

QUẢN TRỊ TRI THỨC VÀ HIỆU QUẢ TỔ CHỨC TRONG NGÀNH DỊCH VỤ

Ths. Trần Thị Bích Hào* - PGS.TS. Nguyễn Văn Thụy**

Trong bối cảnh chuyển đổi số và kỷ nguyên công nghệ thông minh, quản trị tri thức (Knowledge Management - KM) ngày càng được quan tâm như một yếu tố cốt lõi thúc đẩy đổi mới, học tập tổ chức và hiệu quả hoạt động doanh nghiệp. Đặc biệt, ngành dịch vụ tại Việt Nam - lĩnh vực phụ thuộc mạnh vào tri thức con người - đòi hỏi các tổ chức không chỉ thu thập, lưu trữ, mà còn phải chia sẻ và ứng dụng tri thức hiệu quả. Bài báo này tổng quan cơ sở lý thuyết, thực nghiệm và những khoảng trống nghiên cứu, từ đó đề xuất mô hình lý thuyết tích hợp 3 học thuyết nền: KBV, RBV, DC và OLT nhằm kiểm định vai trò trung gian của khả năng đổi mới và học tập tổ chức, cũng như vai trò điều tiết của văn hoá chia sẻ tri thức trong mối quan hệ giữa quản trị tri thức và hiệu quả tổ chức.

• Từ khóa: quản trị tri thức; hiệu quả tổ chức; khả năng đổi mới; học tập tổ chức; văn hoá chia sẻ tri thức; vai trò trung gian; doanh nghiệp dịch vụ.

In the context of digital transformation and the era of smart technology, knowledge management (KM) is increasingly considered a core factor to promote innovation, organizational learning and business performance. In particular, the service industry in Vietnam - a field that depends heavily on human knowledge - requires organizations not only to collect, store, but also to share and apply knowledge effectively. This article reviews the theoretical and empirical foundations and research gaps, thereby proposing a theoretical model integrating three fundamental theories: KBV, RBV, DC and OLT to test the mediating role of innovation and organizational learning capabilities, as well as the moderating role of knowledge sharing culture in the relationship between knowledge management and organizational performance.

• Key words: knowledge management; organizational performance; innovation capability; organizational learning; knowledge sharing culture; mediating role; service enterprises.

JEL codes: L8, M1

Ngày nhận bài: 13/6/2025

Ngày gửi phản biện: 20/7/2025

Ngày chấp nhận đăng: 01/10/2025

DOI: <https://doi.org/10.71374/jfar.v25.i298.08>

1. Đặt vấn đề

Trong bối cảnh toàn cầu hóa và chuyển đổi số, tri thức đã trở thành yếu tố cốt lõi quyết định năng lực cạnh tranh và hiệu quả hoạt động của tổ chức.

Theo quan điểm dựa trên tri thức (Knowledge-Based View - KBV), tri thức là tài sản chiến lược và là nền tảng tạo nên lợi thế cạnh tranh bền vững cho doanh nghiệp (Grant, 1996). Đặc biệt, trong ngành dịch vụ - nơi phụ thuộc lớn vào tri thức con người và khả năng thích ứng nhanh với thay đổi của thị trường - quản trị tri thức (Knowledge Management - KM) đóng vai trò then chốt trong việc duy trì và nâng cao hiệu quả tổ chức.

Quản trị tri thức được định nghĩa là quá trình có hệ thống nhằm tạo ra, thu nhận, chia sẻ và ứng dụng tri thức để cải thiện hiệu quả và đổi mới tổ chức (Nonaka & Takeuchi, 1995; Alavi & Leidner, 2001). Việc tổ chức biết cách khai thác, lưu trữ và lan toả tri thức một cách hiệu quả sẽ giúp tăng cường năng suất, khả năng phản ứng và hiệu quả dài hạn (Davenport & Prusak, 1998; Abbas & Sağsan, 2019). Tuy nhiên, ở Việt Nam, phần lớn doanh nghiệp trong lĩnh vực dịch vụ vẫn còn thiếu chiến lược rõ ràng trong quản trị tri thức, khiến việc khai thác tri thức nội bộ gặp nhiều hạn chế (Nguyễn Văn Nhung, 2021).

