

# VAI TRÒ CỦA NGUỒN LỰC VÀ NĂNG LỰC ĐỐI VỚI LỢI THẾ CẠNH TRANH CỦA TRƯỜNG ĐẠI HỌC TƯ THỰC TRÊN ĐỊA BÀN THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

Nguyễn Hải Quang\*

Trường Đại học Công Thương Thành phố Hồ Chí Minh

Email: quangnhai@huit.edu.vn

Mai Thiệu

Trường Đại học Kinh tế - Luật, Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh

Email: thienm21607@sdh.uel.edu.vn

Mã bài: JED-1944

Ngày nhận bài: 28/08/2024

Ngày nhận bài sửa: 18/11/2024

Ngày duyệt đăng: 11/02/2025

DOI: 10.33301/JED.VI.1944

## Tóm tắt

Trước bối cảnh cạnh tranh giữa các trường đại học ngày càng gay gắt, nghiên cứu này xem xét tác động của nguồn lực và năng lực đến lợi thế cạnh tranh trong bối cảnh các trường đại học tư thực trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh. Kết quả đánh giá thang đo và kiểm định giả thuyết từ việc phân tích 564 phiếu khảo sát sinh viên và cựu sinh viên xác nhận rằng các nguồn lực và năng lực đều tác động tích cực đến năng lực khác biệt và lợi thế cạnh tranh. Ngoài tác động trực tiếp đến lợi thế cạnh tranh, năng lực khác biệt còn có vai trò trung gian một phần quan trọng trong tác động của nguồn lực và năng lực đến lợi thế cạnh tranh của các trường đại học tư thực. Sau cùng, dựa trên kết quả nghiên cứu, các hàm ý được đưa ra nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của các trường đại học tư thực.

**Từ khóa:** Giáo dục đại học tư thực, lợi thế cạnh tranh, năng lực, năng lực khác biệt, nguồn lực.

**Mã phân loại JEL:** M10, L10

## The role of resources and capabilities in the competitive advantage of private universities in Ho Chi Minh City

### Abstract

In the context of increasingly fierce competition among universities, this study examines the impact of resources and capabilities on competitive advantage in the context of private universities in Ho Chi Minh City. The results of the scale evaluation and hypothesis testing from the analysis of 564 student and alumni surveys confirmed that resources and capabilities both positively impact distinctive competencies and competitive advantage. In addition to directly impacting competitive advantage, distinctive competencies also play an important mediating role in the impact of resources and capabilities on the competitive advantage of private universities. Finally, based on the research results, implications are given to improve the competitiveness of private universities.

**Keywords:** Capabilities, competitive advantage, distinctive competencies, private higher education, resources.

**JEL Codes:** M10, L10

---

## 1. Giới thiệu

Trong những thời qua, các trường đại học tư thục (ĐHTT) tại Việt Nam đã phát triển mạnh mẽ. Số liệu công bố của Bộ Giáo dục và Đào tạo (2024) cho thấy lượng sinh viên tại các trường ĐHTT đã tăng từ 264.582 vào năm 2019 lên 416.570 vào năm 2022, với tỷ lệ tăng trưởng bình quân 57,44%, cao hơn khá nhiều so với tỷ lệ tăng trưởng của các trường đại học công lập chỉ là 37,04%. Điều này phản ánh rằng năng lực cạnh tranh của các trường ĐHTT đã được cải thiện và các trường ĐHTT ngày càng có lợi thế cạnh tranh dưới góc độ người học. Vì vậy tìm hiểu các yếu tố ảnh hưởng đến lợi thế cạnh tranh để giúp các trường ĐHTT tiếp tục phát triển là một vấn đề rất được quan tâm và có ý nghĩa cả về mặt lý thuyết lẫn thực tiễn.

Tổng quan tài liệu cho thấy thời gian qua có những nghiên cứu xem xét vai trò của các yếu tố khác nhau ảnh hưởng đến lợi thế cạnh tranh của các cơ sở giáo dục đại học chẳng hạn như vai trò của văn hóa tổ chức và năng lực lãnh đạo trong các trường đại học ở Việt Nam (Le & cộng sự, 2024), lãnh đạo định hướng tri thức và sự đổi mới trong trường đại học ở Pakistan (Manzoor & cộng sự, 2023), mối quan hệ giữa ngành và trường đại học (Nguyen & cộng sự, 2023), vai trò của hiệu suất và phát triển dịch vụ mới tại các trường ĐHTT Indonesia (Widodo & Hayu, 2021), quản lý tri thức, nguồn nhân lực chiến lược và đổi mới tổ chức tại các trường đại học ở Jordan (Alfawaire & Atan, 2021), tính độc đáo của nguồn lực đối với trường ĐHTT ở Indonesia (Lisnawati & Gunarto, 2021), uy tín và tính hợp pháp trong các trường đại học Tây Ban Nha (Miotto & cộng sự, 2020), khả năng tiếp thu và đổi mới trong giáo dục đại học ở Indonesia (Pangarso & cộng sự, 2020), giữ chân nhân viên của các trường đại học ở Pakistan (Butt & cộng sự, 2020), quy trình quản lý tri thức ở các trường ĐHTT của Iraq (Mahdi & cộng sự, 2019), vị trí của trường đại học ở Thổ Nhĩ Kỳ (Aydin, 2013). Các nghiên cứu này đã cung cấp những hiểu biết về tác động của các yếu tố bên trong đến lợi thế cạnh tranh của các cơ sở giáo dục đại học trong các bối cảnh khác nhau. Tuy nhiên, nó cho thấy chưa có nghiên cứu nào xem xét đầy đủ các yếu tố thuộc về nguồn lực và năng lực của trường đại học ảnh hưởng đến lợi thế cạnh tranh của họ. Thêm nữa còn khá ít các nghiên cứu về các yếu tố bên trong khác nhau ảnh hưởng đến lợi thế cạnh tranh của trường ĐHTT, trong khi các trường ĐHTT ngày càng có vai trò quan trọng ở Việt Nam nói riêng và trên thế giới nói chung.

