

TỔNG QUAN LÝ THUYẾT VÀ XU HƯỚNG NGHIÊN CỨU VỀ LÃNH ĐẠO CHUYỂN ĐỔI VÀ CHẤP NHẬN CÔNG NGHỆ TRONG CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI VIỆT NAM: TIẾP CẬN PHÂN TÍCH THƯ MỤC HỌC SCOPUS 2010–2025

Theoretical Overview and Research Trends of Transformational Leadership and Technology Adoption in Vietnamese Commercial Banks: A Scopus Bibliometric Analysis Approach (2010–2025)

Võ Lê Phương Khách¹ và Trần Thị Như Thủy²

¹Trường Trung cấp Bách Nghệ Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam

²Trường Đại học Kinh tế Công nghiệp Long An, Việt Nam
phuongkhach@gmail.com

Tóm tắt — Bài báo kết hợp tổng quan lý thuyết và phân tích thư mục học nhằm làm rõ vai trò của lãnh đạo chuyển đổi trong chấp nhận công nghệ tại các ngân hàng thương mại Việt Nam. Dựa trên 372 bài báo Scopus (2010–2025) xử lý bằng VOSviewer, nghiên cứu xác định 5 cụm chủ đề chính và chỉ ra khoảng trống về ảnh hưởng của lãnh đạo cấp cao đến chiến lược đổi mới. Tích hợp mô hình Công nghệ – Tổ chức – Môi trường (TOE), Lý thuyết Lan tỏa đổi mới (DOI) và Lý thuyết Thê chế, bài báo đề xuất mô hình khái niệm gồm 7 giả thuyết, nhấn mạnh vai trò trung tâm của lãnh đạo chuyển đổi trong việc điều phối nguồn lực và ứng phó áp lực môi trường. Kết quả cung cấp khung lý thuyết vững chắc cho kiểm định thực nghiệm tương lai (sử dụng SEM hoặc Bayesian SEM) và hàm ý quản trị thiết thực cho tiến trình chuyển đổi số ngân hàng.

Abstract — This paper combines theoretical review and bibliometric analysis to clarify the role of transformational leadership in technology adoption within Vietnamese commercial banks. Based on 372 Scopus articles (2010–2025) analyzed via VOSviewer, the study identifies five research clusters and highlights a gap regarding senior leadership's influence on innovation strategies. Integrating TOE, DOI, and Institutional Theory, the paper proposes a conceptual model with seven hypotheses, emphasizing transformational leadership's central role in resource coordination and environmental response. The results provide a solid theoretical framework for future empirical testing (using SEM or Bayesian SEM) and practical managerial implications for banking digital transformation.

Từ khóa — Lãnh đạo chuyển đổi, chấp nhận công nghệ, thư mục học, transformational leadership, technology adoption.

1. Giới thiệu

Trong bối cảnh chuyển đổi số trở thành xu hướng tất yếu của nền kinh tế toàn cầu, các ngân hàng thương mại Việt Nam đang chịu áp lực mạnh mẽ trong việc ứng dụng công nghệ mới nhằm nâng cao hiệu quả vận hành, kiểm soát rủi ro và cải thiện trải nghiệm người dùng. Việc triển khai các giải pháp như ngân hàng số, trí tuệ nhân tạo (AI), dữ liệu lớn, blockchain không chỉ tạo lợi thế cạnh tranh mà còn quyết định khả năng thích ứng của ngân hàng trong môi trường tài chính hiện đại [1], [2].

Tuy nhiên, quyết định chấp nhận công nghệ ở cấp tổ chức không chỉ phụ thuộc vào yếu tố kỹ thuật hay môi trường bên ngoài, mà còn chịu ảnh hưởng đáng kể từ vai trò của lãnh đạo cấp cao — những người định hình tầm nhìn, chiến lược và văn

hóa đổi mới của tổ chức. Theo Bass [3], lãnh đạo chuyển đổi có khả năng tạo động lực, truyền cảm hứng và khuyến khích đổi mới sáng tạo trong tổ chức. Trong bối cảnh ngân hàng, phong cách lãnh đạo này giúp định hướng chiến lược chuyển đổi số, tăng cường năng lực số và giảm kháng cự đối với công nghệ mới [4], [5].

Mặc dù đã có nhiều nghiên cứu quốc tế chứng minh mối quan hệ tích cực giữa lãnh đạo chuyển đổi và hành vi đổi mới [6], [7], song đa phần tập trung vào cấp độ cá nhân hoặc nhân viên tuyến đầu, ít xem xét ảnh hưởng của lãnh đạo cấp tổ chức đến quyết định chấp nhận công nghệ chiến lược, đặc biệt tại các nền kinh tế mới nổi như Việt Nam. Ở Việt Nam, các nghiên cứu hiện có chủ yếu dựa trên các mô hình hành vi người dùng như mô hình chấp nhận công nghệ (TAM), khung Công nghệ – Tổ chức – Môi trường (TOE) [8], [9] và lý thuyết

<https://doi.org/10.63783/dla.2025.056>

Ngày nộp bài: 20/10/2025; Ngày nhận bản chỉnh sửa: 08/12/2025; Ngày duyệt đăng: 22/12/2025

thống nhất về chấp nhận và sử dụng công nghệ (UTAUT) [10] trong khi vai trò của lãnh đạo chuyển đổi trong định hướng đổi mới công nghệ của ngân hàng vẫn là khoảng trống đáng chú ý.

Xuất phát từ thực tiễn đó, bài báo này nhằm (i) hệ thống hóa cơ sở lý thuyết về lãnh đạo chuyển đổi và hành vi chấp nhận công nghệ ở cấp tổ chức; (ii) xác định xu hướng và khoảng trống nghiên cứu thông qua phân tích thư mục học bằng VOSviewer; và (iii) đề xuất mô hình khái niệm tích hợp phản ánh cơ chế ảnh hưởng của lãnh đạo chuyển đổi đến quyết định chấp nhận công nghệ trong các ngân hàng thương mại Việt Nam.

