TRƯỜNG ĐẠI HỌC TÀI CHÍNH - MARKETING
VIỆN ĐÀO TẠO SAU ĐẠI HỌC

CỘNG HOÀ XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập – Tự do – Hạnh phúc

Thành phố Hồ Chí Minh, ngày 05 tháng 10 năm 2026

BẢN GIẢI TRÌNH CHỈNH SỬA SAU BẢO VỆ CẤP TRƯỜNG

Họ tên nghiên cứu sinh: **Hà Nhật Quang** Khóa: 2020 Ngành: Quản trị kinh doanh

Tên đề tài: Tác động của mô hình tổ chức thuận hai tay đến phát triển bền vững – Vai trò trung gian của định hướng sáng nghiệp: Nghiên cứu trường hợp các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại khu vực đồng bằng sông Cửu Long.

Đồng hướng dẫn khoa học 1: TS. LÝ THỊ MINH CHÂU

Đồng hướng dẫn khoa học 2: PGS.TS. HUỲNH THỊ THU SƯƠNG

Ngày bảo vệ: 10/09/2026

NỘI DUNG GIẢI TRÌNH

Nội dung góp ý	Giải trình chỉnh sửa	Vị trí trong luận án
A. Các thiếu sót và yêu cầu chỉnh sửa nêu trong Nghị quyết Hội đồng		
Thiếu sót 1: NCS tiếp cận nguồn kế thừa lý thuyết nền không phù hợp.	NCS đã tái cấu trúc cơ sở lý thuyết theo kiến trúc bốn tầng (Bảng 2-2). RBV là lý thuyết nền chính. Khung điều phối nguồn lực (Sirmon và cộng sự, 2007, 2011) là phần mở rộng của RBV và là cơ sở trực tiếp cho ROC. DCT là lý thuyết bổ trợ, chỉ dùng khi thảo luận. RDT và SNT là lý thuyết bổ trợ về bối cảnh, chỉ lý giải khía cạnh Kết nối của AO. Chỉ RBV và khung điều phối nguồn lực được dùng để suy ra giả thuyết (Bảng 2-20). Luận án không còn xem RBT là một lý thuyết riêng.	Mục 1.1.1, tr. 1–3; Mục 2.1, tr. 17–22
Thiếu sót 2: Nguồn thang đo sử dụng không rõ kế thừa, NCS tự phát triển thang đo.	Luận án không phát triển thang đo mới. Toàn bộ 54 biến quan sát được kế thừa có điều chỉnh từ các nghiên cứu đã công bố (mục 3.3.1). Nguồn kế thừa của từng khái niệm được ghi tại Bảng 3-6. Nguồn của từng biến quan sát được ghi tại Bảng 3-7. Phát biểu gốc tiếng Anh được trình bày tại Phụ lục 2 (Bảng PL2.1 đến PL2.4). Mục 3.3.3	Mục 3.3, tr. 77–86; Phụ lục 2

Nội dung góp ý	Giải trình chỉnh sửa	Vị trí trong luận án
	mô tả quy trình dịch xuôi, dịch ngược và ba dạng điều chỉnh bối cảnh, kèm ví dụ cụ thể.	
Thiếu sót 3: Vai trò trung gian không phản ánh đúng với tên đề tài, mục tiêu và kết quả nghiên cứu.	NCS giữ tên đề tài đã được phê duyệt và xử lý theo phương án PGS.TS. Hà Minh Trí đề nghị. Phần cuối mục 1.1.2 nêu rõ tên đề tài thể hiện quan hệ được đặt ra để kiểm định; vai trò trung gian của EO không phải kết luận định trước. Mục tiêu cụ thể thứ hai và câu hỏi 2 được viết dưới dạng kiểm định "EO có đóng vai trò trung gian hay không". Kết quả được báo cáo đúng dữ liệu: vai trò trung gian không được xác nhận (Bảng 4-10). Chương 5 trình bày kết quả này là bằng chứng gợi ý một điều kiện biên, cần kiểm định lại ở mẫu khác. Hai bản tóm tắt được sửa theo cùng cách diễn đạt.	Mục 1.1.2 (phần cuối), tr. 8; Mục 1.2, tr. 8–9; Mục 4.4.2, tr. 112–113; Mục 5.2.1.2, tr. 132–133
Thiếu sót 4: Chương 5 tuyên bố quá mức so với kết quả phản ánh ở Chương 4. Yêu cầu 3: Viết lại Chương 5 phù hợp với dữ liệu.	NCS đã viết lại toàn bộ Chương 5 theo sáu nguyên tắc. (1) Mục 5.1 chỉ trả lời câu hỏi nghiên cứu bằng kết quả kiểm định (mục 5.1.2). (2) Đóng góp lý thuyết giảm từ sáu xuống bốn; mỗi đóng góp gắn với một khoảng trống và có ghi mức độ chắc chắn của bằng chứng (Bảng 5-1). Các tuyên bố "mở rộng RDT", "ngữ cảnh hóa SNT", "EO là điều kiện cần nhưng chưa đủ" đã được loại bỏ. (3) Các lời giải thích chưa được đo được chuyển thành bốn mệnh đề cho nghiên cứu tiếp theo (Bảng 5-2). (4) Hàm ý được phân theo ba mức bằng chứng: khuyến nghị, khuyến nghị kèm điều kiện và gợi ý (Bảng 5-3). Các con số tỷ lệ ngân sách và KPI không có căn cứ dữ liệu đã được loại bỏ. (5) Tác động trực tiếp của ROC đến SD chỉ là kết quả đi kèm, không là cơ sở của đóng góp chính. (6) Sau khi rà soát cùng người hướng dẫn, mức độ khẳng định được thống nhất ở mọi phần tóm lược kết quả (mục 1.5, 5.1.2, 5.2, 5.3.3 và Kết luận chung). Kết quả H2 được diễn đạt là "tác động của EO đến SD không có ý nghĩa thống kê". Kích thước hiệu ứng f^2 được trình bày là mức đóng góp tương đối trong mô hình, không phải thứ tự ưu tiên năng lực. Mệnh đề về vị trí điều tiết của ROC (MĐ4) không còn gắn với các cơ chế chưa được đo.	Chương 5, tr. 128–148

Nội dung góp ý	Giải trình chỉnh sửa	Vị trí trong luận án
Yêu cầu 1: Sửa tên viết tắt.	NCS đã rà soát lại danh mục chữ viết tắt. Danh mục chỉ giữ 14 chữ viết tắt được dùng lặp lại trong luận án (như AO, EO, ROC, SD, DNNVV, ĐBSCL, PLS-SEM), sắp xếp theo thứ tự ABC, ghi đủ tên tiếng Việt và tiếng Anh. Các thuật ngữ và tên tổ chức ít xuất hiện được viết đầy đủ. Ký hiệu thành phần thang đo được trình bày tại Bảng 3-6 và Bảng 3-7; chỉ số thống kê được giải thích tại lần xuất hiện đầu tiên. Mỗi viết tắt được định nghĩa ở lần xuất hiện đầu tiên và dùng thống nhất trong toàn luận án. Khái niệm được gọi thống nhất là "tính thuận hai tay của tổ chức" thay cho "mô hình tổ chức thuận hai tay". Ký hiệu AO được giữ thống nhất với bảng hỏi, dữ liệu và kết quả ước lượng.	Danh mục chữ viết tắt; toàn luận án
Yêu cầu 2: Rà soát tài liệu tham khảo, trích dẫn.	NCS đã lập lại danh mục tài liệu tham khảo theo APA 7, gồm 176 tài liệu (17 tiếng Việt, 159 tiếng Anh). Mọi trích dẫn trong bài được đối chiếu với danh mục và ngược lại. Các lỗi đã sửa gồm tài liệu lặp, tên tác giả Việt viết hai kiểu, số tập, số kỳ, số trang, DOI, tên tạp chí, tài liệu được trích nhưng thiếu trong danh mục và tài liệu có trong danh mục nhưng không được trích. Văn bản pháp luật và báo cáo được trình bày đủ tác giả, ngày ban hành và đường dẫn.	Tài liệu tham khảo, tr. 151–172
Yêu cầu 4: Tiếp thu tối đa ý kiến của tất cả thành viên Hội đồng.	NCS đã tiếp thu và giải trình từng ý kiến của bảy thành viên Hội đồng tại các phần B đến H dưới đây. Với một số đề nghị bổ sung kiểm định cần ước lượng lại mô hình, NCS trình bày rõ phần đã thực hiện, phần chưa thực hiện và cách ghi nhận thành hạn chế.	Phần B đến H
B. Chủ tịch Hội đồng – PGS.TS. Vũ Tuấn Hưng		
Cần rà soát lại kỹ thuật, chính tả, lỗi câu, thiếu dấu, diễn đạt (tr. 70, 71, 27, 28...).	NCS đã biên tập lại toàn bộ luận án theo văn phong thống nhất: câu ngắn, mỗi câu một ý, thống nhất thuật ngữ và viết tắt. Các trang được nêu thuộc phần Chương 2 và Chương 3 đã được viết lại khi tái cấu trúc. Số liệu, ký hiệu và tham chiếu mục, bảng, hình được kiểm tra chéo giữa các chương.	Toàn luận án
Tổng quan cần phân tích tài liệu hơn nữa để làm rõ khoảng trống.	Mục 2.3 được viết lại theo từng quan hệ trong mô hình. Mỗi quan hệ trình bày bằng chứng ủng hộ, bằng chứng trái chiều và điều kiện (Bảng 2-13	Mục 2.3, tr. 39–56; Mục 2.4, tr. 56–58

Nội dung góp ý	Giải trình chỉnh sửa	Vị trí trong luận án
	đến 2-17). Mục 2.3.3 tổng hợp quan điểm chính, cơ chế và điểm còn bỏ ngỏ của từng dòng nghiên cứu (Bảng 2-18) và nhận định về phương pháp (Bảng 2-19). Mục 2.4 xác định ba khoảng trống lý thuyết và thực nghiệm, tách riêng một khoảng trống bối cảnh, và gắn từng khoảng trống với câu hỏi và giả thuyết tương ứng.	
Cần luận giải và nói thêm về khái quát địa bàn khảo sát nghiên cứu.	Mục 1.1.2 bổ sung đặc điểm DN tại ĐBSCL: tỷ trọng DN trong cả nước, cơ cấu quy mô và ba nhóm rào cản (Hình 1-1; Bảng 1-2, 1-3). Mục 3.5.1 luận giải phạm vi 13 tỉnh, thành theo địa giới trước sắp xếp năm 2025 và lý do giữ khu vực Long An cũ. Phân bổ mẫu theo địa bàn và lĩnh vực được trình bày tại Bảng 4-1 và 4-2.	Mục 1.1.2, tr. 3–8; Mục 3.5.1, tr. 88; Mục 4.1.2, tr. 98–100
Các hàm ý quản trị cần rà soát bám sát với thực tế, thực trạng để bảo đảm tính logic khoa học.	Mục 5.3 được viết lại. Mỗi hàm ý mở đầu bằng phần căn cứ nêu giả thuyết, hệ số và mức bằng chứng (Bảng 5-3). Hàm ý được gắn với đặc điểm của từng nhóm ngành trong mẫu (mục 5.3.6) và với các văn bản chính sách hiện hành (mục 5.3.8). Các công cụ được ghi rõ là đề xuất của tác giả, chưa được kiểm định trong luận án. Các tình huống minh họa được ghi rõ là tình huống giả định.	Mục 5.3, tr. 135–145
C. Phản biện 1 – PGS.TS. Trần Nguyễn Khánh Hải		
Tổng quan còn thiên về mô tả và tìm khoảng trống ghép biến; việc chưa có nghiên cứu kiểm định đúng tổ hợp AO, EO, ROC, SD không tự động tạo thành khoảng trống lý thuyết.	Tiếp thu. Tổng quan được viết lại theo hướng tổng hợp phê phán (mục 2.3.3; Bảng 2-18). Khoảng trống không còn lập luận theo kiểu chưa có nghiên cứu ghép đủ bốn biến. Ba khoảng trống lý thuyết và thực nghiệm dựa trên các điểm tài liệu chưa thống nhất: chiều và điều kiện của quan hệ giữa AO và EO; chuỗi tác động từ AO đến SD thông qua EO; vị trí điều tiết của ROC. Khoảng trống về ĐBSCL được ghi rõ là khoảng trống bối cảnh (phần cuối mục 1.1.2; mục 2.4).	Mục 2.3.3, tr. 54–56; Mục 2.4, tr. 57–58
Mục tiêu "hệ thống hóa cơ sở lý luận" là nhiệm vụ, chưa phải mục tiêu khoa học.	Đã bỏ mục tiêu này. Luận án còn bốn mục tiêu cụ thể: kiểm định tác động trực tiếp, kiểm định vai trò trung gian, kiểm định vai trò điều tiết và đề xuất hàm ý.	Mục 1.2.1, tr. 8–9
Mục tiêu điều tiết chưa nói rõ ROC điều tiết đường nào; mục tiêu chưa đề cập tác động trực tiếp của ROC dù mô hình có	Mục tiêu thứ ba nêu rõ ba vị trí điều tiết: tác động của AO đến EO, tác động của EO đến SD và tác động gián tiếp của AO đến SD thông qua EO. Tác động trực tiếp của ROC không phải mục tiêu	Mục 1.2.1, tr. 8–9; Mục 2.5.2, tr. 64–68; Mục

