



## Lãnh đạo chuyển đổi, năng lực đổi mới và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp

BÙI QUANG HÙNG<sup>a,\*</sup>, TRỊNH THÙY ANH<sup>a</sup>, NGUYỄN NGỌC THÔNG<sup>b</sup>

<sup>a</sup> Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh

<sup>b</sup> Trường Đại học Mở TP. Hồ Chí Minh

THÔNG TIN	TÓM TẮT
<p>Ngày nhận: 14/01/2023 Ngày nhận lại: 18/02/2023 Duyệt đăng: 18/02/2023</p> <p><b>Mã phân loại JEL:</b> O32; Q55; L25.</p> <p><b>Từ khóa:</b> Lãnh đạo chuyển đổi; Năng lực đổi mới; Hiệu quả hoạt động doanh nghiệp.</p> <p><b>Keywords:</b> Transformational leadership; Innovation capacity; Firm performance.</p>	<p>Bài báo này trình bày những kết quả của nghiên cứu về tác động của lãnh đạo chuyển đổi đến năng lực đổi mới và hiệu quả hoạt động doanh nghiệp. Mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) và phân tích tập mờ áp dụng trong phân tích so sánh (fsQCA) là các phương pháp nghiên cứu được sử dụng trong bài viết này. Có 212 giám đốc và lãnh đạo cấp cao của các công ty sản xuất và dịch vụ từ TP. Hồ Chí Minh, Đồng Nai, Bình Dương đã trả lời bảng câu hỏi khảo sát. Nghiên cứu cho thấy lãnh đạo chuyển đổi có ảnh hưởng tích cực đến năng lực đổi mới và hiệu quả hoạt động doanh nghiệp. Ngoài ra, kết quả fsQCA chứng minh rằng sự kết hợp của các thành phần năng lực đổi mới tạo ra các điều kiện cần thiết cho sự tồn tại của hiệu quả hoạt động doanh nghiệp.</p> <p><b>Abstract</b></p> <p>This paper presents the results of research on the impact of transformational leadership on innovation capacity and firm performance. Structural equation modeling (SEM) and fuzzy set comparative analysis (fsQCA) are employed as the research methods in this paper. A sample including 212 directors and senior leaders of manufacturing and service companies from Ho Chi Minh City, Dong Nai, Binh Duong responded to the survey questionnaire. Research result shows that transformational leadership has a positive effect on a firm's innovation capacity and firm performance. In addition, fsQCA results demonstrate that the combination of innovation competence</p>

\* Tác giả liên hệ.

Email: bqhung@ueh.edu.vn (Bùi Quang Hùng), thuyanh@ueh.edu.vn (Trịnh Thùy Anh), thong.nn@ou.edu.vn (Nguyễn Ngọc Thông).  
Trích dẫn bài viết: Bùi Quang Hùng, Trịnh Thùy Anh, & Nguyễn Ngọc Thông. (2023). Lãnh đạo chuyển đổi, năng lực đổi mới và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh Châu Á*, 34(1), 102–117.

components creates the necessary conditions for the existence of firm performance.

## 1. Giới thiệu

Hiệu quả hoạt động doanh nghiệp thu hút sự chú ý từ nhiều ngành nghề và lĩnh vực khác nhau. Nhiều nghiên cứu đã tìm ra các yếu tố khác nhau ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động doanh nghiệp, đó là: Định hướng kinh doanh (Wales và cộng sự, 2013; Alegre & Chiva, 2013), công nghệ thông tin (Chae và cộng sự, 2014), chiến lược (Guo & Cao, 2012). Phong cách lãnh đạo và năng lực đổi mới có tác động đến hiệu quả kinh doanh (Kafetzopoulos & Psoma, 2012; Samad, 2012; Yıldız và cộng sự, 2014; Saunila và cộng sự, 2014; Nham và cộng sự, 2015; Para-González và cộng sự, 2018; Alrowwad và cộng sự, 2020; Suwanto và cộng sự, 2022). Năng lực đổi mới của công ty ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động thông qua những tác động đến vị thế thị trường, nhân viên và tình hình tài chính (Alegre & Chiva, 2013). Sự thay đổi về nhu cầu của khách hàng và sự phát triển công nghệ trên thị trường khiến áp lực cạnh tranh ngày càng gay gắt (Kafetzopoulos & Psomas, 2012). Các doanh nghiệp không có năng lực đổi mới sẽ phải đối mặt với vấn đề giảm hiệu suất (Chae và cộng sự, 2014).

Lãnh đạo chuyển đổi tác động đến hiệu quả hoạt động doanh nghiệp (Peterson và cộng sự, 2009; Para-González và cộng sự, 2018; Alrowwad và cộng sự, 2020; Suwanto và cộng sự, 2022). Lãnh đạo chuyển đổi có mối quan hệ với sự đổi mới (Gumusluoglu & Ilsev, 2009; Samad, 2012; Lopez-Cabrales và cộng sự, 2016; Waruwu và cộng sự, 2020). Lãnh đạo chuyển đổi có tác động đến kết quả đổi mới (Yıldız và cộng sự, 2014; Sattayaraksa, 2015). Tuy vậy, chưa có nghiên cứu nào đề cập đến tác động của lãnh đạo chuyển đổi và năng lực đổi mới, đặc biệt là xem xét đầy đủ các thành tố của năng lực đổi mới, bao gồm: Năng lực cảm nhận, kết nối, học hỏi, kết hợp. Mặt khác, các nghiên cứu đánh giá tác động của lãnh đạo chuyển đổi đến hiệu quả kinh doanh có xem xét đến ảnh hưởng của sự đổi mới chưa được thực hiện nhiều, đặc biệt chưa xem xét đầy đủ các thành tố năng lực đổi mới.

Nghiên cứu này thực hiện nhằm đánh giá tác động của lãnh đạo chuyển đổi đến năng lực đổi mới và hiệu quả hoạt động doanh nghiệp. Trên cơ sở tiếp cận 212 lãnh đạo cấp cao của các công ty sản xuất và dịch vụ từ: TP.HCM, Đồng Nai, và Bình Dương; nghiên cứu sử dụng mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) và phân tích tập mờ áp dụng trong phân tích so sánh (fsQCA) để kiểm định các mối quan hệ nhân quả phức tạp giữa năng lực đổi mới đa chiều và hiệu quả hoạt động doanh nghiệp liên quan đến khả năng lãnh đạo – đây cũng được xem là một điểm mới trong nghiên cứu này. Từ kết quả fsQCA đã chứng minh rằng sự kết hợp của các thành phần năng lực đổi mới tạo ra các điều kiện cần thiết cho sự tồn tại của hiệu quả hoạt động doanh nghiệp ở khu vực kinh tế tam giác chiến lược TP.HCM, Đồng Nai, và Bình Dương.

