

**ĐH Kinh tế TP.HCM**  
**Nguyễn Minh Tâm**

**Mối quan hệ giữa lãnh đạo ba chiều và kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Trường hợp nghiên cứu tại Việt Nam**

**Ngành: Quản trị kinh doanh. Mã số: 62 34 01 02**  
**Nghiên cứu sinh: Nguyễn Minh Tâm Khóa: 2009**  
**Người hướng dẫn khoa học: PGS.TS. Trần Kim Dung**

## MỤC LỤC

-----

CHƯƠNG I - MỞ ĐẦU .....	1
1.1. GIỚI THIỆU ĐỀ TÀI .....	1
1.2. MỤC TIÊU NGHIÊN CỨU .....	3
1.3. CÂU HỎI NGHIÊN CỨU .....	4
1.4. ĐỐI TƯỢNG VÀ PHẠM VI NGHIÊN CỨU .....	5
1.5. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU .....	5
1.6. ĐÓNG GÓP CỦA ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU .....	6
1.7. BỐ CỤC .....	7
CHƯƠNG 2 - CƠ SỞ LÝ THUYẾT .....	9
2.1. GIỚI THIỆU .....	9
2.2. LÝ THUYẾT LÃNH ĐẠO .....	9
2.2.1 CÁC ĐỊNH NGHĨA VỀ LÃNH ĐẠO .....	9
2.2.2. TỔNG QUAN CÁC LÝ THUYẾT VỀ LÃNH ĐẠO .....	11
2.3. MÔ HÌNH LÃNH ĐẠO BA CHIỀU .....	32
2.3.1 ĐẶC ĐIỂM CỦA MÔ HÌNH LÃNH ĐẠO .....	32
2.3.2 LÝ THUYẾT LÃNH ĐẠO BA CHIỀU .....	34
2.3.3 CƠ SỞ CỦA VIỆC LỰA CHỌN LÃNH ĐẠO BA CHIỀU .....	38
2.3.3.1 BỐI CẢNH THỰC TIỄN .....	38
2.3.3.2 BỐI CẢNH LÝ THUYẾT .....	41
2.4. KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG CỦA DOANH NGHIỆP (Firm Performance) .....	43
2.4.1 ĐỊNH NGHĨA KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG DOANH NGHIỆP .....	43
2.4.2. YÊU CẦU ĐỐI VỚI CÁC CHỈ TIÊU ĐO LƯỜNG KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG DOANH NGHIỆP .....	45
2.4.3 CÁC CHỈ TIÊU TRONG ĐO LƯỜNG KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG DOANH NGHIỆP .....	46
2.4.4 CƠ SỞ LỰA CHỌN CÁC TIÊU CHÍ ĐO LƯỜNG KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG TRONG NGHIÊN CỨU .....	51

2.5 MỐI QUAN HỆ GIỮA CÁC ĐỊNH HƯỚNG TRONG MÔ HÌNH LÃNH ĐẠO BA CHIỀU .....	51
2.6. MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU VÀ CÁC GIẢ THUYẾT .....	57
2.6.1. MỐI QUAN HỆ GIỮA LÃNH ĐẠO VÀ KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG CỦA DOANH NGHIỆP .....	57
2.6.1.1 Mối quan hệ giữa lãnh đạo và kết quả hoạt động tài chính. ....	57
2.6.1.2 Mối quan hệ giữa lãnh đạo và kết quả hoạt động có liên quan đến khách hàng. ....	59
2.6.1.3 Mối quan hệ giữa lãnh đạo và kết quả hoạt động có liên quan đến quy trình nội bộ. ....	62
2.6.1.4 Mối quan hệ giữa lãnh đạo và kết quả hoạt động có liên quan đến học tập và phát triển. ....	65
2.6.2 CÁC GIẢ THUYẾT TRONG MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU .....	67
2.6.2.1 Mối quan hệ giữa định hướng nhiệm vụ và kết quả hoạt động của doanh nghiệp. ....	67
2.6.2.2 Mối quan hệ giữa định hướng quan hệ và kết quả hoạt động của doanh nghiệp. ....	68
2.6.2.3 Mối quan hệ giữa định hướng đại diện/tham gia và kết quả hoạt động của doanh nghiệp. ....	69
CHƯƠNG 3 - PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU .....	72
3.1 GIỚI THIỆU .....	72
3.2 QUY TRÌNH NGHIÊN CỨU .....	72
3.3. XÂY DỰNG THANG ĐO .....	74
3.3.1 Phương pháp xây dựng thang đo .....	74
3.3.2 Phương pháp đánh giá sơ bộ thang đo .....	75
3.3.3 Phương pháp kiểm định thang đo cho mô hình nghiên cứu. ....	75
3.4 Nghiên cứu định tính cho thang đo mô hình lãnh đạo. ....	78
3.4.1 Phát triển thang đo cho định hướng nhiệm vụ (Task Orientation) .....	78
3.4.2. Phát triển thang đo cho định hướng quan hệ (Relation Orientation) .....	80

