

Thực trạng và biện pháp cải thiện văn hóa tổ chức trong trường đại học: Nghiên cứu điển hình tại Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh

Nguyễn Việt Hồng*¹, Nguyễn Lộc²

* Tác giả liên hệ

¹ Email: nvhong@vnuhcm.edu.vn

Trường Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn,
Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh
10-12 Đinh Tiên Hoàng, Quận 1,
Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam

² Email: dr.nguyenloc@gmail.com

Viện Khoa học Giáo dục Việt Nam
101 Trần Hưng Đạo, Hoàn Kiếm, Hà Nội,
Việt Nam

TÓM TẮT: Nghiên cứu sử dụng mô hình văn hóa tổ chức của Denison để đánh giá thực trạng và đề xuất các biện pháp cải thiện văn hóa tổ chức tại Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh. Trong nghiên cứu này, nhóm tác giả sử dụng phương pháp định lượng với kỹ thuật lấy mẫu ngẫu nhiên đơn giản. Quá trình thu thập dữ liệu được thực hiện bằng bảng hỏi khảo sát qua hình thức trực tuyến và trực tiếp cho 466 người (bao gồm 228 cán bộ quản lý và 238 giảng viên) đến từ bảy trường đại học thành viên thuộc Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh từ ngày 01-09 tháng 11 năm 2022. Dữ liệu thu thập được chúng tôi sử dụng phần mềm thống kê SPSS 20 để đánh giá độ tin cậy, giá trị của thang đo; thống kê mô tả mẫu nghiên cứu; đánh giá hiện trạng văn hóa tổ chức tại Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh. Kết quả nghiên cứu cho thấy, văn hóa tổ chức tại Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh được đánh giá ở mức độ “Chấp nhận được”. Kết quả nghiên cứu này đã cung cấp những thông tin quan trọng về thực trạng văn hóa tổ chức tại Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh, từ đó đề xuất năm biện pháp cải thiện văn hóa tổ chức không chỉ tại Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh mà còn có thể là nguồn tài liệu tham khảo có ý nghĩa cho một số trường đại học có những nét văn hóa tổ chức tương đồng.

TỪ KHÓA: Văn hóa tổ chức, mô hình văn hóa tổ chức của Denison, trường đại học, Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh, uy tín/cải thiện văn hoá tổ chức.

→ Nhận bài 17/7/2023 → Nhận bài đã chỉnh sửa 26/9/2023 → Duyệt đăng 15/11/2023.

DOI: <https://doi.org/10.15625/2615-8957/12311110>

1. Đặt vấn đề

Văn hóa tổ chức không chỉ có ý nghĩa đối với doanh nghiệp mà còn là một chủ đề được các nhà nghiên cứu giáo dục đại học quan tâm nghiên cứu [1]. Hiện nay, khi đề cập tới văn hóa tổ chức trong trường đại học được gọi tên bằng nhiều thuật ngữ khác nhau như: “Văn hóa nhà trường”, “Văn hóa trường đại học”, “Văn hóa học đường”. Văn hóa tổ chức với sứ mạng và hoạt động của nhà trường như một tổ chức giáo dục, bao gồm những giá trị, nguyên tắc và truyền thống gắn kết mọi thành viên với nhau, được mọi người hiểu biết, tôn thờ, muốn sở hữu và chia sẻ, làm cho nhà trường trở nên khác biệt, tiêu biểu cho nhà trường, tạo nên tính thuần khiết và toàn vẹn của nhà trường [2].

Ngày nay, các trường đại học ở Việt Nam đã bắt đầu chú ý tới việc xây dựng, hình thành, phát huy văn hóa tổ chức của đơn vị mình và xem đó là một trong những vấn đề trọng tâm trong tạo dựng thương hiệu và khẳng định uy tín của nhà trường [3], [4], [5]. Tuy nhiên, các công trình nghiên cứu về văn hóa tổ chức trong trường đại học còn khiêm tốn. Các nghiên cứu chủ yếu tập trung vào xác định các yếu tố cấu thành và quản lý văn hóa tổ chức

mà chưa đề cập tới các công cụ đánh giá hiện trạng văn hóa tổ chức trong các trường đại học. Vì vậy, mục đích của nghiên cứu này sử dụng mô hình văn hóa tổ chức của Denison để đánh giá thực trạng và đề xuất các biện pháp cải thiện văn hóa tổ chức trong trường đại học nói chung thông qua trường hợp nghiên cứu điển hình tại Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh.

