



KNOWLEDGE SHARING BEHAVIOR AT UNIVERSITIES IN HO CHI MINH CITY: IMPACT FROM THE PERSONAL AND ORGANIZATIONAL PERSPECTIVES

Ha Thi Thuy Trang¹, Tran Thi Trang^{1*}, Nguyen Thanh Hieu²

¹Ho Chi Minh City University of Technology, Vietnam

²University of Economics Ho Chi Minh City, Vietnam

ARTICLE INFO	ABSTRACT
<p>DOI: 10.52932/jfmr.v16i6.939</p> <p><i>Received:</i> May 15, 2025</p> <p><i>Accepted:</i> July 31, 2025</p> <p><i>Published:</i> December 25, 2025</p> <p>Keywords: Individual; Knowledge sharing; Organization; University.</p> <p>JEL codes: M12, D83, I23</p>	<p>One of the key factors contributing to the sustainable development of society and the economy is the knowledge resource of universities. In this knowledge-based economy, knowledge sharing is an essential and indispensable activity. This study aims to explore the impact of individual and organizational factors on knowledge-sharing behavior at universities in Ho Chi Minh City. A quantitative method was employed, and a survey was conducted with 463 lecturers and students currently working or studying at universities in the Ho Chi Minh City area. The results indicate that the following factors influence knowledge-sharing behavior: Trust, Social Interaction, Inspirational Motivation, and Personal Concern (Individual); Information Systems, Rewards, and Organizational Culture (Organization).</p>

*Corresponding author:

Email: tt.trang@hutech.edu.vn



HÀNH VI CHIA SẺ TRI THỨC TẠI CÁC TRƯỜNG ĐẠI HỌC Ở THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH: TÁC ĐỘNG TỪ KHÍA CẠNH CÁ NHÂN VÀ TỔ CHỨC

Hà Thị Thuỳ Trang¹, Trần Thị Trang^{1*}, Nguyễn Thanh Hiếu²

¹Trường Đại học Công Nghệ Thành phố Hồ Chí Minh

²Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh

THÔNG TIN	TÓM TẮT
<p>DOI: 10.52932/jfmr.v16i6.939</p> <p>Ngày nhận bài: 15/05/2025</p> <p>Ngày chấp nhận: 31/07/2025</p> <p>Ngày đăng: 25/12/2025</p> <p>Từ khóa: Cá nhân; Chia sẻ tri thức; Đại học; Tổ chức.</p> <p>Mã JEL: M12, D83, I23</p>	<p>Một trong những yếu tố đóng vai trò quan trọng, giúp xã hội và nền kinh tế phát triển bền vững chính là nguồn tri thức của các trường đại học. Và trong nền kinh tế tri thức đó, hoạt động chia sẻ tri thức là một hoạt động tất yếu, không thể thiếu. Nghiên cứu này nhằm khám phá tác động của các yếu tố thuộc về cá nhân và tổ chức đến hành vi chia sẻ tri thức tại các trường đại học TPHCM. Phương pháp định lượng được sử dụng trong nghiên cứu và tiến hành khảo sát 463 giảng viên và sinh viên đang công tác và học tập tại các trường đại học trên địa bàn TPHCM. Kết quả nghiên cứu cho thấy, các yếu tố sau đây ảnh hưởng đến hành vi chia sẻ tri thức: Sự tin tưởng, Tương tác xã hội, Truyền cảm hứng và Quan tâm cá nhân (khía cạnh cá nhân); Hệ thống thông tin, Phần thưởng và Văn hoá tổ chức (khía cạnh tổ chức).</p>

1. Giới thiệu

Chia sẻ tri thức từ lâu đã trở thành một nhu cầu và hoạt động tất yếu của loài người khi tri thức là một nguồn lực cần thiết để con người giải quyết các vấn đề xã hội, kinh tế, văn hóa cũng như nâng cao năng suất trong công việc của mình (Sulehri và cộng sự, 2024). Khi xã hội phát triển với sự hình thành của các tổ chức và

doanh nghiệp, chia sẻ tri thức cũng là một phần quan trọng trong việc rút ngắn khoảng cách giữa nhu cầu cá nhân và mục tiêu chung của tổ chức. Trong môi trường giáo dục, cụ thể tại các trường đại học, tầm quan trọng của chia sẻ tri thức càng được nhấn mạnh hơn khi nguồn tri thức của các trường đại học có vai trò chủ chốt đối với sự phát triển bền vững của xã hội và nền kinh tế (Sanjari & Mohammadi Soleimani, 2024). Bên cạnh tầm quan trọng đã nêu trên, chia sẻ tri thức còn đối mặt với nhiều rào cản phức tạp, đòi hỏi phải có sự phân tích sâu rộng các yếu tố tác động đến hành

*Tác giả liên hệ:

Email: tt.trang@hutech.edu.vn

vi này từ nhiều cấp độ khác nhau như cá nhân và tổ chức, nhờ đó có thể hiểu rõ hơn động lực nội tại của quá trình chia sẻ tri thức (Shadmanfar & Makvandi, 2024).

Mặc dù chia sẻ tri thức là một thành tố quan trọng của các tổ chức trong nền kinh tế tri thức hiện nay, đặc tính vô hình của tri thức làm cho nhiều tổ chức cảm thấy khó định lượng và kiểm soát quá trình chia sẻ một cách hiệu quả khi việc kiểm soát đòi hỏi sự ứng dụng của các công cụ và công nghệ hiện đại cũng như các chính sách về nhân sự hiệu quả (Balahurovska, 2024). Nhiều nghiên cứu xem xét hành vi chia sẻ tri thức dưới nhiều khía cạnh khác nhau, có thể được tổng hợp thành ba khía cạnh chính dựa trên đặc tính của mối quan hệ tương tác khi chia sẻ tri thức bao gồm: giữa giảng viên-giảng viên, sinh viên-sinh viên, giảng viên-sinh viên (Liao, 2017). Việc thực hiện nghiên cứu dưới góc độ tích hợp giữa ba hình thức trao đổi thông tin có thể mang lại cái nhìn toàn diện hơn về quá trình học tập của cá nhân và hành vi chia sẻ tri thức trong môi trường giáo dục (Tsekouras và cộng sự, 2023; Wang, 2023). Chính vì thế, nghiên cứu này được thực hiện để phân tích các yếu tố tác động đến chia sẻ tri thức tại các trường đại học giữa giảng viên với giảng viên, giữa giảng viên và sinh viên, giữa sinh viên và sinh viên dưới khía cạnh cá nhân và tổ chức; và thông qua đó đề xuất các hàm ý quản trị cho việc kiểm soát và quản trị tri thức hiệu quả hơn trong các tổ chức này. Bài viết dựa trên mẫu khảo sát từ các trường đại học tại TPHCM, qua đó đóng góp vào việc lấp đầy các khoảng trống nghiên cứu về yếu tố vị trí địa lý và văn hóa trong bối cảnh học thuật hiện tại.

2. Tổng quan lý thuyết

Chia sẻ tri thức

Chia sẻ tri thức (Knowledge sharing) là quá trình trao đổi nguồn tri thức gồm có ý tưởng, kinh nghiệm, chuyên môn giữa các thành viên trong tổ chức hay giữa các tổ chức với nhau (Zamiri & Esmaeili, 2024). Chia sẻ tri thức bao gồm nhiều khía cạnh chia sẻ khác nhau

như chia sẻ về mục tiêu, tương tác và hợp tác trong công việc, các hoạt động học tập, chia sẻ tri thức không chính thức, chia sẻ về văn hóa, chia sẻ qua các nền tảng kỹ thuật số. Chia sẻ tri thức được tác động và khuyến khích bởi nhiều nhân tố khác nhau, được chia làm ba khía cạnh chính: khía cạnh cá nhân, khía cạnh tổ chức và khía cạnh lãnh đạo (Shahzad và cộng sự, 2024). Bài viết cũng kể thừa các yếu tố cá nhân (sự tin tưởng) và các yếu tố tổ chức (văn hóa tổ chức, phần thưởng) từ bài nghiên cứu này.

Ngoài ra, bài nghiên cứu cũng nhấn mạnh tầm quan trọng của yếu tố tương tác xã hội trong việc chuyển đổi tri thức cá nhân thành nguồn tri thức chung của tổ chức nên tương tác xã hội cũng được thêm vào mô hình nghiên cứu dưới góc độ nhân tố cá nhân. Tiếp theo, Zamiri và Esmaeili (2024) cũng cho rằng, hoạt động chia sẻ tri thức đã có sự chuyển biến tích cực dưới sự phát triển của khoa học công nghệ, do đó nhân tố hệ thống thông tin cũng được thêm vào mô hình nghiên cứu dưới góc độ nhân tố tổ chức. Cuối cùng, bài nghiên cứu của Shahzad và cộng sự (2024) có đề cập đến khía cạnh lãnh đạo bên cạnh yếu tố cá nhân và nguồn lực tổ chức trong việc khuyến khích và nâng cao chia sẻ tri thức giữa các thành viên. Tuy nhiên, với sự phát triển của xã hội, khái niệm lãnh đạo đã có nhiều sự chuyển biến và phát triển, điển hình là lãnh đạo chuyển đổi với mục tiêu tạo ra sự thay đổi trong mỗi con người thay vì phương pháp lãnh đạo truyền thống (Al-Husseini và cộng sự, 2021). Bài nghiên cứu tiếp tục bổ sung thêm hai nhân tố của lãnh đạo chuyển đổi (động lực cảm hứng, quan tâm cá nhân) vào mô hình nghiên cứu dưới góc độ nhân tố cá nhân để có thể xem xét tâm lý và hành vi cá nhân một cách toàn diện nhất dựa trên các mối quan hệ, cả theo chiều ngang và chiều dọc, trong tổ chức.

