

ĐẠI HỌC QUỐC GIA THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KHOA HỌC XÃ HỘI & NHÂN VĂN



**NGUYỄN VIỆT HỒNG**

**TÁC ĐỘNG CỦA VĂN HÓA TỔ CHỨC ĐẾN  
CÔNG TÁC QUẢN LÝ TRONG ĐẠI HỌC QUỐC GIA  
THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH**

**Ngành: Quản lý giáo dục**

Mã số: 9140114

**TÓM TẮT LUẬN ÁN TIẾN SĨ QUẢN LÝ GIÁO DỤC**

**TP.HCM-2025**

Công trình được hoàn thành tại  
Trường Đại học Khoa học xã hội và Nhân văn –  
ĐHQG-HCM

**Người hướng dẫn khoa học:**

GS. TS. Nguyễn Lộc

Phản biện độc lập 1:

Phản biện độc lập 2:

Phản biện 1:.....

Phản biện 2:.....

Phản biện 3:.....

Luận án sẽ được bảo vệ trước Hội đồng chấm luận án cơ sở đào  
tạo họp tại:.....  
vào hồi..... giờ..... ngày..... tháng.... Năm...

**Có thể tìm hiểu luận án tại:**

- Thư viện Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh
- Thư viện Trường Đại học Khoa Xã hội và Nhân văn, ĐHQG-HCM
- Thư viện Tổng hợp Thành phố Hồ Chí Minh.

## **CÁC CÔNG TRÌNH KHOA HỌC ĐÃ CÔNG BỐ CỦA TÁC GIẢ CÓ LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI LUẬN ÁN**

- 1) Văn hóa tổ chức của trường đại học, Tạp chí Khoa học – Đại học Văn Lang, Số 12 tháng 11/2018
- 2) Một số vấn đề về văn hóa tổ chức trong trường đại học, Tạp chí Giáo dục, Tập 22 số 16 tháng 8/2022
- 3) Tác động của văn hóa tổ chức đến công tác quản lý trường đại học: nghiên cứu trường hợp tại Đại Học Quốc Gia Thành Phố Hồ Chí Minh, Tạp chí Giáo dục, Tập 23 số 16 tháng 8/2023
- 4) Thực trạng và biện pháp cải thiện văn hóa tổ chức trong trường đại học: Nghiên cứu điển hình tại Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh, Tạp chí Khoa học Giáo dục Việt Nam, Tập 19 số 11 tháng 11/2023

## MỞ ĐẦU

### 1. Lý do lựa chọn đề tài

Văn hóa tổ chức ngày càng được các nhà nghiên cứu trong và ngoài nước quan tâm, bởi đây là một công cụ quản lý hiệu quả góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức. Một nền văn hóa tổ chức tốt có thể trở thành tài sản chiến lược giúp tổ chức tăng khả năng thích ứng, phù hợp với môi trường và tránh các rủi ro pháp lý do mâu thuẫn nội bộ. Nghiên cứu về văn hóa tổ chức của các tác giả (Schein, 1985; Denison, 1990; Furnham, 1997; Cameron và Quinn, 1999; Kotter, 2008) đã khẳng định tầm quan trọng của văn hóa tổ chức và ảnh hưởng tích cực của văn hóa tổ chức đến các kết quả hoạt động của tổ chức, quản lý hiệu quả, gắn kết các cá nhân trong tổ chức, định hình tầm nhìn, sứ mệnh và xây dựng thương hiệu cho mỗi tổ chức.

Trong bối cảnh giáo dục nói chung và giáo dục đại học nói riêng việc xác định thực trạng văn hóa tổ chức là nền tảng để nhận thức và nâng cao hiệu quả của các cơ sở giáo dục. Trường đại học cũng tương tự như các tổ chức về nhiều mặt: có cơ cấu tổ chức ổn định; quản lý điều hành; có sứ mệnh, mục tiêu và chiến lược rõ ràng, ... Trường đại học cũng chịu ảnh hưởng của các lực lượng bên ngoài, mạnh mẽ như điều kiện nhân khẩu học, kinh tế và chính trị; nhưng chúng cũng được định hình bởi các lực lượng bên trong (Tierney, 2015). Văn hóa tổ chức trong trường đại học được xem là kim chỉ nam cho mọi hoạt động của nhà trường, từ giảng dạy, nghiên cứu đến hoạt động phục vụ. Các trường đại học có nền văn hóa mạnh mẽ và tích cực có tỷ lệ giữ chân sinh viên cao hơn, mức độ hài lòng trong công việc cao hơn và danh tiếng chung tốt hơn trên trường quốc tế (Denison, 2015). Một trường đại học có văn hóa tổ chức mạnh mẽ được thể hiện qua sự tham gia của các thành viên, tính nhất quán của các hành động hướng tới mục tiêu chung, khả năng thích ứng với những thay đổi môi trường bên ngoài và có sứ mệnh rõ ràng thống nhất và được truyền đạt hiệu quả đến toàn thể cán bộ, giảng viên và sinh viên.

Để xây dựng một nền văn hóa tổ chức mạnh mẽ, ngày nay các trường đại học đang chủ động điều chỉnh tầm nhìn, sứ mệnh và giá trị cốt lõi cho phù hợp với bối cảnh mới. Đồng thời, tạo ra nhiều cơ hội hơn để thu hút cán bộ, giảng viên và sinh viên tham gia góp ý kiến và xây dựng văn hóa tổ chức. Bên cạnh đó, các trường đại học cũng phát triển các chương trình đào tạo mới và thúc đẩy nghiên cứu khoa học cho cán bộ, giảng viên và sinh viên (Bush, 2020; McCaffery, 2018). Nhưng làm cách nào để văn hóa tổ chức phát huy tối đa và đạt được hiệu quả cao nhất từ toàn bộ nguồn lực sẵn có nhằm xây dựng trường đại học chất lượng tốt nhất.

Trên thế giới, đã có nhiều công trình nghiên cứu khác nhau đánh giá tác động của văn hóa tổ chức đến các hoạt động quản lý trong trường đại học, chẳng hạn như sự đổi mới, hiệu suất làm việc, chia sẻ kiến thức, sự hài lòng

trong công việc và sức khỏe của nhân viên. Một số nghiên cứu cũng xem xét các yếu tố ảnh hưởng đến văn hóa tổ chức, ví dụ như lãnh đạo, trao quyền cho nhân viên và công bằng trong tổ chức (Magee, 2002; Ahmady và các cộng sự, 2016; Bush, 2020; Arbab, 2022). Các nghiên cứu đều cho thấy mối tương quan tích cực giữa văn hóa tổ chức và kết quả đánh giá, được sử dụng để cải thiện các hoạt động quản lý và nâng cao hiệu quả hoạt động của trường. Chính vì vậy, việc phân tích văn hóa tổ chức hiện tại và đánh giá tác động của nó đến các hoạt động của trường đại học là một bước quan trọng để đạt được hiệu quả tổ chức mong muốn, từ đó đáp ứng tốt hơn nhu cầu và lợi ích của các bên liên quan.

Quản lý trường đại học hiệu quả là yếu tố then chốt để nâng cao chất lượng giáo dục đại học, đáp ứng nhu cầu về nguồn nhân lực chất lượng cao và thúc đẩy nghiên cứu khoa học. Vai trò của quản lý trường đại học thể hiện rõ nét trong việc cung cấp kiến thức chuyên sâu, thúc đẩy hoạt động nghiên cứu khoa học, góp phần nâng cao uy tín và vị thế của trường. Bên cạnh đó, quản lý trường đại học còn đóng góp vào sự phát triển kinh tế - xã hội thông qua các hoạt động hợp tác, chuyên giao công nghệ và giáo dục cộng đồng. Mặc dù hệ thống giáo dục đại học Việt Nam đã có những bước tiến đáng kể, nhưng vẫn còn tồn tại những khó khăn, thách thức cần được giải quyết. Chất lượng đào tạo chưa đáp ứng được yêu cầu về nguồn nhân lực trình độ cao, đặc biệt là về ngoại ngữ và kỹ năng thực hành. Mô hình đào tạo còn bất cập, chưa gắn kết chặt chẽ với nhu cầu xã hội và thị trường lao động. Nghiên cứu khoa học chưa phát triển tương xứng với tiềm năng, thiếu sự kết nối với doanh nghiệp. Đội ngũ cán bộ khoa học còn thiếu và chưa có động lực cống hiến cao. Nguồn lực tài chính cho giáo dục đại học đang có xu hướng giảm, trong khi học phí chưa được điều chỉnh hợp lý. Xã hội hóa giáo dục chưa đạt hiệu quả cao, chưa thu hút được nhiều nguồn lực ngoài nhà nước (Nguyễn Minh, 2024).

