

Thành phố Hồ Chí Minh, ngày ... tháng ... năm 2026

BẢN GIẢI TRÌNH CHỈNH SỬA SAU BẢO VỆ CẤP TRƯỜNG

Họ tên nghiên cứu sinh: Nguyễn Văn Tình Khóa: 22 Ngành: Quản trị kinh doanh
Tên đề tài: Ảnh hưởng của lãnh đạo chuyển đổi số lên hành vi đổi mới số của nhân viên: Nghiên cứu thực nghiệm trong lĩnh vực vận tải và logistics tại Việt Nam
Người hướng dẫn khoa học 1: PGS. TS. Cảnh Chí Hoàng
Người hướng dẫn khoa học 2: TS. Trần Nguyễn Khánh Hải
Ngày bảo vệ: 14/01/2026

NỘI DUNG GIẢI TRÌNH

Nội dung góp ý	Giải trình chỉnh sửa	Trang, mục
I. Góp ý của Phản biện 1: PGS. TS Nguyễn Kim Quốc Trung		
– Sai số liệu nền tảng trong bối cảnh làm suy yếu trực tiếp tính cần thiết của đề tài. Luận án nêu 10.000 lao động chuyên môn cao trên 1,2 triệu người bằng 5 đến 7%; đây là sai số học cơ bản. Yêu cầu sửa là kiểm tra lại nguồn và chỉnh ngay số lượng hoặc tỷ lệ, đồng thời rà soát các số liệu bối cảnh khác để tránh lỗi tương tự.	Tác giả đã điều chỉnh để làm rõ các ý sau: (1) Số lượng lao động hiện tại (1,2 triệu) và tỷ lệ được đào tạo chuyên môn (5-7%). (2) Triển vọng phát triển (2,5 triệu trong năm 2030) nhưng năng lực đào tạo chỉ khoảng 10.000 nhân lực/năm). Sự mất cân đối giữa cung và cầu nguồn nhân lực này không chỉ gây ra tình trạng thiếu hụt lao động có trình độ mà còn hạn chế năng lực đề xuất sáng kiến cải tiến, ứng dụng công nghệ tiên tiến và tham gia chủ động vào tiến trình CDS của doanh nghiệp.	Tr. 1 - 3, Mục 1.1.1
Mâu thuẫn và lỗi logic trong lập luận về cỡ mẫu hay SEM. Trích Hair năm 2010 khuyến nghị 100 đến 500, nhưng kết luận 620 nằm trong khoảng khuyến nghị. Yêu cầu sửa là viết lại luận cứ chọn mẫu theo tiêu chí chuẩn như power analysis, độ phức tạp mô hình, mục tiêu dự báo của PLS SEM, tuyệt đối không dùng suy luận sai logic.	Việc trích dẫn khuyến nghị cỡ mẫu 100–500 của Hair và cộng sự (2010) và kết luận rằng cỡ mẫu 620 “nằm trong khoảng khuyến nghị” là không chính xác về mặt ngữ nghĩa. Để khắc phục, tác giả đã viết lại luận cứ chọn mẫu theo các tiêu chí bao gồm: (1) quy tắc 10 lần (10 times rule) của Barclay và cộng sự (1995), và (2) phân tích sức mạnh thống kê (power analysis) theo khuyến	Tr. 92 – 93, Mục 3.5.1