Sự tin tưởng

Sự tin tưởng (Trust) là một yếu tố tâm lý, có ảnh hưởng đến hành vi chia sẻ tri thức giữa các thành viên trong tổ chức (Rehman và cộng sự, 2020). Nó cũng là một yếu tố đa phương diện, thể hiện sự đánh giá tích cực của một cá

nhân về năng lực (sự tin tưởng về phương diện lý trí) và tình cảm, các tương tác xã hội của đối phương (sự tin tưởng về phương diện cảm xúc) trong cùng một tổ chức (Capestro và cộng sự, 2024). Bên cạnh đó, hai thành phần chính của niềm tin là niềm tin dựa trên ảnh hưởng và niềm tin dựa trên nhận thức cũng thường được áp dụng trong tổ chức (Raza và cộng sự, 2018). Vì sự tin tưởng phản ánh quá trình đánh giá cả về khách quan và chủ quan của một cá nhân nên yếu tố này có vai trò điều phối hành vi và ý định của cá nhân đó. Sự tin tưởng là chìa khóa để các thành viên nâng cao mối quan hệ, sự hợp tác đối với đồng nghiệp và qua đó kiến thức và kinh nghiệm sẽ được chia sẻ trong phạm vi tổ chức (Zamiri & Esmaeli, 2024; Raza và cộng sự, 2018). Và sự tin tưởng lẫn việc chia sẻ tri thức đều là những điều cần thiết cho sự phát triển bền vững của các trường đại học (Enakrire & Smuts, 2024).

Trong môi trường giáo dục, sự tin tưởng cũng được chứng minh bởi các nghiên cứu có tác động tích cực đến quá trình chia sẻ tri thức giữa giảng viên - giảng viên, giảng viên - sinh viên và sinh viên - sinh viên. Đối với cộng đồng sinh viên, sự tin tưởng, cả về phương diện lý trí và cảm xúc, là một chất xúc tác cho các tương tác xã hội trong cộng đồng và các tương tác này sẽ kéo theo các hoạt động liên quan đến chia sẻ tri thức, đặc biệt trên các nền tảng mạng xã hội (Muliadi và cộng sự, 2024). Đối với giảng viên trong trường học, sự tin tưởng cũng là một yếu tố quan trọng để thúc đẩy sự chia sẻ tri thức khi họ trở nên chắc chắn hơn về đồng nghiệp của mình để chia sẻ và hợp tác (Shahzad và cộng sự, 2024; Raza và cộng sự, 2018). Enakrire và Smuts (2024) đã chỉ ra rằng sự tin tưởng cho phép các bên thể hiện thông qua việc cố vấn, hỗ trợ lẫn nhau trong trường đại học. Sự tin tưởng góp phần tạo ra một môi trường làm việc lành mạnh trong tổ chức nơi mà các nhân viên tích cực tham gia vào quá trình chia sẻ tri thức để nâng cao hiệu quả công việc của cả bản thân và đồng nghiệp. Nguồn tri thức được hình thành nhờ vào sự tin tưởng và hợp tác giữa các giảng viên cũng được chứng minh bởi nghiên cứu có tác động đến quá trình truyền đạt lại cho sinh viên, nâng cao hiệu quả chia sẻ

tri thức giữa giảng viên và sinh viên (Zamiri & Esmaeli, 2024).

Giả thuyết H1: Sự tin tưởng tác động cùng chiều đến Chia sẻ tri thức.

Tương tác xã hội

Tương tác xã hội (Social Interaction) giữa các thành viên trong một cộng đồng có tác động đáng kể đến chia sẻ tri thức vì nó thu hút sự chú ý của các thành viên và dẫn đến sự tham gia tích cực vào đa dạng các hoạt động chia sẻ (Zhang và cộng sự, 2024). Nghiên cứu cũng cho rằng, tương tác xã hội bao gồm tương tác về thông tin, do đó tất yếu sẽ dẫn đến các hoạt động chia sẻ tri thức được tăng cao trong cộng đồng. Nói cách khác, tương tác xã hội dẫn đến sự lan truyền thông tin diễn ra nhanh chóng hơn, đặc biệt trên các nền tảng mạng xã hội (del Rosario & Hsu, 2024). Tương tác xã hội cũng góp phần tạo nên nguồn vốn xã hội cho tổ chức nơi mà hoạt động chia sẻ tri thức diễn ra thường xuyên và có hiệu quả cao (Muliadi và cộng sự, 2024).

Trong môi trường học thuật, tương tác xã hội cũng phát huy vai trò trong việc lan truyền tri thức giữa các thành viên trong cùng khoa và giữa các khoa với nhau (Hosseini và cộng sự, 2025). Tương tác xã hội tạo ra một mạng lưới xã hội vững chắc và đa dạng trong tổ chức và điều này không những là tiền đề mà còn là chất xúc tác cho quá trình chia sẻ tri thức. Tương tác xã hội được nâng cao còn làm cho nhân sự cảm thấy một mức độ áp lực xã hội và trách nhiệm nhất định trong việc học hỏi và truyền đạt kỹ năng và kiến thức liên quan đến công việc của mình (Al-Zoubi và cộng sự, 2025). Bên cạnh giảng viên, mối quan hệ và tương tác xã hội cũng làm gia tăng hoạt động chia sẻ thông tin và kiến thức giữa sinh viên với nhau (Muliadi và cộng sự, 2024). Tương tác xã hội được xem là chất xúc tác để thúc đẩy quá trình đóng góp và tham gia tích cực của các thành viên trong cộng đồng chia sẻ tri thức và có thể được tận dụng để nâng cao sự chủ động của sinh viên trong mối quan hệ chia sẻ tri thức với giảng viên và đồng nghiệp của mình (Cao và cộng sự, 2024; Deimel và cộng sự, 2024).

Giả thuyết H2: Tương tác xã hội tác động cùng chiều đến Chia sẻ tri thức.

Truyền cảm hứng

Truyền cảm hứng (Inspirational Motivation) đề cập đến một khía cạnh của cá nhân người lãnh đạo trong tổ chức trong đó người lãnh đạo có khả năng tạo ra và truyền đạt một tầm nhìn rõ ràng và hấp dẫn mà mọi người có thể tin tưởng, muốn hướng tới (Bass & Riggio, 2006). Đồng thời, khơi dậy niềm cảm hứng và sự tham gia tích cực của nhân viên đối với việc thực hiện mục tiêu và tầm nhìn của tổ chức (Al-Husseini và cộng sự, 2021). Trong môi trường học thuật, truyền cảm hứng là một nhân tố quan trọng vì nó giúp nhân sự trở nên năng động và tích cực hơn, qua đó nâng cao khả năng chia sẻ tri thức và góp phần vào sự phát triển của tổ chức (khorsandi và cộng sự, 2024). Truyền cảm hứng tác động vào yếu tố tâm lý và định hướng mục tiêu của các cá nhân qua đó hướng họ đến việc chia sẻ tri thức (Arshad và cộng sự, 2024). Thông qua truyền cảm hứng, người lãnh đạo có thể khuyến khích nhân viên tham gia vào quá trình chia sẻ tri thức vì điều này sẽ dẫn đến nâng cao tính đổi mới của tổ chức, một mục tiêu phát triển quan trọng (Herlina và cộng sự, 2024).

Một nghiên cứu đối với các giảng viên từ các trường đại học tại Việt Nam cho thấy, truyền cảm hứng của người lãnh đạo đối với cấp dưới là một yếu tố quan trọng trong việc hình thành một văn hóa tổ chức để cao hoạt động chia sẻ tri thức (Hoang & Le, 2025). Khía cạnh này của lãnh đạo chuyển đổi có thể giúp nâng cao sự tin tưởng của nhân viên vào người lãnh đạo và thúc đẩy họ theo chân người lãnh đạo trong việc chia sẻ tri thức và kỹ năng với các đồng nghiệp khác (Tuyen và cộng sự, 2025). Cảm hứng được nâng cao sẽ dẫn đến quá trình chia sẻ tri thức được nâng cao khi các thành viên trong tổ chức luôn có mong muốn học hỏi và được cống hiến để thực hiện tầm nhìn và mục tiêu của tổ chức (Xia & Wai Li, 2024).

Giả thuyết H3: Truyền cảm hứng tác động cùng chiều đến Chia sẻ tri thức.

Quan tâm cá nhân

Giống với truyền cảm hứng, quan tâm cá nhân (Individualised Consideration) cũng là một khía cạnh của lãnh đạo chuyển đổi (Saragih và cộng sự, 2023), thể hiện vai trò của người lãnh đạo trong việc lắng nghe nhu cầu và hỗ trợ người nhân viên của mình (Al-Husseini và cộng sự, 2021). Điều này có nghĩa là lãnh đạo sẽ quan tâm đến từng cá nhân và cung cấp cho từng cá nhân đó sự hỗ trợ, cố vấn và huấn luyện riêng (Bass & Riggio, 2006; Al-Husseini & Elbeltagi, 2018). Khi nhân viên nhận thấy sự quan tâm từ người lãnh đạo, họ sẽ có động lực để thực hiện các mục tiêu của tổ chức thông qua các hoạt động như chia sẻ tri thức và ý tưởng sáng tạo của mình (Rusindiyanto và cộng sự, 2024). Quan tâm cá nhân còn góp phần nâng cao khả năng và tính độc lập trong công việc của nhân viên, qua đó giúp họ tự tin hơn trong quá trình chia sẻ tri thức (Wang và cộng sự, 2024). Nói cách khác, quan tâm cá nhân là cách thức để nhà lãnh đạo có thể thúc đẩy nhân viên khám phá được tiềm năng của họ, nâng cao hiệu quả chia sẻ tri thức và sự phát triển của tổ chức. Quan tâm cá nhân còn thể hiện sự hỗ trợ, hướng dẫn của người lãnh đạo, qua đó kênh giao tiếp trong tổ chức sẽ được phát triển và người nhân viên sẽ trở nên tận tụy và chia sẻ nhiều hơn (Sulaeman và cộng sự, 2024).