Trong bối cảnh đó, các trường đại học đã và đang không ngừng tích cực hợp tác với các đối tác quốc tế, mở các chương trình đào tạo liên kết, trao đổi sinh viên, giảng viên; cập nhật chương trình đào tạo theo hướng hiện đại, gắn liền với thực tiễn và đáp ứng yêu cầu của thị trường lao động; nâng cao chất lượng đội ngũ giảng viên, áp dụng các phương pháp giảng dạy hiện đại như học tập dựa trên dự án, học trực tuyến; đầu tư xây dựng cơ sở vật chất hiện đại, trang bị phòng thí nghiệm, thư viện đáp ứng nhu cầu nghiên cứu và học tập;... (Phạm Đỗ Nhật Tiến, 2007; Lê Văn Hào, 2017; Khúc Văn Quý và các cộng sự, 2022). Việc nghiên cứu văn hóa tổ chức sẽ góp phần giúp cho các trường đại học Việt Nam nâng cao hiệu quả quản lý, xây dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp, thúc đẩy đổi mới sáng tạo và hỗ trợ quá trình hội nhập quốc tế. Việc đầu tư nghiên cứu và ứng dụng các kết quả

nghiên cứu về văn hóa tổ chức vào thực tiễn quản lý là một yêu cầu cấp thiết để nâng cao chất lượng giáo dục đại học Việt Nam.

Nghiên cứu và vận dụng các lý thuyết về văn hóa tổ chức để xây dựng, hình thành, phát huy văn hóa tổ chức trong trường đại học và xem đó là một trong những hoạt động quan trọng trong phát triển trường đại học, có thể kể đến các nghiên cứu tiêu biểu về văn hóa tổ chức trong trường đại học của Phạm Quang Huân (2007); Trần Kiểm (2007); Phạm Thành Nghị (2009); Nguyễn Thanh Lý (2015); Vũ Thị Quỳnh (2016); Đặng Thành Hưng (2016); Phạm Thị Quế Minh và Nguyễn Minh Tuấn (2017); ... Các nghiên cứu đã có những đóng góp ý về mặt nghĩa lý luận và thực tiễn về văn hóa tổ chức trong trường đại học tại Việt Nam. Tuy nhiên, các nghiên cứu mới chỉ dừng lại ở việc tổng thuật các nghiên cứu về văn hóa tổ chức của nước ngoài, nhận diện văn hóa tổ chức hay sử dụng văn hóa tổ chức như là công cụ quản lý nhà trường và từ đó đề xuất các giải pháp quản lý, xây dựng văn hóa tổ chức tại các trường đại học ở Việt Nam mà thiếu đi những nghiên cứu đi sâu vào tìm hiểu sự tác động của các đặc điểm văn hóa tổ chức đến công tác quản lý trong trường đại học như thế nào.

Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh là một trong hai Đại học Quốc gia của Việt Nam được thành lập từ năm 1995 (Chính phủ, 1995) với sứ mệnh là nơi đi đầu trong đổi mới, đóng góp quan trọng trong công cuộc phát triển đất nước, thúc đẩy tiến bộ xã hội (ĐHQG-HCM, 2023b) thì nghiên cứu về tác động của văn hóa tổ chức đối với công tác quản lý trong trường đại học là rất cần thiết. Sau gần 30 năm xây dựng và phát triển, hiện nay ĐHQG-HCM đã đạt được nhiều thành tựu đáng kể khẳng định vị thế hàng đầu trong giáo dục đại học Việt Nam và khu vực. Những thành công này được xây dựng dựa trên tầm nhìn chiến lược rõ ràng; khuyến khích và tạo điều kiện cho hoạt động nghiên cứu khoa học, đổi mới sáng tạo, góp phần nâng cao chất lượng đào tạo và đóng góp cho xã hội; liên tục cải tiến chất lượng giảng dạy, cập nhật chương trình đào tạo theo xu hướng quốc tế, đầu tư vào nghiên cứu khoa học để nâng cao trình độ giảng viên và sinh viên; xây dựng môi trường làm việc và học tập khuyến khích hợp tác, trao đổi kiến thức, tạo điều kiện cho sự phát triển cá nhân và tập thể; mở rộng hợp tác với các trường đại học và tổ chức giáo dục trên thế giới, tham gia các dự án nghiên cứu quốc tế và chương trình trao đổi sinh viên, giảng viên; tích cực tham gia các hoạt động xã hội, đóng góp vào sự phát triển của cộng đồng.

Tuy nhiên, Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh cũng đối mặt với những thách thức trong quản lý và điều hành: chưa phát huy được hết sức mạnh hệ thống; các hoạt động quản lý thiếu đồng bộ, chậm đổi mới; công tác quản lý, sử dụng các nguồn lực chưa phát huy hết hiệu quả; công tác đổi mới chương trình đào tạo, phương pháp giảng dạy, đánh giá kết quả, công

tác mở các chương trình đào tạo liên ngành đáp ứng yêu cầu xã hội, của địa phương còn chậm; đội ngũ cán bộ quản lý, quản trị còn mỏng, nhất là đội ngũ kế cận; các công trình nghiên cứu đỉnh cao, tỷ lệ bài báo đồng tác giả quốc tế, tỷ lệ bài báo được trích dẫn còn rất thấp so với các trường đại học top đầu châu Á; chưa chủ động xây dựng chính sách thu hút giữ chân nhân tài, nhất là các nhà khoa học trẻ, nhà khoa học đầu ngành; chưa phát triển tốt các hoạt động dịch vụ, chuyển giao công nghệ; công tác đánh giá, khen thưởng cán bộ còn nặng hình thức, chưa thực sự tạo động lực cho giảng viên;... (ĐHQG-HCM, 2023a). Những hạn chế này có thể bắt nguồn từ nhiều yếu tố, bao gồm cả yếu tố văn hóa tổ chức. Trong số đó, các đặc điểm văn hóa tổ chức như sự tham gia, tính nhất quán, khả năng thích ứng và sứ mệnh của Mô hình văn hóa tổ chức Denison (Denison và Mishra, 1995) được coi là những yếu tố đưa ra các đánh giá khá toàn diện về các đặc điểm văn hóa tổ chức khác nhau, đồng thời phân tích sự tác động của chúng đối với công tác quản lý tại Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh.

Hiểu rõ hơn về văn hóa tổ chức hiện tại và tác động của nó sẽ giúp lãnh đạo Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh và các đơn vị thành viên đưa ra quyết định đúng đắn, thực hiện những thay đổi cần thiết, tạo môi trường làm việc thuận lợi cho cán bộ quản lý và giảng viên. Nhận thức rõ tầm quan trọng của văn hóa tổ chức, luận án đi vào nghiên cứu đề tài "Tác động của văn hóa tổ chức đến công tác quản lý trong Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh".

## **2. Mục đích nghiên cứu**

Mục đích nghiên cứu nhằm đánh giá tác động của văn hóa tổ chức đến công tác quản lý trong Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh, qua đó đề xuất các biện pháp nâng cao hiệu quả tác động của văn hóa tổ chức đến công tác quản lý trong Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh.

## **3. Khách thể và đối tượng nghiên cứu**

- Khách thể nghiên cứu: Khách thể nghiên cứu là văn hóa tổ chức và công tác quản lý.

- Đối tượng nghiên cứu: Luận án tập trung nghiên cứu tác động của văn hóa tổ chức đến công tác quản lý trong Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh.

## **4. Giả thuyết nghiên cứu**

Giả thuyết 1 (H1): Sự tham gia của văn hóa tổ chức có tác động thuận chiều đến công tác quản lý trong ĐHQG-HCM.

Giả thuyết 2 (H2): Tính nhất quán của văn hóa tổ chức có tác động thuận chiều đến công tác quản lý trong ĐHQG-HCM.

Giả thuyết 3 (H3): Khả năng thích ứng của văn hóa tổ chức có tác động thuận chiều đến công tác quản lý trong ĐHQG-HCM.

Giả thuyết 4 (H4): Sứ mệnh của văn hóa tổ chức có tác động thuận chiều đến công tác quản lý ĐHQG-HCM.

Giả thuyết 5 (H5): Văn hóa tổ chức của ĐHQG-HCM thể hiện ở mức độ “Chấp nhận được”.

Giả thuyết 6 (H6): Công tác quản lý ở ĐHQG-HCM được đánh giá ở mức độ “Khá”.

## **5. Nhiệm vụ nghiên cứu**

- Nghiên cứu cơ sở lý luận và xây dựng mô hình lý thuyết về tác động của văn hóa tổ chức đến công tác quản lý trong trường đại học.

- Nghiên cứu thực trạng tác động của văn hóa tổ chức đến công tác quản lý trong Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh.

- Đề xuất các biện pháp nâng cao hiệu quả tác động của văn hóa tổ chức đến công tác quản lý trong Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh.

## **6. Phạm vi nghiên cứu**

Về nội dung: Luận án nghiên cứu về văn hóa tổ chức và công tác quản lý trong trường đại học gồm các nội dung sau:

- Văn hóa tổ chức trong trường đại học theo mô hình văn hóa tổ chức của Denison.

