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

NGÀNH: QUẢN TRỊ KINH DOANH
MÃ NGÀNH: 9340101

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

Ngành: Quản trị kinh doanh
Mã số ngành: 9340101

Chủ tịch: PGS.TS. Phạm Xuân Giang
Phản biện 1: PGS.TS. Phan Tấn Lực
Phản biện 2: PGS.TS. Nguyễn Văn Tiến
Phản biện 3: PGS.TS. Bùi Huy Khôi
Ủy viên: PGS.TS. Nguyễn Viết Bằng
Ủy viên: PGS.TS. Nguyễn Thanh Lâm
Thư ký: TS. Nguyễn Hà Thạch

NGƯỜI HƯỚNG DẪN:

1. TS. Đàm Trí Cường
2. PGS.TS. Trần Nha Ghi

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan rằng luận án này là kết quả nghiên cứu do chính tôi thực hiện dưới sự hướng dẫn của người hướng dẫn khoa học. Toàn bộ nội dung trong luận án là trung thực, không sao chép hoặc vi phạm bản quyền dưới bất kỳ hình thức nào. Những nội dung tham khảo từ các tài liệu, công trình nghiên cứu trước đều được trích dẫn đầy đủ, chính xác và ghi nguồn rõ ràng trong danh mục tài liệu tham khảo. Tôi hoàn toàn chịu trách nhiệm về tính trung thực và khoa học của luận án này.

Tác giả luận án

Lê Thúy Kiều

TÓM TẮT LUẬN ÁN TIẾN SĨ

Luận án nghiên cứu ảnh hưởng của Công bằng tổ chức (OJ) đến sự Cam kết tổ chức (OC) và Hành vi công dân tổ chức (OCB) của nhân viên, đồng thời xem xét vai trò trung gian của Trao đổi lãnh đạo – nhân viên (LMX) và vai trò điều tiết của Lòng tự trọng dựa trên tổ chức (OBSE) trong các doanh nghiệp du lịch tại Đồng bằng sông Cửu Long (ĐBSCL). Mô hình nghiên cứu được xây dựng trên nền tảng các lý thuyết công bằng, trao đổi xã hội (SET), trao đổi lãnh đạo – nhân viên (LMX), nhận dạng xã hội. Luận án kết hợp nghiên cứu định tính để hoàn thiện thang đo và nghiên cứu định lượng với 425 bảng hỏi hợp lệ, dữ liệu định lượng được phân tích bằng PLS-SEM để kiểm định mô hình đo lường và mô hình cấu trúc. Kết quả cho thấy công bằng tổ chức (OJ) có tác động tích cực và có ý nghĩa thống kê đến cam kết tổ chức (OC) và hành vi công dân tổ chức (OCB); trao đổi lãnh đạo – nhân viên (LMX) giữ vai trò trung gian quan trọng trong mối quan hệ giữa công bằng tổ chức (OJ) với cam kết tổ chức (OC) và hành vi công dân tổ chức (OCB); lòng tự trọng dựa trên tổ chức (OBSE) có vai trò điều tiết tích cực trong mối quan hệ giữa công bằng tổ chức (OJ) và hành vi công dân tổ chức (OCB). Luận án đã góp phần bổ sung bằng chứng thực nghiệm về cơ chế tác động và điều kiện tác động của công bằng tổ chức tới thái độ và hành vi của nhân viên trong bối cảnh doanh nghiệp du lịch tại Đồng bằng sông Cửu Long (ĐBSCL), đồng thời gợi ý các hàm ý quản trị nhằm thiết kế chính sách công bằng, củng cố quan hệ lãnh đạo – nhân viên và khuyến khích các hành vi tự nguyện tích cực của nhân viên.

Từ khóa: Công bằng tổ chức (OJ); Trao đổi lãnh đạo – nhân viên (LMX); Cam kết tổ chức (OC); Hành vi công dân tổ chức (OCB); Lòng tự trọng dựa trên tổ chức (OBSE); PLS-SEM; Doanh nghiệp du lịch, Đồng bằng sông Cửu Long (ĐBSCL).

ABSTRACT

The dissertation examines the impact of Organizational Justice (OJ) on employees' Organizational Commitment (OC) and Organizational Citizenship Behavior (OCB), while simultaneously investigating the mediating role of Leader–Member Exchange (LMX) and the moderating role of Organization-Based Self-Esteem (OBSE) in tourism enterprises in the Mekong Delta region of Vietnam. The research model is grounded in Equity theory, Social Exchange Theory (SET), Leader–Member Exchange Theory (LMX), and Social Identity Theory, and is tested using a mixed-methods design with 425 valid questionnaires, analyzed by means of PLS-SEM. The findings indicate that organizational justice (OJ) has a positive and statistically significant effect on both Organizational Commitment (OC) and Organizational Citizenship Behavior (OCB); Leader–Member Exchange (LMX) plays an important mediating role in the relationships between Organizational Justice (OJ) and Organizational Commitment (OC)/Organizational Citizenship Behavior (OCB); and Organization-Based Self-Esteem (OBSE) exerts a positive moderating effect on the relationship between Organizational Justice (OJ) and Organizational Citizenship Behavior (OCB). The dissertation contributes additional empirical evidence on the mechanisms and boundary conditions through which organizational justice shapes employees' attitudes and behaviors in the context of Vietnamese tourism enterprises, and proposes managerial implications for designing fair organizational practices, strengthening Leader–Member relationships, and fostering employees' voluntary, constructive behaviors.

Keywords: Organizational justice (OJ); Leader–member exchange (LMX); Organizational commitment (OC); Organizational citizenship behavior (OCB); Organization-based self-esteem (OBSE); PLS-SEM; Tourism enterprises; Mekong Delta.

LỜI CẢM ƠN

Tôi xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc tới thầy TS. Đàm Trí Cường và thầy PGS.TS. Trần Nha Ghi, những người thầy đã tận tình hướng dẫn, hỗ trợ tôi trong suốt quá trình thực hiện và hoàn thành luận án. Sự tận tâm, những đóng góp quý báu và định hướng khoa học của thầy là yếu tố quan trọng giúp tôi hoàn thiện luận án này.

Tôi cũng xin gửi lời cảm ơn chân thành đến quý thầy/cô và các anh chị chuyên viên tại Khoa Quản trị Kinh doanh, Viện Đào tạo Quốc tế và Sau đại học, Trường Đại học Công nghiệp TP. Hồ Chí Minh đã tạo điều kiện thuận lợi cho tôi trong suốt quá trình học tập và nghiên cứu.

Bên cạnh đó, tôi xin trân trọng cảm ơn Ban Giám hiệu Trường Đại học Công nghiệp TP. Hồ Chí Minh đã hỗ trợ tôi về thời gian, giúp tôi có cơ hội thực hiện được mục tiêu nghiên cứu và hoàn thành luận án tiến sĩ. Tôi cũng biết ơn những người bạn, đồng nghiệp đã đồng hành, hỗ trợ và chia sẻ với tôi trong suốt quá trình nghiên cứu. Đặc biệt, tôi xin cảm ơn các anh/chị quản lý và nhân viên đang làm việc tại các doanh nghiệp du lịch Đồng bằng sông Cửu Long đã dành thời gian tham gia phỏng vấn, thảo luận nhóm và tham gia khảo sát, đóng góp dữ liệu quan trọng cho nghiên cứu này.

Cuối cùng, tôi muốn gửi lời cảm ơn sâu sắc đến gia đình, những người đã luôn ủng hộ, động viên, tạo điều kiện và cùng tôi vượt qua mọi khó khăn để tôi có thể hoàn thành luận án này.

Xin trân trọng cảm ơn!

MỤC LỤC

MỤC LỤC v
DANH MỤC HÌNH ẢNH ix
DANH MỤC BẢNG BIỂU x
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT xii
CHƯƠNG 1 TỔNG QUAN VỀ ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU 1
1.1 Bối cảnh thực tiễn và lý thuyết 1
1.1.1 Bối cảnh thực tiễn 1
1.1.2 Bối cảnh lý thuyết 4
1.1.3 Khoảng trống nghiên cứu 6
1.2 Mục tiêu nghiên cứu và câu hỏi nghiên cứu 8
1.2.1 Mục tiêu nghiên cứu tổng quát 8
1.2.2 Mục tiêu cụ thể 8
1.2.3 Câu hỏi nghiên cứu 9
1.3 Đối tượng và phạm vi nghiên cứu 9
1.3.1 Đối tượng nghiên cứu 9
1.3.2 Đối tượng khảo sát và đối tượng tham gia nghiên cứu 10
1.3.3 Phạm vi nghiên cứu 10
1.4 Phương pháp nghiên cứu 10
1.4.1 Nghiên cứu định tính 11
1.4.2 Nghiên cứu định lượng sơ bộ 11
1.4.3 Nghiên cứu định lượng chính thức 12
1.5 Các đóng góp của luận án 13
1.5.1 Đóng góp về khoa học 13
1.5.2 Đóng góp về thực tiễn 14
1.6 Cấu trúc của luận án 15
1.7 Tóm tắt chương 1 16
CHƯƠNG 2 CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU 17
2.1 Giới thiệu chương 2 17
2.2 Các khái niệm 17
2.2.1 Khái niệm công bằng tổ chức 17

2.2.2 Khái niệm trao đổi lãnh đạo – nhân viên 19
2.2.3 Khái niệm cam kết tổ chức 20
2.2.4 Khái niệm hành vi công dân tổ chức 22
2.2.5 Khái niệm lòng tự trọng dựa trên tổ chức 23
2.3 Các lý thuyết nền tảng 24
2.3.1 Lý thuyết công bằng và sự phát triển của lý thuyết công bằng tổ chức 24
2.3.2 Lý thuyết trao đổi xã hội 26
2.3.3 Lý thuyết trao đổi lãnh đạo – nhân viên 29
2.3.4 Lý thuyết nhận dạng xã hội và sự phát triển của lý thuyết nhận dạng tổ chức 32
2.3.5 Vận dụng các lý thuyết nền trong mô hình nghiên cứu 34
2.4 Tổng quan các nghiên cứu 37
2.4.1 Tác động trực tiếp của công bằng tổ chức (OJ) đến các kết quả hành vi và thái độ 37
2.4.2 Tác động trung gian của trao đổi lãnh đạo – nhân viên (LMX) trong mối quan hệ giữa công bằng tổ chức và kết quả tổ chức 38
2.4.3 Tác động điều tiết của lòng tự trọng dựa trên tổ chức (OBSE) 42
2.5 Tổng hợp tình hình nghiên cứu trong và ngoài nước liên quan 43
2.6 Mô hình và giả thuyết nghiên cứu 48
2.6.1 Các biến chính và vai trò các biến trong mô hình 48
2.6.2 Phát triển giả thuyết nghiên cứu 50
2.6.3 Mô hình nghiên cứu và tổng hợp các giả thuyết 59
2.7 Tóm tắt chương 2 61
CHƯƠNG 3 PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU 62
3.1 Giới thiệu chương 3 62
3.2 Quy trình nghiên cứu 62
3.2.1 Nghiên cứu sơ bộ 62
3.2.2 Nghiên cứu chính thức 63
3.3 Phương pháp nghiên cứu định tính 66
3.3.1 Quy trình nghiên cứu định tính 66
3.3.2 Phương pháp thu thập dữ liệu định tính 67
3.3.3 Phương pháp nghiên cứu định tính 67
3.3.4 Nghiên cứu định tính hoàn thiện mô hình nghiên cứu 70
3.3.5 Nghiên cứu định tính xây dựng và hoàn thiện thang đo 73

3.4 Phương pháp nghiên cứu định lượng 85
3.4.1 Phương pháp thu thập dữ liệu 85
3.4.2 Phương pháp chọn mẫu 86
3.4.3 Phương pháp phân tích dữ liệu 86
3.4.4 Phương pháp phân tích PLS-SEM 93
3.5 Đánh giá sơ bộ thang đo 93
3.5.1 Đánh giá hệ số tin cậy Cronbach's Alpha 94
3.5.2 Phân tích nhân tố khám phá (Exploratory Factor Analysis - EFA) 103
3.6 Mẫu nghiên cứu chính thức 107
3.7 Tóm tắt chương 3 108
CHƯƠNG 4 KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU 109
4.1 Giới thiệu chương 4 109
4.2 Tổng quan về du lịch và nhân lực du lịch vùng Đồng bằng sông Cửu Long 109
4.3 Thống kê mô tả dữ liệu 112
4.3.1 Đặc điểm mẫu nghiên cứu chính thức 112
4.3.2 Thống kê mô tả các thang đo 113
4.4 Đánh giá mô hình đo lường các khái niệm bậc một 119
4.4.1 Đánh giá hệ số tải ngoài – Outer loadings của các khái niệm bậc một 120
4.4.2 Đánh giá độ tin cậy và giá trị hội tụ của các khái niệm bậc một 124
4.4.3 Giá trị phân biệt của các khái niệm bậc một 125
4.5 Mô hình hóa và đánh giá khái niệm bậc hai 126
4.5.1 Giới thiệu các khái niệm bậc hai trong nghiên cứu 126
4.5.2 Đánh giá hệ số tải ngoài – Outer loadings của các khái niệm bậc hai 126
4.5.3 Đánh giá độ tin cậy và giá trị hội tụ của các khái niệm bậc hai 127
4.5.4 Giá trị phân biệt của các khái niệm bậc hai 127
4.6 Mức độ phù hợp tổng thể của mô hình 128
4.7 Đánh giá mô hình cấu trúc 129
4.7.1 Kiểm định tính đa cộng tuyến và sai lệch phương pháp chung (CMB) 129
4.7.2 Đánh giá hệ số xác định (R^2) 130
4.7.3 Đánh giá khả năng dự báo (Q^2) của mô hình 131
4.7.4 Kiểm định giả thuyết nghiên cứu bằng Boostrapping 132
4.7.5 Mô hình cấu trúc sau ước lượng (PLS-SEM) 136

4.7.6 Mức độ ảnh hưởng f^2 (Effect size) 138
4.8 Thảo luận kết quả nghiên cứu 139
4.8.1 Thảo luận về các tác động trực tiếp 139
4.8.2 Thảo luận về các tác động trung gian/gián tiếp 147
4.8.3 Thảo luận tác động điều tiết 150
4.8.4 Thảo luận tổng hợp kết quả nghiên cứu gắn với thực tiễn vùng ĐBSCL 153
4.9 Tóm tắt chương 4 155
CHƯƠNG 5 KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ 156
5.1 Giới thiệu chương 5 156
5.2 Kết luận 156
5.3. Đóng góp mới của luận án 158
5.3.1 Phát hiện mối quan hệ mới (xác lập hệ thống mối quan hệ mới) 158
5.3.2 Bổ sung biến quan sát mới (cải tiến cấu trúc đo lường) 159
5.3.3 Bối cảnh nghiên cứu mới 160
5.4 Hàm ý quản trị 160
5.4.1 Cơ sở đề xuất hàm ý quản trị 160
5.4.2 Hàm ý quản trị đối với Công bằng tổ chức (OJ) 164
5.4.3 Hàm ý quản trị đối với Trao đổi lãnh đạo – nhân viên (LMX) 167
5.4.4 Hàm ý quản trị đối với Lòng tự trọng dựa trên tổ chức (OBSE) 169
5.5 Những hạn chế và định hướng nghiên cứu tiếp theo 170
5.5.1 Những hạn chế của nghiên cứu 170
5.5.2 Định hướng nghiên cứu tiếp theo 172
TÀI LIỆU THAM KHẢO 175
PHỤ LỤC 201

DANH MỤC HÌNH ẢNH

Hình 2.1 Mô hình nghiên cứu đề xuất 60
Hình 3.1 Quy trình nghiên cứu 63
Hình 3.2 Quy trình nghiên cứu định tính 67
Hình 4.1 Tác động điều tiết của OBSE lên quan hệ giữa OJ và OCB 136
Hình 4.2 Kết quả ước lượng các tham số trong mô hình cấu trúc bậc cao 137

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 2.1 Tóm tắt các cơ sở lý thuyết cho mô hình nghiên cứu 35
Bảng 2.2 Kết quả tổng hợp các nghiên cứu trong và ngoài nước tiêu biểu 44
Bảng 2.3 Tổng hợp các giả thuyết nghiên cứu 60
Bảng 3.1 Thang đo công bằng tổ chức (OJ) 74
Bảng 3.2 Thang đo trao đổi lãnh đạo – nhân viên (LMX) 76
Bảng 3.3 Thang đo cam kết tổ chức (OC) 78
Bảng 3.4 Thang đo hành vi công dân tổ chức (OCB) 80
Bảng 3.5 Thang đo lòng tự trọng dựa trên tổ chức (OBSE) 81
Bảng 3.6 Tổng hợp thang đo trước và sau điều chỉnh 82
Bảng 3.7 Tiêu chí đánh giá trong giai đoạn định lượng sơ bộ 87
Bảng 3.8 Độ tin cậy Cronbach's Alpha sơ bộ thang đo OJ 95
Bảng 3.9 Độ tin cậy Cronbach's Alpha sơ bộ thang đo LMX 96
Bảng 3.10 Độ tin cậy Cronbach's Alpha sơ bộ thang đo OC (lần 1) 99
Bảng 3.11 Độ tin cậy Cronbach's Alpha sơ bộ thang đo OC (lần 2) 100
Bảng 3.12 Độ tin cậy Cronbach's Alpha sơ bộ thang đo OCB 100
Bảng 3.13 Độ tin cậy Cronbach's Alpha sơ bộ thang đo OBSE (lần 1) 101
Bảng 3.14 Độ tin cậy Cronbach's Alpha sơ bộ thang đo OBSE (lần 2) 102
Bảng 3.15 Kết quả EFA các thành phần của công bằng tổ chức 104
Bảng 3.16 Kết quả EFA các thành phần của trao đổi lãnh đạo – nhân viên 105
Bảng 3.17 Kết quả EFA các thành phần của Cam kết tổ chức 106
Bảng 4.1 Đặc điểm mẫu nghiên cứu chính thức 113
Bảng 4.2 Giá trị trung bình và độ lệch chuẩn của các thang đo OJ 115
Bảng 4.3 Giá trị trung bình và độ lệch chuẩn của các thang đo LMX 116
Bảng 4.4 Giá trị trung bình và độ lệch chuẩn của các thang đo OC 117
Bảng 4.5 Giá trị trung bình và độ lệch chuẩn của các thang đo OCB 118
Bảng 4.6 Giá trị trung bình và độ lệch chuẩn của các thang đo OBSE 119
Bảng 4.7 Kết quả hệ số tải ngoài của các khái niệm bậc một 121
Bảng 4.8 Kết quả độ tin cậy thang đo và giá trị hội tụ các khái niệm bậc một 124
Bảng 4.9 Giá trị HTMT của các khái niệm bậc một 125

Bảng 4.10 Kết quả hệ số tải ngoài của các khái niệm bậc hai 126
Bảng 4.11 Kết quả độ tin cậy thang đo và giá trị hội tụ các khái niệm bậc hai 127
Bảng 4.12 Giá trị HTMT của các khái niệm bậc hai..... 128
Bảng 4.13 Mức độ phù hợp tổng thể của mô hình 128
Bảng 4.14 Hệ số phóng đại phương sai ((VIF) 129
Bảng 4.15 Hệ số xác định..... 131
Bảng 4.16 Kết quả khả năng dự báo (Q^2)..... 132
Bảng 4.17 Kết quả tác động trực tiếp trong mô hình cấu trúc (PLS-SEM) 133
Bảng 4.18 Kết quả tác động trung gian trong mô hình cấu trúc (PLS-SEM) 134
Bảng 4.19 Kết quả tác động điều tiết trong mô hình cấu trúc (PLS-SEM)..... 135
Bảng 4.20 Mức độ ảnh hưởng f^2 139

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

AC	Affective Commitment	Cam kết tự nguyện
AVE	Average Variance Extracted	Phương sai trích trung bình
CB-SEM	Covariance-Based Structural Equation Modeling	Mô hình cấu trúc tuyến tính dựa trên hiệp phương sai
CC	Continuance Commitment	Cam kết bắt buộc
CR	Composite Reliability	Độ tin cậy tổng hợp
CMB	Common Method Bias	Sai lệch phương pháp chung
DJ	Distributive Justice	Công bằng phân phối
ĐBSCL	Đồng bằng sông Cửu Long	
EFA	Exploratory Factor Analysis	Phân tích nhân tố khám phá
GDP	Gross Domestic Product	Tổng sản phẩm quốc nội
HTMT	Heterotrait-Monotrait Ratio	Tỷ số Heterotrait–Monotrait
IJ	Interactional Justice	Công bằng tương tác
LMX	Leader - Member Exchange	Trao đổi lãnh đạo – nhân viên
NC	Normative Commitment	Cam kết đạo đức
OBSE	Organizational-Based Self-Esteem	Lòng tự trọng dựa trên tổ chức
OC	Organizational Commitment	Cam kết tổ chức
OCB	Organizational Citizenship Behavior	Hành vi công dân tổ chức
OI	Organizational Identification	Nhận dạng tổ chức
OJ	Organizational Justice	Công bằng tổ chức
PJ	Procedural Justice	Công bằng thủ tục
PLS-SEM	Partial Least Squares Structural Equation Modeling	Mô hình phương trình cấu trúc bình phương bé nhất từng phần
SEM	Structural Equation Modeling	Mô hình cấu trúc tuyến tính
SET	Social Exchange Theory	Lý thuyết trao đổi xã hội
SIT	Social Identity Theory	Thuyết nhận dạng xã hội
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences	Phần mềm xử lý số liệu thống kê cho khoa học xã hội
SRMR	Standardized Root Mean Square Residual	Phần dư bình phương trung bình chuẩn hóa

TP. HCM	Thành Phố Hồ Chí Minh	
VIF	Variance Inflation Factor	Hệ số phóng đại phương sai

CHƯƠNG 1 TỔNG QUAN VỀ ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU

1.1 Bối cảnh thực tiễn và lý thuyết

1.1.1 Bối cảnh thực tiễn

Ngành du lịch Việt Nam đang phục hồi mạnh sau đại dịch COVID-19 với sự gia tăng đáng kể về lượng khách và doanh thu. Lượng khách quốc tế tăng mạnh từ 3,4 triệu lượt vào năm 2022 lên 12,6 triệu lượt vào năm 2023 và tiếp tục đạt 17,5 triệu lượt trong năm 2024. Trong 5 tháng đầu năm 2025, ngành du lịch đã đón gần 9,2 triệu lượt khách quốc tế, tăng 21,3% so với cùng kỳ năm 2024 (Tổng cục Du lịch Việt Nam, 2025). Tuy nhiên, quá trình phục hồi này cũng đặt ra những thách thức lớn về nguồn nhân lực, đặc biệt là tình trạng thiếu hụt và biến động lao động trong ngành.

Tại khu vực Đồng bằng sông Cửu Long (ĐBSCL), ngành du lịch đang ghi nhận sự phục hồi và tăng trưởng đáng kể, kéo theo nhu cầu lớn về nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp du lịch. Theo báo cáo của Hiệp hội Du lịch ĐBSCL (2024), trong năm 2023 toàn vùng đón hơn 45 triệu lượt khách và đạt doanh thu hơn 45.700 tỷ đồng, tăng 34% so với năm 2022. Sang năm 2024, lượt khách tiếp tục tăng lên hơn 52 triệu lượt (tăng 15,9 %), trong đó khách quốc tế chiếm 2,8 triệu lượt (tăng 49,4 %) và tổng doanh thu đạt gần 62.239 tỷ đồng (tăng 36,1 %). Những số liệu thực tiễn nêu trên cho thấy, giữa giai đoạn 2022 - 2024, du lịch ĐBSCL đã có bước phát triển ấn tượng cả về lượng khách và doanh thu, điều này đã đặt ra yêu cầu cấp thiết về duy trì nguồn nhân lực ổn định và nâng cao chất lượng dịch vụ. Tuy nhiên, sự tăng trưởng này chưa đi kèm với sự ổn định về nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp du lịch trong khu vực. Tình trạng thiếu hụt nhân sự có chuyên môn, tỷ lệ nghỉ việc cao và mức độ gắn bó thấp vẫn diễn ra phổ biến. Theo Tổng cục Du lịch (2023), tỷ lệ nhân viên nghỉ việc tại một số địa phương như Cần Thơ, An Giang và Cà Mau đã tăng từ 18% lên gần 27% so với trước dịch, tỷ lệ biến động lao động cao không chỉ phản ánh mức độ cam kết tổ chức chưa ổn định mà còn gây ảnh hưởng đến tinh thần hợp tác, sự hỗ trợ lẫn nhau và tính liên tục trong chất lượng phục vụ khách hàng tại các doanh nghiệp du lịch. Bên cạnh đó, Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch (2024) cũng cho biết, toàn vùng có khoảng 67.811 lao động du lịch trực tiếp, trong đó 43.876 người đã qua đào tạo nghiệp vụ, chiếm khoảng 64,7%, song đây vẫn là một trong những vùng có tỷ lệ nhân lực du lịch được đào tạo thấp khiến nhiều doanh nghiệp gặp khó khăn trong duy trì chất lượng phục vụ đồng

đều, tinh thần hợp tác nội bộ và các hành vi hỗ trợ khách hàng ngoài yêu cầu công việc chính thức. Ở góc độ thị trường lao động chung, các phân tích dựa trên điều tra lao động – việc làm cho thấy tỷ lệ lao động có bằng cấp, chứng chỉ tại ĐBSCL chỉ khoảng 26,5%, thấp hơn mức bình quân cả nước (khoảng 28,6%) và thấp hơn đáng kể so với vùng Đồng bằng sông Hồng (37,14%) hay Đông Nam Bộ (28,19%) (Thanh Liêm, 2024). Chỉ số năng suất lao động trung bình của ngành du lịch ĐBSCL theo báo cáo của Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch năm 2023 cũng thấp hơn 15 - 20% so với mức trung bình toàn quốc, trong khi sự gắn bó của nhân viên chỉ đạt 3,1/5 điểm theo khảo sát của Viện Nghiên cứu Phát triển Du lịch (2022). Tình trạng nhân viên rời bỏ công việc, thiếu gắn kết lâu dài và suy giảm động lực làm việc đang ngày càng phổ biến tại các doanh nghiệp du lịch ĐBSCL, thực trạng trên không chỉ ảnh hưởng đến tính ổn định tổ chức và làm gia tăng chi phí tuyển dụng – đào tạo lại, mà còn làm suy giảm chất lượng dịch vụ, qua đó ảnh hưởng tiêu cực đến trải nghiệm khách hàng và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp (VietnamTourism, 2024). Điều này cũng cho thấy nguồn nhân lực – vốn là yếu tố cốt lõi trong ngành dịch vụ – vẫn chưa được quản trị hiệu quả, đặc biệt trong việc xây dựng sự gắn bó và động lực dài hạn cho đội ngũ nhân viên.

Đồng bằng sông Cửu Long (ĐBSCL), nơi phát triển mạnh các loại hình du lịch cộng đồng, tâm linh, sinh thái và sông nước thì chất lượng dịch vụ phụ thuộc lớn vào sự cam kết và tinh thần phục vụ của nhân sự tuyến đầu. Do đó, vấn đề nhân lực không chỉ là thách thức chung của ngành du lịch Việt Nam mà còn mang tính chất cấp thiết và có tác động sâu sắc hơn tại ĐBSCL. Bài toán nhân sự trong các doanh nghiệp du lịch ĐBSCL hiện nay không chỉ là câu chuyện thiếu người hoặc thiếu kỹ năng, mà còn gắn chặt với cách nhân viên cảm nhận về sự công bằng trong phân bổ lương thưởng, ca kíp, cơ hội thăng tiến và cách cấp trên đối xử. Theo Navigos Group (2024), người lao động ngày càng quan tâm đến các yếu tố như thu nhập, cơ hội phát triển nghề nghiệp, môi trường làm việc và sự ghi nhận trong công việc khi lựa chọn nơi làm việc hoặc quyết định gắn bó với doanh nghiệp. Trong bối cảnh các doanh nghiệp du lịch ĐBSCL chủ yếu có quy mô vừa và nhỏ, những hạn chế trong chính sách đãi ngộ và quản trị nhân sự có thể làm gia tăng cảm nhận thiếu công bằng và suy giảm sự gắn bó của nhân viên. Khi nhân viên cảm thấy các quyết định về chế độ, lịch làm việc hay khen thưởng thiếu minh bạch, họ dễ nảy sinh cảm giác bất công, giảm cam kết gắn bó và ít sẵn sàng hỗ trợ, hợp tác ngoài phạm vi nhiệm vụ chính thức – biểu hiện của hành vi công dân tổ chức suy giảm. Ngược lại, nếu họ nhận thấy tổ chức đối xử

công bằng, được lắng nghe, được cấp trên tôn trọng và hỗ trợ, họ có xu hướng duy trì cam kết và chủ động tham gia vào các hành vi tự nguyện vì lợi ích chung. Sự thiếu hụt về gắn bó của nhân viên không chỉ gây gián đoạn hoạt động nội bộ mà còn làm ảnh hưởng đến hình ảnh thương hiệu và khả năng phục hồi sau khủng hoảng (Bommanavar và Archana, 2025; Li, Li và Jing, 2025).

Trong xu thế hội nhập quốc tế và chuyển đổi số, vai trò của lãnh đạo trong việc xây dựng môi trường công bằng và tạo động lực để nhân viên phát huy hành vi tích cực được xem là yếu tố then chốt (Manoppo, 2020; Raziq và cộng sự, 2024). Các bằng chứng nghiên cứu đã nhấn mạnh rằng sự tin tưởng trong mối quan hệ chất lượng giữa cấp trên và cấp dưới là nền tản trong việc phát triển hành vi công dân tổ chức (Singh và Srivastava, 2016; Brandes và cộng sự, 2004). Đồng thời, sự công bằng được nhân viên cảm nhận trong môi trường làm việc thường thúc đẩy họ sẵn sàng cam kết và đóng góp nhiều hơn (Aryee và cộng sự, 2015; Swalhi và cộng sự, 2017). Bowling và cộng sự, (2010); Pierce và cộng sự, (1989) còn cho rằng yếu tố lòng tự trọng dựa trên tổ chức thường đóng vai trò điều tiết quan trọng trong mối quan hệ giữa công bằng tổ chức và hành vi nhân sự. ĐBSCL còn được biết đến với nét văn hóa "trọng tình, trọng nghĩa", đề cao sự gần gũi, tin cậy và gắn bó trong quan hệ giữa người với người. Trong môi trường doanh nghiệp du lịch, đặc điểm văn hóa này khiến mối quan hệ trực tiếp giữa nhân viên và cấp trên (trao đổi lãnh đạo – nhân viên) có ý nghĩa rất lớn: nhân viên không chỉ đánh giá tổ chức qua chính sách chung, mà còn qua cách người quản lý đối xử, chia sẻ, bảo vệ và ghi nhận họ trong công việc hằng ngày. Do đó, trong bối cảnh ĐBSCL, trao đổi lãnh đạo – nhân viên có khả năng trở thành "cầu nối" đặc biệt quan trọng giữa cảm nhận công bằng tổ chức và các kết quả thái độ – hành vi như cam kết tổ chức và hành vi công dân tổ chức. Đây cũng là cơ sở để luận án lựa chọn tiếp cận: xem công bằng tổ chức và chất lượng quan hệ lãnh đạo – nhân viên như những cơ chế then chốt giúp lý giải vì sao trong cùng bối cảnh khó khăn, một số nhân viên vẫn duy trì cam kết và hành vi công dân tổ chức tích cực, trong khi những người khác có xu hướng giảm mức độ gắn kết hoặc rời bỏ tổ chức. Từ thực tiễn và lý thuyết nêu trên, nghiên cứu ảnh hưởng của công bằng tổ chức đến sự cam kết và hành vi công dân tổ chức của nhân viên – với sự trung gian của trao đổi lãnh đạo - nhân viên và sự điều tiết của lòng tự trọng dựa trên tổ chức trong ngành du lịch – đặc biệt tại khu vực ĐBSCL – là cần thiết và mang tính thời sự. Kết quả nghiên cứu giúp mở rộng hiểu biết học thuật về hành vi của nhân viên trong tổ chức và làm cơ sở cung cấp các hàm ý giúp các doanh nghiệp du lịch tại ĐBSCL

trong việc củng cố và hoàn thiện hoạt động quản trị nguồn nhân lực, tăng gắn kết nội bộ và phát triển bền vững trong bối cảnh nhiều biến động hiện nay (Cropanzano và Mitchell, 2005; Meyer và Allen, 1991).