Nội dung góp ý	Giải trình chỉnh sửa	Vị trí trong luận án
đường dẫn từ ROC đến EO và SD.	hay giả thuyết. Đây là thành phần kỹ thuật bắt buộc của mô hình điều tiết (Hair và cộng sự, 2022). Nội dung này được giải thích tại mục 2.5.2, 3.6.2 và báo cáo riêng như kết quả đi kèm tại mục 4.4.5.	4.4.5, tr. 115–116
Câu hỏi 4 về hàm ý quản trị không cùng cấp với ba câu hỏi kiểm định lý thuyết.	Câu hỏi 4 được viết lại thành "Kết quả kiểm định gợi ý những hàm ý quản trị và chính sách nào". Câu hỏi này mang tính ứng dụng và được trả lời trên cơ sở kết quả của ba câu hỏi đầu (mục 5.3). NCS giữ câu hỏi 4 để tương ứng với mục tiêu cụ thể thứ tư (mục 1.2.1).	Mục 1.2.2, tr. 9
Đứt gãy giữa bối cảnh ĐBSCL và mô hình: xâm nhập mặn, thể chế, liên kết vùng không được đo; không nên dùng các đặc điểm này làm nguyên nhân của quan hệ không có ý nghĩa.	Tiếp thu. Phần cuối mục 1.1.2 ghi rõ ĐBSCL là không gian kiểm định mô hình; các kết luận về khí hậu, thể chế hay văn hóa vùng nằm ngoài phạm vi đo lường. Khi diễn giải, đặc điểm vùng chỉ được nêu như cách hiểu khả dĩ và được ghi rõ là diễn giải dựa trên bối cảnh, không phải kết quả đo lường (mục 5.1.3). Các yếu tố chưa được đo như nguồn lực dự phòng, EO định hướng xanh và độ trễ thời gian được chuyển thành mệnh đề cho nghiên cứu tiếp theo (Bảng 5-2).	Mục 1.1.2 (phần cuối), tr. 8; Mục 5.1.3, tr. 129–130; Mục 5.2.1.3, tr. 133–134
Thuật ngữ "mô hình tổ chức thuận hai tay" chưa chính xác; cần thống nhất ký hiệu AO hay OA.	Đã thay bằng "tính thuận hai tay của tổ chức" trong toàn bộ nội dung luận án. AO được định vị thống nhất là năng lực tổ chức (mục 2.2.1; Bảng 2-8). Cụm từ cũ chỉ còn trong tên đề tài đã được phê duyệt. Ký hiệu AO được giữ thống nhất trong luận án, bảng hỏi và kết quả ước lượng.	Mục 2.2.1, tr. 22–27; Danh mục chữ viết tắt
Tích hợp RBT/RBV, RDT, SNT còn mang tính cộng gộp; nội dung SNT thực chất là vốn xã hội; lý thuyết các bên liên quan xuất hiện nhưng không được giới thiệu.	Đã tái cấu trúc thành kiến trúc lý thuyết bốn tầng (mục 2.1.4; Bảng 2-2). RDT và SNT chỉ là lý thuyết bổ trợ về bối cảnh và không tham gia suy ra giả thuyết. Mục 2.1.3 trình bày SNT cùng khái niệm vốn xã hội (Granovetter, 1985; Nahapiet & Ghoshal, 1998) và giới hạn vai trò ở việc lý giải khía cạnh Kết nối của AO. Lý thuyết các bên liên quan không còn được sử dụng trong phần phát triển giả thuyết.	Mục 2.1.3, tr. 20–21; Mục 2.1.4, tr. 21–22; Mục 2.5.1, tr. 58–64
Thiết kế gọi là "hỗn hợp tuần tự khám phá" nhưng giai đoạn định tính chủ yếu xác nhận mô hình và chỉnh ba biến quan sát.	Tiếp thu. Mục 3.1.1 xác định lại thiết kế: giai đoạn định lượng là trọng tâm; giai đoạn định tính chỉ phục vụ hoàn thiện công cụ đo lường bằng ý kiến chuyên gia, gần với biến thể phát triển công cụ của thiết kế khám phá tuần tự (Creswell &	Mục 3.1.1, tr. 69; Mục 3.2.1, tr. 71

Nội dung góp ý	Giải trình chỉnh sửa	Vị trí trong luận án
	Plano Clark, 2018). Mục 3.2.1 ghi rõ giai đoạn định tính không nhằm phát hiện khái niệm mới.	
Kết quả Harman 49,14% chỉ thấp hơn ngưỡng dưới 1%, là tín hiệu cảnh báo; rủi ro CMB cao; cần bổ sung Full Collinearity VIF, marker variable hoặc dữ liệu đa nguồn.	Tiếp thu một phần. Mục 4.2.1 được viết lại: tỷ lệ 49,14% sát ngưỡng và kiểm định Harman có độ nhạy thấp, nên kết quả chỉ là chỉ báo sơ bộ, không phải bằng chứng loại trừ thiên lệch phương pháp chung. Độ lớn các hệ số chính được diễn giải thận trọng. Mục 3.3.5 nêu các biện pháp thủ tục đã áp dụng và các biện pháp mạnh hơn chưa áp dụng. Luận án chưa bổ sung Full Collinearity VIF, biến đánh dấu hay dữ liệu đa nguồn. Hạn chế này được ghi nhận tại Bảng 5-5; Bảng 5-6 đánh giá mức độ chắc chắn của từng kết luận trước hạn chế này. Riêng H4, thiên lệch phương pháp chung làm suy giảm chứ không tạo ra hiệu ứng tương tác giả (Siemsen và cộng sự, 2010).	Mục 3.3.5, tr. 86; Mục 4.2.1, tr. 100–101; Mục 5.4.1, tr. 145–147
Suy luận "lãnh đạo mạnh nhưng quản lý trung gian là mắt xích yếu" từ hệ số tải là sai.	Tiếp thu. Suy luận này đã được loại bỏ. Mục 4.5.4 ghi rõ hệ số tải bậc hai chỉ phản ánh mức liên hệ đo lường giữa thành phần và cấu trúc mẹ, không phản ánh mức độ thực hành. Các phát hiện ở cấp thành phần được xếp vào mức bằng chứng bổ trợ và chỉ dùng làm gợi ý (Bảng 5-3).	Mục 4.2.4, tr. 106–108; Mục 4.5.4, tr. 123–124
Mô hình hóa AO bậc cao không phải đóng góp lý thuyết mới; kiểm định lại ở ĐBSCL chủ yếu là đóng góp thực nghiệm, ngữ cảnh hóa.	Tiếp thu. Đóng góp thứ nhất được viết lại thành "bằng chứng về AO như một năng lực tích hợp ở DNNVV", tức đóng góp thực nghiệm trong bối cảnh DNNVV. Luận án không tuyên bố việc mô hình hóa AO bậc cao là đóng góp lý thuyết mới. Nhận định Khai thác và Khám phá "vận hành như một năng lực chung" đã được thay bằng nhận định hai chiều có tương quan rất cao và chưa được phân biệt rõ về mặt thống kê trong mẫu (mục 1.5.1).	Mục 1.5.1, tr. 13–14; Mục 5.2.1.1, tr. 131–132
Danh mục tài liệu tham khảo chưa thống nhất APA; một số nguồn pháp lý, báo cáo, đường dẫn chưa đầy đủ; chuẩn hóa toàn bộ theo APA 7.	Đã chuẩn hóa toàn bộ danh mục theo APA 7 (xem Yêu cầu 2, phần A). Văn bản pháp luật được ghi đủ cơ quan ban hành, ngày ban hành, số hiệu và đường dẫn. Báo cáo Kinh tế thường niên ĐBSCL được trích theo nhóm tác giả.	Tài liệu tham khảo, tr. 151–172
Rà soát lại mục tiêu, khái niệm nghiên cứu, lý thuyết nền, điểm mới, bối cảnh nghiên cứu.	Đã rà soát và viết lại đồng bộ: mục tiêu (mục 1.2.1), khái niệm và ranh giới khái niệm (mục 2.2; Bảng 2-8), lý thuyết nền (mục 2.1), điểm mới (mục 1.5; mục 5.2) và bối cảnh (mục 1.1.2).	Mục 1.1, tr. 1–8; Mục 1.2, tr. 8–9; Mục 1.5, tr. 13–14; Mục 2.1, tr.

Nội dung góp ý	Giải trình chỉnh sửa	Vị trí trong luận án
		17–22; Mục 2.2, tr. 22–39
Kiểm tra chồng lấn nội dung giữa AO và EO, giữa ROC và SD; báo cáo giá trị phân biệt ở cấp cấu trúc bậc cao.	Mục 2.2.5 xác lập ranh giới giữa AO và EO, giữa khía cạnh Quản lý của AO và ROC, giữa ROC và SD (Bảng 2-8). Mục 4.2.3 báo cáo đầy đủ 20 cặp vi phạm tiêu chí Fornell–Larcker và nguyên nhân: năm biến ROC mang nội dung xanh giao thoa với SD. Mục 4.2.4 báo cáo độ tin cậy, giá trị hội tụ ở cấp cấu trúc bậc cao và tương quan ngầm định giữa Khai thác và Khám phá (khoảng 0,941). Luận án ghi rõ giá trị phân biệt đạt ở cấp biến quan sát nhưng chưa đạt đầy đủ ở cấp thành phần. Hạn chế này được tính đến khi diễn giải kết quả và xây dựng hàm ý.	Mục 2.2.5, tr. 35–37; Mục 4.2.3, tr. 104–106; Mục 4.2.4, tr. 106–108
Giải trình mâu thuẫn giữa bài báo và luận án trên cùng mẫu 367 doanh nghiệp.	Bài báo "Cơ chế trung gian…" (Tạp chí Kinh tế và Dự báo điện tử, số 902, đăng ngày 30/9/2025) và luận án dùng cùng bộ dữ liệu 367 DNNVV; phân bổ mẫu theo 13 tỉnh, thành trùng khớp (Bảng 4-1). Khảo sát chính thức hoàn tất vào giữa tháng 9 năm 2025 (mục 1.3.2). Bài báo được gửi tạp chí sau khi bộ dữ liệu 367 phiếu đã hoàn tất (cuối tháng 9/2025) và được đăng ngày 30/9/2025. Khác biệt về tác động của EO đến SD (bài báo: $\beta = 0{,}155$, $p < 0{,}001$; luận án: $\beta = 0{,}025$, $p = 0{,}557$) xuất phát từ đặc tả mô hình, không phải từ dữ liệu. Thứ nhất, mô hình của bài báo là mô hình rút gọn, không có ROC và các số hạng tương tác. Thứ hai, bài báo đưa Khai thác và Khám phá vào mô hình như hai biến độc lập riêng; luận án đo AO bằng cấu trúc bậc cao. Thứ ba, bài báo ước lượng bằng SEM dựa trên hiệp phương sai; luận án dùng PLS-SEM với bootstrap 5.000 mẫu. Khác biệt thứ nhất có ảnh hưởng lớn nhất. ROC tương quan cao với các thành phần của EO (0,614 đến 0,790) và của SD (0,838 đến 0,863) (Bảng 4-5). Khi ROC có mặt, phần phương sai của SD do EO giải thích riêng gần như bằng không ($f^2 = 0{,}001$). Tác động của EO trong mô hình rút gọn vì vậy nhiều khả năng chứa một phần ảnh hưởng chung với ROC. Luận án dùng mô hình đầy đủ theo thiết kế nghiên cứu ban đầu, nên kết quả H2 của luận án là kết quả chính thức.	Mục 4.5.2, tr. 119–122; Mục 4.5.5, tr. 124–127; Danh mục công trình