Quan tâm cá nhân thể hiện một phong cách lãnh đạo tích cực và mới mẻ, qua đó nhân viên trở nên chủ động và làm việc có mục tiêu hơn, qua đó nâng cao hiệu quả chia sẻ tri thức trong quá trình làm việc (Afshari và cộng sự, 2024). Người lãnh đạo có thể thông qua quan tâm cá nhân để khuyến khích nhân viên đổi mới và tăng cường chia sẻ tri thức (Herlina và cộng sự, 2024). Bản chất của quan tâm cá nhân là sự hỗ trợ của người lãnh đạo đối với quá trình phát triển của nhân viên dưới dạng các hướng dẫn và lời khuyên (Alzoraiki và cộng sự, 2024), một dạng tri thức, do đó nó góp phần nâng cao hiệu quả chia sẻ tri thức trong tổ chức.

Giả thuyết H4: Quan tâm cá nhân tác động cùng chiều đến Chia sẻ tri thức.

Hệ thống thông tin

Hệ thống thông tin (Information System) là một thành phần của công nghệ thông tin được ứng dụng trong tổ chức trong đó thông tin được số hóa và lưu trữ trên các thiết bị điện tử, có tác động tích cực đến hoạt động chia sẻ tri thức trong tổ chức (Cruz-Cárdenas và cộng sự, 2025). Sự đầu tư vào hệ thống và công nghệ thông tin là một cách thức mà tổ chức hỗ trợ cho hoạt động chia sẻ tri thức của nhân viên (Kumar và cộng sự, 2024). Hệ thống thông tin có chức năng lưu trữ nguồn tri thức của tổ chức, hỗ trợ quá trình chia sẻ tri thức khi cần thiết và tạo ra một nền tảng trung gian qua đó các thành viên tương tác và kết nối với nhau (Odeh, 2024).

Trong các tổ chức giáo dục, công nghệ thông tin có thể được tích hợp trong hệ thống quản trị tri thức để hỗ trợ cho các hoạt động điều phối, lưu trữ và truy cập tri thức, qua đó nâng cao hiệu quả tổ chức (Yumhi và cộng sự, 2024). Nói cách khác, hệ thống thông tin đóng vai trò như một dạng cơ sở hạ tầng hỗ trợ cho quá trình chia sẻ và quản trị tri thức trong trường học (Ait Oufkir, 2024). Thông qua các nền tảng hỗ trợ như hệ thống quản lý học tập (Learning Management Systems – LMS) và mạng xã hội, cả giảng viên lẫn sinh viên có thể trao đổi thông tin và kiến thức một cách dễ dàng và nhanh chóng (Soomro và cộng sự, 2024), tạo điều kiện thuận lợi cho việc chia sẻ tri thức (He, 2025). Bên cạnh hỗ trợ quá trình chia sẻ tri thức giữa các nhân viên, công nghệ thông tin còn hỗ trợ quá trình truyền đạt tri thức giữa giảng viên với sinh viên thông qua hỗ trợ các cách tiếp cận và phương pháp giảng dạy mới (Jarilkapovich, 2025), cũng như xóa bỏ khoảng cách về mặt địa lý trong quá trình này (Nawaz và cộng sự, 2024).

Giả thuyết H5: Hệ thống thông tin tác động cùng chiều đến Chia sẻ tri thức.

Phần thưởng

Phần thưởng (Rewards) đánh vào yếu tố tâm lý của cá nhân nên việc thực hiện các chính sách phần thưởng đúng đắn và phù hợp với sở thích

của nhân viên có thể giúp nâng cao hiệu quả chia sẻ tri thức trong tổ chức (Kaushal & Nyoni, 2025). Phần thưởng, dù là về khía cạnh vật chất hay tinh thần, nếu được ứng dụng đúng đắn sẽ mang lại động lực cho nhân viên tham gia vào quá trình chia sẻ tri thức để thực hiện các mục tiêu phát triển của doanh nghiệp (Muniz Jr và cộng sự, 2024). Tuy nhiên, nghiên cứu cũng chỉ ra, phần thưởng về khía cạnh tinh thần có thể mang lại tác động đến hoạt động chia sẻ tri thức giữa các nhân viên lớn hơn phần thưởng về khía cạnh vật chất (Venkatesam & Lew, 2024).

Phần thưởng được xem là một trong những chiến lược nhân sự của tổ chức hướng đến việc nâng cao sự tận tụy và tham gia của nhân viên vào các hoạt động chia sẻ tri thức (Malik và cộng sự, 2024). Nghiên cứu cho rằng, phần thưởng thể hiện sự công nhận của tổ chức đối với nỗ lực của nhân viên và khi nhân viên cảm nhận được sự công nhận này, họ sẽ có xu hướng mong muốn cống hiến hơn nữa thông qua việc tăng cường các hoạt động chia sẻ tri thức. Nói cách khác, phần thưởng là một động lực tác động đến ý định và hành vi của nhân viên trong quá trình chia sẻ tri thức (Al Hawamdeh & AL-edenat, 2024). Nghiên cứu cũng chỉ ra tác động của yếu tố phần thưởng đến hành vi đổi mới của nhân viên, cụ thể là nhân viên hoạt động trong lĩnh vực giáo dục (Budur và cộng sự, 2024). Hành vi đổi mới kéo theo sự tăng cường trong chia sẻ tri thức và sự hình thành của một văn hóa tổ chức bền vững.

Giả thuyết H6: Phần thưởng tác động cùng chiều đến Chia sẻ tri thức.

Văn hóa tổ chức

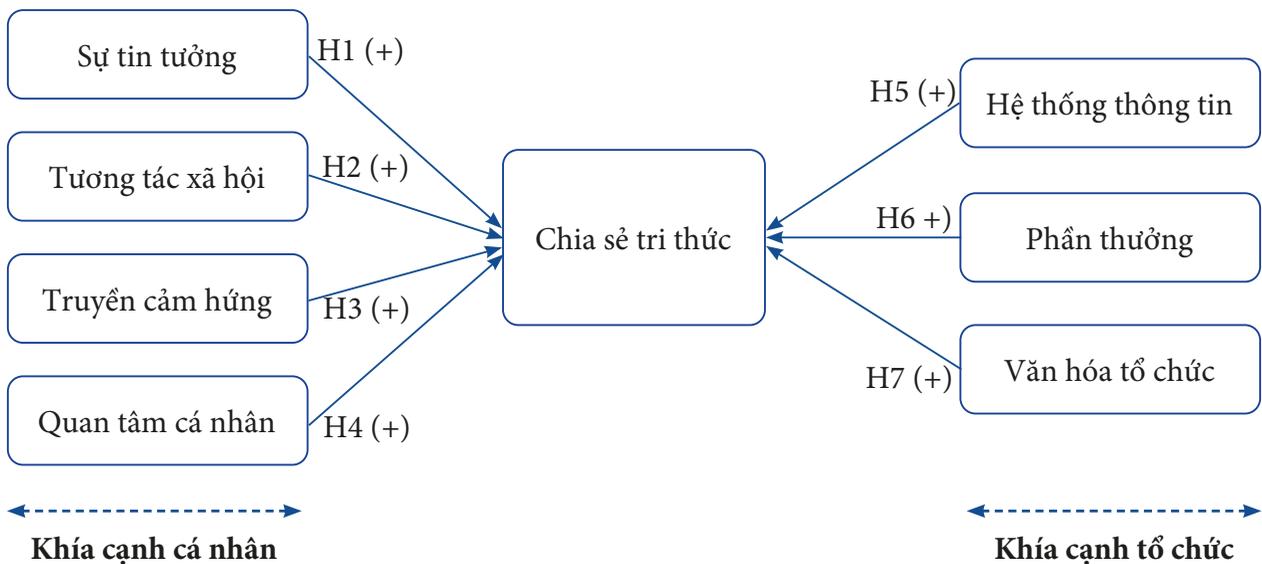
Văn hóa tổ chức (Organizational Culture) là một khái niệm rộng và đa phương diện, được xem xét dưới khía cạnh tổ chức, là tập hợp các giá trị, niềm tin và quy tắc được chia sẻ bởi các thành viên trong cùng tổ chức (Hoang & Le, 2025; Kucharska & Rebelo, 2022; Haider và cộng sự, 2022). Nó bao gồm các yếu tố như hỗ trợ từ tổ chức, các mối quan hệ xã hội, sự giao tiếp, cơ sở hạ tầng, sự tin tưởng giữa các nhân viên (Fan & Beh, 2024). Chính vì yếu tố văn hóa có tác động rộng khắp nên một văn hóa tổ chức

đề cao vai trò của tri thức sẽ là tiền đề vững chắc cho hoạt động chia sẻ tri thức giữa các thành viên được phát triển. Khi tri thức được đề cao trong văn hóa tổ chức, hoạt động chia sẻ tri thức sẽ được thực hiện một cách tự nguyện bởi các nhân viên, góp phần nâng cao tính đổi mới của tổ chức (Zahedi và cộng sự, 2024). Một văn hóa tổ chức lành mạnh nơi mà các nhân viên năng động và tin tưởng lẫn nhau có tác động tích cực đến hoạt động chia sẻ tri thức, qua đó nâng cao sự sáng tạo của nhân viên và tính đổi mới của tổ chức (Devi, 2024).

