

# SỰ GẮN KẾT CỦA NHÂN VIÊN VỚI TỔ CHỨC TRONG TRƯỜNG ĐẠI HỌC Ở VIỆT NAM

TS. Tạ Huy Hùng\*

*Trường đại học đóng vai trò quan trọng trong thúc đẩy phát triển nguồn nhân lực, thực hiện trách nhiệm xã hội để đóng góp cho sự phát triển cộng đồng. Trách nhiệm xã hội trường đại học được thể hiện qua các khía cạnh khác nhau và chịu sự tác động mạnh mẽ của phong cách lãnh đạo phục vụ và tạo ra sự ảnh hưởng tới sự gắn kết của người lao động trong trường đại học. Nghiên cứu này làm rõ mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo phục vụ, trách nhiệm xã hội trường đại học và sự gắn kết của người lao động tại các trường đại học ở Việt Nam. Kết quả nghiên cứu gợi ý những hàm ý và giải pháp để cải thiện sự gắn kết của người lao động trong các trường đại học để cải thiện năng lực cạnh tranh trường đại học trong bối cảnh tự chủ.*

• Từ khóa: trách nhiệm xã hội trường đại học; sự gắn kết người lao động; lãnh đạo phục vụ.

*Universities play a pivotal role in fostering human resource development, conducting research activities, and fulfilling their social responsibilities to contribute to community development. University social responsibility (USR) is manifested through various dimensions and is significantly influenced by servant leadership, which in turn affects the engagement of faculty members and staff within higher education institutions. This study employs a quantitative research method to examine the relationships among servant leadership, university social responsibility, and employee engagement in Vietnamese universities. The findings offer theoretical insights and practical recommendations aimed at enhancing the engagement of faculty and staff, thereby improving the competitive capacity of universities in the context of institutional autonomy.*

• Key words: university social responsibility; employee engagement; servant leadership.

Ngày gửi bài: 18/02/2025

Ngày gửi phản biện: 20/02/2025

Ngày nhận kết quả và sửa phản biện: 22/4/2025

Ngày chấp nhận đăng: 12/5/2025

DOI: <https://doi.org/10.71374/jfar.v25.i288.06>

## 1. Đặt vấn đề

Trường đại học (TĐH) đóng vai trò quan trọng trong thúc đẩy sự phát triển nguồn nhân lực và nghiên cứu khoa học của các quốc gia. Duy trì sự gắn kết của giảng viên và người lao động (NLĐ) là nhiệm vụ quan trọng do TĐH là tổ chức chuyên sâu về tri thức, hiệu suất chủ yếu vào mức độ gắn kết NLĐ (Simmons, 2002). Giảng viên là nguồn lực tạo ra thành tích vượt trội cho TĐH do năng lực chuyên môn và kinh nghiệm của họ (Bowen và Ford, 2002; Shrand và Ronnie, 2019). Lãnh đạo đóng vai trò quan trọng để tạo ra sự

gắn kết giữa NLĐ với tổ chức. Yếu tố quan trọng giúp nâng cao mức năng lượng làm việc của NLĐ chính là phong cách lãnh đạo phục vụ (LĐPV) (De Clercq và cộng sự, 2014). LĐPV chú trọng tới những người dưới quyền, lấy họ làm trung tâm, chú trọng đến sự phát triển cá nhân và nghề nghiệp của họ. Wheeler (2012) cho rằng LĐPV là phong cách phù hợp nhất với các giá trị cốt lõi của tổ chức học thuật. Trong bối cảnh tự chủ, TĐH không chỉ chú trọng tới nguồn lực bên trong mà còn cần chú trọng thực hiện trách nhiệm với cộng đồng thông qua thực hiện trách nhiệm xã hội của trường đại học (University Social Responsibility - USR). Các nghiên cứu trước đây chưa đánh giá được sự tác động giữa LĐPV tới USR trong mối tương quan với sự gắn kết của NLĐ. Nghiên cứu này đánh giá mối quan hệ giữa LĐPV tới USR và sự gắn kết của NLĐ trong các TĐH ở Việt Nam.