3.4.3	Phát triển thang đo cho định hướng đại diện/tham gia .....	81
3.4.4	Nghiên cứu định tính thang đo kết quả doanh nghiệp .....	82
3.5	Thiết kế bảng câu hỏi. ....	86
3.6	NGHIÊN CỨU ĐỊNH LƯỢNG SƠ BỘ. ....	87
3.6.1.	Kiểm định thang đo sơ bộ bằng độ tin cậy.....	88
3.6.2.	Kiểm định thang đo sơ bộ bằng phân tích nhân tố khám phá (EFA).....	89
3.7.	ĐẶC ĐIỂM MẪU TRONG NGHIÊN CỨU CHÍNH THỨC.....	93
3.7.1.	Đối tượng khảo sát và kích thước mẫu .....	93
3.7.2	Đặc điểm mẫu .....	94
3.8.	KIỂM ĐỊNH THANG ĐO BẰNG PHÂN TÍCH NHÂN TỐ KHẲNG ĐỊNH CFA.....	98
3.8.1	Kết quả CFA của thang đo định hướng nhiệm vụ (chuẩn hóa) .....	99
3.8.2	Kết quả CFA của định hướng quan hệ (chuẩn hóa).....	100
3.8.3	Kết quả CFA của thang đo định hướng đại diện/tham gia (chuẩn hóa).....	102
3.8.4	Kết quả CFA của thang đo mô hình lãnh đạo ba chiều (chuẩn hóa) .....	103
3.8.5	Kết quả CFA của thang đo kết quả hoạt động của doanh nghiệp (FP).....	105
3.9	KIỂM ĐỊNH GIÁ TRỊ PHÂN BIỆT GIỮA CÁC KHÁI NIỆM NGHIÊN CỨU.....	108
CHƯƠNG 4 - KIỂM ĐỊNH MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU .....		112
4.1	GIỚI THIỆU .....	112
4.2	KIỂM ĐỊNH MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU.....	112
4.3.	KIỂM ĐỊNH ƯỚC LƯỢNG MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU BẰNG BOOTSTRAP.....	114
4.4	KIỂM ĐỊNH CÁC GIẢ THUYẾT NGHIÊN CỨU .....	114
4.4.1	Kiểm định giả thuyết H1 .....	115
4.4.2	Kiểm định giả thuyết H2.....	115
4.4.3	Kiểm định giả thuyết H3.....	115
4.5	THẢO LUẬN KẾT QUẢ.....	116
CHƯƠNG 5 - HÀM Ý & KẾT LUẬN .....		125

CỦA NGHIÊN CỨU .....	125
5.1 HÀM Ý NGHIÊN CỨU & CÁC ĐỀ XUẤT QUẢN TRỊ CHO DOANH NGHIỆP .....	125
5.2 HÀM Ý NGHIÊN CỨU & CÁC ĐỀ XUẤT QUẢN TRỊ CHO NGƯỜI LÃNH ĐẠO.....	131
5.2.1. Hàm ý nghiên cứu có liên quan đến định hướng nhiệm vụ .....	132
5.2.2. Những nhiệm vụ lãnh đạo trọng tâm cần thực hiện.....	135
5.2.3. Hàm ý nghiên cứu liên quan đến xây dựng văn hóa tổ chức để phát triển định hướng quan hệ.....	136
5.2.4. Hàm ý nghiên cứu có liên quan đến hoàn thiện hình ảnh của người lãnh đạo để xây dựng định hướng đại diện/tham gia.....	140
5.3. NHỮNG ĐÓNG GÓP CHÍNH CỦA LUẬN ÁN.....	147
5.3.1. Đóng góp lý thuyết.....	147
5.3.2. Đóng góp về thực tiễn .....	148
5.4 – HẠN CHẾ CỦA NGHIÊN CỨU .....	149
5.5. GỢI Ý HƯỚNG NGHIÊN CỨU.....	149
KẾT LUẬN.....	151
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	153
PHỤ LỤC.....	168