Nghiên cứu đóng góp vào lý thuyết quản trị hiện đại bằng cách mở rộng ứng dụng của lãnh đạo chuyển đổi trong bối cảnh đổi mới công nghệ, đồng thời cung cấp cơ sở cho các nghiên cứu thực nghiệm tiếp theo về hành vi đổi mới tổ chức trong lĩnh vực ngân hàng.

2. Cơ sở lý thuyết và tổng quan nghiên cứu

2.1. Cơ sở lý thuyết về lãnh đạo chuyển đổi và hành vi chấp nhận công nghệ

Trong bối cảnh chuyển đổi số đang định hình lại toàn bộ ngành tài chính – ngân hàng, việc nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến hành vi chấp nhận công nghệ ở cấp tổ chức trở thành chủ đề được nhiều học giả quan tâm [2], [4]. Nhiều bằng chứng cho thấy, ngoài các yếu tố kỹ thuật và môi trường, vai trò của lãnh đạo cấp cao giữ vị trí trung tâm trong việc định hướng, khuyến khích và duy trì các hoạt động đổi mới [5].

Theo Bass [3], lãnh đạo chuyển đổi (Transformational Leadership – TL) được đặc trưng bởi bốn yếu tố cốt lõi: ảnh hưởng lý tưởng, động lực truyền cảm hứng, kích thích trí tuệ, và quan tâm cá nhân. Phong cách lãnh đạo này giúp hình thành tầm nhìn chiến lược, khơi gợi tinh thần

sáng tạo, và giảm thiểu kháng cự trong quá trình triển khai công nghệ mới. Trong lĩnh vực ngân hàng, TL đóng vai trò quyết định trong việc xây dựng văn hóa đổi mới, phát triển năng lực số và định hướng chiến lược công nghệ dài hạn [6], [7].

Các mô hình lý thuyết nền tảng giúp lý giải hành vi chấp nhận công nghệ ở cấp tổ chức bao gồm: Mô hình TOE do Tornatzky và Fleischer [9] đề xuất, cho rằng quyết định đổi mới chịu ảnh hưởng của ba nhóm yếu tố: (i) công nghệ – đặc tính của đổi mới như tính hữu ích, khả năng tương thích; (ii) tổ chức – quy mô, cơ cấu, nguồn lực, sự hỗ trợ lãnh đạo; và (iii) môi trường – chính sách, áp lực cạnh tranh và xu hướng thị trường. Lý thuyết DOI của Rogers [11] nhấn mạnh quá trình lan tỏa của đổi mới phụ thuộc vào lợi thế tương đối, tính tương thích, khả năng thử nghiệm và quan sát. DOI thường được tích hợp với TOE để giải thích hành vi đổi mới ở cấp tổ chức. Lý thuyết IT [12], [13] nhấn mạnh vai trò của các áp lực thể chế: quy định, mô phỏng và chuẩn mực trong việc định hình hành vi tổ chức, đặc biệt trong môi trường tài chính – ngân hàng chịu quản lý nghiêm ngặt.

Sự kết hợp giữa TOE, DOI và IT cho phép hình thành một khung phân tích toàn diện, phản ánh mối quan hệ giữa các yếu tố nội tại (công nghệ – tổ chức) và ngoại sinh (môi trường – thể chế). Trong khung này, lãnh đạo chuyển đổi được xem là cầu nối, điều phối giữa năng lực nội bộ và bối cảnh bên ngoài, qua đó ảnh hưởng trực tiếp và gián tiếp đến quyết định chấp nhận công nghệ của tổ chức.

2.2. Tổng quan các nghiên cứu thực nghiệm

Bảng 1 trình bày tổng hợp các công trình tiêu biểu về mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyển đổi và hành vi chấp nhận công nghệ, qua đó phản ánh xu hướng tiếp cận lý thuyết, phương pháp và bối cảnh nghiên cứu trong 30 năm qua.

Bảng 1. Tổng hợp các nghiên cứu về lãnh đạo chuyển đổi và chấp nhận công nghệ

STT	Tác giả	Năm	Chủ đề nghiên cứu	Biến phụ thuộc	Biến độc lập chính	Lý thuyết sử dụng	Phương pháp	Mẫu / Quốc gia
1	Bass	1990	Lãnh đạo chuyển đổi và thay đổi tổ chức	Hiệu quả tổ chức	Lãnh đạo chuyển đổi	Lý thuyết lãnh đạo	Mô hình khái niệm	Hoa Kỳ
2	Chen và cộng sự	2021	Lãnh đạo và chuyển đổi số trong lĩnh vực tài chính	Ý định chấp nhận công nghệ	Lãnh đạo chuyển đổi, văn hóa đổi mới	TOE	SEM	Trung Quốc
3	Utami và cộng sự	2021	Lãnh đạo chuyển đổi và đổi mới công nghệ	Đổi mới công nghệ	Lãnh đạo chuyển đổi, hỗ trợ tổ chức	DOI + TOE	PLS-SEM	Indonesia

4	Baba và cộng sự	2023	Vai trò của lãnh đạo trong việc chấp nhận Fintech	Quyết định chấp nhận công nghệ	Lãnh đạo chuyển đổi, năng lực công nghệ thông tin, áp lực cạnh tranh	Lý thuyết Thẻ chế	SEM	Malaysia
5	Dwivedi và cộng sự	2021	Chuyển đổi số và lãnh đạo tổ chức	Hành vi chấp nhận đổi mới	Lãnh đạo chuyển đổi, năng lực số	TOE + Thẻ chế	Bayesian SEM	Anh
6	Hà và Hằng	2024	Lãnh đạo chuyển đổi trong các ngân hàng Việt Nam	Chấp nhận công nghệ ngân hàng số	Lãnh đạo chuyển đổi, năng lực công nghệ	TOE + TL	Bayesian SEM	Việt Nam
7	Nguyễn và cộng sự	2024	Lãnh đạo và chấp nhận Fintech trong bối cảnh VUCA	Ý định áp dụng Fintech	Lãnh đạo chuyển đổi, hỗ trợ thẻ chế	TOE + TL	SEM	Việt Nam

Nguồn: Tác giả tổng hợp từ các nghiên cứu trước (2025).

