BỘ CÔNG THƯƠNG
TRƯỜNG ĐẠI HỌC CÔNG NGHIỆP THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

LÊ THÚY KIỀU

ẢNH HƯỞNG CỦA CÔNG BẰNG TỔ CHỨC ĐẾN SỰ CAM KẾT VÀ HÀNH VI CÔNG DÂN TỔ CHỨC CỦA NHÂN VIÊN, VAI TRÒ TRUNG GIAN CỦA TRAO ĐỔI LÃNH ĐẠO – NHÂN VIÊN VÀ VAI TRÒ ĐIỀU TIẾT CỦA LÒNG TỰ TRỌNG DỰA TRÊN TỔ CHỨC: NGHIÊN CỨU CÁC DOANH NGHIỆP DU LỊCH TẠI ĐỒNG BẰNG SÔNG CỬU LONG

Chuyên ngành: **Quản trị kinh doanh**
Mã chuyên ngành: **9340101**

TÓM TẮT LUẬN ÁN TIẾN SĨ

THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH, NĂM 2026

BỘ CÔNG THƯƠNG
TRƯỜNG ĐẠI HỌC CÔNG NGHIỆP THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

LÊ THÚY KIỀU

ẢNH HƯỞNG CỦA CÔNG BẰNG TỔ CHỨC ĐẾN SỰ CAM KẾT VÀ HÀNH VI CÔNG DÂN TỔ CHỨC CỦA NHÂN VIÊN, VAI TRÒ TRUNG GIAN CỦA TRAO ĐỔI LÃNH ĐẠO – NHÂN VIÊN VÀ VAI TRÒ ĐIỀU TIẾT CỦA LÒNG TỰ TRỌNG DỰA TRÊN TỔ CHỨC: NGHIÊN CỨU CÁC DOANH NGHIỆP DU LỊCH TẠI ĐỒNG BẰNG SÔNG CỬU LONG

Chuyên ngành: **Quản trị kinh doanh**
Mã chuyên ngành: **9340101**

TÓM TẮT LUẬN ÁN TIẾN SĨ

CHƯƠNG 1 TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU

1.1 Bối cảnh vấn đề nghiên cứu

1.1.1 Bối cảnh thực tiễn

Ngành du lịch Việt Nam phục hồi mạnh sau COVID-19, với lượng khách quốc tế tăng từ 3,4 triệu năm 2022 lên 17,5 triệu năm 2024 và gần 9,2 triệu trong 5 tháng đầu năm 2025 (Tổng cục Du lịch Việt Nam, 2025). Tại ĐBSCL, du lịch cũng tăng trưởng nhanh với hơn 45 triệu lượt khách và 45.700 tỷ đồng năm 2023, tăng lên hơn 52 triệu lượt và 62.239 tỷ đồng năm 2024 (Hiệp hội Du lịch ĐBSCL, 2024). Tuy nhiên, nguồn nhân lực chưa ổn định: tỷ lệ nghỉ việc tăng từ 18% lên gần 27% (Tổng cục Du lịch, 2023), chỉ 64,7% lao động qua đào tạo và tỷ lệ lao động có bằng cấp chỉ 26,5% (Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch, 2024; Thanh Liêm, 2024). Năng suất lao động thấp hơn 15–20% và mức độ gắn bó chỉ đạt 3,1/5 (Viện Nghiên cứu Phát triển Du lịch, 2022), làm suy giảm chất lượng dịch vụ (VietnamTourism, 2024).

Trong bối cảnh đó, cảm nhận công bằng tổ chức và chất lượng trao đổi lãnh đạo – nhân viên đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy cam kết và hành vi công dân tổ chức (Aryee và cộng sự, 2015; Swalhi và cộng sự, 2017), trong khi lòng tự trọng dựa trên tổ chức có thể điều tiết các mối quan hệ này (Bowling và cộng sự, 2010; Pierce và cộng sự, 1989). Trong bối cảnh đặc thù của ĐBSCL, nơi hoạt động dịch vụ phụ thuộc nhiều vào tương tác trực tiếp giữa nhân viên và khách hàng, sự gắn bó và hành vi tích cực của nhân viên càng trở nên then chốt đối với chất lượng dịch vụ. Đồng thời, đặc điểm văn hóa "trọng tình" của vùng cũng làm nổi bật vai trò của mối quan hệ lãnh đạo – nhân viên trong việc hình thành thái độ và hành vi làm việc. Do đó, nghiên cứu các mối quan hệ này trong doanh nghiệp du lịch ĐBSCL là cần thiết, góp phần cung cấp cơ sở cho các hàm ý quản trị nguồn nhân lực (Cropanzano & Mitchell, 2005; Meyer & Allen, 1991).

1.1.2 Bối cảnh lý thuyết

Trong thập niên gần đây, cả nghiên cứu quốc tế và trong nước đều khẳng định công bằng tổ chức là yếu tố nền tảng ảnh hưởng đến thái độ và hành

vi của người lao động, đặc biệt là cam kết tổ chức và hành vi công dân tổ chức. Đối với bối cảnh ngoài nước, nhiều nghiên cứu đã phân tích tổng hợp và cho rằng công bằng tổ chức có tác động tích cực đến sự hài lòng, cam kết và hành vi công dân tổ chức của nhân viên (Organ & Ryan, 1995; Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt et al., 2001; Podsakoff et al., 2000). Các kết quả này củng cố vai trò của công bằng tổ chức trong việc giải thích hành vi nhân viên dưới góc độ lý thuyết trao đổi xã hội.

Bên cạnh đó, khía cạnh khác cho rằng các nghiên cứu quan trọng tập trung làm rõ cơ chế trung gian của trao đổi lãnh đạo – nhân viên, xem đây là kênh chuyển hóa cảm nhận công bằng thành các thái độ và hành vi tích cực như hành vi công dân tổ chức, hiệu suất làm việc, hành vi lên tiếng và giảm kháng cự của nhân viên (Ishak & Alam, 2009; Shan et al., 2015; Zeb et al., 2019; Assefa et al., 2024; Su et al., 2024). Tuy nhiên, các bằng chứng thực nghiệm về vai trò trung gian của trao đổi lãnh đạo – nhân viên đối với cam kết tổ chức vẫn chưa đầy đủ và còn phân tán, làm hạn chế khả năng lý giải trọn vẹn cơ chế tâm lý mà thông qua đó công bằng tổ chức củng cố mối quan hệ gắn bó giữa nhân viên và tổ chức (Ionescu & Iliescu, 2021).

Song song đó, lòng tự trọng dựa trên tổ chức ngày càng được xem là một yếu tố điều tiết tâm lý quan trọng, phản ánh sự khác biệt trong cách nhân viên phản ứng trước các yếu tố thuộc về tổ chức. Một số nghiên cứu cho thấy biến này có mối liên hệ chặt chẽ với sự hài lòng, cam kết tổ chức và hành vi công dân tổ chức (Bowling và cộng sự, 2010). Tuy nhiên, các nghiên cứu kiểm định trực tiếp vai trò điều tiết của lòng tự trọng dựa trên tổ chức trong mối quan hệ giữa công bằng tổ chức và hành vi công dân tổ chức hoặc cam kết tổ chức còn rất hạn chế và chưa nhất quán (Minibas-Poussard và cộng sự, 2017; Tsai & Chang, 2012).