Nội dung góp ý	Giải trình chỉnh sửa	Vị trí trong luận án
	Nội dung đối chiếu này được bổ sung vào mục 4.5.5. NCS cũng ghi nhận một số điểm trình bày chưa chính xác trong bài báo: số biến quan sát ghi "khoảng 33" (đúng là 46 biến cho mô hình không có ROC); nguồn thang đo chỉ ghi ở mức khái niệm (He và Wong, 2004; Chen và cộng sự, 2020); tài liệu Aftab và cộng sự (2022) dẫn nhầm bài. Nguồn kế thừa chính thức của từng biến quan sát là Bảng 3-7 của luận án. NCS nộp kèm toàn văn bài báo.	
Không tuyên bố EO không có tác động; chỉ kết luận giả thuyết chưa được dữ liệu ủng hộ.	Đã sửa và thống nhất cách diễn đạt trong Chương 1, Chương 4, Chương 5, Kết luận chung và Bảng 5-6: "tác động của EO đến SD không có ý nghĩa thống kê", "H2 không được ủng hộ". Mục 4.5.2 ghi rõ kết quả không có nghĩa là EO không liên quan đến SD. Mục 5.1.3 ghi rõ kết quả không phủ nhận vai trò của EO.	Mục 4.4.1, tr. 112; Mục 4.5.2, tr. 119–122; Mục 5.1.3, tr. 129–130
Không gán nguyên nhân cho kết quả không có ý nghĩa khi nguyên nhân chưa được đo.	Tiếp thu. Mục 4.5.2 tách hai loại lời giải thích. Hai lời giải thích đầu dựa trên số liệu của mô hình (công suất phát hiện; phần đóng góp riêng của EO). Ba lời giải thích còn lại được ghi rõ là cách hiểu khả dĩ và được chuyển thành mệnh đề MĐ1 đến MĐ3 cần kiểm định (Bảng 5-2).	Mục 4.5.2, tr. 119–122; Mục 5.2.1.3, tr. 133–134
Điều chỉnh phát biểu về tính đại diện của mẫu.	Đã sửa: mẫu được chọn theo phương pháp thuận tiện có phân nhóm, là phương pháp phi xác suất. Các tỷ lệ chỉ mô tả cấu trúc mẫu thu được, không đại diện thống kê cho tổng thể DNNVV tại ĐBSCL. Kết quả chỉ được suy rộng có giới hạn.	Mục 3.5.3, tr. 89; Mục 4.1.2, tr. 98–100
Kiểm tra tính nhất quán của số biến quan sát (33, 46 hay 54).	Đã thống nhất 54 biến quan sát trong toàn luận án: AO 24, EO 9, ROC 8, SD 13 (Bảng 2-9; Bảng 3-6; Bảng 3-7). Con số 46 là số biến của mô hình không có ROC trong bài báo đã công bố; con số "khoảng 33" trong bài báo là lỗi trình bày.	Mục 2.2.6, tr. 37–39; Mục 3.3.4, tr. 82–86
Làm rõ số phiếu ban đầu, số phiếu loại và lý do loại.	Mục 3.5.5 và 4.1.1 trình bày quy trình sàng lọc hai bước và lý do loại phiếu. Tổng số phiếu thu về là 400. Có 33 phiếu (8,25%) bị loại qua hai bước sàng lọc: thiếu trên 10% câu trả lời hoặc có dấu hiệu trả lời bất thường rõ rệt. Mẫu chính thức còn 367 phiếu hợp lệ, gồm 270 phiếu trực tiếp và 97 phiếu trực tuyến. Số liệu được cập nhật vào mục 1.4.3 và 4.1.1.	Mục 3.5.5, tr. 90; Mục 4.1.1, tr. 98

Nội dung góp ý	Giải trình chỉnh sửa	Vị trí trong luận án
Lỗi hình thức và thuật ngữ: "S" trong Bảng 4-7; "p = 0,000"; "sàn lọc"; số thứ tự 4.2.2.1, 4.2.2.2; Bảng 2-11/2-12; từ khẩu ngữ "liệu cơm gắp mắm".	Đã sửa: ký hiệu SD trong bảng hệ số xác định (Bảng 4-7); "p < 0,001" thay cho "p = 0,000"; "sàng lọc". Toàn bộ mục, bảng, hình được đánh số lại; hai bảng từ khóa trắc lượng thư mục là Bảng 2-11 và 2-12. Cụm từ khẩu ngữ đã được loại bỏ.	Toàn luận án
D. Phản biện 2 – PGS.TS. Bùi Nhất Vương		
Về tổng quan và Chương 1		
Sử dụng nhất quán RBV và RBT; chưa phân biệt đủ rõ, tránh tạo cảm giác hai lý thuyết khác nhau.	Luận án dùng thống nhất RBV. Mục 2.1.1 giải thích resource-based theory đôi khi được dùng làm tên chung cho cả dòng nghiên cứu về nguồn lực (Acedo và cộng sự, 2006); luận án không xem đây là một lý thuyết riêng. Nội dung về cách DN xử lý nguồn lực được đặt vào khung điều phối nguồn lực (Sirmon và cộng sự, 2007, 2011), một phần mở rộng của RBV.	Mục 1.1.1, tr. 1–3; Mục 2.1.1, tr. 17–19
Làm nổi bật vai trò riêng của từng lý thuyết nền trong giải thích từng quan hệ; lý thuyết nào trung tâm, lý thuyết nào bổ trợ; RDT và SNT có nguy cơ là "theoretical decoration".	Bảng 2-2 nêu vai trò của từng lý thuyết và quan hệ mà lý thuyết đó giải thích. Bảng 2-20 ghi lý thuyết làm cơ sở cho từng giả thuyết. RDT và SNT được ghi rõ là không tham gia suy ra giả thuyết vì mô hình không đo mức phụ thuộc hay cấu trúc mạng lưới; hai lý thuyết chỉ lý giải khía cạnh Kết nối của AO.	Mục 2.1.4, tr. 21–22
Một số đoạn tổng quan dài, mô tả; nên nhấn mạnh tranh luận học thuật và khác biệt với nghiên cứu gần đây.	Bảng 2-13 đến 2-17 trình bày cả bằng chứng trái chiều. Mục 2.3.3 nêu ba điểm tranh luận: chiều tác động giữa AO và EO, điều kiện của quan hệ giữa EO và SD, vị trí điều tiết của ROC (Bảng 2-18). Khác biệt với Aftab và cộng sự (2022), Nguyen-Van và cộng sự (2025), Baquero (2024) được nêu tại mục 2.4.	Mục 2.3.2, tr. 44–54; Mục 2.3.3, tr. 54–56
Chương 1 đưa quá nhiều lý thuyết, trùng với Chương 2; nên tập trung vào vấn đề nghiên cứu.	Mục 1.1.1 được rút gọn, tập trung vào vấn đề: RBV để ngỏ câu hỏi nhà quản trị xử lý nguồn lực thế nào, bằng chứng về AO và EO chưa thống nhất, và vai trò của điều phối nguồn lực. RDT và SNT chỉ được nêu một đoạn ngắn với vai trò bổ trợ; phần trình bày đầy đủ nằm ở Chương 2.	Mục 1.1.1, tr. 1–3
Logic AO, EO, SD được viết như thể chắc chắn là "con đường chiến lược"; nên diễn đạt trung tính dưới dạng vấn đề cần kiểm định.	Chương 1 được viết lại dưới dạng vấn đề cần kiểm định. Phần cuối mục 1.1.2 nêu con đường qua EO và điều kiện do ROC tạo ra chưa được kiểm định trong cùng một mô hình; vai trò trung gian của EO là nội dung kiểm định, không phải kết luận định trước.	Mục 1.1.2 (phần cuối), tr. 8

Nội dung góp ý	Giải trình chỉnh sửa	Vị trí trong luận án
Khoảng trống "chưa có nghiên cứu tại ĐBSCL" chỉ là contextual gap; số liệu thực tiễn chưa được chuyển hóa thành research problem.	Tiếp thu. Phần cuối mục 1.1.2 và mục 2.4 phân biệt rõ ba khoảng trống lý thuyết và thực nghiệm với một khoảng trống bối cảnh. Bảng 1-4 đặt từng vấn đề thực tiễn tại ĐBSCL cạnh khoảng trống lý thuyết và cấu phần tương ứng trong mô hình.	Mục 1.1.2 (phần cuối), tr. 8; Mục 2.4, tr. 56–58
Vì sao chọn EO làm trung gian mà không phải resilience, dynamic capability, innovation capability hay resource slack?	Mục 2.2.5 phân biệt AO là năng lực tổ chức với EO là khuynh hướng chiến lược. Theo RBV, năng lực cần một định hướng hành động để chuyển thành kết quả; EO đảm nhận vai trò này trong lập luận của H1 và H2 (mục 2.5.1). Năng lực động không được chọn vì bao trùm cả AO lẫn ROC (mục 2.2.5). Nguồn lực dự phòng được đề xuất là điều kiện của quan hệ giữa EO và SD cho nghiên cứu tiếp theo (MĐ1, Bảng 5-2).	Mục 2.2.5, tr. 35–37; Mục 2.5.1, tr. 58–64
ROC được mô tả là "cầu nối", tác động trực tiếp nhưng mô hình đặt là biến điều tiết; khoảng trống ROC yếu; cần lý giải vì sao trọng tâm là moderation.	Luận án thống nhất ROC là biến điều tiết ở cả năm chương; cách mô tả ROC là "cầu nối" đã được loại bỏ. Mục 2.5.2 giải thích lý do chọn vai trò điều tiết: theo khung điều phối nguồn lực, điều phối là điều kiện để năng lực tạo ra giá trị. Phương án đặt ROC làm trung gian hoặc tiền đề của AO được xem xét và nêu lý do không chọn. Khoảng trống về ROC được viết lại theo điểm vị trí điều tiết của ROC trong chuỗi AO, EO và SD chưa được kiểm định (mục 2.4).	Mục 2.4, tr. 56–58; Mục 2.5.2, tr. 64–68
Nên bỏ mục tiêu số 1 vì hệ thống hóa lý thuyết là nhiệm vụ.	Đã bỏ (xem phần C).	Mục 1.2.1, tr. 8–9
Về Chương 2		
AO được định vị chưa ổn định: lúc là "mô hình tổ chức", lúc là "năng lực tổ chức", lúc gần "dynamic capability".	AO được định vị thống nhất là năng lực tổ chức (Bảng 2-8). Mục 2.2.5 nêu quan hệ giữa AO và DCT: O'Reilly và Tushman (2008) xem AO là một năng lực động; luận án không dùng DCT làm khung đo lường vì DCT bao trùm cả AO và ROC.	Mục 2.2.1, tr. 22–27; Mục 2.2.5, tr. 35–37
Cơ sở lý thuyết và đo lường khi xác định AO là cấu trúc bậc ba; nghiên cứu gốc nào đã kiểm định exploitation, exploration mỗi thành phần gồm ba chiều?	Mục 2.2.1 trình bày cơ sở chọn ba khía cạnh Lãnh đạo, Quản lý, Kết nối cho mỗi chiều (Bảng 2-4). Mỗi khía cạnh kế thừa thang đo đã kiểm định (Bảng 3-6, 3-7): Rosing và cộng sự (2011), Zacher và Rosing (2015) cho Lãnh đạo; Gibson và Birkinshaw (2004), Jurksiene và Pundziene (2016) cho Quản lý; De Clercq và cộng sự (2013), Ed-Dafali và cộng sự (2023) cho Kết nối.	Mục 2.2.1, tr. 22–27; Mục 3.3.2, tr. 78–81