Từ những lập luận trên, nghiên cứu này đề xuất một mô hình tổng hợp để kiểm định mối quan hệ giữa quản trị tri thức và hiệu quả tổ chức trong ngành dịch vụ tại Việt Nam, với vai trò trung gian của khả năng đổi mới và học tập tổ chức, đồng thời xem xét vai trò điều tiết của văn hoá chia sẻ tri thức. Mô hình này được xây dựng trên nền tảng 3 lý thuyết: KBV (Grant, 1996), RBV (Barney, 1991) và năng lực động (Teece, 1997), nhằm cung

* NCS Trường Đại học Ngân hàng Thành phố Hồ Chí Minh

** Trường Đại học Ngân hàng Thành phố Hồ Chí Minh; email: thuynv@hub.edu.vn

cấp góc nhìn toàn diện và thực tiễn trong bối cảnh nền kinh tế số.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1. Quản trị tri thức (Knowledge Management - KM)

Theo Nonaka và Takeuchi (1995), KM là quá trình tạo ra, chia sẻ và sử dụng tri thức để gia tăng giá trị và nâng cao năng lực tổ chức. Alavi và Leidner (2001) bổ sung rằng KM không chỉ là hoạt động lưu trữ thông tin, mà là một hệ thống tích hợp các quy trình nhằm tạo lập, truyền tải và khai thác tri thức có giá trị cho tổ chức.

KM được hình thành dựa trên hai dạng tri thức: tri thức rõ ràng (explicit knowledge) - dễ dàng mã hóa và truyền đạt; và tri thức ngầm (tacit knowledge) - mang tính cá nhân, khó diễn đạt và thường chỉ có thể chuyển giao thông qua giao tiếp xã hội (Nonaka & Konno, 1998). Quản trị hiệu quả hai dạng tri thức này được xem là yếu tố then chốt giúp các tổ chức đổi mới và thích ứng với môi trường cạnh tranh (Davenport & Prusak, 1998).

Bốn thành phần cốt lõi trong quản trị tri thức gồm: tạo ra tri thức, thu nhận tri thức, chia sẻ tri thức và ứng dụng tri thức (Abbas & Sağsan, 2019). Tóm lại, quản trị tri thức là nền tảng chiến lược, vừa hỗ trợ tổ chức vận hành hiệu quả, vừa thúc đẩy khả năng học hỏi và đổi mới liên tục trong kỷ nguyên số.

2.2. Hiệu quả tổ chức (Organizational Performance)

Nghiên cứu của Kaplan và Norton (1996) với mô hình Thẻ điểm cân bằng (Balanced Scorecard) đã mở rộng khái niệm hiệu quả tổ chức sang các khía cạnh như học hỏi và phát triển, quy trình nội bộ và giá trị khách hàng. Điều này phù hợp với bối cảnh ngành dịch vụ - nơi chất lượng trải nghiệm khách hàng và hiệu quả tổ chức phụ thuộc mạnh vào năng lực con người và tính linh hoạt trong vận hành.

Trong các mô hình lý thuyết gần đây, hiệu quả tổ chức thường được xem là biến phụ thuộc chịu ảnh hưởng từ các yếu tố như quản trị tri thức (KM), khả năng đổi mới và học tập tổ chức (Migdadi, 2022). Khi tổ chức có khả năng tích hợp tri thức hiệu quả, tạo ra đổi mới và học tập liên tục, thì hiệu suất hoạt động có xu hướng cải thiện rõ rệt. Đây là cơ sở để xem xét vai trò trung gian và điều tiết trong mối quan hệ giữa KM và OP trong nghiên cứu thực nghiệm. Tóm lại, hiệu quả

tổ chức là kết quả tổng hợp của nhiều yếu tố chiến lược và vận hành, và là biến phụ thuộc chính trong mô hình lý thuyết về tác động của quản trị tri thức.