## 2. Cơ sở lý thuyết

### 2.1. Lý thuyết nền

Lợi thế cạnh tranh là đòn bẩy mà một doanh nghiệp có được so với các đối thủ cạnh tranh và có thể được định lượng bằng khả năng cung cấp cho khách hàng các giá trị hiếm có, độc nhất và không thể bắt chước của công ty (Eisenhardt & Martin, 2000). Theo lý thuyết quan điểm dựa trên nguồn lực, các nghiên cứu nhấn mạnh nhu cầu nguồn lực phải có các đặc điểm trên để giúp các tổ chức nâng cao lợi thế cạnh tranh. Hooley và cộng sự (1998) phân loại tài nguyên thành hai loại: (1) Tài sản (hữu hình và vô hình); và (2) năng lực (cá nhân, nhóm và tổ chức). Năng lực cá nhân để đổi mới và lãnh đạo hướng đến hiệu quả hoạt động tổ chức được gọi là nguồn lực trong nghiên cứu này.

Phong cách lãnh đạo là một chủ đề đã được nghiên cứu và có nhiều quan điểm khác nhau. Senior và Fleming (2006) đã phân loại 6 phong cách lãnh đạo như sau: (1) Định hướng nhiệm vụ; (2) định hướng nhân viên; (3) lãnh đạo độc đoán; (4) lãnh đạo dân chủ; (5) lãnh đạo giao dịch; và (6) lãnh đạo chuyển đổi. Lý thuyết lãnh đạo chuyển đổi là một căn cứ để xây dựng mô hình nghiên cứu của bài viết. Bass và Ronald (2006) đã đề xuất lý thuyết về lãnh đạo chuyển đổi như một yếu tố tạo sự thay đổi, tạo nên kết quả hoạt động doanh nghiệp.

### 2.2. Tổng quan các nghiên cứu trước

Peterson và cộng sự (2009), Garcia-Morales và cộng sự (2012), Para-González và cộng sự (2018), Alrowwad và cộng sự (2020), Suwanto và cộng sự (2022) cho thấy ảnh hưởng của lãnh đạo chuyển đổi và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Garcia-Morales và cộng sự (2012) chứng minh được tác động của lãnh đạo chuyển đổi đến hiệu quả hoạt động doanh nghiệp thông qua sự học hỏi và đổi mới, mặt khác, sự học hỏi trong tổ chức tác động đến hiệu quả hoạt động doanh nghiệp, trực tiếp và gián tiếp thông qua sự đổi mới trong doanh nghiệp, và sự đổi mới của doanh nghiệp lại tác động đến hiệu quả hoạt động. Para-González và cộng sự (2018) chứng minh lãnh đạo chuyển đổi có tác động tích cực đến hiệu quả hoạt động doanh nghiệp khi hệ thống nhân sự phù hợp, việc học hỏi và đổi mới được thúc đẩy trong tổ chức. Alrowwad và cộng sự (2020) chứng minh được sự tác động giữa lãnh đạo chuyển đổi và hiệu quả hoạt động thông qua biến nguồn lực tri thức và sự đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp. Suwanto và cộng sự (2022) chứng minh có sự tác động giữa lãnh đạo chuyển đổi và hiệu quả doanh nghiệp; tuy nhiên, cũng thấy rằng không có sự tác động giữa lãnh đạo chuyển đổi và năng lực đổi mới công việc, đồng thời lãnh đạo chuyển đổi cũng không có tác động đến hiệu quả doanh nghiệp thông qua biến năng lực đổi mới công việc.

Gumusluoglu và Ilsev (2009), Samad (2012), Lopez-Cabrales và cộng sự (2016) tìm thấy mối quan hệ của lãnh đạo chuyển đổi và sự đổi mới doanh nghiệp. Yıldız và cộng sự (2014), Sattayaraksa (2015) nghiên cứu tác động của lãnh đạo chuyển đổi đến kết quả đổi mới. Waruwu và cộng sự (2020) chứng minh có sự tác động của lãnh đạo chuyển đổi, học hỏi tổ chức và cấu trúc tổ chức đến năng lực đổi mới.

Nhiều nghiên cứu được thực hiện để phân tích các thành tố của năng lực đổi mới. Waruwu và cộng sự (2020), Alrowwad và cộng sự (2020) tìm thấy vai trò của năng lực học hỏi đối với năng lực đổi mới. Alegre và Chiva (2013) nhấn mạnh đến năng lực học hỏi của tổ chức giúp đạt được các kết quả đổi mới của doanh nghiệp. Antonio và William (2015) tìm thấy tác động của năng lực cảm nhận

đến kết quả đạt được. Chae và cộng sự (2014) tìm thấy mối quan hệ giữa năng lực của công nghệ thông tin và kết quả doanh nghiệp. Chiu và cộng sự (2013) cho thấy năng lực đổi mới của doanh nghiệp tác động đến các kết quả đạt được. Năng lực đổi mới này bao gồm năng lực cảm nhận và kết nối (Eisenhardt & Martin, 2000; Wang & Ahmed, 2007; Chiu và cộng sự, 2013), và có xem xét thêm thành tố năng lực kết hợp (Saunila và cộng sự, 2014; Lin và cộng sự, 2016). Wales và cộng sự (2013) tìm thấy mối quan hệ giữa năng lực thâm thấu, năng lực cảm nhận đến kết quả hoạt động doanh nghiệp.

Như vậy, chưa có nghiên cứu nào đề cập đến ảnh hưởng của lãnh đạo chuyển đổi đến năng lực đổi mới và hiệu quả hoạt động doanh nghiệp, đặc biệt là các thành tố của năng lực đổi mới chưa được xem xét đầy đủ, bao gồm: Năng lực cảm nhận, năng lực kết nối, năng lực học hỏi, năng lực kết hợp như trong nghiên cứu này.

### 2.3. Các khái niệm nghiên cứu

- *Lãnh đạo chuyển đổi*

Phong cách lãnh đạo chuyển đổi được thể hiện thông qua các đặc điểm của nhà lãnh đạo như: Sức thu hút, nguồn cảm hứng, động lực và sự trao quyền cá nhân (Yıldız và cộng sự, 2014; Alrowwad và cộng sự, 2020; Suwanto và cộng sự, 2022). Vai trò của nhà lãnh đạo chuyển đổi là phát triển và truyền cảm hứng cho cấp dưới có trách nhiệm hơn, sẵn sàng sáng tạo và chấp nhận thử thách trong công việc (Waruwu và cộng sự, 2020). Sattayaraksa (2015), Para-González và cộng sự (2018) cho rằng lãnh đạo chuyển đổi là một trong những yếu tố quan trọng góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức và tạo điều kiện đổi mới. Nhà lãnh đạo chuyển đổi là những người tích cực hình dung các kịch bản trong tương lai cho tổ chức, chủ yếu tham gia vào việc cải thiện sự tự tin của nhân viên bằng cách giúp họ nhận ra tiềm năng của mình, truyền đạt sứ mệnh và tầm nhìn của tổ chức tới nhân viên và gắn kết với nhân viên để xác định nhu cầu của họ và hợp tác để đáp ứng nhu cầu của họ (Yıldız và cộng sự, 2014; Sattayaraksa, 2015; Suwanto và cộng sự, 2022)