## DANH MỤC BẢNG

Bảng 2.1: Phẩm chất và kỹ năng lãnh đạo .....	14
Bảng 2.2. So sánh lý thuyết lãnh đạo nghiệp vụ và mới về chất.....	30
Bảng 2.3 : Môi quan hệ của các nhân tố trong mô hình lãnh đạo ba chiều .....	55
Bảng 2.4 : Minh họa khoảng cách nghiên cứu .....	56
Bảng 3.1 - Thang đo các thành phần trong nghiên cứu.....	85
Bảng 3.2 - Kết quả EFA và hệ số độ tin cậy của thang đo lãnh đạo ba chiều.....	91
Bảng 3.3 - Kết quả EFA và hệ số độ tin cậy của thang đo kết quả hoạt động của doanh nghiệp .....	93
Bảng 3.4. Kết quả phân tích CFA của thang đo định hướng nhiệm vụ .....	100
Bảng 3.5. Kết quả phân tích CFA của thang đo định hướng quan hệ (chuẩn hóa).....	101
Bảng 3.6. Kết quả phân tích CFA của thang đo định hướng đại diện/tham gia (chuẩn hóa) .....	103
Bảng 3.7. - Tương quan giữa các biến quan sát và các thành phần của thang đo mô hình lãnh đạo ba chiều.....	105
Bảng 3.8. - Tương quan giữa các thành phần của thang đo kết quả doanh nghiệp .....	106
Bảng 3.9 Kết quả phân tích CFA thang đo kết quả hoạt động doanh nghiệp .....	107
Bảng 3.10 - Kết quả kiểm định giá trị phân biệt giữa các khái niệm trong mô hình tới hạn.....	110
Bảng 4.1: Kết quả kiểm định mối quan hệ giữa các khái niệm trong mô hình nghiên cứu (chuẩn hóa) .....	112
Bảng 4.2 – Phân phối Bootstrap.....	114
Bảng 5.1. Ảnh hưởng của các thành phần nghiên cứu (chuẩn hóa) .....	125
Bảng 5.2. Ảnh hưởng của các định hướng trong mô hình đến các thành phần kết quả (chuẩn hóa).....	126

## DANH MỤC HÌNH

-----

Hình 2.1: Lãnh đạo theo hành vi .....	16
Hình 2.2. Lý thuyết lãnh đạo mạng lưới. Blake và McGanese, (1991) .....	18
Hình 2.3. Mối quan hệ giữa phong cách của người lãnh đạo và mức độ trưởng thành của người lao động; .....	21
Hình 2.4. Mô hình Path- Goal .....	24
Hình 2.5. Các tình huống trong mô hình lãnh đạo ngẫu nhiên của .....	26
Hình 2.6. Hiệu quả lãnh đạo theo mô hình Fiedler .....	26
Hình 2.7. Mô hình lãnh đạo 3 chiều .....	42
Hình 2.8 : Mô hình lý thuyết đề xuất.....	70
Hình 3.1 - Kết quả CFA của thang đo định hướng nhiệm vụ (chuẩn hóa) .....	100
Hình 3.2 - Kết quả CFA của thang đo định hướng quan hệ (chuẩn hóa).....	101
Hình 3.3 - Kết quả CFA của thang đo định hướng đại diện/tham gia (chuẩn hóa).....	102
Hình 3.4 - CFA của thang đo mô hình lãnh đạo ba chiều (chuẩn hóa) .....	104
Hình 3.5 - CFA của thang đo kết quả hoạt động doanh nghiệp .....	107
Hình 3.6 - Kết quả CFA mô hình đo lường tới hạn.....	109
Hình 4.1 - Kết quả ước lượng (chuẩn hóa) của mô hình nghiên cứu .....	113