Có thể thấy văn hóa tổ chức phản ánh nhiều yếu tố cá nhân của mỗi nhân viên như sự tin

tưởng, năng động, sáng tạo, nguồn tri thức nhưng để tạo lập một văn hóa tổ chức lành mạnh cần nhiều nỗ lực từ phía tổ chức như các chính sách và chương trình đào tạo, qua đó nâng cao kỹ năng và hành vi chia sẻ tri thức giữa các nhân viên (Zhang và cộng sự, 2024). Ngoài ra, một văn hóa tổ chức với khoảng cách quyền lực thấp còn khuyến khích chia sẻ tri thức không chỉ giữa các cá nhân ngang chức vụ với nhau mà còn giữa cấp trên và cấp dưới (Khatoun và cộng sự, 2024).

Giả thuyết H7: Văn hoá tổ chức tác động cùng chiều đến Chia sẻ tri thức.



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

Nguồn: Nhóm tác giả

3. Phương pháp nghiên cứu

Trong nghiên cứu này, phương pháp nghiên cứu định lượng đã được sử dụng. Dữ liệu được thu thập trực tiếp và trực tuyến bằng bảng câu hỏi được gửi cho giảng viên và sinh viên đang công tác và học tập tại các trường đại học TPHCM qua Zalo và Messenger. Sau khảo sát, dữ liệu sẽ được phân tích bằng phần mềm SPSS 23.0 theo thứ tự như sau: Đánh giá độ tin cậy của thang đo, phân tích nhân tố khám phá và kiểm định phương trình hồi quy.

Thang đo trong đề tài này được kế thừa từ các nghiên cứu trước như Capatina và cộng sự (2024), Alqudah và cộng sự (2023), Azeem và cộng sự (2021), Al-Husseini và cộng sự (2021), Kmiecik (2021), Mirzaee và Ghaffari (2018). Cụ thể, thang đo Sự tin tưởng (STT) được đo lường bởi 5 biến quan sát được kế thừa từ nghiên cứu của Kmiecik (2021). Thang đo Tương tác xã hội (TTXH) gồm 4 biến quan sát được kế thừa từ nghiên cứu của Capatina và cộng sự (2024). Truyền cảm hứng (TCH) gồm 4 biến quan sát được kế thừa từ nghiên cứu của Al-

Husseini và cộng sự (2021). Quan tâm cá nhân (QTCN) được đo lường bởi 4 biến quan sát kế thừa từ nghiên cứu của Al-Husseini và cộng sự (2021). Thang đo Hệ thống thông tin (HTTT) gồm 4 biến quan sát được kế thừa từ nghiên cứu của Mirzaee và Ghaffari (2018). Thang đo Phần thưởng (PT) được kế thừa từ nghiên cứu của Alqudah và cộng sự (2023), Capatina và cộng sự (2024) gồm 5 biến quan sát. Văn hoá tổ chức (VHTC) gồm 5 biến quan sát và được kế thừa từ nghiên cứu của Azeem và cộng sự (2021). Cuối cùng, thang đo Chia sẻ tri thức (KS) được kế thừa từ nghiên cứu của Al-Husseini và cộng sự (2021) gồm 4 biến quan sát. Tất cả các biến quan sát được đo lường bằng thang đo Likert với 5 điểm như sau: 1-Hoàn toàn không đồng ý, 2-Không đồng ý, 3-Bình thường, 4-Đồng ý, 5-Hoàn toàn đồng ý.

Trong quá trình thực hiện nghiên cứu, để đảm bảo tính chính xác cũng như kết quả đáng tin cậy thì việc chọn mẫu là một bước rất quan trọng (Tabachnick và cộng sự, 2007). Theo quan điểm của Comrey và Lee (2013), khi kết hợp cả phân tích nhân tố khám phá (EFA) và phân tích hồi quy, việc xác định một kích thước mẫu đủ lớn là điều cần thiết nhằm duy trì tính toàn vẹn và hiệu lực của các phân tích thống kê. Theo Hair và cộng sự (2006), số mẫu tối thiểu là 5 lần tổng số biến quan sát, để có thể thực hiện phân tích nhân tố khám phá. Với 35 biến quan sát trong nghiên cứu này, số mẫu tối thiểu là 175. Trong khi đó, đối với phân tích hồi quy tuyến tính, kích thước mẫu tối thiểu thường được xác định dựa trên số biến độc lập cũng như mức độ phức tạp của mô hình hồi quy, nhằm đảm bảo độ mạnh và khả năng khái quát hóa của kết quả phân tích. Theo Tabachnick và cộng sự (2007), số mẫu tối thiểu cần là $n = 50 + 8 \cdot m$, với m là số biến độc lập. Trong trường hợp của nghiên cứu này với 7 biến độc lập, số mẫu tối thiểu là 106. Việc xác định khung mẫu nghiên cứu một cách đầy đủ và chính xác cho tổng thể nghiên cứu là điều khó thực hiện; bên cạnh đó, nhằm đảm bảo tính khả thi trong tiếp cận đối tượng nghiên cứu cũng như tối ưu hóa chi phí, nghiên cứu áp dụng phương pháp lấy mẫu thuận tiện với kích thước mẫu dự kiến là

500. Quy mô mẫu này được đánh giá là đáp ứng đầy đủ các tiêu chí về độ tin cậy và tính phù hợp cho các phân tích đã đề cập ở trên. Dữ liệu được thu thập từ tháng 01/2025 cho đến tháng 4/2025. Sau quá trình sàng lọc dữ liệu, còn lại 463 phiếu hợp lệ đáp ứng các yêu cầu nghiên cứu. Các phiếu không đạt yêu cầu bị loại bỏ do chứa thông tin không đầy đủ (bỏ trống câu trả lời) hoặc lựa chọn câu trả lời giống nhau cho tất cả các câu hỏi trong bảng khảo sát.

4. Kết quả nghiên cứu

Thống kê mô tả mẫu

Nghiên cứu được thực hiện với tổng cộng 463 người trả lời hợp lệ, bao gồm cả giảng viên lẫn sinh viên tại các trường đại học ở TPHCM. Trong đó, số lượng giảng viên và sinh viên lần lượt là 225 và 238, điều này cho thấy sự phân bố tương đối cân bằng giữa hai nhóm đối tượng chính khi thực hiện nghiên cứu. Về giới tính, nữ chiếm phần lớn trong mẫu nghiên cứu với 265 người, chiếm tỷ trọng 57,24%. Đối với độ tuổi, nhóm tuổi dưới 20 tuổi chiếm 12,96%, chủ yếu là sinh viên ở những năm đầu; các sinh viên năm cuối và giảng viên trẻ là những người nằm trong độ tuổi từ 20 đến 30, nhóm tuổi này chiếm tỷ lệ cao nhất với 208 người (chiếm 44,92%); nhóm 30-40 tuổi chiếm 19,22% và từ 40 tuổi trở lên chiếm 22,89%, những người trong hai nhóm tuổi này đa phần là giảng viên giàu kinh nghiệm. Sự đa dạng trong phân bố độ tuổi giúp nghiên cứu thu thập được quan điểm từ nhiều góc nhìn đa chiều khác nhau trong hành vi chia sẻ tri thức (*xem Phụ lục 2 online*).

Kết quả đánh giá độ tin cậy Cronbach's Alpha

Để đánh giá độ tin cậy của thang đo, cần sử dụng các tiêu chí sau đây để đánh giá: (1) Hệ số Cronbach's Alpha 0,7 (Hair & cộng sự, 2006), (2) Hệ số tương quan biến - tổng của biến quan sát 0,3 (Nunnally & Bernstein, 1994; trích bởi Nguyễn Đình Thọ, 2013). Bảng 2 cho thấy, tất cả tám thang đo đều đạt độ tin cậy; cụ thể: Hệ số Cronbach's Alpha của các thang đo đều lớn hơn 0,7 (nhỏ nhất là 0,823 và lớn nhất là 0,888). Ngoài ra, hệ số tương quan biến - tổng của mỗi

biến quan sát tại các thang đo đều lớn hơn 0,3. Như vậy, các biến quan sát của tám thang đo đã đạt độ tin cậy, tất cả sẽ được sử dụng để thực hiện phân tích nhân tố khám phá.

Bảng 1. Kết quả Cronbach’s Alpha

Thang đo	Ký hiệu	Số biến quan sát	Cronbach’s Alpha
Sự tin tưởng	STT	5	0,843
Tương tác xã hội	TTXH	4	0,877
Truyền cảm hứng	TCH	4	0,823
Quan tâm cá nhân	QTCN	4	0,861
Hệ thống thông tin	HTTT	4	0,851
Phần thưởng	PT	5	0,864
Văn hoá tổ chức	VHTC	5	0,888
Chia sẻ tri thức	KS	4	0,824

Kết quả phân tích nhân tố khám phá EFA

Có 31 biến quan sát thuộc về các nhân tố tác động đến hành vi chia sẻ tri thức được đưa vào phân tích nhân tố khám phá. Kết quả phân tích EFA (xem Phụ lục 3 online) cho thấy, hệ số KMO là 0,792 (>0,5), điều này đồng nghĩa với việc phân tích nhân tố là thích hợp và dữ liệu phù hợp cho việc phân tích nhân tố; kết quả kiểm định Bartlett’s Test (Sig. = 0,000 < 0,05) là đạt yêu cầu, các biến có tương quan với nhau. Tổng phương sai trích là 69,693% (>50%) – đạt yêu cầu; từ 31 biến quan sát đã có 7 nhân tố được rút trích sau khi tiến hành phân tích nhân tố khám phá, và 7 nhân tố này lấy được 69,693% phương sai của 31 biến quan sát (theo Nguyễn Đình Thọ, 2013).