- *Năng lực đổi mới*

Trott (2008) cho rằng đổi mới sáng tạo là hành động mang lại sự thay đổi trước những người khác. Theo Para-González và cộng sự (2018), đổi mới là khả năng một tổ chức tạo ra cái gì đó mới mẻ, vượt trội so với các đối thủ cạnh tranh. Theo nghĩa rộng hơn, Waruwu và cộng sự (2020) cho rằng đổi mới không chỉ là tạo ra và nắm bắt các giá trị mới mà còn là triển khai các kỹ thuật mới trong thực tiễn kinh doanh, tổ chức nơi làm việc hoặc quan hệ bên ngoài, đồng thời cải thiện và chuyển đổi. Các công ty phải đổi mới để đáp ứng nhu cầu thị trường và thích ứng với những tiến bộ công nghệ, cho dù bằng cách phát triển sản phẩm mới hay sửa đổi mô hình kinh doanh hiện có. Theo Antonio và cộng sự (2015), các công ty sẽ có thể kéo dài tuổi thọ của một sản phẩm trên thị trường hoặc tạo ra một sản phẩm mới bằng cách thực hiện các hoạt động đổi mới. Các công ty phải duy trì khả năng đổi mới để tồn tại và phát triển (Alrowwad và cộng sự, 2020). Bên cạnh đó, một số nghiên cứu nhấn mạnh tầm quan trọng của lãnh đạo đối với đổi mới. Garcia-Morales và cộng sự (2012) xác định rằng sự sáng tạo của nhân viên có thể bị ảnh hưởng thông qua các nhà lãnh đạo của họ với các hoạt động như: Khuyến khích, hỗ trợ, giao tiếp cởi mở, nỗ lực phản hồi. Theo quan điểm này, các phương pháp lãnh đạo là cần thiết để tạo ra một môi trường làm việc giúp cải thiện khả năng đổi mới và hiệu quả kinh doanh. Khả năng đổi mới là nền tảng để duy trì lợi thế cạnh tranh (Chiu và cộng sự, 2013). Theo Lin

và cộng sự (2016), Chiu và cộng sự (2013), bốn thành phần của năng lực đổi mới là: Năng lực cảm nhận, năng lực kết hợp, năng lực kết nối mạng lưới, và năng lực học hỏi.

- *Hiệu quả hoạt động doanh nghiệp*

Hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp được coi là một khái niệm đa chiều (Garcia-Morales và cộng sự, 2012) và được coi là thước đo thành công và tăng trưởng (Alrowwad và cộng sự, 2020). Hiệu quả tài chính được coi là một phương tiện thích hợp để đánh giá hiệu quả hoạt động của công ty (Chiu và cộng sự, 2013; Suwanto và cộng sự, 2022). Lakhali và cộng sự (2006) đã đề xuất ba thành phần đo lường hiệu quả hoạt động doanh nghiệp, gồm: Tài chính, thị trường, và nhân viên. Hiệu quả tài chính thể hiện tỷ suất lợi nhuận, doanh thu, lợi tức đầu tư (Fu và cộng sự, 2008). Hiệu quả thị trường thể hiện ở mức độ công ty đạt mục tiêu kinh doanh như vị thế trong lĩnh vực kinh doanh, khách hàng trung thành và giá trị thương hiệu (Alegre & Chiva, 2013). Hiệu quả hoạt động của nhân viên là thước đo mức độ doanh nghiệp đáp ứng nhu cầu về lực lượng lao động, số lượng nhân viên cần thiết, chính sách đào tạo và đào tạo lại... (Nham và cộng sự, 2015; Saunila và cộng sự, 2014).

#### 2.4. *Xây dựng mô hình và giả thuyết nghiên cứu*

Theo Wang và Ahmed (2007), các nhà quản lý hàng đầu đóng một vai trò quan trọng để phát triển năng lực đổi mới của tổ chức. Quản lý cấp cao trao cho nhân viên sự tự do để suy nghĩ sáng tạo và khuyến khích họ thể hiện ý tưởng của mình (De Bes & Kotler, 2011). Suwanto và cộng sự (2022) kết luận rằng khi quản lý cấp cao ủng hộ đổi mới và thể hiện sự cởi mở, thì năng lực đổi mới được hình thành. Các nhà lãnh đạo chuyển đổi có tầm nhìn rõ ràng và nhấn mạnh tầm quan trọng của đổi mới giúp hình thành năng lực đổi mới trong tổ chức (Gumusluoglu & Ilsev, 2009). Những nhà lãnh đạo khuyến khích sự thay đổi sẽ tạo ra một môi trường thuận lợi cho việc phát triển năng lực đổi mới của tổ chức (Damanpour & Schneider, 2006). Các nhà lãnh đạo chuyển đổi có ảnh hưởng và có khả năng trao quyền cho nhân viên trong việc tìm kiếm hoặc tạo ra các giải pháp thay thế tối ưu. Gumusluoglu và Ilsev (2009) phát hiện ra rằng các nhà lãnh đạo chuyển đổi đã tạo ra môi trường và văn hóa đổi mới một cách tích cực thông qua việc trao quyền và hỗ trợ đổi mới. Moriano và cộng sự (2014), Yildiz và cộng sự (2014), Waruwu và cộng sự (2020) đã chỉ ra rằng lãnh đạo chuyển đổi có tác động tích cực đến việc hình thành và phát triển năng lực đổi mới sáng tạo. Alrowwad và cộng sự (2020) chứng minh được sự tác động giữa lãnh đạo chuyển đổi và kết quả hoạt động của tổ chức thông qua biến nguồn lực tri thức và đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp. Do đó, nghiên cứu này đề xuất giả thuyết sau:

*H1: Lãnh đạo chuyển đổi ảnh hưởng tích cực đến năng lực đổi mới.*

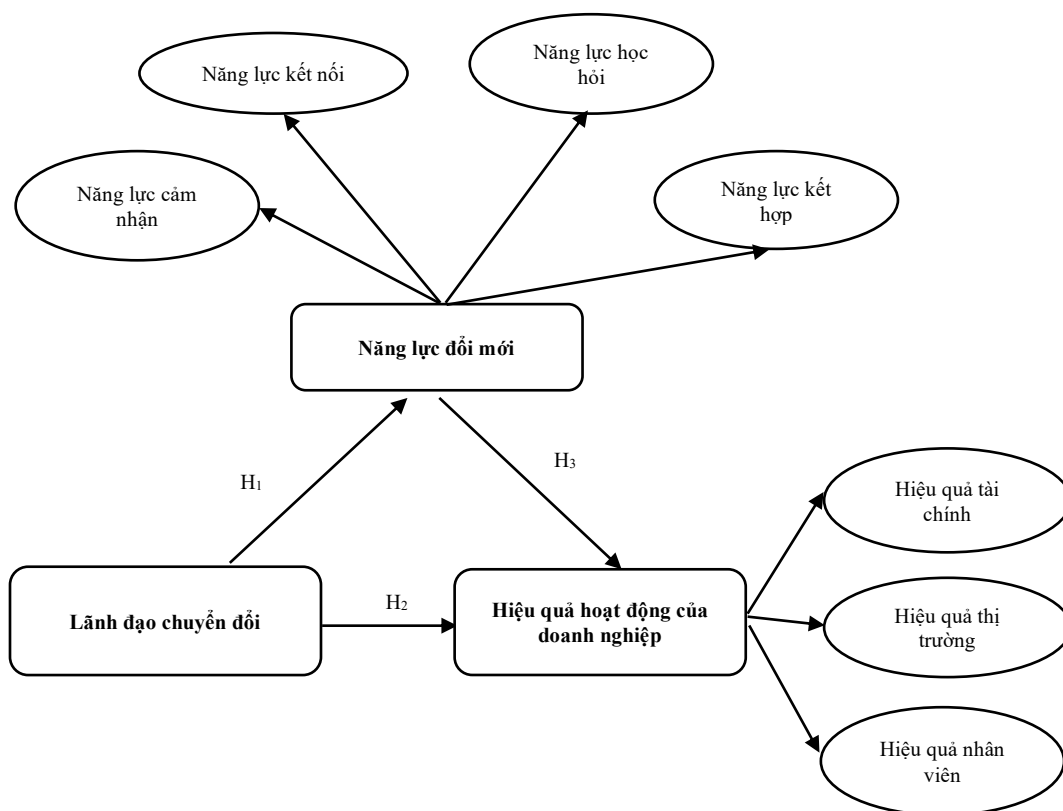
Theo Sattayaraksa (2015), lãnh đạo là yếu tố quan trọng nhất ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của tổ chức và nhân viên. Theo Garcia-Morales và cộng sự (2012), lãnh đạo chuyển đổi có liên quan đến sự hài lòng và hiệu suất của nhân viên, hiệu quả của tổ chức, doanh thu của nhân viên và sự hài lòng của khách hàng. Samad (2012), Yildiz và cộng sự (2014), Alrowwad và cộng sự (2020), Suwanto và cộng sự (2022) đều xác nhận rằng lãnh đạo chuyển đổi có tác động tích cực đến một trong những thành phần của hiệu quả hoạt động của công ty. Do đó, nghiên cứu này đề xuất giả thuyết sau:

*H2: Lãnh đạo chuyển đổi ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.*

Trong môi trường cạnh tranh toàn cầu, công nghệ đang thay đổi nhanh chóng và người tiêu dùng ngày càng đòi hỏi khắt khe hơn. Các công ty có thể cung cấp sản phẩm, dịch vụ, ý tưởng đáp ứng nhu cầu của khách hàng và việc tiếp thị sản phẩm hiệu quả hơn, nhanh hơn đối thủ cạnh tranh sẽ tạo ra lợi

thế cạnh tranh (Alegre & Chiva, 2013). Nhiều nghiên cứu đã chứng minh rằng lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp được tạo nên từ nguồn lực của tổ chức. Một trong những nguồn lực quan trọng là năng lực đổi mới (Chiu và cộng sự, 2013). Alrowwad và cộng sự (2020) đã kết luận rằng sự đổi mới có tác động tích cực đến hiệu quả hoạt động công ty. Một số tác giả đã đánh giá mối quan hệ giữa các thành phần của năng lực đổi mới và hiệu quả hoạt động doanh nghiệp (Richard và cộng sự, 2011; Nham và cộng sự, 2015). Nghiên cứu này sẽ tiếp tục xem xét mối quan hệ mở rộng giữa khả năng đổi mới và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Do đó, giả thuyết sau được đề xuất:

*H<sub>3</sub>: Năng lực đổi mới tác động tích cực đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.*



**Hình 1.** Mô hình nghiên cứu

### 3. Phương pháp nghiên cứu

#### 3.1. Thang đo

##### 3.1.1. Lãnh đạo chuyển đổi (Transformational Leadership – TraL)

Để đánh giá phong cách lãnh đạo của cấp quản lý, nghiên cứu dựa trên các thang đo của Yıldız và cộng sự (2014), Omer và cộng sự (2014), Sattayaraksa (2015), Alrowwad và cộng sự (2020), Suwanto và cộng sự (2022). Theo Yıldız và cộng sự (2014), nhà lãnh đạo chuyển đổi được định nghĩa là những

nhà lãnh đạo có tầm nhìn rõ ràng về tương lai của tổ chức, họ có thể xác định những giá trị quan trọng và cần thiết cho sự phát triển của tổ chức và khiến mọi người tin tưởng vào những điều đó. Bầu không khí cởi mở, tin cậy và hợp tác là điều mà các nhà lãnh đạo chuyển đổi chú trọng xây dựng và phát triển (Waruwu và cộng sự, 2020). Trong quá trình xử lý công việc, các nhà lãnh đạo chuyển đổi thường sẽ khuyến khích nhân viên đưa ra giải pháp của riêng họ cũng như trao quyền cho nhân viên khi cần (Sattayaraksa, 2015; Para-González và cộng sự, 2018).

### 3.1.2. Năng lực đổi mới (*Innovation Capacity – InnC*)

Tập hợp từ các nghiên cứu trước đây, năng lực đổi mới được phân thành bốn loại: Năng lực cảm nhận (*Sensing Capacity – SC*), năng lực kết hợp (*Combination Capacity – CC*), năng lực kết nối mạng lưới (*Networking Capacity – NC*), và năng lực học tập (*Learning Capacity – LC*). Năng lực cảm nhận SC đánh giá khả năng nhận thức nhu cầu đổi mới của công ty trong việc thay đổi môi trường để xác định cơ hội kinh doanh mới, tác động của thay đổi môi trường đối với khách hàng, liệu sản phẩm của công ty có đáp ứng nhu cầu của khách hàng hay không và nỗ lực đối với các chức năng sản phẩm mới và hiện có (Wales và cộng sự, 2013); thực hiện các ý tưởng cho sản phẩm mới và cải thiện kết quả hiện tại (Lopez-Cabrales và cộng sự, 2016). Năng lực kết hợp CC bao gồm các hạng mục thể hiện khả năng tìm kiếm, lựa chọn và tổng hợp dữ liệu từ nhiều nguồn khác nhau, bao gồm: Tài liệu kỹ thuật, phản hồi của khách hàng, kiến thức chuyên môn và kinh nghiệm, trong số những nguồn khác, để làm nền tảng cho sự đổi mới của công ty (Antonio & William, 2015). Lin và cộng sự (2016) cho thấy năng lực kết nối NC bao gồm các thang đo liên quan đến sự kết nối giữa các thành viên trong một tổ chức để thúc đẩy đổi mới. Trên cơ sở đó, các hạng mục tập trung vào khả năng làm việc nhóm của nhân viên, sự tham gia của người quản lý trong việc hình thành ý tưởng, sự đồng thuận của các thành viên trong quá trình đổi mới, lập kế hoạch thực hiện đổi mới. Năng lực học hỏi LC bao gồm các mục đo lường khả năng tự học của các thành viên trong tổ chức, môi trường khuyến khích trao đổi và nâng cao kiến thức cũng như tiếp thu và phân phối kiến thức (Garcia-Morales và cộng sự, 2012; Lopez-Cabrales và cộng sự, 2016; Waruwu và cộng sự, 2020; Alrowwad và cộng sự, 2020).