## 2. Cơ sở lý thuyết

### 2.1. Định nghĩa

#### 2.1.1. Lãnh đạo phục vụ

LĐPV là phong cách lãnh đạo dựa trên giá trị, được khởi xướng bởi Greenleaf (2002). Barbutto và Wheeler (2006) định nghĩa LĐPV là cách thức lãnh đạo tập trung phát triển đạo đức, tinh thần phục vụ để cải thiện lợi ích chung của tổ chức. Ngoài ra, LĐPV là phong cách lãnh đạo dựa trên nền tảng sự khiêm tốn, thấu cảm và tinh thần phục vụ người khác. LĐPV góp phần xây dựng môi trường làm việc truyền cảm hứng về niềm tin, thúc đẩy sự hợp tác, và khuyến khích tinh thần làm chủ và trách nhiệm trong công việc (Kyambade và cộng sự, 2024)....

#### 2.1.2. Trách nhiệm xã hội của trường đại học

Theo Parsons (2014) USR là cam kết của TĐH trong nhận thức và hành động hướng tới các lợi ích của xã hội thông qua việc cung cấp các dịch vụ chất lượng. USR đo lường mức độ TĐH chú trọng đến trách nhiệm

\* Trường Quốc tế, Đại học Quốc gia Hà Nội; email: hungth@vnui.edu.vn

trong quá trình tác nghiệp, thực hiện nghiêm túc trách nhiệm trong nghiên cứu và sự cam kết đối với các hoạt động cộng đồng (Latif, 2018). USR là phương pháp tiếp cận đạo đức nhằm mang lại sự phát triển xã hội, sinh thái, môi trường, kinh tế, kỹ thuật (Chen và cộng sự, 2015).

**2.1.3. Sự gắn kết của người lao động**

Kahn (1990) định nghĩa sự gắn kết là trạng thái NLĐ huy động toàn bộ năng lực thể chất, cảm xúc và trí tuệ của bản thân vào quá trình thực hiện công việc. Saleem & cộng sự (2000) cho rằng sự gắn kết góp phần tăng cường sự liên kết giữa mục tiêu cá nhân và mục tiêu chung của tổ chức, qua đó giúp ngăn ngừa tình trạng kiệt sức, thái độ tiêu cực và các hành vi phi đạo đức tại nơi làm việc. Với TĐH, sự gắn kết công việc và gắn kết với tổ chức được thể hiện thông qua việc NLĐ sử dụng toàn bộ năng lực thể chất, cảm xúc và trí tuệ của bản thân để tích cực tham gia vào các hoạt động chuyên môn, nghiên cứu và phục vụ cộng đồng.

**2.2. Giả thuyết nghiên cứu**

**2.2.1. Mối quan hệ giữa LDPV và sự gắn kết của NLĐ**

**a. LDPV và trách nhiệm tác nghiệp (TAN) trong các TĐH**

Eva và cộng sự (2019) khẳng định LDPV thúc đẩy các giá trị cốt lõi như đạo đức, minh bạch và trách nhiệm giải trình, từ đó tạo nền tảng cho môi trường vận hành có trách nhiệm và bền vững trong tổ chức, đặc biệt phù hợp với bối cảnh các cơ sở giáo dục đại học. Liden và cộng sự (2015) khẳng định LDPV tạo ra môi trường công bằng, cởi mở, đồng thời xây dựng văn hóa và những nguyên tắc đạo đức nội bộ, trong đó mỗi hành vi của các thành viên trong tổ chức, trong TĐH đều phải gắn với những yêu cầu, nguyên tắc bắt buộc phải tuân thủ trong các hoạt động tác nghiệp để đảm bảo được việc thúc đẩy các giá trị cốt lõi của TĐH.