Xuất phát từ những vấn đề trên nghiên cứu này kiểm tra tác động của nguồn lực và năng lực đến lợi thế cạnh tranh của các trường ĐHTT ở Việt nam thông qua vai trò trung gian của năng lực khác biệt. Nghiên cứu này được thực nghiệm ở các trường ĐHTT trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh, nơi có các trường ĐHTT thuộc quy mô hàng đầu ở Việt nam như trường Đại học RMIT, Văn Lang, Công nghệ Thành phố Hồ Chí Minh, Hoa Sen, Kinh tế Tài chính Thành phố Hồ Chí Minh, Nguyễn Tất Thành, Hồng Bàng, Gia định, Văn Hiến, Quốc tế Sài Gòn... Nghiên cứu được thực hiện thông qua đánh giá và cảm nhận của người học nhằm giúp thấy được các thành phần của nguồn lực và năng lực của các trường đại học và vai trò của chúng đối với năng lực khác biệt và lợi thế cạnh tranh của trường ĐHTT. Kết quả nghiên cứu là cơ sở để đề ra các hàm ý nhằm giúp các cơ sở giáo dục đại học nói chung và ĐHTT nói riêng phát triển các lợi thế cạnh tranh, góp phần nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và thúc đẩy phát triển kinh tế - xã hội của đất nước.

Tiếp theo, phần 2 bài viết trình bày khung lý thuyết, giả thuyết và mô hình nghiên cứu. Xây dựng thang đo và thu thập dữ liệu được trình bày trong phương pháp nghiên cứu ở phần 3. Phần 4 báo cáo kết quả đánh giá thang đo, kiểm định các giả thuyết và thảo luận kết quả nghiên cứu. Cuối cùng phần 5 tóm tắt những kết quả nghiên cứu chính và những hạn chế của nghiên cứu.

## 2. Khung lý thuyết và mô hình nghiên cứu

### 2.1. Khung lý thuyết

Nghiên cứu này được thực nghiệm dựa vào một phần trong khung lý thuyết lợi thế cạnh tranh bền vững của Porter (1985) và lý thuyết lợi thế nguồn lực. Theo Porter (1985) có hai loại lợi thế cạnh tranh cơ bản mà khách hàng cảm nhận được đó là lợi thế về chi phí và lợi thế khác biệt hóa. Để phát triển lợi thế cạnh tranh, doanh nghiệp phải có nguồn lực và năng lực vượt trội hơn đối thủ cạnh tranh của họ. Các nguồn lực và năng lực của doanh nghiệp cùng nhau tạo nên những năng lực khác biệt, và những năng lực này cho phép để tạo ra lợi thế về chi phí thấp hoặc lợi thế khác biệt hóa so với đối thủ. Cuối cùng các lợi thế cạnh tranh sẽ là cơ sở tạo ra các giá trị cho doanh nghiệp.

Lý thuyết lợi thế nguồn lực hay còn gọi là quan điểm dựa trên nguồn lực (Resource-based View) là kết quả của những nỗ lực của nhiều học giả, nổi bật là Wernerfelt (1984) và Barney (1991). Theo Wernerfelt (1984) để tạo ra lợi thế cạnh tranh, các doanh nghiệp cần dựa vào các nguồn lực VRIO (có giá trị, hiếm, khó

---

bất chước và phải được tổ chức phù hợp). Trong khi Barney (1991) lập luận rằng các doanh nghiệp sở hữu và khai thác các nguồn lực (resources) và năng lực (capabilities) có giá trị và hiếm có sẽ đạt được lợi thế cạnh tranh. Những lợi thế này cuối cùng sẽ biểu hiện ở hiệu suất được cải thiện trong ngắn hạn.

## **2.2. Các khái niệm liên quan**

### **2.2.1. Nguồn lực**

Nguồn lực là những tài sản cụ thể, hữu ích để tạo ra lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Nó bao gồm tất cả những tài sản, năng lực, quy trình, thông tin, những đặc tính riêng của doanh nghiệp và tri thức mà doanh nghiệp kiểm soát, cho phép họ hình thành và triển khai các chiến lược nhằm cải thiện hiệu quả và hiệu suất (Barney, 2001). Giống như các tổ chức nói chung, các nguồn lực chính của các cơ sở giáo dục cũng bao gồm ba loại là nguồn lực vật chất, nguồn nhân lực và nguồn tài chính (Huang, 2012; Huang & Lee, 2012). Vì vậy, ba loại nguồn lực này được sử dụng để đo lường khái niệm nguồn lực của ĐHTT.

### **2.2.2. Năng lực**

Năng lực là một loại nguồn lực đặc biệt và là nguồn lực không thể chuyển nhượng được của doanh nghiệp, được nằm bên trong doanh nghiệp và có mục đích là cải thiện năng suất của các nguồn lực khác mà doanh nghiệp sở hữu (Makadok, 2001). Nó chính là những khả năng sử dụng hiệu quả các nguồn lực để đạt được mục tiêu chiến lược và duy trì lợi thế cạnh tranh. Những năng lực này thường liên quan đến các kỹ năng và kiến thức chuyên môn cao, giúp doanh nghiệp tạo ra giá trị độc đáo và khó sao chép. Các năng lực của tổ chức khá đa dạng theo loại hình và đặc thù riêng. Dựa trên các nghiên cứu của Huang (2012) và Huang & Lee (2012), nghiên cứu này sử dụng bốn năng lực cốt lõi để đo lường khái niệm năng lực của ĐHTT là năng lực nghiên cứu và phát triển cho các chương trình đào tạo và nghiên cứu khoa học, năng lực hợp tác đào tạo, năng lực quản trị và năng lực trong hoạt động marketing.

### **2.2.3. Năng lực khác biệt**

Năng lực khác biệt là năng lực mà khách hàng có thể nhìn thấy, vượt trội hơn năng lực của các doanh nghiệp khác mà nó được so sánh và khó có thể bắt chước (Mooney, 2007). Năng lực khác biệt của một tổ chức thường xuất phát từ thương hiệu thành công, quy trình kinh doanh độc đáo hoặc công nghệ. Giữa năng lực khác biệt, năng lực cốt lõi và lợi thế cạnh tranh cũng có chung các thuộc tính, nhưng cũng có sự khác biệt. Năng lực cốt lõi sẽ trở thành năng lực khác biệt nếu nó dễ thấy đối với khách hàng, khó bắt chước và vượt trội so với đối thủ cạnh tranh.

### **2.2.4. Lợi thế cạnh tranh**

Lợi thế cạnh tranh là một năng lực hoặc nguồn lực khó bắt chước và có giá trị trong việc giúp doanh nghiệp vượt trội hơn các đối thủ cạnh tranh (Mooney, 2007). Theo đó điểm khác biệt của lợi thế cạnh tranh là nó có giá trị với doanh nghiệp tức là có giá trị trong việc giúp doanh nghiệp vượt trội hơn các đối thủ cạnh tranh. Theo quan điểm dựa trên nguồn lực, lợi thế cạnh tranh được xuất phát từ việc liên kết động cơ, kỹ năng và thái độ của nhân viên với các hệ thống, quy trình và thực hành của tổ chức để phát triển năng lực năng động (Teece, 2007). Lợi thế cạnh tranh có thể đo bằng sự vượt trội của tổ chức so với đối thủ về sản phẩm/dịch vụ, năng lực quản trị, năng lực nghiên cứu và phát triển, khả năng tạo lợi nhuận, hình ảnh (Singh & cộng sự, 2019).