### 3.1.3. Hiệu quả hoạt động doanh nghiệp (*Firm Performance – FirP*)

Nghiên cứu này sử dụng nhiều biện pháp đo lường hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Trong đó, ba biến đo lường hiệu quả hoạt động đã được chọn: Hiệu quả tài chính (*Financial Performance – FP*), hiệu quả thị trường (*Market Performance – MP*), và hiệu quả hoạt động của nhân viên (*Employee Performance – EP*). Hiệu quả tài chính đề cập đến việc đạt được các mục tiêu kinh tế và mở rộng thị phần (Peterson và cộng sự, 2009). Nghiên cứu này sử dụng các chỉ số hiệu quả kinh doanh như: Thị phần, tăng trưởng doanh thu của công ty, khả năng sinh lời, và tỷ suất lợi nhuận ròng. Các thang đo này đến từ Lakhali và cộng sự (2006), Suwanto và cộng sự (2022). Hiệu quả thị trường là thước đo được sử dụng để xác định vị trí của một công ty trên thị trường (Guo & Cao, 2012; Alrowwad và cộng sự, 2020). Hiệu quả thị trường có thể định lượng được về giá trị thương hiệu, mức độ phổ biến và khả năng cạnh tranh (Yildiz và cộng sự, 2014). Hiệu quả của nhân viên thường được đo lường bởi nhiều khía cạnh liên quan đến khả năng giữ chân nhân viên giỏi, sự hài lòng của nhân viên, năng suất của nhân viên (Saunila và cộng sự, 2014).

## 3.2. Thu thập mẫu và dữ liệu

Nghiên cứu tiến hành khảo sát định lượng. Đối tượng của khảo sát là các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực sản xuất và dịch vụ tại ba nơi là: TP.HCM, tỉnh Đồng Nai, và Bình Dương. Các doanh

nghiệp nhằm đến tập trung trong các lĩnh vực: Sản xuất hàng tiêu dùng, chế biến thực phẩm, đồ uống và dịch vụ ngân hàng, bảo hiểm, y tế, giáo dục. Khảo sát được thực hiện trong khoảng thời gian từ tháng 3/2022 đến tháng 9/2022. Các khảo sát được thực hiện trong khoảng thời gian 60–90 phút thông qua trực tiếp phỏng vấn quản lý cấp cao tại doanh nghiệp.

Tổng cộng có 400 bảng hỏi được phát ra và 280 bảng hỏi được thu về. Do thiếu thông tin, 68 bảng hỏi đã bị loại; 212 bảng hỏi còn lại được sử dụng để phân tích (75,7% tổng số bảng câu hỏi). Cuối cùng, dữ liệu được thu thập từ mẫu thuận tiện gồm 212 giám đốc hoặc tổng giám đốc của các doanh nghiệp tại ba thành phố (TP.HCM, Đồng Nai, và Bình Dương).

## 4. Kết quả và hàm ý

### 4.1. Phân tích kết quả nghiên cứu

Phần lớn những người được hỏi ở độ tuổi từ 30–40 tuổi. Bảng câu hỏi có sự đại diện cân đối giữa nam và nữ. Phần lớn đều đang ở vị trí quản lý cấp cao và có nhiều năm kinh nghiệm (5–7 năm, số còn lại từ 7–10 năm). Về quy mô tổ chức, dựa trên số lượng nhân viên, 59% những người trả lời khảo sát đến từ các công ty có 1.000 nhân viên trở xuống, và khoảng 41% đến từ các công ty có 1.000 nhân viên trở lên. Khoảng 57% số người được hỏi làm việc cho doanh nghiệp có doanh thu hàng năm từ 200–500 tỷ đồng, 32% làm việc cho doanh nghiệp có doanh thu từ 500–800 tỷ đồng, và 11% làm việc cho doanh nghiệp có doanh thu hàng năm trên 800 tỷ đồng. Các công ty tham gia vào cuộc khảo sát có liên quan đến các ngành: Thực phẩm và đồ uống (49%), hàng tiêu dùng (33%), và dịch vụ (18%).

Mức độ đồng thuận giữa những người được hỏi về nội dung của lãnh đạo chuyển đổi, năng lực đổi mới và các hiệu quả hoạt động của công ty là trên mức trung bình, như thể hiện trong Bảng 1. Độ lệch chuẩn nằm trong khoảng từ 0,726–1,058, cho thấy các câu trả lời khá nhất quán. Kết quả Anova một chiều cho thấy không có sự khác biệt về giá trị trung bình của thang đo lãnh đạo chuyển đổi giữa các đối tượng (Sig 0,05) khi đo lường và đánh giá khái niệm lãnh đạo chuyển đổi giữa cấp quản lý và nhân viên. Như vậy, có thể sử dụng kết quả đo lường năng lực lãnh đạo chuyển đổi của nhà quản lý để áp dụng vào mô hình nghiên cứu mà không bị sai lệch do tự đánh giá.

Kiểm định Cronbach's Alpha được sử dụng để xác định độ tin cậy của kết quả. Bảng 1 cho thấy giá trị Alpha của các yếu tố đều lớn hơn 0,60. Phân tích thành phần chính với phép quay Promax sau đó được sử dụng để đánh giá tính hợp lệ của cấu trúc. Với sự trợ giúp của phân tích nhân tố, có thể đưa ra tổng cộng 8 nhân tố. Có 66,279 % của tổng phương sai đã được giải thích bằng giải pháp này.