Đối với bối cảnh trong nước, giai đoạn 2018–2025 ghi nhận nhiều nghiên cứu khẳng định tác động cùng chiều của công bằng tổ chức đến cam kết tổ chức và hành vi công dân tổ chức trong các lĩnh vực dịch vụ, ngân hàng, giáo dục và công nghệ thông tin (Lê Thị Thu Mai & Đỗ Thị Thanh Bình, 2018; Trần Thị Thu Hương & Trần Thị Thu Thủy, 2020; Phạm Thị

Bích Ngọc et al., 2021; Vũ Thị Hương Giang et al., 2025). Một số công trình bước đầu xem xét vai trò trung gian của trao đổi lãnh đạo – nhân viên hoặc các biến liên quan như gắn kết công việc, song kết quả chưa thống nhất và chưa làm rõ đầy đủ cơ chế trung gian này trong mối quan hệ giữa công bằng tổ chức và hành vi công dân tổ chức (Nguyễn Nhật Tân, 2021; Phạm Thị Bích Ngọc et al., 2024). Đồng thời, dù cách tiếp cận công bằng tổ chức theo hướng đa chiều đã được đề cập, các nghiên cứu trong nước chủ yếu phân tích riêng lẻ từng thành phần và hầu như chưa khai thác vai trò điều tiết của lòng tự trọng dựa trên tổ chức. Điều này phản ánh hạn chế chung khi các mô hình nghiên cứu còn thiên về quan hệ tuyến tính và chưa chú trọng đến các cơ chế tâm lý cá nhân trong bối cảnh tổ chức Việt Nam.

Từ tổng quan trên có thể thấy, cả trong và ngoài nước vẫn tồn tại khoảng trống nghiên cứu trong việc tích hợp đồng thời công bằng tổ chức, trao đổi lãnh đạo – nhân viên và lòng tự trọng dựa trên tổ chức để giải thích cam kết tổ chức và hành vi công dân tổ chức của nhân viên. Khoảng trống này càng trở nên rõ nét trong các ngành dịch vụ đặc thù và các bối cảnh văn hóa cụ thể, đặt ra yêu cầu cần thiết cho những nghiên cứu tiếp theo nhằm hoàn thiện cơ sở lý thuyết và cung cấp hàm ý quản trị phù hợp với thực tiễn.

1.1.3 Khoảng trống nghiên cứu

Thứ nhất, mặc dù lý thuyết trao đổi xã hội xem trao đổi lãnh đạo – nhân viên là cơ chế chuyển hóa cảm nhận công bằng thành cam kết tổ chức và hành vi công dân tổ chức, song các minh chứng thực nghiệm vẫn còn rất hạn chế. Đến nay, chỉ có AlHammadi và Abu Elanain (2024) xác nhận vai trò trung gian này trong mối quan hệ giữa công bằng tổ chức và hành vi công dân tổ chức ở bối cảnh quốc tế, trong khi Nguyễn Nhật Tân (2021) không tìm thấy vai trò trung gian tương tự trong ngành thương mại – dịch vụ tại Việt Nam. Đặc biệt, chưa có nghiên cứu nào kiểm định vai trò trung gian của trao đổi lãnh đạo – nhân viên đối với cam kết tổ chức, cũng như tái kiểm định cơ chế này trong ngành du lịch, nhất là tại

khu vực ĐBSCL – nơi mối quan hệ cấp trên – cấp dưới mang đậm yếu tố văn hóa.

Thứ hai, mặc dù lý thuyết cho rằng lòng tự trọng dựa trên tổ chức có thể đóng vai trò điều tiết mối quan hệ giữa công bằng tổ chức với cam kết tổ chức và hành vi công dân tổ chức, nhưng bằng chứng thực nghiệm về cơ chế này gần như chưa có. Trên bình diện quốc tế, chỉ Minibas-Poussard và cộng sự (2017) ghi nhận vai trò điều tiết của lòng tự trọng dựa trên tổ chức đối với công bằng thủ tục và cam kết tổ chức, trong khi chưa có nghiên cứu nào xem xét biến này đối với công bằng tổ chức tổng quát. Tại Việt Nam, các nghiên cứu về lòng tự trọng dựa trên tổ chức còn rất hạn chế, đặc biệt trong bối cảnh doanh nghiệp du lịch – nơi cơ hội ghi nhận và gắn bó lâu dài còn thấp (Nguyễn Quốc Tuấn & Trần Hồng Minh, 2020).

Thứ ba, các nghiên cứu trước đây chủ yếu tiếp cận rời rạc từng mối quan hệ giữa công bằng tổ chức, trao đổi lãnh đạo – nhân viên, lòng tự trọng dựa trên tổ chức, cam kết và hành vi công dân tổ chức. Việc thiếu một mô hình tích hợp khiến cơ chế công bằng tổ chức được chuyển hóa thành cam kết và hành vi công dân tổ chức thông qua kênh trao đổi lãnh đạo – nhân viên, đồng thời chịu sự điều tiết của lòng tự trọng dựa trên tổ chức, vẫn chưa được làm rõ. Khoảng trống này đặt ra nhu cầu phát triển một mô hình nghiên cứu tích hợp, kiểm định đồng thời vai trò của công bằng tổ chức, trao đổi lãnh đạo – nhân viên và lòng tự trọng dựa trên tổ chức nhằm làm sáng tỏ cơ chế hình thành cam kết và hành vi công dân tổ chức, qua đó làm cơ sở khoa học cho việc đề xuất các hàm ý quản trị có liên quan nhằm nâng cao hiệu quả quản trị nhân sự trong các doanh nghiệp du lịch tại ĐBSCL.

1.2 Mục tiêu nghiên cứu và câu hỏi nghiên cứu

1.2.1 Mục tiêu nghiên cứu chung

Mục tiêu nghiên cứu tổng quát của luận án là nghiên cứu ảnh hưởng của công bằng tổ chức đến sự cam kết tổ chức và hành vi công dân tổ chức của nhân viên trong các doanh nghiệp du lịch tại ĐBSCL, đồng thời xem xét vai trò trung gian của trao đổi giữa lãnh đạo - nhân viên, cũng như vai

trò điều tiết của lòng tự trọng dựa trên tổ chức. Trên cơ sở kết quả nghiên cứu, các hàm ý quản trị được đề xuất nhằm cung cấp những tư liệu thực tiễn quan trọng giúp các nhà quản trị trong các doanh nghiệp du lịch ĐBSCL có thể xây dựng những chính sách công bằng và những chiến lược nhân sự phù hợp nhằm tăng cường hơn nữa mức độ cam kết, thúc đẩy những hành vi tích cực của nhân viên trong tổ chức – đây là yếu tố quan trọng góp phần cải thiện hiệu quả hoạt động, tăng khả năng thích ứng và củng cố môi trường làm việc tích cực trong doanh nghiệp.

1.2.2 Mục tiêu nghiên cứu cụ thể

Để thực hiện mục tiêu tổng quát, luận án được thiết kế nhằm đạt được các mục tiêu cụ thể:

Mục tiêu 1: Đánh giá ảnh hưởng của công bằng tổ chức đến sự cam kết và hành vi công dân tổ chức của nhân viên trong các doanh nghiệp du lịch tại ĐBSCL.

Mục tiêu 2: Kiểm định vai trò trung gian của trao đổi lãnh đạo – nhân viên trong mối quan hệ giữa công bằng tổ chức với cam kết tổ chức và hành vi công dân tổ chức.

Mục tiêu 3: Kiểm định vai trò điều tiết của lòng tự trọng dựa trên tổ chức trong mối quan hệ giữa công bằng tổ chức với cam kết tổ chức và hành vi công dân tổ chức.

Mục tiêu 4: Kiểm định mô hình nghiên cứu tổng hợp nhằm làm rõ các mối quan hệ trực tiếp, gián tiếp và điều tiết giữa các biến số lý thuyết, đồng thời đánh giá mức độ giải thích của mô hình đối với cam kết tổ chức và hành vi công dân tổ chức.

Mục tiêu 5: Đề xuất các hàm ý quản trị thực tiễn giúp các nhà quản trị trong doanh nghiệp du lịch tại khu vực ĐBSCL có thể thiết kế và triển khai chính sách công bằng, cải thiện chất lượng quan hệ lãnh đạo – nhân viên, và gia tăng hiệu quả quản trị nguồn nhân lực thông qua việc phát triển cam kết tổ chức và hành vi công dân tích cực của nhân viên.