Nội dung góp ý	Giải trình chỉnh sửa	Vị trí trong luận án
	Cấu trúc ba tầng được tổ hợp từ các thang đo này trên lập luận về ba cấp độ năng lực tổ chức (mục 3.3.2). NCS ghi nhận đây là lựa chọn của luận án, chưa có nghiên cứu gốc kiểm định nguyên vẹn cấu trúc này.	
Giải thích logic đặc tả mô hình đo lường: reflective hay formative; nếu reflective phải chứng minh các chỉ báo thay thế được và đồng biến.	Mục 3.3.1 và 3.6.2 trình bày lựa chọn đặc tả phản ánh–phản ánh theo cách tiếp cận thuận hai tay bối cảnh: khai thác và khám phá cùng hiện diện trong một đơn vị (Gibson & Birkinshaw, 2004). Kết quả tương quan ngầm định khoảng 0,941 giữa hai chiều nhất quán với giả định đồng biến (mục 4.2.4). NCS không ước lượng lại theo dạng phản ánh–cấu tạo; mức tách biệt thấp giữa hai chiều được ghi nhận là hạn chế (Bảng 5-5).	Mục 3.3.1, tr. 77–78; Mục 3.6.2, tr. 92–93; Mục 4.2.4, tr. 106–108
Làm rõ vì sao SD và EO là cấu trúc bậc hai và dẫn nguồn cho các thành phần; nguồn trích dẫn chưa chính xác.	Mục 2.2.2 trình bày cơ sở đo EO bậc hai theo quan điểm gộp của Miller (1983) và Covin và Slevin (1989). Mục 2.2.4 trình bày cơ sở đo SD bậc hai theo khung TBL (Elkington, 1997) và nguồn của từng trụ cột. Nguồn trích dẫn được rà soát lại (Bảng 3-6).	Mục 2.2.2, tr. 27–30; Mục 2.2.4, tr. 33–35
Nguồn thang đo ROC chưa chính xác; nhiều item mang nội dung "green", có nguy cơ là green ROC.	Tiếp thu. Mục 3.3.3 ghi rõ năm biến ROC1, ROC2, ROC3, ROC4 và ROC8 được điều chỉnh theo hướng gắn với mục tiêu xanh, kế thừa Wang và cộng sự (2020) và Shehzad và cộng sự (2023). Mục 4.2.3 phân tích hệ quả: ROC giao thoa với SD, có mặt trong 9 trên 20 cặp vi phạm Fornell–Larcker. Tác động trực tiếp của ROC đến SD vì vậy chỉ là kết quả đi kèm. Hạn chế đo lường này được nêu tại Bảng 5-5.	Mục 3.3.3, tr. 81–82; Mục 4.2.3, tr. 104–106; Mục 5.4.1, tr. 145–147
Cơ chế trung gian chưa đủ mạnh: AO làm thay đổi EO bằng cơ chế gì; EO tạo ra SD thông qua hành động nào?	Mục 2.5.1 lập luận mỗi giả thuyết theo bốn bước: cơ chế lý thuyết, bằng chứng ủng hộ, bằng chứng trái chiều và bối cảnh. Với H1, khai thác tạo nền ổn định còn khám phá cung cấp tri thức và cơ hội cho hành vi sáng nghiệp. Với H2, EO hướng DN vào nhận diện và nắm bắt cơ hội, cần đi qua điều phối nguồn lực để thành kết quả (Bảng 2-18).	Mục 2.5.1, tr. 58–64
Nên viết lại phần bibliometric; VOSviewer không thay thế SLR và không tự chứng minh khoảng trống.	Mục 2.3.1 được viết lại. Phân tích trắc lượng thư mục chỉ mô tả mức liên kết giữa các chủ đề, không kiểm định quan hệ và không tự chứng minh khoảng trống. Khoảng trống được xác định từ tổng quan thực nghiệm tại mục 2.3.2 và 2.3.3.	Mục 2.3.1, tr. 40–44
Về Chương 3		

Nội dung góp ý	Giải trình chỉnh sửa	Vị trí trong luận án
Bibliometric analysis không phải phương pháp định tính; cần tách VOSviewer khỏi phỏng vấn định tính.	Đã tách. Mục 3.1.1 ghi rõ phân tích trắc lượng thư mục thuộc phần tổng quan tài liệu, không phải một phần của giai đoạn định tính.	Mục 3.1.1, tr. 69
Chưa có minh chứng bão hòa đạt ở cuộc phỏng vấn thứ bao nhiêu; tiêu chí chuyên gia khá rộng.	Tiếp thu. Mục 3.2 được chuẩn hóa theo đúng quy trình đã thực hiện: giai đoạn định tính là lấy ý kiến chuyên gia bằng phiếu (đánh giá giá trị nội dung), không phải phỏng vấn sâu. Chuyên gia tự điền phiếu và gửi lại; tác giả trao đổi thêm qua tin nhắn khi góp ý chưa rõ (mục 3.2.3). Vì vậy luận án không dùng tiêu chí bão hòa của phỏng vấn định tính. Số chuyên gia (14) được lý giải theo khuyến nghị cho đánh giá giá trị nội dung: tối thiểu ba chuyên gia và thường không cần quá mười (Lynn, 1986); luận án chọn nhiều hơn để bao quát ba nhóm học thuật, quản lý DN và hỗ trợ DN. Tiêu chí chọn chuyên gia gồm ba nhóm, trong đó tiêu chí am hiểu ĐBSCL là bắt buộc (Bảng 3-1).	Mục 3.2.2, tr. 71–73
"Ba chuyên gia đồng thuận sáu giả thuyết" không phải bằng chứng; có dấu hiệu confirmatory bias; chủ DN mới là nhóm phù hợp để rà thang đo.	Tiếp thu. Mục 3.2.1 giới hạn vai trò của giai đoạn định tính ở mức rõ ràng, phù hợp ngữ nghĩa của phát biểu; luận án không dùng ý kiến chuyên gia làm bằng chứng cho giả thuyết. Nhóm chuyên gia có 7 nhà quản lý DNNVV trên 14 người (Bảng 3-2). Kết quả dẫn đến sửa nội dung ba phát biểu KPLĐ; 17 phát biểu khác chỉ nhận góp ý đơn lẻ về cách diễn đạt (Bảng 3-3 đến 3-5). Số biến được giữ nguyên vì không có góp ý đề nghị thêm hay bớt biến. Đoạn về ba chuyên gia đồng thuận sáu giả thuyết đã được loại bỏ.	Mục 3.2.1, tr. 71; Mục 3.2.5, tr. 74–77
Pilot n = 100 không phù hợp; khảo sát sơ bộ nên từ 30–50.	NCS xin giữ cỡ mẫu 100. Mẫu lớn hơn giúp ước lượng Cronbach's Alpha và tương quan biến tổng ổn định hơn. Mục 3.4 bổ sung lý do chọn cỡ mẫu này. Mục 3.4 ghi rõ khảo sát sơ bộ chỉ đánh giá độ tin cậy; luận án không dùng EFA ở giai đoạn này vì tỷ lệ quan sát trên biến chưa đến 2.	Mục 3.4, tr. 86–88
Không có phương pháp "thuận tiện phân tầng"; nên chuyển thành lấy mẫu hạn ngạch. Phân bổ mẫu dựa vào tiêu chí nào?	Tiếp thu. Mục 3.5.3 gọi thống nhất là "chọn mẫu thuận tiện có phân nhóm" và mô tả tiêu chí phân bổ: khoảng 30 đến 40 DNNVV mỗi tỉnh, thành; kiểm soát để bao phủ bốn nhóm ngành chính. Cách làm này tương tự chọn mẫu hạn ngạch và vẫn là phương pháp phi xác suất.	Mục 3.5.3, tr. 89

Nội dung góp ý	Giải trình chỉnh sửa	Vị trí trong luận án
Mô tả chi tiết cách thu thập dữ liệu: mỗi DN lấy bao nhiêu người, vì sao?	Mỗi DN có một người trả lời là chủ DN, giám đốc hoặc nhà quản lý cấp trung, theo cách tiếp cận người cung cấp thông tin chủ chốt (Kumar và cộng sự, 1993). Ở DNNVV, bộ máy tinh gọn nên một nhà quản lý nắm được phần lớn nội dung bảng hỏi (mục 3.3.1). Dữ liệu được thu qua khảo sát trực tiếp và bảng hỏi trực tuyến (mục 3.5.5). Hạn chế của thiết kế một người trả lời được nêu tại Bảng 5-5.	Mục 3.3.1, tr. 77–78; Mục 3.5.5, tr. 90
Harman single-factor là kiểm định yếu; 49,140% rất sát 50%.	Tiếp thu (xem ý tương ứng ở phần C).	Mục 4.2.1, tr. 100–101
Cấu trúc AO reflective–reflective cần chứng minh chặt hơn; không rõ cách ước lượng higher-order (repeated indicators, two-stage hay disjoint two-stage); EO, SD xử lý thế nào ở cấp bậc cao.	Mục 3.6.2 trình bày: AO, EO và SD được ước lượng theo phương pháp biến lặp lại (Lohmöller, 1989; Becker và cộng sự, 2012). Với AO, 24 biến được gán lặp lại cho sáu khía cạnh, cho Khai thác hoặc Khám phá và cho AO. Hệ số đường dẫn từ cấu trúc bậc cao đến thành phần được diễn giải như hệ số tải bậc hai. Mục 4.2.4 đánh giá riêng các cấu trúc bậc cao (Bảng 4-6).	Mục 3.6.2, tr. 92–93; Mục 4.2.4, tr. 106–108
Thiếu biến kiểm soát: firm size, firm age, industry, ownership, region, environmental turbulence.	Tiếp thu một phần. Bảng hỏi không thu đủ thông tin về quy mô, tuổi DN và loại hình sở hữu, nên NCS không bổ sung được biến kiểm soát. Mẫu được phân nhóm theo địa bàn và lĩnh vực khi chọn. Hạn chế này được nêu tại Bảng 5-5; mục 5.4.2 đề xuất đưa ngành, quy mô, khả năng tiếp cận tài chính vào mô hình và phân tích đa nhóm theo ngành.	Mục 4.1.1, tr. 98; Mục 5.4, tr. 145–149
Về Chương 4		
Khẳng định mẫu 367 DN "có tính đại diện" là quá mạnh; CMB kết luận quá nhẹ nhàng.	Đã sửa (xem các ý tương ứng ở phần C).	Mục 4.1.2, tr. 98–100; Mục 4.2.1, tr. 100–101
Cronbach's Alpha, CR của AO 0,972–0,978 quá cao, có thể là item redundancy; loading AO lên Khai thác 0,972 và Khám phá 0,968 quá cao: hai chiều hay một nhân tố chung?	Mục 4.2.2: Alpha và CR của các thành phần bậc nhất nằm trong khoảng 0,70–0,95. Mục 4.2.4 ghi rõ CR của AO (0,970) và SD (0,954) vượt 0,95, phản ánh tương quan rất cao giữa các thành phần; luận án không diễn giải các giá trị này là chất lượng thang đo vượt trội. Tương quan ngầm định giữa Khai thác và Khám phá (khoảng 0,941) vượt căn bậc hai AVE của từng chiều, nên hai chiều không tách biệt rõ về mặt thống kê. Luận án vì	Mục 4.2.2, tr. 101–104; Mục 4.2.4, tr. 106–108