Kết quả phân tích hồi quy

Các biến độc lập có mức tương quan tuyến tính trung bình với biến phụ thuộc Chia sẻ tri thức khi có Pearson Correlation [0,4;0,6) (Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2013). Hệ số Sig. của mỗi biến độc lập đối với biến phụ thuộc đều dưới 0,05 cho thấy mối tương quan tuyến tính giữa chúng rất chặt chẽ (xem Phụ lục 4 online).

Theo Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008), hệ số d [1;3] sẽ không có hiện

tượng tự tương quan giữa các phần dư. Trong nghiên cứu này, các phần dư không tự tương quan với nhau bởi vì hệ số $d = 2,014$, đã nằm trong khoảng [1;3]. Kết quả hồi quy cũng cho thấy, các phần dư phân tán ngẫu nhiên quanh trục 0 trong một phạm vi không đối (đồ thị phân tán của phần dư đã được chuẩn hóa - Phụ lục 4); điều này có nghĩa là phương sai của phần dư không đối. Bên cạnh đó, biểu đồ P-P plot (Phụ lục 4) cho thấy, các điểm dữ liệu trong phân phối của phần dư bám sát vào đường chéo, nghĩa là giả định phân phối chuẩn của phần dư không bị vi phạm; và biểu đồ Histogram của các phần dư đã chuẩn hóa (Phụ lục 4) có dạng hình chuông, các cột dữ liệu tập trung chủ yếu trong vùng -2 đến 2 đối xứng qua trục 0, giá trị trung bình của phần dư là 1,58E-15 (gần bằng 0), độ lệch chuẩn là 0,992 (gần bằng 1), tất cả hàm ý rằng, phân phối phần dư xấp xỉ chuẩn. Ngoài ra, R^2 hiệu chỉnh = 0,619 nghĩa là mô hình hồi quy tuyến tính này phù hợp; Sự tin tưởng, Tương tác xã hội, Truyền cảm hứng, Quan tâm cá nhân, Hệ thống thông tin, Phần thưởng và Văn hoá tổ chức giải thích được 61,9% sự thay đổi của hành vi Chia sẻ tri thức tại các trường đại học TPHCM, phần còn lại sẽ do sai số cũng như các nhân tố khác giải thích.

Bảng 2. Các thông số của Coefficients

Mô hình	Hệ số chưa chuẩn hóa		Hệ số chuẩn hóa	t	Sig.	Thống kê đa cộng tuyến	
	B	Sai số chuẩn	Beta			Tolerance	VIF
Hằng số	-1,427	0,191		-7,478	0,000		
STT	0,224	0,037	0,198	6,082	0,000	0,776	1,289
TTXH	0,139	0,033	0,145	4,189	0,000	0,686	1,458
TCH	0,205	0,028	0,223	7,296	0,000	0,883	1,132
QTCN	0,266	0,034	0,268	7,838	0,000	0,705	1,418
HTTT	0,144	0,028	0,158	5,086	0,000	0,853	1,172
PT	0,217	0,041	0,194	5,332	0,000	0,625	1,599
VHTC	0,211	0,033	0,227	6,377	0,000	0,653	1,533

Biến phụ thuộc: ChiaSeTriThuc

Theo Nguyễn Đình Thọ (2013), khi $VIF < 2$ và $Tolerance > 0,5$ thì không xảy ra hiện tượng đa cộng tuyến. Bảng 2 cho thấy, từng biến độc lập đều có $VIF < 2$ và $Tolerance > 0,5$, như vậy không có hiện tượng đa cộng tuyến. Bên cạnh đó, có ý nghĩa thống kê về việc Sự tin tưởng, Tương tác xã hội, Truyền cảm hứng, Quan tâm cá nhân, Hệ thống thông tin, Phần thưởng và Văn hoá tổ chức ảnh hưởng đến Chia sẻ tri thức (giá trị Sig. của kiểm định t với các biến độc lập đều nhỏ hơn 0,05). Trong bảy yếu tố tác động đến hành vi chia sẻ tri thức tại các trường đại học TP.HCM thì thứ tự tác động của các yếu tố trên giảm dần như sau: Quan tâm cá nhân ($\beta = 0,268$), Văn hoá tổ chức ($\beta = 0,227$), Truyền cảm hứng ($\beta = 0,223$), Sự tin tưởng ($\beta = 0,198$), Phần thưởng ($\beta = 0,194$), Hệ thống thông tin ($\beta = 0,158$) và Tương tác xã hội ($\beta = 0,145$).

Thảo luận kết quả nghiên cứu

Giả thuyết H1 được chấp nhận, điều này có nghĩa là Sự tin tưởng tác động trực tiếp và cùng chiều đến hành vi chia sẻ tri thức, kết quả này tương tự với nghiên cứu của Zamiri và Esmaeili (2024), Muliadi và cộng sự (2024), Shahzad và cộng sự (2024). Khi mỗi thành viên – trong bối cảnh này là giảng viên và sinh viên – tin tưởng vào người khác, họ sẽ cảm thấy, an toàn hơn và sẵn sàng chia sẻ tri thức với người khác. Sự an toàn này chính là an toàn về mặt tâm lý và

đây là yếu tố quan trọng giúp xoá bỏ những yếu tố cản trở tiềm ẩn đối với việc chia sẻ tri thức như sợ mất đi lợi thế của cá nhân, sợ các đánh giá tiêu cực khi chia sẻ,... Chính sự tin tưởng này, sẽ góp phần tạo ra một môi trường học tập cũng như làm việc lành mạnh nơi mà các thành viên tích cực tham gia vào quá trình chia sẻ tri thức, để từ đó có thể nâng cao hiệu quả học tập cũng như công việc không chỉ cho bản thân mà còn cho người khác.

Giả thuyết H2 được chấp nhận, như vậy Tương tác xã hội có ảnh hưởng cùng chiều và trực tiếp đến chia sẻ tri thức tại các trường đại học TP.HCM. Điều này nhấn mạnh rằng để thúc đẩy chia sẻ tri thức trong môi trường giáo dục đặc biệt là giáo dục đại học, không thể thiếu sự giao tiếp cũng như mối quan hệ giữa các cá nhân. Kết quả nghiên cứu này phù hợp với nghiên cứu của Hosseini và cộng sự (2025), Al-Zoubi và cộng sự (2025), Muliadi và cộng sự (2024), Cao và cộng sự (2024), Deimel và cộng sự (2024). Khi giảng viên và sinh viên có cơ hội tham gia vào các hoạt động tương tác xã hội, dù hoạt động đó là chính thức (hội thảo, nhóm nghiên cứu,...) hay không chính thức; thì họ dễ dàng thực hiện việc chia sẻ tri thức hơn. Bên cạnh đó, nhờ Tương tác xã hội, một mạng lưới xã hội vững chắc và đa dạng được tạo ra trong tổ chức; và điều này là tiền đề cũng như là chất xúc tác để thúc đẩy quá trình đóng góp cũng

như tham gia tích cực của các thành viên trong cộng đồng chia sẻ tri thức.

Giả thuyết H3 được chấp nhận cho thấy, Truyền cảm hứng tác động cùng chiều đến hành vi chia sẻ tri thức, điều này đã được thể hiện thông qua nghiên cứu của Hoang và Le (2025), Tuyen và cộng sự (2025), Arshad và cộng sự (2024), khorsandi và cộng sự (2024), Herlina và cộng sự (2024), Xia và Wai Li (2024), Al-Husseini và cộng sự (2021). Trong môi trường giáo dục đại học, việc người lãnh đạo khơi dậy được niềm cảm hứng và sự tham gia tích cực của cấp dưới là một yếu tố quan trọng để hình thành nên văn hoá chia sẻ tri thức, nâng cao khả năng chia sẻ tri thức và góp phần vào sự phát triển chung của tổ chức. Khi các cá nhân được truyền cảm hứng từ người lãnh đạo, không những họ có động lực để thực hiện các mục tiêu cá nhân; mà còn có thể bỏ qua lợi ích riêng của mình, chia sẻ kinh nghiệm, kiến thức chuyên môn nhằm hỗ trợ các thành viên cũng như nâng cao năng lực chung cho cả tổ chức.

Giả thuyết H4 được chấp nhận, đồng nghĩa rằng Quan tâm cá nhân có tác động đáng kể và cùng chiều đến việc chia sẻ tri thức tại các trường đại học TPHCM. Điều này đã được chứng minh thông qua các nghiên cứu của Afshari và cộng sự (2024), Alzoraiki và cộng sự (2024), Rusindiyanto và cộng sự (2024), Herlina và cộng sự (2024), Sulaeman và cộng sự (2024), Wang và cộng sự (2024), Al-Husseini và cộng sự (2021). Một người lãnh đạo biết lắng nghe nhu cầu của cấp dưới và hỗ trợ họ nhiệt tình, sẽ làm cho nhân viên có động lực để thực hiện các mục tiêu của tổ chức thông qua hoạt động chia sẻ tri thức. Và sự quan tâm này cũng là cách thức để các nhà lãnh đạo có thể thúc đẩy cấp dưới nhận ra được năng lực của họ, từ đó nâng cao hiệu quả chia sẻ tri thức.