- Quản lý trong trường đại học, trong đó tập trung vào các nội dung quản lý đào tạo, quản lý nghiên cứu khoa học và quản lý đội ngũ.

- Tác động của văn hóa tổ chức đến nội dung quản lý đào tạo, quản lý nghiên cứu khoa học và quản lý đội ngũ trong trường đại học.

Về không gian: Luận án tập trung nghiên cứu về văn hóa tổ chức và công tác quản lý tại Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh.

Về thời gian: Luận án nghiên cứu văn hóa tổ chức và công tác quản lý trong Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh từ năm 2018 cho đến nay.

Về đối tượng khảo sát: Đối tượng khảo sát là 450 người, bao gồm 197 cán bộ quản lý và 253 giảng viên đến từ bảy trường đại học thành viên thuộc Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh.

Về chủ thể quản lý: Hiệu trưởng, Trưởng các Khoa và Phòng ban của Trường ĐH BK, Trường ĐH KHTN, Trường ĐH KHXX&NV, Trường ĐH QT, Trường ĐH CNTT, Trường ĐH KT-L, Trường ĐH AG.

## **7. Hướng tiếp cận và phương pháp nghiên cứu**

### **7.1. Hướng tiếp cận**

- Tiếp cận hệ thống
- Tiếp cận nội dung quản lý trong trường đại học
- Tiếp cận thực tiễn
- Tiếp cận lịch sử
- Tiếp cận phát triển

### **7.2. Phương pháp nghiên cứu**

- Các phương pháp nghiên cứu lý luận



- Các phương pháp nghiên cứu thực tiễn
- Các phương pháp xử lý dữ liệu

## **8. Luận điểm bảo vệ**

Văn hóa tổ chức và công tác quản lý trường đại học là hai yếu tố quan trọng trong một trường đại học, có mối quan hệ chặt chẽ với nhau.

1) Văn hóa tổ chức tác động tích cực đến công tác quản lý trong trường đại học sẽ góp phần nâng cao hiệu quả quản lý, xây dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp, thúc đẩy đổi mới sáng tạo và hỗ trợ quá trình hội nhập quốc tế.

2) Các đặc điểm của văn hóa tổ chức (sự tham gia, tính nhất quán, khả năng thích ứng và sứ mệnh) có tác động trực tiếp và mức độ khác nhau đến công tác quản lý trong trường đại học.

3) Tác động của văn hóa tổ chức đến công tác quản lý trong trường đại học giúp các nhà quản lý xác định các mục tiêu và định hướng phát triển của tổ chức tốt hơn thay vì đầu tư dàn trải, không bám sát thực tế.

## **9. Đóng góp của luận án**

### **9.1. Về mặt lý luận**

Luận án góp phần bổ sung và làm phong phú thêm lý luận về văn hóa tổ chức trong trường đại học.

### **9.2. Về mặt thực tiễn**

Kết quả nghiên cứu của luận án tập trung vào đánh giá tác động của văn hóa tổ chức đến công tác quản lý trong ĐHQG-HCM. Kết quả đánh giá không chỉ cung cấp cái nhìn khách quan, toàn diện về thực trạng văn hóa tổ chức và công tác quản lý tại ĐHQG-HCM, mà còn là cơ sở quan trọng để đề xuất các biện pháp cải thiện và nâng cao hiệu quả tác động của văn hóa tổ chức đến công tác quản lý. Các biện pháp này không chỉ có ý nghĩa đối với ĐHQG-HCM mà còn có thể được áp dụng hoặc tham khảo cho các trường đại học khác nói chung.

## **10. Cấu trúc luận án**

Ngoài phần mở đầu và kết luận – kiến nghị, luận án được chia thành 04 chương:

- Chương 1: Cơ sở lý luận tác động của văn hóa tổ chức đến công tác quản lý trong trường đại học
- Chương 2: Thiết kế và tổ chức thực hiện nghiên cứu tác động của văn hóa tổ chức đến công tác quản lý trong Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh
- Chương 3: Thực trạng tác động của văn hóa tổ chức đến công tác quản lý trong Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh
- Chương 4: Các biện pháp nâng cao hiệu quả tác động của văn hóa tổ chức đến công tác quản lý trong ĐHQG-HCM

## Chương 1

# CƠ SỞ LÝ LUẬN TÁC ĐỘNG CỦA VĂN HÓA TỔ CHỨC ĐẾN CÔNG TÁC QUẢN LÝ TRONG TRƯỜNG ĐẠI HỌC

### **1.1. Tổng quan nghiên cứu tác động của văn hóa tổ chức đến công tác quản lý trong trường đại học**

#### **1.1.1. Văn hóa tổ chức trong trường đại học**

“Văn hóa tổ chức” đã chính thức trở thành một khái niệm trong khoa học tổ chức – quản lý và xuất hiện ở Âu Mỹ từ những năm 80 của thế kỉ trước và hiện nay là một khái niệm thịnh hành, phổ biến rộng rãi. Nhiều nghiên cứu đã tập trung vào việc tìm hiểu khái niệm văn hóa tổ chức, các yếu tố cấu thành, cũng như tầm quan trọng của nó trong quản lý tổ chức.

Văn hóa tổ chức đóng một vai trò quan trọng trong việc định hình hoạt động của một trường đại học. Đây là một chủ đề được các nhà nghiên cứu giáo dục đại học quan tâm trong nghiên cứu, vì nó giúp hiểu được cấu trúc, sự phát triển và hiệu suất của các trường đại học. Tuy nhiên, các nghiên cứu về các mô hình văn hóa tổ chức phù hợp với từng trường đại học vẫn còn nhiều hướng tiếp cận khác nhau. Bên cạnh đó, các nghiên cứu tập trung vào tác động của văn hóa tổ chức đến công tác quản lý (một cách khái quát nhất) trong trường đại học trên thế giới và trong nước vẫn còn khiêm tốn.

#### **1.1.2. Quản lý trường đại học**

Trường đại học là một loại hình tổ chức đặc biệt với mục tiêu chính là tạo ra và phổ biến kiến thức thông qua nghiên cứu và giảng dạy. Ngoài ra, trường đại học còn đóng vai trò quan trọng trong việc đáp ứng nhu cầu của cộng đồng, thúc đẩy phát triển kinh tế xã hội và nâng cao mức sống cho toàn xã hội. Để đạt được các mục tiêu, các trường đại học phải thiết lập các mục tiêu cần đạt được, đặt ra các chiến lược và không ngừng phấn đấu để hoàn thiện quy trình quản lý của mình (Bok, 2003). Quản lý trường đại học là một vấn đề quan trọng và phức tạp, đòi hỏi sự áp dụng các cách tiếp cận phù hợp với từng bối cảnh và mục tiêu của nhà trường. Trong luận án này sẽ trình bày ba cách tiếp cận phổ biến hiện nay, đó là: hiệu quả tổ chức; dựa vào nhà trường; kiểm soát và đảm bảo chất lượng.

#### **1.1.3. Mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức và quản lý trong trường đại học**

Các nghiên cứu đã tiếp cận vấn đề văn hóa tổ chức và tác động của nó một cách toàn diện, từ việc xem xét ảnh hưởng của văn hóa tổ chức đến các kết quả khác nhau, các yếu tố ảnh hưởng đến văn hóa tổ chức, cách đo lường và đánh giá văn hóa tổ chức, đến việc khám phá văn hóa tổ chức trong các trường đại học cụ thể. Điều này cho thấy sự đa dạng và phong phú trong cách tiếp cận vấn đề này, đồng thời cung cấp những hiểu biết sâu sắc về vai

trò quan trọng của văn hóa tổ chức trong việc định hình thành công của một trường đại học.

#### **1.1.4. Đánh giá tổng quan vấn đề đã nghiên cứu và hướng nghiên cứu mới của luận án**

Thông qua hoạt động tìm kiếm các tài liệu cả trong và ngoài nước về văn hóa tổ chức trong trường đại học cho thấy khoảng trống cần được bổ sung trong nghiên cứu tác động của văn hóa tổ chức đến công tác quản lý trong trường đại học bao gồm:

Thứ nhất, thiếu một mô hình lý thuyết tập trung vào việc giải thích cụ thể và chi tiết cách thức văn hóa tổ chức tác động đến công tác quản lý trong môi trường đại học.

Thứ hai, vẫn còn thiếu vắng những công trình nghiên cứu đánh giá tác động của văn hóa tổ chức đến công tác quản lý trong trường đại học.

Thứ ba, vẫn chưa có nghiên cứu nào sử dụng mô hình văn hóa tổ chức của Denison để đánh giá thực trạng văn hóa tổ chức trong các trường đại học.