Nội dung góp ý	Giải trình chỉnh sửa	Vị trí trong luận án
	vậy phân tích AO ở cấp tổng thể và không kiểm định riêng từng chiều.	
Cần mục phân tích riêng cho từng cấu trúc bậc cao.	Đã bổ sung mục 4.2.4 "Đánh giá các cấu trúc bậc hai" (Bảng 4-6).	Mục 4.2.4, tr. 106–108
HTMT các chiều SD vượt 0,90 (KT–MT 0,945; KT–XH 0,932; MT–XH 0,916); cần xem lại đặc tả SD.	Bảng HTMT ở bản bảo vệ không được xuất từ cùng tệp kết quả ước lượng cuối cùng nên NCS đã bỏ để bảo đảm số liệu nhất quán. Giá trị phân biệt được đánh giá bằng tải chéo và Fornell–Larcker (mục 4.2.3). Theo Fornell–Larcker, tương quan giữa ba trụ cột (0,802; 0,812; 0,816) đều thấp hơn căn bậc hai AVE của từng trụ cột (0,823 đến 0,833). SD được giữ là cấu trúc bậc hai phản ánh theo khung TBL; luận án không loại trụ cột nào để đạt ngưỡng. Việc kiểm định lại bằng HTMT được đề xuất tại mục 5.4.2.	Mục 4.2.3, tr. 104–106; Mục 4.2.4, tr. 106–108; Mục 5.4.2, tr. 147–149
SRMR = 0,068 không đủ làm bằng chứng model fit; không thấy Q^2 hoặc PLSpredict, cần bỏ tuyên bố về predictive performance.	Tiếp thu. Luận án đã bỏ các tuyên bố về độ phù hợp mô hình và khả năng dự báo. R^2 chỉ được diễn giải là khả năng giải thích trong mẫu. PLSpredict và VIF ở cấp mô hình cấu trúc chưa được báo cáo; hạn chế này được nêu tại Bảng 5-5 và hướng kiểm định tiếp theo tại mục 5.4.2.	Mục 4.3.1, tr. 108–109; Mục 5.4, tr. 145–149
R^2 SD = 0,894 và R^2 EO = 0,791 rất cao; cần thảo luận CMV, construct overlap, overfitting và mức phân biệt giữa AO và EO.	Mục 4.3.1 ghi rõ R^2 rất cao của SD cần đọc cùng kết quả giá trị phân biệt; một phần phương sai được giải thích có thể đến từ giao thoa giữa ROC và SD. Mục 4.5.2 phân tích R^2 cao của EO và hệ quả đối với H2. Bảng 5-5 ghi nhận một số biến KPLĐ gần nội dung với EO (KPLĐ2 với ĐM3; KPLĐ3 với RR2; KPLĐ5 với RR3).	Mục 4.3.1, tr. 108–109; Mục 4.5.2, tr. 119–122; Mục 5.4.1, tr. 145–147
H1 ≈ H3 trong khi R^2 SD cao; ROC đến SD ($\beta \approx 0,402$) rất mạnh nhưng không có trong H1–H6; nói AO "gần như duy nhất" tạo SD là quá mức.	Tác động trực tiếp của ROC đến EO (0,391) và SD (0,402) được báo cáo tại mục 4.4.5 (Bảng 4-14) như kết quả đi kèm của đặc tả điều tiết, không ngang hàng với H1–H6. Mục 2.5.2 và 3.6.2 giải thích vì sao hai đường dẫn này có trong mô hình. Mục 4.2.3 giải thích vì sao hệ số 0,402 có thể bị phóng đại. Cụm từ "AO gần như duy nhất" đã được loại bỏ.	Mục 2.5.2, tr. 64–68; Mục 4.4.5, tr. 115–116
H2 bị bác bỏ là "vấn đề rất lớn"; cần thảo luận vì sao EO không tác động SD trong khi AO tác động mạnh đến cả EO và SD.	Mục 4.5.2 xem xét kết quả H2 qua năm lời giải thích. Lời giải thích thứ nhất: kết quả không do thiếu công suất, vì cận trên khoảng tin cậy của H2 (0,109) thấp hơn ngưỡng phát hiện của mẫu (khoảng 0,13). Lời giải thích thứ hai: phần đóng góp riêng của EO bị thu hẹp khi AO và ROC	Mục 4.5.2, tr. 119–122; Mục 5.2.1.2, tr. 132–133

Nội dung góp ý	Giải trình chỉnh sửa	Vị trí trong luận án
	cùng có mặt (R^2 của EO bằng 0,791; f^2 của EO đối với SD bằng 0,001). Ba lời giải thích còn lại được ghi rõ là cách hiểu khả dĩ và chuyển thành mệnh đề MĐ1 đến MĐ3 (Bảng 5-2).	
Thiếu simple slope plot cho H4 và conditional effects ở ROC thấp, trung bình, cao.	Đã bổ sung phân tích độ dốc đơn tại ba mức ROC: 0,494; 0,542; 0,590, đều có ý nghĩa (Bảng 4-12) và đồ thị tương tác (Hình 4-2). f^2 của hạng tương tác là 0,013 (Bảng 4-8).	Mục 4.4.3, tr. 113–115
Viết $p < 0,001$, không viết 0,000; indirect effect cần báo khoảng tin cậy; cần báo cáo total effect.	Đã sửa cách ghi p. Khoảng tin cậy 95% được báo cáo cho các tác động trực tiếp, tương tác và đường dẫn của ROC (Bảng 4-9, 4-11, 4-14). Tác động gián tiếp được báo cáo kèm T và p theo bootstrap 5.000 mẫu, gồm cả tác động gián tiếp có điều kiện tại ba mức ROC (Bảng 4-13). Tác động tổng của AO đến SD (0,557) được báo cáo tại Bảng 4-10.	Mục 4.4.1, tr. 112; Mục 4.4.2, tr. 112–113; Mục 4.4.4, tr. 115
Thảo luận H2 quá dài, nhiều diễn giải không được đo; đưa DCT vào thảo luận dễ bị xem là mở rộng sau khi thấy kết quả.	Phần thảo luận được rút gọn thành năm lời giải thích có trật tự, tách lời giải thích dựa trên số liệu với cách hiểu khả dĩ. Các diễn giải về quản trị gia đình, bất định thể chế đã được loại bỏ. DCT được xác định là lý thuyết bổ trợ ngay từ mục 1.1.1 và 2.1.4, trước khi trình bày kết quả.	Mục 2.1.4, tr. 21–22; Mục 4.5.2, tr. 119–122
Hệ số không nhất quán giữa các chương (0,541 và 0,543; 0,024 và 0,025).	Mọi hệ số trong luận án và hai bản tóm tắt được lấy từ một tệp kết quả ước lượng (bootstrap 5.000 mẫu): tác động của AO đến EO bằng 0,542; của EO đến SD bằng 0,025; của AO đến SD bằng 0,543; tác động gián tiếp bằng 0,013.	Chương 4, Chương 5, bản tóm tắt
Về Chương 5		
Nâng kết quả không có ý nghĩa thành đóng góp lý thuyết quá nhanh; "EO là điều kiện cần nhưng chưa đủ" và "AO chứ không phải EO mới là năng lực quyết định" quá mạnh.	Đã sửa. Kết quả H2 được trình bày là "bằng chứng gợi ý một điều kiện biên", với mức chắc chắn "cao đối với mẫu; cần kiểm định lại ở mẫu khác" (Bảng 5-1). Hai câu được nêu đã được loại bỏ.	Mục 5.2.1, tr. 130–135; Mục 5.2.1.2, tr. 132–133
Đóng góp "ngữ cảnh hóa SNT", "mở rộng RDT" vượt quá dữ liệu; item ROC chủ yếu là green operations, không phải bằng chứng theo RDT.	Đã loại bỏ hai đóng góp này. Mục 5.4.1 ghi rõ RDT và SNT chỉ dùng để lý giải, không được đo trực tiếp.	Mục 5.2.1, tr. 130–135; Mục 5.4.1, tr. 145–147

Nội dung góp ý	Giải trình chỉnh sửa	Vị trí trong luận án
Tác động của ROC đến SD nên ghi rõ là additional finding.	Đã ghi rõ là kết quả đi kèm của đặc tả điều tiết, xếp mức bằng chứng bổ trợ (Bảng 5-3); luận án không xây dựng đóng góp trên đường dẫn này.	Mục 4.4.5, tr. 115–116; Mục 5.2.1.3, tr. 133–134; Mục 5.3.1, tr. 135–136
Hàm ý "2–5% lợi nhuận hàng quý", "1–3% doanh thu", KPI "tối thiểu 30% sáng kiến" không có cơ sở; khuyến nghị chính quyền vượt khỏi biến được kiểm định; cần gắn hàm ý với effect size.	Đã loại bỏ các con số và KPI này. Mục 5.3.1 xác lập nguyên tắc hàm ý tương xứng với mức bằng chứng (Bảng 5-3). H4 có hệ số nhỏ ($\beta = 0{,}048$; $f^2 = 0{,}013$) nên hàm ý liên quan chỉ ở mức khuyến nghị kèm điều kiện. Hàm ý cho chính quyền được viết lại thành gợi ý vận dụng khung chính sách hiện hành, mỗi hướng ghi rõ mức bằng chứng (mục 5.3.8).	Mục 5.3.1, tr. 135–136; Mục 5.3.8, tr. 143–144
Kết luận ROC "chỉ ở giai đoạn sơ khai"; mạng lưới phi chính thức "thay thế" định chế thị trường là quá mạnh.	Đã loại bỏ hai kết luận này.	Chương 5, tr. 128–148
Cụ thể proposition nào của từng lý thuyết đã được sửa đổi? Nên giảm sáu đóng góp lý thuyết xuống 2–3 đóng góp thực sự được dữ liệu hỗ trợ.	Tiếp thu. Luận án giữ bốn đóng góp, mỗi đóng góp gắn với một khoảng trống và ghi mức độ chắc chắn (Bảng 5-1), nhưng phân rõ tính chất. Chỉ hai đóng góp mang tính lý thuyết: điều kiện biên của cơ chế trung gian EO và vị trí phát huy vai trò điều tiết của ROC. Hai đóng góp này được phát biểu thành bốn mệnh đề cụ thể (MĐ1 đến MĐ4, Bảng 5-2), trong đó MĐ4 nêu vị trí điều tiết của ROC trong chuỗi tác động như một mệnh đề cần kiểm định. Cụm "tinh chỉnh khung điều phối nguồn lực" ở mục 1.5.1 được thay bằng "bổ sung bằng chứng". Hai đóng góp còn lại được ghi rõ là đóng góp thực nghiệm và đo lường (mục 5.2.1). Các tuyên bố về RDT và SNT đã được loại bỏ.	Mục 5.2.1, tr. 130–135
Hạn chế cần nêu mạnh hơn: CMB, single respondent, convenience sampling, measurement contamination giữa ROC và SD.	Mục 5.4.1 được viết lại theo bốn nhóm hạn chế (Bảng 5-5), gồm đủ các điểm được nêu. Bảng 5-6 đánh giá mức độ chắc chắn của từng kết luận chính trước các hạn chế.	Mục 5.4.1, tr. 145–147
Tránh biến kết quả không như kỳ vọng thành điểm mạnh; viết lại tính mới theo kết quả đã kiểm định; giảm tính "kê	Tiếp thu. Phần tính mới (mục 1.5.1) được viết lại theo kết quả đã kiểm định. Mục 5.3.1 phân biệt ba mức: kết quả mạnh dẫn đến khuyến nghị, kết quả có điều kiện dẫn đến khuyến nghị kèm điều	Mục 1.5, tr. 13–14; Mục 5.3.1, tr. 135–136