OA6 ở phụ lục nhưng OA chính thức lại chốt 5 chỉ báo. Yêu cầu sửa là bắt buộc lập bảng lịch sử thang đo timeline theo từng bước, liệt kê rõ chỉ báo nào thêm, sửa hay loại và lý do; đồng bộ tất cả bảng, phụ lục và kết quả.	hiệu chỉnh qua thảo luận nhóm, (4) hiệu chỉnh qua nghiên cứu định lượng sơ bộ. Do đó, số lượng các biến quan sát có sự thay đổi sau mỗi bước. Tác giả đã bổ sung lịch sử thang đo timeline theo từng bước ở phụ lục để làm rõ sự phát triển thang đo.	
Tổng quan nghiên cứu còn thiên về đếm bài và thiếu tính tái lập của chiến lược tổng quan. Tổng quan dùng truy vấn Scopus theo đúng cụm từ và suy luận khoảng trống chủ yếu bằng số lượng tài liệu. Đề nghị mở rộng từ khóa biến thể thuật ngữ, công khai tiêu chí chọn và loại, tăng phần thảo luận học thuật như kết quả trái chiều, cơ chế còn thiếu, sai khác bối cảnh.	Tổng quan nghiên cứu được thực hiện qua 2 bước: (1) Phân tích trắc lượng thư mục nhằm đánh giá tình hình nghiên cứu một cách tổng thể; (2) Phân tích nội dung nhằm đánh giá chi tiết các nghiên cứu liên quan. Luận án xác định 4 khoảng trống nghiên cứu; trong đó, khoảng trống 1 được rút ra từ kết quả phân tích trắc lượng thư mục (số lượng nghiên cứu liên quan hạn chế, khoảng trống 2, 3, 4 được rút ra từ kết quả phân tích nội dung.	Tr 30 – 57, Mục 2.3
Chọn mẫu phi xác suất nhưng có chỗ diễn đạt như thể đại diện. Phương pháp từng khẳng định cỡ mẫu đảm bảo tính đại diện trong khi hạn chế thừa nhận chọn mẫu có chủ đích ảnh hưởng đại diện. Chính sửa cách dùng từ; bổ sung phân tích độ lệch mẫu nếu có dữ liệu ngành để đối chiếu.	Tác giả đã rà soát và diễn đạt lại nội dung liên quan đến cỡ mẫu để đảm bảo văn phong mạch lạc, có sự thống nhất trong toàn luận án.	Tr. 92 – 93, Mục 3.5.1
Hệ thống giả thuyết và báo cáo kết quả chưa khóa số rõ ràng. Có nơi nêu 11 giả thuyết nhưng bảng kết quả chính chỉ trình bày H1 đến H9; phần điều tiết hay MGA tách riêng làm người đọc dễ hiểu thiếu. Đề nghị chuẩn hóa hệ thống bằng H1 đến H9 trực tiếp hay gián tiếp, bảng H10 và H11 điều tiết, và đoạn kết luận chấp nhận hay không chấp nhận cho từng giả thuyết.	Luận án đề xuất 11 giả thuyết, trong đó giả thuyết H1 đến H9 là giả thuyết về tác động trực tiếp/gián tiếp của các khái niệm trong mô hình nghiên cứu. Giả thuyết H10, H11 là giả thuyết về vai trò điều tiết của Thế hệ. Do phương pháp kiểm định giả thuyết khác nhau nên nội dung kiểm định được tách ra thành Mục 4.4 và 4.5. Tác giả đã rà soát và bổ sung số giả thuyết vào bảng 4.13 để làm rõ nội dung này. Và khẳng định giả thuyết H10, H11 được chấp nhận.	Tr. 104 - 110, Mục 4.4 Tr. 110 - 114, Mục 4.5

	ngiht của Hair và cộng sự (2017) dành cho PLS-SEM. Theo đó, cỡ mẫu 620 được xác định là vượt ngưỡng tối thiểu cần thiết để đảm bảo sức mạnh thống kê ở mức 80%, phù hợp với độ phức tạp của mô hình nghiên cứu và mục tiêu dự báo của phương pháp PLS-SEM.	
Sai sót hoặc thiếu nhất quán trong kiểm soát nội sinh bằng Gaussian Copula và trong việc áp dụng ngưỡng ý nghĩa thống kê. Có đoạn diễn giải $p = 0,013$ cho DTL và AT, nhưng bảng kết quả lại cho thấy $p = 0,013$ đối với quan hệ GC từ AT đến DIB. Đồng thời, ngưỡng alpha được sử dụng không nhất quán (0,05 và 0,01) trong cùng một luận án. Yêu cầu chỉnh sửa là rà soát lại toàn bộ phần kiểm soát nội sinh từ bảng kết quả đến phần mô tả và kết luận; chuẩn hóa ngưỡng alpha hoặc giải thích rõ lý do sử dụng mức 0,01, đồng thời viết lại kết luận phù hợp với kết quả thực tế.	Tác giả đã rà soát và điều chỉnh nội dung về kết quả đánh giá hiện tượng nội sinh, và thống nhất ngưỡng alpha là 0,05 để có sự đồng bộ với tất cả nội dung khác của luận án.	Tr. 105 – 106, Mục 4.4.2
Diễn giải sai bản chất các chỉ số PLS SEM như R2 hay Q2 dẫn đến kết luận fit không đúng chuẩn. Luận án dùng R² để kết luận độ phù hợp cao hay phù hợp tốt và còn suy chênh lệch R2 và adjusted R2 rất nhỏ suy ra mẫu đủ lớn. Yêu cầu sửa là R² hay Q2 phải diễn giải là mức giải thích hay khả năng dự báo, không gọi là fit theo nghĩa CB SEM; nếu muốn nói fit, phải dùng chỉ số phù hợp trong PLS và dẫn nguồn phương pháp.	Tác giả đã rà soát và điều chỉnh nội dung trình bày kết quả đánh giá hệ số xác định R2 để kết luận khả năng giải thích của các biến tiên đoán (antecedents) lên biến nội sinh. Tương tự với kết quả đánh giá hệ số Q2 để kết luận khả năng dự báo đối với các biến nội sinh, bao gồm: - Môi trường chia sẻ tri thức - Sự linh hoạt tổ chức - Năng lực số - Thái độ đối với chuyển đổi số - Hành vi đổi mới số	Tr. 106 – 106, Mục 4.4.3 Tr. 109 – 110, Mục 4.4.6
Mâu thuẫn thang đo hay biến quan sát giữa các giai đoạn định tính, sơ bộ và chính thức. Ví dụ DTL ở phụ lục thể hiện 6 chỉ báo nhưng phần khác lại nói 8; OA bị lẫn mã OA4 hay OA5; có	Thang đo chính thức của các khái niệm trong mô hình nghiên cứu được phát triển qua các bước: (1) kế thừa thang đo của các nghiên cứu trước, (2) hiệu chỉnh qua phỏng vấn chuyên gia, (3)	Tr 80 – 84, PL4.3