1.1.2 Bối cảnh lý thuyết

1.1.2.1 Bối cảnh nước ngoài

Trong thập niên gần đây, ba dòng nghiên cứu chính đã nổi lên như những trụ cột lý thuyết quan trọng trong việc lý giải vai trò của công bằng tổ chức đối với hành vi của người lao động. (1) Thứ nhất, loạt phân tích tổng hợp khẳng định sự công bằng trong tổ chức tạo ra ảnh hưởng tích cực đối với sự hài lòng, sự cam kết và hành vi công dân tổ chức của nhân viên. Cohen-Charash và Spector (2001), Colquitt và cộng sự, (2001) cho rằng công bằng tổ chức là một trong những nhân tố chủ chốt dự đoán mức độ cam kết của nhân viên, trong khi Organ và Ryan (1995), Podsakoff và cộng sự, (2000) đã chứng minh công bằng tổ chức được xem là cơ chế nền tảng hình thành hành vi công dân tổ chức trong nhiều bối cảnh thực tiễn và quốc gia khác nhau. (2) Thứ hai, các nghiên cứu tập trung vào cơ chế trung gian của trao đổi lãnh đạo – nhân viên, cơ chế này đóng vai trò như một kênh dẫn chính, giúp lý giải cách thức mà công bằng tổ chức được nhân viên cảm nhận có thể ảnh hưởng đến thái độ và hành vi của họ. Nghiên cứu của Ionescu và Iliescu (2021) tại ngân hàng Đông Âu cho thấy công bằng tổ chức có ảnh hưởng tích cực đến trao đổi lãnh đạo – nhân viên, nhưng không kiểm định tác động tiếp theo đến cam kết tổ chức. Thiếu sót trong công trình của Ionescu và Iliescu (2021) khi không kiểm định tác động của trao đổi lãnh đạo – nhân viên đến cam kết tổ chức, điều này không chỉ là một điểm hạn chế riêng lẻ, mà còn phản ánh khoảng trống phổ biến trong dòng thực nghiệm hiện nay, Mặc dù công bằng tổ chức có khả năng ảnh hưởng đến cam kết thông qua trung gian trao đổi lãnh đạo – nhân viên, nhưng cơ chế này vẫn chưa được nghiên cứu và kiểm chứng đầy đủ. Điều này làm suy giảm năng lực lý giải cơ chế tâm lý mà nhờ đó, sự công bằng tổ chức góp phần củng cố mối quan hệ gắn bó của nhân viên với tổ chức, một cơ chế vốn được lý thuyết trao đổi xã hội dự báo. Những nghiên cứu đương đại đã khẳng định trao đổi lãnh đạo – nhân viên là kênh truyền tải quan trọng cảm nhận công bằng của nhân nhân viên thành hành vi công dân tổ chức như kết quả nghiên cứu của: AlHammadi và Abu Elanain, 2024; Hasyim và Palupiningdyah, 2021; Ishak và Alam, 2009; Su và cộng sự, 2024; Waskito và cộng sự, 2025), là trung gian giữa công bằng tổ chức và hành vi lên tiếng (Assefa và cộng sự, 2024),

giữa công bằng tổ chức và sự kháng cự (Rehman và cộng sự, 2021), hoặc giữa công bằng tổ chức và hiệu suất công việc (Shan và cộng sự, 2015; Wang và cộng sự, 2010; Zeb và cộng sự, 2019). Tuy nhiên, hướng nghiên cứu vẫn còn phân tán, thiếu hệ thống và chủ yếu giới hạn trong các bối cảnh ngoài Việt Nam. Hệ quả là giá trị khái quát của lý thuyết trao đổi xã hội chưa được củng cố vững chắc, đồng thời các hàm ý quản trị nhằm gia tăng cam kết và hành vi tích cực của nhân viên thông qua sự cải thiện về công bằng và chất lượng lãnh đạo vẫn thiếu minh chứng thực nghiệm tương thích với đặc trưng văn hóa cụ thể. Những vấn đề này đặt nền tảng cho việc xác định rõ các khoảng trống cần tiếp tục nghiên cứu. (3) Thứ ba, lòng tự trọng dựa trên tổ chức đang nổi lên như một cơ chế điều tiết tâm lý then chốt, phản ánh xu hướng nổi bật trong nghiên cứu hành vi nhân viên khi giải thích sự khác biệt trong phản ứng của cá nhân trước các đặc điểm tổ chức. Bowling và cộng sự, (2010) khẳng định lòng tự trọng dựa trên tổ chức có liên hệ chặt chẽ với sự hài lòng trong công việc, cam kết tổ chức và hành vi công dân tổ chức, điều này cho thấy đây là một biến tâm lý quan trọng trong nghiên cứu hành vi nhân viên. Tuy nhiên, các bằng chứng thực nghiệm về vai trò điều tiết của lòng tự trọng dựa trên tổ chức vẫn còn hạn chế. Đến nay, chỉ có một nghiên cứu đáng chú ý của Minibas-Poussard và cộng sự, (2017) xem xét vai trò điều tiết của lòng tự trọng dựa trên tổ chức trong mối quan hệ giữa công bằng tổ chức và cam kết tổ chức, còn Tsai và Chang (2012) phát hiện lòng tự trọng dựa trên tổ chức điều tiết tác động của yếu tố thuộc về cá nhân (tuổi, chức danh) đến hành vi công dân tổ chức, trong khi các bằng chứng thực nghiệm về chức năng 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 hiện còn rất hạn chế. Điều này cho thấy khoảng trống rõ nét trong việc khai thác lòng tự trọng dựa trên tổ chức như một cơ chế điều tiết có khả năng giải thích sự khác biệt trong phản ứng thái độ và hành vi của nhân viên trước các yếu tố tổ chức, đặc biệt là công bằng tổ chức.

1.1.2.2 Bối cảnh trong nước

Trong thập niên gần đây, cả quốc tế lẫn Việt Nam đều khẳng định công bằng trong tổ chức được xem là một trong những yếu tố nền tảng hình thành cam kết tổ chức và hành vi công dân tổ chức. Riêng giai đoạn 2018-2025, các nghiên cứu trong nước tập trung ba hướng chính. (1) Thứ nhất, đa số công trình cho thấy công bằng tổ chức có tác động cùng chiều tới cam kết và hành vi công dân tổ chức trong nhiều lĩnh vực, tiêu biểu như trong doanh nghiệp dịch vụ của Phạm Thị Bích Ngọc và cộng sự, (2021), công nghệ thông tin của Vũ Thị Hương Giang và cộng sự, (2025), lĩnh vực ngân hàng của Trần Thị Thu Hương và

Trần Thị Thu Thủy (2020) và trong ngành giáo dục của Lê Thị Thu Mai và Đỗ Thị Thanh Bình (2018). (2) Thứ hai, một vài nghiên cứu gần đây đã tiến hành kiểm định vai trò trung gian của trao đổi lãnh đạo – nhân viên, và kết quả cho thấy cơ chế này không làm trung gian trong mối quan hệ giữa công bằng tổ chức và hành vi công dân tổ chức như kết quả nghiên cứu của Nguyễn Nhật Tân (2021). Bên cạnh đó, nghiên cứu của Phạm Thị Bích Ngọc và cộng sự, (2024) còn cho thấy sự gắn kết công việc có vai trò trung gian giữa công bằng tổ chức và hành vi công dân tổ chức. (3) Thứ ba, xu hướng tiếp cận công bằng tổ chức dưới góc nhìn đa chiều (phân phối, thủ tục, tương tác) đã xuất hiện, song phần lớn vẫn dừng lại ở việc phân tích từng thành phần riêng lẻ. Chẳng hạn, kết quả từ Nguyen và Le, (2023) chỉ ra rằng công bằng thủ tục và công bằng tương tác góp phần gia tăng sự hài lòng và cam kết của nhân viên, trong khi đó công bằng phân phối lại cho thấy tác động hạn chế. Hiện tại, vai trò điều tiết của lòng tự trọng gắn liền với tổ chức chưa được làm rõ, đặc biệt trong mối quan hệ giữa công bằng tổ chức và hai yếu tố: cam kết cùng hành vi công dân tổ chức. Sự thiếu vắng này một phần phản ánh xu hướng nghiên cứu trong nước còn thiên về các mô hình tuyến tính, ít khai thác các cơ chế điều tiết mang tính tâm lý cá nhân. Bên cạnh đó, việc đo lường các biến như lòng tự trọng dựa trên tổ chức đòi hỏi độ tin cậy cao và hiểu biết chuyên sâu về động lực nội tại của nhân viên – những yêu cầu còn khá hạn chế trong nhiều bối cảnh tổ chức tại Việt Nam hiện nay.

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 và hành vi công dân tổ chức, song các minh chứng thực nghiệm vẫn rất khan hiếm. Bên cạnh đó, các nghiên cứu hiện có chủ yếu tập trung vào kiểm định mối quan hệ trực tiếp hoặc trong những bối cảnh khác, chưa làm rõ cơ chế trung gian trong các ngành dịch vụ có đặc thù tương tác cao như du lịch. Cho đến nay, chỉ một số ít nghiên cứu ghi nhận vai trò trung gian của trao đổi lãnh đạo – nhân viên. Chẳng hạn, AlHammadi và Abu Elanain (2024) xác nhận vai trò này trong bối cảnh quốc tế, trong khi Nguyễn Nhật Tân (2021) lại không tìm thấy bằng chứng về vai trò trung gian trong ngành thương mại – dịch vụ tại Việt Nam. Ngoài ra, chưa có nghiên cứu thực nghiệm nào kiểm định vai trò trung gian của trao đổi lãnh đạo – nhân viên đối với cam kết tổ chức hoặc tái kiểm định trong bối cảnh ngành du lịch. Khoảng trống này đặc biệt có ý nghĩa trong bối cảnh các doanh nghiệp du lịch tại ĐBSCL, nơi đặc điểm văn hóa tổ chức đề cao mối quan hệ cấp trên – cấp dưới có thể làm nổi bật vai trò của cơ chế trung gian này. Do

đó, việc 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 và hành vi công dân tổ chức là cần thiết.

Thứ hai, mặc dù lý thuyết cho thấy lòng tự trọng dựa trên tổ chức có thể điều tiết mối quan hệ giữa công bằng tổ chức và cam kết tổ chức hoặc hành vi công dân tổ chức, nhưng bằng chứng thực nghiệm về vai trò này hiện gần như chưa có. Đồng thời, các nghiên cứu trước chủ yếu xem xét biến này như một yếu tố kết quả hoặc biến độc lập, trong khi vai trò điều tiết trong mối quan hệ giữa công bằng tổ chức và các kết quả hành vi vẫn chưa được làm rõ. Trên bình diện quốc tế, số lượng nghiên cứu kiểm định vai trò điều tiết của lòng tự trọng dựa trên tổ chức còn rất ít. Chẳng hạn, Minibas-Poussard và cộng sự, (2017) cho thấy biến này làm gia tăng tác động của công bằng thủ tục đến cam kết tổ chức, nhưng chưa có nghiên cứu nào kiểm định vai trò điều tiết đối với công bằng tổ chức tổng quát. Tại Việt Nam, các nghiên cứu liên quan đến lòng tự trọng dựa trên tổ chức còn hạn chế, đặc biệt trong bối cảnh doanh nghiệp nhỏ và vừa ngành du lịch – nơi cơ hội thăng tiến, ghi nhận và gắn kết lâu dài còn hạn chế, khiến mức độ lòng tự trọng dựa trên tổ chức có xu hướng thấp (Nguyễn Quốc Tuấn và Trần Hồng Minh, 2020). Đến nay, chưa có nghiên cứu nào kiểm định vai trò điều tiết của biến này trong mối quan hệ giữa công bằng tổ chức với cam kết tổ chức và hành vi công dân tổ chức, đặc biệt trong bối cảnh các doanh nghiệp du lịch tại ĐBSCL. Khoảng trống này cho thấy nhu cầu cần thiết phải làm rõ vai trò điều tiết của lòng tự trọng dựa trên tổ chức nhằm hiểu sâu hơn cơ chế tác động của công bằng tổ chức trong bối cảnh văn hóa và tổ chức đặc thù.

Thứ ba, các nghiên cứu trước đây thường tiếp cận tách rời các yếu tố như công bằng tổ chức, cam kết, hành vi công dân tổ chức, trao đổi lãnh đạo – nhân viên và lòng tự trọng dựa trên tổ chức, nên chưa có khung lý luận nào giải thích đồng thời cách các biến này tương tác và tác động lẫn nhau. Điều này dẫn đến việc các nghiên cứu trước chưa phản ánh đầy đủ tính phức hợp trong quá trình hình thành thái độ và hành vi của nhân viên trong tổ chức. Việc thiếu một mô hình tổng hợp khiến cơ chế công bằng tổ chức chuyển hóa thành cam kết và hành vi công dân tổ chức chưa được làm rõ. Đồng thời, vai trò trung gian của trao đổi lãnh đạo – nhân viên và vai trò điều tiết của lòng tự trọng dựa trên tổ chức vẫn chưa được hiểu đầy đủ, đặc biệt trong những bối cảnh văn hóa đặc thù như Việt Nam, nơi mối quan hệ cấp trên – cấp dưới và cảm nhận giá trị bản thân mang sắc thái khác biệt. Khoảng trống này đặt ra nhu cầu phát triển một mô hình nghiên cứu tích hợp nhằm 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 trong việc giải thích cam kết và hành vi công dân tổ chức. Đồng thời, bối cảnh các doanh nghiệp du lịch tại ĐBSCL được lựa chọn do đây là khu vực có đặc điểm nhân lực và môi trường làm việc mang tính đặc thù, với mức độ gắn kết chưa cao và phụ thuộc nhiều vào yếu tố quan hệ, qua đó phù hợp để kiểm định các cơ chế tâm lý – tổ chức trong nghiên cứu này.

1.2 Mục tiêu nghiên cứu và câu hỏi nghiên cứu

1.2.1 Mục tiêu nghiên cứu tổng quát

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 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 và đối tượng tham gia nghiên cứu

Đối tượng tham gia nghiên cứu: trong nghiên cứu định tính, đối tượng tham gia nghiên cứu gồm 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: 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, Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch, Sở văn hóa thông tin các tỉnh.

Dữ liệu sơ cấp: được thu thập trực tiếp thông qua khảo sát phục vụ nghiên cứu định lượng sơ bộ trong giai đoạn 2023–2024 và khảo sát phục vụ nghiên cứu định lượng chính thức vào năm 2025.

1.4 Phương pháp nghiên cứu

Trong quá trình nghiên cứu, luận án sử dụng phương pháp hỗn hợp, bao gồm cả định tính và định lượng, nhằm đảm bảo tính toàn diện của kết quả. Cách tiếp cận này kết hợp các loại dữ liệu khác nhau để hỗ trợ tốt hơn trong việc giải quyết các vấn đề được đặt ra trong nghiên cứu, làm tăng thêm tính nhất quán và độ chính xác của các kết quả thu được, bởi trong trường hợp này các dữ liệu định lượng được hỗ trợ bởi dữ liệu định tính. Nghiên cứu sẽ bắt đầu từ việc hướng trọng tâm vào quá trình nghiên cứu tài liệu để phát triển khung mô hình từ cơ sở lý thuyết. Kế hoạch tổ chức và triển khai nghiên cứu bao gồm các công

việc chính sau đây: (1) Nghiên cứu định tính; (2) Nghiên cứu định lượng sơ bộ và (3) Nghiên cứu định lượng chính thức.

1.4.1 Nghiên cứu định tính

Mục đích: Nghiên cứu định tính được triển khai nhằm khám phá và hoàn thiện mô hình lý thuyết sơ bộ, qua đó thiết lập cơ sở cho giai đoạn nghiên cứu định lượng tiếp theo. Phương pháp này được áp dụng nhằm mục đích đánh giá mức độ phù hợp về nội dung, ngữ nghĩa và khả năng đo lường liên quan đến các biến được quan sát trong bối cảnh các doanh nghiệp du lịch tại khu vực ĐBSCL. Việc áp dụng phương pháp nghiên cứu định tính ở giai đoạn khởi đầu có ý nghĩa đáng kể đối với việc đảm bảo tính hiệu lực nội dung của công cụ đo lường, nâng cao chất lượng thiết kế nghiên cứu và tăng tính phù hợp về bối cảnh thực tiễn (Churchill, 1979; Hair và Alamer, 2022).

Nội dung: Giai đoạn định tính được thực hiện thông qua tổng quan lý thuyết, kết hợp với phỏng vấn sáu chuyên gia và thảo luận sáu nhóm để khai thác thông tin chuyên sâu. Trước tiên, các tài liệu và công trình học thuật trong và ngoài nước được phân tích nhằm xác lập khung nghiên cứu đề xuất ban đầu và danh mục các thang đo lý thuyết liên quan. Trên cơ sở đó, hai vòng phỏng vấn chuyên sâu có định hướng với các chuyên gia và thảo luận nhóm được tiến hành: Vòng thứ nhất nhằm rà soát, hiệu chỉnh và hoàn thiện mô hình lý thuyết sơ bộ; vòng thứ hai tập trung vào đánh giá sự phù hợp của các biến quan sát và điều chỉnh nội dung thang đo để đảm bảo tính rõ ràng, dễ hiểu và khả năng đo lường trong điều kiện thực tế tại các doanh nghiệp du lịch ĐBSCL. Kết quả thu được từ quá trình nghiên cứu định tính đóng vai trò làm căn cứ để xây dựng bảng khảo sát chính thức và định hướng cho các hàm ý quản trị sau này.

1.4.2 Nghiên cứu định lượng sơ bộ

Mục đích: Giai đoạn nghiên cứu sơ bộ được tiến hành với mục tiêu xác định tính ổn định và độ tin cậy của các thang đo, sàng lọc các biến quan sát chưa phù hợp, đồng thời hoàn thiện thang đo sử dụng cho mô hình nghiên cứu ở giai đoạn chính thức của luận án.

Nội dung: Nghiên cứu sơ bộ được thực hiện bằng cách thu thập dữ liệu thông qua công cụ khảo sát được phát triển từ các kết quả rút ra trong quá trình nghiên cứu định tính trước đó. Việc đo lường các biến quan sát được thực hiện bằng thang đo Likert 5 điểm, với khoảng giá trị từ 1 thể hiện "hoàn toàn không đồng ý" và 5 thể hiện "hoàn toàn đồng ý". Đối tượng

khảo sát là nhân viên đang làm việc tại các doanh nghiệp du lịch tại ĐBSCL, được chọn theo phương pháp lấy mẫu thuận tiện. Tổng số 90 nhân viên thuộc các doanh nghiệp du lịch ĐBSCL được lựa chọn tham gia vào khảo sát sơ bộ. Các dữ liệu thu được được xử lý sơ bộ và làm sạch nhằm đảm bảo độ chính xác cho quá trình phân tích bằng phần mềm SPSS. Trong giai đoạn này, luận án sử dụng hệ số Cronbach's Alpha để đánh giá độ tin cậy của thang đo và áp dụng phân tích nhân tố khám phá (EFA – Exploratory Factor Analysis) nhằm xác định cấu trúc các biến. Những phát hiện từ giai đoạn nghiên cứu này đóng vai trò làm cơ sở cho việc hoàn thiện thang đo và phát triển mô hình nghiên cứu chính thức phục vụ cho bước nghiên cứu định lượng.

1.4.3 Nghiên cứu định lượng chính thức

Mục đích: Giai đoạn nghiên cứu định lượng chính thức được thực hiện bao gồm việc kiểm tra độ phù hợp của mô hình đo lường và mô hình cấu trúc, cùng với việc kiểm định các giả thuyết thông qua phương pháp phân tích cấu trúc tuyến tính sử dụng mô hình bình phương bé nhất từng phần (PLS-SEM).

Nội dung: Dữ liệu định lượng được thu thập thông qua bảng câu hỏi khảo sát chính thức, được xây dựng trên cơ sở kết quả điều chỉnh từ nghiên cứu định lượng sơ bộ. Bảng hỏi được thiết kế với thang đo Likert 5 mức độ, đo lường các biến quan sát thuộc các khái niệm trong mô hình nghiên cứu. Cuộc khảo sát được thực hiện với 425 nhân viên hiện đang làm việc trong các doanh nghiệp du lịch tại ĐBSCL, được xác định theo phương pháp chọn mẫu đảm bảo tính phù hợp với mục tiêu và phạm vi nghiên cứu. Dữ liệu sau khi thu thập được tiến hành làm sạch và xử lý bằng phần mềm SmartPLS 4. Quy trình phân tích bao gồm hai bước: (1) kiểm định mô hình đo lường nhằm đánh giá độ tin cậy, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt của các thang đo; và (2) kiểm định mô hình cấu trúc để đánh giá mối quan hệ giữa các khái niệm, đồng thời kiểm định các giả thuyết được đề xuất trong mô hình lý thuyết. Luận án sử dụng phương pháp PLS-SEM vì phương pháp này phù hợp với mô hình phức tạp, dữ liệu không phân phối chuẩn, và kích thước mẫu trung bình (Hair và cộng sự, 2021).

1.5 Các đóng góp của luận án

1.5.1 Đóng góp về khoa học

Trên cơ sở các mục tiêu và câu hỏi nghiên cứu đã đề ra, luận án có những đóng góp chủ yếu sau về mặt khoa học:

Thứ nhất, kết quả nghiên cứu góp phần làm sâu sắc hơn và mở rộng phạm vi ứng dụng của cơ sở lý thuyết về công bằng tổ chức và hành vi công dân tổ chức thông qua việc làm sáng tỏ mối quan hệ giữa nhận thức công bằng, mức độ cam kết và hành vi tự nguyện của nhân viên trong bối cảnh ngành du lịch – một lĩnh vực dịch vụ đặc thù, đòi hỏi cao về tương tác và tính linh hoạt trong hành vi của người lao động. Việc kiểm định các mối quan hệ này trong môi trường du lịch tại ĐBSCL – một khu vực có đặc điểm văn hóa, kinh tế và xã hội riêng biệt – không chỉ giúp mở rộng phạm vi ứng dụng của các lý thuyết hành vi tổ chức vào bối cảnh vùng miền cụ thể, mà còn góp phần làm phong phú thêm tri thức học thuật về hành vi nhân sự trong các ngành nghề đặc thù và khu vực chưa được nghiên cứu sâu.

Thứ hai, Nghiên cứu tập trung làm rõ cách thức tương tác giữa trao đổi lãnh đạo - nhân viên đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa công bằng tổ chức và các kết quả tích cực như cam kết tổ chức cũng như hành vi công dân tổ chức. Việc tích hợp trao đổi lãnh đạo – nhân viên vào mô hình nghiên cứu không chỉ mở rộng lý thuyết trao đổi xã hội, lý thuyết trao đổi lãnh đạo – nhân viên trong bối cảnh công bằng tổ chức, mà còn góp phần lý giải sâu hơn cơ chế ảnh hưởng của các yếu tố lãnh đạo đến hành vi nhân viên. Đặc biệt, trong bối cảnh ngành du lịch tại ĐBSCL, Việt Nam - nơi mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên đóng vai trò then chốt – nghiên cứu này cung cấp cái nhìn mới về các yếu tố quyết định hiệu quả quản lý nhân sự, qua đó nâng cao tính ứng dụng thực tiễn của lý thuyết trao đổi xã hội, lý thuyết trao đổi lãnh đạo – nhân viên trong lĩnh vực dịch vụ đặc thù..

Thứ ba, Nghiên cứu hướng đến việc bổ sung cho lý thuyết nhận dạng xã hội thông qua việc làm rõ 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 kỳ vọng sẽ mở rộng hiểu biết về những yếu tố tâm lý – tổ chức có khả năng điều chỉnh tác động của công bằng tổ chức đến các kết quả quan trọng ở nhân viên. Ngoài ra, việc triển khai mô hình trong bối cảnh doanh nghiệp du lịch tại khu vực ĐBSCL – một ngành dịch vụ có tính đặc thù cao – được kỳ vọng sẽ góp phần củng cố và phát triển lý thuyết về lòng tự trọng

dựa trên tổ chức, đồng thời mở rộng phạm vi ứng dụng của khái niệm này trong môi trường dịch vụ.

Thứ tư, nghiên cứu đóng góp vào việc phát triển một mô hình lý thuyết tổng hợp, tích hợp các yếu tố tâm lý – tổ chức như công bằng tổ chức, lòng tự trọng dựa trên tổ chức và trao đổi lãnh đạo – nhân viên, nhằm lý giải toàn diện mối quan hệ giữa chúng với các kết quả đầu ra như cam kết tổ chức và hành vi công dân tổ chức. Đồng thời, việc ứng dụng phương pháp phân tích mô hình tổng hợp hiện đại góp phần nâng cao chất lượng nghiên cứu trong lĩnh vực hành vi tổ chức, đặc biệt trong các ngành dịch vụ 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 trong ngành du lịch tại ĐBSCL trong việc xây dựng chính sách quản trị nhân sự hiệu quả hơn, đặc biệt là trong việc tạo dựng môi trường làm việc công bằng nhằm nâng cao cam kết tổ chức và khuyến khích hành vi tích cực, tự nguyện từ nhân viên. Việc thấu hiểu tác động của công bằng tổ chức đến hành vi và thái độ của nhân viên giúp doanh nghiệp cải thiện chất lượng nguồn nhân lực, tăng cường sự gắn bó và giảm thiểu tình trạng nghỉ việc. Đồng thời, nghiên cứu còn giúp các doanh nghiệp du lịch trong khu vực nhận diện và điều chỉnh các yếu tố quản trị phù hợp với đặc thù văn hóa – xã hội tại địa phương, từ đó nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh và khả năng cạnh tranh bền vững.

Thứ hai, việc xác định vai trò trung gian của mối quan hệ lãnh đạo – nhân viên giúp các nhà quản lý nhận diện được tầm quan trọng của việc xây dựng quan hệ lãnh đạo tích cực trong môi trường làm việc công bằng. Điều này cung cấp cơ sở để thiết kế các chiến lược quản trị nhân sự phù hợp nhằm nâng cao cam kết và thúc đẩy hành vi tích cực của nhân viên trong ngành du lịch – nơi sự tương tác và gắn kết giữa lãnh đạo và nhân viên có ảnh hưởng lớn đến chất lượng dịch vụ và hiệu quả tổ chức.

Thứ ba, việc xác định vai trò điều tiết của lòng tự trọng dựa trên tổ chức giúp các nhà quản lý nhận diện tầm quan trọng của việc nâng cao cảm nhận giá trị bản thân của nhân viên trong tổ chức. Qua đó, doanh nghiệp có thể xây dựng các chính sách nhân sự và môi trường làm việc hỗ trợ tâm lý tích cực, nhằm tăng cường tác động của công bằng tổ chức đến cam kết và hành vi tích cực của nhân viên, đặc biệt trong ngành du lịch – nơi yếu tố con người giữ vai trò then chốt trong chất lượng dịch vụ và sự phát triển bền vững.

Thứ tư, mô hình nghiên cứu tổng hợp cung cấp cho các nhà quản lý trong ngành du lịch một khung tham chiếu rõ ràng để 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. Đồng thời, việc áp dụng phương pháp phân tích hiện đại giúp doanh nghiệp đánh giá chính xác tác động của từng yếu tố, từ đó xây dựng các chính sách quản trị nhân sự phù hợp với đặc thù ngành và nâng cao hiệu quả tổ chức một cách bền vững.

1.6 Cấu trúc của luận án

Để đạt được các mục tiêu trên, luận án được kết cấu thành năm chương và được trình bày với những nội dung như sau:

Chương 1 Tổng quan về đề tài nghiên cứu: Chương này trình bày bối cảnh và cơ sở hình thành vấn đề nghiên cứu, xác định mục tiêu, câu hỏi, đối tượng, phạm vi và phương pháp nghiên cứu. Bên cạnh đó, chương cũng nêu rõ những đóng góp của nghiên cứu về mặt khoa học và thực tiễn.

Chương 2 Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu: Chương này trình bày tổng quan lý thuyết làm nền tảng cho nghiên cứu, bắt đầu với các khái niệm và quá trình phát triển đo lường liên quan đến 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. Tiếp theo, chương tổng hợp các nghiên cứu thực nghiệm trong và ngoài nước nhằm làm cơ sở xây dựng mô hình lý thuyết và phát triển các giả thuyết nghiên cứu.

Chương 3 Phương pháp nghiên cứu: Chương này mô tả các phương pháp tiếp cận áp dụng cho nghiên cứu, xây dựng thang đo lường, thực hiện nghiên cứu sơ bộ và thiết kế các bước cần thiết và chương trình nghiên cứu chính thức.

Chương 4 Kết quả nghiên cứu: Chương này báo cáo toàn bộ kết quả nghiên cứu, bắt đầu với phân tích mẫu thống kê, tiếp theo là kiểm định mô hình đo lường nhằm đánh giá độ tin cậy, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt của các thang đo, cùng với kiểm định mô hình cấu trúc để xác định các mối quan hệ giữa các khái niệm và kiểm tra các giả thuyết trong mô hình lý thuyết, đồng thời phân tích và thảo luận các phát hiện trong mối liên hệ với các nghiên cứu trước.

Chương 5. Kết luận và hàm ý quản trị: Chương này trình bày cơ sở để đề xuất hàm ý quản trị, kết quả thực hiện các mục tiêu nghiên cứu, những đóng góp lý thuyết, đóng góp thực tiễn, hàm ý quản trị, các hạn chế của nghiên cứu và hướng nghiên cứu tiếp theo.

1.7 Tóm tắt chương 1

Chương 1 đã giới thiệu bối cảnh thực tiễn và lý thuyết liên quan đến 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 trong các doanh nghiệp du lịch ĐBSCL; từ đó xác định khoảng trống nghiên cứu về cơ chế tác động và điều kiện tác động của công bằng tổ chức đối với thái độ và hành vi của nhân viên trong bối cảnh này. Trên cơ sở đó, chương đã xác lập mục tiêu và câu hỏi nghiên cứu, làm rõ đối tượng, phạm vi nghiên cứu, tóm tắt thiết kế phương pháp (định tính, định lượng sơ bộ và định lượng chính thức) và nêu các đóng góp chính của luận án về mặt khoa học và thực tiễn. Những nội dung này là nền tảng để chương 2 hệ thống hóa cơ sở lý thuyết, tổng quan nghiên cứu và xây dựng mô hình, giả thuyết nghiên cứu.