*Giả thuyết 1a (H1a):* LDPV tác động tích cực thuận chiều tới TAN trong TĐH

**b. LDPV và trách nhiệm nghiên cứu và phát triển trong TĐH**

LDPV tạo ra môi trường làm việc tích cực, thúc đẩy sự phát triển NLĐ từ đó tăng cường hiệu suất nghiên cứu và đổi mới trong các tổ chức giáo dục (Eva và cộng sự (2019). Ngoài ra, Maalouf (2023) khẳng định LDPV hỗ trợ và tạo động lực để cải thiện đổi mới tại các TĐH nhằm thúc đẩy sự sáng tạo và đổi mới trong giảng dạy và nghiên cứu nhằm cung cấp ra những sản phẩm có giá trị và được cộng đồng chấp thuận. Cùng với đó, Do và Huang (2023) chỉ rõ những rào cản đối với việc thực hiện USR và cho rằng LDPV là chìa khóa thúc đẩy văn hóa, trách nhiệm trong các hoạt động nghiên cứu của các cơ sở giáo dục đại học.

*Giả thuyết 1b (H1b):* LDPV tác động tích cực thuận chiều tới NGC trong TĐH

**c. LDPV và trách nhiệm cộng đồng trong các TĐH**

LDPV là phong cách lãnh đạo bắt nguồn từ sự khiêm tốn, lòng thấu cảm và cam kết phục vụ người khác (Eva và cộng sự, 2019). TĐH với sứ mệnh phục vụ cộng đồng, thúc đẩy công bằng xã hội và phát triển con người cần có lãnh đạo với phong cách phục vụ để chia sẻ và lan tỏa giá trị với cộng đồng thông qua các hoạt động thể hiện sự cảm thông, thấu cảm như trao học bổng cho sinh viên có hoàn cảnh khó khăn, các hoạt động công ích và các hoạt động hỗ trợ cộng đồng.

*Giả thuyết 1c (H1c):* LDPV tác động tích cực, thuận chiều tới COD của TĐH.

**2.2.2. Mối quan hệ giữa THNXH trường ĐH và sự gắn kết của NLĐ trong TĐH**

**Mối quan hệ giữa trách nhiệm tác nghiệp (TAN) và sự cam kết của NLĐ**

TAN là thực hiện hoạt động tác nghiệp một cách hiệu quả, công bằng và có trách nhiệm. TAC bao gồm các yếu tố: nâng cao chất lượng giáo dục, cải thiện điều kiện làm việc, phân bổ tài nguyên hợp lý, minh bạch hóa quy trình khiếu nại và công khai các hành vi sai trái (Latif, 2018). TAN giúp NLĐ được tham gia vào quy trình ra quyết định, có cơ hội học hỏi và đóng góp ý kiến tạo điều kiện thuận lợi cho sự gắn kết công việc (Allen Broyles, 2019). Ngoài ra, khi thực hiện đầy đủ TAN như đảm bảo điều kiện làm việc, lắng nghe ý kiến nhân viên, thực hiện quy trình tố cáo sai phạm công bằng, NLĐ thấy được tôn trọng và coi trọng, điều này thúc đẩy sự tận tâm và tự hào nghề nghiệp tạo sự gắn kết. Như vậy, tác giả đề xuất:

*Giả thuyết 2a (H2a):* TAN tác động tích cực tới sự gắn kết về công việc

*Giả thuyết 2b (H2b):* TAN tác động tích cực tới sự gắn kết với tổ chức

**Mối quan hệ giữa trách nhiệm nghiên cứu và phát triển (NGC) tới sự gắn kết của NLĐ**

Lý thuyết trao đổi xã hội giải thích khi tổ chức đầu tư cho hoạt động nghiên cứu và phát triển một cách trách nhiệm theo yêu cầu xã hội sẽ tác động tới NLĐ khiến cho họ có thêm sự gắn kết với tổ chức (Cropanzano và Mitchell, 2005). Ashforth và Mael (1989) phản ánh NLĐ có xu hướng gắn kết hơn khi họ làm việc cho một tổ chức có sứ mệnh xã hội rõ ràng. Trong môi trường giáo dục đại học, khi TĐH thực hiện trách nhiệm nghiên cứu và phát triển phục vụ cộng đồng để tạo ra niềm tự hào của NLĐ với tổ chức. Ngoài ra, González và cộng sự (2020) phản ánh khi TĐH thực hiện trách nhiệm xã hội thông qua nghiên cứu và phát triển có mối tương quan chặt chẽ với mức độ gắn kết của NLĐ. Trên cơ sở đó, tác giả đề xuất:

*Giả thuyết 3a (H3a):* NGC tác động tích cực tới sự gắn kết về công việc

*Giả thuyết 3b (H3b):* NGC tác động tích cực tới sự gắn kết với tổ chức

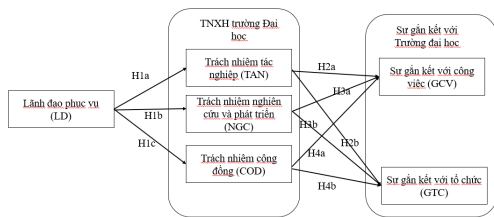
*Mối quan hệ giữa trách nhiệm cộng đồng (COD) và sự cam kết của NLD*

Chatterjee (2021) khẳng định rằng các chương trình phục vụ cộng đồng do TĐH tổ chức giúp NLD cảm thấy công việc của mình có ý nghĩa hơn, đề gia tăng sự cam kết tình cảm với tổ chức. Nguyễn Thị Hương và Trần Văn Nam (2021) phản ánh trách nhiệm cộng đồng của TĐH (như hỗ trợ vùng khó khăn, giáo dục môi trường) làm tăng lòng tự hào và sự gắn kết của giảng viên. Ngoài ra, nghiên cứu của Đào Ngọc Cảnh (2020) làm rõ COD giúp TĐH hình thành văn hóa trách nhiệm, qua đó nâng cao sự sẵn sàng gắn kết của đội ngũ giảng viên và nhân viên.

*Giả thuyết 4a (H4a):* COD tác động tích cực tới sự gắn kết về công việc

*Giả thuyết 4b (H4b):* COD tác động tích cực tới sự gắn kết với tổ chức

Hình 1: Mô hình nghiên cứu



3. Phương pháp nghiên cứu và kết quả nghiên cứu

3.1. Thu thập dữ liệu

Bảng 1. Đặc điểm mẫu khảo sát (N = 343)

Đặc tính	Tiêu chí	Số lượng	Tỉ lệ
Giới tính	Nam	194	56.56%
	Nữ	149	43.44%
Độ tuổi	< 25	5	1.46%
	25-30	24	7.00%
	31-35	49	14.29%
	36-45	164	47.81%
	46-55	89	25.95%
	Trên 55	12	3.50%
Trình độ	Đại học	21	6.12%
	ThS	54	15.74%
	Tiến sỹ	278	81.05%
Kinh nghiệm làm việc	Dưới 5 năm	16	4.66%
	5-10 năm	43	12.54%
	11-15 năm	144	41.98%
	> 15 năm	150	43.73%

Nguồn: Tác giả (2025)

Bảng hỏi được thiết kế vào tháng 8/2024 dựa trên mô hình nghiên cứu, tác giả tiến hành phỏng vấn sơ bộ với 35 mẫu là chuyên gia và nhà quản lý ở các TĐH để điều chỉnh bảng hỏi. Sau đó, tác giả tiến hành khảo sát chính thức từ 10/2024 - 3/2025. Kích thước mẫu cần tối thiểu gấp 5 lần tổng số biến quan sát (BQS), trong nghiên cứu này, số BQS là 43, tổng số phiếu khảo sát phát ra và được thu thập qua đường link online là 400 phiếu và số phiếu thu về có giá trị sử dụng là 353 phiếu

khảo sát. Đối tượng được khảo sát gồm các giảng viên, NLD làm việc tại các 12 TĐH gồm 5 TĐH ở Miền Bắc, 5 TĐH ở Miền Nam và 2 TĐH ở Miền Trung. Trong đó, tác giả thu thập thông tin từ 10 TĐH tham gia bảng xếp hạng phát triển bền vững và 2 TĐH công bố thông tin về tỉ lệ sinh viên có việc làm có tỉ lệ trên 90%.