	các tài liệu về mối quan hệ giữa các biến trong mô hình sẽ rất ít và khó để tổng quan theo các mối quan hệ.	
Tổng quan cũng chưa có các nghiên cứu trong lĩnh vực vận tải và logistics nên nghiên cứu chưa có những đặc trưng của lãnh đạo và nhân viên trong lĩnh vực này.	Kết quả phân tích trắc lượng thư mục cho thấy số lượng các nghiên cứu về lãnh đạo chuyển đổi số, hành vi đổi mới số còn rất hạn chế. Đặc biệt, bối cảnh nghiên cứu trong lĩnh vực vận tải và logistics chưa được quan tâm nên chưa có những đặc trưng của lãnh đạo và nhân viên trong lĩnh vực này.	Tr 30 – 57, Mục 2.3
Việc tính toán cỡ mẫu tối thiểu cũng cần lập luận chặt chẽ hơn.	Tác giả đã viết lại luận cứ chọn mẫu theo các tiêu chí bao gồm: (1) quy tắc 10 lần (10 times rule) của Barclay và cộng sự (1995), và (2) phân tích sức mạnh thống kê (power analysis) theo khuyến nghị của Hair và cộng sự (2017) dành cho PLS-SEM. Theo đó, cỡ mẫu 620 được xác định là vượt ngưỡng tối thiểu cần thiết để đảm bảo sức mạnh thống kê ở mức 80%, phù hợp với độ phức tạp của mô hình nghiên cứu và mục tiêu dự báo của phương pháp PLS-SEM.	Tr. 92 – 93, Mục 3.5.1
Việc phân loại độ tuổi để xếp theo thế hệ cũng cần có căn cứ rõ ràng, ví dụ có thể căn cứ vào Pew Research Center – Gen Z có thể xem là những người sinh từ 1997-2012 (18-28 tuổi), Gen Y:1981-1996 (29-44t), Gen X: 1965-1980	Tác giả đã rà soát và bổ sung các mốc năm sinh của từng thế hệ theo Twenge & cộng sự (2012) và Ozkan & Solmaz (2015); qua đó xác định mốc tuổi tương ứng. Cụ thể: Gen X có năm sinh trong giai đoạn 1965 – 1981, Gen Y có năm sinh trong giai đoạn 1982 – 1999, Gen Z được sinh sau năm 2000. Nhân viên tham gia khảo sát thuộc 3 nhóm thế hệ: Gen Z (18 – 25 tuổi), Gen Y (26 – 43 tuổi), Gen X (44 – 60 tuổi).	Tr. 92 – 93, Mục 3.5.1 Tr. 110 - 114, Mục 4.5
Việc bỏ qua thế hệ Z trong phân tích tác động điều tiết của Thế hệ cũng là việc đáng tiếc vì thế hệ Z là thế hệ được xem là Thành thạo công nghệ được ví như “iGeneration”, “Digital Natives”.	Tác giả cũng lập luận rằng thế hệ Z (18-25 tuổi) không được đưa vào phân tích do chỉ chiếm một tỷ lệ nhỏ (6,9%), phản ánh đặc thù nhân lực vận tải và logistics trong bối cảnh hiện nay.	Tr. 110 - 114, Mục 4.5