CHƯƠNG 2 CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

2.1 Giới thiệu chương 2

Trong chương 2, luận án trình bày bốn lý thuyết nền cơ bản bao gồm: lý thuyết công bằng, lý thuyết trao đổi xã hội, lý thuyết trao đổi lãnh đạo – nhân viên, và lý thuyết nhận dạng xã hội. Từ các lý thuyết, năm khái niệm nghiên cứu được sử dụng 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. Trong chương này, tác giả dựa trên cơ sở lý thuyết nền tảng cùng với kết quả của một số bằng chứng thực nghiệm nhằm hỗ trợ cho quá trình phân tích và lập luận về mối liên hệ giữa các khái niệm nghiên cứu. Từ đó, mô hình nghiên cứu và các giả thuyết được hình thành.

2.2 Các khái niệm

2.2.1 Khái niệm công bằng tổ chức

Khái niệm công bằng tổ chức (Organizational Justice – OJ) được Greenberg (1987) chính thức giới thiệu và từ đó trở thành một trong những khái niệm quan trọng trong nghiên cứu hành vi tổ chức. Công bằng tổ chức phản ánh cách thức nhân viên cảm nhận và đánh giá mức độ công bằng trong quá trình tổ chức phân bổ nguồn lực, thực hiện các quy trình ra quyết định và tương tác với nhân viên trong môi trường làm việc.

Trong lĩnh vực hành vi tổ chức, công bằng tổ chức được tiếp cận theo nhiều quan điểm khác nhau. Folger và Cropanzano (1998) cho rằng "công bằng tổ chức phản ánh nhận thức của cá nhân về việc họ được đối xử công bằng hay không trong tổ chức". Greenberg (1987) nhấn mạnh "công bằng tổ chức là sự nhận thức của nhân viên về tính công bằng tại nơi làm việc". Trong khi đó, Colquitt (2001) tiếp cận công bằng tổ chức dưới góc độ đa chiều và cho rằng công bằng tổ chức bao gồm ba khía cạnh chính: công bằng phân phối, công bằng thủ tục và công bằng tương tác. Quan điểm này được sử dụng rộng rãi trong các nghiên cứu về hành vi tổ chức do phản ánh tương đối đầy đủ các khía cạnh công bằng trong môi trường làm việc. Mới đây, Colquitt và Zipay (2015) đã mở ra một hướng tiếp cận mới đối công bằng: "Công bằng tổ chức là nhận thức của một cá nhân rằng các sự kiện, hành động hoặc quyết định trong một tổ chức tuân thủ một tiêu chuẩn công bằng". Khái niệm này nhấn mạnh vai trò của người quan sát, khi họ hình thành các đánh giá về công bằng

dựa trên thông tin và tín hiệu mà họ quan sát được trong tổ chức, cũng như phản ứng cảm xúc của họ đối với những sự kiện này.

Từ các quan điểm trên có thể thấy Công bằng tổ chức chủ yếu được tiếp cận dưới góc độ cảm nhận của nhân viên về mức độ công bằng trong tổ chức thông qua kết quả nhận được, quy trình ra quyết định và cách thức tương tác trong môi trường làm việc. Trong luận án này, Công bằng tổ chức được tiếp cận theo quan điểm của Colquitt (2001), theo đó "công bằng tổ chức được hiểu là cảm nhận của nhân viên về sự công bằng trong tổ chức thông qua ba khía cạnh gồm công bằng phân phối, công bằng thủ tục và công bằng tương tác". Luận án lựa chọn cách tiếp cận này vì mô hình của Colquitt phản ánh tương đối đầy đủ các khía cạnh công bằng trong quản trị nguồn nhân lực và được sử dụng phổ biến trong các nghiên cứu về hành vi tổ chức. Trong đó:

Công bằng phân phối (Distributive Justice) phản ánh cảm nhận của nhân viên về mức độ công bằng trong phân bổ kết quả, phần thưởng và nguồn lực trong tổ chức dựa trên sự đóng góp và nỗ lực của họ. Theo Adams (1965), nhân viên thường đánh giá sự công bằng thông qua mối tương quan giữa đầu vào như công sức, thời gian, năng lực với đầu ra như lương thưởng, cơ hội thăng tiến và sự ghi nhận. Khi nhân viên cảm nhận sự phân bổ là công bằng, họ có xu hướng duy trì thái độ và hành vi tích cực trong tổ chức.

Công bằng thủ tục (Procedural Justice) phản ánh cảm nhận của nhân viên về mức độ hợp lý, minh bạch và công bằng của các quy trình ra quyết định trong tổ chức. Theo Thibaut và Walker (1975), công bằng thủ tục được hình thành khi các cá nhân cảm nhận rằng quy trình ra quyết định được thực hiện một cách hợp lý và họ có cơ hội tham gia hoặc được lắng nghe trong quá trình đó. Leventhal (1980) tiếp tục nhấn mạnh rằng một quy trình được xem là công bằng khi đảm bảo tính nhất quán, khách quan, minh bạch và không thiên vị. Tyler (1989) cho rằng cảm nhận về công bằng thủ tục không chỉ phụ thuộc vào kết quả cuối cùng mà còn phụ thuộc vào chất lượng của quá trình ra quyết định. Từ các quan điểm trên có thể thấy công bằng thủ tục chủ yếu liên quan đến cảm nhận của nhân viên về sự hợp lý, minh bạch và nhất quán trong các quy trình ra quyết định của tổ chức. Trong luận án này, công bằng thủ tục được tiếp cận như mức độ nhân viên cảm nhận rằng các quy trình, chính sách và quyết định trong tổ chức được thực hiện một cách khách quan, minh bạch và công bằng đối với tất cả nhân viên.

Công bằng tương tác (Interactional Justice) phản ánh cảm nhận của nhân viên về mức độ công bằng trong cách thức họ được đối xử và giao tiếp trong tổ chức. Theo Bies và Moag, (1986), công bằng tương tác thể hiện qua sự tôn trọng, lịch sự và cách thức giao tiếp mà nhân viên nhận được trong quá trình làm việc và ra quyết định. Skarlicki và Folger (1997) cho rằng công bằng tương tác bao gồm hai khía cạnh chính là công bằng trong cách đối xử và công bằng thông tin. Trong khi đó, Colquitt (2001) nhấn mạnh vai trò của sự tôn trọng, sự ghi nhận và tính minh bạch trong việc cung cấp thông tin cho nhân viên. Từ các quan điểm trên có thể thấy công bằng tương tác chủ yếu phản ánh cảm nhận của nhân viên về cách thức họ được đối xử và giao tiếp trong tổ chức. Trong luận án này, công bằng tương tác được tiếp cận là mức độ nhân viên cảm nhận rằng họ được lãnh đạo và tổ chức đối xử một cách tôn trọng, lịch sự, chân thành và được cung cấp đầy đủ thông tin liên quan trong quá trình làm việc.

2.2.2 Khái niệm trao đổi lãnh đạo – nhân viên

Khái niệm trao đổi lãnh đạo – nhân viên (Leader – Member Exchange – LMX) được Graen và Cashman (1975) giới thiệu nhằm giải thích chất lượng mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên trong tổ chức. Theo quan điểm này, lãnh đạo không thiết lập mối quan hệ giống nhau với tất cả nhân viên mà hình thành các mối quan hệ có mức độ tin tưởng, hỗ trợ và tôn trọng khác nhau đối với từng cá nhân. Những mối quan hệ chất lượng cao thường được đặc trưng bởi sự tin tưởng, hỗ trợ, hợp tác và cam kết lẫn nhau giữa lãnh đạo và nhân viên.

Sau đó, nhiều nghiên cứu tiếp tục mở rộng khái niệm trao đổi lãnh đạo – nhân viên theo hướng tiếp cận đa chiều. Dienesch và Liden (1986) cho rằng trao đổi lãnh đạo – nhân viên không chỉ phản ánh chất lượng quan hệ nói chung mà còn bao gồm các khía cạnh khác nhau trong quá trình tương tác giữa lãnh đạo và nhân viên. Kế thừa quan điểm này, Liden và Maslyn (1998) đề xuất mô hình trao đổi lãnh đạo – nhân viên gồm bốn thành phần chính là thiện cảm, trung thành, đóng góp và tôn trọng năng lực chuyên môn. Mô hình này được sử dụng rộng rãi trong các nghiên cứu về hành vi tổ chức do phản ánh tương đối đầy đủ cả yếu tố công việc và yếu tố quan hệ xã hội trong tương tác giữa lãnh đạo và nhân viên.

Từ các quan điểm trên có thể thấy trao đổi lãnh đạo – nhân viên phản ánh chất lượng mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên thông qua sự tin tưởng, hỗ trợ, tôn trọng và hợp tác trong quá trình làm việc. Luận án này đã tiếp cận trao đổi lãnh đạo – nhân viên theo quan điểm của Liden và Maslyn (1998), theo đó trao đổi lãnh đạo – nhân viên được xem xét

thông qua bốn thành phần gồm thiện cảm, trung thành, đóng góp và tôn trọng năng lực chuyên môn. Luận án lựa chọn cách tiếp cận này vì mô hình không chỉ phản ánh khía cạnh công việc mà còn thể hiện yếu tố quan hệ xã hội trong tương tác giữa lãnh đạo và nhân viên trong tổ chức. Trong đó:

Thiện cảm (Affect): phản ánh mức độ yêu mến, thiện chí và sự gắn kết tình cảm giữa lãnh đạo và nhân viên trong quá trình làm việc. Theo Dienesch và Liden (1986), thiện cảm được hình thành dựa trên sự hấp dẫn cá nhân và mức độ tương tác tích cực giữa các thành viên trong mối quan hệ trao đổi lãnh đạo – nhân viên.

Trung thành (Loyalty): phản ánh mức độ lãnh đạo và nhân viên sẵn sàng ủng hộ, bảo vệ và duy trì sự tin tưởng lẫn nhau trong quá trình làm việc. Theo Dienesch và Liden (1986), trung thành thể hiện sự cam kết và ủng hộ lẫn nhau giữa các thành viên trong mối quan hệ trao đổi lãnh đạo – nhân viên

Đóng góp (Contribution): phản ánh mức độ nỗ lực và sự tham gia của lãnh đạo và nhân viên trong việc thực hiện các nhiệm vụ nhằm đạt được mục tiêu chung của tổ chức. Theo Dienesch và Liden (1986), đóng góp thể hiện sự chủ động và trách nhiệm của các thành viên trong mối quan hệ trao đổi lãnh đạo – nhân viên.

Tôn trọng năng lực chuyên môn (Professional Respect): phản ánh mức độ mà lãnh đạo và nhân viên đánh giá cao năng lực, kiến thức và chuyên môn của nhau trong công việc. Theo Liden và Maslyn (1998), sự tôn trọng năng lực chuyên môn được hình thành dựa trên danh tiếng, kinh nghiệm và khả năng chuyên môn của các thành viên trong tổ chức.

2.2.3 Khái niệm cam kết tổ chức

Cam kết tổ chức (Organizational Commitment – OC) là một trong những khái niệm quan trọng trong nghiên cứu hành vi tổ chức và quản trị nguồn nhân lực. Porter và cộng sự (974) cho rằng "Cam kết tổ chức phản ánh mức độ gắn bó và trách nhiệm của nhân viên đối với tổ chức, từ đó ảnh hưởng đến thái độ và hành vi làm việc của họ". Những nhân viên có mức độ cam kết cao thường có xu hướng gắn bó lâu dài, làm việc tích cực và giảm ý định rời bỏ tổ chức.

Allen và Meyer (1990) tiếp cận cam kết tổ chức dưới góc độ trạng thái tâm lý gắn kết giữa nhân viên và tổ chức. Theo các tác giả, cam kết tổ chức bao gồm ba thành phần chính: cam kết tự nguyện, cam kết bắt buộc và cam kết đạo đức. Cam kết tự nguyện phản ánh sự gắn

bó về mặt cảm xúc và sự đồng thuận của nhân viên với các giá trị của tổ chức; cam kết bắt buộc phản ánh sự cân nhắc về chi phí hoặc lợi ích khi rời bỏ tổ chức; trong khi cam kết đạo đức phản ánh cảm giác trách nhiệm hoặc nghĩa vụ của nhân viên đối với tổ chức.

Nhiều nghiên cứu sau đó tiếp tục khẳng định cam kết tổ chức không chỉ là sự gắn bó cảm xúc mà còn là yếu tố có ảnh hưởng đến thái độ, hành vi và quyết định tiếp tục làm việc của nhân viên trong tổ chức. Trong các cách tiếp cận về cam kết tổ chức, mô hình ba thành phần của Meyer và Allen (1991) được sử dụng phổ biến trong các nghiên cứu về hành vi tổ chức do phản ánh tương đối toàn diện các dạng gắn bó của nhân viên đối với tổ chức.

Từ các quan điểm nêu trên, có thể khẳng định cam kết tổ chức là một trạng thái tâm lý phản ánh mức độ gắn kết của nhân viên, từ đó định hình thái độ và hành vi làm việc của họ. Trên cơ sở kế thừa mô hình của Meyer và Allen (1991), luận án tiếp cận cam kết tổ chức như một cấu trúc đa chiều bao gồm ba khía cạnh chủ đạo: tự nguyện, bắt buộc và đạo đức. Việc vận dụng khung lý thuyết này không chỉ giúp bao quát toàn diện các sắc thái tâm lý và động cơ gắn bó của người lao động, mà còn đảm bảo tính tương thích cao với đặc thù ngành du lịch tại ĐBSCL – nơi sự ổn định của đội ngũ nhân sự là nhân tố cốt lõi quyết định lợi thế cạnh tranh.

Cam kết tự nguyện (Affective Commitment) phản ánh sự gắn kết sâu sắc về mặt cảm xúc, lòng tự hào và mức độ đồng nhất giữa mục tiêu cá nhân với các giá trị cốt lõi của tổ chức. Ở trạng thái này, người lao động duy trì sự gắn bó vì họ thực sự "muốn" được đóng góp và trở thành một phần không thể tách rời của đơn vị. Khi sở hữu mức độ cam kết tự nguyện cao, nhân viên thường có xu hướng nỗ lực vượt bậc trong công việc, biểu hiện qua những hành vi tích cực và sự tận tâm đối với tổ chức, ngay cả khi không có sự giám sát trực tiếp. Trong lĩnh vực dịch vụ như ngành du lịch, đây là thành phần then chốt giúp nâng cao chất lượng phục vụ và sự hài lòng của khách hàng thông qua thái độ làm việc nhiệt huyết của đội ngũ nhân sự.

Cam kết bắt buộc (Continuance Commitment) đại diện cho khía cạnh kinh tế và tính toán thực dụng trong mối quan hệ giữa người lao động và tổ chức. Thành phần này hình thành dựa trên sự nhận thức của cá nhân về những chi phí, tổn thất hoặc rủi ro phát sinh nếu họ quyết định rời bỏ đơn vị, cũng như sự khan hiếm của các cơ hội việc làm thay thế tương đương trên thị trường. Lúc này, nhân viên tiếp tục ở lại tổ chức vì họ cảm thấy "cần phải" thực hiện điều đó để bảo vệ các lợi ích tích lũy như thâm niên, chế độ phúc lợi hoặc các kỹ

năng chuyên biệt chỉ có giá trị tại nơi làm việc hiện tại. Mặc dù giúp tổ chức giảm tỷ lệ biến động nhân sự, nhưng cam kết bắt buộc thuần túy thường không thúc đẩy tinh thần sáng tạo hay sự chủ động cao từ phía người lao động.

Cam kết đạo đức (Normative Commitment) thể hiện sự gắn bó xuất phát từ ý thức về nghĩa vụ, lòng trung thành và các giá trị đạo đức nghề nghiệp. Trạng thái tâm lý này thôi thúc nhân viên tin rằng việc tiếp tục cống hiến cho tổ chức là điều "nên làm" để đáp lại những sự quan tâm, chi phí đào tạo hoặc cơ hội phát triển mà tổ chức đã đầu tư cho họ. Cam kết đạo đức chịu ảnh hưởng mạnh mẽ bởi các quy tắc xã hội, văn hóa gia đình và niềm tin cá nhân về trách nhiệm đối với đơn vị công tác. Trong bối cảnh các doanh nghiệp du lịch tại khu vực ĐBSCL, nơi các giá trị về sự tri ân và tính gắn kết cộng đồng thường được coi trọng, cam kết đạo đức đóng vai trò quan trọng trong việc giữ chân nhân sự và duy trì sự ổn định nội bộ.

2.2.4 Khái niệm hành vi công dân tổ chức

Hành vi công dân tổ chức (Organizational Citizenship Behavior - OCB) là khái niệm được nghiên cứu rộng rãi trong lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực và tâm lý học tổ chức. Khái niệm này được khởi nguồn từ nghiên cứu của Bateman và Organ (1983) và tiếp tục được phát triển bởi Organ (1988). Theo Organ (1988), "Hành vi công dân tổ chức là những hành vi mang tính tự nguyện của cá nhân, không thuộc yêu cầu chính thức trong mô tả công việc và không được hệ thống khen thưởng chính thức ghi nhận, nhưng góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức".

Kế thừa quan điểm của Organ (1988), Podsakoff và cộng sự (2000) mở rộng khái niệm hành vi công dân tổ chức theo hướng nhấn mạnh vai trò của các hành vi hỗ trợ tổ chức và đồng nghiệp nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động và sự phát triển bền vững của tổ chức. Các tác giả cho rằng hành vi công dân tổ chức được thể hiện thông qua các hành vi như giúp đỡ đồng nghiệp, tuân thủ quy định tổ chức, trung thành với tổ chức, sáng kiến cá nhân, đức tính công dân và phát triển bản thân.

Như vậy, các nghiên cứu trước đây đều thống nhất rằng hành vi công dân tổ chức là những hành vi tự nguyện vượt ra ngoài yêu cầu công việc chính thức nhưng có ý nghĩa tích cực đối với tổ chức. Trong luận án này, hành vi công dân tổ chức được tiếp cận theo quan điểm của Organ (1988) và kế thừa mô hình của Podsakoff và cộng sự (2000). Theo đó, đây là

những hành vi tự nguyện của người lao động nhằm hỗ trợ đồng nghiệp, nâng cao hiệu quả hoạt động và thúc đẩy sự phát triển của tổ chức. Trên cơ sở này, luận án xem xét hành vi công dân tổ chức thông qua các thành phần: hành vi giúp đỡ, tinh thần cao thượng, lòng trung thành với tổ chức, tuân thủ tổ chức, sáng kiến cá nhân, đức tính công dân và phát triển bản thân.

2.2.5 Khái niệm lòng tự trọng dựa trên tổ chức

Lòng tự trọng dựa trên tổ chức (Organizational-Based Self-Esteem - OBSE) được phát triển từ nền tảng lý thuyết về lòng tự trọng của Rosenberg (1965). Theo Rosenberg (1965), "Lòng tự trọng phản ánh thái độ tích cực hoặc tiêu cực của cá nhân đối với chính bản thân mình, thể hiện mức độ cá nhân cảm nhận về giá trị, sự tự tin và sự tôn trọng bản thân". Mặc dù khái niệm này ban đầu được tiếp cận ở cấp độ cá nhân nói chung, nhưng nó là cơ sở quan trọng để các nghiên cứu sau mở rộng sang bối cảnh tổ chức và công việc.

Trên cơ sở đó, Pierce và cộng sự (1989) đã phát triển khái niệm lòng tự trọng dựa trên tổ chức, chuyển trọng tâm từ nhận thức chung của cá nhân về bản thân sang nhận thức của nhân viên về giá trị của mình trong tổ chức. Theo Pierce và cộng sự (1989), "Lòng tự trọng dựa trên tổ chức là mức độ mà nhân viên tin rằng họ có giá trị, có năng lực và được tôn trọng với tư cách là thành viên của tổ chức". Khái niệm này phản ánh sự đánh giá chủ quan của người lao động về vai trò, sự đóng góp và vị trí của họ trong môi trường làm việc.

Các nghiên cứu tiếp theo cho thấy lòng tự trọng dựa trên tổ chức chịu ảnh hưởng từ những tín hiệu và điều kiện trong tổ chức, chẳng hạn như sự công nhận, sự hỗ trợ của cấp trên, cấu trúc tổ chức và môi trường làm việc khuyến khích sự đóng góp của nhân viên. Khi nhân viên cảm nhận rằng mình được tổ chức coi trọng và có vai trò quan trọng, họ thường có xu hướng gắn bó hơn với tổ chức, gia tăng động lực làm việc, cải thiện hiệu quả công việc và thể hiện các hành vi tích cực trong tổ chức.

Trong luận án này, lòng tự trọng dựa trên tổ chức được hiểu theo quan điểm của Pierce và cộng sự (1989), nhấn mạnh mức độ người lao động cảm nhận bản thân có giá trị, có năng lực và được tôn trọng với tư cách là thành viên của tổ chức. Trong bối cảnh các doanh nghiệp du lịch tại ĐBSCL, khái niệm này được sử dụng nhằm phản ánh cảm nhận của nhân viên về vị trí và sự đóng góp của họ trong tổ chức, qua đó góp phần giải thích thái độ, động lực và các hành vi tích cực trong công việc.

2.3 Các lý thuyết nền tảng

Trong luận án này, lý thuyết công bằng và lý thuyết trao đổi xã hội (Social Exchange Theory – SET) được sử dụng như hai khung lý thuyết trung tâm để giải thích vai trò của công bằng tổ chức (OJ) đối với cam kết tổ chức (OC) và hành vi công dân tổ chức (OCB). Lý thuyết trao đổi lãnh đạo – nhân viên (Leader–Member Exchange Theory – LMX) được vận dụng như một sự cụ thể hóa của SET ở cấp độ quan hệ lãnh đạo – nhân viên, làm cơ sở cho việc xem LMX là biến trung gian. Lý thuyết nhận dạng xã hội/nhận dạng tổ chức (Social Identity Theory – SIT) giữ vai trò bổ trợ, chủ yếu dùng để lý giải lòng tự trọng dựa trên tổ chức (OBSE) và vai trò điều tiết của biến này trong mối quan hệ giữa công bằng tổ chức (OJ) với cam kết (OC) và hành vi công dân tổ chức (OCB).

2.3.1 Lý thuyết công bằng và sự phát triển của lý thuyết công bằng tổ chức

Lý thuyết công bằng (Equity Theory) do Adams (1963) phát triển được xem là nền tảng quan trọng trong lĩnh vực nghiên cứu hành vi tổ chức. Lý thuyết này đề cập đến cách thức mà cá nhân đánh giá sự công bằng giữa các chủ thể trong quan hệ xã hội, đặc biệt là trong môi trường làm việc. Theo Adams (1963), công bằng được xác định qua sự so sánh tỷ lệ giữa đầu vào (công sức, kỹ năng, thời gian, nỗ lực) và đầu ra (lương, thưởng, phúc lợi) của cá nhân so với những người khác trong cùng tổ chức. Khi cá nhân cảm nhận sự mất cân bằng trong tỷ lệ này, họ sẽ có xu hướng điều chỉnh cách ứng xử của bản thân nhằm khôi phục lại sự công bằng, chẳng hạn như giảm nỗ lực làm việc hoặc tìm kiếm sự đền bù khác (Adams, 1963). Lý thuyết công bằng của Adams đã được mở rộng trong bối cảnh tổ chức, tạo thành lý thuyết công bằng tổ chức (Organizational Justice Theory). Greenberg (1990) là một trong các cá nhân đi đầu trong quá trình phát triển lý thuyết công bằng tổ chức, mở rộng khái niệm công bằng không chỉ ở kết quả phân phối mà còn bao gồm các yếu tố liên quan đến quy trình và cách thức đối xử trong tổ chức. Theo lý thuyết công bằng tổ chức, công bằng được đánh giá không chỉ qua các kết quả như lương thưởng mà còn qua quy trình ra quyết định và cách thức đối xử trong tổ chức. Lý thuyết công bằng tổ chức được xem xét dưới ba khía cạnh chủ yếu chính, mỗi khía cạnh phản ánh các yếu tố khác nhau trong việc đánh giá sự công bằng từ góc độ nhân viên và ảnh hưởng đến thái độ, hành vi của họ trong tổ chức:

Công bằng phân phối (Distributive Justice): Đây là khía cạnh đầu tiên của lý thuyết công bằng trong tổ chức thể hiện nhận thức của nhân viên về mức độ công bằng trong việc phân

chia các kết quả như tiền lương, tiền thưởng và cơ hội thăng tiến. Nhân viên đánh giá công bằng qua xem xét sự cân bằng giữa những gì bản thân bỏ ra và những gì nhận lại, trong tương quan với các thành viên khác của tổ chức. Nếu sự so sánh này cho thấy sự mất cân bằng, nhân viên có thể cảm thấy bất công và điều tiết hành vi cá nhân nhằm khôi phục sự công bằng (Adams, 1963).

Công bằng thủ tục (Procedural Justice): Vào giữa thập niên 1970, các nghiên cứu như của Thibaut và Walker (1975) chứng minh rằng con người quan tâm đến tính công bằng của thủ tục ra quyết định không kém gì kết quả cuối cùng, và đặc biệt là Leventhal (1980), chuyển trọng tâm từ kết quả phân phối sang quy trình phân phối. Công bằng thủ tục phản ánh cách nhân viên cảm nhận về sự công bằng trong các quy trình ra quyết định của tổ chức. ra quyết định, chẳng hạn như tính minh bạch, khả năng tham gia và có thể kháng nghị đối với các quyết định quan trọng trong tổ chức. Nghiên cứu cho thấy rằng khi kết quả chưa đáp ứng mong đợi, nhân viên vẫn có khả năng cảm nhận tổ chức là công bằng nếu quy trình được tiến hành trên cơ sở công bằng và minh bạch (Brockner và Wiesenfeld, 1996; Colquitt và cộng sự, 2001).

Công bằng tương tác (Interactional Justice): Đến cuối thập niên 1980, Bies và Moag, (1986) mở rộng lý thuyết công bằng tổ chức, khởi xướng khái niệm công bằng tương tác bằng cách đưa vào yếu tố giao tiếp và cách thức cách ứng xử giữa con người với nhau. Công bằng tương tác đề cập đến cách nhân viên được đối xử trong quá trình ra quyết định và cách thông tin được truyền đạt. Những lý thuyết rời rạc này được Greenberg (1987) tổng hợp dưới tên "công bằng tổ chức" và phân loại các lý thuyết theo trục nội dung - quá trình và phản ứng - chủ động. Sau đó, Greenberg (1993) đã phân tích công bằng tương tác thành hai yếu tố: (1) công bằng thông tin, liên quan đến việc cung cấp thông tin đầy đủ, trung thực và kịp thời; và (2) công bằng giữa các cá nhân, liên quan đến sự tôn trọng và đối xử công bằng trong giao tiếp.

Giai đoạn hoàn thiện bắt đầu khi Colquitt (2001) phát triển thang đo ba chiều (phân phối, thủ tục, tương tác: bao gồm tương tác cá nhân và thông tin). Ambrose và Schminke, (2009) tiếp tục đề xuất khái niệm "công bằng tổng thể" như một đánh giá khái quát trung gian giữa bốn chiều cụ thể và các hệ quả tổ chức. Tóm lại, lý thuyết công bằng của Adams (1963) đã đặt cơ sở cho sự hình thành và phát triển của lý thuyết về công bằng trong tổ chức, trong đó Greenberg (1990) và những công trình nghiên cứu về sau đã mở rộng nội

dung, phạm vi nghiên cứu và hệ thống hóa lý thuyết này. Đặc biệt, công bằng tổ chức được chia thành ba thành phần chủ yếu liên quan đến: phân phối, thủ tục và tương tác. Mức độ công bằng mà nhân viên cảm nhận không chỉ ảnh hưởng đến thái độ và những biểu hiện hành vi của họ mà còn đóng vai trò quan trọng trong việc củng cố cam kết tổ chức và nâng cao hiệu quả làm việc.

2.3.2 Lý thuyết trao đổi xã hội

Lý thuyết trao đổi xã hội (Social Exchange Theory – SET) hình thành từ cuối thập niên 1950 với trọng tâm "con người hành động có điều kiện vì lợi ích", tức là các cá nhân và nhóm thực hiện các hành vi xã hội nhằm đạt được lợi ích cao nhất và hạn chế tối đa chi phí phát sinh thông qua một quá trình trao đổi. Những hành vi này được xem là kết quả của một quá trình trao đổi giữa các bên, trong đó mỗi cá nhân hoặc nhóm đều tìm cách duy trì các mối quan hệ mà họ cảm thấy có lợi hơn chi phí. Thuyết này hình thành dựa trên cơ sở tâm lý học và đã đóng góp nhiều cho việc giải thích các mối quan hệ xã hội, hành vi con người và động lực tác động trong các tương tác xã hội. Lý thuyết này đã trải qua sáu giai đoạn mở rộng:

Giai đoạn 1: Tiếp cận hành vi của Homans (1958): Giai đoạn đầu của Lý thuyết trao đổi xã hội được xây dựng bởi George Homans, người sáng lập lý thuyết này. Homans (1958) xem các tương tác xã hội là những chuỗi giao dịch giữa các cá nhân, trong đó mỗi bên tham gia tìm cách gia tăng lợi ích đạt được đồng thời hạn chế các chi phí phát sinh. Ông cho rằng hành vi xã hội có thể được hiểu qua các phần thưởng và chi phí mà các cá nhân nhận được trong mỗi giao dịch. Nếu một giao dịch mang lại phần thưởng nhiều hơn chi phí, hành vi đó sẽ được củng cố và tiếp tục diễn ra trong tương lai. Ngược lại, nếu chi phí vượt quá phần thưởng, hành vi đó sẽ giảm dần hoặc bị loại bỏ. Homans lý giải rằng các tương tác xã hội sẽ tiếp tục nếu lợi ích mà mỗi cá nhân nhận được từ giao dịch đó lớn hơn chi phí mà họ bỏ ra. Tuy nhiên, Thibaut và Kelley (1959) đã mở rộng và bổ sung thêm một yếu tố quan trọng vào lý thuyết này, đó là khái niệm mức so sánh. Họ cho rằng mỗi cá nhân không chỉ đánh giá phần thưởng và chi phí dựa trên các giao dịch hiện tại, mà còn dựa vào những kỳ vọng hình thành từ những trải nghiệm trước đó. Mức so sánh này đóng vai trò như một chuẩn mực để các cá nhân đo lường sự hài lòng của mình trong mỗi quan hệ giữa các cá nhân trong xã hội. Nếu các phần thưởng nhận được từ một giao dịch vượt qua mức so sánh của cá nhân, họ có xu hướng cảm thấy hài lòng và vẫn duy trì mối quan hệ đó.

Ngược lại, khi phần thưởng không đáp ứng kỳ vọng, mỗi người có thể đưa ra quyết định thay đổi hoặc kết thúc mối quan hệ.