Giả thuyết H5 được chấp nhận cho thấy, Hệ thống thông tin tác động trực tiếp và cùng chiều đến hành vi chia sẻ tri thức. Mối quan hệ này đã được thể hiện ở các nghiên cứu trước như Cruz-Cárdenas và cộng sự (2025), Jarillkapovich và cộng sự (2025), Ait Oufkir (2024), Kumar và

cộng sự (2024), Odeh (2024), Yumhi và cộng sự (2024). Một cơ sở giáo dục đầu tư đầy đủ cho hệ thống công nghệ thông tin như diễn đàn trực tuyến, nền tảng quản lý tri thức,... sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho việc chia sẻ tri thức của các thành viên trong tổ chức này. Nhờ hệ thống thông tin mà mỗi thành viên có thể lưu trữ cũng như truy cập các tri thức một cách dễ dàng và việc trao đổi, tương tác được thực hiện qua không gian ảo mà không gặp trở ngại về mặt không gian, thời gian.

Giả thuyết H6 được chấp nhận, điều này có nghĩa là Phần thưởng tác động cùng chiều đến hành vi chia sẻ tri thức. Nghiên cứu của Kaushal và Nyoni (2025), Al Hawamdeh và Al-Edenat (2024), Budur và cộng sự (2024), Malik và cộng sự (2024), Muniz Jr và cộng sự (2024), Venketsamy và Lew (2024) cũng đã xác nhận điều này. Khi tổ chức công nhận nỗ lực của một cá nhân thông qua phần thưởng thì họ sẽ cảm nhận được sự công nhận của tổ chức cho các nỗ lực của mình; từ đó, họ sẽ mong muốn cống hiến nhiều hơn cho tổ chức thông qua việc tăng cường chia sẻ tri thức. Bên cạnh đó, khi những nỗ lực, đóng góp và chia sẻ được ghi nhận, các thành viên trong môi trường giáo dục sẽ cảm thấy được đánh giá tốt; thông qua đó, họ sẽ sẵn lòng chia sẻ nhiều hơn nữa.

Giả thuyết H7 được chấp nhận, hàm ý rằng Văn hoá tổ chức ảnh hưởng đáng kể và cùng chiều đến việc chia sẻ tri thức. Kết quả nghiên cứu này tương đồng với nghiên cứu của Zahedi và cộng sự (2024), Devi (2024), Khatoon và cộng sự (2024), Zhang và cộng sự (2024). Một tổ chức có văn hoá lành mạnh – nơi mà các thành viên năng động và tin tưởng nhau, đề cao tri thức trong tổ chức – sẽ là tiền đề vững chắc để hoạt động chia sẻ tri thức giữa các thành viên phát triển lớn mạnh trong tổ chức. Trong môi trường có nền văn hoá tích cực đó, cá nhân sẽ cảm thấy thoải mái khi chia sẻ các ý tưởng, kinh nghiệm và thậm chí là cả những sai sót; vì họ tin rằng việc chia sẻ đó sẽ được các thành viên khác đón nhận một cách tích cực và vì mục tiêu phát triển chung cho tổ chức.

5. Kết luận và hàm ý quản trị

Kết luận

Nghiên cứu này được thực hiện để đánh giá tác động của các nhân tố đến chia sẻ tri thức tại các trường đại học ở TP.HCM. Các nhân tố tác động được phân tích thông qua hai khía cạnh, cá nhân và tổ chức, thông qua đó thể hiện một bức tranh toàn diện về hoạt động chia sẻ tri thức. Các nhân tố Quan tâm cá nhân ($\beta = 0,268$), Văn hóa tổ chức ($\beta = 0,227$) và Truyền cảm hứng ($\beta = 0,223$) có tác động lớn nhất đến mức độ chia sẻ tri thức giữa các thành viên trong tổ chức. Điều này cho thấy, tầm quan trọng của môi trường làm việc, thể hiện qua cảm nhận văn hóa và vai trò người lãnh đạo đối với ý định và hành vi của các cá nhân. Các yếu tố này đánh vào giá trị cốt lõi và sự phát triển toàn diện của mỗi thành viên, qua đó hướng họ đến việc thực hiện các hành vi mang tính đổi mới, bao gồm chia sẻ tri thức để đạt được mục tiêu và tầm nhìn chung của tổ chức. Các nhân tố cá nhân và tổ chức khác như Sự tin tưởng ($\beta = 0,223$), Phần thưởng ($\beta = 0,194$), Hệ thống thông tin ($\beta = 0,158$) và Tương tác xã hội ($\beta = 0,145$) cũng có tác động tích cực đến quá trình chia sẻ tri thức của các thành viên, thể hiện hành vi cá nhân được điều phối bởi nhiều cơ chế khác nhau từ những liên kết giữa người và người đến các chính sách hỗ trợ của tổ chức.

Trong nghiên cứu này, việc xem xét Truyền cảm hứng và Quan tâm cá nhân dưới góc độ cá nhân cho thấy, một góc nhìn toàn diện hơn khi tâm lý và thái độ của nhân viên đối với chia sẻ tri thức không chỉ được tác động bởi các đồng nghiệp khác mà còn bởi nhà lãnh đạo khi họ là người truyền cảm hứng và dẫn dắt nhân viên trong tổ chức. Việc xem xét yếu tố cá nhân dưới một góc độ đa chiều hơn có thể giúp các nhà nghiên cứu có thêm những điểm nhìn mới cho những bài viết học thuật trong tương lai. Về góc độ tổ chức, bài viết xem xét ba nhân tố: Hệ thống thông tin - Phần thưởng - Văn hóa tổ chức, đại diện cho những khía cạnh khác nhau về nguồn lực tổ chức: Công nghệ - Chính sách nhân sự - Văn hóa (Yumhi và cộng sự, 2024;

Kaushal & Nyoni, 2025; Fan & Beh, 2024). Đây cũng là một đóng góp cho cơ sở lý thuyết hiện tại khi vai trò của tổ chức đối với việc thúc đẩy chia sẻ tri thức cần được xem xét một cách toàn diện hơn. Ngoài ra, việc thực hiện nghiên cứu về chia sẻ tri thức tại các trường đại học có thể cung cấp thêm những kết quả mới trong môi trường nghiên cứu khi đa phần các bài nghiên cứu chủ yếu tập trung vào chia sẻ tri thức tại các doanh nghiệp nhưng nguồn tri thức tại trường đại học được xem là có vai trò chủ chốt đối với sự phát triển bền vững của xã hội (Sanjari & Mohammadi Soleimani, 2024). Về đóng góp cho thực tiễn, bài nghiên cứu cung cấp cho các tổ chức và các nhà hoạch định chính sách một cái nhìn toàn diện về cách thức nâng cao chia sẻ tri thức trong tổ chức, tập trung vào mối quan hệ chia sẻ giữa giảng viên và giảng viên, giữa giảng viên và sinh viên, giữa sinh viên và sinh viên trong các trường đại học.

Hàm ý quản trị

Nghiên cứu các nhân tố tác động đến hành vi chia sẻ tri thức đã cung cấp cho các tổ chức và các nhà hoạch định chính sách một cái nhìn toàn diện về cách thức nâng cao chia sẻ tri thức trong tổ chức, tập trung vào mối quan hệ chia sẻ giữa giảng viên và giảng viên, giữa giảng viên và sinh viên, giữa sinh viên và sinh viên trong các trường đại học. *Đầu tiên*, ba nhân tố Quan tâm cá nhân, Văn hóa tổ chức và Truyền cảm hứng, như đã trình bày ở phía trên, có ảnh hưởng đáng kể nhất đến hành vi chia sẻ tri thức của cá nhân trong tổ chức. Do đó, các trường đại học phải tập trung vào việc tạo lập một văn hóa đề cao tinh thần sáng tạo và hành vi đổi mới từ các thành viên. Các giảng viên và sinh viên cần được khuyến khích chia sẻ, đóng góp ý kiến, tri thức và kinh nghiệm của mình để xây dựng, phát triển chính sách hay đề xuất các giải pháp sáng tạo. Bên cạnh đó, nhà quản lý cần đầu tư nguồn lực vào việc tuyển dụng và đào tạo người lãnh đạo giỏi để có thể truyền cảm hứng và hướng dẫn các nhân viên tham gia vào quá trình chia sẻ tri thức và cống hiến để thực hiện mục tiêu và tầm nhìn của tổ chức. *Thứ hai*, ở góc độ tổ chức, bài viết xem xét ba nhân tố:

Hệ thống thông tin, Phần thưởng, Văn hóa tổ chức, đại diện cho những khía cạnh khác nhau về nguồn lực tổ chức: Công nghệ, Chính sách nhân sự, Văn hóa. Các trường đại học cần phát triển thêm các bộ phận nghiên cứu về công nghệ để đón đầu các xu hướng mới và tạo ra một nền tảng vững chắc để các thành viên có thể thực hiện chia sẻ tri thức một cách dễ dàng nhất. Một hệ thống thông tin thống nhất, các thiết bị dùng để giảng dạy hiện đại, các nền tảng chung được tích hợp trí tuệ nhân tạo là những yếu tố về công nghệ nhà quản trị cần đầu tư phát triển để hỗ trợ quá trình chia sẻ tri thức trong tổ chức. Bên cạnh đó, nhà quản lý cần chú ý triển khai các chính sách phần thưởng phù hợp với sở thích cũng như nguồn lực của tổ chức, kết hợp giữa phần thưởng vật chất và tinh thần. Thứ ba, chia sẻ tri thức là một cơ chế mang tính kết nối xã hội nên chịu ảnh hưởng của các yếu tố như Sự tin tưởng và Tương tác xã hội. Do đó, các chương trình giáo dục, đào tạo, phát triển nhân viên cũng nên được tập trung thực hiện cũng như triển khai các chính sách hướng tới xây dựng sự tin tưởng và tương tác xã hội giữa các thành viên.