1.2.3 Câu hỏi nghiên cứu

Nhằm hiện thực hóa các mục tiêu nghiên cứu đã đề xuất, luận án này tập trung vào việc giải quyết các câu hỏi nghiên cứu trọng yếu sau đây:

Câu hỏi nghiên cứu 1: Công bằng tổ chức ảnh hưởng như thế nào đến cam kết tổ chức và hành vi công dân tổ chức?
Câu hỏi nghiên cứu 2: Trao đổi lãnh đạo – nhân viên có đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa công bằng tổ chức với cam kết tổ chức và hành vi công dân tổ chức hay không?
Câu hỏi nghiên cứu 3: Lòng tự trọng dựa trên tổ chức có điều tiết mối quan hệ giữa công bằng tổ chức với cam kết tổ chức và hành vi công dân tổ chức không?
Câu hỏi nghiên cứu 4: Mô hình nghiên cứu tổng hợp có xác lập được các quan hệ trực tiếp, gián tiếp và điều tiết giữa các biến số lý thuyết, đồng thời đạt mức giải thích và dự báo thỏa đáng đối với cam kết tổ chức và hành vi công dân tổ chức trong bối cảnh doanh nghiệp du lịch ĐBSCL không?
Câu hỏi nghiên cứu 5: Những hàm ý quản trị nào có thể được đề xuất nhằm giúp các nhà quản trị tại các doanh nghiệp du lịch khu vực ĐBSCL xây dựng chính sách công bằng, cải thiện quan hệ lãnh đạo – nhân viên và nâng cao hiệu quả quản trị nhân sự?

1.3 Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

1.3.1 Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của luận án là: Công bằng tổ chức, trao đổi lãnh đạo – nhân viên, cam kết tổ chức, hành vi công dân tổ chức, lòng tự trọng dựa trên tổ chức và ảnh hưởng của công bằng tổ chức đến sự cam kết và hành vi công dân tổ chức của nhân viên, vai trò trung gian của trao đổi lãnh đạo–nhân viên và vai trò điều tiết của lòng tự trọng dựa trên tổ chức: nghiên cứu các doanh nghiệp du lịch tại ĐBSCL.

1.3.2 Đối tượng khảo sát

Đối tượng khảo sát định tính: các giảng viên có chuyên môn về nhân sự tại trường đại học, các chuyên gia bao gồm: giám đốc, phó giám đốc, quản lý và nhân viên đang làm việc tại các doanh nghiệp du lịch tại ĐBSCL.
Đối tượng khảo sát định lượng: nhân viên đang làm việc tại các doanh nghiệp du lịch tại ĐBSCL.

1.3.3 Phạm vi nghiên cứu

Phạm vi về không gian: Luận án được thực hiện trong bối cảnh các doanh nghiệp du lịch tại khu vực Đồng bằng sông Cửu Long (ĐBSCL). Dữ liệu sơ cấp được thu thập tại các địa phương gồm Cần Thơ, Vĩnh Long, Đồng Tháp, Cà Mau và An Giang. Việc lựa chọn các địa phương này nhằm đảm bảo tính đại diện cho đặc điểm hoạt động du lịch trong khu vực. Nghiên cứu không giới hạn theo loại hình doanh nghiệp nhằm phản ánh đầy đủ các mối quan hệ tổ chức trong ngành du lịch địa phương.

Phạm vi về thời gian:

- Dữ liệu thứ cấp: được lấy trong giai đoạn 2019 - 2024 dựa trên niên giám của Tổng Cục thống kê, Cục thống kê các tỉnh ĐBSCL, Sở kế hoạch và Đầu tư các tỉnh, Sở văn hóa thông tin các tỉnh.
- Dữ liệu sơ cấp: được thu thập trực tiếp thông qua quá trình điều tra ban đầu vào năm 2023-2024 và điều tra toàn bộ vào năm 2025.

1.4 Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu này sử dụng phương pháp nghiên cứu kết hợp bao gồm phương pháp nghiên cứu định tính và phương pháp nghiên cứu định lượng.

1.5. Các đóng góp của luận án

1.5.1 Đóng góp về khoa học

Thứ nhất, luận án góp phần mở rộng và làm sâu sắc cơ sở lý thuyết về công bằng tổ chức, cam kết tổ chức và hành vi công dân tổ chức thông qua việc kiểm định các mối quan hệ này trong ngành du lịch – một lĩnh vực dịch vụ có yêu cầu cao về hành vi tự nguyện của nhân viên. Việc nghiên cứu trong bối cảnh ĐBSCL, với những đặc thù văn hóa – kinh tế riêng, giúp mở rộng phạm vi ứng dụng của các lý thuyết hành vi tổ chức vào bối cảnh vùng miền và ngành nghề chưa được nghiên cứu sâu.

Thứ hai, nghiên cứu làm rõ vai trò trung gian của trao đổi lãnh đạo – nhân viên trong mối quan hệ giữa công bằng tổ chức với cam kết tổ chức và hành vi công dân tổ chức. Việc tích hợp biến này vào mô hình không chỉ

bổ sung bằng chứng thực nghiệm cho lý thuyết trao đổi xã hội và lý thuyết trao đổi lãnh đạo – nhân viên, mà còn góp phần lý giải sâu hơn cơ chế tác động của yếu tố lãnh đạo đến hành vi nhân viên trong bối cảnh ngành du lịch Việt Nam.

Thứ ba, luận án bổ sung cho lý thuyết nhận dạng xã hội thông qua việc kiểm định vai trò điều tiết của lòng tự trọng dựa trên tổ chức trong mối quan hệ giữa công bằng tổ chức với cam kết tổ chức và hành vi công dân tổ chức. Cách tiếp cận này giúp làm rõ các cơ chế tâm lý – tổ chức điều chỉnh phản ứng của nhân viên trước sự công bằng, đồng thời mở rộng phạm vi ứng dụng của khái niệm lòng tự trọng dựa trên tổ chức trong lĩnh vực dịch vụ.

Thứ tư, nghiên cứu đề xuất và kiểm định một mô hình lý thuyết tổng hợp, tích hợp công bằng tổ chức, trao đổi lãnh đạo – nhân viên và lòng tự trọng dựa trên tổ chức nhằm giải thích toàn diện cam kết tổ chức và hành vi công dân tổ chức. Việc áp dụng phương pháp phân tích mô hình hiện đại góp phần nâng cao chất lượng nghiên cứu hành vi tổ chức, đặc biệt trong các ngành dịch vụ có tính đặc thù như du lịch.

1.5.2 Đóng góp về thực tiễn

Thứ nhất, kết quả nghiên cứu cung cấp cơ sở thực tiễn cho các nhà quản lý du lịch tại ĐBSCL trong việc xây dựng chính sách quản trị nhân sự hiệu quả, đặc biệt là tạo dựng môi trường làm việc công bằng nhằm nâng cao cam kết tổ chức và khuyến khích hành vi tích cực, tự nguyện của nhân viên. Qua đó, doanh nghiệp có thể cải thiện chất lượng nguồn nhân lực, tăng cường sự gắn bó và giảm thiểu tình trạng nghỉ việc, đồng thời điều chỉnh các chính sách phù hợp với đặc thù văn hóa – xã hội địa phương.

Thứ hai, việc làm rõ vai trò trung gian của mối quan hệ lãnh đạo – nhân viên giúp nhà quản lý nhận diện tầm quan trọng của việc xây dựng quan hệ lãnh đạo tích cực trong môi trường công bằng. Kết quả nghiên cứu là cơ sở để thiết kế các chiến lược quản trị nhằm nâng cao cam kết và thúc đẩy hành vi tích cực của nhân viên trong ngành du lịch – nơi chất lượng dịch vụ phụ thuộc lớn vào sự tương tác và gắn kết nội bộ.