2. Nội dung nghiên cứu

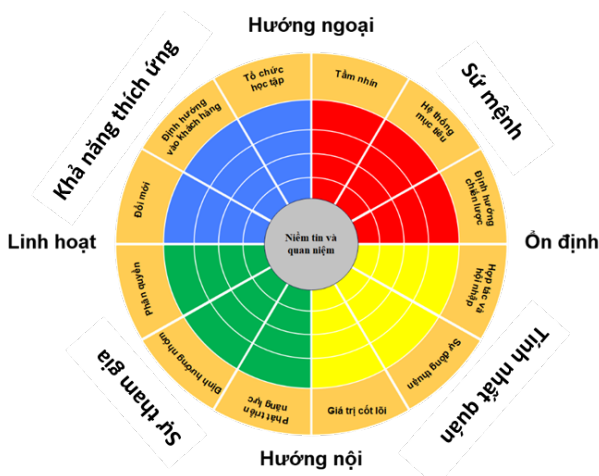
2.1. Khái niệm văn hóa tổ chức trong trường đại học

Khái niệm văn hóa tổ chức trong trường đại học được tác giả Tierney, William G. nêu ra lần đầu vào năm 1988 trong công trình nghiên cứu *Văn hóa tổ chức trong giáo dục đại học*. Tierney cho rằng, văn hóa tổ chức trong trường đại học được phản ánh qua những gì được thể hiện (bao gồm các hình thái vật chất và tinh thần), cách thức vận hành và những người tham gia trong đó [6]. Văn hóa tổ chức không chỉ liên quan đến các quyết định, hành động mà còn liên quan đến những câu chuyện, “ngôn ngữ” đặc biệt, chuẩn mực, tư tưởng, thái độ xuất hiện từ hành vi của cá nhân và tổ chức. Nói cách khác, văn hóa tổ chức là một thực thể phức tạp bao gồm nhiều

thành phần khác nhau và có tác động đến kết quả hoạt động của trường đại học. Đồng tình với Tierney, Stolp và Smith cho rằng, văn hóa tổ chức trong trường đại học là các kiểu ý nghĩa và được lưu truyền theo lịch sử [7]. Văn hóa tổ chức bao gồm những chuẩn mực, giá trị, niềm tin, lễ hội, lễ nghi, giao thoại... được các thành viên trong nhà trường nhận diện và chia sẻ. Qua các khái niệm được trình bày, văn hóa tổ chức trong trường đại học là hệ thống các giá trị và chuẩn mực được thể hiện qua hai hình thái vật chất và tinh thần; không ngừng được chia sẻ, hoàn thiện bởi các cán bộ, nhân viên, giảng viên và sinh viên trong trường đại học.

2.2. Mô hình văn hóa tổ chức của Denison

Trên thế giới, có nhiều mô hình khảo sát khác nhau để chẩn đoán, đánh giá, phân loại văn hóa tổ chức [8], [9], [10], [11], [12]. Tuy nhiên, trong nghiên cứu này, chúng tôi sử dụng mô hình văn hóa tổ chức của Denison để đánh giá văn hóa tổ chức tại Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh bởi đây là mô hình được ứng dụng rộng rãi trên thế giới trong lĩnh vực giáo dục; thể hiện đầy đủ các mặt của một tổ chức giáo dục đại học; chỉ ra điểm mạnh, điểm yếu trong tổng thể văn hóa tổ chức của trường đại học; cung cấp cơ sở rõ ràng để cải thiện văn hóa tổ chức (xem Hình 1).



Hình 1: Mô hình văn hóa tổ chức của Denison

2.3. Phương pháp nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu là 4827 cán bộ quản lý và giảng viên đến từ bảy trường đại học thành viên trực thuộc Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh (gồm: Trường Đại học Bách khoa, Trường Đại học Khoa học Tự nhiên, Trường Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn, Trường Đại học Kinh tế - Luật, Trường Đại học Quốc tế, Trường Đại học Công nghệ Thông tin, Trường Đại học An Giang). Theo công thức chọn mẫu của Yamane [13] với độ tin cậy 95%, tối thiểu cần 371 cán bộ quản lý và giảng viên. Bằng kỹ thuật lấy mẫu ngẫu nhiên đơn giản và thực hiện khảo sát thông qua hình

thức trực tuyến và trực tiếp, kết quả thực tế thu về có 466 người (bao gồm 228 cán bộ quản lý và 238 giảng viên) tham gia.