Phân tích thể hệ MGA thiếu nhất quán định nghĩa và phạm vi. Có phần mô tả Gen X, Y, Z nhưng MGA chỉ làm cho X và Y; mốc tuổi định nghĩa thể hệ cũng thay đổi giữa các chương. Đề nghị chọn một chuẩn phân loại thể hệ và giữ xuyên suốt; nếu loại Gen Z thì phải công khai lý do cỡ mẫu nhỏ và sửa mọi dẫn đạt các thể hệ thành hai thể hệ X và Y.	Tác giả đã rà soát và bổ sung các mốc năm sinh của từng thể hệ theo Twenge & cộng sự (2012) và Ozkan & Solmaz (2015); qua đó xác định mốc tuổi tương ứng. Cụ thể: Gen X có năm sinh trong giai đoạn 1965 – 1981, Gen Y có năm sinh trong giai đoạn 1982 – 1999, Gen Z được sinh sau năm 2000. Nhân viên tham gia khảo sát thuộc 3 nhóm thể hệ: Gen Z (18 – 25 tuổi), Gen Y (26 – 43 tuổi), Gen X (44 – 60 tuổi). Tác giả cũng lập luận rằng thể hệ Z (18-25 tuổi) không được đưa vào phân tích do chỉ chiếm một tỷ lệ nhỏ (6,9%), phản ánh đặc thù nhân lực vận tải và logistics trong bối cảnh hiện nay.	Tr. 92 – 93, Mục 3.5.1 Tr. 110 - 114, Mục 4.5
Chuẩn hóa thuật ngữ và viết tắt tiếng Anh.	Tác giả đã rà soát nhằm chuẩn hóa thuật ngữ và viết tắt tiếng Anh.	
Sửa lỗi chính tả, lỗi đánh số đề mục, lỗi mã hóa chỉ báo. Có lỗi chính tả thuật ngữ tiếng Anh; mục lục hay đánh số đề mục bị nhảy; OA mã bị lẫn. Đề nghị chạy kiểm tra chính tả, cập nhật mục lục tự động, rà lại toàn bộ mã biến DTL1, OA1 để không lệch mã giữa bảng thang đo và bảng kết quả.	Tác giả đã rà soát nhằm sửa các lỗi chính tả và các lỗi trình bày khác.	
II. Góp ý của Phản biện 2: PGS. TS. Nguyễn Phan Thu Hằng		
Trang 56 có bảng 2.4 Lược khảo các nghiên cứu có liên quan về Năng lực số nên đưa qua phần Phụ lục như tổng quan các khái niệm khác.	Tác giả đã chuyển nội dung bảng 2.4. Lược khảo các nghiên cứu có liên quan về Năng lực số ra phần Phụ lục 1-PL1.4.	Tr. 36 – 39, Phụ lục 1 – PL1.4
Nếu tổng quan các nghiên cứu trước theo các mối quan hệ thì sẽ tốt hơn.	Tổng quan nghiên cứu được thực hiện qua 2 bước: (1) Phân tích trắc lượng thư mục nhằm đánh giá tình hình nghiên cứu một cách tổng thể; (2) Phân tích nội dung nhằm đánh giá chi tiết các nghiên cứu liên quan. Do kết quả phân tích trắc lượng thư mục cho thấy số lượng các nghiên cứu về lãnh đạo chuyển đổi số, hành vi đổi mới số còn rất hạn chế nên	Tr 30 – 57, Mục 2.3

	nghiên cứu liên quan hạn chế, khoảng trống 2, 3, 4 được rút ra từ kết quả phân tích nội dung.	
Mục “2.4.2. Mô hình và Thang đo nghiên cứu” nhưng nội dung không có thang đo mà luận án chỉ đề cập đến thang đo kế thừa từ nguồn nào.	Thang đo chính thức của các khái niệm trong mô hình nghiên cứu được phát triển qua các bước: (1) kế thừa thang đo của các nghiên cứu trước, (2) hiệu chỉnh qua phỏng vấn chuyên gia, (3) hiệu chỉnh qua thảo luận nhóm, (4) hiệu chỉnh qua nghiên cứu định lượng sơ bộ. Mục 2.4.2 chỉ trình bày những thang đo gốc, được kế thừa từ các nghiên cứu trước. Tác giả đã bổ sung lịch sử thang đo timeline theo từng bước ở phụ lục để làm rõ sự phát triển thang đo.	Tr 80 – 84, PL4.3
Mục “5.1. Kết luận nghiên cứu” chưa phản ánh đúng kết luận của luận án, cần viết bổ sung đầy đủ hơn.	Tác giả đã rà soát nội dung 5.1. Kết luận nghiên cứu để phản ánh đúng kết luận của luận án một cách đầy đủ.	Tr. 126 – 130, Mục 5.1
Nội dung hàm ý quản trị cần cụ thể dựa trên giá trị trung bình và độ lệch chuẩn của biến quan sát.	Tác giả đã rà soát, bổ sung kết quả đánh giá giá trị trung bình và độ lệch chuẩn của các biến quan sát, làm cơ sở cho việc đề xuất các hàm ý quản trị.	Tr 135 – 148, Mục 5.3
V. Góp ý của Ủy viên: PGS. TS. Vũ Tuấn Hưng		
Về diễn đạt hiện còn một số chỗ chưa theo văn phong chính luận, còn một số lỗi đánh máy, chính tả trong lời mở đầu và nội dung. Cần rà soát và hoàn thiện lại toàn bộ phần viết tắt trong các tên chương, mục trong luận án cho thống nhất.	Tác giả đã rà soát nhằm chuẩn hóa thuật ngữ và viết tắt tiếng Anh. Tác giả đã rà soát nhằm sửa các lỗi chính tả và các lỗi trình bày khác. Tác giả thống nhất sử dụng từ viết tắt từ tiếng Anh, cụ thể: - Digital Transformational Leadership: Lãnh đạo chuyển đổi số - DTL - Digital Innovation Behavior: Hành vi đổi mới số - DIB - Knowledge-sharing environment: Môi trường chia sẻ tri thức – KSE - Organizational Agility: Sự linh hoạt tổ chức – OA	