3.2. Thang đo biến nghiên cứu

Biến nghiên cứuUSR gồm 3 khía cạnh: TAN (8BQS); NGC (5BQS) và COD (6BQS) được kế thừa trong nghiên cứu của Latif (2018). Thang đo Sự gắn kết gồm gắn kết với công việc (8BQS) và gắn kết với tổ chức (6BQS) được kế thừa từ nghiên cứu của Nguyen và Ha (2013) và ĐBPV gồm 7 BQS được kế thừa từ nghiên cứu Aboramadan và cộng sự (2020).

Bảng 2: Tổng hợp thang đo và kết quả đánh giá thang đo

BQS	Hệ số tải	BQS	Hệ số tải	BQS	Hệ số tải
LDPV CA= 0,867; CR= 0,872; AVE = 0,653		TAN. CA= 0, 0,885; CR= 0,913; AVE = 0,636		GVC CA= 0,937; CR= 0,950; AVE = 0,760	
LD1	0.734	TAN 1	0.656	GCV1	0.835
LD 2	0.634	TAN 2	0.782	GCV 2	0.879
LD 3	0.608	TAN 3	0.800	GCV 3	0.872
LD 14	0.839	TAN 4	0.862	GCV 4	0.894
LD 5	0.824	TAN 5	0.782	GCV 5	0.882
LD 6	0.847	TAN 6	0.835	GCV 6	0.868
LD 7	0.791	TAN 7	0.719	GCV 7	0.609
		TAN 8	0.697	GCV 8	0.686
COD CA= 0,917; CR= 0,937; AVE = 0,750		NGC CA= 0,925; CR= 0,943; AVE = 0,769		GTC CA= 0,924; CR= 0,943; AVE = 0,767	
COD1	0.628	NGC1	0.840	GTC1	0.858
COD 2	0.857	NGC 2	0.887	GTC 2	0.879
COD 3	0.849	NGC 3	0.892	GTC 3	0.905
COD 4	0.852	NGC 4	0.898	GTC 4	0.896
COD 5	0.878	NGC 5	0.867	GTC 5	0.838
COD 6	0.894			GTC 6	0.689

Nguồn: Tác giả (2025)

Đánh giá mô hình đo lường

Kết quả về chất lượng biến quan sát

Hệ số tải các biến quan sát cần đạt được là 0,708, trong nghiên cứu này các BQS bị loại bỏ gồm LD2, LD3, COD1, GCV7, GCV8, GTC6, TAN1 và TAN8 do giá trị thấp hơn 0,708.

Độ tin cậy thang đo: Cronbach's Alpha cần đạt giá trị từ 0,7 trở lên và CR cần phải từ 0,7 trở lên với nghiên cứu khẳng định. Bảng 2 phản ánh giá trị Cronbach's Alpha và CR của các thang đo, các chỉ số trên đều đáp ứng được yêu cầu để đảm bảo độ tin cậy thang đo.

Đánh giá các mối quan hệ tác động

Bảng 3: Kết quả hệ số hồi quy của mô hình nghiên cứu

	$\beta$	T Statistics	P Values
COD -> GCV	0.241	4.038	0.000
COD -> GTC	0.211	3.320	0.001
LD -> COD	0.528	10.650	0.000
LD -> NGC	0.648	16.688	0.000
LD -> TAN	0.687	20.325	0.000
NGC -> GCV	0.171	2.293	0.022
NGC -> GTC	0.197	2.326	0.020
TAN -> GCV	0.388	4.876	0.000
TAN -> GTC	0.375	4.959	0.000

Nguồn: Tác giả (2025)

Kết quả nghiên cứu phản ánh giá trị P đều đạt mức nhỏ hơn 0.05 phản ánh các mối quan hệ đều có ý nghĩa thống kê. Trong đó:

GCV là biến phụ thuộc chịu sự tác động của COD, NGC, TAN với hệ số hồi quy chuẩn hóa tương ứng là 0,241; 0,171 và 0,388

GTC là biến phụ thuộc chịu sự tác động của của COD, NGC, TAN với hệ số hồi quy chuẩn hóa là 0,211; 0,171 và 0,375

LD là biến độc lập và tác động tới COD, NGC, TAN với hệ số hồi quy chuẩn hóa là 0,528; 0,648 và 0,687

Giá trị f<sup>2</sup>

Hệ số f<sup>2</sup> cho biết mức độ ảnh hưởng của biến độc lập lên biến phụ thuộc là mạnh hay yếu với các mức như sau:

0,02 ≤ f<sup>2</sup> < 0,15: mức tác động nhỏ, sự tác động giữa COD tới GCV (f<sup>2</sup>=0,07); sự tác động giữa COD tới GCV (f<sup>2</sup>=0,052); sự tác động giữa NGC và GCV (f<sup>2</sup>=0,024), NGC và GTC (f<sup>2</sup>=0,031), TAN tới GCV với f<sup>2</sup>=0,114 và TAN tới GTC với f<sup>2</sup>=0,103

0,15 ≤ f<sup>2</sup> < 0,35: mức tác động trung bình

f<sup>2</sup> ≥ 0,35: mức tác động lớn, sự tác động giữa LD tới COD (f<sup>2</sup>=0,387); LD tới NGC (f<sup>2</sup>= 0,723), LD tới TAN (f<sup>2</sup>= 0,896)

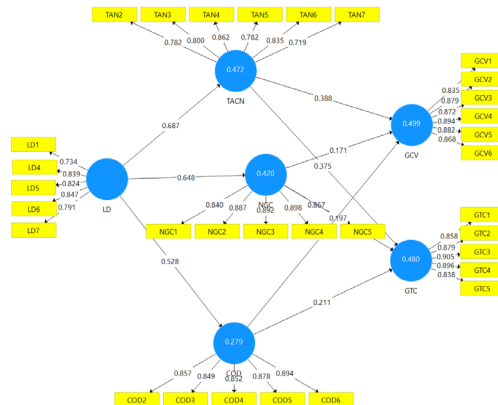
4. Thảo luận

**Thứ nhất**, vai trò củaUSR để nâng cao uy tín và lợi thế cạnh tranh của THĐ trong quá trình thu hút học viên tới học tập và nghiên cứu. USR là cách thức để thu hút thêm đội ngũ giảng viên, NLĐ có trình độ chuyên môn cao, có chất lượng vào làm việc và duy trì đội ngũ nhân lực chất lượng hiện có của nhà trường. Nghiên cứu này chỉ ra cách thức để lãnh đạo nhà trường cải thiện mức độ gắn kết của giảng viên và NLĐ bằng cách các THĐ chú trọng tới thực hiện USR.

**Thứ hai**, vai trò quan trọng của LĐPV tới việc thực thi USR. Nghiên cứu chỉ rõ ba khía cạnh quan trọng của USR gồm TAN, NGC và COD đều đóng vai trò quan trọng trong xây dựng hình ảnh, uy tín của THĐ. Điểm mới trong nghiên cứu chỉ rõ sự tác động giữa LĐPV trực tiếp tác động tới thực thi USR. Kết quả nghiên cứu có sự đồng nhất với nghiên cứu trước đó LĐPV tới trách nhiệm xã hội của lãnh đạo trong cơ sở giáo dục đại học (Kyambade & cộng sự, 2024). Kết quả nghiên cứu này gợi ý lãnh đạo các THĐ cần xây dựng những chính sách quan tâm tới các giá trị cốt lõi như: sự chính trực, bình đẳng và tinh thần nhân văn để tạo dựng văn hóa THĐ nhằm giữ chân NLĐ trong nhà trường.