Công cụ được sử dụng là một bảng câu hỏi với: Phần I có 6 câu hỏi về thông tin nhân khẩu học, Phần II có 60 câu hỏi về văn hóa tổ chức được thiết kế bởi Denison (Denison, 1990), đo lường bốn đặc điểm của văn hóa tổ chức với thang đo Likert 5 mức độ: từ 1: “Hoàn toàn không đồng ý”, 2: “Không đồng ý”, 3: “Đồng ý một phần”, 4: “Đồng ý” và 5: “Hoàn toàn đồng ý”. Bảng câu hỏi này đã được gửi đến các chuyên gia để lấy ý kiến và phản hồi về nội dung chuyên ngữ, sự phù hợp trong môi trường giáo dục đại học, sự phù hợp bối cảnh Việt Nam.

Để xem xét độ tin cậy của thang đo, chúng tôi sử dụng hệ số Cronbach’s Alpha. Kết quả số liệu khảo sát cho thấy, các biến quan sát có độ tin cậy tốt, đạt giá trị cao từ 0.86 - 0.89 với lần lượt các giá trị từ cao tới thấp là Sự tham gia 0.86, Khả năng thích ứng 0.88, Sức mạnh 0.89 và Tính nhất quán 0.89. Ngoài ra, khi xem xét hệ số tương quan giữa các biến quan sát với biến tổng, tất cả các biến quan sát đều lớn hơn 0.3. Theo Hair và cộng sự, hệ số Cronbach’s Alpha lớn hơn 0.7 giá trị chấp nhận được [14].

Để xem xét giá trị của thang đo, chúng tôi sử dụng phân tích nhân tố khám phá. Kết quả phân tích nhân tố khám phá các biến quan sát cho thấy, có 60 biến quan sát được nhóm thành 12 nhân tố. Trong lần chạy đầu tiên, giá trị Sig của kiểm định Bartlett = 0.000, hệ số KMO là 0.903, tổng phương sai trích là 58.472% tại Eigenvalue là 1.162 rút ra được 12 nhân tố nhưng có 5 biến xuất hiện đồng thời ở hai nhân tố. Do đó, chúng tôi đã loại 5 biến này để chạy lại lần 2 với 56 biến quan sát. Kết quả lần 2 của thang đo có giá trị Sig của kiểm định Bartlett = 0.000, hệ số KMO là 0.903, tổng phương sai trích là 58.68% tại Eigenvalue là 1.152 rút ra được 12 nhân tố giải thích cho sự biến thiên của 56 biến quan sát tham gia vào phân tích nhân tố khám phá một cách tốt nhất. Theo Hair và cộng sự, Nunnally thang đo này đạt yêu cầu [14], [15].

2.3. Kết quả nghiên cứu

2.3.1. Đánh giá thực trạng văn hóa tổ chức tại Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh

Để xác định mức độ mạnh yếu khác nhau của từng yếu tố văn hóa tổ chức trong trường đại học, các giá trị trung bình được quy đổi sang điểm tương ứng (theo thang điểm 100) [16] như sau (xem Bảng 1):

Với mức điểm ở mỗi yếu tố được xuất ra sẽ tương ứng với khoảng điểm ở các phần theo chiều từ bé đến lớn, từ trong ra ngoài theo Mô hình văn hóa tổ chức của Denison, được làm tròn không có số dư. Theo Denison và Neal, việc trình bày theo điểm tương ứng để dễ dàng nhận biết, phân loại và so sánh điểm số theo từng thành tố trong tổ chức của mình [16].