Giai đoạn 2: Bổ sung cấu trúc – quyền lực của Blau (1964) và Emerson (1976): Blau (1964) đã nâng lý thuyết trao đổi xã hội lên một bình diện cao hơn khi mở rộng lý thuyết này không chỉ tập trung vào hành vi cá nhân mà còn vào các mối quan hệ cấu trúc trong xã hội. Ông chỉ ra rằng các trao đổi lặp lại giữa các cá nhân không chỉ duy trì mối quan hệ mà còn tạo ra các mô hình quyền lực và phân tầng xã hội. Điều này có nghĩa là, trong xã hội, sự phân chia quyền lực và tài nguyên không phải lúc nào cũng đều đặn, mà được quyết định qua các giao dịch liên tiếp, trong đó các cá nhân hoặc nhóm có thể tạo ra sự phân cấp quyền lực và kiểm soát các nguồn lực trong xã hội. Vì vậy, các mối quan hệ xã hội và tổ chức không phải chỉ dựa trên sự trao đổi đơn giản mà còn phản ánh các cấu trúc quyền lực xã hội phức tạp. Tiếp theo, Emerson (1976) đã đóng góp vào lý thuyết này bằng cách làm rõ cơ chế "quyền lực - phụ thuộc". Ông cho rằng trong các mối quan hệ trao đổi, bên nào sở hữu nguồn lực hiếm sẽ kiểm soát bên phụ thuộc, vì bên nắm giữ tài nguyên quan trọng sẽ có khả năng chi phối mối quan hệ. Tuy nhiên, quyền lực này không cố định; quá trình thương lượng và đàm phán giữa các bên có thể tái cân bằng thế lực, giúp thay đổi sự phân chia quyền lực trong mối quan hệ theo thời gian.

Giai đoạn 3: Phân loại nguồn lực trao đổi của Foa và Foa (1975): Trong giai đoạn này, Foa và Foa (1974) phát triển lý thuyết trao đổi xã hội bằng cách phân loại các nguồn lực trao đổi thành sáu loại chính: (1) tình cảm, (2) vật chất, (3) dịch vụ, (4) thông tin, (5) quyền lực, và (6) uy tín. Mỗi loại tài nguyên này có thể được trao đổi giữa các cá nhân hoặc nhóm, giúp giải thích các tương tác xã hội phức tạp hơn là chỉ đơn thuần dựa trên "phần thưởng – chi phí" như trong lý thuyết trao đổi xã hội ban đầu của Homans. Với sự bổ sung này, lý thuyết trao đổi xã hội không còn chỉ giải thích trao đổi theo cách thức vật chất và có thể đo đếm (như tiền tệ hay hàng hóa), mà còn mở rộng ra các trao đổi vô hình liên quan đến tình cảm, địa vị, hay thông tin. Điều này giúp lý thuyết trao đổi xã hội có thể giải thích được các mối quan hệ phức tạp, nơi các bên không chỉ trao đổi tài nguyên vật chất mà còn cả các giá trị xã hội và cảm xúc, làm cho lý thuyết này trở nên linh hoạt hơn trong việc giải thích các hành vi xã hội.

Giai đoạn 4: Nghiên cứu mạng lưới và hình thức trao đổi: Các nghiên cứu về trao đổi xã hội đã phát triển qua nhiều giai đoạn. Molm (1997) là người đầu tiên phân biệt giữa hai

loại trao đổi xã hội: trao đổi đàm phán và trao đổi đáp trả. Tác giả chỉ ra rằng trong trao đổi đàm phán, quyền lực có thể bị khuếch đại vì một bên có thể sử dụng quyền lực để đạt được các điều kiện có lợi hơn, trong khi bên còn lại chịu áp lực. Ngược lại, trao đổi đáp trả thường tạo ra một mối quan hệ bình đẳng hơn, giúp nuôi dưỡng tin cậy và công bằng giữa các bên, từ đó dẫn đến sự hợp tác và mối quan hệ ổn định hơn (Molm, 1997; Molm và cộng sự, 1999). Sau đó, nghiên cứu của Cook và Rice (2003) đã làm rõ thêm rằng cấu trúc lựa chọn trong các mối quan hệ trao đổi có ảnh hưởng trực tiếp đến cách thức phân phối quyền lực. Họ chỉ ra rằng quyền lực không phải là yếu tố cố định mà được xác định bởi các quyết định trong mạng lưới xã hội, nơi các cá nhân có thể lựa chọn đối tác hoặc hình thức trao đổi dựa trên các nguồn lực và lợi ích có sẵn. Những nghiên cứu này cùng nhau nhấn mạnh rằng cơ chế trao đổi xã hội không chỉ phản ánh sự phân chia quyền lực mà còn ảnh hưởng đến sự xây dựng hoặc suy yếu của tin cậy và công bằng giữa các chủ thể trong môi trường xã hội.

Giai đoạn 5: Tích hợp vào hành vi tổ chức và bổ sung yếu tố cảm xúc: Lawler và Thye (1999) đã mở rộng lý thuyết trao đổi xã hội bằng cách đưa yếu tố cảm xúc vào trong các mối quan hệ trao đổi xã hội. Họ lập luận rằng cảm xúc tích cực, phát sinh từ những trao đổi xã hội, có thể hoạt động như "chất kết dính" kết nối, củng cố và duy trì các mối quan hệ giữa các cá nhân. Ngược lại, cảm xúc tiêu cực có thể làm suy yếu, ảnh hưởng đến quan hệ nội bộ và suy giảm tính gắn kết tập thể. Tiếp theo, Cropanzano và Mitchell, (2005) đã hệ thống hóa lý thuyết trao đổi xã hội trong bối cảnh quản trị, làm rõ các quy tắc cơ bản như "có đi - có lại, đàm phán và phân bổ nguồn lực" nhằm giải thích các hiện tượng trong tổ chức, như hành vi công dân tổ chức (OCB), công bằng (OJ) và trao đổi lãnh đạo - nhân viên (LMX). Sự mở rộng này giúp lý thuyết trao đổi xã hội trở nên hữu ích hơn trong việc hiểu các cơ chế động lực trong môi trường công việc. Như vậy, sự phát triển của lý thuyết trao đổi xã hội theo thời gian không chỉ mang lại những góc nhìn mới về các yếu tố cảm xúc trong mối quan hệ trao đổi xã hội mà còn làm phong phú thêm cách lý thuyết này được áp dụng trong quản trị và nghiên cứu tổ chức.

Giai đoạn 6: Cập nhật các xu hướng nghiên cứu về kỹ thuật số, giao thoa văn hóa và nguồn lực cá nhân: Cook và cộng sự (2013) đã mở rộng lý thuyết trao đổi xã hội bằng cách kết nối nó với các lĩnh vực nghiên cứu hiện đại như mạng xã hội, công bằng, cảm xúc và trao đổi trực tuyến. Nghiên cứu này nhấn mạnh sự lai ghép giữa lý thuyết trao đổi xã hội và

kinh tế học hành vi, đồng thời đề cập đến vai trò của phân tích dữ liệu lớn trong việc hiểu và giải thích các hành vi xã hội. Các nghiên cứu gần đây đã tiếp tục mở rộng lý thuyết trao đổi xã hội vào các nền tảng số, cũng như những khái niệm mới như đổi mới chia sẻ và lãnh đạo phục vụ. Điều này cho thấy lý thuyết trao đổi xã hội không chỉ vẫn giữ được sự phù hợp trong các bối cảnh xã hội truyền thống mà còn tiếp tục phát triển và thích ứng với các thay đổi trong môi trường số và các mô hình tổ chức mới.

2.3.3 Lý thuyết trao đổi lãnh đạo – nhân viên

Trong nghiên cứu về lãnh đạo và quản lý tổ chức, lý thuyết trao đổi lãnh đạo - nhân viên (Leader-Member Exchange Theory – LMX) có mối liên hệ chặt chẽ với lý thuyết trao đổi xã hội (SET). Cả hai lý thuyết đều xoay quanh nguyên lý trao đổi lợi ích trong các mối tương tác xã hội, các cá nhân tham gia vào một quá trình trao đổi qua lại để đạt được những lợi ích riêng. Trong khi lý thuyết trao đổi xã hội cung cấp một khuôn khổ lý thuyết rộng lớn về các mối quan hệ xã hội, lý thuyết trao đổi lãnh đạo - nhân viên tập trung vào mối quan hệ đặc thù giữa lãnh đạo và nhân viên trong tổ chức. Theo đó, lãnh đạo và nhân viên không chỉ tương tác qua các yếu tố công việc mà còn thông qua các giao dịch xã hội, trong đó sự tin tưởng, sự hỗ trợ và các cơ hội để phát triển là nhân tố mang tính quyết định. Mối quan hệ này tác động một cách trực tiếp đến hiệu suất công việc và sự hài lòng của nhân viên, qua đó tạo ra điểm khác biệt. giữa các nhóm "in – group' và "out – group" trong tổ chức. Việc áp vận dụng khung lý thuyết trao đổi xã hội vào mô hình trao đổi giữa lãnh đạo và nhân viên giúp làm rõ hơn quá trình trao đổi này và các tác động của nó về phương diện kết quả làm việc trong môi trường tổ chức. Lý thuyết trao đổi lãnh đạo – nhân viên phát triển từ cách nhìn nhà lãnh đạo quản lý cả nhóm như một khối thống nhất sang quan điểm "quan hệ theo cặp", trải qua sáu giai đoạn:

Giai đoạn 1: Khởi nguồn mô hình liên kết cặp dọc (Vertical Dyad Linkage – VDL): Lý thuyết trao đổi lãnh đạo - nhân viên bắt đầu từ những nghiên cứu về liên kết cặp dọc vào những năm 1975, mô hình này khẳng định rằng người lãnh đạo không áp dụng một phong cách chung cho toàn nhóm mà thiết lập các cặp (dyad) lãnh đạo – nhân viên khác biệt. Dansereau và cộng sự, (1975) là những người đầu tiên đề xuất khái niệm này, trong đó họ chỉ ra rằng lãnh đạo phát triển những cặp lãnh đạo - nhân viên riêng biệt, trong đó mỗi nhân viên thương lượng mức đặc quyền, trách nhiệm và nguồn lực của mình; kết quả chỉ ra sự phân hóa quan hệ thay vì một phong cách lãnh đạo đồng nhất. Các công trình tiếp

theo của Graen và Cashman (1975) đã khái quát hóa thành mô hình tạo vai trò, mô tả ba giai đoạn "nhận vai, tạo vai và chuẩn hóa vai" và lập luận rằng chất lượng trao đổi trong từng cặp quyết định quyền tự chủ và hiệu quả công việc của cấp dưới.

Giai đoạn 2: Chuẩn hóa thuật ngữ trao đổi lãnh đạo – nhân viên: Đến giai đoạn chuẩn hóa khái niệm (đầu thập niên 1980), Liden và Graen (1980) khảo sát nhiều đơn vị thuộc các ngành khác nhau và chứng minh rằng mô hình liên kết cặp dọc giữ nguyên tính giá trị dự báo về mối quan hệ lãnh đạo - nhân viên ở nhiều bối cảnh khác nhau. Dựa trên phát hiện này, các tác giả đã đề xuất thay đổi thuật ngữ từ liên kết cặp dọc sang trao đổi lãnh đạo – nhân viên nhằm nhấn mạnh bản chất quan hệ song phương giữa lãnh đạo và nhân viên. Mở rộng luận điểm này, Scandura và Graen, (1984) Scandura và Graen (1984) mở rộng mô hình trao đổi lãnh đạo - nhân viên bằng cách mô tả quá trình hình thành mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên qua ba giai đoạn: nhận vai, tạo vai, và chuẩn mực hóa vai. Ba giai đoạn này giải thích lý do tại sao mỗi nhân viên lại có thể trải nghiệm chất lượng trao đổi khác nhau với cùng một lãnh đạo. Sự phát triển này đã làm rõ hơn về tính linh hoạt và sự thay đổi trong mối quan hệ lãnh đạo - nhân viên, cũng như tạo nền tảng cho việc áp dụng trao đổi lãnh đạo - nhân viên vào các nghiên cứu và thực tiễn quản lý.

Giai đoạn 3: Mở rộng đa chiều và đo lường: Dienesch và Liden (1986) đã góp phần đáng kể trong quá trình phát triển của lý thuyết trao đổi lãnh đạo - nhân viên khi họ lập luận rằng mối quan hệ lãnh đạo - nhân viên không phải chỉ đơn giản là một mối quan hệ đơn chiều mà là một cấu trúc đa chiều gồm ba yếu tố cơ bản: (1) lòng tin, (2) tôn trọng và (3) nghĩa vụ. Họ cũng chỉ ra rằng để đo lường một cách chính xác và đầy đủ các yếu tố này, cần phát triển một thang đo với nội dung phong phú hơn, từ đó làm rõ hơn các khía cạnh của trao đổi lãnh đạo - nhân viên trong mối quan hệ lãnh đạo - nhân viên. Tiếp tục mở rộng lý thuyết, Graen và Scandura (1987) đã nhấn mạnh khái niệm "tâm lý tổ chức cặp lãnh đạo – nhân viên", một lý thuyết lý giải về cách mà các mối quan hệ lãnh đạo - nhân viên phát triển trong bối cảnh tổ chức. Họ đề xuất sử dụng thang đo LMX-7 như một công cụ đơn giản nhưng đáng tin cậy để đo lường chất lượng của mối quan hệ này, giúp các nghiên cứu và thực tiễn quản lý dễ dàng áp dụng và đánh giá chất lượng mối quan hệ lãnh đạo - nhân viên trong tổ chức.

Giai đoạn 4: Khái quát hóa và củng cố bằng thực nghiệm: Trong giai đoạn củng cố thực chứng vào cuối thập niên 1990, lý thuyết trao đổi lãnh đạo - nhân viên đã được tái định vị

và mở rộng đáng kể. Graen và Uhl-Bien, (1995) thực hiện một tổng quan nghiên cứu kéo dài 25 năm và chuyển hướng lý thuyết trao đổi lãnh đạo - nhân viên sang cách tiếp cận đa cấp và đa lĩnh vực, nhấn mạnh rằng mối quan hệ cặp lãnh đạo - nhân viên không chỉ quan trọng ở cấp cá nhân mà còn có sự kết nối mạnh mẽ ở cấp nhóm, đơn vị và chiến lược tổ chức. Tiếp theo, Gerstner và Day (1997) công bố nghiên cứu phân tích tổng hợp đầu tiên về trao đổi lãnh đạo - nhân viên và kết quả cho thấy chất lượng mối quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới có ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng, cam kết tổ chức và hiệu suất nhiệm vụ, qua đó khẳng định tính giá trị dự báo vững chắc của thước đo này. Để bổ sung cho hai quan điểm trên, Lawler và Thye (1999) đưa yếu tố cảm xúc vào khung trao đổi xã hội - trao đổi lãnh đạo - nhân viên, đồng thời lập luận rằng cảm xúc tích cực xuất phát từ quá trình tương tác giữa lãnh đạo và nhân viên được xem là yếu tố "chất kết dính" gắn kết mối quan hệ này, trong khi cảm xúc tiêu cực lại làm suy yếu niềm tin và sự công bằng, qua đó ảnh hưởng đến những hành vi tích cực của nhân viên.

Giai đoạn 5: Phân tích đa cấp độ và phân hóa vai trò: Trong giai đoạn tiếp theo, lý thuyết trao đổi lãnh đạo - nhân viên tiếp tục được mở rộng và làm sâu sắc thêm trong các nghiên cứu của Uhl-Bein và cộng sự, (2000), khi các tác giả này đã gắn trao đổi lãnh đạo - nhân viên với nguồn vốn xã hội của tổ chức và chiến lược nguồn nhân lực. Họ nhấn mạnh tầm quan trọng của việc phát triển mạng lưới các cặp lãnh đạo-nhân viên chất lượng cao vì nó là tài sản tạo lợi thế cạnh tranh và do đó phải được tích hợp vào chính sách nhân lực. Trên cơ sở này, Ilies và cộng sự, (2007) thực hiện phân tích tổng hợp 50 mẫu và chứng minh trao đổi lãnh đạo - nhân viên có ảnh hưởng tích cực ở mức vừa phải - đến mạnh đối với hành vi công dân tổ chức, củng cố giá trị thực tiễn của khung quan hệ song phương. Tiếp nối, Sin và cộng sự, (2009) nghiên cứu hiện tượng phân biệt hóa trao đổi lãnh đạo - nhân viên trong nhóm, kết quả chỉ ra rằng sự không đồng thuận giữa lãnh đạo và nhân viên về chất lượng mối quan hệ, phản ánh mức độ phân biệt trong trao đổi lãnh đạo - nhân viên và có ảnh hưởng lớn đến động lực cá nhân lẫn động lực nhóm. Như vậy, giai đoạn này định vị trao đổi lãnh đạo - nhân viên vừa là nguồn lực chiến lược cấp tổ chức vừa là cơ chế tạo khác biệt nội nhóm, mở rộng phạm vi ứng dụng của lý thuyết từ cấp độ quan hệ cặp sang cấp nhóm và toàn hệ thống.

Giai đoạn 6: Phát triển lý thuyết trao đổi lãnh đạo - nhân viên (LMX) trong bối cảnh quản trị hiện đại: Quan điểm hiện đại của lý thuyết trao đổi lãnh đạo - nhân viên bắt đầu với

nghiên cứu của Sin và cộng sự, (2009), những người lần đầu tiên chỉ ra rằng mức độ đồng thuận thấp giữa lãnh đạo và nhân viên về chất lượng quan hệ phản ánh hiện tượng phân hóa trao đổi lãnh đạo - nhân viên, qua đó gợi mở hướng nghiên cứu chuyên sâu trong tương lai về tính khác biệt nội nhóm. Tiếp theo, Martin và cộng sự, (2010) phê phán việc phụ thuộc vào thiết kế nghiên cứu cắt ngang và báo cáo từ một nguồn duy nhất, đồng thời đề xuất tiếp cận đa nguồn, đa mức để nghiên cứu trao đổi lãnh đạo - nhân viên và nhấn mạnh tầm quan trọng của bối cảnh văn hoá trong việc kiểm định lý thuyết này. Dulebohn và cộng sự, (2012) củng cố nền tảng nghiên cứu về trao đổi lãnh đạo - nhân viên thông qua phân tích 247 nghiên cứu, kết quả chỉ ra rằng các tiền đề cá nhân, quan hệ và tổ chức của trao đổi lãnh đạo - nhân viên, đồng thời xác nhận vai trò điều tiết của cảm nhận công bằng và cấu trúc nhóm đối với mối quan hệ giữa trao đổi lãnh đạo - nhân viên và các kết quả tổ chức. Cũng trong năm này, Rockstuhl và cộng sự, (2012) đã thông qua một nghiên cứu tổng hợp phân tích ở 23 quốc gia và đã chứng minh rằng tác động của trao đổi lãnh đạo - nhân viên đối với hành vi công dân tổ chức, công bằng và hài lòng thay đổi tuỳ theo khoảng cách quyền lực trong mỗi quốc gia, mở rộng lý thuyết trao đổi lãnh đạo - nhân viên sang yếu tố văn hoá. Để khắc phục những lỗ hổng phương pháp nghiên cứu, Bauer và Erdogan (2015) trong cuốn "*Oxford Handbook of LMX"* đã giới thiệu một khung nghiên cứu đa nguồn dữ liệu và hướng dẫn thực thi để bảo đảm độ tin cậy của kết quả nghiên cứu. Gần đây, các nghiên cứu đã chuyển sang tập trung vào bối cảnh phức hợp, với nghiên cứu của Tremblay và cộng sự (2021) phân tích trao đổi lãnh đạo - nhân viên tương đối và chỉ ra rằng tác động của trao đổi lãnh đạo - nhân viên đối với vắng mặt công việc và được điều tiết bởi mức độ phân hoá trao đổi lãnh đạo - nhân viên trong nhóm. Yu và cộng sự, (2024) đã áp dụng góc nhìn theo thứ bậc xã hội để giải thích cách trao đổi lãnh đạo - nhân viên kiến tạo quyền lực, địa vị, từ đó thúc đẩy hành vi công dân giữa các thành viên trong nhóm. Những nỗ lực này cho thấy lý thuyết trao đổi lãnh đạo - nhân viên ngày nay đã được xem như một nguồn vốn xã hội chiến lược, có khả năng thích ứng linh hoạt từ bối cảnh nhóm phân hóa cho đến môi trường làm việc phân tán.

2.3.4 Lý thuyết nhận dạng xã hội và sự phát triển của lý thuyết nhận dạng tổ chức

Lý thuyết nhận dạng tổ chức (Organizational Identification - OI) khởi nguồn từ Lý thuyết nhận dạng xã hội (Social Identity Theory - SIT) do Tajfel và Turner (1979) đề xướng. Theo lý thuyết nhận dạng xã hội, con người định nghĩa "cái tôi" thông qua việc phân loại và so sánh giá trị giữa các nhóm xã hội mà họ thuộc về. Khi nhận diện với nhóm, các cá nhân có

xu hướng phát triển một cảm giác thuộc về nhóm, điều đó chi phối hành vi cũng như thái độ của cá nhân trong nhóm. Sau đó, Ashforth và Mael (1989) đã đưa khung lý thuyết nhận dạng xã hội vào bối cảnh tổ chức, hình thành khái niệm nhận dạng tổ chức và là quá trình trong đó nhân viên cảm thấy đồng nhất bản thân với tổ chức, coi tổ chức là một phần quan trọng trong bản sắc cá nhân của họ. Để chuẩn hóa phép đo nhận dạng tổ chức, Mael và Ashforth (1992) đã phát triển một thang đo gồm sáu mục để đánh giá mức độ nhận diện của nhân viên đối với tổ chức, mở đường cho các nghiên cứu thực nghiệm với quy mô lớn. Lý thuyết nhận dạng tổ chức được phát triển tiếp theo với việc nghiên cứu về cảm nhận công bằng trong tổ chức, khi Colquitt (2001) xác định cấu trúc bốn chiều của công bằng, ông đã khẳng định công bằng tổ chức là một tín hiệu giá trị đóng vai trò thiết yếu trong các mối quan hệ nội bộ của tổ chức. Cấu trúc này gồm bốn khía cạnh chính: công bằng phân phối, công bằng quy trình, công bằng trong tương tác và công bằng về thông tin. Đến năm 2003, Tyler và Blader tiếp tục phát triển mô hình gắn kết nhóm, trong đó công bằng thủ tục được xác định là thành phần không thể thiếu giúp nuôi dưỡng sự nhận dạng tổ chức và thúc đẩy hợp tác trong tổ chức.

Một nghiên cứu phân tích tổng hợp của Riketta (2005) đã khẳng định mối quan hệ chặt chẽ giữa việc nhận diện tổ chức với cam kết tổ chức (OC) và hành vi công dân tổ chức (OCB). Các nghiên cứu tiếp theo, đặc biệt là của Ashforth và cộng sự, (2008), đã hệ thống hóa bốn câu hỏi nền tảng về nhận dạng tổ chức: định nghĩa, mức độ, thời điểm và hệ quả của nhận dạng tổ chức, đồng thời đề xuất các nghiên cứu đa cấp để làm rõ các tác động của nhận dạng tổ chức ở nhiều cấp độ trong tổ chức. Vào giai đoạn mở rộng nghiên cứu về văn hóa, Rockstuhl và cộng sự, (2012) chứng minh rằng ảnh hưởng của dạng tổ chức đối với các kết quả tổ chức có sự biến thiên theo khoảng cách quyền lực quốc gia, điều này xác nhận ảnh hưởng đáng kể của yếu tố văn hóa quốc gia trong quá trình hình thành nhận diện tổ chức. Cùng với đó, Dulebohn và cộng sự, (2012) đã tổng hợp 247 nghiên cứu và khẳng định rằng công bằng tổ chức và cấu trúc nhóm có ảnh hưởng mạnh mẽ đến mối quan hệ trao đổi lãnh đạo - nhân viên và các kết quả bao gồm cam kết với tổ chức và hành vi công dân trong tổ chức. Gần đây, Sidorenkov và cộng sự, (2023) đã thực hiện phân tích hệ thống trên 149 nghiên cứu và tái khẳng định vai trò then chốt của nhận dạng tổ chức trong việc thúc đẩy hành vi công dân tổ chức, đặc biệt ở các cấp độ nhận diện khác nhau trong tổ chức. Sự phát triển của lý thuyết nhận dạng tổ chức qua các nghiên cứu được xem như cơ sở lý luận quan trọng trong việc làm rõ mối quan hệ giữa công bằng tổ chức, trao đổi lãnh

đạo – nhân viên và lòng tự trọng dựa trên tổ chức, từ đó nội hóa giá trị qua nhận dạng tổ chức, ảnh hưởng đến cam kết tổ chức và hành vi công dân tổ chức.

2.3.5 Vận dụng các lý thuyết nền trong mô hình nghiên cứu

Trên cơ sở các lý thuyết công bằng tổ chức, trao đổi xã hội, trao đổi lãnh đạo – nhân viên và nhận dạng xã hội/nhận dạng tổ chức đã trình bày ở các mục trên, luận án xây dựng một khung lý thuyết tích hợp để giải thích mối quan hệ giữa công bằng tổ chức (OJ), trao đổi lãnh đạo – nhân viên (LMX), cam kết tổ chức (OC) và hành vi công dân tổ chức (OCB), đồng thời xem xét vai trò điều tiết của lòng tự trọng dựa trên tổ chức (OBSE).

Lý thuyết công bằng tổ chức cung cấp cơ sở quan trọng để dự báo các thái độ và hành vi cốt lõi của nhân viên. Các tổng quan và phân tích tổng hợp kinh điển cho thấy công bằng tổ chức (đặc biệt là công bằng thủ tục và công bằng tương tác) có mối liên hệ ổn định với cam kết tổ chức (OC) và hành vi công dân tổ chức (OCB), qua đó tạo cơ sở lý thuyết cho tác động trực tiếp trong mô hình (Cohen-Charash Y. và Spector, 2001; Colquitt và cộng sự, 2001; Organ và Ryan, 1995; Podsakoff và cộng sự, 2000).

Lý thuyết trao đổi xã hội (SET) lý giải cơ chế vì sao cảm nhận công bằng khơi dậy nghĩa vụ đáp đền, lòng tin và sự sẵn sàng gắn bó: các tương tác công bằng làm phát sinh kỳ vọng qua lại và chuẩn mực tương hỗ, từ đó nâng cao cam kết tổ chức và hành vi công dân tổ chức (Blau, 1964; Cropanzano và Mitchell, 2005). Ngoài ra, lý thuyết trao đổi xã hội (SET) còn là nền tảng lý thuyết giải thích các tác động gián tiếp: Công bằng tổ chức (OJ) tác động đến trao đổi lãnh đạo – nhân viên (LMX), qua đó ảnh hưởng đến cam kết tổ chức (OC) và hành vi công dân tổ chức (OCB) cũng như các biến điều tiết (ví dụ, lòng tự trọng dựa trên tổ chức có thể khuếch đại hoặc làm suy yếu đáp ứng trao đổi).

Lý thuyết trao đổi lãnh đạo – nhân viên cho rằng chất lượng cặp quan hệ lãnh đạo – nhân viên quyết định quyền tiếp cận nguồn lực, thông tin và sự hỗ trợ. Vì vậy, trao đổi lãnh đạo – nhân viên (LMX) đóng vai trò như một kênh "truyền dẫn" tự nhiên, qua đó công bằng thủ tục và công bằng tương tác được hiện thực hóa thành cam kết tổ chức (OC) và hành vi công dân tổ chức (Dansereau và cộng sự, 1975; Graen và Uhl-Bien, 1995). Các bằng chứng quy mô lớn đã củng cố vai trò trung gian của trao đổi lãnh đạo – nhân viên (LMX) đối với nhiều kết quả công việc (Dulebohn và cộng sự, 2012), tạo cơ sở cho việc đặt trao đổi lãnh đạo – nhân viên làm biến trung gian trọng tâm trong mô hình.

Cuối cùng, lý thuyết nhận dạng xã hội/nhận dạng tổ chức cung cấp khung giải thích về "tại sao công bằng lại quan trọng" ở bình diện tập thể: các thủ tục và cách đối xử công bằng, tôn trọng, nhất quán giúp củng cố địa vị thành viên và tăng cường nhận dạng với tổ chức; khi mức độ nhận dạng cao, nhân viên có xu hướng hợp tác nhiều hơn và thể hiện hành vi công dân tổ chức mạnh mẽ hơn (Ashforth và Mael, 1989; Tyler và Blader, 2003). Khung này đồng thời củng cố luận điểm rằng tác động của công bằng tổ chức sẽ mạnh hơn khi cá nhân có nguồn lực tâm lý gắn kết với tổ chức (lòng tự trọng dựa trên tổ chức), tức lòng tự trọng dựa trên tổ chức có thể đóng vai trò như một yếu tố điều tiết, ảnh hưởng đến mức độ và hướng tác động của mối quan hệ giữa công bằng tổ chức với cam kết tổ chức và hành vi công dân tổ chức.

Bảng 2.1 Tóm tắt các cơ sở lý thuyết cho mô hình nghiên cứu

Lý thuyết nền	**Nội dung cốt lõi**	**Mối quan hệ giải thích trong mô hình**	**Tác giả đại diện**
Lý thuyết công bằng tổ chức (Organizational Justice)	Nhấn mạnh vai trò công bằng phân phối, thủ tục và tương tác trong hình thành thái độ, hành vi nhân viên	Giải thích mối quan hệ trực tiếp giữa OJ với OC và OCB	Colquitt và cộng sự, (2001); Cohen-Charash và Spector (2001)
Lý thuyết trao đổi xã hội (Social Exchange Theory – SET)	Quan hệ xã hội dựa trên nguyên tắc tương hỗ và nghĩa vụ đáp đền	Giải thích cơ chế trung gian của LMX trong quan hệ giữa OJ và OC/OCB	Blau (1964); Cropanzano và Mitchell (2005)
Lý thuyết trao đổi lãnh đạo – nhân viên (Leader–Member Exchange – LMX)	Chất lượng quan hệ lãnh đạo - nhân viên quyết định sự tin tưởng, hỗ trợ và nguồn lực	Giải thích vai trò trung gian của LMX trong quan hệ giữa OJ và OC/OCB	Dansereau và cộng sự, (1975; Graen và Uhl-Bien (1995); Dulebohn và cộng sự, (2012)
Lý thuyết nhận dạng xã hội/tổ chức (Social/Organizational Identity)	Nhân viên đồng nhất với tổ chức khi cảm nhận công bằng, tôn trọng	Giải thích vai trò điều tiết của OBSE trong quan hệ giữa OJ và OC/OCB	Ashforth và Mael (1989); Tyler và Blader (2003)

OJ: Công bằng tổ chức; LMX: Trao đổi lãnh đạo – nhân viên; OC: Cam kết tổ chức; OCB: Hành vi công dân tổ chức; OBSE: Lòng tự trọng dựa trên tổ chức

Nguồn: Tác giả tổng hợp

Bảng 2.1 trên cho thấy bốn nền tảng lý thuyết trên liên kết mạch lạc với nhau: (1) Lý thuyết công bằng tổ chức cung cấp "đầu vào công bằng"; (2) Lý thuyết trao đổi xã hội (SET) cung cấp cơ sở giải thích cho mối quan hệ trao đổi dựa trên nguyên tắc tương hỗ: công bằng từ tổ chức được đáp lại bằng gắn kết và hành vi tích cực của nhân viên; (3) Lý thuyết trao đổi lãnh đạo – nhân viên thể hiện quá trình chuyển đổi ở cấp quan hệ lãnh đạo – nhân viên; và (4) Lý thuyết nhận dạng xã hội/nhận dạng tổ chức lý giải vì sao công bằng thúc đẩy gắn kết và hợp tác, đồng thời dự báo vai trò điều tiết của lòng tự trọng dựa trên tổ chức. Bộ khung lý thuyết tích hợp này tạo cơ sở vững chắc để đề xuất mô hình, mô tả quá trình công bằng tổ chức được chuyển hóa thành cam kết và hành vi công dân tổ chức thông qua chất lượng trao đổi lãnh đạo – nhân viên, với lòng tự trọng dựa trên tổ chức được khẳng định như một điều kiện điều tiết quan trọng, làm thay đổi sức mạnh của các mối quan hệ trọng yếu giữa công bằng tổ chức, cam kết và hành vi công dân tổ chức.