#### **1.2. Lý luận về văn hóa tổ chức trong trường đại học**

Có nhiều cách diễn đạt khác nhau nhưng khi bàn về văn hóa tổ chức các nhà nghiên cứu đều cho rằng đó là tập hợp của các chuẩn mực, giá trị, niềm tin được các thành viên trong tổ chức cùng tạo nên và chia sẻ. Hay nói cách khác, văn hóa tổ chức là sản phẩm (được thể hiện dưới hình thái vật chất hay tinh thần) do chính những con người trong tổ chức tạo lập, đúc kết và phát triển từ trong thực tiễn phát triển của tổ chức. Tuy nhiên, không phải mọi thứ được các thành viên trong tổ chức tạo ra sẽ là văn hóa tổ chức mà chúng được xem là văn hóa tổ chức chỉ khi chúng có giá trị và được mọi người công nhận, truyền thừa qua các thế hệ tiếp theo.

Văn hóa tổ chức trong trường đại học là một loại hình văn hóa tổ chức riêng biệt và cũng rất đa dạng ở những góc độ tiếp cận khác nhau nhưng tựu chung lại các nhà nghiên cứu giáo dục đại học cũng thừa nhận văn hóa tổ chức trong trường đại học bao gồm các chuẩn mực, giá trị và niềm tin được tạo nên bởi các thành viên trong trường đại học qua thời gian dài. Chính những giá trị này đã định hướng suy nghĩ của mọi người, cách họ hành xử và làm việc với nhau dễ hơn. Đồng thời, tạo ra dấu ấn và bản sắc riêng cho nhà trường. Như vậy, có thể hiểu văn hóa tổ chức trong trường đại học là hệ thống các giá trị, niềm tin và chuẩn mực được tạo nên và chia sẻ trong quá trình xây dựng và phát triển của trường đại học bởi các cán bộ quản lý, giảng viên và sinh viên.

#### **1.3. Lý luận về quản lý trường đại học**

Đề hiểu rõ khái niệm quản lý trong trường đại học hay quản lý trường đại học, trước tiên cần xem xét khái niệm quản lý nói chung. Trường đại học là một dạng tổ chức nên quản lý trong trường đại học bao gồm những đặc

trung của quản lý trong một tổ chức. Nói một cách chính xác hơn, quản lý giáo dục nói chung và quản lý trong trường đại học nói riêng chính là quản lý tổ chức được thực hiện trong môi trường giáo dục (Nguyễn Lộc, 2010).

Quản lý trong trường đại học có thể được hiểu là tập hợp các chức năng (bao gồm lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra), sử dụng các nguồn lực (con người, tài chính, vật chất) nhằm đạt được các mục tiêu đã đề ra về đào tạo, nghiên cứu khoa học, phục vụ cộng đồng, đội ngũ, tài sản.

#### **1.4. Tác động của văn hóa tổ chức đến công tác quản lý trong trường đại học**

Trong quá trình thảo luận về tác động của văn hóa tổ chức trong môi trường đại học, có nhiều quan điểm khác nhau được đưa ra, song tất cả đều thống nhất rằng văn hóa tổ chức có ảnh hưởng sâu sắc đến hiệu quả quản lý và sự phát triển của nhà trường (Hoy và Miskel, 2001; Ehlers và Schneckenberg, 2010; Wilson và các cộng sự, 2012; Deal và Peterson, 2016; Kovac và các cộng sự, 2021). Denison và các cộng sự (Denison, 1990, 2015; Denison và Mishra, 1995; Denison và Neale, 1996, 2000; Fey và Denison, 2003) đã thực hiện nhiều nghiên cứu về mối liên hệ giữa văn hóa tổ chức và hiệu quả hoạt động tổ chức. Các nhà nghiên cứu chỉ ra rằng bốn đặc điểm của văn hóa tổ chức (sự tham gia, tính nhất quán, khả năng thích ứng và sứ mệnh) có tác động tích cực đến hoạt động của tổ chức trên nhiều phương diện khác nhau.

Qua các trình bày mô hình văn hóa tổ chức trên và với mục đích nghiên cứu của luận án là nhằm phân tích và đánh giá sự tác động của văn hóa tổ chức đến công tác quản lý trong ĐHQG-HCM, luận án sử dụng mô hình văn hóa tổ chức của Denison làm nền tảng cho nghiên cứu. Các nghiên cứu của Denison và các cộng sự, cũng như các nghiên cứu khác trước đây đều chứng minh rằng các đặc điểm và chiều kích văn hóa đóng vai trò quan trọng trong việc định hình và ảnh hưởng đến tổ chức. Do đó, mô hình trong nghiên cứu này sẽ xem xét sự tác động của bốn đặc điểm văn hóa tổ chức: Sự tham gia, Tính nhất quán, Khả năng thích ứng và Sứ mệnh (là các biến độc lập) đến Công tác quản lý (là biến phụ thuộc).

### **KẾT LUẬN CHƯƠNG 1**

Kết quả nghiên cứu trong Chương 1 cho thấy, xem xét tác động của văn hóa tổ chức đến công tác quản lý trong trường đại học đã thu hút sự quan tâm đáng kể của các nhà nghiên cứu trong và ngoài nước.

Văn hóa tổ chức trong trường đại học là hệ thống các giá trị, niềm tin và chuẩn mực được tạo nên và chia sẻ trong quá trình xây dựng và phát triển của trường đại học bởi cán bộ quản lý, giảng viên và sinh viên. Cấu trúc văn hóa tổ chức bao gồm hai hình thái: vật chất (logo, khẩu hiệu, kiến trúc,...) và tinh thần (giá trị, niềm tin, chuẩn mực). Hình thái tinh thần được

chia thành bốn đặc điểm: sự tham gia, tính nhất quán, khả năng thích ứng và sứ mệnh, đóng vai trò quan trọng trong việc tạo sự khác biệt, xây dựng uy tín, thúc đẩy động lực, gắn kết các thành viên và định hướng hành vi.

Văn hóa tổ chức có tác động tích cực đến công tác quản lý trong trường đại học, góp phần vào sự hài lòng của cán bộ quản lý, giảng viên và các bên liên quan, đổi mới và nâng cao chất lượng dịch vụ đào tạo. Tuy nhiên, các nghiên cứu về tác động cụ thể của văn hóa tổ chức đến công tác quản lý trong trường đại học tại Việt Nam vẫn còn khoảng trống cần được bổ sung trong nghiên cứu tác động của văn hóa tổ chức thiếu một mô hình lý thuyết tập trung vào việc giải thích cụ thể và chi tiết cách thức văn hóa tổ chức tác động đến công tác quản lý trong môi trường đại học; thiếu vắng những công trình nghiên cứu đánh giá tác động của văn hóa tổ chức đến công tác quản lý trong trường đại học; chưa có nghiên cứu nào sử dụng mô hình văn hóa tổ chức của Denison để đánh giá thực trạng văn hóa tổ chức trong các trường đại học.

Luận án sử dụng mô hình văn hóa tổ chức của Denison làm nền tảng cho nghiên cứu, xem xét sự tác động của bốn đặc điểm văn hóa tổ chức: Sự tham gia, Tính nhất quán, Khả năng thích ứng và Sứ mệnh (là các biến độc lập) đến Công tác quản lý.

## Chương 2

# THIẾT KẾ VÀ TỔ CHỨC THỰC HIỆN NGHIÊN CỨU TÁC ĐỘNG CỦA VĂN HÓA TỔ CHỨC ĐẾN CÔNG TÁC QUẢN LÝ TRONG ĐẠI HỌC QUỐC GIA THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

### 2.1. Khái quát về Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh

### 2.2. Thiết kế nghiên cứu

Đối với nghiên cứu này, luận án sử dụng thiết kế nghiên cứu nhiều giai đoạn. Việc sử dụng kết hợp cả hai phương pháp định tính và định lượng giúp luận án thu thập dữ liệu một cách toàn diện, chính xác và tin cậy, từ đó đưa ra các kết luận và khuyến nghị có giá trị thực tiễn cao.

### 2.3. Phương pháp sử dụng trong nghiên cứu

Để trả lời cho các câu hỏi nghiên cứu và chứng minh các giả thuyết nghiên cứu đưa ra, luận án sử dụng hệ thống các phương pháp sau:

- Phương pháp nghiên cứu tài liệu
- Phương pháp phỏng vấn sâu
- Phương pháp điều tra bằng bảng hỏi khảo sát
- Phương pháp xử lý dữ liệu

### 2.4. Biến nghiên cứu

### 2.5. Công cụ nghiên cứu

Để thu thập dữ liệu nghiên cứu, luận án sử dụng các công cụ nghiên cứu bảng hỏi phỏng vấn sâu: và bảng hỏi khảo sát.

### 2.6. Mẫu nghiên cứu

Xác định mẫu nghiên cứu là một vấn đề được các nhà nghiên cứu quan tâm vì nó liên quan trực tiếp đến độ tin cậy của các tham số thống kê. Trong nghiên cứu này, mẫu nghiên cứu được lựa chọn là các cán bộ quản lý và giảng viên hiện đang công tác ở 7 trường đại học thành viên thuộc ĐHQG-HCM.