Bảng 1: Quy ước quy đổi điểm trung bình sang điểm tương ứng

Giá trị trung bình	Điểm tương ứng	Mức độ văn hóa tổ chức
Từ 4.20 - 5.00	Từ 84 - 100	Mạnh
Từ 3.70 - 4.19	Từ 74 - 83	Chấp nhận được
Dưới 3.69	Dưới 73	Yếu

Bảng 2: Kết quả bốn đặc điểm văn hóa tổ chức theo mô hình của Denison

Biến	Trung bình	Điểm tương ứng	Thứ hạng	Mức độ
Sự tham gia	3.77	75	4	Chấp nhận được
Tính nhất quán	3.92	78	1	Chấp nhận được
Khả năng thích ứng	3.81	76	3	Chấp nhận được
Sứ mệnh	3.91	78	2	Chấp nhận được
Văn hóa tổ chức của Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh	3.86	77		Chấp nhận được

Kết quả từ Bảng 2 cho thấy, bốn đặc điểm văn hóa tổ chức tại Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh được đánh giá theo Mô hình văn hóa tổ chức của Denison với các chỉ số khá đều, đạt mức điểm từ 75 – 78, mức độ Chấp nhận được. Lần lượt với các đặc điểm từ thấp tới cao, thấp nhất là đặc điểm Sự tham gia với 75 điểm tiếp đến Khả năng thích ứng với 76 điểm còn Sứ mệnh và Tính nhất quán cùng đạt ở mức 78 điểm.

Kết quả từ Bảng 3 cho thấy, 12 yếu tố văn hóa tổ chức tại Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh theo mô hình văn hóa tổ chức của Denison được đánh giá lần lượt các yếu tố từ thấp nhất tới cao nhất là Định hướng nhóm được đánh giá thấp nhất với 73 điểm (đứng hạng thứ 12/12), tiếp đến Phát triển năng lực và Đổi mới cùng 75 điểm, Hệ thống mục tiêu được 76 điểm, Tầm nhìn, Tổ chức và học tập, Định hướng vào khách hàng, Hợp tác và hội nhập, Sự đồng thuận cùng đạt 77 điểm và Phân quyền được 78 điểm (đứng hạng thứ 3/12), Giá trị cốt lõi được 81 điểm (đứng hạng thứ 2/12), thứ hạng cao nhất là Định hướng chiến lược với 82 điểm.

Vị trí điểm của 12 yếu tố tổ cho thấy các yếu tố văn hóa tổ chức khá đều, các vị trí gấp khúc không quá cách biệt (xem Hình 2).

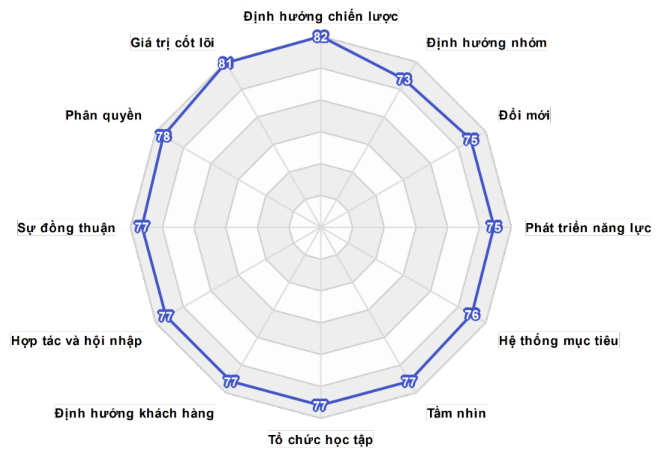
Mức độ và chỉ số các yếu tố văn hóa tổ chức của Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh càng được thể hiện rõ hơn qua mô hình văn hóa tổ chức của Denison (xem Hình 3).

Từ Bảng 3 và Hình 3 cho thấy, cán bộ quản lí, giảng viên tại Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh đánh giá các yếu tố văn hóa tổ chức như sau:

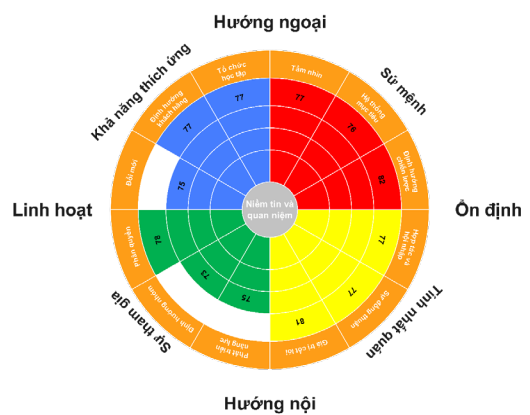
Đặc điểm Tính nhất quán được phủ màu kín ở các