Hạn chế của nghiên cứu

Nghiên cứu vẫn tồn tại những hạn chế nhất định cần phải được ghi nhận để phát triển các

nghiên cứu trong tương lai. Đầu tiên, tuy bài nghiên cứu phân tích một cách toàn diện các nhân tố ảnh hưởng đến chia sẻ tri thức dưới cả góc độ cá nhân và tổ chức nhưng vẫn chưa thể bao hàm hết tất cả những yếu tố tác động, đặc biệt là ở khía cạnh nguồn lực tổ chức. Các bài nghiên cứu trong tương lai nên tiếp tục phân tích thêm các nguồn lực khác của tổ chức như nguồn nhân lực, quy trình vận hành hay nguồn lực tài chính. Tiếp theo, nghiên cứu được thực hiện tại các trường đại học ở TP HCM với phương pháp chọn mẫu thuận tiện, do đó không thể đại diện cho các trường đại học ở Việt Nam nói riêng và các quốc gia khác trên thế giới nói chung. Nghiên cứu tương lai nên tiếp tục mở rộng ở các vị trí địa lý khác cũng như sử dụng phương pháp chọn mẫu xác suất để góp phần giải quyết hạn chế về mẫu nghiên cứu. Cuối cùng, bài nghiên cứu xem xét hành vi chia sẻ tri thức dưới góc nhìn tổng thể, bao gồm cả ba khía cạnh tương tác: giữa giảng viên-giảng viên, sinh viên-sinh viên, giảng viên-sinh viên nhưng vẫn chưa có sự so sánh giữa các khía cạnh này trong tác động của các cơ chế đến chia sẻ tri thức. Các bài viết tương lai có thể tập trung khai thác sự khác biệt giữa các mối quan hệ chia sẻ tri thức khác nhau để đưa ra các đề xuất linh hoạt hơn đối với từng mối quan hệ.

Tài liệu tham khảo

- Afshari, L., Ahmad, M. S., & Mansoor, T. (2024). How to lead responsibly toward enhanced knowledge sharing behavior and performance: implications for human resource management. *Personnel Review*, 53(4), 944-964. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2022-0869>
- Ait Ouflir, A. (2024). Enhancing organizational performance through a knowledge management system: An action research at a private business school. In S. N. Lagmiri, M. Lazaar, F. M. Amine (Eds.), *Smart Business and Technologies*. Springer. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-86698-2_39
- Al Hawamdeh, N., & Al-edenat, M. (2024). Investigating the moderating effect of humble leadership behaviour on motivational factors and knowledge-sharing intentions: evidence from Jordanian public organisations. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 54(2), 280-298. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-07-2021-0111>
- Al-Husseini, S., & Elbeltagi, I. (2018). Evaluating the effect of transformational leadership on knowledge sharing using structural equation modelling: the case of Iraqi higher education. *International Journal of Leadership in Education*, 21(4), 506-517. <https://doi.org/10.1080/13603124.2016.1142119>
- Al-Husseini, S., El Beltagi, I., & Moizer, J. (2021). Transformational leadership and innovation: The mediating role of knowledge sharing amongst higher education faculty. *International Journal of Leadership in Education*, 24(5), 670-693. <https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1588381>
- Al-Zoubi, M. O., Masa'deh, R., & Twaissi, N. M. (2025). Exploring the relationship among structured-on-the job training, mentoring, job rotation, work environment factors and tacit knowledge transfer. *VINE*

Journal of Information and Knowledge Management Systems, 55(1), 240-267. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-06-2022-0199>

- Alqudah, H., Amran, N. A., Hassan, H., Lutfi, A., Alessa, N., & Alrawad M., & Almaiah, M. A. (2023). Examining the critical factors of internal audit effectiveness from internal auditors' perspective: Moderating role of extrinsic rewards. *Heliyon*, 9(10). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20497>
- Alzoraiki, M., Ahmad, A. R., Ateeq, A., & Milhem, M. (2024, 08 July). The role of transformational leadership in enhancing school culture and teaching performance in Yemeni public schools. *Frontiers of Education*, 9. <https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1413607>
- Arshad, B., Hassan, H., & Azam, A. (2024). How does managerial coaching influence knowledge sharing in the workplace? A perspective of proactive motivation model. *Management Research Review*, 47(11), 1833-1854. <https://doi.org/10.1108/MRR-09-2023-0650>
- Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S., & Sajjad, M. (2021). Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. *Technology in Society*, 66. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101635>
- Balahurovska, I. (2024). Intangible capital of the organization as a management resource in the digital age. *Scientific Papers of Silesian University of Technology - Organization & Management*, (214), 7-19. <http://dx.doi.org/10.29119/1641-3466.2024.214.1>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Budur, T., Demirer, H., & Rashid, C. A. (2024). The effects of knowledge sharing on innovative behaviours of academicians; mediating effect of innovative organization culture and quality of work life. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 16(2), 405-426. <https://doi.org/10.1108/JARHE-08-2022-0257>
- Cao, Z., Zhu, Y., Li, G., & Qiu, L. (2024). Consequences of information feed integration on user engagement and contribution: A natural experiment in an online knowledge-sharing community. *Information Systems Research*, 35(3), 1114-1136. <https://doi.org/10.1287/isre.2022.0043>
- Capatina, A., Juarez-Varon, D., Micu, A., & Micu, A. E. (2024). Leveling up in corporate training: Unveiling the power of gamification to enhance knowledge retention, knowledge sharing, and job performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9(3). <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100530>
- Capestro, M., Rizzo, C., Klietstik, T., Peluso, A. M., & Pino, G. (2024). Enabling digital technologies adoption in industrial districts: The key role of trust and knowledge sharing. *Technological Forecasting and Social Change*, 198. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123003>
- Comrey, A. L., & Lee, H. B. (2013). *A first course in factor analysis* (2nd ed.). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781315827506>
- Cruz-Cárdenas, J., Ramos-Galarza, C., Giménez-Baldazo, M., & Palacio-Fierro, A. (2025). A review of consumer-to-consumer digital information and knowledge sharing. *Management Decision*, 63(13), 96-122. <https://doi.org/10.1108/MD-04-2024-0869>
- del Rosario, R. E., & Hsu, C. E. (2024). The underlying factors of how information sharing on Twitter could lead to fake news during times of socio-economic crisis. *Annals of Applied Sciences*, 5(1). <http://annalsofappliedsciences.com/index.php/aas/article/view/2>
- Deimel, D., Hahn-Laudenberg, K., Ziemes, J. F., & Abs, H. J. (2024). Civic education and social interactions at school as drivers of intended electoral participation: Similarities and differences in four European school systems. *Education, Citizenship and Social Justice*, 19(1), 37-57. <https://doi.org/10.1177/17461979221114549>
- Devi, N. C. (2024). Paradoxical leadership and employee creativity: knowledge sharing and hiding as mediators. *Journal of Knowledge Management*, 28(2), 312-340. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2022-0779>
- Enakrire, R. T., & Smuts, H. (2024). Trust as a determining factor in tacit knowledge sharing among academics in higher education institutions. In L. Uden, I. H. Ting (Eds.), *Proceeding of the International Conference on Knowledge Management in Organizations* (pp. 51-60). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-63269-3_4
- Fan, Z., & Beh, L.-S. (2024). Knowledge sharing among academics in higher education: A systematic literature review and future agenda. *Educational Research Review*, 42. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2023.100573>