Thứ ba, việc xác định vai trò điều tiết của lòng tự trọng dựa trên tổ chức giúp nhà quản lý chú trọng hơn đến việc nâng cao cảm nhận giá trị bản thân của nhân viên thông qua các chính sách ghi nhận, hỗ trợ tâm lý và phát triển nghề nghiệp. Điều này góp phần tăng cường tác động của công bằng tổ chức đến cam kết và hành vi tích cực của nhân viên, qua đó nâng cao chất lượng dịch vụ và tính bền vững của doanh nghiệp du lịch.

Thứ tư, mô hình nghiên cứu tổng hợp cung cấp một khung tham chiếu quản trị giúp các doanh nghiệp du lịch hiểu và điều phối hiệu quả các yếu tố tâm lý – tổ chức ảnh hưởng đến hành vi và sự gắn kết của nhân viên. Việc áp dụng phương pháp phân tích hiện đại hỗ trợ doanh nghiệp đánh giá chính xác tác động của từng yếu tố, từ đó xây dựng chính sách nhân sự phù hợp với đặc thù ngành và nâng cao hiệu quả hoạt động một cách bền vững.

1.6 Kết cấu đề tài

Đề tài này bao gồm 5 chương:

Chương 1: Tổng quan đề tài

Chương 2: Cơ sở lý luận

Chương 3: Phương pháp nghiên cứu

Chương 4: Kết quả nghiên cứu

Chương 5: Kết luận và hàm ý quản trị

CHƯƠNG 2 CƠ SỞ LÝ LUẬN

2.1 Giới thiệu chương 2

Chương 2 trình bày bốn lý thuyết nền tảng gồm: công bằng, trao đổi xã hội, trao đổi lãnh đạo – nhân viên và nhận dạng xã hội; đồng thời xác định năm khái niệm nghiên cứu là công bằng tổ chức, trao đổi lãnh đạo – nhân viên, cam kết tổ chức, hành vi công dân tổ chức và lòng tự trọng dựa trên tổ chức. Trên cơ sở đó, mô hình nghiên cứu và các giả thuyết được đề xuất.

2.2 Khái niệm liên quan

Công bằng tổ chức; Trao đổi lãnh đạo – nhân viên; Cam kết tổ chức; Hành vi công dân tổ chức và Lòng tự trọng dựa trên tổ chức.

2.3 Lý thuyết liên quan

Trong nghiên cứu này, một số lý thuyết liên quan đã được áp dụng để làm cơ sở đề xuất mô hình nghiên cứu, bao gồm Lý thuyết thuyết công bằng và sự phát triển của lý thuyết công bằng tổ chức của Adams (1963); Lý thuyết trao đổi xã hội và Lý thuyết trao đổi lãnh đạo – nhân viên; Lý thuyết nhận dạng xã hội và sự phát triển của lý thuyết nhận dạng tổ chức của Tajfel và Turner (1979).

2.4 Lược khảo các nghiên cứu có liên quan

Các bằng chứng quốc tế chứng minh rằng công bằng tổ chức là nền tảng vững chắc cho việc hình thành các phản ứng và hành vi mang tính tích cực của nhân viên. Các tổng quan và phân tích tổng hợp kinh điển đã ghi nhận mối tương quan ổn định giữa công bằng tổ chức với cam kết tổ chức và hành vi công dân tổ chức, đồng thời nhấn mạnh vai trò nổi bật của công bằng thủ tục và công bằng tương tác. Song song đó, các tổng quan định lượng về trao đổi lãnh đạo – nhân viên khẳng định vai trò của cơ chế quan hệ này trong việc truyền dẫn ảnh hưởng từ các yếu tố thuộc về tổ chứ đến kết quả công việc, đồng thời chỉ ra sự khác biệt theo bối cảnh văn hóa - một khía cạnh đặc biệt quan trọng khi so sánh các ngành dịch vụ tại Châu Á. Bên cạnh đó, lòng tự trọng dựa trên tổ chức được khẳng định có mối tương quan đáng kể với sự hài lòng công việc, cam kết tổ chức và hành vi công dân tổ chức, qua đó thường được khai thác như một biến điều tiết hoặc trung gian trong những mô hình nghiên cứu được đề xuất trong thời gian gần đây. Tuy nhiên, phần lớn các nghiên cứu hiện tại vẫn dựa trên thiết kế cắt ngang, dữ liệu đơn nguồn và tập trung vào từng tuyến tác động riêng lẻ, dẫn đến hạn chế trong việc khái quát hóa kết quả cho những bối cảnh dịch vụ đặc thù, chẳng hạn như ngành du lịch. Trên cơ sở đó, tác giả tổng hợp và phân tích (1) Tác động trực tiếp của công bằng tổ chức (OJ) đến cam kết tổ chức và hành vi công dân tổ chức; (2) cơ chế trung gian của trao đổi lãnh đạo – nhân viên; và (3) vai trò điều tiết của lòng tự trọng dựa trên tổ chức nhằm hệ thống hóa bằng chứng, đối chiếu bối cảnh, phương pháp và kết quả nghiên cứu, đồng thời chỉ ra khoảng trống còn bỏ ngỏ, đặc biệt là nhu cầu kiểm định một mô hình tích hợp trong ngành du lịch tại khu vực ĐBSCL.

2.5 Các giả thuyết và mô hình nghiên cứu đề xuất

Từ những sơ lược về tình hình nghiên cứu liên quan trong và ngoài nước, đồng thời kết hợp với các lý thuyết liên quan, tác giả đề xuất 10 giả thuyết như sau:

H1: Công bằng tổ chức có tác động cùng chiều đến cam kết tổ chức

H2: Công bằng tổ chức có tác động cùng chiều đến trao đổi lãnh đạo – nhân viên

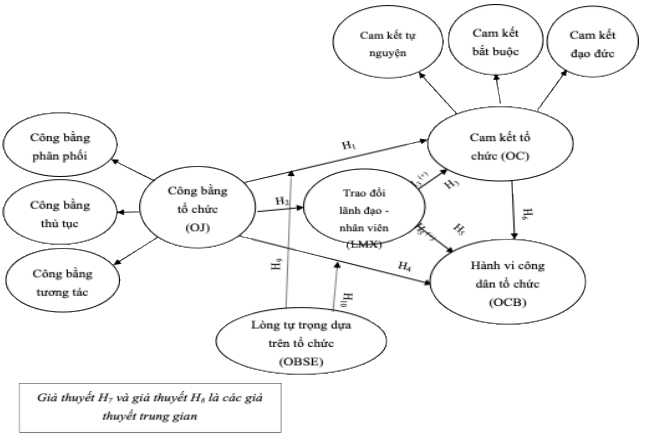
H3: Trao đổi lãnh đạo – nhân viên có tác động cùng chiều đến cam kết tổ chức

H4: Công bằng tổ chức có tác động cùng chiều đến hành vi công dân tổ chức

H5: Trao đổi lãnh đạo – nhân viên có tác động cùng chiều đến hành vi công dân tổ chức

H6: Cam kết của nhân viên với tổ chức có tác động cùng chiều đến hành vi công dân tổ chức

H7: Công bằng tổ chức có tác động cùng chiều đến cam kết tổ chức thông qua trung gian trao đổi lãnh đạo - nhân viên



Hình 2.1 Mô hình nghiên cứu đề xuất

H8: Công bằng tổ chức có tác động cùng chiều đến hành vi công dân tổ chức thông qua trung gian trao đổi lãnh đạo - nhân viên

H9: Lòng tự trọng dựa trên tổ chức có tác động điều tiết đến mối quan hệ giữa công bằng tổ chức và cam kết tổ chức

H10: Lòng tự trọng dựa trên tổ chức có tác động điều tiết đến mối quan hệ giữa công bằng tổ chức và hành vi công dân tổ chức

CHƯƠNG 3 PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

3.1 Quy trình nghiên cứu

Luận án được triển khai qua hai giai đoạn chính: giai đoạn thứ nhất là nghiên cứu sơ bộ, bao gồm phương pháp định tính và định lượng sơ bộ; giai đoạn thứ hai là nghiên cứu chính thức, được thực hiện bằng phương pháp định lượng.