Nội dung góp ý	Giải trình chỉnh sửa	Vị trí trong luận án
đơn chính sách"; phân biệt ba cấp độ: kết quả dữ liệu, diễn giải lý thuyết, khuyến nghị.	kiện, kết quả bổ trợ chỉ dẫn đến gợi ý (Bảng 5-3). Các công cụ được ghi rõ là đề xuất của tác giả, chưa được kiểm định.	
E. Phản biện 3 – PGS.TS. Hà Minh Trí		
Tổng quan nghiêng về mô tả, liệt kê; chưa rõ đâu là mâu thuẫn chưa giải quyết, đâu là kết luận đã ổn định.	Mục 2.3.3 tổng hợp theo từng quan hệ: quan điểm chính, cơ chế và điểm còn bỏ ngỏ (Bảng 2-18). Ba nhận định nêu rõ mâu thuẫn chưa giải quyết: chiều tác động giữa AO và EO; điều kiện của quan hệ giữa EO và SD; vị trí điều tiết của ROC. Quan hệ giữa AO và kết quả hoạt động được ghi nhận là có nền bằng chứng tương đối dày.	Mục 2.3.3, tr. 54–56
Khoảng trống ở mục 2.4 mang tính bối cảnh; khoảng trống ban đầu và đóng góp cuối chưa thẳng hàng. Viết lại khoảng trống theo hướng lý thuyết, so với Aftab (2022b), Nguyen-Van (2025), Baquero (2024).	Mục 2.4 được viết lại: ba khoảng trống lý thuyết và thực nghiệm, một khoảng trống bối cảnh. Mỗi khoảng trống gắn với câu hỏi và giả thuyết tương ứng (mục 2.4). Chương 5 trình bày mỗi đóng góp là kết quả kiểm định một khoảng trống đã nêu trước (Bảng 5-1). Đóng góp về điều kiện biên là kết quả kiểm định khoảng trống thứ hai, không phải khoảng trống mới phát sinh sau kết quả.	Mục 2.4, tr. 56–58; Mục 5.2.1, tr. 130–135
Mô hình rất gần Aftab et al. (2022b), Nguyen-Van et al. (2025), Baquero (2024); cần phân tách kế thừa gì, làm khác gì; thẳng thắn tuyên bố là mở rộng theo bối cảnh.	Tiếp thu. Mục 2.4 và Bảng 2-18 phân tách: Aftab và cộng sự (2022) là nghiên cứu gần nhất kiểm định EO trung gian giữa AO và SD tại Pakistan, có độ trễ thời gian; Nguyen-Van và cộng sự (2025) nghiên cứu đổi mới thuận hai tay xanh và EO xanh ở DN sản xuất; Baquero (2024) kiểm định ROC điều tiết quan hệ xuất phát từ EO. Luận án kế thừa cấu trúc chuỗi AO, EO, SD và khác ở ba điểm: đo EO tổng quát với SD đủ ba trụ cột; kiểm định ROC ở ba vị trí trong cùng mô hình; kiểm định trên DNNVV đa ngành tại ĐBSCL. Mục 1.5.1 trình bày đóng góp như sự mở rộng, không tuyên bố lần đầu nghiên cứu chuỗi AO, EO, SD.	Mục 1.5.1, tr. 13–14; Mục 2.4, tr. 56–58
Thiếu dòng lý thuyết đối trọng về giới hạn, chi phí của AO khi nguồn lực khan hiếm (Ebben & Johnson, 2005; Posen & Levinthal, 2012).	Tiếp thu. Mục 2.5.1 (H3) bổ sung Ebben và Johnson (2005), Posen và Levinthal (2012) cùng Hu và cộng sự (2023), Jansen và cộng sự (2012) trong phần bằng chứng trái chiều. Bảng 2-20 có cột bằng chứng trái chiều cho từng giả thuyết. Hai tài liệu này được bổ sung vào danh mục tham khảo.	Mục 2.5.1, tr. 58–64; Tài liệu tham khảo, tr. 151–172

Nội dung góp ý	Giải trình chỉnh sửa	Vị trí trong luận án
Liên kết giữa bối cảnh ĐBSCL và mô hình chưa khai thác đủ; chưa có cấu phần đại diện cho đặc thù vùng.	Tiếp thu (xem ý tương ứng ở phần C). Khía cạnh Kết nối của AO là cấu phần gắn với đặc điểm phụ thuộc đối tác bên ngoài của DNNVV trong vùng (mục 2.1.4). Các đặc thù khác như áp lực khí hậu, phụ thuộc chuỗi nông sản được nêu là hướng đưa vào mô hình ở nghiên cứu tiếp theo (mục 5.4.2).	Mục 1.1.2 (phần cuối), tr. 8; Mục 5.4.2, tr. 147–149
Cỡ mẫu: quy tắc 10:1 cần 540; cần post-hoc power analysis để tránh sai lầm loại II cho H2, H5, H6.	Mục 3.5.4 không dùng quy tắc 10 lần vì quy tắc này không phù hợp làm căn cứ cỡ mẫu (Kock & Hadaya, 2018). Cỡ mẫu tối thiểu được xác định bằng phân tích công suất (G*Power; 92 quan sát). Mục 4.1.3 bổ sung kiểm tra công suất theo phương pháp căn bậc hai nghịch đảo: với n = 367, mẫu phát hiện được hệ số từ khoảng 0,13 trở lên ở công suất 80%. Với H2, cận trên khoảng tin cậy (0,109) thấp hơn ngưỡng này nên kết quả không do thiếu công suất. Với H5 và H6, luận án ghi nhận hiệu ứng tương tác rất nhỏ khó phát hiện (Bảng 5-5, 5-6).	Mục 3.5.4, tr. 89–90; Mục 4.1.3, tr. 100; Mục 4.5.2, tr. 119–122
Chọn mẫu phi xác suất: trình bày tỷ lệ mẫu theo tỉnh, ngành, quy mô so với tổng thể và bàn về giới hạn suy rộng.	Tiếp thu một phần. Bảng 4-1 và 4-2 trình bày tỷ lệ mẫu theo 13 tỉnh, thành và bốn nhóm ngành. Luận án chưa có số liệu cơ cấu tổng thể DNNVV theo cùng cách phân nhóm và chưa thu thông tin quy mô nên chưa so sánh được với tổng thể. Giới hạn suy rộng được nêu tại mục 3.5.3, 4.1.2 và Bảng 5-5.	Mục 4.1.2, tr. 98–100; Mục 5.4.1, tr. 145–147
Thiết kế cắt ngang: cần thảo luận sâu hơn hạn chế khi diễn giải quan hệ nhân quả.	Mục 4.5.2 (lời giải thích thứ tư) thảo luận khả năng thiết kế cắt ngang không ghi nhận được tác động cần thời gian của EO. Bảng 4-16 ghi nhận dữ liệu cắt ngang không phân định được chiều tác động giữa AO và EO. Bảng 5-6 đánh giá H1, H3 là chắc chắn về chiều tác động và ý nghĩa thống kê nhưng cần thận trọng về chiều nhân quả. MĐ3 đề xuất kiểm định bằng dữ liệu theo thời gian.	Mục 4.5.2, tr. 119–122; Mục 5.4.1, tr. 145–147
CMB: Harman (Bảng 4-1) không đủ; nên bổ sung Full Collinearity VIF hoặc marker variable (Kock, 2015).	Tiếp thu một phần (xem ý tương ứng ở phần C).	Mục 4.2.1, tr. 100–101; Mục 5.4.1, tr. 145–147
H4 ($\beta = 0{,}048$) có effect size rất nhỏ: báo cáo f^2 và slope analysis. H6 ($\beta \approx 0{,}013$) cần	Đã bổ sung f^2 của hạng tương tác (0,013; Bảng 4-8), độ dốc đơn tại ba mức ROC (Bảng 4-12) và đồ thị tương tác (Hình 4-2). H6 được diễn giải là "không được ủng hộ"; tác động gián tiếp không	Mục 4.3.2, tr. 109–110; Mục 4.4.3, tr. 113–115;

Nội dung góp ý	Giải trình chỉnh sửa	Vị trí trong luận án
diễn giải là "không đủ bằng chứng ủng hộ".	có ý nghĩa ở mọi mức ROC (Bảng 4-13). Luận án không diễn giải kết quả này là bằng chứng ngược lại.	Mục 4.4.4, tr. 115
Bổ sung Multi-Group Analysis theo ngành, quy mô; IPMA; PLSpredict.	Tiếp thu một phần. NCS chưa thực hiện các phân tích này vì không ước lượng lại mô hình. Hạn chế được nêu tại Bảng 5-5. Mục 5.4.2 đề xuất phân tích đa nhóm theo ngành và PLSpredict cho nghiên cứu tiếp theo.	Mục 5.4, tr. 145–149
AO là cấu trúc bậc hai: nêu rõ reflective-formative hay reflective-reflective, two-stage hay disjoint two-stage; quy trình ước lượng và chỉ số phù hợp.	Đã trình bày tại mục 3.6.2 và 4.2.4 (xem các ý tương ứng ở phần D).	Mục 3.6.2, tr. 92–93; Mục 4.2.4, tr. 106–108
Tên đề tài nhấn mạnh vai trò trung gian của EO nhưng kết quả không xác nhận; đề xuất giữ tên và tái diễn giải thành đóng góp về điều kiện biên, làm rõ từ Chương 1 và trong tóm tắt.	NCS chọn phương án thứ hai theo đề xuất của Thầy (xem Thiếu sót 3, phần A). Nội dung được làm rõ tại phần cuối mục 1.1.2, mục 1.5.1 và trong hai bản tóm tắt.	Mục 1.1.2 (phần cuối), tr. 8; Mục 1.5.1, tr. 13–14; Tóm tắt luận án
Làm sâu phần thảo luận H2; hiện có xu hướng post hoc rationalization; đề xuất giả thuyết cạnh tranh.	Mục 4.5.2 được viết lại (xem ý tương ứng ở phần D). Các lời giải thích cạnh tranh được phát biểu thành bốn mệnh đề có cách kiểm định gợi ý (Bảng 5-2).	Mục 4.5.2, tr. 119–122; Mục 5.2.1.3, tr. 133–134
Chuẩn hóa tên tác giả Việt (Đinh Văn Hoàng / Hoàng Đ. V.); nguồn VCCI, congbao, tulieuvankien theo APA đầy đủ, có ngày truy cập; gắn nguồn cho số liệu ở Chương 1 và 5.	Tên tác giả Việt được ghi thống nhất đủ họ tên theo thông lệ. Văn bản pháp luật được ghi đủ cơ quan ban hành, ngày ban hành và đường dẫn. Theo APA 7, ngày truy cập chỉ cần cho nội dung thay đổi theo thời gian; văn bản đã ban hành và báo cáo đã xuất bản là nội dung cố định. Số liệu tỷ trọng, cơ cấu và mật độ DN tại ĐBSCL ở Chương 1 và Chương 5 được gắn nguồn Báo cáo Kinh tế thường niên ĐBSCL 2025 (VCCI ĐBSCL & Fulbright, 2026).	Mục 1.1.2, tr. 3–8; Mục 5.3.8, tr. 143–144; Tài liệu tham khảo, tr. 151–172
Cung cấp báo cáo trùng lặp Turnitin/iThenticate dưới ngưỡng quy định.	NCS nộp kèm báo cáo kiểm tra trùng lặp trên bản đã chỉnh sửa (tỷ lệ 5%).	Hồ sơ kèm theo
Bổ sung Danh mục công trình của tác giả với đầy đủ thông tin chỉ mục tạp chí.	Danh mục công trình được sắp xếp theo thời gian công bố và bổ sung ISSN, số, đường dẫn hoặc DOI và điểm tạp chí theo danh mục của HĐGSNN ngành Kinh tế. Ba bài đăng trên tạp	Danh mục công trình