## **2.3. Giả thuyết và mô hình nghiên cứu**

### **2.3.1. Ảnh hưởng của nguồn lực và năng lực đến năng lực khác biệt**

Khung lý thuyết lợi thế cạnh tranh bền vững của Porter (1985) chỉ ra rằng nguồn lực và năng lực là những yếu tố tạo ra năng lực khác biệt của doanh nghiệp. Đồng tình với quan điểm này, Mooney (2007) cũng chỉ ra rằng năng lực lõi và năng lực khác của doanh nghiệp là cơ sở để tạo ra năng lực khác biệt. Từ những khung lý thuyết của hai nghiên cứu này, hai giả thuyết đầu tiên được đề xuất:

*H1: Nguồn lực có ảnh hưởng tích cực đến năng lực khác biệt của ĐHTT*

*H2: Năng lực có ảnh hưởng tích cực đến năng lực khác biệt của ĐHTT*

### **2.3.2. Ảnh hưởng của năng lực khác biệt đến lợi thế cạnh tranh**

Tác động của năng lực khác biệt đến lợi thế cạnh tranh của ĐHTT trong nghiên cứu này được dựa vào khung lý thuyết lợi thế cạnh tranh bền vững của Porter (1985) hay năng lực khác biệt có thể trở thành lợi thế cạnh tranh (Mooney, 2007). Điều này cũng được hỗ trợ bởi kết quả nghiên cứu thực nghiệm về tác động

tích cực của năng lực khác biệt đến năng lực cạnh tranh (Darsono & cộng sự, 2016). Vì vậy giả thuyết tiếp theo được đề xuất:

*H3: Năng lực khác biệt có ảnh hưởng tích cực đến lợi thế cạnh tranh của ĐHTT*

### 2.3.3. Ảnh hưởng của nguồn lực và năng lực đến lợi thế cạnh tranh

Đầu tiên, quan điểm dựa trên nguồn lực chỉ ra rằng các nguồn lực VRIO là cơ sở tạo ra lợi thế cạnh tranh. Thêm nữa, Mooney (2007) cho rằng lợi thế cạnh tranh có thể đạt được từ những năng lực cốt lõi không phải từ năng lực khác biệt hoặc từ tài sản hoặc nguồn lực độc đáo. Tác động tích cực của nguồn lực và năng lực đến lợi thế cạnh tranh đã được thực nghiệm và chỉ ra trong các bối cảnh khác nhau (Ismail & cộng sự, 2012; Agha & cộng sự, 2012). Dựa trên những cơ sở này và các giả thuyết được đề xuất trên đây, các giả thuyết cuối cùng được đề xuất:

*H4: Nguồn lực có ảnh hưởng tích cực trực tiếp đến lợi thế cạnh tranh*

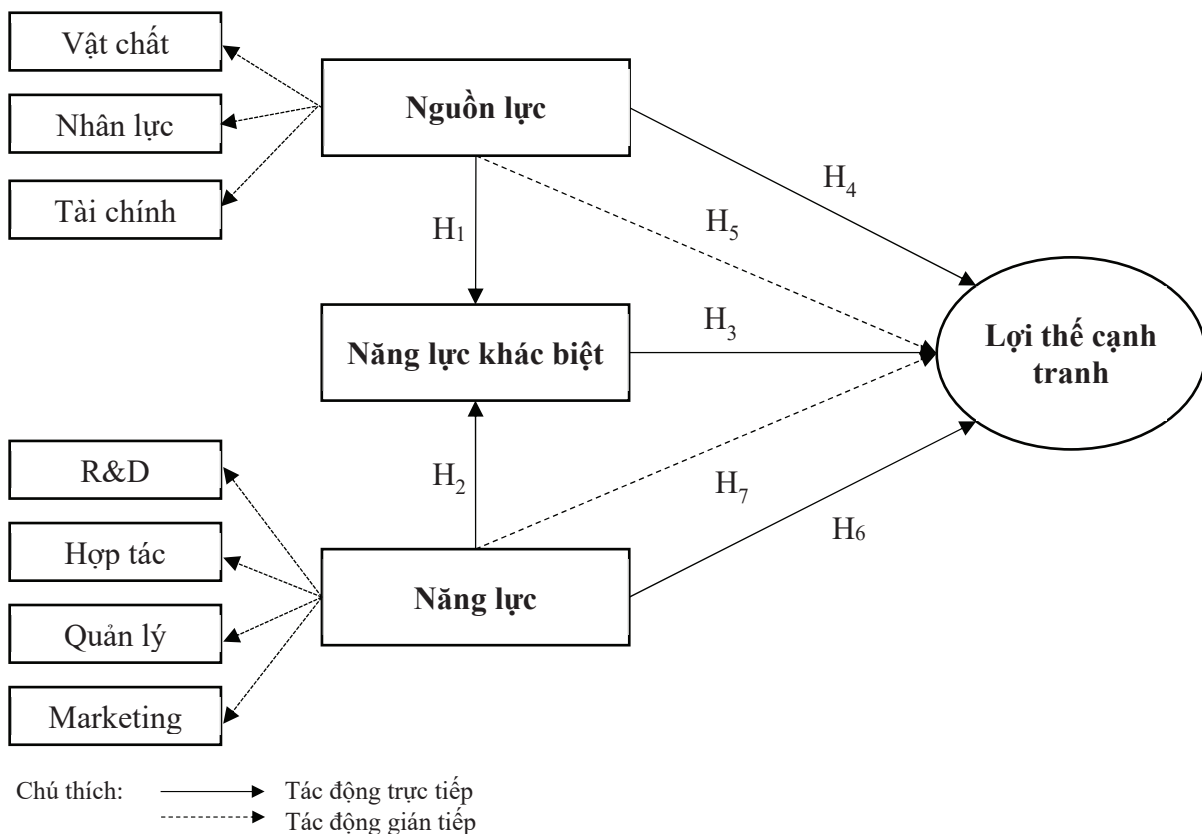
*H5: Nguồn lực có ảnh hưởng tích cực gián tiếp đến lợi thế cạnh tranh thông qua vai trò trung gian của năng lực khác biệt*

*H6: Năng lực có ảnh hưởng tích cực trực tiếp đến lợi thế cạnh tranh*

*H7: Năng lực có ảnh hưởng tích cực gián tiếp đến lợi thế cạnh tranh thông qua vai trò trung gian của năng lực khác biệt*

Từ các khái niệm nghiên cứu và giả thuyết được thảo luận ở trên, mô hình nghiên cứu được trình bày tại Hình 1.

**Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất**



Nguồn: Tổng hợp từ các giả thuyết nghiên cứu.

## 3. Phương pháp nghiên cứu

### 3.1. Xây dựng thang đo

Các thang đo được kế thừa từ các nghiên cứu trước có liên quan, sau đó được điều chỉnh thông qua thảo luận với 3 chuyên gia là giảng viên và nhà quản lý ở các trường đại học. Cụ thể, các nguồn lực (resources) và năng lực (capabilities) được kế thừa từ thang đo các nguồn lực bên trong của trường đại học của Huang

(2012) và Huang & Lee (2012) cho sáu cấu trúc, hai cấu trúc cho nguồn lực là nguồn lực vật chất (3 mục), nguồn nhân lực (4 mục), và bốn cấu trúc cho năng lực là năng lực quản lý (3 mục), năng lực nghiên cứu và phát triển (4 mục), năng lực hợp tác (3 mục), năng lực marketing (3 mục). Riêng nguồn lực tài chính được tiếp cận theo thang đo hỗ trợ tài chính (3 mục) của Qi & cộng sự (2022) để phù hợp với đánh giá và cảm nhận của người học. Lợi thế cạnh tranh được sử dụng thang đo 4 mục của Singh & cộng sự (2019), bỏ mục lợi nhuận tốt hơn đối thủ cạnh tranh vì người học không có thông tin để đánh giá. Cuối cùng, dựa theo Mooney (2007), thang đo năng lực khác biệt được xây dựng dựa vào sự khác biệt về các yếu tố nguồn lực và năng lực (Darsono & cộng sự, 2016), bao gồm 7 mục. Các biến quan sát phản ánh các khái niệm nghiên cứu được mô tả trong Bảng 1. Bảng hỏi được phát triển thành các phát biểu từ thang đo và đo lường bằng thang đo Likert với 5 mức độ (5 là rất đồng ý và 1 là rất không đồng ý), gồm cả câu hỏi gạn lọc để chọn đối tượng khảo sát là sinh viên năm cuối và cựu sinh viên của các trường ĐHTT tại Thành phố Hồ Chí Minh cũng như những thông tin cá nhân của họ.

Như giả thuyết được phát triển, nghiên cứu này đo lường nguồn lực và năng lực ở dạng thang đo bậc 2 để xem xét tác động tổng thể của chúng đến năng lực khác biệt và lợi thế cạnh tranh. Các phương pháp đánh giá thang đo và kiểm định giả thuyết được tuân theo quy trình và các tiêu chuẩn của Hair & cộng sự (2019).

### 3.2. Thu thập dữ liệu

Nghiên cứu này áp dụng chọn mẫu có chủ đích bằng việc khảo sát sinh viên năm cuối và cựu sinh viên của các trường ĐHTT tại Thành phố Hồ Chí Minh để có đủ trải nghiệm đánh giá. Đây là phương pháp được áp dụng khá phổ biến (Widodo & Hayu, 2021; Duong & cộng sự, 2024). Việc thu thập dữ liệu được thực hiện bởi học viên cao học của một trường Đại học lớn tại Thành phố Hồ Chí Minh. Số phiếu gửi đi khảo sát là 650, bao gồm 250 phiếu cho sinh viên và 400 phiếu cho cựu sinh viên, tỷ lệ này nhằm phản ánh cựu sinh viên đã tốt nghiệp ở nhiều khóa. Trong đó, sinh viên được khảo sát trực tiếp tại 10 trường ĐHTT lớn (mỗi trường 25 phiếu) là Đại học RMIT, Văn Lang, Công nghệ Thành phố Hồ Chí Minh, Hoa Sen, Kinh tế Tài chính Thành phố Hồ Chí Minh, Nguyễn Tất Thành, Hồng Bàng, Gia định và Quốc tế Sài Gòn do học viên cao học phát phiếu tại các lớp học. Cựu sinh viên được lựa chọn trong danh sách do các trường ĐHTT này cung cấp, đang làm việc tại Thành phố Hồ Chí Minh và được khảo sát qua Google Form, gửi qua email bởi học viên cao học. Kết quả có 615 phiếu phản hồi được thu thập và sau khi loại bớt các phiếu trả lời không phù hợp, còn lại 564 phiếu đưa vào phân tích (tỷ lệ phiếu sử dụng là 91,7%). Các thông tin quan trọng của mẫu được tóm tắt chi tiết tại Bảng 2. Việc xử lý dữ liệu được thực hiện bằng phần mềm Smart-PLS 4.0.

## 4. Kết quả và thảo luận

### 4.1. Đánh giá thang đo

**Bảng 1. Tóm tắt mẫu**

Đặc điểm cá nhân		Tổng	
		Số lượng	Tỷ lệ (%)
Giới tính	Nam	278	49,3
	Nữ	286	51,7
Độ tuổi	Dưới 25	218	38,7
	25-25	233	41,3
	Trên 35	113	20,0
Đối tượng	Sinh viên	218	38,7
	Cựu sinh viên	346	61,3
<b>Tổng số</b>		<b>564</b>	<b>100,0</b>

*Nguồn: Kết quả thống kê mô tả mẫu khảo sát.*

Thang đo trong nghiên cứu này được đánh giá qua hai giai đoạn. Giai đoạn 1, các thang đo bậc 2 là nguồn lực và năng lực được kiểm tra chất lượng biến, độ tin cậy và giá trị hội tụ. Ngoài ra, tính phân biệt của tất cả các cấu trúc (thang đo bậc 2 và bậc 1) cũng được kiểm tra trong giai đoạn này. Sau khi chuyển đổi các thang đo bậc 2 thành biến bậc 1, giai đoạn 2 chỉ tiến hành đánh giá chất lượng biến, độ tin cậy và giá trị hội tụ của các thang đo bậc 1. Bảng 2 dưới đây báo cáo các tiêu chí thống kê quan trọng đánh giá chất lượng biến, giá trị hội tụ và độ tin cậy của các cấu trúc qua 2 giai đoạn.