3.2 Nghiên cứu định tính

3.2.1 Quy trình nghiên cứu định tính

Mô hình lý thuyết và các thang đo ban đầu được xây dựng chủ yếu dựa trên cơ sở tổng quan lý thuyết và các nghiên cứu trước đây. Tuy nhiên, phần lớn các thang đo này được phát triển trong bối cảnh quốc tế, nơi có sự khác biệt đáng kể về văn hóa, trình độ phát triển kinh tế và môi trường kinh doanh, nên có thể chưa hoàn toàn phù hợp với điều kiện tại Việt Nam (Nguyễn Đình Thọ, 2014). Theo Nguyễn Văn Thắng (2017), khi áp dụng một mô hình lý thuyết trong bối cảnh nghiên cứu khác so với bối cảnh gốc, nhà nghiên cứu cần xem xét và đánh giá lại mức độ phù hợp của mô hình và thang đo để đảm bảo tính chính xác và khả năng diễn giải của kết quả. Do đó, nhằm khám phá, đánh giá và điều chỉnh mô hình lý thuyết cũng như các thang đo của các khái niệm nghiên cứu cho phù hợp với bối cảnh thực tiễn tại Việt Nam, nghiên cứu tiến hành giai đoạn định tính thông qua phương pháp phỏng vấn chuyên gia trong lĩnh vực liên quan.

3.2.2 Phương pháp thu thập dữ liệu định tính

Nghiên cứu định tính được tiến hành dựa trên cả dữ liệu thứ cấp và dữ liệu sơ cấp. Dữ liệu thứ cấp bao gồm các thông tin, tài liệu khoa học trong và ngoài nước được khai thác từ sách, tạp chí và các nguồn học thuật khác nhằm xây dựng nền tảng lý thuyết cho nghiên cứu, phát triển mô hình nghiên cứu và phát triển thang đo. Dựa trên kết quả phân tích dữ liệu thứ cấp, nghiên cứu tiếp tục thu thập dữ liệu sơ cấp bằng phương pháp phỏng vấn chuyên gia và thảo luận nhóm. Kết quả phân tích dữ liệu sơ cấp giúp

hoàn thiện mô hình nghiên cứu cũng như tinh chỉnh hệ thống thang đo, đảm bảo tính phù hợp về mặt lý luận và thực tiễn.

3.2.3 Phương pháp nghiên cứu định tính

Trong chương 2, luận án đã sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính để xây dựng cơ sở lý luận, đề xuất mô hình nghiên cứu và hình thành 10 giả thuyết, bao gồm các giả thuyết ảnh hưởng trực tiếp, gián tiếp và điều tiết. Các giả thuyết được xây dựng xoay quanh các yếu tố: công bằng tổ chức, trao đổi lãnh đạo - nhân viên, cam kết tổ chức, hành vi công dân tổ chức và lòng tự trọng dựa trên tổ chức. Ở chương 3 này, mô hình nghiên cứu cùng với các thang đo sử dụng tiếp tục được hoàn thiện thông qua phỏng vấn chuyên sâu và thảo luận nhóm tập trung.

3.2.4 Nghiên cứu định tính hoàn thiện mô hình

Tác giả đã thực hiện phỏng vấn chuyên gia và thảo luận nhóm thông qua dàn bài phỏng vấn nhằm nhằm định hướng công tác thu thập dữ liệu, giúp luận án khai thác đầy đủ các dữ liệu cần thiết nhằm thực hiện việc hoàn thiện mô hình nghiên cứu. Kết quả phỏng vấn chuyên gia và thảo luận nhóm cho thấy mô hình nghiên cứu đề xuất nhận được sự nhất trí cao với 05 yếu tố thông qua 10 giả thuyết.

3.2.5 Nghiên cứu định tính xây dựng và hoàn thiện thang đo

Tác giả đã thực hiện nghiên cứu định tính xây dựng thang đo thông qua kế thừa và điều chỉnh thang đo từ những nghiên cứu liên quan trước đây để phù hợp với vấn đề nghiên cứu, bối cảnh nghiên cứu. Các thang đo được kế thừa và hiệu chỉnh từ các nghiên cứu, cụ thể như sau: Thang đo công bằng tổ chức kế thừa từ nghiên cứu của Colquitt (2001); Thang đo trao đổi lãnh đạo – nhân viên kế thừa từ nghiên cứu của Liden và Maslyn (1998); Thang đo cam kết tổ chức kế thừa từ nghiên cứu của Allen và Meyer (1996); Thang đo hành vi công dân tổ chức (OCB) trong nghiên cứu được kế thừa và điều chỉnh từ các công trình của Organ (1988) và Podsakoff và cộng sự (1990, 2000); Podsakoff và cộng sự (1990, 2000); và Thang đo lòng tự trọng dựa trên tổ chức chức kế thừa từ nghiên cứu của Pierce và cộng sự, (1989).

Sau đó, tác giả tiến hành nghiên cứu định tính hoàn thiện thang đo thông qua phỏng vấn chuyên gia và thảo luận nhóm với dàn bài phỏng vấn nhằm thu thập ý kiến. Kết quả cho thấy tất cả chuyên gia và nhóm đáp viên đều đồng ý với nội dung các thang đo. Tuy nhiên, các chuyên gia và các nhóm đáp viên đã cho rằng nội dung của các câu hỏi trong thang đo cần điều chỉnh lại câu, từ hoặc có thể bổ sung thêm một số từ để câu hỏi rõ nghĩa, đáp viên không nhầm lẫn trong quá trình trả lời và phù hợp với bối cảnh nghiên cứu, đặc biệt là những câu hỏi và dạng phủ định nên chuyển đổi thành dạng câu hỏi khẳng định.

3.3 Nghiên cứu định lượng

3.3.1 Phương pháp thu thập dữ liệu

Để thu thập dữ liệu, luận án sử dụng khảo sát trực tuyến thông qua email và các nền tảng mạng xã hội như Facebook và Zalo, với sự hỗ trợ của Microsoft Forms. Bảng hỏi được gửi đến các nhân viên đang làm việc tại các doanh nghiệp du lịch ở ĐBSCL sau khi họ đồng ý tham gia. Tác giả chủ động liên hệ, giới thiệu ngắn gọn mục đích nghiên cứu và đề nghị người tham gia dành khoảng 5–10 phút để hoàn thành bảng hỏi; sau đó đường dẫn khảo sát được gửi qua mạng xã hội hoặc email phù hợp với điều kiện liên hệ của từng đối tượng.

3.3.2 Phương pháp chọn mẫu

Do hạn chế về thời gian và khả năng tiếp cận, luận án sử dụng phương pháp chọn mẫu phi xác suất, cụ thể là chọn mẫu thuận tiện có kiểm soát phân bổ. Tác giả tiếp cận nhân viên đang làm việc chính thức tại các doanh nghiệp du lịch ở nhiều tỉnh, thành thuộc ĐBSCL, đại diện cho các loại hình như lữ hành, lưu trú và dịch vụ liên quan, nhằm tăng tính đa dạng của mẫu.

Tuy nhiên, do không phải là chọn mẫu xác suất, phương pháp này chưa đảm bảo tính đại diện đầy đủ cho toàn bộ lực lượng lao động ngành du lịch ĐBSCL; các biện pháp kiểm soát phân bổ chỉ giúp hạn chế sai lệch mẫu. Vì vậy, kết quả nghiên cứu cần được khái quát hóa một cách thận trọng.