3. Giả thuyết và Mô hình nghiên cứu

3.1. Cơ sở hình thành các giả thuyết nghiên cứu

3.1.1. Cơ sở hình thành giả thuyết H1

Theo lý thuyết dựa trên tri thức (Knowledge-Based View - KBV), tri thức được xem là nguồn lực chiến lược cốt lõi của tổ chức, có khả năng tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững và nâng cao hiệu quả hoạt động (Grant, 1996). Quản trị tri thức (KM) là quá trình thu thập, lưu trữ, chia sẻ và ứng dụng tri thức trong tổ chức, nhằm tối ưu hóa việc ra quyết định và cải tiến liên tục (Alavi & Leidner, 2001).

Nhiều nghiên cứu thực nghiệm đã chỉ ra mối quan hệ tích cực giữa KM và hiệu quả tổ chức (OP), bao gồm cả các chỉ số tài chính, năng lực vận hành, sự hài lòng khách hàng và đổi mới (Andreeva & Kianto, 2012). Khi tổ chức triển khai tốt các hoạt động KM, tri thức được khai thác hiệu quả hơn, giúp tăng tốc độ phản ứng với môi trường, giảm trùng lặp công việc và nâng cao hiệu suất tổng thể.

Từ cơ sở lý thuyết và thực nghiệm đó, nghiên cứu này đề xuất *giả thuyết H1: Quản trị tri thức có ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả tổ chức.*

3.1.2. Cơ sở hình thành giả thuyết H2

Khả năng đổi mới (Innovation Capability - IC) được xem là một trong những yếu tố sống còn giúp tổ chức duy trì năng lực cạnh tranh trong môi trường biến động. Theo lý thuyết năng lực động (Dynamic Capability Theory - DCT), đổi mới không thể xảy ra nếu tổ chức không có khả năng phát hiện, tích hợp và tái cấu trúc tri thức (Teece, 2007). Trong đó, quản trị tri thức (Knowledge Management - KM) đóng vai trò như một nền tảng hỗ trợ quá trình đổi mới bằng cách cung cấp tri thức phù hợp, cập nhật, và lan toả trong toàn tổ chức (Liao & Wu, 2010). Vì vậy, bài nghiên cứu này đề xuất *giả thuyết H2: Quản trị tri thức có ảnh hưởng tích cực đến khả năng đổi mới.*

3.1.3. Cơ sở hình thành giả thuyết H3

Theo lý thuyết học tập tổ chức (Organizational Learning Theory - OLT), một tổ chức chỉ thực sự học được khi có cơ chế lưu trữ tri thức, chia sẻ kinh nghiệm và liên tục cải tiến dựa trên thông tin phản hồi. Quản trị tri thức (Knowledge Management -

KM) đóng vai trò trung tâm trong việc kiến tạo nền tảng tri thức phục vụ cho học tập tổ chức. KM giúp thu thập tri thức từ bên trong và bên ngoài tổ chức, hỗ trợ chia sẻ thông tin, ghi nhớ kinh nghiệm quá khứ, và chuẩn hoá tri thức dưới dạng dễ tiếp cận (Yang, 2007). Các nghiên cứu thực nghiệm cũng chỉ ra rằng tổ chức có thực hành KM hiệu quả thường có mức độ học tập cao hơn, bao gồm cả học tập khám phá (exploration) và học tập khai thác (exploitation) (Liao et al., 2008). Do đó, việc tăng cường quản trị tri thức sẽ thúc đẩy học tập tổ chức một cách có hệ thống. Từ cơ sở đó, nghiên cứu đề xuất *giả thuyết H3: Quản trị tri thức có ảnh hưởng tích cực đến học tập tổ chức.*

3.1.4. Cơ sở hình thành giả thuyết H4

Theo lý thuyết năng lực động (Dynamic Capability Theory - DCT), khả năng đổi mới là biểu hiện cụ thể của năng lực tái cấu trúc và thích ứng với sự thay đổi môi trường (Teece, 2007). Khi tổ chức có IC mạnh, họ sẽ có khả năng phản ứng nhanh với thay đổi công nghệ, nhu cầu khách hàng và điều kiện thị trường, từ đó cải thiện hiệu quả hoạt động và tăng trưởng dài hạn (Hult et al., 2004).