Trên cơ sở khung lý thuyết tích hợp, luận án xem công bằng tổ chức (OJ) là biến tiền đề, phản ánh cách nhân viên cảm nhận việc phân bổ nguồn lực và cách tổ chức đối xử với họ. Trao đổi lãnh đạo – nhân viên (LMX) được xem như cơ chế quan hệ chủ yếu ở cấp độ cặp nhân viên – cấp trên, còn cam kết tổ chức (OC) và hành vi công dân tổ chức (OCB) được tiếp cận như các kết quả về thái độ và hành vi. Theo trình tự nhận thức - thái độ - hành vi, các đánh giá về công bằng và chất lượng quan hệ làm việc thường hình thành trước, rồi mới dẫn đến trạng thái gắn bó với tổ chức (OC) và những hành vi tự nguyện vượt trên yêu cầu công việc (OCB). Các lý thuyết và kết quả nghiên cứu trước đây gợi ý rằng công bằng tổ chức (OJ) có thể tác động trực tiếp đến cam kết tổ chức (OC) và hành vi công dân tổ chức (OCB), đồng thời ảnh hưởng gián tiếp thông qua chất lượng quan hệ trao đổi lãnh đạo – nhân viên (LMX); LMX là mắt xích kết nối trải nghiệm công bằng với các kết quả thái độ và hành vi, còn cam kết tổ chức (OC) có thể đóng vai trò cầu nối thúc đẩy hành vi công dân tổ chức (OCB) như một biểu hiện cụ thể của sự gắn bó và sẵn sàng đóng góp cho tổ chức. Bên cạnh đó, lòng tự trọng dựa trên tổ chức (OBSE) được tiếp cận như một đặc điểm tâm lý cá nhân, có thể làm thay đổi mức độ nhân viên chuyển hóa cảm nhận công bằng thành cam kết tổ chức (OC) và hành vi công dân tổ chức (OCB). Tóm lại, lý thuyết công bằng và SET là nền tảng cốt lõi định hướng mô hình nghiên cứu, trong khi LMX được sử dụng để mô hình hóa cơ chế trung gian ở cấp độ quan hệ lãnh đạo – nhân viên và SIT được dùng để giải thích vai trò điều tiết của lòng tự trọng dựa trên tổ chức (OBSE).

2.4 Tổng quan các nghiên cứu

2.4.1 Tác động trực tiếp của công bằng tổ chức (OJ) đến các kết quả hành vi và thái độ

2.4.1.1 Tổng quan nghiên cứu quốc tế

Những công trình nghiên cứu trên thế giới liên quan đến công bằng tổ chức trong nhiều bối cảnh dịch vụ khác nhau: từ doanh nghiệp quy mô vừa và nhỏ, đa lĩnh vực tại Pháp (Swalhi và cộng sự, 2017), ngành giáo dục tại Malaysia (Awang và Wan Ahmad, 2015), lĩnh vực xây dựng tại Malaysia (Mahfouz và cộng sự, 2022) đến lĩnh vực giáo dục tại Bangladesh (Rahman và Karim, 2022) đều củng cố kết luận từ bốn nghiên cứu tổng hợp kinh điển của Organ và Ryan (1995), Podsakoff và cộng sự, (2000), Colquitt và cộng sự, (2001) và Cohen-Charash Y. và Spector (2001) rằng công bằng trong tổ chức được xem là một nhân tố dự đoán quan trọng, ổn định đối với cam kết tổ chức và hành vi công dân tổ chức, với hệ số tương quan trung bình $\rho \approx 0{,}30$. Về mặt phương pháp, phần lớn các công trình này sử dụng thiết kế cắt ngang với dữ liệu tự báo cáo và sử dụng mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) để phân tích dữ liệu; một số nghiên cứu thực hiện phân tích dữ liệu theo hướng tổng hợp định lượng hoặc kiểm soát phương sai do phương pháp chung gây ra (Chahar, 2023; Moges và Amentie, 2022). Những nghiên cứu đã phát hiện ra rằng công bằng thủ tục và công bằng tương tác là các thành tố có sức mạnh dự báo vượt trội ($\beta \approx 0{,}34$ – $0{,}41$). Ngoài ra, công bằng tổ chức còn tác động gián tiếp đến cam kết tổ chức và hành vi công dân tổ chức thông qua các biến trung gian như sự hài lòng trong công việc (Novitasari và cộng sự, 2020), niềm tin (Yu, 2022) và sức khỏe tâm lý (Changaranchola và Samantara, 2024). Những phát hiện này nhất quán với khung lý thuyết cam kết tổ chức của Meyer và Allen (1991). Tuy nhiên, các nghiên cứu hiện tại vẫn tồn tại những hạn chế đáng kể, bao gồm sự phụ thuộc vào thiết kế cắt ngang, thiên lệch mẫu theo hướng phương Tây và có rất ít công trình kiểm định vai trò của các biến trung gian (như trao đổi lãnh đạo – nhân viên) hay nguồn lực cá nhân (như lòng tự trọng dựa trên tổ chức), dù đã được đề xuất bởi Donglong và cộng sự, (2020) và Jnaneswar và Ranjit (2022).

2.4.1.2 Tổng quan nghiên cứu trong nước

Tại Việt Nam, các bằng chứng thực nghiệm liên quan đến tác động của công bằng tổ chức đối với cam kết và hành vi công dân tổ chức tuy còn hạn chế nhưng nhìn chung phù hợp với xu hướng quốc tế. Bối cảnh nghiên cứu chủ yếu tập trung vào các lĩnh vực như các loại

hình doanh nghiệp tại TP.HCM và Hà Nội (Phạm Thị Bích Ngọc và cộng sự, 2021), công nghệ thông tin (Vũ Thị Hương Giang và cộng sự, 2025), ngân hàng (Trần Thị Thu Hương và Trần Thị Thu Thủy, 2020), doanh nghiệp quy mô vừa và nhỏ thuộc ngành thương mại – dịch vụ (Nguyễn Nhật Tân, 2021) và giáo dục đại học (Lê Thị Thu Mai và Đỗ Thị Thanh Bình, 2018); trong khi đó, ngành du lịch tại ĐBSCL vẫn còn ít được xem xét một cách toàn diện. Về phương pháp, đa số các công trình nghiên cứu sử dụng khảo sát tự báo cáo, cỡ mẫu dao động từ 200 - 400 (ngoại lệ là nghiên cứu của Nguyễn Nhật Tân với 100 doanh nghiệp vừa và nhỏ) và áp dụng phân tích PLS-SEM hoặc CB-SEM. Nghiên cứu của Vũ Thị Hương Giang và cộng sự, (2025); Phạm Thị Bích Ngọc và cộng sự, (2021) cho thấy: công bằng tổ chức tổng quát hoặc các thành phần như công bằng thủ tục và tương tác có ảnh hưởng tích cực trực tiếp đến hành vi công dân tổ chức và cam kết tổ chức, với hệ số β dao động khoảng 0,345 – 0,448.

Xét riêng từng thành phần, công bằng thủ tục và công bằng tương tác được ghi nhận là có mối liên hệ chặt chẽ với sự hài lòng và cam kết tổ chức (Nguyen và Le, 2023). Trong khi đó, công bằng phân phối thường cho thấy tác động không nhất quán đối với cam kết và hành vi công dân tổ chức, với khả năng dự báo yếu hơn so với các thành phần khác. Xu hướng này cũng được xác nhận trong các nghiên cứu tại lĩnh vực dịch vụ đa ngành (Nguyễn Thị Lan Hương và Nguyễn Thị Kim Dung, 2021) và giáo dục đại học (Lê Thị Thu Mai và Đỗ Thị Thanh Bình, 2018). Đáng chú ý, công bằng tổ chức gần đây còn được xem là biến trung gian trung chuyển giữa lãnh đạo định hướng mối quan hệ và hành vi công dân tổ chức (Trần Nguyễn Hoàng Quân, 2025). Tuy nhiên, các kết quả hiện hành vẫn còn một số hạn chế đáng chú ý: (1) phần lớn sử dụng thiết kế cắt ngang và dữ liệu đơn nguồn, làm giảm khả năng suy luận nhân quả. (2) tiếp cận phân mảnh theo từng thành phần của công bằng (phân phối, thủ tục, tương tác) dẫn đến kết quả thiếu tính khái quát. Cuối cùng, các nghiên cứu còn thiếu sự tham chiếu đến các yếu tố trung gian và điều tiết quan trọng trong quan hệ công bằng – kết quả nhân viên.

2.4.2 Tác động trung gian của trao đổi lãnh đạo – nhân viên (LMX) trong mối quan hệ giữa công bằng tổ chức và kết quả tổ chức

2.4.2.1 Tổng quan nghiên cứu quốc tế

Trong lĩnh vực hành vi tổ chức, nhiều nghiên cứu thực nghiệm đã tập trung khám phá mối tương quan giữa sự công bằng tổ chức, trao đổi lãnh đạo – nhân viên và các kết quả đầu ra

như cam kết và hành vi công dân tổ chức. Những nghiên cứu này chủ yếu dựa trên Lý thuyết công bằng và Lý thuyết trao đổi xã hội nhằm lý giải cơ chế tác động qua lại giữa nhận thức về công bằng, chất lượng quan hệ lãnh đạo – nhân viên và hành vi của nhân viên trong tổ chức. Những nghiên cứu này cho thấy rằng cảm nhận công bằng trong tổ chức có tác động đáng kể đến chất lượng mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên như kết quả nghiên cứu của Ionescu và Iliescu (2021) tại ngân hàng Đông Âu. Lý thuyết trao đổi lãnh đạo – nhân viên (Dansereau, Graen và Haga, 1975) giải thích rằng mức độ chất lượng trong mối quan hệ lãnh đạo – nhân viên tác động sâu sắc đến mức độ cam kết tổ chức. Nhận định này được củng cố bởi các kết quả thực nghiệm, trong đó Mahbub (2025) dựa trên phương pháp phân tích tổng hợp các bài báo được công bố trong giai đoạn 2015 - 2025 đã chứng minh vai trò then chốt của trao đổi lãnh đạo – nhân viên đối với cam kết tổ chức. Tương tự, nghiên cứu của Wirotama (2022) trên 170 nhân viên làm việc tại nhiều doanh nghiệp thuộc các ngành khác nhau ở Indonesia cũng cho thấy mối quan hệ trao đổi lãnh đạo - nhân viên góp phần gia tăng sự cam kết đối với tổ chức. Ngoài ra, Lý thuyết trao đổi lãnh đạo - nhân viên cũng chỉ ra rằng chất lượng trao đổi giữa lãnh đạo và nhân viên có ảnh hưởng quan trọng đến hành vi công dân tổ chức. Điều này được minh chứng qua nghiên cứu của Kartikasari và Wahyuni (2025) tại cơ quan nhà nước thuộc Ban Kế hoạch Phát triển tỉnh Yogyakarta (Indonesia), trong đó trao đổi lãnh đạo - nhân viên không chỉ tác động tích cực trực tiếp đến hành vi công dân tổ chức, mà còn tác động gián tiếp thông qua sự gắn kết trong công việc. Các công trình này chủ yếu áp dụng phương pháp khảo sát cắt ngang đơn nguồn, phân tích bằng mô hình cấu trúc tuyến tính SEM; công bằng tổ chức thường được đo lường theo thang đo của Colquitt, còn trao đổi lãnh đạo – nhân viên chủ yếu sử dụng thang LMX-7.

Gần đây, trao đổi lãnh đạo - nhân viên được nhìn nhận như một cơ chế trung gian then chốt, phản ánh cách các yếu tố tổ chức tác động gián tiếp đến kết quả công việc. Trao đổi lãnh đạo - nhân viên phản ánh chất lượng của mối quan hệ lãnh đạo - nhân viên, qua đó truyền dẫn tác động của yếu tố công bằng tổ chức đến hiệu suất công việc (Wang và cộng sự, 2010; Zeb và cộng sự, 2019, Shan và cộng sự, 2015), của công bằng tổ chức (OJ) đến sự gắn kết công việc (Hassan và Jubari, 2010), của công bằng tổ chức đến hành vi lên tiếng trong lĩnh vực giáo dục (Assefa và cộng sự, 2024), của công bằng tổ chức đến sự phản kháng của nhân viên ở Ngân hàng Pakistan (Rehman và cộng sự, 2021), của công bằng tổ chức đến hành vi công dân tổ chức (Ishak và Alam, 2009; Su và cộng sự, 2024; AlHammadi

và Abu Elanain, 2024; Hasyim và Palupiningdyah, 2021). Các nghiên cứu gần đây cũng chỉ ra rằng, thông qua trao đổi lãnh đạo - nhân viên thì các yếu tố đầu vào như lãnh đạo chuyển đổi và trạng thái cảm xúc được chuyển hóa tác động gián tiếp đến hành vi công dân tổ chức (Kim và cộng sự, 2025; Waskito và cộng sự, 2025). Kết quả nghiên cứu của Nisar Khattak và cộng sự, (2024) cho thấy trao đổi lãnh đạo - nhân viên đóng vai trò trung gian một phần cho mối quan hệ tích cực giữa phong cách lãnh đạo phục vụ và sự hài lòng trong sự nghiệp của nhân viên và đóng vai trò trung gian toàn phần cho mối quan giữa phong cách lãnh đạo phục vụ và sự nhận dạng tổ chức. Ngoài vai trò trung gian, các nghiên cứu gần đây cũng chỉ ra rằng trao đổi lãnh đạo - nhân viên còn đóng vai trò điều tiết quan trọng. Cụ thể, mối quan hệ trao đổi lãnh đạo - nhân viên không chỉ trung gian chuyển hóa các nguồn lực đầu vào thành kết quả đạt được mà còn điều chỉnh ảnh hưởng của những yếu tố như là: sự đa dạng độ tuổi đến hành vi công dân tổ chức (Zhang, 2025); chế độ làm việc mới, kiệt sức đến ý định rời bỏ tổ chức (Petrilli và cộng sự, 2024); công bằng tổ chức đến hành vi công dân tổ chức (Sheeraz và cộng sự, 2020; Shkoler và cộng sự, 2021).

Mặc dù đã có các nghiên cứu kiểm định trao đổi lãnh đạo - nhân viên (LMX) tại một số quốc gia châu Á như Indonesia, Trung Quốc phần lớn các công trình này vẫn tập trung vào lĩnh vực công hoặc công nghiệp, ít chú trọng đến môi trường dịch vụ – nơi đặc trưng bởi mức độ tương tác cao và phụ thuộc lớn vào chất lượng quan hệ giữa con người, đặc biệt là giữa lãnh đạo và nhân viên. Trong bối cảnh đó, ngành du lịch nổi bật như một lĩnh vực mà sự gắn kết nội bộ và hành vi tích cực của nhân viên có vai trò thiết yếu đối với chất lượng dịch vụ và trải nghiệm khách hàng. Tuy nhiên, hầu hết nghiên cứu hiện hành vẫn dựa vào thiết kế cắt ngang đơn nguồn, và tiếp cận phân tán từng thành phần công bằng tổ chức, chưa phản ánh được cơ chế lan truyền ảnh hưởng thông qua các mối quan hệ trao đổi trong tổ chức. Đáng chú ý, qua tổng thuật tài liệu, chưa có công trình nào kiểm định vai trò trung gian của trao đổi lãnh đạo - nhân viên trong mối quan hệ giữa công bằng tổ chức và cam kết tổ chức – một mắt xích quan trọng phản ánh sự gắn bó lâu dài và ý thức trách nhiệm của nhân viên đối với tổ chức. Trong khi đó, các nghiên cứu kiểm định vai trò trung gian của trao đổi lãnh đạo - nhân viên trong mối quan hệ giữa công bằng tổ chức và hành vi công dân tổ chức cũng còn khan hiếm, rải rác ở một vài ngành nghề và quốc gia riêng lẻ, chưa đủ để khái quát hóa thành lý thuyết có tính ứng dụng rộng rãi. Việc chưa xác định rõ cơ chế trung gian này khiến các tổ chức thiếu căn cứ để thiết kế chính sách lãnh đạo và công bằng phù hợp nhằm nâng cao kết quả công việc theo hướng bền vững. Từ góc độ học

thuật, điều này cho thấy một khoảng trống lý thuyết về chuỗi liên kết giữa công bằng tổ chức, trao đổi lãnh đạo - nhân viên và các kết quả đầu ra ở cấp độ nhân viên – đặc biệt là cam kết tổ chức và hành vi công dân tổ chức. Từ góc độ thực tiễn, khoảng trống này ngày càng được xem là vấn đề mang tính cấp bách trong bối cảnh ngành du lịch tại ĐBSCL – khu vực có đặc trưng văn hóa cộng đồng, nhấn mạnh quan hệ cá nhân, và đang định hướng mở rộng và nâng cao chất lượng dịch vụ chất lượng cao. Kiểm định mô hình này không chỉ bổ sung bằng chứng thực nghiệm từ một bối cảnh còn ít được khám phá, mà còn giúp các doanh nghiệp du lịch xây dựng chiến lược nhân sự dựa trên các yếu tố tâm lý – xã hội như công bằng và trao đổi lãnh đạo – nhân viên.

2.4.2.2 Tổng quan nghiên cứu trong nước

Tại Việt Nam, các bằng chứng thực nghiệm về vai trò trung gian của trao đổi lãnh đạo – nhân viên vẫn còn hạn chế, chủ yếu xuất hiện trong bối cảnh dịch vụ riêng lẻ. Cụ thể, nghiên cứu của Nguyễn Nhật Tân (2021) tại các doanh nghiệp quy mô vừa và nhỏ thuộc lĩnh vực thương mại – dịch vụ, nghiên cứu này áp dụng phương pháp khảo sát tự báo cáo, với quy mô mẫu lần lượt là 279 người, áp dụng thang đo công bằng tổ chức của Colquitt, LMX-7 để đo chất lượng quan hệ lãnh đạo – nhân viên và thang Podsakoff để đo hành vi công dân tổ chức (OCB); dữ liệu được phân tích bằng PLS-SEM. Kết quả cho thấy trao đổi lãnh đạo – nhân viên không thể hiện tác động trung gian giữa công bằng tổ chức và hành vi công dân tổ chức trong lĩnh vực thương mại – dịch vụ. Phát hiện này cho thấy vai trò chuyển hóa quan trọng của trao đổi lãnh đạo – nhân viên trong mối quan hệ giữa công bằng tổ chức và hành vi của nhân viên. Tuy nhiên, nghiên cứu trên đã sử dụng thiết kế cắt ngang đơn nguồn, quy mô mẫu còn hạn chế và mới chỉ tập trung vào kết quả hành vi là hành vi công dân tổ chức, chưa mở rộng kiểm định vai trò trung gian của trao đổi lãnh đạo – nhân viên trong mối quan hệ giữa công bằng tổ chức và cam kết tổ chức. Đáng lưu ý hơn, đến nay vẫn chưa có nghiên cứu nào tại Việt Nam kiểm định vai trò trung gian của trao đổi lãnh đạo – nhân viên trong quan hệ giữa công bằng tổ chức và cam kết tổ chức, kể cả trong ngành du lịch. Điều này càng trở nên cần thiết đối với các doanh nghiệp du lịch tại ĐBSCL – nơi mà văn hóa tổ chức đề cao các mối quan hệ cấp trên – cấp dưới, và hành vi công dân tổ chức được xem là yếu tố then chốt để nâng cao chất lượng dịch vụ. Do đó, việc nghiên cứu đầy đủ vai trò cầu nối trung gian của trao đổi lãnh đạo – nhân viên giữa công bằng tổ chức với cả cam kết tổ chức và hành vi công dân tổ chức trong ngành du lịch tại ĐBSCL là cấp thiết và có giá trị cả về mặt lý luận lẫn thực tiễn.

2.4.3 Tác động điều tiết của lòng tự trọng dựa trên tổ chức (OBSE)

2.4.3.1 Tổng quan nghiên cứu quốc tế

Lòng tự trọng dựa trên tổ chức, được xem là một nguồn lực cá nhân điều hướng cách thức nhân viên phản ứng trước các tác động từ tổ chức (Korman, 1976), đã được xác nhận có liên hệ chặt chẽ với mức độ hài lòng, cam kết của nhân viên đối với tổ chức và hành vi công dân tổ chức (Bowling và cộng sự, 2010; Judge và Bono, 2001). Từ năm 2012 - 2025, hướng nghiên cứu về lòng tự trọng dựa trên tổ chức đã chuyển từ việc xem đây là biến độc lập sang tập trung vào hai vai trò năng động hơn là trung gian và điều tiết.

Ở vai trò trung gian, các nghiên cứu sử dụng mô hình SEM với cỡ mẫu từ 300 - 500 nhân viên dịch vụ, kết quả đã chỉ ra rằng lòng tự trọng dựa trên tổ chức đóng vai trò kết nối giữa công bằng tổ chức với hành vi công dân tổ chức (Kyei-Poku, 2025), giữa phong cách lãnh đạo phục vụ với hành vi công dân tổ chức (Bantha và Sahni, 2021), giữa lãnh đạo bao trùm với khả năng thích ứng nghề nghiệp (Shabeer và cộng sự, 2023), và giữa vị thế không chính thức với hành vi chủ động (Deng và cộng sự, 2020). Ngoài ra, lòng tự trọng dựa trên tổ chức còn được xác nhận là biến trung gian giữa sự tẩy chay tại nơi làm việc với các hành vi hỗ trợ và hành vi lên tiếng (Chung và Yang, 2017).

Trong vai trò điều tiết, các nghiên cứu trước sử dụng mô hình đa nhóm hoặc hồi quy tương tác với cỡ mẫu từ 250 – 450 và kết quả cho thấy rằng lòng tự trọng dựa trên tổ chức làm gia tăng ảnh hưởng của công bằng thủ tục đến cam kết tổ chức trong lĩnh vực ngân hàng tại Thổ Nhĩ Kỳ (Minibas-Poussard và cộng sự, 2017), cũng như khuếch đại tác động của độ tuổi và chức danh công việc đến hành vi công dân tổ chức của nữ công nhân tại Đài Loan (Tsai và Chang, 2012). Ngược lại, lòng tự trọng dựa trên tổ chức còn có tác dụng bảo vệ, giúp làm giảm ảnh hưởng tiêu cực của giám sát lạm dụng đối với hiệu suất và kiệt quệ cảm xúc (Ahmad và Begum, 2023), làm hạn chế ảnh hưởng của căng thẳng công việc và ý định nghỉ việc (Arshadi và Damiri, 2013), giám sát lạm dụng và kết quả công việc (Liao, 2025). Trong bối cảnh sáng tạo, lòng tự trọng dựa trên tổ chức điều tiết mối quan hệ giữa sự tẩy chay với sự phát triển của nhân viên (Zhang và cộng sự, 2023), và giữa sự tẩy chay với hiệu suất công việc (Kuo và Wu, 2022). Tuy nhiên, đáng lưu ý là đến nay vẫn chưa có nghiên cứu quốc tế nào kiểm định vai trò điều tiết của lòng tự trọng dựa trên tổ chức trong mối quan hệ giữa công bằng tổ chức tổng quát và hành vi công dân tổ chức, điều này cho thấy đây là một mắt xích lý thuyết còn thiếu hụt. Ngoài nghiên cứu đơn lẻ của Minibas-

Poussard và cộng sự, (2017) thì chưa có công trình nào thực hiện trong lĩnh vực du lịch hoặc tại Việt Nam, và cũng chưa có mô hình nào tích hợp đồng thời chuỗi mối quan hệ giữa công bằng tổ chức, trao đổi lãnh đạo – nhân viên và các kết quả như cam kết tổ chức hoặc hành vi công dân tổ chức. Phần lớn các nghiên cứu hiện tại vẫn dựa trên thiết kế cắt ngang đơn nguồn, chủ yếu tập trung vào các lĩnh vực như tài chính, sản xuất hoặc khu vực công. Những hạn chế này củng cố cơ sở lý luận cho việc kiểm định lòng tự trọng dựa trên tổ chức như một biến điều tiết trong mô hình công bằng tổ chức – trao đổi lãnh đạo – nhân viên – cam kết tổ chức /hành vi công dân tổ chức tại các doanh nghiệp du lịch vùng ĐBSCL.

2.4.3.2 Tổng quan nghiên cứu trong nước

Ở Việt Nam, những nghiên cứu liên quan đến lòng tự trọng dựa trên tổ chức hiện mới chủ yếu dừng lại ở mức mô tả hiện trạng hoặc xem lòng tự trọng dựa trên tổ chức như một biến độc lập hay trung gian trong các mô hình hành vi tổ chức cơ bản. Những nghiên cứu này phần lớn xuất hiện dưới dạng luận văn cao học và một số bài hội thảo trong phạm vi nội địa, với quy mô mẫu còn hạn chế và chưa có công bố quốc tế. Đáng chú ý, chưa có nghiên cứu nào kiểm định vai trò điều tiết của lòng tự trọng dựa trên tổ chức đối với các mối quan hệ trọng yếu: chẳng hạn giữa công bằng tổ chức, trao đổi lãnh đạo – nhân viên, cam kết tổ chức hoặc hành vi công dân tổ chức, mặc dù các mối liên hệ này đã được xác nhận là có tác động có ý nghĩa thống kê về mặt lý thuyết và thực tiễn trong bối cảnh quốc tế. Khoảng trống này cho thấy giới học thuật trong nước vẫn chưa có bằng chứng thực nghiệm về việc lòng tự trọng dựa trên tổ chức có thể khuếch đại hay làm suy giảm ảnh hưởng của công bằng tổ chức lên thái độ và hành vi của nhân viên, đặc biệt tại các doanh nghiệp dịch vụ du lịch – nơi giá trị bản thân của người lao động thường biến động mạnh dưới tác động của môi trường làm việc và đặc trưng văn hóa vùng miền. Do đó, việc tích hợp lòng tự trọng dựa trên tổ chức như một điều kiện biên trong mô hình nghiên cứu đề xuất gồm: công bằng tổ chức, Trao đổi lãnh đạo – nhân viên, cam kết và hành vi công dân tổ chức được xem là lĩnh vực mang đến những đóng góp mới trong nghiên cứu học thuật, mà còn mở ra những hàm ý quản trị có giá trị thực tiễn đối với doanh nghiệp du lịch tại vùng ĐBSCL.

2.5 Tổng hợp tình hình nghiên cứu trong và ngoài nước liên quan

Các bằng chứng quốc tế chứng minh rằng công bằng tổ chức (OJ) 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 (OJ) với cam kết tổ chức (OC) và hành vi công dân tổ chức (OCB), 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 (LMX) 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, Bảng 2.2 dưới đây trình bày ngắn gọn kết quả tổng hợp các nghiên cứu tiêu biểu, tập trung vào ba hướng nghiên cứu chính: (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. Các thông tin chi tiết hơn về từng công trình: bao gồm mẫu nghiên cứu, lĩnh vực, kỹ thuật phân tích, hệ số ước lượng, hạn chế cụ thể và hướng nghiên cứu tiếp theo được trình bày đầy đủ tại Phụ lục 1.