Bảng 2 cho thấy các biến cho cả hai giai đoạn đều có chất lượng tốt do các hệ số tải ngoài đều lớn hơn 0,7 (từ 0,772 đến 0,924). Các hệ số CA, CR và AVE có giá trị lần lượt từ 0,768 đến 0,933, từ 0,768 đến 0,942

**Bảng 2. Hệ số tải ngoài, giá trị hội tụ và độ tin cậy của các cấu trúc**

Cấu trúc/ mục	Mã hóa	Hệ số tải ngoài
<b>Giai đoạn 1</b>		
<b>Nguồn lực vật chất: CA = 0,853; CR = 0,854; AVE = 0,773</b>	<b>NVC</b>	
Vị trí của trường	NVC1	0,861
Cơ sở vật chất của trường	NVC2	0,885
Hạ tầng giảng dạy và nghiên cứu	NVC3	0,890
<b>Nguồn nhân lực: CA = 0,854; CR = 0,854; AVE = 0,695</b>		
Đội ngũ nhân viên	NNL1	0,854
Trình độ giảng viên	NNL2	0,816
Phát triển đội ngũ	NNL3	0,840
Đội ngũ lãnh đạo	NNL4	0,824
<b>Hỗ trợ tài chính: CA = 0,790; CR = 0,791; AVE = 0,704</b>		
Hỗ trợ học bổng	NTC1	0,853
Hỗ trợ vay tín dụng	NTC2	0,844
Hỗ trợ vị trí làm việc-học tập	NTC3	0,820
<b>Nghiên cứu và phát triển: CA = 0,827; CR = 0,827; AVE = 0,658</b>		
Thiết kế chương trình	NCU1	0,807
Chất lượng chương trình	NCU2	0,836
Phạm vi các chuyên ngành và chương trình	NCU3	0,805
Tham gia vào các dự án nghiên cứu	NCU4	0,797
<b>Hoạt động hợp tác: CA = 0,768; CR = 0,768; AVE = 0,683</b>	<b>HTA</b>	
Hợp tác với các doanh nghiệp	HTA1	0,813
Tích hợp các nguồn lực bên ngoài cho đào tạo và nghiên cứu	HTA2	0,832
Liên minh với các trường trung học, nghề	HTA3	0,834
<b>Năng lực quản lý: CA = 0,836; CR = 0,836; AVE = 0,753</b>	<b>QLY</b>	
Cấu trúc tổ chức	QLY1	0,873
Hiệu quả tổ chức	QLY2	0,866
Tích hợp các nguồn lực quản trị	QLY3	0,863
<b>Hoạt động marketing: CA = 0,839; CR = 0,840; AVE = 0,757</b>		
Quảng bá trên phương tiện truyền thông	MAR1	0,864
Cung cấp học bổng và hỗ trợ tài chính	MAR2	0,883
Tổ chức các hoạt động và sự kiện	MAR3	0,863
<b>Giai đoạn 2</b>		
<b>Nguồn lực: CA = 0,775; CR = 0,780; AVE = 0,689</b>	<b>RES</b>	
Nguồn lực vật chất	NVC	0,828
Nguồn nhân lực	NNL	0,860
Hỗ trợ tài chính	NTC	0,802
<b>Năng lực: CA = 0,805; CR = 0,807; AVE = 0,631</b>	<b>CAP</b>	
Nghiên cứu và phát triển	NCU	0,805
Hoạt động hợp tác	HTA	0,781
Năng lực quản lý	QLY	0,772
Hoạt động marketing	MAR	0,818
<b>Năng lực khác biệt: CA = 0,933; CR = 0,942; AVE = 0,717</b>	<b>NLK</b>	
Khác biệt về cơ sở vật chất	NLK1	0,772
Khác biệt về hỗ trợ tài chính	NLK2	0,825
Khác biệt về nguồn nhân lực	NLK3	0,838
Khác biệt về phát triển các chương trình	NLK4	0,827
Khác biệt về khả năng hợp tác	NLK5	0,806
Khác biệt quản lý và văn hóa	NLK6	0,924
Khác biệt về marketing	NLK7	0,923
<b>Lợi thế cạnh tranh: CA = 0,873; CR = 0,874; AVE = 0,724</b>	<b>LTC</b>	
Dịch vụ tốt hơn đối thủ	LTC1	0,848
Năng lực nghiên cứu và phát triển tốt hơn đối thủ	LTC2	0,869
Năng lực quản lý tốt hơn đối thủ	LTC3	0,833
Hình ảnh tốt hơn đối thủ	LTC4	0,854

Ghi chú: CA là Cronbach's alpha; CR là độ tin cậy tổng hợp, và AVE phương sai trích trung bình.

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu.

và từ 0,631 đến 0,773. Chúng đều thỏa mãn hệ số CA và CR lớn hơn 0,7, AVE lớn hơn 0,5 nên các thang đo đều đảm bảo độ tin cậy và giá trị hội tụ (Hair & cộng sự, 2010). Mặc dù CA và CR của năng lực khác biệt hơi cao (cao hơn 0,9) nhưng vẫn đảm bảo nhỏ hơn 0,95 để đảm bảo tính phân biệt.

Ngoài ra kết quả ước lượng còn cung cấp hệ số R2 hiệu chỉnh của năng lực khác biệt là 0,551 và lợi thế cạnh tranh là 0,628. Chúng cho thấy nguồn lực và năng lực giải thích được 55,1% sự thay đổi của năng lực khác biệt, còn nguồn lực, năng lực và năng lực khác biệt giải thích được 62,8% sự thay đổi của năng lực cạnh tranh.

Để đánh giá giá trị phân biệt, nghiên cứu này sử dụng tỷ số Heterotrait-Monotrait (HTMT) vì nó được xem là một thước đo hiệu quả (Henseler & cộng sự, 2015). Bảng 3 báo cáo tỷ số HTMT của tất cả các cấu trúc (bậc 1 và bậc 2) và cho thấy chúng đều nhỏ hơn 0,85 nên có độ phân biệt tốt (Hair & cộng sự, 2019). Những kết quả này là minh chứng cho độ tin cậy và giá trị phân biệt của các thang đo để thực hiện việc kiểm định các giả thuyết qua mô hình cấu trúc tuyến tính.