Từ Bảng 1 có thể nhận thấy rằng phần lớn các công trình quốc tế đều khẳng định vai trò trung tâm của lãnh đạo chuyển đổi trong đổi mới tổ chức. Các nghiên cứu tiên phong [2]–[4] đã chứng minh ảnh hưởng tích cực của TL đến ý định chấp nhận công nghệ thông qua cơ chế truyền cảm hứng và phát triển văn hóa đổi mới.

Những công trình gần đây [5], [7], [8] mở rộng khung lý thuyết bằng cách tích hợp TOE, DOI và IT, giúp lý giải sâu hơn các mối quan hệ giữa công nghệ – tổ chức – môi trường – lãnh đạo. Đặc biệt, việc sử dụng phân tích SEM và Bayesian SEM cho phép

khám phá các quan hệ nhân quả phức tạp và gián tiếp, góp phần nâng cao giá trị thực nghiệm.

Tuy nhiên, các nghiên cứu ở Việt Nam vẫn còn giới hạn về phạm vi và dữ liệu, chủ yếu tập trung ở cấp độ người dùng hoặc nhân viên. Ít có nghiên cứu phân tích vai trò của lãnh đạo cấp cao trong định hướng chiến lược công nghệ của ngân hàng. Điều này cho thấy khoảng trống lý thuyết quan trọng mà bài báo này hướng đến lấp đầy — thông qua việc xây dựng mô hình tích hợp giữa TOE – DOI – Institutional Theory với yếu tố Lãnh đạo chuyển đổi làm trung tâm.

toàn cầu, các cụm chủ đề chính, cũng như khoảng trống học thuật liên quan đến vai trò của lãnh đạo chuyển đổi trong quyết định chấp nhận công nghệ của ngân hàng.

2.3. Khoảng trống nghiên cứu và định hướng mô hình đề xuất

Từ tổng quan trên, có thể khẳng định rằng lãnh đạo chuyển đổi không chỉ ảnh hưởng trực tiếp đến ý định đổi mới công nghệ mà còn tác động gián tiếp thông qua năng lực tổ chức và môi trường thẻ chế. Việc tích hợp đa lý thuyết cho phép mô hình phản ánh đầy đủ các yếu tố nội sinh và ngoại sinh ảnh hưởng đến quyết định chấp nhận công nghệ trong ngân hàng.

Do đó, bài báo này đề xuất một mô hình khái niệm tích hợp (Hình 2) nhằm khám phá cơ chế ảnh hưởng của lãnh đạo chuyển đổi đến hành vi chấp nhận công nghệ của các ngân hàng thương mại Việt Nam, đồng thời đặt nền tảng cho các nghiên cứu định lượng trong tương lai.

Nhằm củng cố lập luận lý thuyết và xác định rõ hơn vị trí của chủ đề trong bức tranh học thuật quốc tế, nghiên cứu tiếp tục thực hiện phân tích thư mục học trên cơ sở dữ liệu Scopus. Kết quả của phân tích này giúp nhận diện xu hướng nghiên cứu

3. Phân tích thư mục học bằng VOSviewer

1.6.20

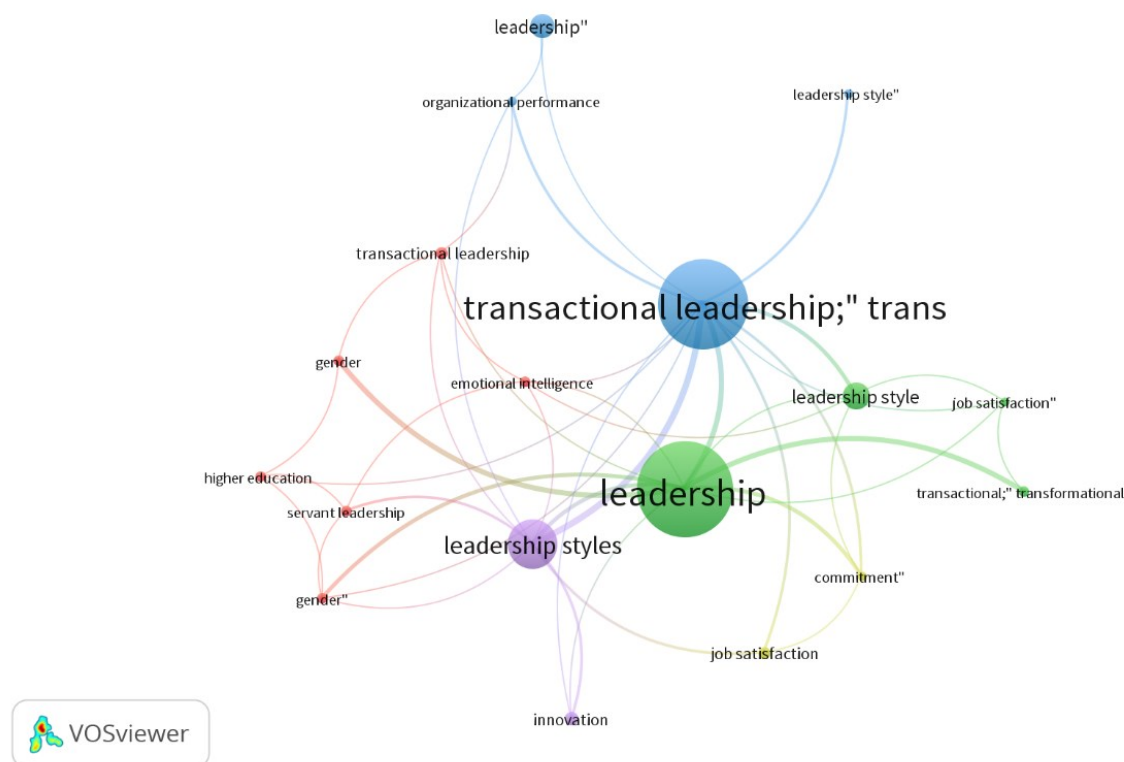
3.1. Quy trình thu thập và xử lý dữ liệu