### 2.7. Quy trình thu thập dữ liệu

Việc thu thập dữ liệu định tính được thực hiện thông qua hình thức lược khảo tài liệu liên quan đến luận án và phỏng vấn sâu.

Đối với thu thập dữ liệu định lượng, luận án sử dụng phương pháp chọn mẫu xác suất với kỹ thuật lấy mẫu ngẫu nhiên đơn giản để thu thập dữ liệu.

### 2.8. Phương pháp phân tích dữ liệu

Phương pháp phân tích dữ liệu là để rút ra những thông tin hữu ích thu được từ dữ liệu định tính và định lượng thông qua kết quả phỏng vấn sâu và khảo sát bằng bảng hỏi các cán bộ quản lý và giảng viên ở 7 trường đại học thành viên thuộc ĐHQG-HCM.

### 2.9. Kiểm định thang đo

Để xem xét độ tin cậy và giá trị của thang đo chúng tôi sử dụng hệ số Cronbach's Alpha và EFA. Kết quả số liệu khảo sát cho thấy các biên quan

sát có độ tin cậy tốt, đạt giá trị cao từ 0.86 – 0.91. Ngoài ra, khi xem xét hệ số tương quan giữa các biến quan sát với biến tổng, tất cả các biến quan sát đều lớn hơn 0.3. Theo Hair và cộng sự (2009) hệ số Cronbach's Alpha lớn hơn 0.7 giá trị chấp nhận được. Kết quả phân tích nhân tố khám phá các biến quan sát cho thấy, các giá trị Sig của kiểm định Bartlett, hệ số KMO, tổng phương sai trích tại Eigenvalue thỏa các điều kiện đưa vào phân tích sâu theo Hair và cộng sự (2009) và Nunnally (1978)

## **KẾT LUẬN CHƯƠNG 2**

Trong chương này, luận án sử dụng thiết kế nghiên cứu hỗn hợp nhiều giai đoạn để thu thập, phân tích, diễn giải các dữ liệu về tác động của văn hóa tổ chức đến công tác quản lý trong ĐHQG-HCM. Các phương pháp định lượng sẽ được sử dụng để thu thập và phân tích dữ liệu. Các phương pháp định tính sẽ được sử dụng để thiết kế công cụ nghiên cứu, bổ sung và làm rõ kết quả nghiên cứu định lượng.

Các phương pháp nghiên cứu chính được sử dụng bao gồm phương pháp nghiên cứu tài liệu, phỏng vấn sâu và điều tra bằng bảng hỏi khảo sát. Nghiên cứu tập trung vào các biến độc lập (văn hóa tổ chức với bốn thành tố: Sự tham gia, Tính nhất quán, Khả năng thích ứng và Sứ mệnh), biến phụ thuộc (công tác quản lý với ba thành tố: Quản lý đào tạo, Quản lý nghiên cứu khoa học và Quản lý đội ngũ). Từ đó, tác giả đã sử dụng công cụ bảng hỏi khảo sát (gồm 3 phần: thông tin chung, văn hóa tổ chức và công tác quản lý trong ĐHQG-HCM) để khảo sát tối thiểu 450 người và công cụ bảng hỏi phỏng vấn sâu để phỏng vấn 14 người là các cán bộ quản lý và giảng viên đến từ bảy trường đại học thành viên trong ĐHQG-HCM.

Các dữ liệu định tính và định lượng thu thập, được tác giả sử dụng các phương pháp phân tích thống kê: thống kê mô tả, kiểm định độ tin cậy thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá EFA, phân tích mô hình cấu trúc PLS-SEM nhằm xem xét sự tác động của văn hóa tổ chức đến công tác quản lý. Từ đó, làm cơ sở cho việc phân tích kết quả nghiên cứu được trình bày trong Chương 3 tiếp theo.

### Chương 3

## THỰC TRẠNG TÁC ĐỘNG CỦA VĂN HÓA TỔ CHỨC ĐẾN CÔNG TÁC QUẢN LÝ TRONG ĐẠI HỌC QUỐC GIA THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

### 3.1. Thực trạng văn hóa tổ chức tại Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh

Sử dụng công thức quy đổi từ thang điểm từ 5 sang 100 và xác định các mức độ đạt theo mô hình văn hóa tổ chức của Denison được đề cập ở Chương 2, văn hóa tổ chức trong ĐHQG-HCM ở mức Chấp nhận được với 77 điểm, điều này đã chứng minh cho giả thuyết H5 đưa ra là phù hợp. Điểm số ở các đặc điểm và yếu tố của văn hóa tổ chức dao động từ 73 – 82 điểm. Kết quả này, cho thấy rằng văn hóa tổ chức của ĐHQG-HCM đã có đã xác định rõ các giá trị cốt lõi, mục tiêu, chiến lược và sứ mệnh của mình; luôn đặt người học hoặc những cá nhân, tổ chức sử dụng các dịch vụ của ĐHQG-HCM là vị trí trung tâm phục vụ luôn khuyến khích và tạo điều kiện cho cán bộ quản lý và giảng viên học hỏi và phát triển;... Song bên cạnh đó vẫn còn những yếu tố cần được cải thiện như sự tham gia của các cán bộ quản lý và giảng viên trong việc ra quyết định và thực hiện các công việc của tổ chức chưa được cao.; sự hợp tác giữa các trường đại học thành viên, các đơn vị bộ phận và các cá nhân với nhau trong trường chưa được quan tâm, khuyến khích và được sử dụng một cách hiệu quả trong xử lý công việc; các công việc được tổ chức, sắp xếp chưa cho mọi người thấy được mối quan hệ giữa công việc của mình với các mục tiêu chung;...

### 3.2. Thực trạng công tác quản lý trong Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh

Thực trạng công tác quản lý trong ĐHQG-HCM được đánh giá “mức khá”, với mức điểm từ 3,70 – 3,76 trong việc thực thi các nhiệm vụ quản lý đào tạo, nghiên cứu khoa học và đội ngũ trong ĐHQG-HCM. Điều này cho thấy rằng, ĐHQG-HCM đã có những nỗ lực trong việc xây dựng và triển khai các hệ thống quản lý, tuy nhiên vẫn còn một số hạn chế cần được khắc phục như: hoạt động giảng dạy của giảng viên, phối hợp giữa các phòng ban, khoa, bộ môn và hệ thống và quy trình quản lý dữ liệu, thông tin đào tạo đều được đánh giá chưa cao; cơ chế, chính sách khuyến khích và hỗ trợ cán bộ quản lý và giảng viên tham gia nghiên cứu khoa học, tổ chức thực hiện các hoạt động nghiên cứu khoa học, kiểm tra, giám sát và đánh giá hoạt động nghiên cứu khoa học, cơ sở vật chất, trang thiết bị và tài liệu chuyên môn phục vụ nghiên cứu khoa học vẫn chưa đáp ứng được yêu cầu thực tế; chế độ, chính sách đãi ngộ, khen thưởng chưa tương xứng;...

### 3.3. Thực trạng tác động của văn hóa tổ chức đến công tác quản lý trong Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh



Các kết quả nghiên cứu cho thấy văn hóa tổ chức có tác động tích cực đến công tác quản lý trong ĐHQG-HCM. Trong đó, đặc điểm Sứ mệnh có tác động mạnh nhất, tiếp theo là đặc điểm Khả năng thích ứng, đặc điểm Tính nhất quán và đặc điểm Sự tham gia. Kết quả nghiên cứu phù hợp với các nghiên cứu trước đây về tác động của văn hóa tổ chức đến hiệu quả hoạt động của tổ chức. Các nghiên cứu trước đây đã chỉ ra rằng văn hóa tổ chức có vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy sự hợp tác, sáng tạo, đổi mới và gắn kết của nhân viên, từ đó dẫn đến hiệu quả hoạt động của tổ chức. Tuy nhiên, tác động của Sự tham gia và Tính nhất quán chưa rõ ràng. Cụ thể, đối với việc tạo ra các đội nhóm làm việc; trao quyền tự thực thi nhiệm vụ; tạo điều kiện phát huy khả năng tối đa cho thành viên; xây dựng và triển khai các giá trị cốt lõi; sự phối hợp, hợp tác giữa các đơn vị, bộ phận trong toàn ĐHQG-HCM;...

### KẾT LUẬN CHƯƠNG 3

Từ kết quả phân tích các dữ liệu được trình bày trong Chương 3, kết quả nghiên cứu của luận án có các điểm chính như sau:

- Luận án đã thực hiện bảng hỏi để khảo sát ý kiến của 466 cán bộ quản lý và giảng viên. Hầu hết người tham gia khảo sát là nam giới (53,9%), thuộc độ tuổi từ 41 – 50 (42,5%) và có thời gian công tác từ 11 năm trở lên tại các trường thành viên của ĐHQG-HCM (70,2%).