Bảng 3: Kết quả 12 yếu tố văn hóa tổ chức theo mô hình của Denison

Biến	Trung bình	Điểm quy đổi	Mức độ
Phân quyền	3.90	78	Chấp nhận được
Định hướng nhóm	3.65	73	Yếu
Phát triển năng lực	3.76	75	Chấp nhận được
Giá trị cốt lõi	4.07	81	Chấp nhận được
Sự đồng thuận	3.86	77	Chấp nhận được
Hợp tác và hội nhập	3.86	77	Chấp nhận được
Đổi mới	3.76	75	Chấp nhận được
Định hướng vào khách hàng	3.85	77	Chấp nhận được
Tổ chức và học tập	3.83	77	Chấp nhận được
Định hướng chiến lược	4.09	82	Chấp nhận được
Hệ thống mục tiêu	3.81	76	Chấp nhận được
Tầm nhìn	3.85	77	Chấp nhận được



Hình 2: Vị trí các yếu tố văn hóa tổ chức



Hình 3: Văn hóa tổ chức tại Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh

yếu tố với Giá trị cốt lõi được đánh giá 81 điểm, Sự đồng thuận và Hợp tác và hội nhập cùng được đánh giá 77 điểm. Điều này cho thấy, cán bộ quản lý, giảng viên tham gia khảo sát nhận định rằng, với những giá trị cốt lõi rõ ràng và nhất quán thì dễ dàng đạt được sự đồng thuận ngay cả khi gặp những vấn đề khó khăn và giữa các bộ phận sẽ có sự phối hợp với nhau một cách dễ dàng, thuận lợi, nhịp nhàng hơn.

Đặc điểm Sứ mệnh cũng được phủ kín màu ở các yếu tố Định hướng chiến lược đạt 82 điểm (cao nhất trong số 12 yếu tố văn hóa tổ chức), Tầm nhìn được 77 điểm và Hệ thống mục tiêu là 76 điểm. Điều này cho thấy, các cán bộ quản lý và giảng viên tham gia khảo sát có nhận định lãnh đạo của họ có định hướng chiến lược rõ ràng, dẫn dắt mọi người cùng hành động vì mục tiêu chung.

Đặc điểm Khả năng thích ứng với các yếu tố Định hướng vào khách hàng và Tổ chức học tập cùng được 77 điểm và Đổi mới 75 điểm. Kết quả cho thấy, các cán bộ quản lý, giảng viên đánh giá cao khả năng nắm bắt các nhu cầu của người học, các cá nhân, tổ chức sử dụng dịch vụ từ môi trường bên ngoài của Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh nhưng việc đổi mới, cải tiến cách thức làm việc chưa cao.

Đặc điểm Sự tham gia có độ phủ màu ít nhất so với ba đặc điểm ở trên. Trong đó, yếu tố Phân quyền 78 điểm, Phát triển năng lực 75 điểm và Định hướng nhóm 73 điểm (điểm thấp nhất trong 12 yếu tố văn hóa tổ chức). Điều này thể hiện lãnh đạo đã có sự chỉ đạo, điều hành và phân quyền thực hiện nhiệm vụ chuyên môn một cách rõ ràng và hầu hết các cán bộ quản lý, giảng viên đều chủ động tích cực tham gia vào công việc. Tuy nhiên, sự hợp tác giữa các bộ phận khác nhau chưa được quan tâm, khuyến khích và làm việc theo nhóm chưa được sử dụng một cách hiệu quả trong xử lý công việc.

Xét theo đường kẻ ngang, điểm tổng của hai cặp yếu tố Khả năng thích ứng với Sứ mệnh 464 điểm và Sự tham gia với Tính nhất quán 461 điểm cho thấy, văn hóa tổ chức tại Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh có yếu tố hướng ngoại trội hơn hướng nội, chú ý đến yếu tố con người trong tổ chức, sự phối hợp trong nội bộ của hệ thống, cấu trúc và quy trình...

Xét theo đường kẻ dọc, điểm tổng của hai cặp yếu tố Sứ mệnh với Tính nhất quán là 470 điểm và cặp yếu tố Khả năng thích ứng với Sự tham gia là 455 điểm cho thấy, văn hóa tổ chức tại Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh có sự ổn định, hướng vào các vấn đề nội bộ, cách vận hành hơn là tính linh hoạt.

