trải nghiệm tổ chức, bối cảnh học tập và kết quả chuyển giao tri thức. Templeton, Lewis và Snyder (2002) nhấn mạnh học hỏi trong tổ chức như năng lực tiếp nhận, truyền thông, đánh giá hiệu quả hoạt động và sáng tạo.

Lázaro và cộng sự (2020) coi học hỏi trong tổ chức là một năng lực dựa trên việc học có cam kết và có kế hoạch diễn ra trong môi trường xã hội, giúp tổ chức thích nghi, đổi mới và duy trì năng lực cạnh tranh. Trong bối cảnh đó, học hỏi trong tổ chức đóng vai trò cốt lõi trong việc nâng cao hiểu biết và phát triển doanh nghiệp (Awad & Martín-Rojas, 2024), đồng thời tăng khả năng sáng tạo và sử dụng tri thức để thúc đẩy đổi mới (García-Morales, Ruiz-Moreno, & Llorens-Montes, 2007). Liên hệ với chuyển đổi số, học hỏi trong tổ chức là cơ chế giúp doanh nghiệp hấp thụ, lan tỏa và khai thác hiệu quả tri thức số, từ đó gắn kết quá trình số hóa với khả năng phục hồi và đổi mới.

3. Khả năng phục hồi của tổ chức

Jiang và cộng sự (2024), khả năng phục hồi của tổ chức là khả năng của tổ chức có thể phục hồi sau nghịch cảnh, đặc biệt quan trọng trong việc ứng phó với các khủng hoảng và duy trì tăng trưởng bền vững. Ping và Jiazhe (2021) cho rằng khả năng phục hồi của tổ chức gồm hai chiều phục hồi trạng thái cũ (bouncing back) và vượt lên để cải thiện và phát triển trong khủng hoảng (bouncing forward). Ruiz-Martin, López-Paredes và Wainer (2018) định nghĩa khả năng phục hồi của tổ chức là một năng lực có thể phát triển theo cấp độ: dễ vỡ (fragile), bền vững (robust), hồi phục (resilient) và vượt trội (antifragile) được thể hiện qua khả năng đối phó và thích nghi với các giai đoạn khác nhau. Pradana và Ekowati (2024) cho rằng khả năng phục hồi của tổ chức được cấu trúc theo mô hình kim tự tháp gồm 6 tầng từ giai đoạn chuẩn bị, phản ứng đến phục hồi với năng lực cốt lõi khác nhau ở mỗi giai đoạn.

4. Đồng sáng tạo giá trị tổ chức

Đồng sáng tạo giá trị là quá trình tương tác giữa doanh nghiệp và khách hàng nhằm tạo ra giá trị chung thông qua việc chia sẻ thông tin và hợp tác phát triển sản phẩm – dịch vụ (Saarijärvi, 2012). Theo Ranjan và Read (2016), quá trình này được cấu thành từ hai thành phần chính: cùng tạo sản phẩm (co-production) và giá trị trong quá trình sử dụng thực tế (value-in-use). Ở góc độ rộng hơn, Kim và cộng sự (2020) cho rằng đồng sáng tạo giá trị tổ chức không chỉ dừng lại ở khách hàng mà còn là sự hợp tác bền bỉ, học hỏi lẫn nhau giữa tổ chức với nhiều bên liên quan như nhân viên, đối tác và cộng đồng. Đặc biệt, trong bối cảnh doanh nghiệp xanh tại Trung Quốc, hoạt động này đóng vai trò then chốt trong việc nâng cao năng lực tổ chức thông qua ứng dụng công nghệ và vận hành bền vững (Borah và cộng sự, 2023). Nhờ đó, đồng sáng tạo giá trị trở thành yếu tố quyết định giúp doanh nghiệp tăng cường khả năng thích ứng linh hoạt, thúc đẩy đổi mới sáng tạo và đạt được hiệu quả kinh doanh dài hạn.

5. Đổi mới tổ chức

Đổi mới tổ chức là quá trình áp dụng các phương pháp tổ chức mới trong thực tiễn kinh doanh, cấu trúc nơi làm việc hay mối quan hệ bên ngoài của tổ chức nhằm tăng hiệu quả hoạt động và khả năng thích nghi (Cummings & O'Connell, 1978), bao gồm năm giai đoạn chính tìm kiếm vấn đề, tạo phương án thay thế, đánh giá, lựa chọn và

triển khai, chấp nhận và chuẩn hóa. Đổi mới tổ chức là một dạng của thay đổi tổ chức trong đó sản phẩm công nghệ hoặc cấu trúc mới được giới thiệu nhằm cải thiện hiệu quả tổ chức.

Theo Awad và Martín-Rojas (2024), đổi mới sáng tạo được phân thành hai khía cạnh: cải tiến và định hướng mới. Cải tiến bao gồm các giải pháp nhằm điều chỉnh tốt hơn với đề xuất giá trị hiện tại, giải quyết những thách thức đang tồn tại hoặc mở ra những hướng đi mới (Verganti & Shani, 2016). Đổi mới tổ chức là một chiến lược toàn diện giúp duy trì lợi thế cạnh tranh bằng cách đổi mới văn hóa, quản lý tri thức, năng lực động và cơ cấu quản trị (Aggarwal, Baker, & Joshi, 2024).