Bảng 2.2 Kết quả tổng hợp các nghiên cứu trong và ngoài nước tiêu biểu

Dòng nghiên cứu	**Tác giả – Bối cảnh (quốc gia/ngành)**	**phương pháp**	**Biến trung tâm**	**Kết quả chính**	**Hạn chế nổi bật**
Tác động trực tiếp của OJ→OC/ OCB	Organ và Ryan (1995); Podsakoff và cộng sự, (2000); Colquitt và cộng sự, (2001); Cohen-Charash và Spector (2001) – đa quốc gia, đa ngành	Phân tích tổng hợp định lượng	OJ→OC/OCB	OJ là tiền đề vững chắc của OC/OCB, thủ tục và tương tác thường mạnh hơn phân phối	Tổng quan dựa trên dữ liệu phương Tây, chưa tích hợp LMX/OBSE
	Awang và Wan Ahmad (2015) - Malaysia /Du lịch	CB-SEM	OJ→OCB	OJ (đặc biệt tương tác) dự báo OCB	Đơn nguồn, thiết kế cắt ngang

Dòng nghiên cứu	Tác giả – Bối cảnh (quốc gia/ngành)	phương pháp	Biến trung tâm	Kết quả chính	Hạn chế nổi bật
	Swalhi và cộng sự, (2017) - Pháp, đa Lĩnh vực	SEM	OJ→OC→ Hiệu suất	OJ làm tăng OC, OC liên quan tích cực hiệu suất	Chưa kiểm soát sai lệch phương pháp chung, mẫu từ DN vừa và nhỏ ở Pháp
	Mahfouz và cộng sự, (2022) – Malaysia, Xây dựng	AMOS 23.0	OJ → OC → Ý định ở lại	OJ tác động trực tiếp đến OC và ý định ở lại. OC làm trung gian	Thiết kế cắt ngang
	Moges và Amentie (2022) - Ethiopia	Phân tích tổng quan định tính	OJ → OC/Hài lòng → Hiệu suất	OJ tác động trực tiếp đến OC và gián tiếp đến hiệu suất thông OC/hài lòng	Thiếu dữ liệu gốc, chỉ 25 bài, cần nghiên cứu thực nghiệm tại Ethiopia
	Chahar (2023) – Ấn Độ, Dịch vụ	PLS-SEM	OJ → OCB → Giữ chân nhân viên	OJ tác động trực tiếp đến OCB và OCB làm trung gian	Tự báo cáo, cắt ngang, mẫu giới hạn 2 bang Ấn Độ
	Phạm Thị Bích Ngọc và cộng sự, (2021); Nguyễn Thị Lan Hương và Nguyễn Thị Kim Dung (2021)-Việt Nam, đa lĩnh vực	Khảo sát cắt ngang; SPSS	OJ (các thành tố)→OC	OJ (các thành tố) dự báo OCB	Thiết kế cắt ngang, tự, báo cáo, một nguồn dữ liệu
	Trần Thị Thu Hương và Trần Thị Thu Thủy (2020) - Việt Nam, ngân hàng	PLS-SEM	OJ (DJ, PJ, IJ) → OC	OJ (DJ, IJ)tác động đến OC, PJ không tác động	Chưa đo OCB, tự báo cáo
	Lê Thị Thu Mai và Đỗ Thị Thanh Bình (2018); Nguyen và Le (2023) - Việt Nam, giáo dục	PLS-SEM	OJ (DJ, PJ, IJ) →OC/OCB	2 trong 3 thành tố của OJ tác động đến OC/OCB	Cắt ngang, không xem xét mối quan hệ OJ-OCB
	Vũ Thị Hương Giang và cộng sự, (2025) - Việt Nam, Công nghệ thông tin	PLS-SEM	OJ → Hài lòng công việc → OCB	OJ tác động trực tiếp đến OCB và OJ tác động gián tiếp đến OCB thông qua hài lòng	Mẫu hẹp (Công nghệ thông tin, Hà Nội), thiếu biến điều tiết/trung gian.
Tác động trung gian của LMX	Wang và cộng sự, (2010) – Trung Quốc, công nghiệp	SEM; kiểm định trung gian theo Baron–Kenny	OJ→LMX/OC→hiệu suất	LMX và OC truyền dẫn hiệu ứng công bằng (đặc biệt là IJ) lên hiệu suất	Tự báo cáo, cắt ngang, mẫu Trung Quốc, thiếu biến điều tiết
	Zeb và cộng sự, (2019) - Pakistan, công nghiệp sản xuất	SEM; kiểm định trung gian theo Baron–Kenny	OJ → LMX → hiệu suất	LMX đóng vai trò trung gian giữa OJ và hiệu suất	Mẫu một ngành, thiết kế cắt ngang
	Shan và cộng sự, (2015) – Pakistan, thư viện	SEM/Mplus	OJ→LMX→ hiệu suất	LMX trung gian có ý nghĩa	Đơn nguồn, bối cảnh đặc thù

Dòng nghiên cứu	Tác giả – Bối cảnh (quốc gia/ngành)	phương pháp	Biến trung tâm	Kết quả chính	Hạn chế nổi bật
	Hasyim và Palupiningdyah (2021) – Indonesia, may mặc	SmartPLS 3.0; PLS-SEM	OJ → LMX/OC → OCB	LMX và OC là kênh truyền dẫn đến OCB	Thiết kế cắt ngang, sai lệch phương pháp chung
	AlHammadi và Abu Elanain (2024) - UAE, dịch vụ	SEM	OJ → LMX/Trao quyền tâm lý → OCB	LMX/Trao quyền tâm lý làm trung gian cho mối quan hệ giữa OJ và OCB	Cắt ngang, tự báo cáo, mẫu dịch vụ UAE, chưa xét yếu tố bối cảnh/cá nhân.
	Waskito và cộng sự, (2025) - Indonesia, Y tế	PLS-SEM	Công bằng giám sát → LMX/Trạng thái tình cảm → OCB	LMX/trạng thái tình cảm làm trung gian giữa công bằng giám sát và OCB	Một quốc gia/ngành, cắt ngang, tự báo cáo, thiếu dạng công bằng khác.
	Su và cộng sự, (2024) – Myanma, doanh nghiệp tư nhân	Hồi quy tuyến tính bội và mô hình Hayes Process Macro	OJ → LMX/hỗ trợ tổ chức → OCB	LMX/hỗ trợ tổ chức làm trung gian giữa OJ và OCB	Một quốc gia, dữ liệu cắt ngang, tự báo cáo
	Rehman và cộng sự, (2021) - Pakistan, Ngân hàng	PLS-SEM	OJ → LMX/hỗ trợ tổ chức/sẵn sàng thay đổi → phản kháng	LMX trung gian có ý nghĩa (giảm sự phản kháng)	Cắt ngang, một ngành, thiếu biến trung gian khác.
	Nguyễn Nhật Tân (2021) - Việt Nam, thương mại-dịch vụ	AMOS 23.0	OJ → LMX → OCB	LMX không đóng vai trò trung gian trong tuyến OJ → OCB	Thiết kế cắt ngang, dữ liệu đơn nguồn
Tác động điều tiết của OBSE	Minibas-Poussard và cộng sự, (2017) – Thổ Nhĩ Kỳ, ngân hàng	Hồi quy điều tiết, phân tích đa nhóm	OBSE×OJ (thủ tục)→OC	OBSE khuếch đại OJ (thủ tục)→OC	Thiết kế cắt ngang, tự báo cáo, phạm vi một quốc gia.
	Tsai và Chang (2012) – Đài Loan, sản xuất	Hồi quy điều tiết	OBSE×(tuổi/ chức danh) →OCB	OBSE tăng cường tác động đặc điểm cá nhân lên OCB	Tập trung một nhóm lao động (nữ), bối cảnh sản xuất, hạn chế khái quát.
	Ahmad và Begum (2023); Kuo và Wu (2022); Arshadi và Damiri (2013); Liao (2025); Zhang và cộng sự, (2023) – Châu Á, khu vực công/ doanh nghiệp	Hồi quy điều tiết	OBSE×(yếu tố tiêu cực) → kết quả	OBSE suy giảm tác động xấu (giám sát lạm dụng/căng thẳng/tẩy chay)	Thiết kế cắt ngang, không gắn OJ

OJ: Công bằng tổ chức; DJ: công bằng phân phối; PJ: Công bằng thủ tục; IJ: Công bằng tương tác; LMX: Trao đổi lãnh đạo – nhân viên; OC: Cam kết tổ chức; OCB: Hành vi công dân tổ chức; OBSE: Lòng tự trọng dựa trên tổ chức

Nguồn: Tổng hợp từ tác giả

Kết quả tóm tắt ở Bảng 2.2 (chi tiết các nội dung xem Phụ lục 1) cho thấy tác động trực tiếp của công bằng tổ chức đến cam kết tổ chức và hành vi công dân tổ chức là ổn định, được khẳng định nhất quán qua các tổng quan hệ thống và phân tích tổng hợp (Cohen-Charash Y. và Spector, 2001; Organ và Ryan, 1995; Podsakoff và cộng sự, 2000), cũng như qua những nghiên cứu được áp dụng trong nhiều bối cảnh dịch vụ quốc tế khác nhau như: khách sạn/du lịch, tài chính và dịch vụ Châu Á (Awang và Wan Ahmad, 2015; Chahar, 2023; Mahfouz và cộng sự, 2022; Rahman và Karim, 2022; Swalhi và cộng sự, 2017). Một số nghiên cứu chỉ ra tác động gián tiếp của công bằng tổ chức thông qua các biến như hài lòng công việc, niềm tin hoặc sức khỏe tâm lý (Changaranchola và Samantara, 2024; Novitasari và cộng sự, 2020; Yu, 2022).

Với vai trò là cơ chế trung gian, trao đổi lãnh đạo – nhân viên đã được nhiều nghiên cứu thực nghiệm xác nhận trong các lĩnh vực như công nghiệp, thư viện, giáo dục và dịch vụ tại Trung Quốc, Pakistan, Indonesia và các quốc gia vùng Vịnh (AlHammadi và Abu Elanain, 2024; Assefa và cộng sự, 2024; Hasyim và Palupiningdyah, 2021; Kim và cộng sự, 2025; Nisar Khattak và cộng sự, 2024; Rehman và cộng sự, 2021; Shan và cộng sự, 2015; Wang và cộng sự, 2010; Waskito và cộng sự, 2025). Tuy nhiên, vai trò trung gian của trao đổi lãnh đạo – nhân viên đối với cam kết tổ chức so với hành vi công dân tổ chức vẫn chưa được kiểm định trong bối cảnh du lịch.

Đối với lòng tự trọng dựa trên tổ chức, các kết quả hiện hữu chủ yếu xem xét vai trò điều tiết hoặc yếu tố bảo vệ trong nhiều mối quan hệ khác nhau. Tuy vậy, chưa có bằng chứng thực nghiệm về việc lòng tự trọng dựa trên tổ chức điều tiết trực tiếp mối quan hệ giữa công bằng tổ chức và hành vi công dân tổ chức, cũng như chưa có nghiên cứu nào tích hợp lòng tự trọng dựa trên tổ chức vào chuỗi công bằng tổ chức - trao đổi lãnh đạo – nhân viên - cam kết tổ chức /hành vi công dân tổ chức.

Bằng chứng tại Việt Nam phản ánh nhất quán xu hướng quốc tế về hiệu ứng chính và một số kênh trung gian hoặc biến thành phần (Nguyễn Thị Lan Hương và Nguyễn Thị Kim Dung, 2021; Trần Thị Thu Hương và trần Thị Thu Thủy, 2020; Lê Thị Thu Mai và Đỗ Thị Thanh Bình, 2018; Phạm Thị Bích Ngọc và cộng sự, 2021, 2024; Nguyễn Ngọc Duy Phương và Lê Nguyễn Thành Đông, 2023; Nguyễn Nhật Tân, 2021; Vũ Thị Hương Giang và cộng sự, 2022, 2025). Tuy nhiên, chưa có nghiên cứu nào được thực hiện trong bối cảnh du lịch vùng ĐBSCL, cũng như chưa xuất hiện mô hình tích hợp đặt trao đổi lãnh đạo –

nhân viên làm cơ chế trung gian và lòng tự trọng dựa trên tổ chức với vai trò điều tiết. Do đó, luận án đề xuất kiểm định mô hình: công bằng tổ chức tác động đến trao đổi lãnh đạo – nhân viên, từ đó ảnh hưởng đến cam kết tổ chức và hành vi công dân tổ chức, trong đó lòng tự trọng dựa trên tổ chức đảm nhiệm vai trò điều tiết, qua đó góp phần lấp đầy khoảng trống nghiên cứu liên quan đồng thời đến bối cảnh và mô hình lý thuyết.

2.6 Mô hình và giả thuyết nghiên cứu

Dựa trên khoảng trống như đã đề cập ở phần trước, luận án này hướng đến việc kiểm định một mô hình tích hợp nhằm lý giải cách thức công bằng tổ chức ảnh hưởng đến cam kết tổ chức và hành vi công dân tổ chức. Mô hình đề xuất không chỉ kế thừa các bằng chứng quốc tế và trong nước về mối liên hệ trực tiếp giữa công bằng tổ chức và các kết quả tích cực của nhân viên, mà còn bổ sung tuyến tác động gián tiếp thông qua trao đổi lãnh đạo – nhân viên, đồng thời xem xét vai trò điều tiết của lòng tự trọng dựa trên tổ chức.

Việc xây dựng mô hình này có ý nghĩa ở ba khía cạnh: (1) mô hình phản ánh cơ chế quan hệ xã hội trao đổi lãnh đạo – nhân viên như một kênh trung gian quan trọng giúp giải thích cách trải nghiệm công bằng được thể hiện thông qua những thái độ và hành vi mang tính tích cực; (2) mô hình tính đến sự khác biệt cá nhân thông qua lòng tự trọng dựa trên tổ chức, vốn có thể làm thay đổi cường độ hoặc hướng tác động của công bằng tổ chức và (3) mô hình tập trung kiểm định trong bối cảnh doanh nghiệp du lịch tại ĐBSCL, từ đó góp phần lấp đầy khoảng trống về bối cảnh nghiên cứu và nâng cao tính ứng dụng thực tiễn.

2.6.1 Các biến chính và vai trò các biến trong mô hình

2.6.1.1 Các biến chính của mô hình

Mô hình nghiên cứu tập trung vào các biến: 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). Việc lựa chọn các biến này không chỉ vì chúng đã xuất hiện trong các công trình trước đó, mà được cân nhắc dựa trên ba nhóm tiêu chí chính:

Thứ nhất, về mặt lý thuyết, các biến nói trên đều gắn trực tiếp với những khung lý thuyết mà luận án sử dụng, bao gồm lý thuyết công bằng tổ chức, lý thuyết trao đổi xã hội, lý thuyết trao đổi lãnh đạo – nhân viên và lý thuyết nhận dạng xã hội/nhận dạng tổ chức. Các khung lý thuyết này không chỉ làm rõ nội hàm từng khái niệm (công bằng tổ chức, chất

lượng quan hệ lãnh đạo – nhân viên, mức độ gắn kết với tổ chức, hành vi công dân tổ chức, lòng tự trọng dựa trên tổ chức) mà còn cung cấp cơ sở để hình thành các mối quan hệ trung tâm trong mô hình, chẳng hạn như tác động của công bằng tổ chức (OJ) lên trao đổi lãnh đạo – nhân viên (LMX), từ đó ảnh hưởng đến cam kết tổ chức (OC) và hành vi công dân tổ chức (OCB), cũng như khả năng điều chỉnh của lòng tự trọng dựa trên tổ chức đối với các mối quan hệ giữa công bằng tổ chức (OJ) với cam kết (OC) và hành vi công dân (OCB).

Thứ hai, về phương diện bằng chứng thực nghiệm, các mối quan hệ nền tảng giữa công bằng tổ chức (OJ), cam kết tổ chức (OC), hành vi công dân tổ chức (OCB) và trao đổi lãnh đạo – nhân viên (LMX) (ví dụ: công bằng tổ chức với cam kết và hành vi công dân tổ chức; trao đổi lãnh đạo – nhân viên với cam kết và hành vi công dân tổ chức) đã được nhiều nghiên cứu kiểm định và cho kết quả tương đối nhất quán. Nhờ đó, mô hình trong nghiên cứu này có thể dựa vào các quan hệ cơ bản đã được kiểm chứng như một điểm tựa thực nghiệm khi xây dựng và kiểm định lại trong bối cảnh mới. Trên nền tảng đó, luận án mở rộng theo hướng đặt trao đổi lãnh đạo – nhân viên (LMX) vào vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa công bằng tổ chức (OJ) với cam kết tổ chức (OC) và hành vi công dân tổ chức (OCB), đồng thời xem lòng tự trọng dựa trên tổ chức (OBSE) như một biến điều tiết đối với các mối quan hệ giữa công bằng tổ chức (OJ) với cam kết tổ chức (OC) và hành vi công dân tổ chức (OCB). Các cấu hình trung gian và điều tiết này hiện vẫn còn ít được nghiên cứu, đặc biệt trong bối cảnh doanh nghiệp du lịch tại ĐBSCL, nên vừa kế thừa được dòng bằng chứng hiện có, vừa góp phần lấp đầy khoảng trống đã được xác định ở phần tổng quan.

Thứ ba, về logic phương pháp, mô hình được xây dựng phù hợp với các mục tiêu nghiên cứu đã đề ra ở Chương 1, tập trung làm rõ ảnh hưởng của công bằng tổ chức (OJ) đến cam kết tổ chức (OC) và hành vi công dân tổ chức (OCB), vai trò trung gian của trao đổi lãnh đạo – nhân viên (LMX), vai trò điều tiết của lòng tự trọng dựa trên tổ chức (OBSE) và khả năng giải thích tổng thể của mô hình, đồng thời cung cấp cơ sở cho các hàm ý quản trị. Vì vậy, nghiên cứu tập trung vào các biến OJ, LMX, OC, OCB và OBSE như những biến trung tâm trong mô hình, phù hợp với mục tiêu nghiên cứu, phương pháp PLS-SEM được sử dụng, cũng như phạm vi đề tài và điều kiện nghiên cứu thực tế tại ĐBSCL. Các yếu tố bối cảnh và những khái niệm khác có thể ảnh hưởng đến các mối quan hệ này được ghi

nhận và sẽ được đề cập thêm trong phần hạn chế nghiên cứu và gợi ý cho các nghiên cứu tiếp theo.

2.6.1.2 Thứ tự và chiều tác động giữa các biến trong mô hình

Cách định vị vai trò của các biến 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) được luận án phân tích dựa trên các lý thuyết nền tại mục 2.3.5. Trong đó, công bằng tổ chức (OJ) được xem là biến tiền đề về mặt nhận thức, trao đổi lãnh đạo – nhân viên (LMX) giữ vai trò trung gian ở cấp quan hệ lãnh đạo – nhân viên, cam kết tổ chức (OC) và hành vi công dân tổ chức (OCB) là các kết quả thái độ – hành vi, còn lòng tự trọng dựa trên tổ chức (OBSE) được tiếp cận như một biến điều tiết. Trên cơ sở đó, mô hình nghiên cứu giả định công bằng tổ chức (OJ) và đổi lãnh đạo – nhân viên (LMX) tác động đến cam kết tổ chức (OC) và hành vi công dân tổ chức (OCB), cam kết tổ chức (OC) có thể thúc đẩy hành vi công dân tổ chức (OCB), công bằng tổ chức (OJ) ảnh hưởng gián tiếp đến cam kết tổ chức (OC) và hành vi công dân tổ chức (OCB) thông qua đổi lãnh đạo – nhân viên (LMX), và lòng tự trọng dựa trên tổ chức (OBSE) làm thay đổi mức độ tác động của công bằng tổ chức (OJ) lên cam kết tổ chức (OC) và hành vi công dân tổ chức (OCB). Các giả thuyết cụ thể cho từng mối quan hệ này được trình bày chi tiết ở phần sau.

2.6.2 Phát triển giả thuyết nghiên cứu

2.6.2.1 Mối quan hệ giữa công bằng tổ chức và cam kết tổ chức

Các bằng chứng quốc tế và trong nước đều nhất quán cho thấy công bằng tổ chức được xác định là một trong những yếu tố dự báo chủ chốt các thái độ và hành vi tích cực của nhân viên, đặc biệt là cam kết tổ chức. Các phân tích tổng hợp kinh điển của Cohen-Charash Y. và Spector (2001), Colquitt và cộng sự, (2001), Organ và Ryan (1995), Podsakoff và cộng sự, (2000) đã khẳng định mối liên hệ ổn định giữa công bằng tổ chức và cam kết tổ chức, với hệ số tương quan trung bình khoảng $\rho \approx 0{,}30$. Các nghiên cứu gần đây tại nhiều bối cảnh dịch vụ quốc tế, từ doanh nghiệp có qui mô vừa và nhỏ tại Pháp (Swalhi và cộng sự, 2017), giáo dục ở Malaysia (Awang và Wan Ahmad, 2015), xây dựng (Mahfouz và cộng sự, 2022) đến giáo dục tại Bangladesh (Rahman và Karim, 2022), tiếp tục củng cố bằng chứng này, đồng thời chỉ ra rằng công bằng thủ tục và công bằng tương tác có sức mạnh dự báo vượt trội đối với cam kết tổ chức ($\beta \approx 0{,}34 – 0{,}41$).

Tại Việt Nam, các kết quả cũng nhất quán với xu hướng quốc tế. Các nghiên cứu trong lĩnh vực công nghệ thông tin (Vũ Thị Hương Giang và cộng sự, 2025), ngân hàng (Trần Thị Thu Hương và Trần Thị Thu Thủy, 2020), dịch vụ – thương mại (Nguyễn Nhật Tân, 2021), giáo dục đại học (Lê Thị Thu Mai và Đỗ Thị Thanh Bình, 2018) và doanh nghiệp tại TP.HCM, Hà Nội (Phạm Thị Bích Ngọc và cộng sự, 2021) đều cho thấy công bằng tổ chức, đặc biệt là công bằng thủ tục và công bằng tương tác, có tác động tích cực đáng kể đến cam kết tổ chức, với hệ số ảnh hưởng dao động từ 0,345 – 0,448. Dựa trên cơ sở lý thuyết và bằng chứng thực nghiệm hiện hữu, luận án này đề xuất giả thuyết:

H_1: Công bằng tổ chức có tác động cùng chiều đến cam kết tổ chức.

2.6.2.2 Mối quan hệ giữa công bằng tổ chức và trao đổi lãnh đạo – nhân viên

Trên cơ sở khung lý thuyết của Công bằng và Trao đổi Xã hội, cảm nhận công bằng từ tổ chức được xem như một tín hiệu quan trọng phản ánh sự tôn trọng và đầu tư qua lại, từ đó thúc đẩy sự hình thành các quan hệ trao đổi chất lượng cao giữa cấp trên và cấp dưới. Cách tiếp cận này đã được phát triển trong khung trao đổi lãnh đạo – nhân viên, khi Scandura (1999) lập luận rằng nhận thức về công bằng - đặc biệt ở cấp độ nhà quản lý - là điều kiện tiên quyết cho việc thiết lập và duy trì quan hệ trao đổi lãnh đạo – nhân viên chất lượng. Bằng chứng thực nghiệm quốc tế và trong nước nhất quán chỉ ra rằng nhận thức công bằng tổ chức là tiền đề quan trọng cho sự hình thành và phát triển mối quan hệ trao đổi lãnh đạo – nhân viên. Cụ thể, khi nhân viên cảm nhận mức độ công bằng cao, họ có xu hướng gia tăng niềm tin vào cấp trên và qua đó nâng cao chất lượng quan hệ trao đổi (AlHammadi và Abu Elanain, 2024; Assefa và cộng sự, 2024; Hassan và Jubari, 2010; Ionescu và Iliescu, 2021; Mahmood và cộng sự, 2015; Naumann và Bennett, 2000; Samad và cộng sự, 2022; Nguyễn Nhật Tân, 2021; Zeb và cộng sự, 2019). Các công trình nền tảng cũng cho thấy từng khía cạnh của công bằng tổ chức đều có liên hệ tích cực với trao đổi lãnh đạo – nhân viên: công bằng thủ tục gắn với sự hợp lý và tính minh bạch trong quá trình ra quyết định (Aycan, 2001), công bằng tương tác liên quan đến việc tôn trọng và đối xử một cách công bằng trong giao tiếp (DeConinck, 2010; Kim và cộng sự, 2023; Piccolo và cộng sự, 2008; Roch và Shanock, 2006; Wayne và cộng sự, 2002), trong khi công bằng phân phối được chứng minh có vai trò thúc đẩy trao đổi lãnh đạo – nhân viên thông qua phần thưởng và lợi ích gắn với kết quả làm việc (Lee và cộng sự, 2010). Những kết quả này khẳng định lại quan điểm cho rằng công bằng tổ chức là nền tảng hình thành niềm tin và sự đánh giá công

bằng, từ đó tạo điều kiện cho trao đổi lãnh đạo – nhân viên chất lượng cao (Brown và cộng sự, 2005; Rehman và cộng sự, 2021; Scandura, 1999; Su và cộng sự, 2024). Tổng hợp các bằng chứng lý thuyết và thực nghiệm cho thấy công bằng tổ chức là thành tố quan trọng hỗ trợ sự phát triển tích cực của mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên, nhấn mạnh vai trò trung gian của trao đổi lãnh đạo – nhân viên trong cơ chế chuyển hóa công bằng thành các kết quả tích cực ở cấp độ nhân viên. Trên cơ sở đó, luận án đề xuất giả thuyết:

H_2: Công bằng tổ chức có tác động cùng chiều đến trao đổi lãnh đạo – nhân viên

2.6.2.3 Mối quan hệ giữa trao đổi lãnh đạo – nhân viên và cam kết tổ chức

Theo lý thuyết Trao đổi Xã hội và lý thuyết Trao đổi lãnh đạo – nhân viên, mối quan hệ lãnh đạo – nhân viên chất lượng cao được xem như một cơ chế trao đổi dựa trên nghĩa vụ qua lại và sự hỗ trợ lẫn nhau, từ đó dẫn đến sự tăng cường cam kết của nhân viên đối với tổ chức. Các nghiên cứu nền tảng và hiện đại đã nhất quán khẳng định rằng mối quan hệ trao đổi lãnh đạo – nhân viên có vai trò then chốt trong việc tăng cường mức độ cam kết của nhân viên đối với tổ chức. Allen và Meyer (1990) chỉ ra rằng trong các tổ chức có sự hỗ trợ từ cấp trên, nhân viên thể hiện mức độ cam kết cao hơn; kết quả này cũng được củng cố bởi Eisenberger và cộng sự, (2020), khi cam kết tổ chức được gia tăng thông qua việc nhân viên cảm nhận được sự hỗ trợ và quan tâm của tổ chức. Các nghiên cứu thực nghiệm tiếp theo cũng khẳng định vai trò tích cực của sự hỗ trợ quản lý đối với cam kết, chẳng hạn như Joo (2010), Mottaz (1988) trong bối cảnh Hàn Quốc, và Islam và cộng sự, (2013) với minh chứng về mối quan hệ chặt chẽ giữa trao đổi lãnh đạo – nhân viên và cam kết. Tổng quan nghiên cứu trao đổi lãnh đạo – nhân viên của Gerstner và Day (1997), Liden và cộng sự, (1997) cũng nhấn mạnh sự gắn kết chặt chẽ giữa chất lượng quan hệ trao đổi lãnh đạo – nhân viên và sự hài lòng, cam kết tổ chức. Bằng chứng thực nghiệm từ nhiều bối cảnh và quốc gia khác nhau từ những công trình khoa học của các học giả đi trước: Hirnawati và Pradana (2023); Leow và Khong (2009); López-Ibort và cộng sự, (2020); Mahbub (2025); Wirotama (2022) đã củng cố luận điểm rằng mối quan hệ chất lượng cao giữa nhân viên và lãnh đạo tạo ra tác động thuận lợi cho việc nhân viên được hỗ trợ nghề nghiệp, mức độ hài lòng trong công việc cũng như sự cam kết đối với tổ chức. Trên cơ sở đó, luận án đề xuất giả thuyết:

H_3: Trao đổi lãnh đạo – nhân viên có tác động cùng chiều đến cam kết tổ chức

2.6.2.4 Mối quan hệ giữa công bằng tổ chức và hành vi công dân tổ chức

Theo lý thuyết Trao đổi Xã hội và lý thuyết công bằng thì nhận thức về công bằng trong tổ chức được xem như tín hiệu thể hiện sự tôn trọng và tính có đi có lại trong quan hệ lao động. Những tín hiệu này làm giảm lo ngại của nhân viên về khả năng bị lợi dụng, đồng thời khơi gợi cảm nhận nghĩa vụ đáp đền, từ đó thúc đẩy các hành vi vượt ngoài phạm vi công việc chính thức, điển hình là hành vi công dân tổ chức (Lind và van den Bos, 2002). Các phân tích tổng hợp và tổng quan hệ thống với quy mô lớn đều nhất quán cho thấy công bằng tổ chức - đặc biệt là công bằng thủ tục và công bằng tương tác - có quan hệ thuận với hành vi công dân tổ chức ở mức ảnh hưởng trung bình (Cohen-Charash Y. và Spector, 2001; Colquitt và cộng sự, 2001; Organ và Ryan, 1995; Podsakoff và cộng sự, 2000). Ở cấp độ thực nghiệm, các nghiên cứu gần đây cũng khẳng định công bằng tổ chức (OJ) dự báo hành vi công dân tổ chức cả cả trực tiếp và gián tiếp thông qua yếu tố niềm tin (Changaranchola và Samantara, 2024; Gupta và Singh, 2013; Novitasari và cộng sự, 2020; Yu, 2022). Tương tự, nhiều công trình khác tiếp tục ghi nhận sự tác động theo hướng tích cực của công bằng trong tổ chức đến hành vi công dân tổ chức trong nhiều bối cảnh dịch vụ khác nhau (Apostol và Torcino, 2023; Donglong và cộng sự, 2020; Donkor và Segbenya, 2023; Hassan và Noor, 2008; Hasyim và Palupiningdyah, 2021; Koodamara và cộng sự, 2019; Loi và cộng sự, 2006; Raisa và Rojuaniah, 2023; Schilpzand và cộng sự, 2013; Su và cộng sự, 2024; Nguyễn Nhật Tân, 2021; Tziner và Sharoni, 2014). Ở cấp độ thành phần, công bằng thủ tục và công bằng tương tác được xem là những yếu tố dự báo nổi bật của hành vi công dân tổ chức (Nguyễn Thị Lan Hương và Nguyễn Thị Kim Dung, 2021; Lê Thị Thu Mai và Đỗ Thị Thanh Bình, 2018; Moorman và Byrne, 2013; Sharma và Sharma, 2021; Vũ Thị Hương Giang và cộng sự, 2022). Các bằng chứng cập nhật gần đây tiếp tục nhấn mạnh vai trò trung tâm của công bằng tổ chức trong việc thúc đẩy hành vi công dân tổ chức (AlHammadi và Abu Elanain, 2024; Choong và cộng sự, 2024). Tổng hợp các kết quả này cho thấy khi nhân viên nhận thức quy trình, phân phối và tương tác là công bằng, họ gia tăng niềm tin và cảm nhận nghĩa vụ, từ đó tự nguyện thể hiện hành vi công dân tổ chức (OCB) như một hình thức đáp đền. Do vậy, luận án đề xuất giả thuyết:

H_4: Công bằng tổ chức có tác động cùng chiều đến hành vi công dân tổ chức

2.6.2.5 Mối quan hệ giữa trao đổi lãnh đạo - nhân viên và hành vi công dân tổ chức

Lý thuyết Trao đổi Xã hội đóng vai trò là nền tảng giải thích sự hình thành và phát triển của mối quan hệ lãnh đạo – nhân viên và hành vi công dân tổ chức (Elstad và cộng sự, 2011; Settoon và cộng sự, 1996). Theo đó, khi nhà lãnh đạo phát triển mối quan hệ trao đổi chất lượng cao với cấp dưới, nhân viên sẽ cảm nhận nghĩa vụ đáp lại sự hỗ trợ đặc biệt mà họ nhận được. Trong những quan hệ trao đổi lãnh đạo – nhân viên chất lượng cao, nhân viên thường nhận được nhiều sự tin tưởng, tôn trọng và chú ý hơn từ lãnh đạo (Duan và cộng sự, 2019), qua đó thúc đẩy động lực không chỉ thực hiện tốt các vai trò chính thức mà còn sẵn sàng tham gia vào các hành vi vượt ngoài mong đợi, chẳng hạn như hành vi công dân tổ chức (Ilies và cộng sự, 2007; Law và cộng sự, 2010). Các nghiên cứu trước đây đã khẳng định rằng chất lượng trao đổi lãnh đạo – nhân viên có ảnh hưởng quan trọng đến thái độ và hành vi của nhân viên (Napier và Ferris, 1993) và ảnh hưởng tích cực đến việc gia tăng hành vi công dân tổ chức (Kapil và Rastogi, 2019; Yukl và cộng sự, 2009). Bằng chứng từ các nghiên cứu thực nghiệm ở nhiều điều kiện tổ chức khác nhau tiếp tục củng cố lập luận này: trao đổi lãnh đạo – nhân viên được xác nhận có mối quan hệ thuận chiều với hành vi công dân tổ chức trong nhiều nghiên cứu gần đây (AlHammadi và Abu Elanain, 2024; Kapil và Rastogi, 2019; Kartikasari và Wahyuni, 2025; Su và cộng sự, 2024; Nguyễn Nhật Tân, 2021; Z. Wang, 2022; Zhong và cộng sự, 2011; Hasyim và Palupiningdyah, 2021). Các bằng chứng nhất quán cho thấy trao đổi lãnh đạo – nhân viên đóng vai trò như một cơ chế trao đổi xã hội, trong đó nhân viên đáp lại sự công bằng, hỗ trợ và tôn trọng từ cấp trên bằng việc gia tăng hành vi công dân tổ chức. Từ đó, luận án đề xuất giả thuyết:

H_5: Trao đổi lãnh đạo – nhân viên có tác động cùng chiều đến hành vi công dân tổ chức

2.6.2.6 Mối quan hệ giữa cam kết tổ chức và hành vi công dân tổ chức

Cam kết tổ chức được xem là nguồn lực chính thúc đẩy nhân viên thực hiện các hành vi vượt ngoài vai trò chính thức, phù hợp với lập luận của Lý thuyết Trao đổi Xã hội (Blau, 1964). Khi nhân viên có mức độ cam kết cao, họ cảm nhận nghĩa vụ đáp đền và sẵn sàng góp phần vào sự phát triển của tổ chức bằng việc thể hiện các hành vi tự nguyện vì lợi ích chung. Bằng chứng thực nghiệm đã nhất quán củng cố sự gắn kết này trên nhiều phương diện: từ các tổ chức giáo dục đến bối cảnh dịch vụ và khu vực văn hóa khác nhau (Asiedu và cộng sự, 2014; Bazgir và cộng sự, 2018; Ibrahim và Aslinda, 2013; Ng và Feldman,

2011; Ojo và cộng sự, 2020; Nguyen và Le, 2023). Những kết quả này cho thấy cam kết tổ chức không chỉ là một nhân tố dự báo mạnh mẽ mà còn đóng vai trò ổn định đối với hành vi tự nguyện vì lợi ích tổ chức. Từ cơ sở lý thuyết và thực nghiệm nói trên, luận án đề xuất giả thuyết:

H_6: Cam kết tổ chức có tác động cùng chiều đến hành vi công dân tổ chức

2.6.2.7 Mối quan hệ giữa công bằng tổ chức và cam kết tổ chức thông qua trung gian trao đổi lãnh đạo - nhân viên

Xuất phát từ Lý thuyết Công bằng và Lý thuyết Trao đổi Xã hội, nhận thức công bằng được xem như một 'tín hiệu' phản ánh sự tôn trọng và độ tin cậy của tổ chức. Những tín hiệu này định hướng mức độ sẵn sàng của nhân viên trong việc gắn kết vào mối quan hệ với cấp trên, tức là quan hệ trao đổi giữa lãnh đạo và nhân viên. Các khuôn khổ lý thuyết này dự báo rằng nhận thức công bằng giúp nhân viên chấp nhận thẩm quyền, tin tưởng vào đại diện tổ chức và hình thành kỳ vọng về sự trao đổi lâu dài với lãnh đạo trực tiếp, từ đó tạo nền tảng cho sự phát triển của mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên chất lượng cao. Các bằng chứng thực nghiệm cho thấy công bằng tổ chức - đặc biệt công bằng thủ tục và tương tác - có mối liên hệ chặt chẽ với chất lượng trao đổi lãnh đạo - nhân viên, đồng thời thúc đẩy các kết quả được trung gian bởi trao đổi lãnh đạo - nhân viên như hiệu suất, hành vi công dân tổ chức. Các bằng chứng này được ghi nhận trong nhiều bối cảnh: tại Trung Quốc (Wang và cộng sự, 2010), trong môi trường thư viện đại học (Shan và cộng sự, 2015), cũng như trong các mẫu dịch vụ và giáo dục gần đây (AlHammadi và Abu Elanain, 2024; Assefa và cộng sự, 2024; Hassan và Jubari, 2010; Hasyim và Palupiningdyah, 2021; Rehman và cộng sự, 2021). Những kết quả này nhất quán với các tổng quan và phân tích định lượng gần đây về công bằng, trong đó nhấn mạnh rằng các cơ chế xã hội như niềm tin, sự hài lòng và quan hệ trao đổi có vai trò trung gian trong việc truyền dẫn ảnh hưởng của cảm nhận công bằng đối với các kết quả làm việc của nhân viên. Đồng thời, trao đổi lãnh đạo - nhân viên đã được khẳng định là một nhân tố dự báo mạnh mẽ về khía cạnh cam kết tổ chức, được đánh giá thông qua cả cách tiếp cận tổng hợp và đối chiếu giữa các nền văn hóa (Dulebohn và cộng sự, 2012; Rockstuhl và cộng sự, 2012). Mô hình "cấp trên như hiện thân tổ chức" chỉ ra rằng khi cấp trên được nhân viên xem như đại diện của tổ chức, chất lượng của quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên sẽ dễ dàng chuyển hóa thành cam kết tình cảm. Theo lập luận này, có thể hình thành một chuỗi lý thuyết chặt chẽ: công bằng thúc đẩy sự phát triển của trao đổi lãnh đạo - nhân viên chất lượng cao, và trao đổi lãnh đạo -

nhân viên tiếp tục nâng cao cam kết tổ chức. Nhiều công trình nghiên cứu trước đó chỉ ra rằng: trao đổi lãnh đạo - nhân viên thường hoạt động như một yếu tố trung gian trong mối quan hệ giữa sự công bằng và các phản ứng hành vi đa dạng, chẳng hạn như hiệu suất, gắn kết, tiếng nói và hành vi công dân tổ chức (Chen và Jin, 2014; Colquitt và cộng sự, 2013; Dulebohn và cộng sự, 2012; Erkutlu, 2011; Su và cộng sự, 2024).