Dữ liệu phục vụ phân tích thư mục học được thu thập từ cơ sở dữ liệu Scopus, nguồn dữ liệu uy tín với độ bao phủ rộng trong lĩnh vực quản trị và kinh doanh. Quá trình truy xuất được thực hiện vào tháng 10 năm 2025, sử dụng chuỗi truy vấn: TITLE-ABS-KEY (“transformational leadership” AND (“technology adoption” OR “FinTech” OR “digital transformation”)) AND (LIMIT-TO (SUBJAREA, “BUSI”) OR LIMIT-TO (SUBJAREA, “ECON”)). Để đảm bảo tính tin cậy của mẫu nghiên cứu, quy trình sàng lọc tuân thủ các tiêu chí loại trừ nghiêm ngặt: chỉ lựa chọn các bài báo tạp chí và bài tổng quan viết bằng tiếng Anh; loại bỏ các tài liệu dạng xã luận, chương sách

hoặc bài hội thảo không có phản hợp trong giai đoạn 2010–2025. Dữ liệu thư mục (tên tác giả, tiêu đề, từ khóa, trích dẫn) được trích xuất dưới định dạng .csv để xử lý.

Trước khi phân tích, dữ liệu được làm sạch và

chuẩn hóa nhằm loại bỏ nhiễu. Nhóm tác giả đã xây dựng tệp từ điển đồng nghĩa để hợp nhất các biến thể từ khóa (ví dụ: gộp “FinTech” và “financial technology”; đồng nhất danh từ số ít/số nhiều) và loại bỏ các từ khóa đại cương không mang ý nghĩa phân loại.



Hình 1. Bản đồ mạng lưới đồng xuất hiện từ khóa

Ghi chú:

- Kích thước nút: Đại diện cho tần suất xuất hiện của từ khóa (từ khóa xuất hiện càng nhiều, nút càng lớn).
- Màu sắc: Mỗi màu đại diện cho một cụm chủ đề (cluster) nghiên cứu riêng biệt được thuật toán VOSviewer phân nhóm dựa trên mức độ liên kết.
- Đường nối: Thể hiện mối quan hệ đồng xuất hiện giữa các từ khóa; đường nối càng dày chứng tỏ hai từ khóa xuất hiện cùng nhau càng thường xuyên.

(Nguồn: Xử lý của tác giả từ dữ liệu Scopus, VOSviewer 1.6.20)

Sau bước chuẩn hóa, phần mềm VOSviewer 1.6.20 được sử dụng để xây dựng bản đồ mạng lưới. Nghiên cứu áp dụng phương pháp đếm toàn phần với ngưỡng xuất hiện tối thiểu của từ khóa được thiết lập là 5 lần để nhận diện các thuật ngữ có độ phổ biến cao. Kết quả phân tích ghi nhận tổng cộng 125 nút và 1.024 liên kết trong mạng lưới. Thuật toán LinLog/modularity optimization được sử dụng cho bố cục trực quan hóa, giúp hiển thị rõ nét cấu trúc các cụm chủ đề. Các chỉ số về kết quả phân cụm và cường độ liên kết là cơ sở chính để nhóm tác giả nhận diện các dòng nghiên cứu và khoảng trống học thuật.

3.2. Kết quả phân tích và diễn giải

Kết quả phân tích thư mục học từ 372 bài báo

trong giai đoạn 2010–2025 cho thấy chủ đề về *lãnh đạo chuyển đổi* và *chấp nhận công nghệ* đã thu hút sự quan tâm ngày càng lớn trong cộng đồng học thuật quốc tế. Mạng lưới từ khóa được xử lý bằng phần mềm VOSviewer 1.6.20 hình thành năm cụm chủ đề chính, phản ánh các hướng tiếp cận nghiên cứu nổi bật xoay quanh mối quan hệ giữa lãnh đạo, đổi mới và chuyển đổi số trong lĩnh vực tài chính – ngân hàng.

Cụm thứ nhất tập trung vào các khái niệm như *transactional leadership*, *emotional intelligence*, *servant leadership* và *gender*, phản ánh sự quan tâm đến những biến thể phong cách lãnh đạo và đặc điểm cá nhân của nhà quản trị trong bối cảnh tổ chức tri thức. Dù không trực tiếp đề cập đến lãnh đạo chuyển đổi, cụm này cho thấy bức tranh nền

về các hình thái lãnh đạo khác nhau và cách chúng tác động đến năng lực đổi mới của tổ chức.

Cụm thứ hai liên kết các từ khóa *organizational performance*, *leadership style* và *leadership*, thể hiện hướng nghiên cứu truyền thống nhấn mạnh vai trò lãnh đạo trong hiệu quả tổ chức. Các công trình thuộc cụm này tập trung chứng minh rằng hành vi lãnh đạo, đặc biệt là khả năng định hướng tầm nhìn và truyền cảm hứng, có mối quan hệ tích cực với năng suất, đổi mới và mức độ chấp nhận thay đổi trong doanh nghiệp.