Các hàm ý quản trị cũng chưa thực sự dựa vào kết quả nghiên cứu	Tác giả đã rà soát, bổ sung kết quả đánh giá giá trị trung bình và độ lệch chuẩn của các biến quan sát, làm cơ sở cho việc đề xuất các hàm ý quản trị.	Tr 135 – 148, Mục 5.3
III. Góp ý của Phản biện 3: TS. Vũ Quảng		
Chương 1 và Chương 2 trình bày quá dài, nhiều nội dung mô tả chưa được chất lọc.	Tác giả đã rà soát các nội dung của Chương 1 và Chương 2 để đảm bảo nội dung được trình bày một cách chất lọc.	
Một số bảng và hình chưa được giải thích đầy đủ trong nội dung trước và sau khi trình bày.	Tác giả đã rà soát và điều chỉnh để tất cả các bảng và hình đưa ra đều được giải thích cụ thể.	
Còn một số lỗi về thuật ngữ, ký hiệu, cách viết....	Tác giả đã rà soát nhằm chuẩn hóa thuật ngữ và viết tắt tiếng Anh. Tác giả đã rà soát nhằm sửa các lỗi chính tả và các lỗi trình bày khác.	
NCS sử dụng ngôn ngữ khẳng định mạnh khi diễn giải kết quả.	Tác giả đã điều chỉnh văn phong để diễn giải kết quả một cách mạch lạc và khách quan hơn.	
IV. Góp ý của Ủy viên Thư ký: TS. Bảo Trung		
Rà soát lỗi chính tả, lỗi đánh máy bị mất từ, thiếu chữ.	Tác giả đã rà soát nhằm sửa các lỗi chính tả và các lỗi trình bày khác.	
Rà soát thống nhất các thuật ngữ giữa tiếng Anh và tiếng Việt.	Tác giả đã rà soát nhằm chuẩn hóa thuật ngữ và viết tắt tiếng Anh.	
Biện luận rõ hơn lý thuyết cho phù hợp với nội dung nghiên cứu của luận án Tổng quan tình hình nghiên cứu ngoài sử dụng phương pháp trắc lượng thư mục, cần biện luận chỉ rõ các hướng nghiên cứu hiện nay lựa chọn hướng nghiên cứu phù hợp với đề tài luận án.	Các lý thuyết giải thích mối quan hệ trong mô hình nghiên cứu bao gồm lý thuyết vốn tri thức, lý thuyết học tập xã hội và lý thuyết hành vi có kế hoạch. Tác giả đã rà soát và biện luận cụ thể vai trò của các lý thuyết này trong việc đề xuất giả thuyết và xây dựng mô hình nghiên cứu. Tổng quan nghiên cứu được thực hiện qua 2 bước: (1) Phân tích trắc lượng thư mục nhằm đánh giá tình hình nghiên cứu một cách tổng thể; (2) Phân tích nội dung nhằm đánh giá chi tiết các nghiên cứu liên quan. Luận án xác định 4 khoảng trống nghiên cứu; trong đó, khoảng trống 1 được rút ra từ kết quả phân tích trắc lượng thư mục (số lượng	Tr 30 – 57, Mục 2.3 Tr 58 – 69, Mục 2.4