**Bảng 1.****Kết quả phân tích mô tả và nhân tố**

Biến quan sát	Hệ số tải nhân tố	Trung bình	Độ lệch chuẩn	Lambda chuẩn hoá	Cronbach's Alpha	AVE	$\lambda$	
<i>Năng lực đổi mới (InnC)</i>								
	Chúng tôi thường xuyên phân tích những thay đổi của môi trường để xác định các cơ hội kinh doanh mới.	0,776	3,791	1,023	0,629	0,857	0,416	0,520
	Chúng tôi định kỳ xem xét ảnh hưởng của những thay đổi từ môi trường đối với khách hàng.	0,733	4,032	1,035	0,688			0,550
<i>Năng lực cảm nhận (SC)</i>	Chúng tôi thường xuyên xem xét các sản phẩm của mình để đảm bảo rằng chúng đáp ứng nhu cầu của khách hàng.	0,743	4,372	0,841	0,722			0,590
	Chúng tôi nỗ lực nghiên cứu các chức năng của sản phẩm.	0,729	4,072	1,008	0,726			0,660
	Chúng tôi dành nhiều thời gian để thực hiện các ý tưởng cho các sản phẩm mới và cải tiến các sản phẩm hiện có của mình.	0,721	3,895	0,988	0,715			0,610
<i>Năng lực kết hợp (CC)</i>								
	Chúng tôi phát triển các sản phẩm mới dựa trên thông tin và phản hồi của khách hàng và nhà cung cấp.	0,826	3,985	0,886	0,771	0,727	0,566	0,610
	Ý kiến/ thông tin từ chuyên gia là một trong những cơ sở để chúng tôi đổi mới.	0,815	4,012	1,057	0,652			0,590
	Kiến thức thu được từ các ấn phẩm nghiên cứu chuyên ngành đã giúp chúng tôi đổi mới.	0,722	4,286	1,001	0,716			0,660
	Kết quả từ các khóa đào tạo (do các tổ chức bên ngoài cung cấp) đã giúp chúng tôi thực hiện đổi mới một cách hiệu quả.	0,697	4,001	1,039	0,719			0,650

Biến quan sát	Hệ số tải nhân tố	Trung bình	Độ lệch chuẩn	Lambda chuẩn hoá	Cronbach's Alpha	AVE	$\lambda$	
<i>Năng lực kết nối (NC)</i>	Chúng tôi luôn khuyến khích tinh thần làm việc nhóm của nhân viên để có thể đưa ra những phương án sáng tạo.	0,629	3,682	1,029	0,521	0,782	0,578	0,670
	Các nhà quản lý tham gia vào ý tưởng và phát triển.	0,583	4,056	0,855	0,688			0,610
	Các phương pháp quản lý đổi mới luôn được thực hiện với sự hỗ trợ đầy đủ của tổ chức.	0,661	4,017	0,891	0,618			0,720
	Phương thức quản lý luôn được đổi mới theo kế hoạch.	0,625	4,152	1,022	0,626			0,710
	Nhân viên luôn đề xuất các phương án mới khi có vấn đề phát sinh.	0,617	3,955	0,997	0,637			0,660
<i>Năng lực học hỏi (LC)</i>	Mọi người được khuyến khích tạo ra những ý tưởng mới vì sáng kiến thường được khen thưởng ở đây.	0,926	3,786	1,002	0,628	0,839	0,518	0,720
	Mọi người được khuyến khích chấp nhận rủi ro trong tổ chức.	0,887	4,056	0,886	0,672			0,690
	Việc tiếp nhận, đổi chiều và chia sẻ thông tin từ bên ngoài công ty được xử lý thông qua các hệ thống và quy trình.	0,825	4,022	0,875	0,609			0,580
	Một phần công việc của tất cả nhân viên là thu thập, mang về và báo cáo thông tin về những gì đang diễn ra bên ngoài công ty.	0,687	4,176	1,073	0,625			0,610
	Nhân viên được khuyến khích học hỏi để nâng cao năng lực con người.	0,771	3,958	0,986	0,617			0,650
<i>Hiệu quả hoạt động doanh nghiệp (FirP)</i>								
<i>Hiệu quả tài chính (FP)</i>	Số tiền bán hàng của chúng tôi rất cao.	0,872	4,271	0,862	0,688	0,788	0,512	0,520
	Tỷ suất lợi nhuận của chúng tôi rất cao.	0,698	4,087	0,815	0,722			0,570

Biến quan sát	Hệ số tải nhân tố	Trung bình	Độ lệch chuẩn	Lambda chuẩn hoá	Cronbach's Alpha	AVE	$\lambda$
Doanh thu của chúng tôi rất cao.	0,665	4,022	1,018	0,771			0,560
Lợi tức đầu tư của chúng tôi rất cao.	0,591	4,106	0,986	0,652			0,590
<hr/>							
Thương hiệu của công ty chúng tôi ngày càng phát triển.	0,815	3,682	1,029	0,521	0,772	0,591	0,670
Thông tin công ty dễ dàng tìm thấy trên Internet.	0,808	4,076	0,875	0,698			0,610
<i>Hiệu quả thị trường (MP)</i>							
Thông tin về công ty được khách hàng chia sẻ trên các kênh mạng xã hội.	0,772	4,016	0,899	0,682			0,720
Năng lực cạnh tranh của công ty ngày càng mạnh mẽ.	0,697	4,102	1,022	0,625			0,710
Công ty đã có chỗ đứng ổn định trên thị trường.	0,686	3,958	0,987	0,637			0,660
<hr/>							
Công ty chúng tôi có thể giữ chân nhân viên xuất sắc.	0,926	3,786	1,002	0,628	0,785	0,558	0,620
Năng suất lao động ngày càng tăng.	0,887	4,056	0,886	0,672			0,590
<i>Hiệu quả nhân viên (EP)</i>							
Công ty chúng tôi đánh giá cao sự hài lòng của nhân viên.	0,825	4,022	0,875	0,609			0,610
Mọi thành viên trong công ty dễ dàng hợp tác với nhau.	0,687	4,176	1,073	0,625			0,600
<hr/>							
<i>Lãnh đạo chuyển đổi (TraL)</i>							
<hr/>							
Tầm nhìn của tôi phù hợp với vị trí công việc hiện tại.	0,826	4,056	0,886	0,672	0,766	0,585	0,610
Nhân viên cảm thấy tin tưởng khi làm việc với tôi	0,815	4,022	0,875	0,609			0,720
Tôi luôn khuyến khích và đánh giá cao nhân viên trong công việc.	0,722	4,176	1,073	0,625			0,710
Tôi xác định các giá trị mà tổ chức cần và luôn tuân theo các giá trị đó.	0,697	3,958	0,986	0,617			0,660

Biến quan sát	Hệ số tải nhân tố	Trung bình	Độ lệch chuẩn	Lambda chuẩn hoá	Cronbach's Alpha	AVE	$\lambda$
Tôi luôn tạo bầu không khí tin tưởng, hợp tác và gắn kết giữa các nhân viên	0,887	4,012	1,057	0,652			0,720
Cá nhân tôi khuyến khích từng nhân viên và hỗ trợ họ phát triển trong công việc.	0,825	4,286	1,001	0,716			0,690
Tôi khuyến khích nhân viên đưa ra giải pháp của riêng họ cho các vấn đề.	0,687	4,001	1,039	0,719			0,580
Tôi cho phép nhân viên tự quyết định khi cần.	0,771	3,682	1,029	0,521			0,590

Phân tích nhân tố khẳng định được thực hiện với các yếu tố năng lực đổi mới và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp, mang lại kết quả tối ưu. Các hệ số Lamda tiêu chuẩn hóa luôn lớn hơn 0,5, cho thấy giá trị hội tụ có thể chấp nhận được. Mô hình đo lường đề xuất là phù hợp và chấp nhận được.