Cụm thứ ba xoay quanh *transformational leadership*, *job satisfaction* và *commitment*, phản ánh mối quan tâm đến ảnh hưởng của TL đối với động lực làm việc và sự gắn kết nhân viên. Tuy trọng tâm vẫn là cấp độ cá nhân, song nhiều nghiên cứu trong cụm này đã mở rộng sang khía cạnh tổ chức, cho thấy TL là yếu tố nền tảng nuôi dưỡng văn hóa đổi mới và sẵn sàng công nghệ trong môi trường ngân hàng.

Cụm thứ tư tập trung vào *innovation*, *digital transformation* và *leadership styles*, thể hiện xu hướng chuyển dịch của học giới sang nghiên cứu

vai trò lãnh đạo trong đổi mới công nghệ và chuyển đổi số. Đây là cụm có mật độ liên kết cao nhất, thể hiện rõ sự hội tụ giữa ba dòng nghiên cứu: hành vi lãnh đạo, chiến lược đổi mới và năng lực tổ chức. Điều này cho thấy lãnh đạo chuyển đổi đang được xem là động lực chính cho quá trình chuyển đổi số trong lĩnh vực tài chính.

Cụm cuối cùng gồm các từ khóa *organizational behavior*, *change management* và *Fintech*, phản ánh hướng tiếp cận quản trị thay đổi và đổi mới tổ chức trong bối cảnh công nghệ tài chính. Các nghiên cứu thuộc nhóm này chú trọng cơ chế quản lý chuyển đổi công nghệ ở cấp tổ chức, trong đó lãnh đạo đóng vai trò cầu nối giữa tầm nhìn chiến lược, nguồn lực nội bộ và yêu cầu từ môi trường cạnh tranh.

Trong toàn bộ mạng lưới, hai nút trung tâm *transformational leadership* và *leadership* có tổng cường độ liên kết cao nhất, đạt 72, cho thấy chúng là trục kết nối giữa các chủ đề khác. Điều này khẳng định vị trí trung tâm của phong cách lãnh đạo chuyển đổi trong hệ thống tri thức liên quan đến đổi mới và công nghệ.

Bảng 2. Mười từ khóa xuất hiện nhiều nhất trong tập dữ liệu Scopus (2010–2025)

Từ khóa	Tần suất xuất hiện
Transformational leadership	84
Leadership	52
Innovation	41
Technology adoption	36
Organizational performance	30
Leadership style	29
Digital transformation	27
Fintech	25
Change management	20
Commitment	18

(Nguồn: Phân tích của tác giả từ dữ liệu Scopus, 2025)

Bảng 3. Xu hướng công bố nghiên cứu giai đoạn 2010–2025

Năm công bố	Số bài
2010	4
2012	5
2014	8
2016	12
2018	19
2020	34
2021	47
2022	61
2023	82
2024	78
2025	22

(Nguồn: Xử lý của tác giả từ dữ liệu Scopus, 2025)

Phân tích tần suất từ khóa cho thấy *transformational leadership* xuất hiện 84 lần, cao hơn hẳn so với *technology adoption* (36 lần) và *FinTech* (25 lần), phản ánh xu hướng nghiên cứu dịch chuyển từ các yếu tố kỹ thuật sang các yếu tố hành vi và quản trị. Mỗi quan tâm học thuật đã dần mở rộng từ “chấp nhận công nghệ” sang “lãnh đạo chuyển đổi để thúc đẩy chấp nhận công nghệ”.

Xét theo thời gian, số lượng công trình công bố tăng mạnh kể từ năm 2020, đặc biệt trong giai đoạn 2021–2024 với đỉnh điểm 82 bài vào năm 2023. Sự gia tăng này gắn liền với làn sóng chuyển đổi số toàn cầu và sự nổi lên của Fintech trong ngành tài chính. Điều này cho thấy bối cảnh thực tiễn đã thúc đẩy mạnh mẽ nhu cầu nghiên cứu về mối quan hệ giữa lãnh đạo và công nghệ trong tổ chức, đồng thời khẳng định tính cấp thiết của việc làm rõ cơ chế ảnh hưởng của TL đối với hành vi đổi mới công nghệ trong ngân hàng.

Phân tích sâu hơn nội dung các cụm chủ đề và xu hướng công bố cho thấy, mặc dù số lượng nghiên cứu tăng nhanh, vẫn tồn tại một sự lệch pha đáng kể (gap) khi đối chiếu giữa lý thuyết quốc tế và thực tiễn tại Việt Nam.

Thứ nhất, về bối cảnh nghiên cứu: Các công trình quốc tế tiêu biểu (thuộc Cụm 4 và 5) thường được thực hiện tại các nền kinh tế phát triển hoặc thị trường lớn (như Trung Quốc, Anh), nơi có hệ sinh thái số và khung pháp lý tương đối hoàn thiện [2], [4]. Trong bối cảnh đó, vai trò của lãnh đạo thường được mô tả thiên về khía cạnh “truyền cảm hứng” và thúc đẩy sáng tạo nội bộ. Ngược lại, tại các nền kinh tế đang chuyển đổi như Việt Nam, các ngân hàng thương mại phải đối mặt với “áp lực kép”: vừa phải đổi mới công nghệ để cạnh tranh, vừa phải xoay sở với các rào cản thể chế và hành lang pháp lý chưa đồng bộ [16], [19]. Tuy nhiên, các nghiên cứu hiện hữu chưa làm rõ được vai trò của lãnh đạo cấp cao trong việc điều hướng rủi ro thể chế này – một chức năng quan trọng mang tính sống còn đối với quyết định chấp nhận công nghệ tại Việt Nam.