Phương pháp nghiên cứu cần mô tả khoa học và công phu hơn. Hiện tại đang thể hiện trong phần đầu này chưa phù hợp với luận án Tiến sĩ.	Phương pháp nghiên cứu tại mục 1.5 chỉ mang tính chất giới thiệu. Nội dung cụ thể của phương pháp nghiên cứu được trình bày ở chương 3. Thiết kế nghiên cứu.	
Trong mục các khái niệm: trang 16-19 có nhiều khái niệm tên là lãnh đạo chuyển đổi số nhưng bên trong lại định nghĩa là “phong cách lãnh đạo”. Cần rà soát thống nhất thuật ngữ và định nghĩa khái niệm trong Luận án	Lãnh đạo chuyển đổi số trong luận án được hiểu là “phong cách lãnh đạo hướng đến xây dựng và truyền đạt tầm nhìn số, thúc đẩy văn hóa đổi mới, phát triển năng lực số và tạo điều kiện cho nhân viên chủ động tham gia vào quá trình chuyển đổi số của tổ chức”.	Tr. 14 – 16, Mục 2.1.1
NCS cần làm lại bổ sung bám vào khung phân tích nghiên cứu để làm rõ hơn khoảng trống nghiên cứu và cần đưa đầy đủ phân tích sâu hơn các tài liệu, công trình khoa học mà Luận án đã đề cập trong phần danh mục tài liệu tham khảo. Cần bổ sung thêm một số công trình khoa học là tài liệu tham khảo của Việt Nam để đảm bảo tính sát thực và bám sát địa bàn nghiên cứu là ở Việt Nam. Cần bổ sung thêm phần nghiên cứu khái quát về địa bàn khảo sát, nghiên cứu để từ đó sẽ có thể nhìn nhận tổng thể hơn về địa bàn nghiên cứu của Luận án.	Tổng quan nghiên cứu được thực hiện qua 2 bước: (1) Phân tích trắc lượng thư mục nhằm đánh giá tình hình nghiên cứu một cách tổng thể; (2) Phân tích nội dung nhằm đánh giá chi tiết các nghiên cứu liên quan. Luận án xác định 4 khoảng trống nghiên cứu; trong đó, khoảng trống 1 được rút ra từ kết quả phân tích trắc lượng thư mục (số lượng nghiên cứu liên quan hạn chế, khoảng trống 2, 3, 4 được rút ra từ kết quả phân tích nội dung. Tác giả cũng trình bày tổng quan về lĩnh vực vận tải và logistics tại Việt Nam, bao gồm: các doanh nghiệp vận tải và logistics, nguồn nhân lực vận tải và logistics, chuyển đổi số trong lĩnh vực vận tải và logistics, nhằm nhìn nhận tổng thể hơn về địa bàn nghiên cứu của Luận án.	Tr 30 – 57, Mục 2.3 Tr. 97 – 101, Mục 4.1
Chương 3, 4: Một số ghi chú diễn giải bảng biểu cách ghi cần thống nhất và diễn tả đúng theo quy định. Trong phần mô tả mẫu nghiên cứu nên bổ sung phù hợp các địa bàn nghiên cứu để đảm bảo cho Luận án có cách tiếp cận đầy đủ, toàn diện.	Tác giả đã rà soát nhằm thống nhất và diễn tả đúng quy định bảng biểu. Tuy nhiên, mẫu nghiên cứu không được thống kê theo các địa bàn nghiên cứu nên không thể hiện được kết quả này.	Tr. 101 – 102, Mục 4.2.1

Phương pháp nghiên cứu cần mô tả khoa học và công phu hơn. Hiện tại đang thể hiện trong phần đầu này chưa phù hợp với luận án Tiến sĩ.	Phương pháp nghiên cứu tại mục 1.5 chỉ mang tính chất giới thiệu. Nội dung cụ thể của phương pháp nghiên cứu được trình bày ở chương 3. Thiết kế nghiên cứu.	
Trong mục các khái niệm: trang 16-19 có nhiều khái niệm tên là lãnh đạo chuyển đổi số nhưng bên trong lại định nghĩa là “phong cách lãnh đạo”. Cần rà soát thống nhất thuật ngữ và định nghĩa khái niệm trong Luận án	Lãnh đạo chuyển đổi số trong luận án được hiểu là “phong cách lãnh đạo hướng đến xây dựng và truyền đạt tầm nhìn số, thúc đẩy văn hóa đổi mới, phát triển năng lực số và tạo điều kiện cho nhân viên chủ động tham gia vào quá trình chuyển đổi số của tổ chức”.	Tr. 14 – 16, Mục 2.1.1
NCS cần làm lại bổ sung bám vào khung phân tích nghiên cứu để làm rõ hơn khoảng trống nghiên cứu và cần đưa đầy đủ phân tích sâu hơn các tài liệu, công trình khoa học mà Luận án đã đề cập trong phần danh mục tài liệu tham khảo. Cần bổ sung thêm một số công trình khoa học là tài liệu tham khảo của Việt Nam để đảm bảo tính sát thực và bám sát địa bàn nghiên cứu là ở Việt Nam. Cần bổ sung thêm phần nghiên cứu khái quát về địa bàn khảo sát, nghiên cứu để từ đó sẽ có thể nhìn nhận tổng thể hơn về địa bàn nghiên cứu của Luận án.	Tổng quan nghiên cứu được thực hiện qua 2 bước: (1) Phân tích trắc lượng thư mục nhằm đánh giá tình hình nghiên cứu một cách tổng thể; (2) Phân tích nội dung nhằm đánh giá chi tiết các nghiên cứu liên quan. Luận án xác định 4 khoảng trống nghiên cứu; trong đó, khoảng trống 1 được rút ra từ kết quả phân tích trắc lượng thư mục (số lượng nghiên cứu liên quan hạn chế, khoảng trống 2, 3, 4 được rút ra từ kết quả phân tích nội dung. Tác giả cũng trình bày tổng quan về lĩnh vực vận tải và logistics tại Việt Nam, bao gồm: các doanh nghiệp vận tải và logistics, nguồn nhân lực vận tải và logistics, chuyển đổi số trong lĩnh vực vận tải và logistics, nhằm nhìn nhận tổng thể hơn về địa bàn nghiên cứu của Luận án.	Tr 30 – 57, Mục 2.3 Tr. 97 – 101, Mục 4.1
Chương 3, 4: Một số ghi chú diễn giải bảng biểu cách ghi cần thống nhất và diễn tả đúng theo quy định. Trong phần mô tả mẫu nghiên cứu nên bổ sung phù hợp các địa bàn nghiên cứu để đảm bảo cho Luận án có cách tiếp cận đầy đủ, toàn diện.	Tác giả đã rà soát nhằm thống nhất và diễn tả đúng quy định bảng biểu. Tuy nhiên, mẫu nghiên cứu không được thống kê theo các địa bàn nghiên cứu nên không thể hiện được kết quả này.	Tr. 101 – 102, Mục 4.2.1