**Bảng 3. Tỷ số HTMT**

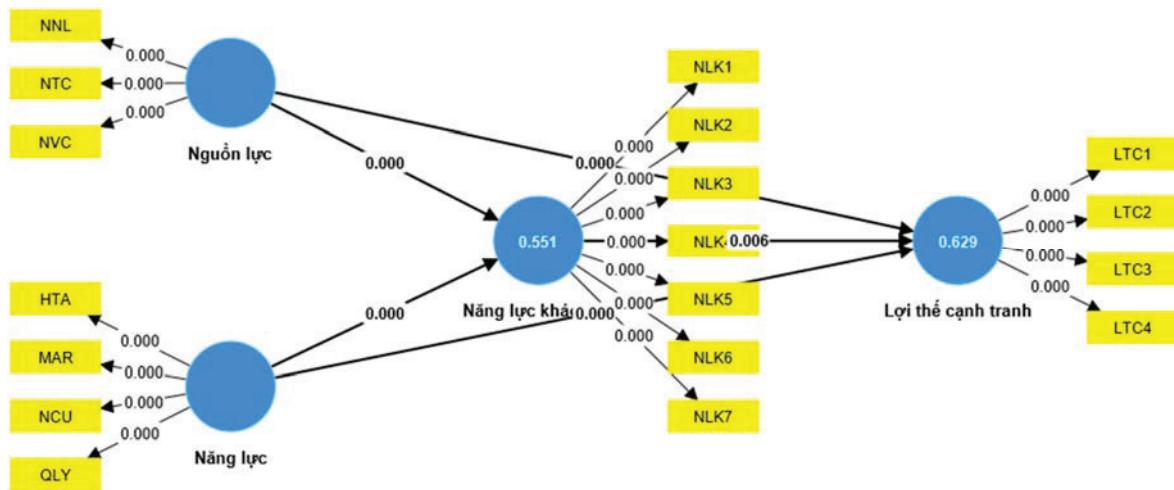
	HTA	LTC	MAR	NCU	NLK	NNL	NTC	NVC	QLY
<b>HTA</b>									
<b>LTC</b>	0,712								
<b>MAR</b>	0,637	0,714							
<b>NCU</b>	0,632	0,727	0,671						
<b>NLK</b>	0,600	0,719	0,673	0,656					
<b>NNL</b>	0,615	0,718	0,653	0,667	0,719				
<b>NTC</b>	0,613	0,693	0,629	0,622	0,581	0,659			
<b>NVC</b>	0,567	0,684	0,678	0,611	0,645	0,663	0,601		
<b>QLY</b>	0,615	0,687	0,605	0,572	0,591	0,565	0,601	0,522	

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu.

#### 4.2. Kiểm định giả thuyết

Sau khi chuyển đổi biến bậc 2 thành biến bậc 1 cho yếu tố nguồn lực và năng lực cũng như tính toán giá trị của các biến tiềm ẩn, mô hình cấu trúc tuyến tính được ước lượng với bootstrapping = 5000 và được báo cáo trong Hình 2 và Bảng 4.

**Hình 2. Mô hình ước lượng**



Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu.

Kết quả ước lượng trong Bảng 4 cho thấy các hệ số tác động được ước lượng đều cho giá trị dương với các giá trị p đều nhỏ hơn 5% nên đều có ý nghĩa. Các hệ số VIF bên trong phản ánh các tác động trực tiếp có giá trị từ 2,429 đến 2,789, nhỏ hơn 3 nên mô hình không có khả năng xảy ra hiện tượng đa cộng tuyến (Hair và cộng sự, 2019). Kết quả này cho thấy các giả thuyết đề xuất từ H1 đến H7 đều được chấp nhận.

Kết quả nghiên cứu cho thấy nguồn lực và năng lực là những yếu tố quan trọng để hình thành năng lực khác biệt và lợi thế cạnh tranh của các trường ĐHTT tại Thành phố Hồ Chí Minh. Hệ số của tổng tác động minh chứng rằng năng lực có vai trò quan trọng hơn so với nguồn lực trong việc tạo ra năng lực khác biệt và lợi thế cạnh tranh vì hệ số tác động của năng lực đến năng lực khác biệt và lợi thế cạnh tranh lần lượt là 0,398 và 0,498, cao hơn hệ số tác động của khả năng đến năng lực khác biệt và lợi thế cạnh tranh lần lượt là 0,392 và 0,335. Chúng xác nhận rằng khi các thành phần của chúng như cơ sở vật chất, nguồn tài chính, nhân lực

**Bảng 4. Kết quả kiểm định các giả thuyết**

Giả thuyết	Tác động	Hệ số	Giá trị P	VIF
<b>Trực tiếp</b>				
H <sub>1</sub>	Nguồn lực → Năng lực khác biệt	0,392	0,000	2,429
H <sub>2</sub>	Năng lực → Năng lực khác biệt	0,398	0,000	2,429
H <sub>3</sub>	Năng lực khác biệt → Lợi thế cạnh tranh	0,161	0,006	2,230
H <sub>4</sub>	Nguồn lực → Lợi thế cạnh tranh	0,272	0,000	2,772
H <sub>5</sub>	Năng lực → Lợi thế cạnh tranh	0,434	0,000	2,782
<b>Gián tiếp</b>				
H <sub>6</sub>	Nguồn lực → Năng lực khác biệt → Lợi thế cạnh tranh	0,063	0,011	
H <sub>7</sub>	Năng lực → Năng lực khác biệt → Lợi thế cạnh tranh	0,064	0,013	
<b>Tổng tác động</b>				
	Nguồn lực → Năng lực khác biệt	0,392	0,000	
	Năng lực → Năng lực khác biệt	0,398	0,000	
	Năng lực khác biệt → Lợi thế cạnh tranh	0,161	0,006	
	Nguồn lực → Lợi thế cạnh tranh	0,335	0,000	
	Năng lực → Lợi thế cạnh tranh	0,498	0,000	
Ghi chú: VIF là hệ số phóng đại phương sai				

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu.

và các năng lực về nghiên cứu và phát triển, hợp tác, quản lý, marketing được nâng cao, các trường ĐHTT sẽ tạo ra năng lực khác biệt và lợi thế cạnh tranh vượt trội. Nó phản ánh thực tiễn tại nhiều trường ĐHTT ở Thành phố Hồ Chí Minh, nơi mà sự đổi mới, danh tiếng và mối quan hệ đóng vai trò then chốt trong việc nâng cao uy tín và thu hút sinh viên.

Các hệ số tác động cũng chỉ ra rằng năng lực khác biệt không chỉ có tác động trực tiếp đến lợi thế cạnh tranh mà còn đóng vai trò trung gian một phần tích cực trong tác động của nguồn lực và năng lực đến lợi thế cạnh tranh của trường ĐHTT.