Các nghiên cứu thực nghiệm đã xác nhận rằng IC ảnh hưởng tích cực đến các chỉ số hiệu quả tổ chức như năng suất, lợi nhuận, tốc độ đưa sản phẩm ra thị trường và sự hài lòng của khách hàng (Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2011). Đặc biệt trong ngành dịch vụ - nơi đổi mới thường không mang hình thái vật chất - IC càng đóng vai trò then chốt trong nâng cao trải nghiệm và giá trị khách hàng. Từ những cơ sở lý thuyết và thực nghiệm trên, nghiên cứu đề xuất *giả thuyết H4: Khả năng đổi mới có ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả tổ chức.*

3.1.5. Cơ sở hình thành giả thuyết H5

Học tập tổ chức (Organizational Learning - OL) là quá trình tổ chức thu nhận, giải mã, chia sẻ và áp dụng tri thức để cải thiện hành vi và hiệu quả hoạt động (Huber, 1991). Theo lý thuyết học tập tổ chức (OLT), các tổ chức học tốt hơn sẽ có khả năng thích nghi tốt hơn với môi trường, xử lý thông tin hiệu quả hơn, và ra quyết định chính xác hơn - từ đó cải thiện hiệu quả vận hành và hiệu quả tài chính. Các nghiên cứu thực nghiệm đã chứng minh mối quan hệ tích cực giữa OL và hiệu quả tổ chức (López et al., 2005). Cụ thể, các công ty có mức độ học tập cao thường có khả năng đổi mới tốt hơn, ra quyết định nhanh hơn và duy trì được

hiệu quả hoạt động cao hơn trong môi trường cạnh tranh. Từ những lập luận trên, nghiên cứu đề xuất *giả thuyết H5: Học tập tổ chức có ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả tổ chức.*

3.1.6. Cơ sở hình thành giả thuyết H6

Quản trị tri thức (Knowledge Management - KM) đóng vai trò then chốt trong việc cung cấp nền tảng tri thức giúp tổ chức học hỏi, sáng tạo và đổi mới (Alavi & Leidner, 2001). Theo lý thuyết năng lực động (Dynamic Capability Theory - DCT), IC là một thành phần cốt lõi giúp tổ chức cảm nhận, nắm bắt và thích nghi với môi trường thay đổi dựa trên việc tái cấu trúc tri thức và tài nguyên (Teece, 2007). Nhiều nghiên cứu thực nghiệm đã khẳng định rằng, KM ảnh hưởng tích cực đến IC (Lin, 2007) và IC sau đó đóng vai trò trung gian thúc đẩy hiệu quả tổ chức thông qua các kết quả đổi mới về sản phẩm, dịch vụ, quy trình (Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2011). Do đó, có cơ sở lý luận và thực tiễn để đề xuất *giả thuyết H6: Khả năng đổi mới đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa quản trị tri thức và hiệu quả tổ chức.*

3.1.7. Cơ sở hình thành giả thuyết H7

Quản trị tri thức (Knowledge Management - KM) được xem là điều kiện tiên quyết để hình thành và nâng cao học tập tổ chức (Organizational Learning - OL) thông qua việc thu thập, chia sẻ và ứng dụng tri thức trong tổ chức (Alavi & Leidner, 2001; Yang, 2007). Tuy nhiên, để tri thức thực sự tạo ra giá trị cho tổ chức, nó cần được chuyển hóa thành hành vi học tập có hệ thống ở cấp độ tổ chức (Argyris & Schön, 1978). Do đó, OL được xem như một cầu nối trung gian giữa KM và hiệu quả tổ chức (OP).

Theo lý thuyết học tập tổ chức (OLT), các tổ chức học tập hiệu quả thường tích lũy tri thức tốt hơn, điều chỉnh chiến lược linh hoạt hơn và cải tiến quy trình hiệu quả hơn - từ đó gia tăng năng lực cạnh tranh và hiệu quả tổng thể (Huber, 1991). KM cung cấp đầu vào tri thức cần thiết cho quá trình học tập, trong khi OL chính là quá trình chuyển đổi tri thức thành năng lực tổ chức (Liao & Wu, 2010).

Một số nghiên cứu gần đây đã chứng minh vai trò trung gian của OL trong mối quan hệ giữa KM và các kết quả như đổi mới, hiệu quả tài chính, và sự linh hoạt tổ chức (Ode & Ayavoo, 2020). Điều này cho thấy, OL là cơ chế quan trọng giúp hiện thực hóa giá trị tiềm năng từ tri thức.