- Thực trạng văn hóa tổ chức tại ĐHQG-HCM được đánh giá ở mức Chấp nhận được với 77 điểm, điều này đã chứng minh cho giả thuyết H5 đưa ra là phù hợp. Điểm số ở các đặc điểm và yếu tố của văn hóa tổ chức dao động từ 73 – 82 điểm. Nhìn chung, cán bộ quản lý và giảng viên đều có cái nhìn tích cực về văn hóa tổ chức. Theo đó, mọi người đều tham gia và có trách nhiệm, thông tin được chia sẻ minh bạch, các hoạt động đa dạng được tổ chức thường xuyên. Giá trị cốt lõi được đánh giá cao, lãnh đạo trường giữ lời hứa, có phong cách lãnh đạo phù hợp và hệ thống quy chế rõ ràng. Có tầm nhìn chiến lược rõ ràng, giúp mọi người hiểu vai trò của mình. Khuyến khích đổi mới, sáng tạo, mọi người cởi mở tiếp thu ý kiến mới. Giao tiếp trực tiếp được khuyến khích, lắng nghe ý kiến phản hồi, quyền lợi của người học được đặt lên hàng đầu. Tuy nhiên, bên cạnh đó còn một số điểm cần cải thiện như nâng cao ý thức trách nhiệm của mỗi cá nhân, đẩy mạnh làm việc nhóm, nâng cao năng lực giải quyết vấn đề cho cán bộ quản lý và giảng viên, cải thiện khả năng đạt được đồng thuận và phối hợp giữa các bộ phận, xây dựng môi trường làm việc linh hoạt và thích ứng hơn, tăng cường các hoạt động học tập và chia sẻ kinh nghiệm, làm rõ vai trò và trách nhiệm của mỗi người trong việc thực hiện mục tiêu chung, cân bằng giữa mục tiêu ngắn hạn và dài hạn, tạo động lực làm việc cho cán bộ.

- Thực trạng công tác quản lý tại ĐHQG-HCM được đánh giá ở mức Khá với điểm trung bình từ 3,70 – 3,76 ở cả ba nội dung quản lý đào tạo, nghiên cứu khoa học, đội ngũ. Điều này cho thấy các cán bộ quản lý và giảng viên có đánh giá khá tích cực trong công tác quản lý, điều này đã chứng minh cho giả thuyết H6 đưa ra là phù hợp. Các đơn vị đã xây dựng được kế hoạch bài bản với các mục tiêu, định hướng rõ ràng, đầu tư cơ sở vật chất hiện đại và nguồn lực phong phú, tăng cường liên kết hợp tác với các bên liên quan trong và ngoài nước, đồng thời xây dựng được cơ chế, chính sách khuyến khích người học, người nghiên cứu và giảng viên, tạo động lực cho họ phát triển và đóng góp. Tuy nhiên, bên cạnh những mặt tích cực, vẫn còn một số điểm cần cải thiện. Hệ thống quản lý thông tin và dữ liệu ở cả ba mảng chưa thực sự hiện đại và hiệu quả, việc tổ chức thực hiện và đánh giá hiệu quả các hoạt động chưa thực sự được chú trọng, và công tác phối hợp giữa các đơn vị trong trường chưa thực sự chặt chẽ. Để nâng cao hơn nữa chất lượng và hiệu quả quản lý, ĐHQG-HCM nói chung và các đơn vị thành viên cần ứng dụng mạnh mẽ công nghệ thông tin trong quản lý, nâng cao hiệu quả tổ chức thực hiện và đánh giá hiệu quả các hoạt động, tăng cường hơn nữa công tác phối hợp giữa các đơn vị trong trường, và tiếp tục hoàn thiện cơ chế, chính sách để khuyến khích người học, người nghiên cứu và giảng viên phát triển và đóng góp.

- Mô hình nghiên cứu tác động của văn hóa tổ chức đến công tác quản lý tại ĐHQG-HCM đã chỉ ra 4 đặc điểm văn hóa có tác động tích cực, bao gồm Sứ mệnh, Khả năng thích ứng, Tính nhất quán và Sự tham gia. Trong đó, Sứ mệnh có tác động mạnh mẽ nhất (0,460), thể hiện qua việc xác định rõ ràng mục tiêu, định hướng phát triển và truyền tải hiệu quả đến toàn bộ cán bộ, giảng viên, tạo động lực và mục tiêu chung. Tuy nhiên, cần chú trọng hơn đến việc phân tích, lý giải và hướng dẫn thực hiện các mục tiêu dài hạn cũng như cách giải quyết nhu cầu ngắn hạn mà không ảnh hưởng đến tầm nhìn dài hạn. Khả năng thích ứng cũng đóng vai trò quan trọng (0,229), thể hiện qua việc tập trung vào người học, khuyến khích học hỏi, phát triển và đổi mới sáng tạo. Tuy nhiên, cần cải thiện khả năng ứng phó với cạnh tranh, thay đổi bên ngoài và sự phối hợp giữa các bộ phận để tạo ra thay đổi. Tính nhất quán (0,103) trong giá trị cốt lõi, sự đồng thuận và hợp tác giữa các cá nhân, phòng ban cũng là yếu tố then chốt. Các trường đại học thành viên đã xây dựng được sự đồng thuận cao, nhưng cần chú trọng giải quyết các vấn đề nội bộ, tăng cường kết nối và phối hợp giữa các đơn vị. Mặc dù có tác động thấp nhất (0,086), nhưng sự tham gia của cán bộ, giảng viên vẫn góp phần nâng cao chất lượng công tác quản lý. ĐHQG-HCM nói chung và các trường đại học thành viên nói riêng đã có những nỗ lực trong việc giao quyền và tạo điều kiện phát huy năng lực, tuy nhiên, cần tăng cường hơn nữa sự hợp tác

giữa các đơn vị, cá nhân và tạo động lực để mọi người chủ động tham gia vào các hoạt động chung.

Những kết quả trình bày ở trên là cơ sở đề xuất các biện pháp để nâng cao hiệu quả tác động của văn hóa tổ chức đến công tác quản lý trong ĐHQG-HCM và được trình bày tại Chương 4.

## Chương 4

# CÁC BIỆN PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ TÁC ĐỘNG CỦA VĂN HÓA TỔ CHỨC ĐẾN CÔNG TÁC QUẢN LÝ TRONG ĐẠI HỌC QUỐC GIA THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

### 4.1. Nguyên tắc đề xuất biện pháp

Các biện pháp của luận án được dựa trên các nguyên tắc sau:

- Nguyên tắc đảm bảo tính khả thi
- Nguyên tắc đảm bảo tính hệ thống
- Nguyên tắc đảm bảo tính kế thừa
- Nguyên tắc đảm bảo tính liên tục, kiên trì
- Nguyên tắc đảm bảo tính thực tiễn

### 4.2. Biện pháp nâng cao hiệu quả tác động của văn hóa tổ chức đến công tác quản lý trong Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh

Luận án đề xuất sáu biện pháp để nâng cao hiệu quả tác động của văn hóa tổ chức đến công tác quản lý trong ĐHQG-HCM:

- Biện pháp 1: Xây dựng các nhóm làm việc nòng cốt, hiệu quả.
- Biện pháp 2: Tăng cường đầu tư, phát triển các kỹ năng, sở trường của cán bộ quản lý và giảng viên.
- Biện pháp 3: Chủ động, tích cực trao quyền tự thực thi các nhiệm vụ cho cán bộ quản lý và giảng viên.
- Biện pháp 4: Xây dựng môi trường làm việc năng động, sáng tạo, thân thiện, tự do trình những ý tưởng, sáng kiến, cải tiến mới trong công việc.
- Biện pháp 5: Thường xuyên tổ chức lấy ý kiến về hoạt động phục vụ, hỗ trợ người học và các bên liên quan.
- Biện pháp 6: Tăng cường kiểm tra, giám sát, đánh giá, theo dõi, đôn đốc việc tổ chức thực hiện các mục tiêu đã đặt ra một cách thường xuyên.

### 4.3. Khảo sát tính cần thiết và khả thi các biện pháp

Các kết quả trên cho thấy các biện pháp đề xuất được cán bộ quản lý và giảng viên được đánh giá cần thiết và khả thi cao. Tuy nhiên, theo tác giả để đảm bảo các biện pháp này thực sự đem lại hiệu quả cao trong nâng cao hiệu quả tác động của văn hóa tổ chức góp phần nâng cao chất lượng công tác quản lý, ĐHQG-HCM nói chung và các trường đại học thành viên nói riêng cần:

1) Cần có sự lãnh đạo, chỉ đạo quyết liệt của lãnh đạo các cấp trong hệ thống để đảm bảo sự thống nhất, đồng bộ trong quá trình triển khai các biện pháp.

2) Cần kêu gọi được sự tham gia, ủng hộ, góp sức nhiệt tình của các cán bộ quản lý và giảng viên. Đây được xem là yếu tố quyết định đến sự thành công của các biện pháp.