Chương 5: Phần kết luận và hàm ý quản trị cần được tiếp tục đào sâu phân tích, đồng thời tăng cường mức độ liên kết chặt chẽ với các kết quả nghiên cứu đã được trình bày và đánh giá trong phần thực trạng cũng như phần kết quả nghiên cứu.	Tác giả đã rà soát, bổ sung kết quả đánh giá giá trị trung bình và độ lệch chuẩn của các biến quan sát, làm cơ sở cho việc đề xuất các hàm ý quản trị.	Tr 153 – 148, Mục 5.3
VI. Góp ý của Ủy viên: PGS. TS. Lê Tấn Bửu		
Mục tiêu nghiên cứu của luận án nên tiếp cận từ nguyên nhân (lãnh đạo chuyển đổi số) hơn là tiếp cận kết quả (hành vi đổi mới số của nhân viên). Từ đó, các hàm ý quản trị cũng phải tập trung từ nguyên nhân.	Tác giả đã rà soát cách diễn đạt để làm rõ mục tiêu nghiên cứu và các hàm ý quản trị, nhấn mạnh vào yếu tố mang tính nguyên nhân (lãnh đạo chuyển đổi số) nhằm thúc đẩy yếu tố kết quả (hành vi đổi mới số của nhân viên lĩnh vực vận tải và logistics).	Tr. 1 – 6, Mục 1.1 và Mục 1.2
Tác giả cần thống nhất cách thức sử dụng từ viết tắt trong luận án. Khi thì sử dụng từ viết tắt từ tiếng Anh, khi thì từ tiếng Việt. Bên cạnh đó, sử dụng từ viết tắt từ tiếng Anh cũng không theo cách thống nhất. Theo người nhận xét, từ viết tắt sử dụng trong luận án cũng không nhiều, tác giả nên viết đầy đủ từ tiếng Việt để người đọc dễ theo dõi.	Tác giả thống nhất sử dụng từ viết tắt từ tiếng Anh, cụ thể: - Digital Transformational Leadership: Lãnh đạo chuyển đổi số - DTL - Digital Innovation Behavior: Hành vi đổi mới số - DIB - Knowledge-sharing environment: Môi trường chia sẻ tri thức – KSE - Organizational Agility: Sự linh hoạt tổ chức – OA - Attitude toward digital transformation: Thái độ đối với chuyển đổi số - AT - Digital Competences: Năng lực số - DC	
Một số từ viết tắt trong luận án chưa được ghi chú trong bảng danh mục từ viết tắt, nên rà soát sửa chữa	Tác giả đã rà soát và đưa tất cả từ viết tắt trong luận án vào danh mục từ viết tắt.	
Một số hàm ý quản trị trong chương 5 có phần mang tính suy diễn chủ quan, không thực sự dựa trên kết quả nghiên cứu định lượng. Bên cạnh đó, xuất hiện nhiều nội dung không có tính khả thi, chẳng hạn như, việc “ghép cặp lãnh đạo”, hay những nội dung không liên	Tác giả đã rà soát, bổ sung kết quả đánh giá giá trị trung bình và độ lệch chuẩn của các biến quan sát, làm cơ sở cho việc đề xuất các hàm ý quản trị. Ngoài ra, tác giả cũng điều chỉnh các hàm ý để tăng tính khả thi và theo hướng mối quan hệ tác động của các	Tr 153 – 148, Mục 5.3