Từ các cơ sở lý thuyết và thực nghiệm đó, nghiên cứu đề xuất *giả thuyết H7: Học tập tổ chức đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa quản trị tri thức và hiệu quả tổ chức.*

3.1.8. Cơ sở hình thành giả thuyết H8

Văn hoá chia sẻ tri thức (KSC) phản ánh mức độ mà tổ chức khuyến khích, hỗ trợ và duy trì hành vi chia sẻ tri thức giữa các thành viên. Theo De Long & Fahey (2000), một nền văn hoá tích cực đối với tri thức là điều kiện tiên quyết để các hoạt động KM có thể phát huy hiệu quả.

Trong khi KM cung cấp quy trình và công cụ để quản lý tri thức, thì chính văn hoá chia sẻ mới quyết định liệu tri thức có thực sự được chuyên giao và sử dụng hiệu quả hay không (Wang & Noe, 2010). Khi văn hoá này mạnh, tổ chức có xu hướng dễ dàng lan toả tri thức, hợp tác và ứng dụng tri thức vào thực tiễn - từ đó nâng cao hiệu quả hoạt động.

Do đó, nghiên cứu đề xuất H8: *Văn hoá chia sẻ tri thức điều tiết mối quan hệ giữa quản trị tri thức và hiệu quả tổ chức.*

3.1.9. Cơ sở hình thành giả thuyết H9

Đổi mới đòi hỏi tri thức được kết hợp, sáng tạo và tái cấu trúc từ nhiều nguồn khác nhau. Trong môi trường tổ chức có văn hoá chia sẻ mạnh, tri thức không bị “cô lập” ở từng cá nhân hay bộ phận mà được tiếp cận rộng rãi - tạo điều kiện thuận lợi cho quá trình đổi mới (Lin, 2007).

Nghiên cứu của Inkien (2016) cho thấy rằng KSC không chỉ hỗ trợ thực thi KM mà còn là yếu tố khuếch đại tác động của KM đến năng lực đổi mới. Ngược lại, nếu văn hoá chia sẻ thấp, dù tổ chức có hệ thống KM tốt, tri thức vẫn không được khai thác hiệu quả để phục vụ đổi mới.

Vì vậy, nghiên cứu đề xuất H9: *Văn hoá chia sẻ tri thức điều tiết mối quan hệ giữa quản trị tri thức và khả năng đổi mới.*

3.1.10. Cơ sở hình thành giả thuyết H10

Học tập tổ chức dựa trên sự lan toả tri thức, trao đổi kinh nghiệm và phản hồi liên tục giữa các thành viên. KSC đóng vai trò chất xúc tác giúp tăng tốc độ và hiệu quả của quá trình này (Yang, 2007). Trong một môi trường khuyến khích chia sẻ, các cá nhân dễ tiếp thu tri thức từ người khác và đóng góp vào kho tri thức tập thể - qua đó nâng cao khả năng học tập ở cấp tổ chức.

Khi văn hoá chia sẻ tri thức yếu, khả năng tiếp nhận và đồng sáng tạo tri thức bị hạn chế,

từ đó làm suy giảm hiệu quả của các hoạt động KM trong việc thúc đẩy OL (Donate & Sánchez de Pablo, 2015).

Do đó, nghiên cứu đề xuất H10: *Văn hoá chia sẻ tri thức điều tiết mối quan hệ giữa quản trị tri thức và học tập tổ chức.*

3.2. Mô hình nghiên cứu đề xuất

Dựa trên tổng quan lý thuyết và các nghiên cứu trước, mô hình nghiên cứu đề xuất trong bài viết này được xây dựng nhằm phân tích mối quan hệ giữa quản trị tri thức (KM) và hiệu quả tổ chức (OP), đồng thời xem xét vai trò trung gian của khả năng đổi mới (IC) và học tập tổ chức (OL), cũng như vai trò điều tiết của văn hoá chia sẻ tri thức (KSC).