### 4.3. Thảo luận

Những kết quả trong nghiên cứu này được xem là phù hợp với những phát hiện trước đây về vai trò của các yếu tố bên trong đối với lợi thế cạnh tranh bền vững của các trường đại học như văn hóa tổ chức và khả năng lãnh đạo ảnh hưởng (Le & cộng sự, 2024); lãnh đạo định hướng tri thức và sự đổi mới (Manzoor & cộng sự, 2023); quản lý tri thức, nguồn nhân lực chiến lược và đổi mới tổ chức (Alfawaire & Atan, 2021); tính độc đáo của nguồn lực (Lisnawati & Gunarto, 2021); năng lực hấp thụ và sự đổi mới đổi (Pangarso & cộng sự, 2020); giữ chân nhân viên (Butt & cộng sự, 2020); hiệu suất và phát triển dịch vụ mới đổi (Widodo & Hayu, 2021); quy trình quản lý kiến thức (Mahdi & cộng sự, 2019); vị trí là một lợi thế cạnh tranh quan trọng để thu hút sinh viên (Aydin, 2013); hay các nguồn lực bên trong như tổ chức, con người, tài chính, cơ sở vật chất, năng lực tiếp thị, năng lực nghiên cứu và phát triển (Huang & Lee, 2012).

Sự khác biệt cơ bản của nghiên cứu này so với các nghiên cứu trước đây là nó xem xét khá đầy đủ các loại nguồn lực và năng lực để chỉ ra vai trò tổng hợp của chúng đến lợi thế cạnh tranh ở trường ĐHTT. Thêm nữa, nghiên cứu này còn xem xét vai trò của năng lực khác biệt và cho thấy nó không chỉ tác động trực tiếp đến lợi thế cạnh tranh mà còn có vai trò trung gian một phần quan trọng trong tác động của nguồn lực và năng lực đến lợi thế cạnh tranh của các trường ĐHTT. Các hệ số tác động trong nghiên cứu này là biểu hiện vai trò cụ thể của nguồn lực và năng lực đối với năng lực khác biệt và lợi thế cạnh tranh của các trường ĐHTT ở Thành phố Hồ Chí Minh.

Những kết quả từ nghiên cứu này hàm ý rằng để tạo ra năng lực khác biệt và lợi thế cạnh tranh, các trường ĐHTT cần chú trọng phát triển đồng thời cả nguồn lực như đầu tư cơ sở vật chất, phát triển nguồn nhân lực và chú trọng hỗ trợ tài chính cho người học cũng như các năng lực nghiên cứu và phát triển cho các chương trình đào tạo và nghiên cứu khoa học, năng lực quản lý, đẩy mạnh hoạt động hợp tác đào tạo, hoạt động marketing. Trong đặc biệt chú trọng những hoạt động về năng lực động mà các trường có lợi thế và cải thiện năng lực quản lý như xây dựng chiến lược phát triển dài hạn, chú trọng đến xây dựng cấu trúc tổ chức linh hoạt và hiệu quả, đồng thời nâng cao khả năng tích hợp và sử dụng các nguồn lực của trường.

### 5. Kết luận

Trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt giữa các trường đại học ở Việt Nam, việc xem xét vai trò cụ



---

thể của các nguồn lực và năng lực đối với lợi thế cạnh tranh của các trường ĐHTT là một vấn đề có ý nghĩa cả về mặt lý luận và thực tiễn. Các giả thuyết nghiên cứu được phát triển dựa trên các khung lý thuyết về lợi thế cạnh tranh bền vững và lợi thế nguồn lực. Kết quả phân tích dữ liệu từ việc khảo sát 564 người học của các trường ĐHTT ở Thành phố Hồ Chí Minh đã xác nhận cơ sở vật chất, nguồn nhân lực và hỗ trợ tài chính cũng như hoạt động nghiên cứu và phát triển, hợp tác, quản lý và marketing là các thành phần phù hợp cho nguồn lực và năng lực của các trường đại học nói chung và ĐHTT nói riêng. Kết quả nghiên cứu cũng xác nhận rằng các nguồn lực và năng lực có vai trò quan trọng đối với năng lực khác biệt và lợi thế cạnh tranh, trong đó các năng lực được xem là có tác động mạnh hơn trong bối cảnh các trường ĐHTT ở Thành phố Hồ Chí Minh. Ngoài ra, việc tạo ra những năng lực khác biệt cũng có vai trò quan trọng đối với năng lực cạnh tranh bởi nó không chỉ có tác động trực tiếp mà còn có vai trò trung gian tích cực trong tác động của nguồn lực và năng lực đến lợi thế cạnh tranh của các trường ĐHTT. Những phát hiện cụ thể từ nghiên cứu này là cơ sở cho việc đề ra các hàm ý quản trị giúp các trường đại học nói chung và ĐHTT nói riêng nâng cao năng lực cạnh tranh trong bối cảnh cạnh tranh gay gắt giữa các trường đại học hiện nay.

Nghiên cứu này đã đóng góp nhất định về mặt lý thuyết và thực tiễn, nhưng vẫn còn một số hạn chế như mới chỉ xem xét tác động tổng thể của nguồn lực và năng lực đến năng lực khác biệt và lợi thế cạnh tranh mà chưa xem xét tác động cụ thể của từng loại nguồn lực và năng lực. Thêm nữa, nghiên cứu mới chỉ xem xét các tiền tố của lợi thế cạnh tranh. Vì vậy việc xem xét tác động cụ thể của từng loại nguồn lực và năng lực đến năng lực khác biệt và lợi thế cạnh tranh cũng như xem xét các hậu tố của lợi thế cạnh tranh như sự hài lòng hay trung thành của người học, kết quả hoặc hiệu quả hoạt động của các trường đại học là những vấn đề đáng được quan tâm trong tương lai.