2.3.2. Biện pháp cải thiện văn hóa tổ chức tại Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh

Kết quả nghiên cứu cho thấy, các đặc điểm cấu thành văn hóa tổ chức tại Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh theo Mô hình văn hóa tổ chức của Denison

được đánh giá ở mức độ “Chấp nhận được” với các chỉ số đánh giá khá đều nhau nhưng vẫn còn những khoảng trống để tiếp tục phát triển. Những biện pháp cải thiện văn hóa tổ chức góp phần nâng cao hiệu quả công tác quản lý trong Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh như sau:

Biện pháp 1: Xây dựng các tổ, nhóm làm việc nòng cốt, hiệu quả để gia tăng hiệu suất, hiệu quả làm việc, gắn kết các cá nhân... Hoạt động làm việc theo nhóm đóng vai trò quan trọng trong việc xây dựng và hình thành tổ chức của nhà trường. Nhóm làm việc hiệu quả có thể giảm thiểu số lượng nhân sự và khâu trung gian, tăng tính linh hoạt của tổ chức, giúp tổ chức dễ dàng thích nghi với sự thay đổi của môi trường xung quanh, nắm bắt cơ hội và giảm thiểu rủi ro.

Biện pháp 2: Tăng cường đầu tư, phát triển các kỹ năng, sở trường của cán bộ quản lý và giảng viên. Năng lực cá nhân của đội ngũ cán bộ quản lý và giảng viên được xem là yếu tố quyết định đến năng suất, chất lượng và danh tiếng của trường đại học. Đồng thời, là một lợi thế cạnh tranh quan trọng, có ý nghĩa chiến lược trong phát triển nhà trường. Do đó, các cán bộ quản lý và giảng viên cần được giao quyền để có thể tự thực thi các nhiệm vụ và luôn được đầu tư, phát triển các kỹ năng, sở trường của mình.

Biện pháp 3: Xây dựng môi trường làm việc năng động, sáng tạo, thân thiện, tự do trình bày ý tưởng, sáng kiến, cải tiến mới trong công việc. Trong bối cảnh cạnh tranh gay gắt ngày càng lớn giữa các cơ sở giáo dục đại học trong nước với nhau và yêu cầu hội nhập quốc tế sâu rộng ngày nay, Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh và các trường đại học thành viên cần tạo lập được một môi trường, không gian làm việc năng động, sáng tạo, hiện đại để kích thích sự đổi mới sáng tạo, linh hoạt áp dụng cái mới và cải tiến liên tục từ chương trình đào tạo, phương pháp và hình thức dạy học, điều kiện học tập và nghiên cứu khoa học,... phù hợp với thực tiễn hiện nay.

Biện pháp 4: Lãnh đạo nhà trường và các lãnh đạo phòng cần có giải thích rõ ràng về các mục tiêu sẽ đạt được trong tương lai. Hệ thống các mục tiêu của Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh cũng như các đơn vị thành viên được lãnh đạo Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh và các đơn vị thành viên giải thích rõ ràng, nhất quán và không mơ hồ.

Biện pháp 5: Gia tăng sự đồng thuận giữa các cá nhân, phòng ban, khoa chuyên môn trong việc thực hiện các nhiệm vụ của đơn vị. sự phát triển vững bền của một trường đại học luôn gắn liền với tinh thần đồng thuận và sức mạnh trí tuệ của tập thể. Trong các đơn vị, mọi người luôn nỗ lực tìm các giải pháp để đạt được sự đồng thuận ngay cả khi gặp những vấn đề khó khăn, mâu thuẫn hướng tới giải quyết công việc chất lượng, hiệu quả.

3. Kết luận

Từ kết quả đánh giá văn hóa tổ chức tại Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh theo mô hình văn hóa tổ chức của Denison, cho thấy các đặc điểm cấu thành văn hóa tổ chức được đánh giá đạt ở mức độ “Chấp nhận được” với các chỉ số khá đều nhau. Bên cạnh đó, các yếu tố Phát triển năng lực, Đổi mới và đáng chú ý yếu

tố Định hướng nhóm có mức điểm thấp hơn so với các đặc điểm còn lại. Theo đó, một số biện pháp đã được đề xuất để cải thiện, nâng cao mức độ văn hóa tổ chức không chỉ tại Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh mà còn là nguồn tài liệu tham khảo cho một số trường đại học có những nét văn hóa tổ chức tương đồng.