3.3.3 Phương pháp phân tích dữ liệu

Đối với nghiên cứu định lượng sơ bộ, luận án tiến hành khảo sát với cỡ mẫu gồm n = 90 nhân viên làm việc tại các doanh nghiệp du lịch ĐBSCL, dữ liệu được thu thập bằng công cụ bảng câu hỏi khảo sát trực tuyến và các phương pháp xử lý và tiêu chí đánh giá thông qua chỉ số Cronbach's alpha đạt độ tin cậy khi giá trị của biến quan sát bất kỳ thuộc thang đo thoả hai điều kiện sau đây: Hệ số tương quan biến – tổng (Corrected Item – Total Correlation) ≥ 0,3 và Hệ số Cronbach's Alpha ≥ 0,6; và Phân tích nhân tố khám phá EFA đạt khi KMO thuộc khoảng (0,5; 1); Sig < 0,05, Hệ số tải nhân tố > 0,5 và Phương sai trích lũy kế > 50% (Nunnally và Bernstein, 1994).

Đối với nghiên cứu định lượng chính thức, Thống kê mô tả; Kiểm định độ tin cậy bằng hệ số Cronbach's Alpha và hệ số độ tin cậy tổng hợp – Composite Reliability (CR); Hệ số tải ngoài; Kiểm định giá trị hội tụ; Kiểm định giá trị phân biệt; Đánh giá mô hình cấu trúc tuyến tính – SEM; Kiểm định vai trò trung gian và Kiểm định vai trò điều tiết.

CHƯƠNG 4 KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

4.1 Thống kê mô tả

4.1.1 Đặc điểm mẫu nghiên cứu chính thức

Mẫu nghiên cứu chính thức (trình bày tại Bảng 4.1) bao gồm 425 nhân viên đang làm việc tại các doanh nghiệp du lịch ĐBSCL. Mẫu được mô tả theo một số đặc điểm nhân khẩu học cơ bản như giới tính, độ tuổi, trình độ học vấn và thâm niên công tác nhằm phác họa bức tranh tổng quan về đối tượng khảo sát, đồng thời hỗ trợ việc diễn giải các kết quả định lượng ở các phần tiếp theo.

Bảng 4.1 Đặc điểm mẫu nghiên cứu

Đặc điểm mẫu	Phân loại	Tần suất	(%)
Giới tính	Nam	220	51,76
	Nữ	205	48,24
Trình độ học vấn	Dưới đại học	175	41,18
	Đại học	210	49,41
	Trên đại học	40	9,41
Kinh nghiệm làm việc	< 3 năm	140	32,94
	3 - 5 năm	160	37,65
	trên 7 năm	125	29,41
Độ tuổi	Dưới 24 tuổi	120	28,24
	24 – 30 tuổi	140	32,94
	30 – 34 tuổi	80	18,82
	Trên 34 tuổi	85	20
Tổng cộng		425	100

4.1.2 Thống kê mô tả các biến nghiên cứu

Để đánh giá mức độ cảm nhận chung của nhân viên đối với công bằng tổ chức (OJ), trao đổi lãnh đạo-nhân viên (LMX), lòng tự trọng dựa trên tổ chức (OBSE), cam kết tổ chức (OC) và hành vi công dân tổ chức (OCB), luận án trình bày mức trung bình (Mean) bao gồm cả các biến độc lập lẫn biến phụ thuộc với giá trị từ 2,207 đến 3,946.

4.3 Đánh giá mô hình đo lường các khái niệm bậc một

Các kết quả trong nội dung này được phân tích với mô hình cấu trúc bậc một bao gồm công bằng phân phối, công bằng thủ tục, công bằng tương tác, thiện cảm, trung thành, đóng góp, tôn trọng năng lực chuyên môn, cam kết tự nguyện, cam kết bắt buộc, cam kết đạo đức, hành vi công dân tổ chức và lòng tự trọng dựa trên tổ chức thông qua Phân tích hệ số tải ngoài – Outer loadings; Kiểm định độ tin cậy thang đo; Kiểm định tính hội tụ thang đo và Kiểm định tính phân biệt thang đo. Kết quả cho thấy tất cả biến quan sát đều thoả điều kiện của các kiểm định để tiếp tục thực hiện phân tích mô hình đo lường bậc hai.

4.4 Mô hình hóa và đánh giá khái niệm bậc hai

Trong mô hình nghiên cứu, một số khái niệm có cấu trúc đa hướng, được hình thành từ nhiều khía cạnh thành phần khác nhau. Cụ thể, Công bằng tổ chức (OJ) được cấu thành từ ba thành phần: công bằng phân phối (DI),

công bằng thủ tục (PR) và công bằng tương tác (IN). Cam kết tổ chức bao gồm ba dạng cam kết: tự nguyện (AC), bắt buộc (CC) và đạo đức (NC). Trao đổi lãnh đạo – nhân viên được hình thành từ bốn khía cạnh: thiện cảm (AF), trung thành (LO), đóng góp (CO) và tôn trọng năng lực chuyên môn (PRO). Các khái niệm này được xem là khái niệm bậc hai vì chúng được đo gián tiếp thông qua các khái niệm bậc. Do đó, cần có cách mô hình hóa phù hợp để phân tích trong PLS-SEM (Hair và cộng sự, 2017; Sarstedt và cộng sự, 2019). Mô hình đánh đánh giá bậc 2 bao gồm: Phân tích hệ số tải ngoài – Outer loadings; Kiểm định độ tin cậy thang đo; Kiểm định tính hội tụ thang đo; Kiểm định tính phân biệt thang đo; Đánh giá mức độ phù hợp tổng thể của mô hình Đánh giá mô hình cấu trúc tuyến tính SEM bậc hai. Kết quả cho thấy tất cả biến quan sát đều thoả điều kiện và 09/10 giả thuyết được chấp nhận.

4.5 Thảo luận kết quả

Dựa trên kết quả phân tích PLS-SEM, luận án đã làm rõ các tác động trực tiếp, gián tiếp (trung gian) và điều tiết giữa công bằng tổ chức (OJ), trao đổi lãnh đạo – nhân viên (LMX), cam kết tổ chức (OC), hành vi công dân tổ chức (OCB) và lòng tự trọng dựa trên tổ chức (OBSE) trong bối cảnh doanh nghiệp du lịch tại ĐBSCL. Về các tác động trực tiếp, công bằng tổ chức (OJ) có ảnh hưởng tích cực đến cam kết tổ chức (OC), trao đổi lãnh đạo – nhân viên (LMX) và hành vi công dân tổ chức (OCB), tuy nhiên mức độ tác động không đồng đều. Cụ thể, tác động của OJ đến OC và OCB chỉ ở mức nhỏ đến trung bình, phản ánh đặc điểm cam kết của nhân viên trong ngành du lịch ĐBSCL chủ yếu mang tính bắt buộc hơn là tự nguyện, đồng thời sự thiếu đồng đều giữa các khía cạnh công bằng (đặc biệt là công bằng phân phối và thủ tục) làm hạn chế khả năng chuyển hóa công bằng thành hành vi tự nguyện. Kết quả này nhìn chung phù hợp với các tổng quan và nghiên cứu trước (Colquitt et al., 2001; Cohen-Charash & Spector, 2001), nhưng thấp hơn một số nghiên cứu trong nước ghi nhận tác động mạnh hơn, cho thấy ảnh hưởng của công bằng tổ chức phụ thuộc đáng kể vào bối cảnh ngành nghề và điều kiện làm việc cụ thể.

Ngược lại, công bằng tổ chức (OJ) có tác động tương đối mạnh đến trao đổi lãnh đạo – nhân viên (LMX), và LMX tiếp tục thể hiện vai trò nổi bật khi có ảnh hưởng mạnh đến hành vi công dân tổ chức (OCB) và ảnh hưởng nhỏ đến trung bình đối với cam kết tổ chức (OC). Điều này khẳng định trong bối cảnh du lịch ĐBSCL – nơi hoạt động dịch vụ dựa nhiều vào sự phối hợp, tin cậy và hỗ trợ trực tiếp từ lãnh đạo – chất lượng quan hệ lãnh đạo – nhân viên là yếu tố then chốt thúc đẩy các hành vi vượt ngoài vai trò chính thức. Các kết quả này nhất quán với nhiều nghiên cứu quốc tế và trong nước (Ilies et al., 2007; Hasyim & Palupiningdyah, 2021; Nguyễn Nhật Tân, 2021), đồng thời cho thấy LMX có vai trò nổi trội hơn so với công bằng tổ chức trong việc trực tiếp khơi gợi OCB.