Theo quan điểm của Knowledge-Based View (KBV), tri thức là nguồn lực chiến lược then chốt quyết định năng lực cạnh tranh và hiệu quả tổ chức (Grant, 1996). Tuy nhiên, để biến tri thức thành kết quả thực tiễn, tổ chức cần có khả năng học hỏi (Argyris & Schön, 1978), đổi mới (Lawson & Samson, 2001), và xây dựng văn hoá hỗ trợ chia sẻ tri thức (De Long & Fahey, 2000). Lý thuyết năng lực động (DCT) cho rằng các yếu tố như học tập và đổi mới không chỉ là kết quả, mà còn là công cụ giúp tổ chức cảm nhận và thích ứng với thay đổi (Teece, 2007). Trong khi đó, lý thuyết RBV và OLT củng cố cơ sở lý thuyết cho việc xem các yếu tố này như nguồn lực vô hình có ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả tổ chức (Barney, 1991; Liao & Wu, 2010).

Mô hình nghiên cứu đề xuất các mối quan hệ nhằm khám phá cơ chế mà quản trị tri thức (Knowledge Management - KM) ảnh hưởng đến hiệu quả tổ chức (Organizational Performance - OP), đồng thời làm rõ vai trò trung gian và điều tiết của các yếu tố tổ chức nội sinh.

Thứ nhất, KM được giả định có ảnh hưởng trực tiếp và gián tiếp đến OP. Ảnh hưởng trực tiếp xuất phát từ việc KM giúp nâng cao khả năng ra quyết định, tối ưu hoá quy trình và sử dụng hiệu quả nguồn lực (Alavi & Leidner, 2001). Ảnh hưởng gián tiếp được giải thích thông qua các biến trung gian.

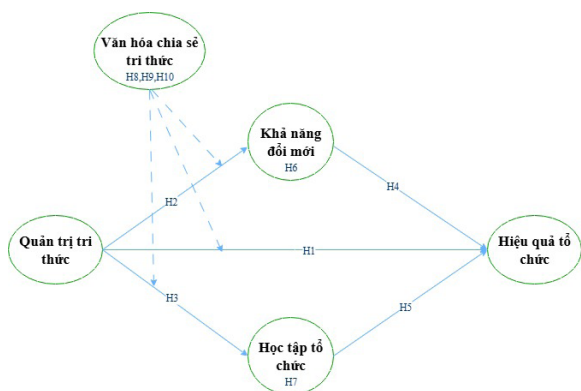
Thứ hai, khả năng đổi mới (Innovation Capability - IC) là một biến trung gian quan trọng phản ánh mức độ mà tổ chức có thể khai thác tri thức để tạo ra sản phẩm, dịch vụ hoặc quy trình mới. Theo lý thuyết năng lực động (Teece, 2007), KM là đầu vào cho đổi mới, và IC là kênh chuyển tiếp tác động đó đến OP.

Thứ ba, học tập tổ chức (Organizational Learning - OL) là một cơ chế trung gian khác, giúp tổ chức tích lũy, lan tỏa và tái cấu trúc tri thức từ KM để cải tiến và thích nghi với thay đổi (Fiol & Lyles, 1985). OL được xem là nền tảng cho đổi mới và phát triển bền vững.

Cuối cùng, văn hóa chia sẻ tri thức (Knowledge Sharing Culture - KSC) đóng vai trò điều tiết các mối quan hệ trên, vì văn hoá tổ chức ảnh hưởng mạnh đến mức độ chia sẻ và sử dụng tri thức trong thực tế (Wang & Noe, 2010). Khi KSC mạnh, tác động của KM lên IC, OL và OP sẽ được củng cố.

Tóm lại, mô hình đề xuất một cơ chế tác động đa chiều của KM đến OP, trong đó IC và OL là cầu nối trung gian, và KSC là yếu tố điều kiện làm rõ sự khác biệt về cường độ ảnh hưởng trong các tình huống tổ chức khác nhau. Do vậy, mô hình nghiên cứu đề xuất được tổng hợp như sau:

Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất



Nguồn: Tổng hợp của tác giả, 2025

4. Kết luận

Trong bối cảnh nền kinh tế tri thức và chuyển đổi số đang làm thay đổi sâu sắc cách thức tổ chức vận hành và tạo ra giá trị, quản trị tri thức (KM) đã trở thành yếu tố then chốt để nâng cao hiệu quả tổ chức. Bài báo này đã tổng hợp cơ sở lý luận từ các học thuyết quản trị hiện đại như lý thuyết dựa trên tri thức (Knowledge-Based View - KBV), lý thuyết năng lực động (Dynamic Capability Theory - DCT) và lý thuyết học tập tổ chức (Organizational Learning Theory - OLT) để phát triển mô hình nghiên cứu tích hợp, làm rõ cơ chế mà KM tác động đến hiệu quả tổ chức (OP) thông qua các biến trung gian là khả năng đổi mới (IC) và học tập tổ chức (OL), cùng với vai trò điều tiết của văn hóa chia sẻ tri thức (KSC).