Trong bối cảnh doanh nghiệp du lịch, nơi hoạt động công việc gắn chặt với tương tác trực tiếp giữa nhân viên và khách hàng, vai trò của cấp quản lý trực tiếp trở thành yếu tố then chốt trong việc định hình trải nghiệm làm việc của nhân viên. Khi nhân viên hình thành nhận thức về sự công bằng trong tổ chức, những đánh giá này không chỉ tồn tại ở mức độ nhận thức chung mà còn được phản ánh thông qua cách họ nhìn nhận và tương tác với lãnh đạo trực tiếp. Ở góc độ này, chất lượng mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên có thể được xem là kênh truyền dẫn quan trọng, qua đó các đánh giá về công bằng được chuyển hóa thành các phản ứng thái độ. Khi mối quan hệ này được duy trì ở mức tích cực, nhân viên có xu hướng gia tăng sự tin tưởng, cảm nhận được sự hỗ trợ và từ đó phát triển sự gắn bó với tổ chức. Trong môi trường du lịch, nơi các quyết định và sự điều phối của quản lý tuyến đầu ảnh hưởng trực tiếp đến công việc hằng ngày, cơ chế này càng trở nên rõ ràng. Do đó, có cơ sở để kỳ vọng rằng trao đổi lãnh đạo – nhân viên đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa công bằng tổ chức và cam kết tổ chức. Trên cơ sở lý thuyết và thực chứng này, luận án đề xuất giả thuyết sau:

H_7: Công bằng tổ chức có tác động cùng chiều đến cam kết tổ chức thông qua trung gian trao đổi lãnh đạo - nhân viên

2.6.2.8 Mối quan hệ giữa công bằng tổ chức và hành vi công dân tổ chức thông qua trung gian trao đổi lãnh đạo - nhân viên

Dưới góc nhìn lý thuyết, sự kết nối giữa cảm nhận công bằng, trao đổi lãnh đạo – nhân viên và các kết quả trong môi trường làm việc được dự báo khá nhất quán. Từ góc nhìn của Lý thuyết Trao đổi Xã hội, các quan hệ dựa trên tín nhiệm và nghĩa vụ sẽ tạo ra sự đáp đền tích cực từ nhân viên (Blau, 1964), trong khi Lý thuyết trao đổi lãnh đạo - nhân viên nhấn mạnh chất lượng quan hệ lãnh đạo – nhân viên như một cơ chế truyền dẫn then chốt của các tác nhân bối cảnh (Dansereau và cộng sự, 1975). Tiếp cận công bằng và trao đổi lãnh đạo - nhân viên cho thấy công bằng tổ chức là tiền đề hình thành trao đổi lãnh đạo - nhân viên chất lượng cao (Scandura, 1999), các tổng quan và phân tích định lượng sau này

cũng khẳng định trao đổi lãnh đạo – nhân viên được xem là biến trung gian then chốt phản ánh cách các yếu tố tổ chức tác động lẫn nhau (trong đó có công bằng) và các thái độ hoặc hành vi kết quả (Colquitt và cộng sự, 2013; Dulebohn và cộng sự, 2012). Ở khía cạnh thực nghiệm, nhiều nghiên cứu phát hiện rằng công bằng tổ chức thúc đẩy chất lượng mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên, từ đó góp phần cải thiện các kết quả trong tổ chức: tại Trung Quốc, công bằng trong tổ chức – đặc biệt là cách thức công bằng được thể hiện qua tương tác - làm tăng hiệu suất thông qua trao đổi lãnh đạo - nhân viên và cam kết (Wang và cộng sự, 2010); trong một số bối cảnh Châu Á khác, trao đổi lãnh đạo - nhân viên được xác nhận là biến trung gian trong mối quan hệ giữa công bằng tổ chức và hành vi công dân tổ chức (Hasyim và Palupiningdyah, 2021; Ishak và Alam, 2009). Các kết quả gần đây tiếp tục đồng thuận rằng khi cảm nhận của người lao động về mức độ công bằng trong quy trình, phân phối và tương tác, họ có xu hướng hình thành trao đổi lãnh đạo - nhân viên chất lượng cao và đáp lại bằng hành vi công dân tổ chức (AlHammadi và Abu Elanain, 2024; Hasyim và Palupiningdyah, 2021; Ishak và Alam, 2009; Su và cộng sự, 2024). Hơn nữa, một hướng nghiên cứu khác cho thấy rằng niềm tin đối với cấp trên (vai trò cầu nối của trao đổi lãnh đạo - nhân viên) có thể là cơ chế trong mối quan hệ giữa công bằng và hành vi công dân tổ chức (Chen và Jin, 2014; Erkutlu, 2011).

Trong môi trường doanh nghiệp du lịch, nơi nhân viên thường xuyên phải xử lý các tình huống phát sinh và tương tác linh hoạt với khách hàng, các hành vi vượt ngoài vai trò chính thức có ý nghĩa quan trọng đối với hiệu quả hoạt động. Khi nhân viên nhận thức được sự công bằng trong tổ chức, họ có xu hướng hình thành thái độ tích cực, tuy nhiên việc chuyển hóa thái độ này thành hành vi cụ thể phụ thuộc đáng kể vào trải nghiệm tương tác với cấp quản lý trực tiếp. Chất lượng trao đổi giữa lãnh đạo và nhân viên tạo ra bối cảnh gần nhất để nhân viên diễn giải và phản hồi các tín hiệu từ tổ chức. Khi mối quan hệ này thuận lợi, nhân viên có nhiều khả năng thể hiện các hành vi tự nguyện như hỗ trợ đồng nghiệp, chủ động tham gia hoạt động chung hoặc duy trì thái độ tích cực trong công việc. Do đó, trao đổi lãnh đạo – nhân viên (LMX) được xem là cơ chế trung gian giúp liên kết cảm nhận công bằng tổ chức (OJ) với hành vi công dân tổ chức (OCB). Tổng hợp các luận cứ lý thuyết và bằng chứng thực nghiệm, luận án đề xuất giả thuyết:

H_8: 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

2.6.2.9 Mối quan hệ giữa công bằng tổ chức với cam kết tổ chức và hành vi công dân tổ chức dưới tác động điều tiết của lòng tự trọng dựa trên tổ chức.

Theo quan điểm của Lý thuyết Nhận dạng Xã hội và các phát triển trong tâm lý tổ chức, lòng tự trọng dựa trên tổ chức được hiểu "là mức độ mà cá nhân tin rằng bản thân có giá trị và được coi trọng với tư cách là thành viên của tổ chức" (Pierce và cộng sự, 1989; Pierce và Gardner, 2004). Khi được đặt trong khung Lý thuyết trao đổi Xã hội kết hợp với lý thuyết công bằng, lòng tự trọng dựa trên tổ chức không chỉ là kết quả của trải nghiệm công bằng mà còn định hình cách nhân viên diễn giải các tín hiệu công bằng, theo đó những cá nhân có lòng tự trọng dựa trên tổ chức cao thường xem công bằng như sự khẳng định bản sắc và địa vị xã hội của mình, từ đó sẵn sàng gắn kết và thể hiện các hành vi vượt ra ngoài phạm vi nhiệm vụ chính thức, thể hiện qua các hành vi mang tính công dân trong tổ chức. Trái lại, khi lòng tự trọng dựa trên tổ chức (OBSE) thấp thì tác động của công bằng đối với sự cam kết của nhân viên và những hành vi tự nguyện hướng tới tổ chức có xu hướng suy yếu (Bowling và cộng sự, 2010; Pierce và Gardner, 2004). Lập luận điều tiết này tương thích với khuôn khổ nền tảng về sự tương tác giữa công bằng và tự trọng, trong đó tự trọng được xem là nhân tố điều tiết quan trọng chi phối phản ứng của cá nhân trước công bằng hoặc bất công (Brockner và Wiesenfeld, 1996).

Về mặt thực nghiệm, ngoài các phân tích tổng hợp khẳng định mối liên hệ tích cực giữa lòng tự trọng dựa trên tổ chức (OBSE) và những thái độ, hành vi then chốt của nhân viên, trong đó có cam kết tổ chức và hành vi công dân tổ chức (Bowling và cộng sự, 2010; Lee và Peccei, 2007). Việc lòng tự trọng dựa trên tổ chức như cơ chế kết nối giữa hỗ trợ tổ chức và cam kết, đã có những nghiên cứu trực tiếp kiểm định vai trò điều tiết của lòng tự trọng dựa trên tổ chức, cụ thể: lòng tự trọng dựa trên tổ chức được chứng minh là làm tăng cường mối liên hệ giữa sự công bằng trong quy trình và mức độ gắn bó tự nguyện của cá nhân với tổ chức trong ngành ngân hàng tại Thổ Nhĩ Kỳ (Minibas-Poussard và cộng sự, 2017), cũng như trong nghiên cứu của Wiesenfeld và cộng sự (2007). Tổng hợp nền tảng lý thuyết và bằng chứng thực nghiệm này củng cố lập luận rằng lòng tự trọng dựa trên tổ chức có thể là cơ chế điều tiết quan trọng trong mối liên hệ giữa nhận thức về công bằng trong tổ chức và các kết quả quan trọng của nhân viên, bao gồm cả cam kết tổ chức và hành vi công dân tổ chức. Vai trò điều tiết của lòng tự trọng dựa trên tổ chức có thể khác nhau tùy theo bản chất của biến kết quả. Cụ thể, hành vi công dân tổ chức (OCB) là các hành vi tự nguyện được biểu hiện ra bên ngoài, gắn với nhu cầu thể hiện giá trị cá nhân trong tổ

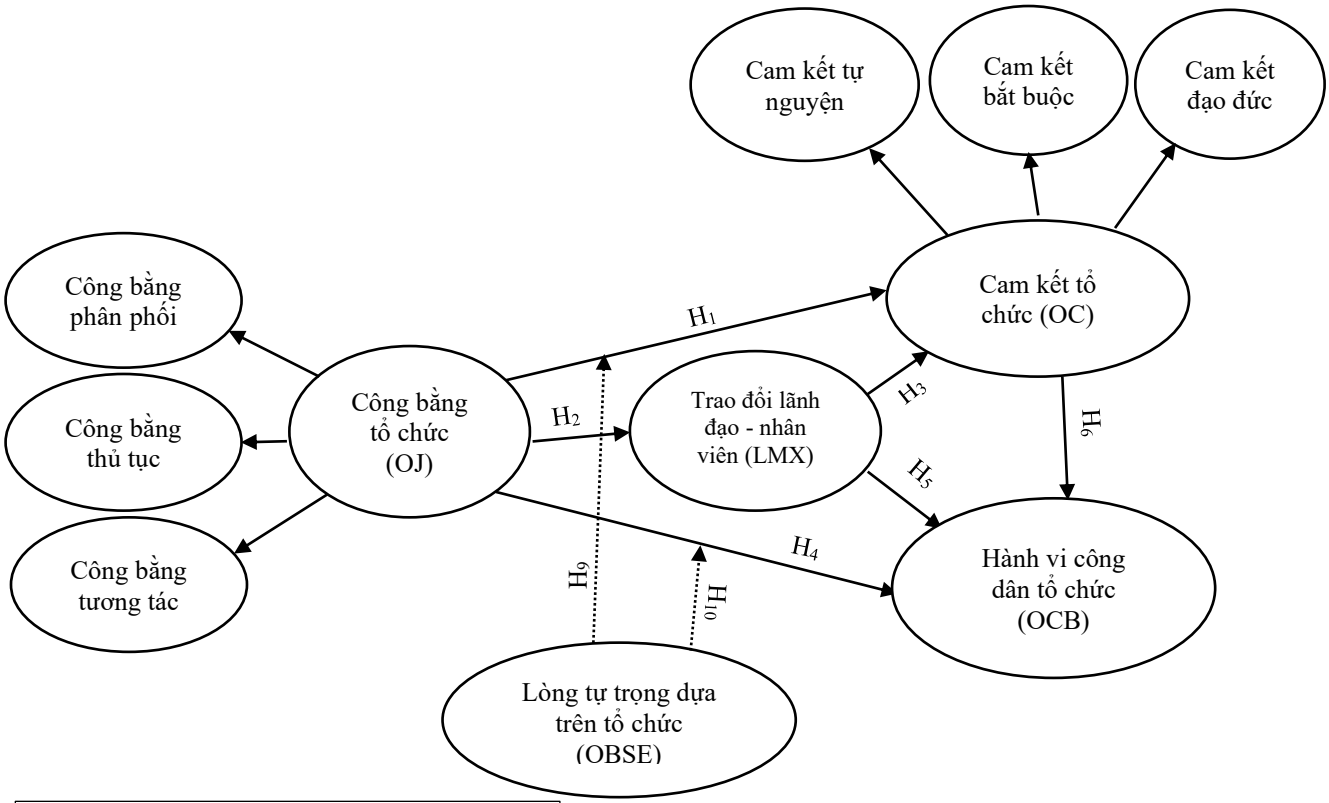
chức, trong khi cam kết tổ chức (OC) chủ yếu phản ánh trạng thái thái độ và sự gắn bó về mặt tâm lý. Khi mức lòng tự trọng dựa trên tổ chức cao, nhân viên có xu hướng diễn giải các tín hiệu công bằng như sự ghi nhận giá trị bản thân, từ đó thúc đẩy các hành vi vượt ngoài vai trò chính thức. Do đó, tác động của công bằng tổ chức (OJ) đối với hành vi công dân tổ chức (OCB) có khả năng được khuếch đại rõ hơn. Ngược lại, đối với cam kết tổ chức (OC), ảnh hưởng của công bằng ít phụ thuộc vào nhu cầu thể hiện giá trị cá nhân, nên vai trò điều tiết của lòng tự trọng dựa trên tổ chức được kỳ vọng yếu hơn. Dựa trên cơ sở này, luận án đề xuất giả thuyết:

H_9: 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

H_{10}: 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

2.6.3 Mô hình nghiên cứu và tổng hợp các giả thuyết

Sự kết hợp của bốn lý thuyết nền - Lý thuyết Công bằng, Lý thuyết Trao đổi Xã hội, Lý thuyết Trao đổi lãnh đạo – nhân viên và Lý thuyết Nhận dạng Tổ chức - tạo nên nền tảng lý luận cho mô hình nghiên cứu. Theo đó, Lý thuyết Công bằng và Trao đổi Xã hội giải thích cách nhận thức công bằng hình thành niềm tin và nghĩa vụ, qua đó gia tăng cam kết của nhân viên cùng với các hành vi hỗ trợ tổ chức. Lý thuyết Trao đổi lãnh đạo – nhân viên bổ sung cơ chế trung gian, nhấn mạnh rằng mối quan hệ chất lượng giữa người lãnh đạo và cấp dưới là kênh truyền dẫn quan trọng giữa nhận thức công bằng và các hành vi trong công việc. Đồng thời, Lý thuyết Nhận dạng tổ chức lý giải vai trò điều tiết của lòng tự trọng dựa trên tổ chức, theo đó tác động tích cực của công bằng có thể được khuếch đại hoặc suy yếu tùy thuộc mức độ lòng tự trọng dựa trên tổ chức. Các bằng chứng thực nghiệm đã xác nhận rằng công bằng tổ chức là nền tảng của cam kết và hành vi công dân tổ chức, nhưng tác động này không chỉ trực tiếp mà còn chịu ảnh hưởng bởi cơ chế trung gian của trao đổi lãnh đạo – nhân viên và điều tiết của lòng tự trọng dựa trên tổ chức. Từ đó, luận án đề xuất mô hình nghiên cứu tích hợp và tổng hợp các giả thuyết nghiên cứu như Hình 2.1 và Bảng 2.3.



Hình 2.1 Mô hình nghiên cứu đề xuất

Nguồn: Đề xuất của tác giả

Bảng 2.3 Tổng hợp các giả thuyết nghiên cứu

Giả thuyết	
H_1	Công bằng tổ chức có tác động cùng chiều đến cam kết tổ chức
H_2	Công bằng tổ chức có tác động cùng chiều đến trao đổi lãnh đạo – nhân viên
H_3	Trao đổi lãnh đạo – nhân viên có tác động cùng chiều đến cam kết tổ chức
H_4	Công bằng tổ chức có tác động cùng chiều đến hành vi công dân tổ chức
H_5	Trao đổi lãnh đạo – nhân viên có tác động cùng chiều đến hành vi công dân tổ chức
H_6	Cam kết của nhân viên với tổ chức có tác động cùng chiều đến hành vi công dân tổ chức
H_7	Công bằng tổ chức có tác động cùng chiều đến cam kết tổ chức thông qua trung gian trao đổi lãnh đạo - nhân viên
H_8	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
H_9	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
H_{10}	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

Nguồn: Tổng hợp của tác giả

2.7 Tóm tắt chương 2

Chương hai trình bày cơ sở lý thuyết và tổng quan các nghiên cứu liên quan đến năm khái niệm chính của luận án: 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 nền tảng đó, chương này chỉ ra khoảng trống nghiên cứu, vận dụng các lý thuyết nền để đề xuất mô hình nghiên cứu và phát triển 10 giả thuyết về các mối quan hệ trực tiếp, gián tiếp và điều tiết giữa các biến. Chương 3 tiếp theo sẽ trình bày thiết kế nghiên cứu, phương pháp thu thập và phân tích dữ liệu nhằm kiểm định mô hình đề xuất và các giả thuyết đã nêu.

CHƯƠNG 3 PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

3.1 Giới thiệu chương 3

Chương 3 của luận án tập trung trình bày quy trình thực hiện nghiên cứu cùng các phương pháp được áp dụng. Trong chương này, kết quả của nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng sơ bộ được mô tả một cách chi tiết. Bên cạnh đó, phương pháp xử lý dữ liệu và cách thức chọn mẫu nghiên cứu cũng được nêu rõ.

3.2 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.

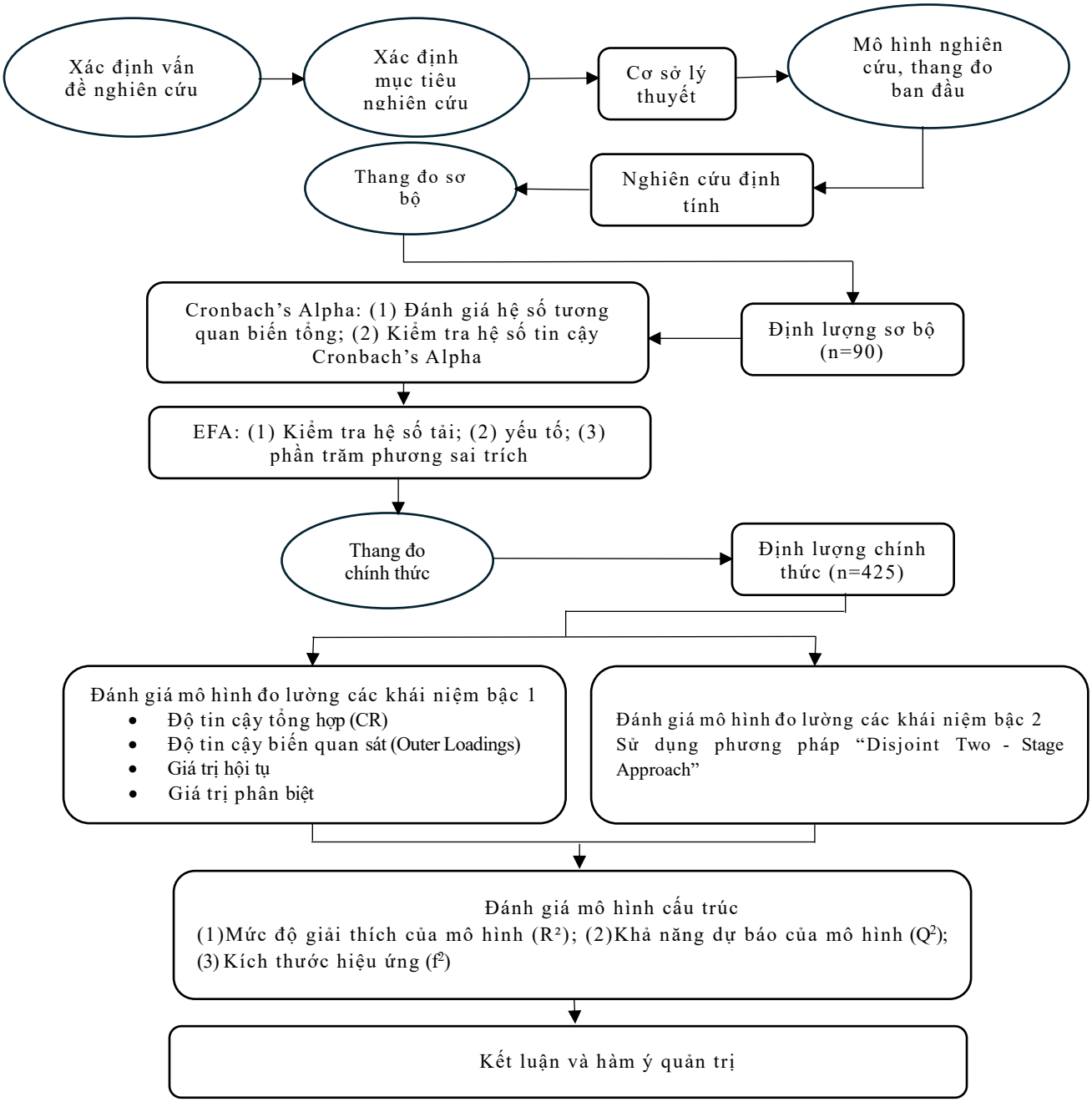
3.2.1 Nghiên cứu sơ bộ

Nghiên cứu sơ bộ định tính: Dựa trên mục tiêu nghiên cứu, luận án tổng hợp và phân tích cơ sở lý thuyết bao gồm lý thuyết nền, các khái niệm chủ chốt và những công trình nghiên cứu trước có liên quan. Trên nền tảng đó, mô hình nghiên cứu cùng các giả thuyết và biến quan sát được xác lập nhằm xây dựng các thang đo cho từng khái niệm nghiên cứu. Các thang đo hình thành ở giai đoạn này được xem là thang đo ban đầu. Để hoàn thiện mô hình, luận án sử dụng phương pháp phỏng vấn chuyên gia theo hình thức tay đôi và thảo luận nhóm, qua đó đánh giá, điều chỉnh và chuẩn hóa mô hình lý thuyết, phát hiện các yếu tố mới và bổ sung, làm rõ nội dung của các thang đo sao cho phù hợp với ngữ cảnh nghiên cứu. Kết quả thu được từ quá trình phỏng vấn được tổng hợp và điều chỉnh để hình thành bộ thang đo sơ bộ, làm cơ sở cho giai đoạn nghiên cứu định lượng sơ bộ tiếp theo.

Nghiên cứu sơ bộ định lượng: Thang đo sơ bộ được sử dụng để tiến hành khảo sát thử nghiệm với 90 nhân viên, được chọn theo phương pháp lấy mẫu thuận tiện. Mục tiêu của nghiên cứu định lượng sơ bộ là kiểm định độ tin cậy của các thang đo thông qua hệ số Cronbach’s Alpha và phân tích nhân tố khám phá (EFA) nhằm đánh giá cấu trúc thang đo. Kết quả của giai đoạn này giúp hoàn thiện và điều chỉnh bộ thang đo, qua đó tạo nền tảng cho nghiên cứu định lượng chính thức được thực hiện sau đó.

3.2.2 Nghiên cứu chính thức

Nghiên cứu chính thức được thực hiện nhằm kiểm định mô hình nghiên cứu đã được đề xuất và hoàn thiện từ giai đoạn nghiên cứu sơ bộ. Trong giai đoạn này, dữ liệu định lượng được thu thập thông qua khảo sát trực tuyến đối với nhân viên đang làm việc tại các doanh nghiệp du lịch thuộc khu vực ĐBSCL. Các dữ liệu thu được sẽ được xử lý và phân tích bằng kỹ thuật PLS-SEM để đánh giá độ phù hợp của mô hình đo lường và mô hình cấu trúc. Quy trình thực hiện nghiên cứu được trình bày cụ thể trong hình 3.1.



Hình 3.1 Quy trình nghiên cứu

Nguồn: Tác giả tổng hợp và đề xuất

Xác định vấn đề nghiên cứu là bước đầu tiên quan trọng khi thực hiện bất kỳ một nghiên cứu nào. Việc xác định vấn đề nghiên cứu được tiến hành thông qua quá trình xem xét, phân tích và tổng hợp các tài liệu, công trình nghiên cứu liên quan nhằm chỉ ra rằng vấn đề nghiên cứu liên quan đến sự cam kết và hành vi công dân tổ chức của nhân viên bị chi phối bởi công bằng tổ chức. Cụ thể, luận án tập trung xem xét tác động của công bằng tổ chức đối với sự cam kết và hành vi công dân tổ chức của nhân viên, đồng thời xem xét vai trò trung gian của trao đổi giữa lãnh đạo - nhân viên cùng vai trò điều tiết của lòng tự trọng dựa trên tổ chức trong các mối quan hệ này.

Xác định mục tiêu nghiên cứu: Mục tiêu chung của luận án là: 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, từ đó xây dựng các hàm ý quản trị thực tiễn, qua đó hỗ trợ các nhà quản trị tại doanh nghiệp du lịch ĐBSCL trong việc hoạch định chính sách nhân sự và phát triển tổ chức thông qua nâng cao mức độ cam kết của nhân viên, gia tăng hành vi công dân tổ chức tích cực.

Cơ sở lý thuyết: Việc nghiên cứu tài liệu đóng vai trò then chốt trong toàn bộ quá trình nghiên cứu, bởi nghiên cứu tài liệu nhằm tìm hiểu những nghiên cứu trước đó của các tác giả trong nước và quốc tế có liên quan đến luận án. Trên cơ sở đó, luận án tạo cơ sở để hiểu rõ thực trạng và xu hướng nghiên cứu trong lĩnh vực liên quan và tìm ra khoảng trống trong nghiên cứu nhằm định hướng cho việc triển khai luận án, đồng thời cũng tìm ra những thuộc tính có liên quan đến luận án của mình như: mô hình nghiên cứu, giả thuyết nghiên cứu và bộ thang đo được xây dựng nhằm đo lường các khái niệm trong luận án thông qua các thang đo phù hợp.

Mô hình nghiên cứu và thang đo ban đầu: Thông qua tìm hiểu, lược khảo, đánh giá các khái niệm, các nghiên cứu có liên sẽ giúp cho luận án tìm ra được khoảng trống nghiên cứu và từ đó hình thành mô hình nghiên cứu lý thuyết, thiết lập các mối quan hệ ảnh hưởng của các biến trong mô hình nghiên cứu. Dựa trên mô hình nghiên cứu lý thuyết, luận án phát triển hệ thống thang đo cho các yếu tố trong mô hình. Các thang đo này được gọi là thang đo ban đầu, được hình thành dựa trên kế thừa từ các nghiên cứu trước và tiến hành điều chỉnh cho phù hợp với bối cảnh nghiên cứu hiện tại.

Nghiên cứu định tính: Để kiểm định các khái niệm trong mô hình lý thuyết tại vùng ĐBSCL với đặc thù là vùng du lịch sinh thái, trình độ dân trí còn hạn chế, hoạt động cung ứng dịch

vụ du lịch còn nhỏ lẻ… thì việc khai thác ý kiến chuyên gia và tổ chức thảo luận nhóm là rất cần thiết. Mục đích của việc thực hiện nghiên cứu định tính này nhằm thu thập ý kiến của chuyên gia và các nhóm về các thành phần của công bằng tổ chức, sự cam kết, hành vi công dân tổ chức, trao đổi lãnh đạo-nhân viên, lòng tự trọng dựa trên tổ chức xem có phù hợp với đặc thù của địa phương hay không? Bên cạnh đó, việc sử dụng phương pháp phỏng vấn chuyên gia và hình thức thảo luận nhóm cũng nhằm hiệu chỉnh câu, từ của thang đo và khám phá ra các yếu tố mới cho luận án.