**Thứ ba**, sự tác động giữa USR với sự gắn kết của NLĐ với THĐ gồm cả gắn kết công việc và gắn kết với tổ chức. Đặc biệt, với giá trị của sự tôn sư, trọng đạo phương Đông, là niềm tự hào là đóng góp, cống hiến công sức cho THĐ khi nhà trường tạo dựng được những giá trị với cộng đồng thông qua thực hiện USR.

Hình 1: Kết quả mô hình nghiên cứu



Nguồn: Tác giả (2025)

**5. Kết luận:** Sự gắn kết của NLĐ trong THĐ đóng vai trò quan trọng trong thúc đẩy sự phát triển bền vững của các THĐ trong bối cảnh tự chủ. Các THĐ ngày càng cần khẳng định vai trò quan trọng trong giảng dạy, nghiên cứu và đóng góp cho sự phát triển của cộng đồng. Khi đó, THĐ cần quan tâm nhiều hơn tới thực hiện USR dưới các khía cạnh khác nhau để tạo dựng hình ảnh, uy tín tới cộng đồng. Để thực hiện được USR, lãnh đạo đóng vai trò quan trọng, LĐPV là cách thức để thúc đẩy thực hiện USR. Nghiên cứu này đã làm rõ sự tác động của LĐPV tới các khía cạnh của USR cũng như sự tác động của USR tới sự gắn kết về công việc và sự gắn kết với nhà trường. Kết quả nghiên cứu mang lại nhiều hàm ý thực để các THĐ thực hiện USR và cải thiện sự gắn kết của giảng viên và NLĐ trong THĐ trong bối cảnh tự chủ giáo dục đại học.

Tài liệu tham khảo:

Đào Ngọc Cảnh. (2020). Trách nhiệm xã hội đại học trong bối cảnh đổi mới giáo dục đại học ở Việt Nam. *Tạp chí Khoa học Giáo dục*, 16(2), 18–26.

Nguyễn Thị Hương & Trần Văn Nam. (2021). Trách nhiệm xã hội đại học và sự gắn kết của giảng viên: Nghiên cứu tại các trường công lập ở Việt Nam. *Tạp chí Khoa học và Công nghệ – Đại học Đà Nẵng*, 19(4), 102–110.

Aboramadan, M., Dahleez, K., & Hamad, M. (2020). Servant leadership and academics' engagement in higher education: Mediation analysis. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 42(6), 617-633.

Aboramadan, M., Dahleez, K., & Hamad, M. H. (2021). Servant leadership and academics outcomes in higher education: the role of job satisfaction. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), 562-584.

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900.

De Clercq, D., Bouckennooghe, D., Raja, U., & Matsyborska, G. (2014). Servant leadership and work engagement: The contingency effects of leader-follower social capital. *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 183-212.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.

Kyambade, M., Mugambwa, J., Nkurunziza, G., Namuddu, R., & Namatovu, A. (2024). Servant leadership style and socially responsible leadership in university context: moderation of promoting sense of community. *International Journal of Educational Management*, 38(3), 660-678.

Latif, K. F. (2018). The development and validation of stakeholder-based scale for measuring university social responsibility (USR). *Social indicators research*, 140(2), 511-547.

Liden, R. C., et al. (2015). Servant leadership: Antecedents, processes, and outcomes. In Day, D. V. (Ed.), *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*.

Liden, R.C., Wayne, S.J., Meuser, J.D., Hu, J., Wu, J., & Liao, C. (2015). Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 254–269. doi:10.1016/j.leaqua.2014.12.002

Shrand, B., & Ronnie, L. (2021). Commitment and identification in the Ivory Tower: Academics' perceptions of organisational support and reputation. *Studies in Higher Education*, 46(2), 285-299.

Simmons, J. (2002). An "expert witness" perspective on performance appraisal in universities and colleges. *Employee relations*, 24(1), 86-100.

Wheeler, D.W. (2012). *Servant Leadership for Higher Education: Principles and Practices*, 2nd ed., Wiley.