Tài liệu tham khảo

- [1] Kezar, A. và Eckel, P. (2002), *The effect of institutional culture on change strategies in higher education: Universal principles or culturally responsive concepts?* The Journal of Higher Education, 73(4).
- [2] Đặng Thành Hưng, (2016), *Văn hóa tổ chức và văn hóa nhà trường trong quản lý giáo dục*, Tạp chí Khoa học Giáo dục, 124, tr.10-12.
- [3] Nguyễn Thanh Lí, (2015), *Quản lý văn hóa tổ chức của các đại học ở Việt Nam*, Trường Đại học Giáo dục, Đại học Quốc gia Hà Nội.
- [4] Phạm Thị Quê Minh - Nguyễn Minh Tuấn, (2017), *Các yếu tố văn hóa tổ chức ảnh hưởng đến sự gắn bó của giảng viên trong trường đại học: Nghiên cứu một số trường đại học trực thuộc Bộ Công Thương*, Tạp chí Công thương, số 8.
- [5] Vũ Thị Quỳnh (2016), *Dân chủ hóa - Yếu tố căn bản trong xây dựng văn hóa nhà trường*, Tạp chí Khoa học Giáo dục, 131, tr. 47-49.
- [6] Tierney, (1988), *Organizational Culture in Higher Education: Defining the Essentials*, The Journal of Higher Education, 59(1).
- [7] Stolp - Smith, (1995), *Transforming School Culture: Stories, Symbols, Values & the Leader's Role*, ERIC.
- [8] Cameron - Quinn, (2006), *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on Competing Values Framework*, Josey Bass, San Francisco.
- [9] Cooke, Robert A., Rousseau, Denise M., Lafferty, J. Clayton, (1987), *Thinking and Behavioral Styles: Consistency between Self-Descriptions and Descriptions by Others*, Educational and Psychological Measurement, 47(3), tr. 815-823.
- [10] Goffee, Robert - Jones, Gareth, (1998), *The character of a corporation : how your company's culture can make or break your business*, tr.237-237.
- [11] Recardo, R. - Jolly, J, (1997), *Organizational Culture and Teams*, SAM Advanced Management Journal, 62, tr. 4-7.
- [12] Schein, (2010), *Organizational culture and leadership defined*, Business and management : Organizational culture and leadership.
- [13] Yamane, (1973), *Statistics: An Introductory Analysis*, New York: Harper and Row.
- [14] Hair và cộng sự, (2009), *Multivariate Data Analysis*, 7, Upper Saddle River: Prentice Hall.
- [15] Nunnally, (1978), *Psychometric Theory*, McGraw-Hill, New York.
- [16] Denison - Neal (2000), *Denison organizational culture survey: Facilitator guide*, Denison Consulting.

THE CURRENT STATION AND MEASURES TO IMPROVE ORGANIZATIONAL CULTURE IN UNIVERSITIES: CASE STUDY OF VIETNAM NATIONAL UNIVERSITY HO CHI MINH CITY

Nguyen Viet Hong*¹, Nguyen Loc²

* Corresponding author

¹ Email: nvhong@vnuhcm.edu.vn
University of Social Sciences and Humanities -
Vietnam National University Ho Chi Minh City
10-12 Dinh Tien Hoang street, District 1,
Ho Chi Minh City, Vietnam

² Email: dr.nguyenloc@gmail.com
The Vietnam National Institute of Educational Sciences
101 Tran Hung Dao, Hoan Kiem, Hanoi, Vietnam

ABSTRACT: This study utilizes Denison's Organizational Culture Model (OC) to assess the current state and propose measures to improve OC at the Vietnam National University Ho Chi Minh City (VNU-HCM). The study employs a quantitative method with simple random sampling. Data is collected through online and direct surveys using questionnaires for 466 individuals (including 228 managers and 238 lecturers) from seven member universities of VNU-HCM from 01/11/2022 to 09/11/2022. The collected data is analyzed using SPSS 20 statistical software to evaluate the reliability and validity of the measurement scale, conduct descriptive statistics of the study sample, and assess the current state of OC at VNU-HCM. The research results indicate that OC at VNU-HCM is evaluated at an "acceptable" level. This study provides crucial information about the current state of OC at VNU-HCM and proposes five measures to improve OC not only at VNU-HCM but also as a valuable reference for other universities with similar cultural characteristics.

KEYWORDS: Organizational culture, Denison's Organizational Culture Model, university, VNU-HCM, reputation/improving organizational culture.