Thứ hai, về cấp độ phân tích: Đa phần các nghiên cứu trong nước về chủ đề Fintech hoặc ngân hàng số vẫn nặng về tiếp cận hành vi vi mô, chủ yếu sử dụng các mô hình chấp nhận cá nhân như TAM hay UTAUT để giải thích hành vi của khách hàng hoặc nhân viên tuyến đầu [8], [17]. Sự thiếu vắng các tiếp cận ở cấp độ tổ chức – nơi các quyết định đầu tư công nghệ chiến lược thực sự được đưa ra – là một hạn chế lớn. Hầu hết các nghiên cứu chưa chạm tới được đối tượng là đội ngũ lãnh đạo cấp cao (C-suite), những người nắm

giữ quyền quyết định phân bổ nguồn lực cho chuyển đổi số.

Thứ ba, về mô hình lý thuyết: Sự phân mảnh giữa các dòng nghiên cứu (tách biệt giữa lý thuyết lãnh đạo và lý thuyết quản trị công nghệ) khiến cho bức tranh về chuyển đổi số chưa được nhìn nhận toàn diện. Việc thiếu vắng một khung phân tích tích hợp đa chiều – kết hợp giữa năng lực lãnh đạo (yếu tố mềm) với áp lực công nghệ và thể chế (yếu tố cứng) – làm giảm khả năng giải thích các quyết định phức tạp của ngân hàng thương mại trong thực tế.

3.3. Khoảng trống nghiên cứu rút ra

Trên cơ sở tổng hợp các lý thuyết nền tảng và kết quả phân tích thư mục học, nghiên cứu này đề xuất một khung khái niệm tích hợp phản ánh cơ chế ảnh hưởng của lãnh đạo chuyển đổi đối với quyết định chấp nhận công nghệ trong các ngân hàng thương mại Việt Nam. Khung này được xây dựng dựa trên sự kết hợp của ba lý thuyết chính: mô hình TOE của Tornatzky và Fleischer [9], DOI của Rogers [11] và IT của Teo, Wei và Benbasat [12]].

Điểm khác biệt căn bản của mô hình đề xuất so với các nghiên cứu tích hợp trước đây [5], [7] nằm ở cách tiếp cận vai trò của lãnh đạo. Trong khi phần lớn các mô hình hiện hữu thường coi lãnh đạo chỉ là một biến số thành phần thuộc nhóm Tổ chức, nghiên cứu này định vị lãnh đạo chuyển đổi là nhân tố “kích hoạt” trung tâm. Mô hình giả định rằng trong bối cảnh nền kinh tế đang chuyển đổi, lãnh đạo không chỉ tác động trực tiếp mà còn điều phối các nguồn lực công nghệ và định hình cách tổ chức phản ứng với môi trường.

Đặc biệt, việc mở rộng thảo luận về bối cảnh đặc thù Việt Nam giúp làm rõ tính cấp thiết của mô hình. Ngành ngân hàng Việt Nam hiện đang đối mặt với những thách thức cấu trúc đặc trưng của một thị trường mới nổi: (i) Áp lực pháp lý cao do khung quy định về Fintech và ngân hàng số đang trong quá trình hoàn thiện, tiềm ẩn rủi ro thay đổi chính sách; (ii) Sự chênh lệch lớn về năng lực số và hạ tầng công nghệ thông tin giữa các khối ngân hàng; và (iii) Các lo ngại gia tăng về rủi ro an ninh mạng và bảo mật dữ liệu. Trong bối cảnh đó, các yếu tố kỹ thuật thuần túy là chưa đủ để thúc đẩy đổi mới. Vai trò định hướng của lãnh đạo cấp cao, thông qua tầm nhìn chiến lược và cam kết nguồn lực, trở thành điều kiện tiên quyết để vượt qua các rào cản thể chế và hạ tầng này.

Theo đó, các yếu tố ảnh hưởng đến ý định chấp nhận công nghệ của ngân hàng được chia

thành ba nhóm: yếu tố công nghệ, yếu tố tổ chức và yếu tố môi trường.

Thứ nhất, nhóm yếu tố công nghệ bao gồm lợi thế tương đối và tính tương thích của công nghệ mới. Các đặc điểm này quyết định mức độ hữu ích, khả năng tích hợp và giá trị gia tăng mà công nghệ mang lại cho tổ chức, từ đó ảnh hưởng đến quyết định đầu tư hoặc áp dụng [1].

Thứ hai, nhóm yếu tố tổ chức thể hiện qua năng lực nội tại của ngân hàng, bao gồm lãnh đạo chuyển đổi, năng lực công nghệ thông tin và sự hỗ trợ tổ chức. Lãnh đạo chuyển đổi được xem là nhân tố trung tâm, có khả năng truyền cảm hứng, khuyến khích đổi mới và định hình tầm nhìn chiến lược. Khi lãnh đạo cấp cao thể hiện rõ định hướng công nghệ và khuyến khích sáng tạo, tổ chức có xu hướng đầu tư mạnh hơn vào năng lực số, hạ tầng kỹ thuật và kỹ năng nhân sự. Điều này đồng thời tạo điều kiện thuận lợi cho sự chấp nhận và triển khai công nghệ mới một cách hiệu quả [3], [6], [7].

Thứ ba, nhóm yếu tố môi trường bao gồm áp lực cạnh tranh và hỗ trợ thể chế. Trong môi trường ngân hàng Việt Nam, các yếu tố này đóng vai trò quan trọng trong việc định hình hành vi đổi mới công nghệ. Áp lực cạnh tranh thúc đẩy ngân hàng phải liên tục nâng cao năng lực kỹ thuật và dịch vụ số để duy trì lợi thế thị trường; trong khi đó, các chính sách, quy định và sự hỗ trợ từ cơ quan quản lý giúp tạo hành lang pháp lý an toàn cho việc triển khai công nghệ mới [15], [16].