3) Cần có nguồn lực tài chính và nhân lực phù hợp để đảm bảo việc triển khai các biện pháp được liên tục, đúng mức đạt hiệu quả như mong muốn.

#### **4.4. Thực nghiệm biện pháp**

Luận án sử dụng biện pháp "Xây dựng môi trường làm việc năng động, sáng tạo, thân thiện, tự do trình những ý tưởng, sáng kiến, cải tiến mới trong công việc" để thực nghiệm. Sau khi áp dụng biện pháp đã mang lại những cải thiện đáng kể cho yếu tố Đổi mới của văn hóa tổ chức

### **KẾT LUẬN CHƯƠNG 4**

Các biện pháp được đề xuất nhằm nâng cao hiệu quả tác động của văn hóa tổ chức đến công tác quản lý trong ĐHQG-HCM tập trung vào:

1) Xây dựng các nhóm làm việc nòng cốt, hiệu quả. Nhằm tăng cường hiệu quả làm việc nhóm, thúc đẩy học hỏi và phát triển, đồng thời tạo dựng niềm tin và gắn kết giữa các thành viên.

2) Tăng cường đầu tư, phát triển các kỹ năng, sở trường của cán bộ quản lý và giảng viên. Để nâng cao năng lực chuyên môn, tạo động lực gắn bó, thống nhất mục tiêu và hành động hướng tới sứ mệnh chung.

3) Chủ động, tích cực trao quyền tự thực thi các nhiệm vụ cho cán bộ quản lý và giảng viên. Tạo điều kiện để mỗi cá nhân phát huy tối đa năng lực, nâng cao chất lượng công tác, đồng thời khuyến khích sự tham gia và trách nhiệm.

4) Xây dựng môi trường làm việc năng động, sáng tạo, thân thiện, tự do trình những ý tưởng, sáng kiến, cải tiến mới trong công việc. Nhằm tạo ra một môi trường làm việc cởi mở, thống nhất, hiệu quả và năng động, thuận lợi cho sự phát triển của cán bộ quản lý và giảng viên.

5) Thường xuyên tổ chức lấy ý kiến về hoạt động phục vụ, hỗ trợ người học và các bên liên quan. Thu thập ý kiến về hoạt động phục vụ, hỗ trợ người học và các bên liên quan, nhằm đảm bảo sự hài lòng và tạo sự gắn kết.

6) Tăng cường kiểm tra, giám sát, đánh giá, theo dõi, đôn đốc việc tổ chức thực hiện các mục tiêu đã đặt ra một cách thường xuyên. Nhằm nắm bắt tình hình thực hiện mục tiêu, đề xuất điều chỉnh kịp thời, duy trì và phát triển văn hóa tổ chức.

Kết quả khảo sát về tính cần thiết và khả thi của các biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả tác động của văn hóa tổ chức đến công tác quản lý trong trường đại học cho thấy tất cả các biện pháp đều được đánh giá ở mức "cần thiết", với điểm trung bình từ 3.66 đến 4.03. Tương tự, các biện pháp đều được đánh giá ở mức "khả thi", với điểm trung bình từ 3,57 đến 4,04.

Sau khi áp dụng biện pháp "Xây dựng môi trường làm việc năng động, sáng tạo, thân thiện, tự do trình bày những ý tưởng, sáng kiến, cải tiến mới trong công việc" cho thấy yếu tố Đổi mới của văn hóa tổ chức đã thay đổi tích cực, tăng 0,32. Mức độ cải thiện nhiều nhất thuộc về yếu tố "Khả năng

thích ứng với môi trường cạnh tranh và thay đổi" (tăng 0,39), trong khi yếu tố "Phối hợp và chủ động tạo ra thay đổi tích cực" có cải thiện ít nhất (tăng 0,22). Kiểm định t-test ( $p = 0,032$ ) khẳng định sự thay đổi này là có ý nghĩa thống kê, chứng tỏ biện pháp đã thực sự tạo ra tác động tích cực đến nhận thức của cán bộ viên chức về yếu tố Đổi mới của văn hóa tổ chức.

Nhìn chung, chương này đã cung cấp những biện pháp cụ thể và khả thi để nâng cao hiệu quả tác động của văn hóa tổ chức đến công tác quản lý trong trường đại học. Nếu được triển khai hiệu quả, đồng bộ thì các biện pháp này sẽ góp phần nâng cao chất lượng công tác quản lý, tạo ra môi trường làm việc chuyên nghiệp, năng động, sáng tạo, hiệu quả trong ĐHQG-HCM.

## KẾT LUẬN và KIẾN NGHỊ

### 1. Kết luận

Văn hóa tổ chức trong trường đại học là một khái niệm mới trong quản lý giáo dục và thu hút nhiều sự quan tâm của các nhà nghiên cứu trong nước và trên thế giới. Các nhà nghiên cứu đã chỉ ra rằng đây là một trong những công cụ của quản lý hữu hiệu định hướng thành công, tăng hiệu quả hoạt động của tổ chức nói chung và tổ chức trường đại học nói riêng. Những phát hiện trong nghiên cứu của luận án này đã bổ sung thêm lý luận và thực tiễn về tác động của văn hóa tổ chức đến công tác quản lý trong trường đại học với nghiên cứu điển hình tại ĐHQG-HCM. Ngoài ra, cần lưu ý rằng các kết quả này chỉ dựa trên đánh giá của một nhóm đối tượng nhất định, do đó có thể không phản ánh đầy đủ thực tế của ĐHQG-HCM. Để có kết quả chính xác hơn, cần tiến hành đánh giá một cách toàn diện và thường xuyên.

Nhằm mục tiêu nghiên cứu cơ sở lý luận về tác động của văn hóa tổ chức đến công tác quản lý trong trường đại học, đồng thời phân tích thực trạng và đề xuất các biện pháp nâng cao hiệu quả tác động này tại ĐHQG-HCM, luận án đã thực hiện các nhiệm vụ nghiên cứu và chứng minh cho sau giả thuyết nghiên cứu đã đề ra (Phần mở đầu). Nghiên cứu này tập trung vào việc làm rõ cơ sở lý luận về tác động của văn hóa tổ chức đến công tác quản lý trong trường đại học (Chương 1). Thông qua việc sử dụng hệ thống các phương pháp (Chương 2) luận án đã phân tích thực trạng văn hóa tổ chức và công tác quản lý tại ĐHQG-HCM, đánh giá tác động của văn hóa tổ chức đến công tác quản lý tại ĐHQG-HCM (Chương 3) và đề xuất các biện pháp nâng cao hiệu quả tác động của văn hóa tổ chức đến công tác quản lý tại ĐHQG-HCM (Chương 4).

Nguồn và nội dung liên quan kết quả đánh giá thực trạng văn hóa tổ chức trong trường đại học cho thấy văn hóa tổ chức trong ĐHQG-HCM đạt ở mức Chấp nhận được, với điểm trung bình là 77 điểm với những điểm mạnh nổi bật ở các đặc điểm Tính nhất quán và Sứ mệnh.

Luận án đã chứng minh được các giả thuyết đặt ra: đặc điểm sự tham gia, tính nhất quán, khả năng thích ứng và sứ mệnh của văn hóa tổ chức có tác động thuận chiều đến công tác quản lý trong ĐHQG-HCM. Cụ thể:

- Sứ mệnh có tác động mạnh đến công tác quản lý, thể hiện ở việc ĐHQG-HCM có một sứ mệnh rõ ràng và được chia sẻ rộng rãi trong toàn hệ thống, từ đó tạo ra động lực và mục tiêu chung cho các đơn vị thành viên, trực thuộc và đội ngũ cán bộ công chức, viên chức, giảng viên và người lao động hướng tới.

- Khả năng thích ứng có tác động mạnh đến công tác quản lý, thể hiện ở việc ĐHQG-HCM có khả năng thay đổi và thích ứng với những thay đổi từ môi trường bên ngoài, từ đó đưa ra các phản ứng kịp thời và phù hợp đáp

ứng được nhu cầu và mong đợi của xã hội, người học đưa ĐHQG-HCM ngày càng phát triển bền vững.

- Tính nhất quán tác động tích cực vừa phải đến công tác quản lý, thể hiện ở việc ĐHQG-HCM có các giá trị cốt lõi rõ ràng và tạo được sự thống nhất trong các hoạt động, từ đó tạo ra sự gắn kết và đồng thuận cao trong hệ thống.

- Sự tham gia tác động tích cực vừa phải đến công tác quản lý, thể hiện ở việc ĐHQG-HCM đã có các hoạt động nỗ lực trao quyền, tạo ra các đội nhóm làm việc và tạo điều kiện phát huy khả năng tối đa cho các đơn vị cũng như cán bộ quản lý, viên chức, giảng viên và người lao động.