Cronbach's Alpha và phương sai trích trung bình (AVE) được sử dụng để xác định độ tin cậy của các thang đo (Bảng 1). Sau khi thiết lập giá trị của thang đo, phân tích nhân tố khẳng định được sử dụng để xác định độ tin cậy và giá trị của từng cấu trúc trong mô hình nhân quả. Mô hình được đề xuất là chính xác, vì tất cả các biến tiềm ẩn bậc hai, như được chỉ ra bởi các giá trị Cronbach's Alpha và các hệ số AVE, tương ứng gần hoặc lớn hơn 0,7 và 0,5. Các hệ số được chuẩn hóa đều có ý nghĩa và lớn hơn 0,5, đảm bảo giá trị hội tụ trên tất cả các tham số.

Có thể phương pháp phổ biến thiên vị (Common Method Bias – CMB) dẫn đến khả năng sai lệch so với định mức. Kiểm định Harman với CFA và biến tiềm ẩn không đo được đã được sử dụng để điều tra sự khác biệt về kết quả này (Markel & Frone, 1998). Kết quả cho thấy mức độ phù hợp của mô hình một nhân tố [ $\chi^2 [102] = 1.622,57$  ( $p = 0,000$ ); GFI = 0,551; CFI = 0,572 và RMSEA = 0,159] khác xa so với mô hình đa nhân tố [ $\chi^2 [107] = 358,71$  ( $p = 0,000$ ); GFI = 0,729; CFI = 0,928 và RMSEA = 0,052]. Ngoài ra, kết quả với các biến giả tiềm ẩn cho thấy trọng số của các biến đo lường khái niệm nghiên cứu thay đổi không đáng kể theo thời gian, trọng số của các biến giả nhỏ và không có ý nghĩa thống kê ( $p > 0,05$ ). Do đó, CMB, nếu có, không ảnh hưởng đến kết quả của nghiên cứu.

Nghiên cứu này sử dụng SEM để kiểm tra giả thuyết nhằm xem xét tác động tổng thể của Năng lực lãnh đạo chuyển đổi và Năng lực đổi mới đối với hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Kết quả SEM cho thấy mô hình phù hợp với dữ liệu thị trường:  $\chi^2 = 1.367,28$  ( $p < 0,001$ ), TLI = 0,922, CFI = 0,938, và RMSEA = 0,051. Kết quả SEM cho thấy: (1) Lãnh đạo chuyển đổi có tác động tích cực đến Năng lực đổi mới; (2) lãnh đạo chuyển đổi có tác động tích cực đến Hiệu quả hoạt động doanh nghiệp; và (3) năng lực đổi mới có tác động tích cực đến Hiệu quả hoạt động doanh nghiệp.

**Bảng 2.**

## Kết quả SEM

	Hệ số			t	p-value
	B	SE	$\beta$		
Lãnh đạo chuyển đổi → Năng lực đổi mới	0,229	0,062	0,226	3,128	0,001
Lãnh đạo chuyển đổi → Hiệu quả hoạt động	0,326	0,058	0,308	3,279	0,003
Năng lực đổi mới → Hiệu quả hoạt động	0,217	0,051	0,208	3,122	0,001

Để phân tích sâu hơn mối quan hệ giữa các yếu tố, nghiên cứu sử dụng fsQCA để xem xét các mối quan hệ nhân quả phức tạp hơn giữa khả năng đổi mới và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

Năng lực cảm nhận (SC) và năng lực kết hợp (CC) là hai điều kiện đủ để xuất hiện hiệu quả hoạt động doanh nghiệp, theo kết quả của fsQCA với ngưỡng nhất quán là 0,90. Mặt khác, chỉ riêng năng lực kết nối mạng lưới (NC) không phải là điều kiện đủ để xuất hiện hiệu quả hoạt động doanh nghiệp. Năng lực kết nối phải được kết hợp với thành phần năng lực học hỏi (LC) để tạo ra các điều kiện đủ để tồn tại hiệu quả hoạt động doanh nghiệp.

**Bảng 3.**

## Kết quả kiểm định SEM

	Phạm vi	Tính nhất quán
SC + CC + NC*LC => Hiệu quả thị trường	0,991	0,703
SC + CC + NC*LC => Hiệu quả hoạt động của nhân viên	0,990	0,703
SC + CC + NC*LC => Hiệu quả tài chính	0,990	0,703

*4.2. Hàm ý quản trị*

Kết quả của fsQCA chỉ ra rằng các thành phần LC và NC của hiệu quả hoạt động doanh nghiệp là INUS (các thành phần không đầy đủ nhưng cần thiết để xuất hiện một điều kiện), có nghĩa là chúng không đủ nhưng cần thiết. Chúng ta có thể xác định tác động tổng hợp của các thành phần năng lực đổi mới đối với các thành phần của hiệu quả hoạt động doanh nghiệp bằng cách sử dụng SEM, trong khi xác định mối quan hệ nhân quả phức tạp giữa các thành phần của hiệu quả hoạt động doanh nghiệp bằng cách sử dụng fsQCA. Các phát hiện cho thấy khi điều tra mối quan hệ phức tạp giữa các biến kinh doanh, các nhà nghiên cứu nên sử dụng nhiều kỹ thuật phân tích (Richard và cộng sự, 2011).

Nghiên cứu cũng xem xét các mối liên hệ giữa lãnh đạo chuyển đổi, khả năng đổi mới, và hiệu quả hoạt động doanh nghiệp. Những phát hiện bổ sung cho lý thuyết hiện tại bằng cách chứng minh rằng tất cả các khía cạnh của năng lực đổi mới và hiệu quả hoạt động doanh nghiệp đều bị ảnh hưởng bởi lãnh đạo chuyển đổi. Điều này phù hợp với các nghiên cứu quan trọng về tác động của phong cách lãnh đạo, chẳng hạn như: Gumusluoglu và Ilsev (2009), Yıldız và cộng sự (2014), Sattayaraksa (2015).