Về các tác động gián tiếp, luận án xác nhận trao đổi lãnh đạo – nhân viên (LMX) đóng vai trò trung gian có ý nghĩa trong mối quan hệ giữa công bằng tổ chức (OJ) với cả cam kết tổ chức (OC) và hành vi công dân tổ chức (OCB). Kết quả này cho thấy công bằng tổ chức không chỉ tác động trực tiếp, mà còn được chuyển hóa thông qua chất lượng quan hệ lãnh đạo – nhân viên, phù hợp với lý thuyết công bằng tổ chức và lý thuyết trao đổi xã hội. Phát hiện này tương đồng với các nghiên cứu gần đây như AlHammadi và Abu Elanain (2024), Su et al. (2024), nhưng khác với Nguyễn Nhật Tân (2021), qua đó nhấn mạnh vai trò của bối cảnh ngành du lịch và đặc thù quan hệ cấp trên – cấp dưới tại ĐBSCL trong việc làm nổi bật cơ chế trung gian của LMX.

Cuối cùng, về tác động điều tiết, kết quả cho thấy lòng tự trọng dựa trên tổ chức (OBSE) chỉ điều tiết có ý nghĩa mối quan hệ giữa công bằng tổ chức (OJ) và hành vi công dân tổ chức (OCB), trong khi không điều tiết mối quan hệ giữa OJ và cam kết tổ chức (OC). Phát hiện này mở rộng các nghiên cứu trước khi lần đầu kiểm định vai trò điều tiết của OBSE trong mối quan hệ OJ – OCB ở bối cảnh doanh nghiệp du lịch, đồng thời cho thấy hành vi tự nguyện của nhân viên nhạy cảm hơn với yếu tố tâm lý cá nhân so với cam kết tổ chức mang tính nghĩa vụ. Việc OBSE không điều tiết mối quan hệ OJ – OC, trái với một số nghiên cứu trước (Minibas-Poussard et al., 2017; Wiesenfeld et al., 2007), có thể được lý giải bởi

cách tiếp cận công bằng tổ chức ở cấp độ tổng hợp và đặc điểm cam kết chủ yếu mang tính bắt buộc trong ngành du lịch ĐBSCL. Tổng thể, các kết quả cho thấy cơ chế tác động của công bằng tổ chức đến thái độ và hành vi của nhân viên mang tính đa tầng, phụ thuộc mạnh vào vai trò trung gian của LMX và điều kiện tâm lý cá nhân như OBSE trong bối cảnh cụ thể.

CHƯƠNG 5 KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ

5.1 Kết luận

Luận án đề xuất mô hình lý thuyết làm rõ mối quan hệ giữa công bằng tổ chức (OJ), trao đổi lãnh đạo – nhân viên (LMX), cam kết tổ chức (OC), hành vi công dân tổ chức (OCB) và lòng tự trọng dựa trên tổ chức (OBSE), đồng thời sử dụng phương pháp nghiên cứu hỗn hợp để kiểm định mô hình. Qua giai đoạn định tính và định lượng sơ bộ, bộ thang đo được hoàn thiện với 52 biến quan sát đạt độ tin cậy.

Dữ liệu từ 425 nhân viên tại các doanh nghiệp du lịch ở ĐBSCL được phân tích bằng PLS-SEM. Kết quả cho thấy OJ tác động trực tiếp và gián tiếp đến OC và OCB; trong đó, LMX đóng vai trò trung gian có ý nghĩa thống kê giữa OJ với cả OC và OCB, cho thấy tác động của công bằng tổ chức được truyền dẫn thông qua chất lượng quan hệ lãnh đạo – nhân viên. Bên cạnh đó, OBSE điều tiết có ý nghĩa mối quan hệ giữa OJ và OCB, nhưng không điều tiết mối quan hệ giữa OJ và OC, cho thấy hành vi công dân tổ chức nhạy cảm hơn với yếu tố tâm lý cá nhân.

Kiểm định tổng thể cho thấy mô hình đạt độ phù hợp và năng lực giải thích tốt (R^2 trung bình–cao, $Q^2 > 0$, SRMR < 0,08). Trên cơ sở đó, luận án hoàn thành các mục tiêu nghiên cứu và làm nền tảng đề xuất các hàm ý quản trị nhằm nâng cao hiệu quả quản trị nhân sự trong các doanh nghiệp du lịch tại ĐBSCL.

5.2 Đóng góp mới của nghiên cứu

Luận án mang lại một số đóng góp mới về mặt khoa học và thực tiễn thông qua việc phát hiện các mối quan hệ mới, cải tiến thang đo và mở rộng bối cảnh nghiên cứu trong ngành du lịch tại ĐBSCL.

Thứ nhất, nghiên cứu lần đầu tiên kiểm định vai trò trung gian của trao đổi lãnh đạo – nhân viên (LMX) trong mối quan hệ giữa công bằng tổ chức (OJ) và cam kết tổ chức (OC), đồng thời xác nhận vai trò điều tiết của lòng tự trọng dựa trên tổ chức (OBSE) trong mối quan hệ giữa OJ và hành vi công dân tổ chức (OCB). Các phát hiện này làm rõ cơ chế tác động và điều kiện ảnh hưởng của công bằng tổ chức, qua đó bổ sung cho các lý thuyết công bằng, trao đổi xã hội, trao đổi lãnh đạo – nhân viên và nhận dạng xã hội.

Thứ hai, luận án điều chỉnh và bổ sung một số biến quan sát nhằm nâng cao giá trị nội dung và tính phù hợp bối cảnh của thang đo, đặc biệt trong môi trường dịch vụ du lịch, góp phần hoàn thiện cấu trúc đo lường cho các nghiên cứu tiếp theo.

Thứ ba, việc triển khai nghiên cứu trong bối cảnh doanh nghiệp du lịch tại ĐBSCL cung cấp bằng chứng thực nghiệm mới về vai trò của yếu tố văn hóa vùng miền trong việc hình thành cảm nhận công bằng, quan hệ lãnh đạo – nhân viên và các kết quả hành vi của nhân viên, qua đó mở rộng phạm vi ứng dụng của các lý thuyết nền.

5.3 Hàm ý quản trị

5.3.1. Hàm ý quản trị đối với Công bằng tổ chức

Kết quả nghiên cứu cho thấy công bằng tổ chức (OJ) tác động tích cực đến cam kết tổ chức và hành vi công dân tổ chức, trong đó các khía cạnh phân phối và thủ tục còn hạn chế. Do đó, các doanh nghiệp du lịch tại ĐBSCL cần cải thiện công bằng tổ chức một cách hệ thống.

Về công bằng phân phối, doanh nghiệp cần xây dựng hệ thống lương – thưởng gắn với hiệu quả công việc, bảo đảm thu nhập phản ánh đúng nỗ lực và mức độ đóng góp của nhân viên. Hệ thống đánh giá cần minh bạch, thống nhất và có cơ chế phản hồi, khiếu nại rõ ràng. Đồng thời, cần liên kết chặt chẽ giữa thành tích cá nhân với kết quả chung của tổ chức và thường xuyên rà soát, điều chỉnh chính sách đãi ngộ để bảo đảm tính công bằng và cạnh tranh.

Về công bằng thủ tục, doanh nghiệp cần hoàn thiện quy trình ra quyết định theo hướng minh bạch, nhất quán và có sự tham gia của nhân viên.

Các quyết định cần dựa trên thông tin đầy đủ, xem xét toàn diện tác động đến các bên liên quan, bảo đảm cơ chế phản hồi và kháng nghị, đồng thời được thực thi nhất quán nhằm củng cố niềm tin của người lao động.