Nội dung góp ý	Giải trình chỉnh sửa	Vị trí trong luận án
	chí được tính đến 0,75 điểm: Tạp chí Kinh tế và Dự báo (p-ISSN 1859-4972; e-ISSN 2734-9365), hai bài; Tạp chí Kinh tế – Tài chính (e-ISSN 3093-334X), một bài. Một bài đăng trên Tạp chí Kinh tế – Công nghiệp (ISSN 0866-8124), được tính 0,25 điểm.	
Gắn từng hàm ý trong ba lộ trình ở Chương 5 với hệ số đường dẫn và độ lớn hiệu ứng.	Mỗi hàm ý tại mục 5.3.2 đến 5.3.8 mở đầu bằng phần căn cứ nêu giả thuyết, hệ số β, f^2 và mức bằng chứng. Mục 5.3.9 sắp xếp thứ tự ưu tiên của các hàm ý theo mức bằng chứng.	Mục 5.3, tr. 135–145
Rà soát bảng, hình vỡ định dạng; đánh số bảng (bảng 2-3 nhảy sau 1-3); chính tả Chương 4, 5; thống nhất "DNNVV".	Toàn bộ bảng, hình được đánh số lại theo chương theo dạng "Bảng x-x" (Bảng 1-1 đến 5-6; Hình 1-1 đến 4-2); dòng nguồn và ghi chú dưới bảng, hình được trình bày thống nhất và định dạng lại. Chính tả, diễn đạt Chương 4 và 5 được rà soát. "DNNVV" được dùng thống nhất sau lần định nghĩa đầu tiên.	Toàn luận án
F. Ủy viên – PGS.TS. Nguyễn Quốc Cường		
Chưa thống nhất việc sử dụng "&" và "và" trong trích dẫn.	Đã thống nhất: dùng "và" khi trích dẫn trong câu văn; dùng "&" trong ngoặc đơn, trong bảng và trong danh mục tài liệu tham khảo.	Toàn luận án
Làm rõ hơn đóng góp mới so với các nghiên cứu trước, đặc biệt về phương pháp và ý nghĩa thực tiễn.	Mục 1.5 và 5.2 nêu rõ phần kế thừa và phần khác biệt so với các nghiên cứu gần nhất. Về phương pháp, luận án kiểm định ROC ở ba vị trí trong cùng mô hình bằng chỉ số trung gian có điều tiết và đo AO bằng cấu trúc bậc cao ba tầng. Về thực tiễn, luận án cung cấp bằng chứng về mức đóng góp tương đối của các năng lực trong mô hình dựa trên độ lớn hiệu ứng và bộ thang đo tự đánh giá (mục 5.2.2).	Mục 1.5, tr. 13–14; Mục 5.2, tr. 130–135
Bổ sung số liệu minh họa, ví dụ thực tiễn cụ thể phù hợp điều kiện kinh tế – xã hội ĐBSCL.	Mục 5.3 bổ sung ví dụ theo ngành nông nghiệp, chế biến (mục 5.3.2 đến 5.3.4), tình huống minh họa (ghi rõ là giả định), hàm ý theo nhóm ngành của mẫu (mục 5.3.6) và số liệu vùng từ Báo cáo Kinh tế thường niên ĐBSCL (mục 5.3.5; 5.3.8).	Mục 5.3, tr. 135–145
Làm rõ khả năng ứng dụng kết quả vào thực tiễn; bổ sung giải pháp khả thi, phù hợp bối cảnh ĐBSCL và DNNVV.	Mục 5.3 trình bày hàm ý cho ba nhóm đối tượng: DNNVV, hiệp hội ngành hàng và chính quyền địa phương. Mỗi hàm ý có căn cứ, khuyến nghị, công cụ, điều kiện áp dụng và rủi ro. Mục 5.3.9 sắp xếp thứ tự ưu tiên theo mức bằng chứng, không đưa ra chi phí hay chỉ tiêu định lượng.	Mục 5.3, tr. 135–145

Nội dung góp ý	Giải trình chỉnh sửa	Vị trí trong luận án
Cập nhật tài liệu công bố trong 5 năm gần đây, đặc biệt nghiên cứu quốc tế.	Danh mục có 48 tài liệu công bố từ năm 2021 đến nay, gồm các nghiên cứu quốc tế gần đây về AO, EO và ROC như Raalskov và cộng sự (2024), Rahardjo và cộng sự (2024), Baquero (2024), Prasetyo và cộng sự (2025), Nguyen-Van và cộng sự (2025), Miocevic và cộng sự (2025).	Mục 2.3.2, tr. 44–54; Tài liệu tham khảo, tr. 151–172
Cân nhắc công bố kết quả trên tạp chí quốc tế phù hợp.	NCS tiếp thu và sẽ chuẩn bị bản thảo tiếng Anh từ kết quả luận án để gửi tạp chí quốc tế phù hợp sau khi hoàn thiện luận án.	—
Rà soát toàn bộ hình thức trình bày, bố cục, bảng biểu, hình vẽ và tài liệu tham khảo.	Đã rà soát và trình bày lại toàn bộ luận án (xem các ý về hình thức ở phần C và E).	Toàn luận án
G. Ủy viên – TS. Nguyễn Văn Đắng		
Mức độ chứng minh khoảng trống; không đồng nhất khoảng trống địa bàn với khoảng trống lý thuyết; chỉ rõ lý thuyết nào giải thích quan hệ nào.	Đã tách khoảng trống bối cảnh khỏi ba khoảng trống lý thuyết và thực nghiệm (phần cuối mục 1.1.2; mục 2.4). Bảng 2-2 và Bảng 2-20 chỉ rõ lý thuyết nào làm cơ sở cho quan hệ nào.	Mục 2.1.4, tr. 21–22; Mục 2.4, tr. 56–58; Mục 2.5.2, tr. 64–68
Tên đề tài dài, chưa thể hiện ROC; cụm "nghiên cứu trường hợp" dễ nhầm với thiết kế nghiên cứu tình huống; nên diễn đạt trung tính.	NCS xin giữ tên đề tài đã được phê duyệt. Phần cuối mục 1.1.2 ghi rõ tên đề tài nêu quan hệ được đặt ra để kiểm định. Cụm "nghiên cứu trường hợp" chỉ phạm vi DNNVV tại ĐBSCL; mục 1.4 và Chương 3 ghi rõ thiết kế là khảo sát định lượng 367 DNNVV, không phải nghiên cứu tình huống. Vai trò của ROC được thể hiện trong mục tiêu và câu hỏi nghiên cứu.	Mục 1.1.2 (phần cuối), tr. 8; Mục 1.4, tr. 11–13
Điểm khác biệt nên xác lập ở cấu hình tích hợp ROC, cách đo lường, bối cảnh và kết quả kiểm định, không ở tuyên bố lần đầu nghiên cứu chuỗi AO–EO–SD.	Tiếp thu (xem ý tương ứng ở phần E).	Mục 1.5.1, tr. 13–14; Mục 2.4, tr. 56–58
Mô tả AO phản ánh–phản ánh không khớp Hình 4-1 và phụ lục (AO có $R^2 = 1{,}000$; hướng liên kết từ thành phần về AO). Giải trình đặc tả và xuất lại toàn bộ kết quả từ cùng tệp mô hình.	Hình 4-1 được vẽ lại từ tệp kết quả ước lượng cuối cùng (bootstrap 5.000 mẫu). AO được đặc tả thống nhất là cấu trúc phản ánh–phản ánh theo phương pháp biến lặp lại tại mục 2.2.1, 3.3.2, 3.6.2 và 4.2.4. Toàn bộ bảng kết quả Chương 4 được xuất lại từ cùng tệp mô hình. Phụ lục 5 và Phụ lục 6 được lập lại từ cùng tệp kết quả với Chương 4. Các bảng R^2 và f^2 của lần ước lượng	Mục 3.6.2, tr. 92–93; Mục 4.4, tr. 110–117; Phụ lục 5, 6

Nội dung góp ý	Giải trình chỉnh sửa	Vị trí trong luận án
	cũ, trong đó AO có R^2 bằng 1,000, đã được loại bỏ.	
Phụ lục 2 ghi KMO "nan"; bảng "Rotated Component Matrix" có nhiều giá trị thấp; số chuyên gia 15 nhưng danh sách 14.	Luận án không dùng EFA ở khảo sát sơ bộ; mục 3.4 nêu lý do. Bảng EFA có KMO "nan" đã được loại bỏ. Phụ lục 4 chỉ giữ Cronbach's Alpha, tương quan biến tổng hiệu chỉnh và Alpha nếu loại biến của 100 phiếu sơ bộ, khớp với Bảng 3-8. Số chuyên gia được thống nhất là 14 ở Chương 1, Chương 3 và Phụ lục 2 (Bảng PL2.5, mã CG01 đến CG14). Thông tin chuyên gia được ẩn danh; phần tổng hợp ý kiến không nêu tên cá nhân (Bảng PL2.7). Tiêu đề Bảng PL2.5 được sửa thành "Thông tin chuyên gia tham gia góp ý" cho khớp với hình thức lấy ý kiến bằng phiếu.	Mục 3.2.2, tr. 71–73; Mục 3.4, tr. 86–88; Phụ lục 2, 4
Khác biệt HTMT, f^2 giữa các phần (f^2 AO đến EO là 1,054 và 0,301); lập bảng đối chiếu; không tự loại chiều bền vững để đạt ngưỡng.	Mọi chỉ số được xuất lại từ một tệp kết quả; f^2 của AO đối với EO thống nhất là 0,301 (Bảng 4-8). Bảng HTMT cũ không thuộc tệp kết quả cuối cùng nên được loại bỏ; giá trị phân biệt được đánh giá bằng tải chéo và Fornell–Larcker (mục 4.2.3). Mục 4.2.4 ghi rõ chỉ tiêu nào thuộc cấp thành phần, chỉ tiêu nào thuộc cấp cấu trúc bậc cao. Luận án không loại chiều nào của SD.	Mục 4.2.3, tr. 104–106; Mục 4.2.4, tr. 106–108; Mục 4.3.2, tr. 109–110
H6 phát biểu là điều tiết quan hệ gián tiếp nhưng có chỗ thảo luận như điều tiết quan hệ trực tiếp; báo cáo hiệu ứng gián tiếp có điều kiện; dùng "chưa tìm thấy bằng chứng trong mô hình và mẫu nghiên cứu".	H6 được phát biểu thống nhất là điều tiết tác động gián tiếp của AO đến SD thông qua EO (Bảng 2-20). H6 được kiểm định bằng chỉ số trung gian có điều tiết (0,001; p = 0,630) và tác động gián tiếp có điều kiện tại ba mức ROC (Bảng 4-13). Tương tác giữa ROC và AO đối với SD được tách riêng, ghi là kiểm tra bổ sung (Bảng 4-11). EO được giữ trong mô hình; kết luận được diễn đạt trong phạm vi mô hình và mẫu nghiên cứu.	Mục 2.5.1, tr. 58–64; Mục 4.4.3, tr. 113–115; Mục 4.4.4, tr. 115
Mẫu thuận tiện chưa đủ cơ sở đại diện; Harman chưa đủ loại trừ CMB; thận trọng với nội sinh, quan hệ ngược, suy luận nhân quả.	Tiếp thu (xem các ý tương ứng ở phần C và E). Bảng 5-6 đánh giá mức độ chắc chắn của từng kết luận trước các hạn chế này.	Mục 4.1.2, tr. 98–100; Mục 4.2.1, tr. 100–101; Mục 5.4.1, tr. 145–147
Hệ số tải cao không chứng minh "cộng hưởng"; p = 0,557 không chứng minh EO là "điều kiện cần nhưng chưa	Đã loại bỏ các cách diễn đạt "cộng hưởng", "điều kiện cần nhưng chưa đủ" và "dự báo tốt". Mục 4.2.4, 4.5.4 và 5.3 ghi rõ hệ số tải chỉ phản ánh mức liên hệ đo lường, không phản ánh mức độ	Mục 4.5.4, tr. 123–124; Mục 5.2.1, tr. 130–135;