Từ khung lý thuyết trên, nghiên cứu xây dựng bảy giả thuyết mô tả các mối quan hệ nhân quả giữa các biến trong mô hình:

(1) Lãnh đạo chuyển đổi ảnh hưởng trực tiếp đến ý định chấp nhận công nghệ của ngân hàng, thông qua việc truyền cảm hứng và định hình tầm nhìn đổi mới [3], [4].

(2) Lãnh đạo chuyển đổi tác động tích cực đến sự hỗ trợ tổ chức, giúp tạo môi trường nội bộ thuận lợi cho đổi mới công nghệ [7].

(3) Sự hỗ trợ tổ chức làm tăng khả năng chấp nhận công nghệ, thông qua cơ chế khuyến khích và đào tạo [1].

(4) Năng lực công nghệ thông tin có ảnh hưởng trực tiếp đến ý định chấp nhận công nghệ, phản ánh khả năng vận hành và triển khai các hệ thống số [14].

(5) Hỗ trợ thể chế tác động tích cực đến quyết định chấp nhận công nghệ, khi môi trường pháp lý và chính sách rõ ràng giúp giảm rủi ro đổi mới [12].

(6) Áp lực cạnh tranh thúc đẩy ý định chấp nhận công nghệ, nhằm đáp ứng yêu cầu về hiệu quả và năng suất trong môi trường cạnh tranh khốc liệt [15].

(7) Lãnh đạo chuyển đổi ảnh hưởng tích cực đến năng lực công nghệ thông tin, thông qua định hướng chiến lược và đầu tư hạ tầng kỹ thuật [2].

Bảng 4. Các giả thuyết nghiên cứu đề xuất

Giả thuyết	Mối quan hệ đề xuất	Cơ sở lý thuyết	Nguồn tham khảo
H1	Lãnh đạo chuyển đổi → Ý định chấp nhận công nghệ	Lý thuyết lãnh đạo chuyển đổi (TL); Mô hình TOE	[3]; [4]; [6]
H2	Lãnh đạo chuyển đổi → Sự hỗ trợ của tổ chức	Lý thuyết lãnh đạo chuyển đổi (TL)	[3]; [7]
H3	Sự hỗ trợ của tổ chức → Ý định chấp nhận công nghệ	Mô hình TOE	[9]; [1]
H4	Năng lực công nghệ thông tin → Ý định chấp nhận công nghệ	Mô hình TOE	[14]; [1]
H5	Hỗ trợ thể chế → Ý định chấp nhận công nghệ	Lý thuyết Thể chế	[12]; [13]
H6	Áp lực cạnh tranh → Ý định chấp nhận công nghệ	Mô hình TOE	[14]; [15]
H7	Lãnh đạo chuyển đổi → Năng lực công nghệ thông tin	Lý thuyết lãnh đạo chuyển đổi (TL); Mô hình TOE	[4]; [2]

Nguồn: Tác giả tổng hợp từ các nghiên cứu trước

Các mối quan hệ giả thuyết được trình bày trong Bảng 4 phản ánh cơ chế tác động đa chiều của lãnh đạo chuyển đổi đối với ý định chấp nhận công nghệ trong tổ chức. Một mặt, lãnh

đạo chuyển đổi ảnh hưởng trực tiếp đến nhận thức và quyết định của ngân hàng thông qua việc định hình tầm nhìn chiến lược, truyền cảm hứng và tạo niềm tin vào giá trị của đổi mới

công nghệ. Mặt khác, phong cách lãnh đạo này còn tác động gián tiếp thông qua việc củng cố năng lực công nghệ thông tin, tăng cường sự hỗ trợ tổ chức và điều phối hiệu quả các nguồn lực nội bộ. Sự tương tác giữa các yếu tố nội sinh (tổ chức, công nghệ) và ngoại sinh (thể chế, cạnh tranh) giúp giải thích toàn diện hơn cách mà lãnh đạo cấp cao định hướng hành vi đổi mới của ngân hàng trong bối cảnh số hóa.

Khung khái niệm này không chỉ cung cấp nền tảng lý thuyết vững chắc cho việc kiểm định thực nghiệm trong tương lai, mà còn mở rộng phạm vi ứng dụng của mô hình TOE và Lý thuyết lãnh đạo chuyển đổi trong lĩnh vực quản trị ngân hàng. Cách tiếp cận tích hợp giữa lãnh đạo, tổ chức, công nghệ và môi trường giúp nghiên cứu vượt qua giới hạn của các mô hình hành vi truyền thống, đồng thời mang lại góc nhìn mới về vai trò của lãnh đạo trong quá trình chuyển đổi số. Những phân tích này là cơ sở để phát triển các hàm ý học thuật và quản trị được trình bày trong phần tiếp theo.

5. Hàm ý và kết luận

Nghiên cứu này đã giải quyết khoảng trống học thuật quan trọng về vai trò của lãnh đạo cấp cao trong quyết định đổi mới công nghệ tại các thị trường mới nổi. Thông qua việc tích hợp kết quả phân tích thư mục học và các lý thuyết nền tảng (TOE, DOI, Institutional Theory), bài báo đề xuất một mô hình khái niệm mới, khẳng định lãnh đạo chuyển đổi là nhân tố trung tâm kích hoạt năng lực công nghệ và điều hòa các áp lực từ môi trường thể chế. Đóng góp mới của nghiên cứu nằm ở sự chuyển dịch góc độ phân tích từ hành vi người dùng cuối (micro-level) sang cấp độ chiến lược tổ chức (macro-level), khắc phục hạn chế của các nghiên cứu trước đây vốn thường bỏ qua tác động của yếu tố con người trong các mô hình kỹ thuật.