Chương 5: Phần kết luận và hàm ý quản trị cần được tiếp tục đào sâu phân tích, đồng thời tăng cường mức độ liên kết chặt chẽ với các kết quả nghiên cứu đã được trình bày và đánh giá trong phần thực trạng cũng như phần kết quả nghiên cứu.	Tác giả đã rà soát, bổ sung kết quả đánh giá giá trị trung bình và độ lệch chuẩn của các biến quan sát, làm cơ sở cho việc đề xuất các hàm ý quản trị.	Tr 153 – 148, Mục 5.3
VI. Góp ý của Ủy viên: PGS. TS. Lê Tấn Bửu		
Mục tiêu nghiên cứu của luận án nên tiếp cận từ nguyên nhân (lãnh đạo chuyển đổi số) hơn là tiếp cận kết quả (hành vi đổi mới số của nhân viên). Từ đó, các hàm ý quản trị cũng phải tập trung từ nguyên nhân.	Tác giả đã rà soát cách diễn đạt để làm rõ mục tiêu nghiên cứu và các hàm ý quản trị, nhấn mạnh vào yếu tố mang tính nguyên nhân (lãnh đạo chuyển đổi số) nhằm thúc đẩy yếu tố kết quả (hành vi đổi mới số của nhân viên lĩnh vực vận tải và logistics).	Tr. 1 – 6, Mục 1.1 và Mục 1.2
Tác giả cần thống nhất cách thức sử dụng từ viết tắt trong luận án. Khi thì sử dụng từ viết tắt từ tiếng Anh, khi thì từ tiếng Việt. Bên cạnh đó, sử dụng từ viết tắt từ tiếng Anh cũng không theo cách thống nhất. Theo người nhận xét, từ viết tắt sử dụng trong luận án cũng không nhiều, tác giả nên viết đầy đủ từ tiếng Việt để người đọc dễ theo dõi.	Tác giả thống nhất sử dụng từ viết tắt từ tiếng Anh, cụ thể: - Digital Transformational Leadership: Lãnh đạo chuyển đổi số - DTL - Digital Innovation Behavior: Hành vi đổi mới số - DIB - Knowledge-sharing environment: Môi trường chia sẻ tri thức – KSE - Organizational Agility: Sự linh hoạt tổ chức – OA - Attitude toward digital transformation: Thái độ đối với chuyển đổi số - AT - Digital Competences: Năng lực số - DC	
Một số từ viết tắt trong luận án chưa được ghi chú trong bảng danh mục từ viết tắt, nên rà soát sửa chữa	Tác giả đã rà soát và đưa tất cả từ viết tắt trong luận án vào danh mục từ viết tắt.	
Một số hàm ý quản trị trong chương 5 có phần mang tính suy diễn chủ quan, không thực sự dựa trên kết quả nghiên cứu định lượng. Bên cạnh đó, xuất hiện nhiều nội dung không có tính khả thi, chẳng hạn như, việc “ghép cặp lãnh đạo”, hay những nội dung không liên	Tác giả đã rà soát, bổ sung kết quả đánh giá giá trị trung bình và độ lệch chuẩn của các biến quan sát, làm cơ sở cho việc đề xuất các hàm ý quản trị. Ngoài ra, tác giả cũng điều chỉnh các hàm ý để tăng tính khả thi và theo hướng mối quan hệ tác động của các	Tr 153 – 148, Mục 5.3

	Tác giả đã rà soát và biện luận cụ thể vai trò của các lý thuyết này trong việc đề xuất giả thuyết và xây dựng mô hình nghiên cứu.	
Gia cố cỡ mẫu, lấy mẫu, phương pháp nghiên cứu	Tác giả đã viết lại luận cứ chọn mẫu theo các tiêu chí bao gồm: (1) quy tắc 10 lần (10 times rule) của Barclay và cộng sự (1995), và (2) phân tích sức mạnh thống kê (power analysis) theo khuyến nghị của Hair và cộng sự (2017) dành cho PLS-SEM. Theo đó, cỡ mẫu 620 được xác định là vượt ngưỡng tối thiểu cần thiết để đảm bảo sức mạnh thống kê ở mức 80%, phù hợp với độ phức tạp của mô hình nghiên cứu và mục tiêu dự báo của phương pháp PLS-SEM.	Tr. 92 – 93, Mục 3.5.1
Gia cố hàm ý quản trị	Tác giả đã rà soát, bổ sung kết quả đánh giá giá trị trung bình và độ lệch chuẩn của các biến quan sát, làm cơ sở cho việc đề xuất các hàm ý quản trị.	Tr 153 – 148, Mục 5.3

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN
KHOA HỌC 1**



PGS. TS. Cảnh Chí Hoàng

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN
KHOA HỌC 2**



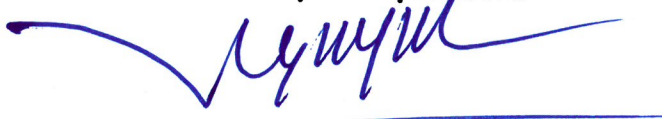
PGS. TS. Trần Nguyễn Khánh Hải

NGHIÊN CỨU SINH



Nguyễn Văn Tình

CHỮ KÝ CỦA CHỦ TỊCH HỘI ĐỒNG



PGS. TS. Huỳnh Thế Nguyễn