Nội dung góp ý	Giải trình chỉnh sửa	Vị trí trong luận án
đủ"; R^2 cao không đồng nghĩa dự báo tốt; không dùng hệ số tải thay cho mức độ thực tế.	thực hành. Các hàm ý dựa trên hệ số tải được xếp mức gợi ý.	Mục 5.3.1, tr. 135–136
Giải trình khác biệt giữa bài báo "Cơ chế trung gian…" (30/9/2025) và luận án về tác động của EO đến SD; cung cấp toàn văn bài báo.	Xem ý tương ứng ở phần C. Nội dung đối chiếu được bổ sung vào mục 4.5.5. NCS nộp kèm toàn văn bài báo.	Danh mục công trình
Mục lặp cùng DOI, Granovetter (1985) lặp; tiêu đề tiếng Anh dùng "DNNVV"; lời cam đoan cần thống nhất với danh mục công trình đã công bố.	Đã loại các mục lặp; danh mục hiện có hai tài liệu khác nhau của Granovetter (1973, 1985). Tiêu đề tài liệu tiếng Anh được giữ đúng tên công bố gốc. Lời cam đoan được sửa: một phần kết quả của luận án đã được công bố trong các công trình tại Danh mục công trình khoa học của tác giả; ngoài các công trình này, kết quả chưa được công bố ở nơi khác.	Tài liệu tham khảo, tr. 151–172; Lời cam đoan
Tóm tắt: bảng HTMT khác luận án; đoạn khẳng định EO vẫn giữ vai trò trung gian; đánh số bảng 0-1, 0-2; số trang lặp, nhảy; nhãn sơ đồ tiếng Anh.	Hai bản tóm tắt được viết lại từ cùng phiên bản kết quả với luận án. Bảng HTMT cũ được loại bỏ. Đoạn về vai trò trung gian được sửa theo kết quả. Số bảng, hình trùng với luận án; đánh số trang liên tục; nhãn sơ đồ tiếng Anh được sửa.	Tóm tắt luận án (tiếng Việt, tiếng Anh)
H. Thư ký Hội đồng – TS. Nguyễn Thị Thùy Giang		
Đặc thù khí hậu, logistics, thể chế không được đưa vào mô hình; cần phân biệt "nghiên cứu tại ĐBSCL" với "mô hình được giải thích bởi đặc thù ĐBSCL".	Tiếp thu (xem ý tương ứng ở phần C). Phần cuối mục 1.1.2 ghi rõ ĐBSCL là không gian kiểm định mô hình.	Mục 1.1.2 (phần cuối), tr. 8; Mục 5.1.3, tr. 129–130
Tính mới chưa rõ so với Aftab và cộng sự (2022); cần xác định tính mới nằm ở đâu.	Tiếp thu (xem ý tương ứng ở phần E). Tính mới nằm ở vị trí điều tiết của ROC trong chuỗi, cách đo AO và SD, và bối cảnh DNNVV đa ngành tại ĐBSCL.	Mục 1.5.1, tr. 13–14; Mục 2.4, tr. 56–58
Mẫu phân tầng kết hợp thuận tiện không đủ cơ sở đại diện; quy tắc 10 quan sát/biến cho 540 mẫu; giải thích căn cứ cỡ mẫu phù hợp PLS-SEM.	Tiếp thu (xem ý tương ứng ở phần C và E).	Mục 3.5.4, tr. 89–90; Mục 4.1.3, tr. 100
Dùng ngôn ngữ kỹ thuật thay vì "chất lượng dữ liệu tốt, cao"; R^2 SD = 0,894 cần giải	Đã thay các đánh giá chung bằng mô tả theo ngưỡng kỹ thuật (Bảng 3-10). R^2 của SD được giải thích kèm cảnh báo về giao thoa giữa ROC	Mục 4.2.1, tr. 100–101; Mục 4.3.1, tr. 108–109

Nội dung góp ý	Giải trình chỉnh sửa	Vị trí trong luận án
thích; Harman 49,14% sát ngưỡng.	và SD (mục 4.3.1). Kết quả Harman được diễn giải là chỉ báo sơ bộ (mục 4.2.1).	
Vai trò ROC chưa nhất quán (trung gian, cầu nối, điều tiết); ROC đến SD = 0,402 không có trong H1–H6, không nên xây hàm ý chính sách chính dựa trên nó.	Tiếp thu (xem các ý tương ứng ở phần D). Hàm ý dựa trên tác động trực tiếp của ROC chỉ ở mức gợi ý (Bảng 5-3).	Mục 2.5.2, tr. 64–68; Mục 4.4.5, tr. 115–116; Mục 5.3.1, tr. 135–136
Suy diễn vượt dữ liệu khi giải thích EO không tác động bằng các nguyên nhân chưa đo; nên chuyển sang hướng nghiên cứu tương lai.	Tiếp thu. Các nguyên nhân chưa đo được chuyển thành mệnh đề MĐ1 đến MĐ3 (Bảng 5-2) và hướng nghiên cứu tiếp theo (mục 5.4.2).	Mục 4.5.2, tr. 119–122; Mục 5.2.1.3, tr. 133–134; Mục 5.4.2, tr. 147–149
Mức chi phí, lộ trình, KPI chỉ nên đưa ra khi có căn cứ; không tạo cảm giác tỷ lệ chi phí suy ra từ PLS-SEM.	Đã loại bỏ các tỷ lệ chi phí và KPI không có căn cứ. Lộ trình được giữ ở dạng hoạt động và chỉ số theo dõi, ghi rõ là đề xuất của tác giả (mục 5.3.1).	Mục 5.3, tr. 135–145
Nên kiểm tra liệu EO có bị AO bao hàm về mặt thực nghiệm hay không, nhất là ở DN siêu nhỏ.	Mục 4.5.2 (lời giải thích thứ hai) phân tích khả năng này: R^2 của EO bằng 0,791 và f^2 của EO đối với SD chỉ bằng 0,001. Bảng 5-5 ghi nhận một số biến KPLĐ gần nội dung với EO. Luận án chưa thu thông tin quy mô nên chưa kiểm tra riêng nhóm DN siêu nhỏ; NCS ghi nhận đây là hướng nghiên cứu về ranh giới khái niệm giữa AO và EO.	Mục 4.5.2, tr. 119–122; Mục 5.4, tr. 145–149
Lỗi trích dẫn ở mục 2.1.1: Acedo và cộng sự (2006) không phát triển RBT mới; ý "DN làm gì với nguồn lực" thuộc Resource Orchestration và DCV; Grant (1996) thuộc KBV.	Đã viết lại mục 2.1.1. Acedo và cộng sự (2006) được trích đúng là nghiên cứu về sự lan tỏa của dòng lý thuyết dựa trên nguồn lực. Nội dung "DN làm gì với nguồn lực" được đặt vào khung điều phối nguồn lực (Sirmon và cộng sự, 2007, 2011). Grant (1996) không còn được trích trong phần này.	Mục 2.1.1, tr. 17–19
Tích hợp nội dung thang đo từng cấu trúc ở Chương 2 vào Chương 3; bản tóm tắt nên tích hợp vào luận án.	Bảng thang đo chi tiết được chuyển sang Chương 3 (Bảng 3-7); Chương 2 chỉ giữ lựa chọn thang đo ở mức khái niệm (Bảng 2-9). Bản tóm tắt được giữ riêng theo quy định trình bày luận án của Trường và được đồng bộ với luận án.	Mục 2.2.6, tr. 37–39; Mục 3.3.4, tr. 82–86
Viết lại trục RBV–RBT–DCV và điều phối nguồn lực; xem lại việc loại DCT; giảm số lý thuyết nhưng tăng độ sâu; bỏ	Mục 2.1 được viết lại theo trục RBV và khung điều phối nguồn lực. DCT không còn bị loại mà được xác định là lý thuyết bổ trợ; mục 2.2.5 giải thích quan hệ giữa DCT với AO và ROC. Chỉ hai	Mục 2.1, tr. 17–22; Mục 2.2.5, tr. 35–37; Mục

Nội dung góp ý	Giải trình chỉnh sửa	Vị trí trong luận án
việc "mượn" lý thuyết các bên liên quan; phát triển giả thuyết theo cơ chế, không kết bằng câu khuôn.	tầng lý thuyết được dùng để suy ra giả thuyết. Lý thuyết các bên liên quan không còn được sử dụng. Mỗi giả thuyết được lập luận theo cơ chế lý thuyết, bằng chứng ủng hộ, bằng chứng trái chiều và bối cảnh; câu khuôn "phù hợp DNNVV ĐBSCL" đã được loại bỏ.	2.5.1, tr. 58–64
AO bậc ba: chương 4 chỉ trình bày tầng trên, hai tầng dưới xử lý sao; cùng tải mạnh lên một AO chưa khớp logic căng thẳng của March (1991); thang đo lãnh đạo, hệ thống quản trị, mạng lưới là AO hay tiền đề của AO; ROC có trộn kết quả môi trường không; SD nên gọi là kết quả hoạt động bền vững cấp DN, ba trụ cột có HTMT > 0,95.	Mục 4.2.2 đánh giá sáu khía cạnh của AO ở tầng dưới (Bảng 4-4); mục 4.2.4 đánh giá tầng giữa và tầng trên (Bảng 4-6). Luận án tiếp cận AO theo hướng bối cảnh, trong đó khai thác và khám phá cùng hiện diện; tương quan cao giữa hai chiều được thảo luận là giới hạn về đo mức cân bằng theo nghĩa của Cao và cộng sự (2009) (mục 2.2.1; 5.2.1.1). Ba khía cạnh Lãnh đạo, Quản lý, Kết nối đo biểu hiện của khai thác và khám phá ở ba cấp độ tổ chức (Bảng 2-4). Mục 2.2.5 phân biệt ROC là quá trình, SD là kết quả; giao thoa nội dung xanh được ghi nhận tại mục 4.2.3. SD được định nghĩa là kết quả của DN trên ba trụ cột (Bảng 3-6). Về HTMT, xem ý tương ứng ở phần D.	Mục 2.2, tr. 22–39; Mục 4.2.2, tr. 101–104; Mục 4.2.4, tr. 106–108
Tuyên bố "dự báo tốt" chỉ dựa trên R^2 và SRMR là thiếu sót; cần Q^2; nên bổ sung MICOM và MGA.	Tiếp thu một phần. Tuyên bố "dự báo tốt" đã được loại bỏ; R^2 chỉ được diễn giải là khả năng giải thích trong mẫu. Q^2, MICOM và MGA chưa được thực hiện vì NCS không ước lượng lại mô hình. Mục 5.4.2 đề xuất PLSpredict và phân tích đa nhóm theo ngành cho nghiên cứu tiếp theo.	Mục 4.3.1, tr. 108–109; Mục 5.4, tr. 145–149
Tên đề tài, mục tiêu và kết quả mâu thuẫn: 4/6 giả thuyết không được ủng hộ, gồm toàn bộ chuỗi trung gian; cần giới hạn lại mục tiêu và phạm vi.	Xem Thiếu sót 3, phần A. Mục tiêu được viết lại dưới dạng kiểm định; Chương 5 giới hạn kết luận trong phạm vi dữ liệu (mục 5.1.2; Bảng 5-6).	Mục 1.2.1, tr. 8–9; Mục 5.1.2, tr. 128–129

ĐỒNG HƯỚNG DẪN KHOA HỌC 1	ĐỒNG HƯỚNG DẪN KHOA HỌC 2	NGHIÊN CỨU SINH
TS. Lý Thị Minh Châu	PGS.TS. Huỳnh Thị Thu Sương	Hà Nhật Quang

CHỮ KÝ CỦA CÁC THÀNH VIÊN HỘI ĐỒNG

PHẢN BIỆN 1

PGS.TS.
Trần Nguyễn Khánh Hải

CHỮ KÝ CỦA CHỦ TỊCH HỘI ĐỒNG

PGS.TS. Vũ Tuấn Hưng