Trên cơ sở kết quả nghiên cứu, luận án đề xuất sáu biện pháp để nâng cao hiệu quả tác động của văn hóa tổ chức đến công tác quản lý trong ĐHQG-HCM, bao gồm:

- 1) Xây dựng các nhóm làm việc nòng cốt, hiệu quả.
- 2) Tăng cường đầu tư, phát triển các kỹ năng, sở trường của cán bộ quản lý và giảng viên.
- 3) Chủ động, tích cực trao quyền tự thực thi các nhiệm vụ cho cán bộ quản lý và giảng viên.
- 4) Xây dựng môi trường làm việc năng động, sáng tạo, thân thiện, tự do trình những ý tưởng, sáng kiến, cải tiến mới trong công việc.
- 5) Thường xuyên tổ chức lấy ý kiến về hoạt động phục vụ, hỗ trợ người học và các bên liên quan.
- 6) Tăng cường kiểm tra, giám sát, đánh giá, theo dõi, đôn đốc việc tổ chức thực hiện các mục tiêu đã đặt ra một cách thường xuyên.

Trên cơ sở, sáu biện pháp được đề xuất luận án đã thiết kế và tổ chức thực nghiệm biện pháp "Xây dựng môi trường làm việc năng động, sáng tạo, thân thiện, tự do trình những ý tưởng, sáng kiến, cải tiến mới trong công việc" đối với yếu tố đổi mới của văn hóa tổ chức trong ĐHQG-HCM theo phương pháp thực nghiệm trên một mẫu cho các cán bộ quản lý đang công tác tại phòng đào tạo sau đại học của Trường ĐH KT-L và Trường ĐH QT. Kết quả phân tích định lượng bằng bảng hỏi khảo sát cho thấy sau khi áp dụng biện pháp đã có những thay đổi tích cực rõ rệt với điểm trung bình chung tăng 0,32.

Bên cạnh những kết quả đã nêu ra, luận án nhận thấy vẫn còn một số hạn chế cần được bổ sung và hoàn thiện trong các nghiên cứu tiếp theo:

- Mới chỉ tiến hành lấy mẫu ở 7 trường đại học thành viên của ĐHQG-HCM, mặc dù đây là những đơn vị nòng cốt trong ĐHQG-HCM nhưng vẫn chưa thể đảm bảo tính đại diện và tính khái quát cao vì trong hệ thống ĐHQG-HCM ngoài các trường đại học thành viên còn có các đơn vị trực thuộc và Văn phòng ĐHQG-HCM.



- Ở nghiên cứu này, chưa tiến hành khảo sát các trường đại học công lập ngoài hệ thống ĐHQG-HCM và các trường đại học tư thục do đó tính đa dạng về loại hình các cơ sở giáo dục đại học chưa cao. Tuy nhiên, các trường đại học thành viên trong ĐHQG-HCM đảm bảo là những đại diện tiêu biểu cho hệ thống các trường đại học công lập với những nét đặc trưng mang tính hệ thống, chức năng chung của giáo dục đại học.

- Do chủ yếu tiếp cận cơ sở lý luận và công cụ nghiên cứu từ nước ngoài nên sự phức tạp và tính chất đa nghĩa của thuật ngữ nước ngoài chuyên ngữ tiếng Việt có thể chưa đầy đủ nội hàm mà thuật ngữ gốc của tiếng Anh.

## **2. Kiến nghị**

Văn hóa tổ chức trong trường đại học có vị trí và vai trò quan trọng trong sự hình thành và phát triển của trường đại học vì nó góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh, tạo ra bản sắc riêng, sức hút, sự bền vững,... của trường đại học. Luận án đề xuất một số kiến nghị với Bộ GD&ĐT, ĐHQG-HCM, các trường đại học và các nhà nghiên cứu như sau:

### ***Kiến nghị với Bộ GD&ĐT và ĐHQG-HCM***

Trong xu hướng chung trên thế giới hiện nay thì quá trình chuyển đổi các trường đại học từ cơ chế “bao cấp - xin cho” sang mô hình tự chủ và đổi mới sáng tạo được xác định là một phần của quá trình đổi mới và hiện đại hóa, quốc tế hóa giáo dục đại học. Nhằm tạo điều kiện, thúc đẩy các trường đại học xây dựng và phát triển được một nền văn hóa bền vững, mang đặc trưng riêng, phù hợp với xu hướng chung của thế giới thì Bộ GD&ĐT cũng như ĐHQG-HCM cần xây dựng các văn bản quy định, hướng dẫn xây dựng, đánh giá văn hóa tổ chức các cơ sở giáo dục đại học vào các hoạt động một cách nhất quán và hiệu quả.

### ***Kiến nghị với các trường đại học:***

- Có một tầm nhìn, hệ thống mục tiêu và định hướng chiến lược rõ ràng sẽ mang tầm đột phá sẽ tạo hứng thú và động lực làm việc cho cán bộ quản lý và giảng viên trong nhà trường.

- Tạo động lực thông qua các hình thức khen thưởng, khuyến khích để giúp mọi người thấy được mình có thể đem lại các tác động tích cực trong nhà trường. Đồng thời, các công việc được tổ chức, sắp xếp để mỗi người có thể thấy được mối quan hệ giữa công việc của mình với các mục tiêu của nhà trường.

- Làm việc theo nhóm thay vì phân cấp để hoàn thành công việc. Các tổ, nhóm chính là nền tảng chính xây dựng, hình thành nên nhà trường do đó mọi người cần được giao quyền để có thể tự quyết định hành động.

### ***Kiến nghị đối với các chủ thể quản lý trực tiếp ở các trường đại học:***

- Đối với Hiệu trưởng:

- Thường xuyên quán triệt, thông tin và truyền thông về chiến lược, tầm nhìn và hệ thống mục tiêu của nhà trường đến toàn thể cán bộ, giảng viên và người lao động.

- Xây dựng các chính sách thu hút, giữ chân nhân tài, tạo môi trường làm việc năng động, sáng tạo, thân thiện, khuyến khích các cá nhân đề xuất ý tưởng, sáng kiến mới.

- Tăng cường đầu tư, phát triển các kỹ năng, sở trường của cán bộ, giảng viên, nhân viên trong đơn vị mình.

- Chủ động, tích cực trao quyền tự thực thi các nhiệm vụ cho cán bộ, giảng viên, nhân viên trong đơn vị mình.

- Tăng cường kiểm tra, giám sát, đánh giá, theo dõi, đôn đốc việc tổ chức thực hiện các mục tiêu đã đặt ra một cách thường xuyên.

- Đối với các Khoa, Phòng ban chức năng:

- Xây dựng kế hoạch hành động cụ thể để thực hiện các mục tiêu, nhiệm vụ được Hiệu trưởng giao.

- Xây dựng các nhóm làm việc nòng cốt, hiệu quả, tạo điều kiện để các nhóm phát huy năng lực và thế mạnh của mình.

- Xây dựng môi trường làm việc năng động, sáng tạo, thân thiện, khuyến khích các cá nhân đề xuất ý tưởng, sáng kiến mới.

- Thường xuyên tổ chức các hoạt động lấy ý kiến của các bên liên quan về hoạt động phục vụ, hỗ trợ người học.

- Tăng cường kiểm tra, giám sát, đánh giá, theo dõi, đôn đốc việc tổ chức thực hiện các mục tiêu đã đặt ra.

### ***Kiến nghị hướng nghiên cứu tiếp theo***

- Để đảm bảo tính khái quát và tin cậy cao hơn cần mở rộng phạm vi nghiên cứu: đa dạng hơn loại hình cơ sở giáo dục đại học: tư thục, đại học vùng, trường đại học công lập khác; nội dung công tác quản lý; khách thể nghiên cứu...

- Tiến hành nghiên cứu sâu hơn để có thể tìm ra cụ thể từng mức độ tác động của mỗi yếu tố văn hóa tổ chức (4 yếu tố) và công tác quản lý (3 yếu tố) từ đó tìm ra những nguyên nhân để lý giải được sự khác nhau giữa các mức độ ảnh hưởng đến công tác quản lý trong trường đại học khác nhau để giúp các nhà lãnh đạo trong trường đại học có những biện pháp nâng cao hiệu quả công tác quản lý một cách tốt nhất.

- Tăng thời gian nghiên cứu khảo sát tại các trường đại học thành viên của ĐHQG-HCM để có thể hỗ trợ thêm tính khoa học và có những đánh giá cũng như phát hiện mới có thể có do những yếu tố thuộc văn hóa tổ chức cũng như những yếu tố thuộc công tác quản lý đối với trường đại học là những yếu tố có thể thay đổi trong một khoảng thời gian dài nhất định, do đó để có những phát hiện mới hay đề cập cho những nghiên cứu cũ nên cần theo dõi những mẫu nghiên cứu trong khoảng thời gian dài.

- Để củng cố tính khả thi và thực tiễn cho những biện pháp được đề xuất cần có thực nghiệm nghiệm những biện pháp trong thời gian dài và đồng bộ thông qua hệ thống các phương pháp phù hợp.