### Tài liệu tham khảo

- Agha, S., Alrubaiee, L., & Jamhour, M. (2012), 'Effect of core competence on competitive advantage and organizational performance', *International Journal of Business and Management*, 7(1), 192-204, DOI: 10.5539/ijbm.v7n1p192.
- Alfawaire, F., & Atan, T. (2021), 'The effect of strategic human resource and knowledge management on sustainable competitive advantages at Jordanian universities: The mediating role of organizational innovation', *Sustainability*, 13(15), 8445, DOI: 10.3390/su13158445.
- Aydın, O.T. (2013), 'Location as a competitive advantage to attract students: An empirical study from a Turkish Foundation University', *International Review of Management and Marketing*, 3(4), 204-211.
- Barney, J. (1991), 'Firm resources and sustained competitive advantage', *Journal of Management*, 17(1), 99-120, DOI: 10.1177/014920639101700108.
- Barney, J.B. (2001), 'Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? Yes', *Academy of Management Review*, 26(1), 41-56, DOI: 10.5465/amr.2001.4011938.
- Bộ Giáo dục và Đào tạo (2024), *Số liệu thống kê năm học*, truy cập lần cuối ngày 15 tháng 5 năm 2024 từ <<https://moet.gov.vn/thong-ke/Pages/thong-ko-giao-duc-dai-hoc.aspx>>.
- Butt, A., Lodhi, R.N., & Shahzad, M.K. (2020), 'Staff retention: a factor of sustainable competitive advantage in the higher education sector of Pakistan', *Studies in Higher Education*, 45(8), 1584-1604, DOI: 10.1080/03075079.2019.1711038.
- Darsono, N., Yahya, A., & Ama, R. (2016), 'Analysis of distinctive capabilities and competitive advantage on business performance of tourism industry in Aceh', *Journal of Economics, Business and Management*, 4(3), 231-234, DOI: 10.7763/JOEBM.2016.V4.395.
- Duong, C.D., Vu, T.N., Ngo, T.V., Chu, T.V., & Pham, L.H. (2024), 'Who can you trust? The curvilinear effects of producer-retailer trust (im) balance in organic food consumption-The moderation role of trust in blockchain technology', *Journal of Retailing and Consumer Services*, 81, 104039, DOI: 10.1016/j.jretconser.2024.104039.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.C., & Anderson, R.E. (2010), *Multivariate data analysis (7th ed.)*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Hair, J.F., Risher, J.J., Sarstedt, M., & Ringle, C.M. (2019), 'When to use and how to report the results of PLS-SEM', *European Business Review*, 31(1), 2-24, DOI: 10.1108/EBR-11-2018-0203.
- Henseler, J., Ringle, C.M., & Sarstedt, M. (2015), 'A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling', *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 115-135, DOI: 10.1007/

- Huang, H. I. (2012), 'An empirical analysis of the strategic management of competitive advantage: a case study of higher technical and vocational education in Taiwan', Doctoral Dissertation, Victoria University.
- Huang, H. I., & Lee, C. F. (2012), 'Strategic management for competitive advantage: a case study of higher technical and vocational education in Taiwan', *Journal of Higher Education Policy and Management*, 34(6), 611-628, DOI: 10.1080/1360080X.2012.727635.
- Ismail, A. I., Rose, R. C., Uli, J., & Abdullah, H. (2012), 'The relationship between organisational resources, capabilities, systems and competitive advantage', *Asian Academy of Management Journal*, 17(1), 151-173.
- Le, D.D., Van, M.H., & Thu, H.N. (2024), 'Study on the Impact of Organizational Culture and Leadership on Competitive Advantage in Universities. Case in Vietnam', *International Journal of Religion*, 5(8), 351-361, DOI: 10.61707/m2v1k624.
- Lisnawati, L., & Gunarto, M. (2021), 'The influence of uniqueness of resources on competitive advantage in private higher education', Proceedings of the 11th Annual International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Singapore, (pp 5615-5621). Retrieved on May 12<sup>th</sup> 2024 from <<https://www.ieomsociety.org/singapore2021/papers/951.pdf>>
- Mahdi, O.R., Nassar, I.A., & Almsafir, M.K. (2019), 'Knowledge management processes and sustainable competitive advantage: An empirical examination in private universities', *Journal of Business Research*, 94, 320-334, DOI: 10.1016/j.jbusres.2018.02.013.
- Makadok, R. (2001), 'Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation', *Strategic Management Journal*, 22(5), 387-401, DOI: 10.1002/smj.158.
- Manzoor, A., Zhang, B., & Ma, H. (2023), 'Knowledge-Oriented Leadership in Powering Team Performance and Sustainable Competitive Advantages through Innovation: Evidence from Higher Education Institutions', *Sustainability*, 15(20), 14715, DOI: 10.3390/su152014715.
- Miotto, G., Del-Castillo-Feito, C., & Blanco-González, A. (2020), 'Reputation and legitimacy: Key factors for Higher Education Institutions' sustained competitive advantage', *Journal of Business Research*, 112, 342-353, DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.11.076.
- Mooney, A. (2007), 'Core competence, distinctive competence, and competitive advantage: What is the difference?', *Journal of Education for Business*, 83(2), 110-115. doi: 10.3200/JOEB.83.2.110-115
- Nguyen, X.N., Khuong, M.N., Nguyen, L.P., Cao, Q.V., & Dam, G.N. (2023), 'Leading to an organisation's competitive advantage: antecedents and outcomes of the industry and university collaborative relationships', *Journal for International Business and Entrepreneurship Development*, 15(1), 89-112, DOI: 10.1504/JIBED.2023.131465.
- Pangarso, A., Astuti, E. S., Raharjo, K., & Afrianty, T. W. (2020), 'The impact of absorptive capacity and innovation ambidexterity on sustainable competitive advantage: the case of Indonesian higher education', *Entrepreneurship and sustainability issues*, 7(3), 2436, DOI: 10.9770/jesi.2020.7.3(65).
- Porter, M. (1985), *Competitive Advantage*, The Free Press - McMillan, New York.
- Qi, S., Ma, Q., & Ji, X. (2022), 'The influence of financial aid systems on student academic development in higher education in China', *Sustainability*, 14(21), 14068, DOI: 10.3390/su142114068.
- Singh, S.K., Chen, J., Del Giudice, M., & El-Kassar, A.N. (2019), 'Environmental ethics, environmental performance, and competitive advantage: Role of environmental training', *Technological Forecasting and Social Change*, 146, 203-211, DOI: 10.1016/j.techfore.2019.05.032.
- Teece, D.J. (2007), 'Explicating dynamic capabilities: the nature and micro foundations of (sustainable) enterprise performance', *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350, DOI: 10.1002/smj.640.
- Wernerfelt, B. (1984), 'A resource-based view of the firm', *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180, DOI: 10.1002/smj.4250050207.
- Widodo, S., & Hayu, R.S. (2021), 'The role of performance and new services development on sustainable competitive advantage in Indonesian private universities', *International Journal of eBusiness and eGovernment Studies*, 13(1), 117-141, DOI: 10.34111/ijeBeg.202113106.

\*Tác giả liên hệ: Nguyễn Hải Quang. Email: quangnhai@huit.edu.vn