## DANH MỤC CÁC THUẬT NGỮ

<u>Tiếng Anh</u>	<u>Tiếng Việt</u>
<i>Achievement-orientated</i>	<i>Định hướng thành tích</i>
<i>Autocratic</i>	<i>Tính độc đoán</i>
<i>Autocratic leadership style</i>	<i>Phong cách lãnh đạo độc đoán</i>
<i>Authority compliance management</i>	<i>Quản trị dạng phục tùng</i>
<i>Behavioural theories</i>	<i>Lý thuyết hành vi</i>
<i>Boss-centred</i>	<i>Cấp trên là trung tâm</i>
<i>Cognitive resource theory</i>	<i>Lý thuyết nguồn lực tri thức</i>
<i>Consideration structure</i>	<i>Quan tâm đến con người</i>
<i>Contingency leadership theory</i>	<i>Lý thuyết lãnh đạo ngẫu nhiên</i>
<i>Contingent rewards</i>	<i>Thưởng đột xuất</i>
<i>Country club management</i>	<i>Quản trị dạng câu lạc bộ</i>
<i>Democratic</i>	<i>Tính dân chủ</i>
<i>Democratic leadership style</i>	<i>Phong cách lãnh đạo dân chủ</i>
<i>Emotional intelligence</i>	<i>Thông minh xúc cảm</i>
<i>Full- range leadership model</i>	<i>Mô hình lãnh đạo kết hợp</i>
<i>Great Man theories</i>	<i>Lý thuyết người lãnh đạo vĩ đại</i>
<i>Idealized influence</i>	<i>Ảnh hưởng bởi lý tưởng</i>
<i>Inspirational motivation</i>	<i>Động viên truyền cảm hứng</i>
<i>Initiation structure</i>	<i>Quan tâm đến công việc</i>
<i>Intellectual stimulation</i>	<i>Khuyến khích thông minh</i>
<i>Impoverished management</i>	<i>Quản trị cạn kiệt</i>
<i>Laissez-faire leadership</i>	<i>Lãnh đạo không can thiệp</i>
<i>Leaders substitutes theory</i>	<i>Lý thuyết người lãnh đạo thay thế</i>
<i>Leadership grid</i>	<i>Lãnh đạo dạng mạng lưới</i>
<i>Leadership behavior description questionnaire</i>	<i>Bảng câu hỏi mô tả hành vi lãnh đạo</i>
<i>Leadership transition.</i>	<i>Chuyển dạng lãnh đạo</i>
<i>Leader assimilation</i>	<i>Lãnh đạo đồng hoá</i>
<i>Leader- Member relations</i>	<i>Mối quan hệ của người lãnh đạo – với các thành viên</i>
<i>Management by exception</i>	<i>Quản lý bằng ngoại lệ</i>

<i>Management by exception passive</i>	<i>Quản lý bằng ngoại lệ thụ động</i>
<i>Managerial practices survey</i>	<i>Khảo sát thực tiễn quản trị ( MPS)</i>
<i>Middle of the road management</i>	<i>Quản trị dạng trung dung</i>
<i>Multiple linkages model</i>	<i>Mô hình đa liên kết</i>
<i>Multifactor leadership questionnaire</i>	<i>Bảng câu hỏi lãnh đạo đa nhân tố (MLQ)</i>
<i>Path goal theory</i>	<i>Lý thuyết đường dẫn đến mục tiêu</i>
<i>Participative leasership</i>	<i>Lãnh đạo tham gia</i>
<i>Position power</i>	<i>Quyền lực vị trí</i>
<i>Primal leadership</i>	<i>Lãnh đạo căn bản</i>
<i>Relational leadership model</i>	<i>Mô hình lãnh đạo quan hệ</i>
<i>Relation orientation</i>	<i>Định hướng quan hệ</i>
<i>Representaion/ Participation orientation</i>	<i>Định hướng đại diện/tham gia</i>
<i>Servant leadership</i>	<i>Lãnh đạo phục vụ</i>
<i>Situational leadership</i>	<i>Lãnh đạo theo tình huống</i>
<i>Subordinate- centred</i>	<i>Cấp dưới là trung tâm</i>
<i>Supportive leadership</i>	<i>Lãnh đạo hỗ trợ</i>
<i>Successful leader traits</i>	<i>Những phẩm chất của người lãnh đạo thành công</i>
<i>Task Orientation</i>	<i>Định hướng nhiệm vụ</i>
<i>The Goal-setting principle</i>	<i>Nguyên tắc xây dựng mục tiêu</i>
<i>The performance principle</i>	<i>Nguyên tắc thành tích</i>
<i>The building- Skill principle</i>	<i>Nguyên tắc xây dựng kỹ năng</i>
<i>The on-the- job support principle</i>	<i>Nguyên tắc dựa trên hỗ trợ công việc</i>
<i>The practise principle</i>	<i>Nguyên tắc rèn luyện</i>
<i>The feedback principle</i>	<i>Nguyên tắc phản hồi</i>
<i>The expectation principle</i>	<i>Nguyên tắc kỳ vọng</i>
<i>Transactional leadership</i>	<i>Lãnh đạo nghiệp vụ</i>
<i>Trait theory</i>	<i>Lý thuyết phẩm chất</i>
<i>Transformational theory</i>	<i>Lý thuyết lãnh đạo mới về chất</i>
<i>The multiframe leadership theory</i>	<i>Lý thuyết lãnh đạo nhiều thành phần</i>
<i>Three dimensionnal model of leadership</i>	<i>Mô hình lãnh đạo ba chiều</i>