Về mặt thực tiễn, kết quả hàm ý rằng để chuyển đổi số thành công, các ngân hàng thương mại Việt Nam không chỉ cần đầu tư hạ tầng mà phải ưu tiên tái cấu trúc tư duy quản trị. Lãnh đạo ngân hàng cần đóng vai trò là người kiến tạo văn hóa đổi mới để giảm thiểu sức ỳ tổ chức. Đồng thời, các nhà hoạch định chính sách cần hoàn thiện khung pháp lý nhằm tạo “bệ đỡ” an toàn cho các quyết định công nghệ chiến lược.

Bên cạnh những đóng góp trên, nghiên cứu vẫn tồn tại một số hạn chế nhất định. Thứ nhất, phân tích thư mục học mới chỉ tập trung khai thác cơ sở dữ liệu Scopus, có thể chưa bao quát

hết các công bố mang tính đặc thù địa phương. Thứ hai, bài báo dừng lại ở việc xây dựng khung khái niệm lý thuyết mà chưa kiểm định bằng dữ liệu thực tế. Do đó, các nghiên cứu tiếp theo cần mở rộng phạm vi dữ liệu và tiến hành khảo sát thực nghiệm với đối tượng là lãnh đạo ngân hàng. Việc ứng dụng các phương pháp định lượng hiện đại như SEM hoặc Bayesian SEM [20], [21] sẽ là hướng đi cần thiết để đo lường chính xác mức độ tác động của phong cách lãnh đạo đến quyết định chấp nhận công nghệ trong bối cảnh thực tiễn.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] T. Oliveira, M. F. Thomas, and M. Espadanal, “Determinants of cloud computing adoption in the public sector: An empirical study,” *Computers in Human Behavior*, vol. 43, pp. 399–411, 2014.
- [2] Y. K. Dwivedi, M. Janssen, E. L. Rana, N. Slade, and A. Clement, “Enablers and inhibitors of AI adoption in the financial service sector,” *Journal of Business Research*, vol. 131, pp. 401–414, 2021.
- [3] B. M. Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press, 1990.
- [4] J. Chen, C. You, and S. Chang, “FinTech adoption in China’s regional banks: perspectives from management,” *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, vol. 15, no. 2, pp. 235–251, 2021.
- [5] A. Ha and T. Hang, “Transformational leadership and digital transformation in Vietnamese commercial banks,” *Journal of Asian Business and Economic Studies*, vol. 31, no. 2, pp. 223–239, 2024.
- [6] N. Utami, I. S. Abdullah, and A. Hakim, “Determinants of Fintech adoption: The role of user innovativeness and organizational culture,” *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, vol. 8, no. 6, pp. 89–97, 2021.
- [7] M. Baba, A. Khanna, and S. Kaur, “Transformational leadership and technology innovation in financial institutions,” *International Journal of Innovation Management*, vol. 27, no. 3, pp. 1–20, 2023.
- [8] H. Nguyen, T. Le, and T. Pham, “Impact of self-efficacy and mediating factors on Fintech adoption in the VUCA era,” *Journal of Economic Development*, vol. 26, no. 4, pp. 175–192, 2024.
- [9] L. G. Tornatzky and M. Fleischer, *The Processes of Technological Innovation*. Lexington, MA: Lexington Books, 1990.
- [10] V. Venkatesh, M. G. Morris, G. B. Davis, and F. D. Davis, “User acceptance of information technology: Toward a unified view,” *MIS Quarterly*, vol. 27, no. 3, pp. 425–478, 2003.
- [11] E. M. Rogers, *Diffusion of Innovations*, 5th ed. New York: Free Press, 2003.

- [12] H. H. Teo, K. K. Wei, and I. Benbasat, "Predicting intention to adopt interorganizational linkages: An institutional perspective," *MIS Quarterly*, vol. 27, no. 1, pp. 19–49, 2003.
- [13] H. Liang, N. Saraf, Q. Hu, and Y. Xue, "Assimilation of enterprise systems: The effect of institutional pressures and the mediating role of top management," *MIS Quarterly*, vol. 31, no. 1, pp. 59–87, 2007.
- [14] K. Zhu and K. L. Kraemer, "Post-adoption variations in usage and value of e-business by organizations: Cross-country evidence from the retail industry," *Information Systems Research*, vol. 16, no. 1, pp. 61–84, 2005.
- [15] S. Hanafizadeh, A. Keating, and A. Khedmatgozar, "A systematic review of Internet banking adoption," *Telematics and Informatics*, vol. 31, no. 3, pp. 492–510, 2014.
- [16] Y. K. Dwivedi, E. L. Rana, and M. Janssen, "Institutional theory perspectives on digital transformation: A systematic literature review," *Information Systems Frontiers*, vol. 23, pp. 1417–1442, 2021.
- [17] M. Fox and C. Griffy-Brown, "Institutional pressures and digital transformation in financial services," *Information & Management*, vol. 60, no. 1, pp. 102–119, 2023.
- [18] D. Phạm, N. Trần, và H. Nguyễn, "Các yếu tố ảnh hưởng đến đổi mới ngân hàng số tại Việt Nam," Luận văn Thạc sĩ, Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh, 2023.
- [19] N. Alshira'h, A. Al-Okaily, and M. Bataineh, "FinTech adoption among Jordanian banks: drivers and challenges," *Journal of Financial Innovation*, vol. 10, no. 1, pp. 83–101, 2024.
- [20] A. Esmailian, L. Walker, and J. Chung, "Applying Bayesian Structural Equation Modeling in business research: Opportunities and challenges," *Computers in Human Behavior Reports*, vol. 9, no. 3, pp. 110–128, 2024.
- [21] A. Song and S. Lee, "Bayesian SEM in social sciences: Modeling uncertainty in complex data," *Journal of Applied Statistics*, vol. 47, no. 8, pp. 1456–1472, 2020.