Về công bằng tương tác, doanh nghiệp cần xây dựng môi trường làm việc tôn trọng, hỗ trợ và minh bạch. Lãnh đạo cần duy trì cách ứng xử chuẩn mực, truyền đạt thông tin rõ ràng, kịp thời và quan tâm đến nhu cầu của nhân viên, qua đó tăng cường sự tin cậy và gắn kết trong tổ chức.

5.3.2. Hàm ý quản trị đối với Trao đổi lãnh đạo – nhân viên

Kết quả nghiên cứu khẳng định LMX không chỉ tác động trực tiếp đến cam kết và hành vi công dân tổ chức mà còn đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa công bằng tổ chức và các kết quả này. Do đó, nâng cao chất lượng LMX là yêu cầu quản trị quan trọng đối với các doanh nghiệp du lịch tại ĐBSCL.

Cụ thể, lãnh đạo cần nâng cao năng lực chuyên môn và uy tín thông qua đào tạo và huấn luyện kỹ năng lãnh đạo; xây dựng niềm tin bằng cách bảo vệ và ghi nhận sự cống hiến của nhân viên; khuyến khích tinh thần đóng góp thông qua giao việc có tính thách thức và hệ thống khen thưởng phù hợp; đồng thời duy trì môi trường làm việc thân thiện, tôn trọng và hợp tác nhằm tăng cường sự gắn kết và động lực làm việc.

5.3.3. Hàm ý quản trị đối với Lòng tự trọng dựa trên tổ chức

Kết quả nghiên cứu cho thấy OBSE điều tiết mối quan hệ giữa công bằng tổ chức và hành vi công dân tổ chức, nhưng không điều tiết mối quan hệ giữa công bằng tổ chức và cam kết tổ chức. Điều này cho thấy OBSE có tác động chọn lọc và cần được khai thác đúng hướng.

Theo đó, các doanh nghiệp du lịch tại ĐBSCL cần chú trọng ghi nhận và đề cao vai trò của nhân viên thông qua khen thưởng, trao quyền và công nhận đóng góp; tạo điều kiện phát triển năng lực và bản lĩnh nghề nghiệp bằng đào tạo và giao nhiệm vụ thách thức; đồng thời xây dựng môi trường làm việc tôn trọng, công bằng và minh bạch, với cơ chế phản hồi hai chiều và phong cách lãnh đạo hỗ trợ. Những giải pháp này giúp nâng cao OBSE, từ đó thúc đẩy các hành vi tích cực vượt ngoài yêu cầu chính thức của nhân viên.

5.4. Những hạn chế và định hướng nghiên cứu tiếp theo

5.4.1. Những hạn chế của nghiên cứu

Thứ nhất, thiết kế cắt ngang chưa cho phép khẳng định quan hệ nhân quả một chiều giữa các biến (OJ → LMX → OC/OCB), và không loại trừ khả năng tồn tại tác động ngược hoặc quan hệ hai chiều.

Thứ hai, mô hình chưa bao quát đầy đủ các biến kiểm soát và yếu tố bối cảnh (nhân khẩu học, văn hóa tổ chức, phong cách lãnh đạo…), nên khả năng giải thích còn hạn chế (R^2 = 0,213 với LMX; 0,347 với OC).

Thứ ba, mẫu nghiên cứu thiên về lao động trẻ (61% dưới 30 tuổi, gần 80% dưới 35 tuổi), do đó kết quả chủ yếu phản ánh đặc điểm của nhóm này và cần thận trọng khi khái quát.

Thứ tư, việc sử dụng chọn mẫu thuận tiện, chưa kiểm soát biến địa phương và chưa phân tích theo loại hình doanh nghiệp làm giảm tính đại diện và khả năng so sánh giữa các nhóm.

Thứ năm, một số biến quan sát trong thang đo LMX (đặc biệt thành phần "trung thành") có thể gây hiểu chưa rõ, ảnh hưởng đến độ tinh khiết nội dung của thang đo.

Thứ sáu, kết quả nghiên cứu được thiết lập trong bối cảnh ĐBSCL, do đó cần được tái kiểm định ở các khu vực và ngành khác để đánh giá khả năng khái quát hóa.

5.4.2. Định hướng nghiên cứu tiếp theo

Thứ nhất, áp dụng thiết kế nghiên cứu theo thời gian (longitudinal) hoặc nghiên cứu can thiệp để kiểm tra chiều tác động và sự thay đổi giữa các biến.

Thứ hai, bổ sung các biến kiểm soát (nhân khẩu học) và các yếu tố bối cảnh (văn hóa tổ chức, phong cách lãnh đạo, đặc thù công việc, chính sách đãi ngộ) vào mô hình.

Thứ ba, cải thiện phương pháp chọn mẫu theo hướng xác suất, tăng tính đại diện và thực hiện phân tích đa nhóm theo loại hình doanh nghiệp.

Thứ tư, hoàn thiện thang đo LMX (đặc biệt thành phần "trung thành") và xem xét thu thập dữ liệu đa nguồn (lãnh đạo – nhân viên).

Thứ năm, tái kiểm định mô hình trong các bối cảnh địa lý và ngành nghề khác để đánh giá khả năng khái quát hóa kết quả.

DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU ĐÃ CÔNG BỐ VÀ NGHIỆM THU

1. Le Thuy Kieu, Nguyen Thanh Long, Tran Nha Ghi (2026), The impact of organizational justice on organizational commitment and organizational citizenship behavior through leader-member exchange: The moderating role of organization based self-esteem, *Humanities and Social Sciences Letters, 14(1),* 431-447. https://doi.org/ 10.18488/73.v14i1.4731 (Tạp chí Scopus - Q3)
2. Le Thuy Kieu, Tran Nha Ghi (2025). Organizational Justice, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior: The Moderating Role of Organization-Based Self-Esteem. *Journal of Organizational Behavior Research, 10*(2), 196-210. https://doi.org/10.51847/1MfgWE1aur (Tạp chí Scopus - Q4)
3. Le Thuy Kieu (2023), Impact of organizational justice on the leader-member exchange relationship: The case study of tourism enterprises in the Mekong River Delta. *Quality-Access to Success*, *24(194)*, 393-402. https://doi.org/10.47750/QAS/24.194.44 (Tạp chí Scopus – Q4)
4. Nguyen Thanh Long, Phan Hong Hai, Tran Dang Khoa, Pham Ngoc Kim Khanh, Le Thuy Kieu, Luu Xuan Danh (2023). Impacts of destination social responsibility on destination image and tourist revisit intention: An empirical study at tourism destinations in the Mekong delta, Vietnam. *International Journal of Applied Economics, Finance and Accounting, 17(2)*, 325-336. https://doi.org/10.33094/ijaefa.v17i2.1167 (Tạp chí Scopus – Q4)
5. Lê Thúy Kiều (2015), Ảnh hưởng của một số thành tố văn hóa tổ chức đến sự cam kết của nhân viên với tổ chức, nghiên cứu trường hợp các doanh nghiệp tại TP.HCM, Tạp chí Đại học Công Nghiệp, ISSN 1859-3712, Vol. 3 (20), trang 112-126
6. Lê Thị Thu Ngân, Lê Thúy Kiều (2023), Tác động của công bằng tổ chức đến hiệu suất làm việc của nhân viên: nghiên cứu trường hợp

các doanh nghiệp tại Thành phố Hồ Chí Minh, Kỷ yếu hội nghị Khoa học trẻ lần thứ 5 năm 2023 (YSC 2023), trang 69-82

7. Phạm Thị Mỹ Trinh, Lê Thúy Kiều (2023), Tác động công bằng tổ chức đến ý định rời bỏ doanh nghiệp - nghiên cứu trường hợp nhân viên văn phòng tại Thành Phố Hồ Chí Minh, Kỷ yếu hội nghị Khoa học trẻ lần thứ 5 năm 2023 (YSC 2023), trang 424-435