Cụ thể, lãnh đạo chuyển đổi tác động tích cực đến tất cả các thành phần của năng lực đổi mới (bao gồm: Năng lực cảm nhận, năng lực kết hợp, năng lực kết nối mạng lưới, và năng lực học hỏi) – phát

hiện này phù hợp với nghiên cứu trước đây được thực hiện bởi Gumusluoglu và Ilsev (2009), Samad (2012), và Chae và cộng sự (2014). Lãnh đạo chuyển đổi có tác động tích cực đến tất cả các thành phần của hiệu quả hoạt động doanh nghiệp, phát hiện này phù hợp với kết quả của Yildiz và cộng sự (2014), Sattayaraksa (2015). Cuối cùng, năng lực cảm nhận, năng lực kết hợp, năng lực kết nối mạng lưới và năng lực học hỏi đều có tác động thuận lợi đến hiệu quả hoạt động doanh nghiệp. Theo kết quả fsQCA, hai điều kiện này (NC và LC) riêng lẻ không đủ để xuất hiện Hiệu quả hoạt động doanh nghiệp, nhưng khi kết hợp lại, chúng sẽ tạo ra các điều kiện thích hợp để xuất hiện Hiệu quả hoạt động doanh nghiệp. Kết quả này chứng thực nghiên cứu trước đây của Kafetzopoulos và Psomas (2012). Kết quả này cho thấy tầm quan trọng của phong cách lãnh đạo chuyển đổi, tác động đến năng lực và hiệu quả đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp. Mỗi quan hệ này ảnh hưởng trực tiếp đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp (Richard và cộng sự, 2011). Từ đó, các nhà quản lý cần nghiêm túc xem xét và lựa chọn phong cách lãnh đạo chuyển đổi để nâng cao năng lực đổi mới và hiệu quả hoạt động doanh nghiệp. Bên cạnh đó, các nhà quản lý cũng cần triển khai các hoạt động nâng cao năng lực đổi mới như: Nghiên cứu, theo dõi những thay đổi của thị trường và tiến bộ công nghệ, thiết lập và duy trì các mối quan hệ trong và ngoài tổ chức; kết nối, khuyến khích nhân viên học hỏi, chia sẻ, làm việc nhóm.

---

### Tài liệu tham khảo

- Alrowwad, A., Abualoush, S. H., & Masa'deh, R. (2020). Innovation and intellectual capital as intermediary variables among transformational leadership, transactional leadership, and organizational performance. *Journal of Management Development*, 39(2), 196–222. doi: 10.1108/JMD-02-2019-0062
- Antonio, K. W. L., & William, L. (2015). Regional innovation system, absorptive capacity and innovation performance: An empirical study. *Journal of Technological Forecasting and Social Change*, 92, 99–114.
- Alegre, J., & Chiva, R. (2013). Linking entrepreneurial orientation and firm performance: The role of organizational learning capability and innovation performance. *Journal of Small Business Management*, 51(4), 491–507.
- Bass, B. M., & Ronald, E. R. (2006). *Transformational Leadership*. Psychology Press.
- Chae, H-C., Koh, C. E., & Prybutok, V. R. (2014). Information technology capability and firm performance: Contradictory findings and their possible causes. *MIS Quarterly*, 38(1), 305–326.
- Chiu, W. H., Chi, H. R., Chang, Y. C., & Chen, M. H. (2013). Dynamic capabilities and radical innovation performance in established firms: A structural model. *Journal of Technology Analysis & Strategic Management*, 28(8), 965–978.
- Damanpour, F., & Schneider, M. (2006). Phases of the adoption of innovation in organizations: Effects of environment, organization and top managers. *British Journal of Management*, 17(3), 215–236.
- De Bes, F. T., & Kotler, P. (2011). *Winning at Innovation – The A to F Model*. Palgrave MacMillan.
- Eisenhardt, K. M., Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they?. *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121.

- Fu, Y., Li, Q., & Feng, H. (2015). Study on the comprehensive financial performance and provincial difference of travel agency industry of China - Based on catastrophe progression theory and entropy method. *Amerian Journal of Industrial and Business Management*, 5(2), 66–72.
- Garcia-Morales, V. J., Jimenez-Barrionuevo, M. M., & Gutierrez-Gutierrez, L. (2012). Transformation leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 65(7), 1040–1050.
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership and organizational innovation: The roles of internal and external support for innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 26(3), 264–277.
- Guo, Z. F., & Cao, L. (2012) An analysis of the degree of diversification and firm performance. *International Journal of Business & Finance Research*, 6(2), 53–58.
- Hooley, G. J., Broderick, A., & Moller, K. (1998). Competitive positioning and the resource-based view of the firm. *Journal of Strategic Marketing*, 6(2), 97–115.
- Kafetzopoulos, D., & Psomas, E. (2012). The impact of innovation capability on the performance of manufacturing companies: The Greek case. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 26(1), 104–130.
- Lakhal, L., Pasin, F., & Limam, M. (2006). Quality management practices and their impact on performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23(6), 625–646.
- Lin, H. Y., Su, J. Q., & Higgins, A. (2016). How dynamic capabilities affect adoption of management innovations. *Journal of Business Research*, 69(2), 862–876.
- Lopez-Cabrales, A., Bornay-Barrachina, M., & Diaz-Fernandez, M. (2016). Leadership and dynamic capabilities: The role of HR systems. *Personnel Review*, 46(2), 255–276.
- Moriano, J., Molder, F., Topa, G., & Lévy Mangin, J. (2014). The influence of transformational leadership and organizational identification on intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10, 103–119.
- Nham, T., Nguyen, N., Pham, G., & Nguyen, N. (2015). The effects of innovation on firm performance of supporting industries in Hanoi – Vietnam. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 9(2), 413–431.
- Para-González, L., Jiménez-Jiménez, D., & Martínez-Lorente, A. R. (2018). Exploring the mediating effects between transformational leadership and organizational performance. *Employee Relations*, 40(2), 412–432. doi: 10.1108/ER-10-2016-0190
- Peterson, S. J., Walumbwa, F. O., Byron, K., & Myrowitz, J. (2009). CEO positive psychological traits, transformational leadership, and firm performance in high technology start-up and established firms. *Journal of Management*, 35, 348–368 .
- Richard, C. M. Y., William, L., Esther, P. Y. T., & Antonio K. W. L. (2011). Analysis of sources of innovation, technological innovation capabilities, and performance: An empirical study of Hong Kong manufacturing industries. *Research Policy*, 40(3), 391–402.
- Samad, S. (2012). The influence of innovation and transformational leadership on organizational performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 57, 486–493.

- Sattayaraksa, T. (2015). CEO transformational leadership and the new product development process: The mediating roles of organizational learning and innovation culture. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(6), 730–749.
- Saunila, M., Pekkola, S., & Ukko, J. (2014). The relationship between innovation capability and performance the moderating effect of measurement. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(2), 234–249.
- Suwanto, S., Denok, S., & Willya, A. (2022). Effect of transformational leadership, servant leadership, and digital transformation on MSMEs performance and work innovation capabilities. *Central European Management Journal*, 30(4), 751–763.
- Trott, P. (2008). *Innovation Management and New Product Development* (4<sup>th</sup> ed.). London: Prentice Hall.
- Wales, W. J., Plarida, V., & Patel, P. C. (2013). Too much of a good thing? Absorptive capacity, firma performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation. *Strategic Management Journal*, 34(5), 622–633.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31–51.
- Waruwu, H., Asbari, M., Purwanto, A., Nugroho, Y., Fikri, M., Fauji, A., ... & Dewi, W. (2020). The role of transformational leadership, organizational learning and structure on innovation capacity: Evidence from Indonesia private schools. *Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 378–397.
- Yıldız, S., Baştürk, F., & Boz I. T. (2014). The effect of leadership and innovativeness on business performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 785–793.