# CHƯƠNG I - MỞ ĐẦU

## 1.1. GIỚI THIỆU ĐỀ TÀI

Trong mỗi tổ chức, việc ứng dụng và phát triển mô hình lãnh đạo luôn là vấn đề cần thiết. Quá trình này trải qua rất nhiều điều chỉnh, hoàn thiện, bổ sung bởi nó gắn liền với nhu cầu và đòi hỏi của thực tế. Song, đây cũng chính là văn hóa riêng có, là sức mạnh, tài sản, nhu cầu và sự đóng góp tiềm tàng của cá nhân trong tổ chức (Karin & đtg, 2010). Mặt khác, khả năng sáng tạo và năng lực lãnh đạo đều có thể xuất hiện trong mỗi cá nhân ở từng hoàn cảnh cụ thể. Nhưng, bất kỳ ai dù ở vào vị trí lãnh đạo nào cũng đều phải thực hiện nhiệm vụ chung và rất căn bản đó là: động viên, phát huy, tập hợp và quản trị các nguồn lực thông qua công cụ quản trị và bộ máy giúp giúp việc của mình nhằm đạt được kết quả tốt nhất cho tổ chức.

Xét theo quan điểm của quản trị học (H.Koontz & C.O'Donnell,1976), lãnh đạo là khả năng thúc đẩy, hướng dẫn và chỉ đạo người khác để đạt được những mục tiêu đề ra và lãnh đạo không chỉ là hoạt động đơn lẻ, mà là hàng loạt những hoạt động nối tiếp nhau. Nhà lãnh đạo thành công luôn phối hợp với cấp dưới và đồng nghiệp của mình để tạo ra tầm nhìn, chiến lược cho tổ chức do đó, để lãnh đạo tổ chức thành công, người lãnh đạo cần biết quản trị tốt nguồn nhân lực, biết cách làm việc hòa hợp với người khác, biết cách truyền cảm hứng, động viên và phối hợp mục tiêu cá nhân sao cho hài hòa với mục tiêu của tập thể, để từ đó nâng cao hiệu quả của tổ chức.

Trong bối cảnh cạnh tranh ở quy mô toàn cầu như hiện nay, không phải doanh nghiệp nào cũng thành công. Nguyên nhân thành công hay thất bại có rất nhiều, nhưng không thể không kể đến năng lực lãnh đạo và nhận thức của người đứng đầu, bởi theo Bass (1990) người lãnh đạo có ảnh hưởng rất lớn đến kết quả hoạt động của tổ chức, cũng như sự thỏa mãn và thành tích của những người mà họ lãnh đạo. Ngoài ra, Karin & đtg (2010) cho rằng thực tiễn thay đổi nhanh chóng đòi hỏi ngày càng cần nhiều các mô hình lãnh đạo mới, linh hoạt và phù hợp hơn. Khi vận dụng bất kỳ mô hình lãnh đạo