- Haider, S. A., Akbar, A., Tehseen, S., Poulova, P., & Jaleel, F. (2022). The impact of responsible leadership on knowledge sharing behavior through the mediating role of person–organization fit and moderating role of higher educational institute culture. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(4). <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100265>
- Hair, J. F., Jr, Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2006). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson Prentice Hall. <https://www.drnishikantjha.com/papersCollection/Multivariate%20Data%20Analysis.pdf>
- He, L. (2025). Knowledge sharing behavior of nursing educators: influence of organizational culture and technological environment. *International Journal Of Knowledge Management (IJKM)*, 21(1), 1-17. <https://doi.org/10.4018/IJKM.380660>
- Herlina, M. G., Budiansyah, M. A., Janah, F. R., & Adryana, D. Q. P. (2024). Unlocking employee innovative behaviour: Exploring the power of transformational leadership and tacit knowledge sharing among Indonesian white-collar workers. *Economics and Culture*, 21(1), 29-45. <https://doi.org/10.2478/jec-2024-0003>
- Hoang, T. N., & Le, P. B. (2025). The influence of transformational leadership on knowledge sharing of teachers: the roles of knowledge-centered culture and perceived organizational support. *The Learning Organization: An International Journal*, 32(2), 328-349. <https://doi.org/10.1108/TLO-08-2023-0144>
- Hosseini, E., Foroudi, P., Ed-Dafali, S., & Salamzadeh, A. (2025). Hearing faculty members' voice: a gendered view on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 29(2), 480-511. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2024-0470>
- Jarilkapovich, M. A. (2025). Program technology for choosing an effective educational methodology based on modern pedagogical research in the educational system. *Current Research Journal of Pedagogics*, 6(02), 30-33. <https://doi.org/10.37547/pedagogics-crjp-06-02-06>
- Rusindiyanto, Judijanto, L., Siahaan, F. S., Naim, S., & Diawati, P. (2024). Improving the performance of worker in the e-commerce: Industry through leadership role, creativity and learning culture. *Revista De Gestão - RGSA*, 18(5). <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n5-095>
- Kaushal, S., & Nyoni, A. M. (2025). Why do rewards fail to motivate knowledge sharing behavior among employees?. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 55(1), 34-55. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-06-2022-0202>
- Khatoon, A., Rehman, S. U., Islam, T., & Ashraf, Y. (2024). Knowledge sharing through empowering leadership: The roles of psychological empowerment and learning goal orientation. *Global Knowledge, Memory and Communication*, 73(4/5), 682-697. <https://doi.org/10.1108/GKMC-08-2022-0194>
- Kmiecziak, R. (2021). Trust, knowledge sharing, and innovative work behavior: empirical evidence from Poland. *European Journal of Innovation Management*, 24(5), 1832-1859. <https://doi.org/10.1108/EJIM-04-2020-0134>
- Kucharska, W., & Rebelo, T. (2022). Transformational leadership for researcher's innovativeness in the context of tacit knowledge and change adaptability. *International Journal of Leadership in Education*, 28(6), 1211-1232. <https://doi.org/10.1080/13603124.2022.2068189>
- Kumar, M., Mamgain, P., Pasumarti, S. S., & Singh, P. K. (2024). Organizational IT support and knowledge sharing behaviour affecting service innovation performance: empirical evidence from the hospitality industry. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 54(2), 256-279. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-07-2021-0124>
- Liao, T. H. (2017). Developing an antecedent model of knowledge sharing intention in virtual communities. *Universal Access in the Information Society*, 16, 215-224. <https://doi.org/10.1007/s10209-016-0452-5>
- Malik, A., Nguyen, M., Budhwar, P., Chowdhury, S., & Gugnani, R. (2024). Leveraging high-performance HRM practices and knowledge sharing for managing technological and social change in emerging market healthcare providers. *Technological Forecasting and Social Change*, 205. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123463>

- Mirzaee, S., & Ghaffari, A. (2018). Investigating the impact of information systems on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 22(3), 501-520. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2017-0371>
- Khorsandi, H., Mohsenibeigzadeh, M., Tashakkori, A., Kazemi, B., Khorashadi Moghaddam, P., & Ahmadirad, Z. (2024). Driving Innovation in Education: The Role of Transformational Leadership and Knowledge Sharing Strategies. *Current Opinion*, 4(2), 505-515. <https://doi.org/10.52845/currentopinion.v4i2.291>
- Muliadi, M., Muhammadiyah, M., Amin, K. F., Kaharuddin, K., Junaidi, J., Pratiwi, B. I., & Fitriani, F. (2024). The information sharing among students on social media: The role of social capital and trust. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 54(4), 823-840. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-12-2021-0285>
- Muniz Jr, J., Ribeiro, V. B., Wintersberger, D., & Carvalho, C. P. (2024). Worker knowledge sharing in the Brazilian glass sector. *Knowledge Management Research & Practice*, 22(5), 431-445. <https://doi.org/10.1080/14778238.2024.2326550>
- Nawaz, M. A., Qaisar, N., Arif, M., & Kanwal, S. (2024). Factors affecting the students' knowledge sharing through social media technologies: A structural equation modeling approach. *Information Development*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/02666669241254055>
- Odeh, A.-H. A. (2024). The mediation role of organizational memory between knowledge sharing systems and the competitive intelligence. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 102(10), 4396-4405. <https://www.jatit.org/volumes/Vol102No10/16Vol102No10.pdf>
- Raza, S. A., Abidi, M., Arsalan, G. M., Shairf, A., & Qureshi, M. A. (2018). The impact of student attitude, trust, subjective norms, motivation and rewards on knowledge sharing attitudes among university students. *International Journal of Knowledge and Learning*, 12(4), 287-304. <https://doi.org/10.1504/IJKL.2018.095955>
- Sanjari, S., & Mohammadi Soleimani, M. R. (2024). Validation of the knowledge sharing behavior scale among nursing and midwifery faculty members in Iran: Psychometric properties and cross-cultural adaptation. *Middle East J Rehabil Health Stud*, 11(1). <https://doi.org/10.5812/mejrh-134886>
- Saragih, L., Nurhayati, M., Salim, N., & Chan, S. (2023). An hierarchical latent variable model of synergistic transformational leadership using Pls-Sem and its impact on knowledge sharing and sustainability organization performance in private universities. *Quality-Access to Success*, 24(193), 360-369. <https://doi.org/10.47750/QAS/24.193.41>
- Shadmanfar, M. H., & Makvandi, F. (2024). Identifying barriers and facilitators of organizational knowledge sharing. *International Journal of Innovation in Management, Economics and Social Sciences*, 4(2), 23-43. <https://doi.org/10.59615/ijimes.4.2.23>
- Shahzad, F., Chilba, S., & Arslan, A. (2024). Tacit knowledge exchange among senior management educators: A qualitative study. *The International Journal of Management Education*, 22(2). <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2024.100973>
- Soomro, M. A., Arif, M., & Asim, M. (2024). Factors affecting social technologies driven knowledge sharing among Pakistani university librarians and its impact on library service innovation. *Information Development*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/02666669241286824>
- Sulaeman, M. M., Haryono, T., Sunaryo, S., Hendarsjah, H., Riani, A. L., & Wahyuni, S. (2024). Transformational leadership, perceived organizational support sharing, organizational commitment and employee performance: The role of religiosity. *Revista De Gestão - RGSA*, 18(4), 1-27. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n4-112>
- Sulehri, I. G., Rafiq, M., & Arshad, A. (2024). Effects of organizational factors on knowledge sharing: A systematic review of empirical studies. *Journal of Information Management and Practices*, 4(1), 22-56. https://www.researchgate.net/publication/381954102_Effects_of_Organizational_Factors_on_Knowledge_Sharing_A_Systematic_Review_of_Empirical_Studies
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., & Ullman, J. B. (2007). *Using multivariate statistics* (7th ed.). Pearson. <https://www.pearsonhighered.com/assets/preface/0/1/3/4/0134790545.pdf>
- Nguyễn Đình Thọ (2013). *Phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh - Thiết kế và thực hiện*. TP.HCM: NXB Lao động - Xã hội. <https://library.giadinh.edu.vn/handle/GDU/1049>
- Hoàng Trọng, Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008). *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS (Tập 1)*. TP.HCM: NXB Hồng Đức. <http://digital.lib.ueh.edu.vn/handle/UEH/61680>

- Hoàng Trọng, Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2013). *Thống kê ứng dụng trong kinh tế - xã hội*. TPHCM: NXB Lao động - Xã hội. <http://thuvien.due.udn.vn:8080/dspace/handle/TVDHKT/851>
- Tsekouras, D., Vlachopoulos, D., & Bode, T. (2023). Educational experience through the lens of blended learning: A conjoint analysis of student and teacher preferences. *Proceedings of the 2023 AIS SIGED International Conference on Information Systems Education and Research*. Association for Information Systems. <https://aisel.aisnet.org/siged2023/4>
- Tuyen, N. T., Le, N. L., & Phong, L. B. (2025). Influences of transformational and inclusive leadership on knowledge sharing behaviors of employees in Vietnamese SMEs. *Journal of International Business and Management*, 8(3), 01-13. <https://doi.org/10.37227/JIBM-2025-01-7032>
- Venketsamy, A., & Lew, C. (2024). Intrinsic and extrinsic reward synergies for innovative work behavior among South African knowledge workers. *Personnel Review*, 53(1), 1-17. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2021-0108>
- Wang, M., Jiang, X., Chen, N., & Zhou, N. (2024). Delving into the link between employee proactivity and knowledge sharing: A multilevel mediated moderation investigation. *Acta Psychologica*, 246. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104282>
- Wang, P. (2023). Effects of different educational interaction modes on students' independent online learning ability. *International Journal of Emerging Technologies in Learning*, 18(18), 76-87. <https://doi.org/10.3991/ijet.v18i18.42531>
- Xia, W., & Wai Li, L. M. (2024). When and how to share? The role of inspiration. *The Journal of Social Psychology*, 164(3), 336-350. <https://doi.org/10.1080/00224545.2022.2080038>
- Yumhi, Y., Dharmawan, D., Febrian, W. D., & Sutisna, A. J., & Syahribulan (2024). Application of rapid application development method in designing a knowledge management system to improve employee performance in national construction company. *Jurnal Informasi Dan Teknologi*, 6(1), 155-160. <https://doi.org/10.60083/jidt.v6i1.491>
- Zahedi, M., Akhavan, P., & Naghdi Khanachah, S. (2024). Evaluation of knowledge sharing and its role in organisational innovation using structural equation modelling: A case study of Civil Aviation Organisation. *Technology Analysis & Strategic Management*, 36(4), 692-706. <https://doi.org/10.1080/09537325.2022.2051475>
- Zamiri, M., & Esmaeili, A. (2024). Methods and technologies for supporting knowledge sharing within learning communities: A systematic literature review. *Administrative Sciences*, 14(1). <https://doi.org/10.3390/admsci14010017>
- Zhang, G., Zhang, X., & Wang, Y. (2024). Perceived insider status and employees' innovative behavior: The role of knowledge sharing and organizational innovation climate. *European Journal of Innovation Management*, 27(2), 589-607. <https://doi.org/10.1108/EJIM-03-2022-0123>