Mô hình này không chỉ giúp mở rộng hiểu biết lý thuyết về vai trò của tri thức trong quản trị hiện

đại, mà còn mang lại giá trị thực tiễn trong việc định hướng các doanh nghiệp dịch vụ tại Việt Nam xây dựng năng lực cạnh tranh bền vững. Đặc biệt, trong điều kiện tổ chức có văn hóa chia sẻ mạnh, hiệu lực của KM đối với IC, OL và OP sẽ được gia tăng đáng kể (Wang & Noe, 2010).

Ngoài việc đóng góp về mặt học thuật, nghiên cứu còn gợi mở các hướng thực nghiệm nhằm kiểm định mô hình trong bối cảnh cụ thể, từ đó giúp nhà quản lý hiểu rõ hơn các yếu tố trung gian và điều kiện nền tảng để tối ưu hóa giá trị từ tri thức tổ chức.

Tài liệu tham khảo:

- Nguyễn Văn Nhung. (2021). Ứng dụng quản trị tri thức trong doanh nghiệp Việt Nam. Nhà xuất bản Lao động - Xã hội.
- Abbas, J., & Sağsan, M. (2019). Impact of knowledge management practices on green innovation and corporate sustainable development: Empirical evidence from the manufacturing sector. *Journal of Intellectual Capital*, 20(1), 157-188. <https://doi.org/10.1108/JIC-12-2017-0185>
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136. <https://doi.org/10.2307/3250961>
- Andreeva, T., & Kianto, A. (2012). Does knowledge management really matter? *Journal of Knowledge Management*, 16(4), 613-636. <https://doi.org/10.1108/13673271211246185>
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Cabrilo, S., & Dahms, S. (2018). How strategic knowledge management drives intellectual capital to superior innovation and market performance. *Journal of Knowledge Management*, 22(3), 621-648.
- Darrach, J. (2005). Knowledge management, innovation and firm performance. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 101-115.
- De Long, D. W., & Fahey, L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *Academy of Management Executive*, 14(4), 113-127.
- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10(4), 803-813.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109-122.
- Huber, G. P. (1991). *Organizational learning: The contributing processes and the literatures*. *Organization Science*, 2(1), 88-115.
- Inkinen, H. (2016). Review of empirical research on knowledge management practices and firm performance. *Journal of Knowledge Management*, 20(2), 230-257.
- Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organisations: A dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, 5(3), 377-400.
- Lee, H., & Choi, B. (2003). Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination. *Journal of Management Information Systems*, 20(1), 179-228.
- Liao, S. H., & Wu, C. C. (2010). System perspective of knowledge management, organizational learning, and organizational innovation. *Expert Systems with Applications*, 37(2), 1096-1103.
- Lin, H. F. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: An empirical study. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 315-332.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- Migdadi, M. (2022). Knowledge management processes and innovation: The mediating role of dynamic capabilities. *Journal of Knowledge Management*, 26(2), 349-375.
- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The concept of "Ba": Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40(3), 40-54.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Ode, E., & Ayavoo, R. (2020). The mediating role of knowledge application in the relationship between knowledge management practices and firm innovation. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(3), 210-218.
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35(3), 718-804.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115-131.
- Wang, Z., & Wang, N. (2012). Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Expert Systems with Applications*, 39(10), 8899-8908.
- Yang, J. (2007). The impact of knowledge sharing on organizational learning and effectiveness. *Journal of Knowledge Management*, 11(2), 83-90.
- Yi, J. (2019). Knowledge sharing culture, organizational performance and innovation capability: Empirical evidence from Korean firms. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 5(3), 43.