Thang đo sơ bộ: Kết quả thu được từ phỏng vấn chuyên gia và thảo luận nhóm về thang đo được ghi nhận ý kiến, điều chỉnh nội dung và hoàn thiện thang đo để trở thành thang đo sơ bộ, từ đó thiết lập bảng khảo sát sơ bộ cho nghiên cứu.

Định lượng sơ bộ, kiểm định độ tin cậy thang đo sơ bộ (Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá-EFA): Bảng khảo sát sơ bộ được sử dụng để khảo sát thử với mẫu gồm 90 nhân viên hiện đang công tác tại các doanh nghiệp du lịch ở ĐBSCL theo phương pháp lấy mẫu thuận tiện. Nghiên cứu định lượng sơ bộ nhằm kiểm định độ tin cậy của thang đo thông qua hệ số Cronbach's Alpha, đồng thời đánh giá cấu trúc của thang đo bằng phương pháp phân tích nhân tố khám phá (EFA – Exploratory Factor Analysis). Mục đích của giai đoạn này là điều tra sơ bộ các đối tượng khảo sát, kết quả sơ bộ này nhằm đánh giá độ tin cậy của thang đo và loại đi những thang đo không phù hợp trước khi phân tích nhân tố khám phá. Phân tích nhân tố khám phá (EFA) được sử dụng nhằm rút gọn và khái quát hóa tập hợp dữ liệu. Từ cơ sở này, luận án sẽ xác định lại mô hình nghiên cứu và hoàn thiện thang đo phục vụ cho nghiên cứu định lượng chính thức.

Thang đo chính thức: Từ kết quả định lượng sơ bộ, luận án xác định lại cấu trúc mô hình nghiên cứu, hoàn thiện bộ thang đo để đưa vào thực hiện nghiên cứu định lượng chính thức.

Nghiên cứu định lượng chính thức: Nghiên cứu chính thức được thực hiện trên cơ sở điều tra các doanh nghiệp du lịch, cơ sở kinh doanh dịch vụ du lịch tại ĐBSCL. Đối tượng điều tra chính là những nhân viên đang công tác trong các doanh nghiệp này. Dữ liệu nghiên cứu được thu thập thông qua khảo sát trực tuyến, trong đó bảng câu hỏi được gửi đến người tham gia qua email và các nền tảng mạng xã hội sau khi họ đồng ý tham gia khảo sát. Các khái niệm trong mô hình nghiên cứu được kiểm định dựa trên bộ dữ liệu khảo sát gồm 425 mẫu hợp lệ. Trong giai đoạn nghiên cứu chính thức, các nội dung chính bao gồm: (1) kiểm

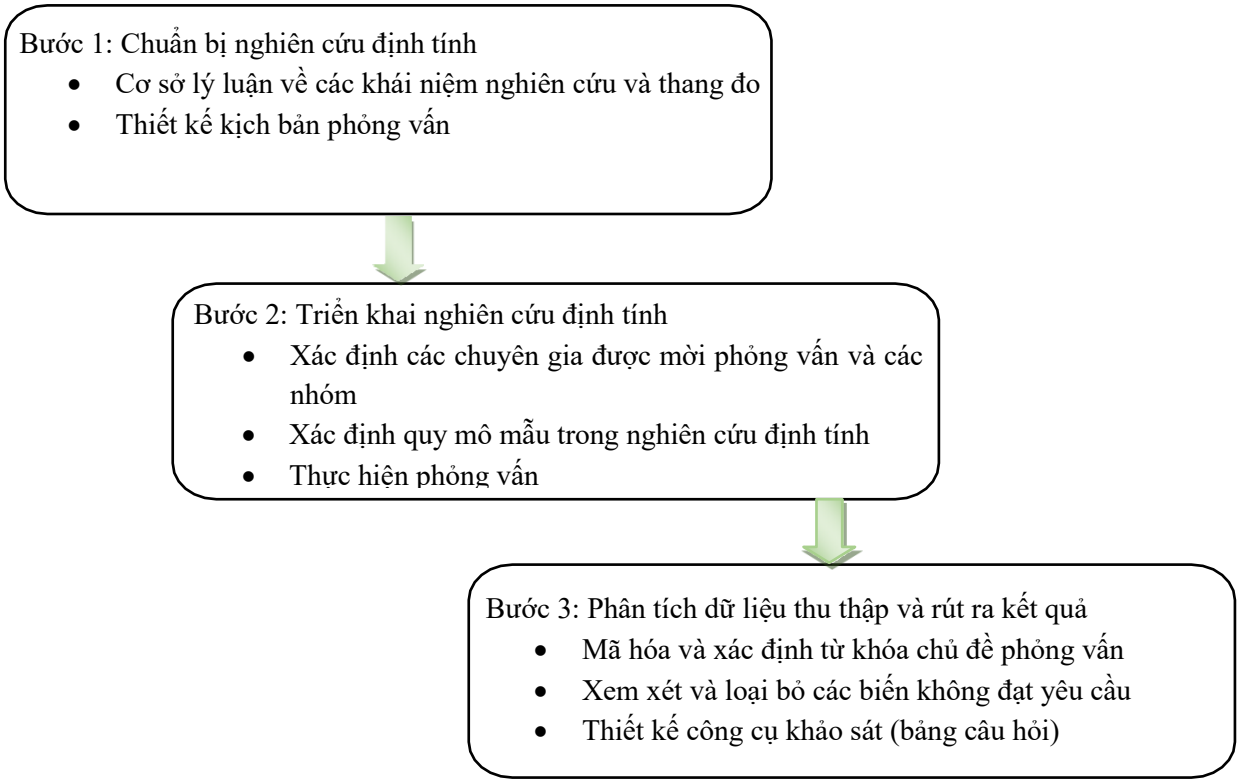
định độ tin cậy, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt của các thang đo trong mô hình đo lường; (2) đánh giá mức độ phù hợp của mô hình đo lường và mô hình cấu trúc bằng kỹ thuật PLS-SEM. Do mô hình nghiên cứu có sự xuất hiện của các khái niệm bậc hai, quy trình phân tích dữ liệu được tiến hành theo phương pháp hai giai đoạn rời rạc (Disjoint Two-Stage Approach) (Sarstedt và cộng sự, 2019) trong phần mềm SmartPLS 4. Ở giai đoạn 1, các khái niệm bậc một được ước lượng và đánh giá thông qua phương pháp chỉ báo lặp (Repeated Indicators Approach) nhằm bảo đảm độ tin cậy và giá trị đo lường. Ở giai đoạn 2, điểm số nhân tố (latent variable scores) của các khái niệm bậc một được sử dụng làm chỉ báo để đo lường và kiểm định các khái niệm bậc hai trong mô hình. (3) Đối với mô hình cấu trúc, việc đánh giá được thực hiện bằng kỹ thuật Bootstrapping (N = 5.000), với các chỉ số gồm: hệ số xác định (R^2), khả năng dự báo (Q^2) và mức độ tác động (f^2)...

Kết luận và hàm ý quản trị: Dựa trên kết quả phân tích và xử lý dữ liệu bằng phương pháp PLS-SEM, luận án đưa ra những nhận định và đề xuất các hàm ý quản trị có liên quan.

3.3 Phương pháp nghiên cứu định tính

3.3.1 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, luận án tiến hành nghiên cứu định tính bằng hai kỹ thuật: phỏng vấn chuyên gia và thảo luận nhóm. Hình 3.2 trình bày quy trình nghiên cứu định tính, nội dung chi tiết các bước xem Phụ lục 2.



Hình 3.2 Quy trình nghiên cứu định tính

Nguồn: Tác giả tổng hợp và đề xuất

3.3.2 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.

3.3.3 Phương pháp nghiên cứu định tính

Trong Chương 2, luận án sử dụng nghiên cứu định tính trên cơ sở tài liệu thứ cấp để xây dựng cơ sở lý luận, đề xuất mô hình nghiên cứu và hình thành 10 giả thuyết, bao gồm các giả thuyết tác động trực tiếp, gián tiếp và điều tiết giữa các khái niệm: 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, mô hình và hệ thống thang đo tiếp tục được hoàn thiện thông qua phỏng vấn chuyên gia và thảo luận nhóm.

Theo Krueger (2014), phỏng vấn chuyên sâu và thảo luận nhóm là những kỹ thuật hữu hiệu để khám phá chủ đề trong bối cảnh xã hội vì khuyến khích người tham gia chia sẻ kinh nghiệm. Morgan (1997) cho rằng phương pháp này cho phép thu thập phản hồi đa chiều, trong khi Davison (2023) khẳng định ưu điểm của nó là cung cấp dữ liệu phong phú với chi phí thấp. Silverman (2001) nhấn mạnh ưu điểm về khả năng tạo ra dữ liệu phong phú với chi phí tương đối thấp. Trên cơ sở đó, luận án lựa chọn kết hợp phỏng vấn chuyên gia và thảo luận nhóm để đánh giá mức độ phù hợp của mô hình lý thuyết và điều chỉnh thang đo cho sát với bối cảnh các doanh nghiệp du lịch tại ĐBSCL.

3.3.3.1 Tiêu chí và đặc điểm chuyên gia

Các chuyên gia được lựa chọn theo các tiêu chí: (1) đang công tác trong lĩnh vực nhân sự hoặc quản trị/kinh doanh du lịch tại ĐBSCL; (2) giữ vị trí giảng viên chuyên ngành nhân sự tại trường đại học hoặc quản lý/nhân sự cấp cao tại doanh nghiệp du lịch, dịch vụ du lịch, điểm đến du lịch hoặc dịch vụ vận chuyển du lịch; (3) có kinh nghiệm thực tiễn trong ngành từ 5 đến 10 năm. Trên cơ sở đó, luận án tiến hành phỏng vấn trực tiếp 06 chuyên gia, gồm giảng viên đại học và nhà quản lý doanh nghiệp du lịch tại một số tỉnh/thành vùng ĐBSCL. Thành phần này bảo đảm sự kết hợp giữa góc nhìn học thuật và thực tiễn quản trị, giúp việc phản biện mô hình và thang đo vừa có cơ sở lý luận, vừa gắn với bối cảnh doanh nghiệp du lịch địa phương.

3.3.3.2 Tiêu chí và đặc điểm các thành viên nhóm thảo luận

Các thành viên tham gia thảo luận nhóm được lựa chọn theo các tiêu chí: (1) đang làm việc toàn thời gian tại các doanh nghiệp du lịch ở ĐBSCL; (2) có thâm niên công tác từ 5 đến 10 năm; (3) đang đảm nhiệm các vị trí công việc khác nhau (nhân viên tuyến đầu, nhân viên văn phòng, kinh doanh, hỗ trợ,…), nhằm phản ánh đa dạng trải nghiệm thực tế. Tổng cộng 30 nhân sự được mời tham gia, chia thành 06 nhóm, mỗi nhóm 05 người. Cách tổ chức này vừa bảo đảm tính đa dạng về loại hình doanh nghiệp và vị trí công việc, vừa tạo điều kiện để từng thành viên có đủ thời gian chia sẻ kinh nghiệm, quan điểm và góp ý chi tiết cho các phát biểu trong thang đo.

3.3.3.3 Quy trình thực hiện và xử lý dữ liệu định tính

Trước khi thu thập dữ liệu, tác giả xây dựng dàn bài phỏng vấn bán cấu trúc dựa trên mô hình lý thuyết và các thang đo sơ bộ; tài liệu giới thiệu nghiên cứu và danh mục câu hỏi được gửi trước cho chuyên gia và thành viên nhóm qua email.

Đối với phỏng vấn chuyên gia: mỗi buổi kéo dài khoảng 40 – 60 phút, tập trung vào các nhóm nội dung: (1) tính phù hợp của mô hình nghiên cứu; (2) đề xuất bổ sung/bỏ bớt thành phần; (3) góp ý điều chỉnh câu chữ các biến quan sát.

Đối với thảo luận nhóm: mỗi buổi kéo dài khoảng 90–120 phút, tập trung vào việc đánh giá mức độ dễ hiểu, phù hợp và khả năng phản ánh đúng thực tiễn của các thang đo 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.

Tất cả các buổi phỏng vấn/thảo luận đều được ghi âm và ghi chép, sau đó chép lại thành văn bản trong vòng 24 giờ. Dữ liệu văn bản được đọc lặp lại nhiều lần, tiến hành mã hóa mở các ý kiến liên quan đến: (1) sự phù hợp của từng khái niệm trong bối cảnh doanh nghiệp du lịch ĐBSCL; (2) đề xuất điều chỉnh, bổ sung hoặc lược bỏ biến quan sát; (3) những lưu ý về ngôn ngữ, cách diễn đạt để tránh hiểu nhầm. Các mã này được nhóm lại thành các chủ đề tương ứng với từng khái niệm nghiên cứu, từ đó rút ra quyết định giữ nguyên hay điều chỉnh mô hình và hoàn thiện bộ thang đo trước khi triển khai nghiên cứu định lượng sơ bộ và chính thức. Các bảng mã hóa chi tiết, kịch bản phỏng vấn và danh sách câu hỏi được trình bày tại Phụ lục 2 của luận án.

3.3.3.4 Phân tích và tổng hợp dữ liệu định tính

Trong các buổi phỏng vấn chuyên gia và thảo luận nhóm, ý kiến của người tham gia được ghi chép đầy đủ theo từng chủ đề trao đổi, đồng thời toàn bộ cuộc trao đổi được ghi âm để bảo đảm không bỏ sót thông tin quan trọng. Sau khi kết thúc mỗi buổi làm việc, tác giả nghe lại file ghi âm và chuyển biên bản thành văn bản trong vòng 24 giờ, tạo thành bộ dữ liệu định tính phục vụ cho phân tích. Quá trình xử lý dữ liệu được thực hiện theo các bước:

Bước 1 – Tổng hợp dữ liệu: Các bản chép lời phỏng vấn và thảo luận nhóm được tổng hợp vào các tệp văn bản, sắp xếp theo từng chuyên gia/nhóm và theo chủ đề thảo luận (mô hình nghiên cứu, từng thang đo, gợi ý bổ sung/điều chỉnh,…).

Bước 2 – Mã hóa và xác định từ khóa: Tác giả đọc lặp lại toàn bộ bản ghi, tiến hành mã hóa mở bằng cách gán các từ khóa/chủ đề cho từng đoạn trao đổi, bảo đảm các từ khóa phản ánh đúng nội dung chính của ý kiến. Các mã này sau đó được liên hệ với cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu để nhận diện những điểm đồng thuận, các đề xuất điều chỉnh thang đo cũng như những yếu tố mới xuất hiện từ thực tiễn.

Trên cơ sở hệ thống mã và chủ đề thu được, luận án tổng hợp thành các nhóm kết quả chính: (1) mức độ phù hợp của từng khái niệm và mối quan hệ trong mô hình; (2) các đề nghị bổ sung, lược bỏ hoặc điều chỉnh biến quan sát trong thang đo; (3) các lưu ý về ngôn ngữ để tránh hiểu nhầm khi khảo sát. Những kết quả này được sử dụng để hoàn thiện mô hình nghiên cứu và điều chỉnh bộ thang đo trước khi triển khai các bước nghiên cứu định lượng tiếp theo; phần minh họa chi tiết về bảng hỏi và thang đo sau điều chỉnh được trình bày tại Phụ lục 2.

3.3.4 Nghiên cứu định tính hoàn thiện mô hình nghiên cứu

3.3.4.1 Thu thập dữ liệu định tính hoàn thiện mô hình

Xuất phát từ mục tiêu của đề tài, luận án tiến hành tổng hợp cơ sở lý thuyết và các công trình nghiên cứu có liên quan để phát triển mô hình lý thuyết đề xuất, đồng thời xác định các thuộc tính cốt lõi phục vụ cho việc thiết kế khung nội dung phỏng vấn chuyên gia và thảo luận nhóm. Kết quả tổng hợp và phân tích tài liệu cho thấy công bằng tổ chức có thể tác động trực tiếp hoặc gián tiếp đến cam kết tổ chức và hành vi công dân tổ chức của nhân viên; mức độ tác động này có thể khác nhau tùy theo đặc điểm bối cảnh và thời điểm nghiên cứu. Dựa trên mô hình lý thuyết được đề xuất ở chương 2, luận án xây dựng nội dung phỏng vấn và thảo luận tập trung vào các khái niệm chủ đạo: 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. Việc thiết kế này dựa trên nền tảng lý thuyết và kết quả thực nghiệm từ các công trình trước, nhằm đảm bảo tính khoa học và tính phù hợp với bối cảnh nghiên cứu**.**

Để thu thập dữ liệu định tính hoàn thiện mô hình, luận án tiến hành đã phỏng vấn 6 chuyên gia (mã hóa từ A đến F) có nền tảng chuyên môn và trải nghiệm thực tế trong lĩnh vực nhân sự và du lịch tại ĐBSCL. Cụ thể: Chuyên gia A hiện công tác tại Trường Đại học Trà Vinh với 10 năm kinh nghiệm giảng dạy chuyên ngành nhân sự; chuyên gia B làm việc tại một điểm đến du lịch ở Đồng Tháp với 8 năm kinh nghiệm trong ngành; chuyên gia C công tác tại Vĩnh Long với 6 năm kinh nghiệm; chuyên gia D làm việc tại An Giang với 8 năm

kinh nghiệm qua nhiều vị trí khác nhau trong ngành du lịch; chuyên gia E công tác tại Cần Thơ với hơn 9 năm kinh nghiệm; và chuyên gia F công tác tại Cần Thơ với hơn 7 năm kinh nghiệm trong lĩnh vực du lịch.

Ngoài ra, luận án cũng tiến hành thảo luận nhóm tập trung với 30 nhân viên thuộc các doanh nghiệp du lịch ở ĐBSCL, được chia thành 6 nhóm (5 người/nhóm), với thâm niên công tác từ 5 đến 10 năm. Các buổi thảo luận này nhằm thu thập dữ liệu từ góc nhìn "người thực hiện", giúp bổ sung và kiểm chứng tính phù hợp của mô hình cũng như bộ thang đo trong bối cảnh thực tiễn của ngành du lịch ĐBSCL. Trong luận án này, "nhân viên" được hiểu là những người lao động làm việc toàn thời gian tại các doanh nghiệp du lịch, có thời gian làm việc tối thiểu từ 6 tháng trở lên và đảm nhiệm các vị trí công việc khác nhau. Đối với giai đoạn nghiên cứu định tính, các đối tượng tham gia thảo luận được lựa chọn là những nhân viên trực tiếp (không bao gồm cấp quản lý) có kinh nghiệm làm việc từ 5 đến 10 năm nhằm đảm bảo có đủ trải nghiệm thực tiễn để đánh giá các yếu tố nghiên cứu. Các đối tượng này được lựa chọn từ các doanh nghiệp du lịch tại các địa phương gồm Cần Thơ, Vĩnh Long, Đồng Tháp, Cà Mau và An Giang, với quy mô doanh nghiệp đa dạng (nhỏ, vừa và lớn), nhằm đảm bảo tính đại diện cho bối cảnh nghiên cứu.

3.3.4.2 Thiết kế dàn bài phỏng vấn chuyên gia và thảo luận nhóm

Dàn bài phỏng vấn chuyên gia và thảo luận nhóm được xây dựng 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. Nội dung của dàn bài tập trung vào các chủ điểm chính liên quan đến các yếu tố trong mô hình được trình bày tại Phụ lục 3.

3.3.4.3 Kết quả nghiên cứu định tính hoàn thiện mô hình

Phỏng vấn chuyên gia

Sau khi tiến hành trao đổi trực tiếp với 6 chuyên gia có chuyên môn liên quan đến từ trường đại học và các doanh nghiệp du lịch tại khu vực ĐBSCL, các ý kiến thu thập được đã được sử dụng để hoàn thiện mô hình nghiên cứu. Trong bảng câu hỏi (chi tiết xem Phụ lục 3), luận án sử dụng các câu hỏi mở nhằm khai thác quan điểm cụ thể từ góc nhìn thực tiễn của chuyên gia.

Kết quả cho thấy, đa số chuyên gia đồng thuận với mô hình nghiên cứu được đề xuất với 10 giả thuyết xoay quanh 5 yếu tố: (1) công bằng tổ chức, (2) cam kết tổ chức, (3) hành vi

công dân tổ chức, (4) trao đổi lãnh đạo – nhân viên, và (5) lòng tự trọng dựa trên tổ chức. Trong đó, cấu trúc khái niệm công bằng tổ chức được chia thành ba thành phần: phân phối, thủ tục và tương tác; trao đổi lãnh đạo – nhân viên gồm 4 thành phần: thiện cảm, trung thành, đóng góp và tôn trọng năng lực chuyên môn; cam kết tổ chức được đánh giá qua 3 thành phần: cam kết tự nguyện, cam kết bắt buộc và cam kết đạo đức.

Bên cạnh sự đồng thuận chung, một số chuyên gia cũng đưa ra các góp ý nhằm hoàn thiện mô hình. Cụ thể, một số ý kiến đề xuất cần điều chỉnh cách diễn đạt của một số biến quan sát để phù hợp hơn với bối cảnh doanh nghiệp du lịch; một số chuyên gia khác cho rằng các yếu tố cá nhân như kinh nghiệm làm việc hoặc đặc điểm công việc có thể ảnh hưởng đến mức độ biểu hiện của cam kết và hành vi công dân tổ chức. Những góp ý này đã được tiếp thu trong quá trình hiệu chỉnh thang đo và cách diễn đạt, trong khi cấu trúc mô hình nghiên cứu được giữ nguyên. Kết quả trao đổi với chuyên gia về mô hình nghiên cứu và các mối quan hệ ảnh hưởng được tổng hợp và trình bày ở Phụ lục 4.

Thảo luận nhóm

Luận án đã tiến hành thảo luận nhóm với 6 nhóm, mỗi nhóm gồm 5 thành viên, được mã hóa lần lượt từ nhóm 1 đến nhóm 6. Các cuộc thảo luận được triển khai dựa trên bảng câu hỏi mở (chi tiết xem Phụ lục 3) nhằm khai thác ý kiến và kinh nghiệm thực tiễn từ những người đang làm việc trong các doanh nghiệp du lịch khu vực ĐBSCL.

Kết quả tổng hợp cho thấy, phần lớn các nhóm đồng thuận với mô hình nghiên cứu đề xuất, bao gồm 5 yếu tố: (1) công bằng tổ chức; (2) cam kết tổ chức; (3) hành vi công dân tổ chức; (4) trao đổi lãnh đạo – nhân viên; và (5) lòng tự trọng dựa trên tổ chức, cùng với hệ thống các giả thuyết tương ứng.

Tuy nhiên, một số ý kiến từ người tham gia cũng cho rằng, trong thực tế làm việc, mức độ thể hiện hành vi công dân tổ chức có thể chịu ảnh hưởng bởi áp lực công việc, tính mùa vụ của ngành du lịch và điều kiện làm việc cụ thể tại doanh nghiệp. Ngoài ra, một số ý kiến cho rằng mối quan hệ giữa nhân viên và cấp trên có thể thay đổi tùy theo phong cách lãnh đạo, từ đó ảnh hưởng đến mức độ gắn kết và hành vi hợp tác. Những ý kiến này không làm thay đổi cấu trúc mô hình nhưng góp phần bổ sung góc nhìn thực tiễn cho việc diễn giải kết quả nghiên cứu. Kết quả thảo luận nhóm về mô hình đề xuất cùng với các mối quan hệ tác động được tổng hợp và trình bày chi tiết ở Phụ lục 4.

3.3.4.4 Mô hình hoàn thiện sau nghiên cứu định tính

Kết quả nghiên cứu định tính từ phỏng vấn chuyên gia và thảo luận nhóm cho thấy mô hình đề xuất nhận được sự đồng thuận tương đối cao, đồng thời cung cấp thêm các góp ý thực tiễn nhằm hoàn thiện thang đo và cách diễn đạt các biến quan sát. Trên cơ sở đó, mô hình nghiên cứu chính thức được giữ nguyên và tiếp tục sử dụng cho giai đoạn nghiên cứu định lượng. Theo đó, các khái niệm nghiên cứu được sử dụng trong mô hình gồm: (1) công bằng tổ chức; (2) cam kết tổ chức; (3) hành vi công dân tổ chức; (4) trao đổi lãnh đạo – nhân viên; và (5) lòng tự trọng dựa trên tổ chức. Trong đó, có 2 khái niệm đơn hướng (hành vi công dân tổ chức và lòng tự trọng dựa trên tổ chức) và 3 khái niệm đa hướng (công bằng tổ chức, trao đổi lãnh đạo – nhân viên và cam kết tổ chức).

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

3.3.5.1 Nghiên cứu định tính xây dựng thang đo

Từ mô hình nghiên cứu chính thức, sau khi phân tích dữ liệu thu được từ nghiên cứu định tính hoàn thiện mô hình, luận án tiến hành phát triển hệ thống thang đo cho các biến chủ yếu trong mô hình nghiên cứu bao gồm (1) công bằng tổ chức; (2) cam kết tổ chức; (3) hành vi công dân tổ chức; (4) trao đổi lãnh đạo-nhân viên; và (5) lòng tự trọng dựa trên tổ chức. Các thang đo này được xây dựng dựa trên các thang đo từ các công trình nghiên cứu trước đây trước đó, cụ thể như sau:

Thang đo công bằng tổ chức (OJ): Công bằng tổ chức được phát triển trên nền tảng khái niệm do Greenberg (1987) đề xuất, kế thừa các dòng lý thuyết về công bằng phân phối (Adams, 1965), công bằng thủ tục (Leventhal, 1980) và công bằng trong tương tác (Bies và Moag, 1986; Greenberg, 1993). Tổng hợp các nghiên cứu trước cho thấy công bằng tổ chức được xem xét trên ba phương diện bao gồm: phân phối, thủ tục và tương tác (Greenberg, 1993). Trên cơ sở đó, Colquitt (2001) đã phát triển các thang đo liên quan đến công bằng tổ chức được đánh giá là có độ tin cậy cao và giá trị đo lường đạt yêu cầu cao, trong đó công bằng tương tác được tách thành hai tiểu khía cạnh: công bằng giữa các cá nhân và công bằng thông tin. Tuy nhiên, nhiều nghiên cứu ứng dụng sau đó gộp hai khía cạnh này thành một thành phần là công bằng tương tác vì tính liên hệ khái niệm chặt chẽ, tương quan cao giữa hai tiểu khía cạnh, cũng như nhu cầu tinh giản thang đo để phù hợp bối cảnh khảo sát. Xuất phát từ lập luận trên, luận án này áp dụng mô hình ba khía cạnh của công bằng tổ chức (phân phối, thủ tục và tương tác) và sử dụng các mục quan sát từ

thang đo Colquitt (2001), trong đó công bằng tương tác được tổng hợp từ các mục thuộc công bằng giữa các cá nhân và công bằng thông tin. Cách tiếp cận này đảm bảo tính phù hợp lý thuyết (giữ nguyên cấu trúc ba khía cạnh phổ biến trong dòng nghiên cứu công bằng tổ chức), đồng thời tối ưu hóa độ dài bảng hỏi và tính khả thi trong điều kiện mẫu. Công bằng tổ chức là khái niệm đa chiều, được mô hình hóa bậc hai với ba thành phần: công bằng phân phối, công bằng thủ tục và công bằng tương tác (tổng hợp từ công bằng giữa các cá nhân và công bằng thông tin của thang đo Colquitt (2001)). Khía cạnh công bằng trong phân phối được đo lường thông qua bốn biến quan sát, kí hiệu từ DI1 đến DI4; công bằng thủ tục gồm 5 biến quan sát, kí hiệu từ PR1 đến PR5 và công bằng tương tác được cấu thành bởi năm biến quan sát, được ký hiệu là từ IN1 đến IN5. Bảng 3.1 sau đây sẽ trình bày thang đo đã được chuyển ngữ từ thang đo gốc và các kết quả mã hóa thang đo, còn chi tiết thang đo gốc sẽ được trình bày ở Phụ lục 5.

Bảng 3.1 Thang đo công bằng tổ chức (OJ)

Thành phần	**Mã hóa**	**Nội dung thang đo**	**Nguồn**
Công bằng phân phối (Distributive justice)	DI1	Thu nhập của tôi nhận được có phản ánh nỗ lực tôi đã bỏ ra cho công việc của tôi	Colquitt (2001)
	DI2	Thu nhập của tôi nhận được có hợp lý so với những nhiệm vụ tôi đã hoàn thành	
	DI3	Thu nhập của tôi có phản ánh sự đóng góp của tôi cho tổ chức	
	DI4	Mức thu nhập của tôi được chia có hợp lý so với hiệu quả hoạt động và thành tích của tôi	
Công bằng thủ tục (Procedural justice)	PR1	Thông tin cần thiết được thu thập để đưa ra quyết định đúng đắn	Colquitt (2001)
	PR2	Có cơ hội phản đối hoặc kháng cáo kết quả của các quyết định	
	PR3	Tất cả các bên có liên quan đều bị ảnh hưởng bởi các quyết định	
	PR4	Các tiêu chuẩn được thiết lập và áp dụng theo cách đảm bảo rằng các quyết định được đưa ra một cách nhất quán.	
	PR5	Các quan điểm của người bị ảnh hưởng bởi các quyết định luôn được lắng nghe	
Công bằng tương tác (Interaction justice)	IN1	Tôi cảm thấy được tôn trọng khi cấp trên hoặc đồng nghiệp giao tiếp với tôi	Colquitt (2001)
	IN2	Thông tin được truyền đạt một cách trung thực, không che giấu hoặc bóp méo	
	IN3	Người quản lý hoặc đồng nghiệp quan tâm đến các nhu cầu và mối quan tâm cá nhân của tôi	
	IN4	Tôi cảm thấy các quyết định được đưa ra một cách công bằng và không thiên vị trong các tương tác hàng ngày	
	IN5	Tôi cảm nhận được sự lịch sự và tôn trọng trong cách ứng xử của người quản lý hoặc đồng nghiệp	

Nguồn: Tổng hợp của tác giả

Thang đo trao đổi lãnh đạo – nhân viên (LMX): Trong bối cảnh nghiên cứu hiện nay, trao đổi lãnh đạo – nhân viên chủ yếu được cụ thể hóa trong đo lường như một chỉ số "chất lượng quan hệ" tổng hợp (Avolio và cộng sự, 2009), trong khi các đặc trưng liên hệ và kết quả hành vi thường được xem là tiền đề hoặc hệ quả của chất lượng này. Tuy nhiên, việc đo lường trao đổi lãnh đạo – nhân viên vẫn là vấn đề trọng yếu, bởi số lượng và cách diễn đạt các mục hỏi có thể làm thay đổi cấu trúc nhân tố và ảnh hưởng đến suy luận thực nghiệm. Tuy nhiên, các thang đo trao đổi lãnh đạo – nhân viên hiện tại không đề cập đến trao đổi của người lãnh đạo và nhân viên (Schriesheim và cộng sự, 1999). Trên thực tế, Gerstner và Day (1997) đã lưu ý rằng mặc dù trao đổi lãnh đạo – nhân viên được mô tả về mặt khái niệm là một quá trình trao đổi xã hội, nhưng nó hiếm khi nó được đo lường như nội dung của khái niệm, nhận định này phù hợp với kết quả nghiên cứu của Liden và cộng sự, (1997); Liden và Maslyn (1998); Uhl-Bien và Maslyn (2003). Dựa trên những mối quan tâm chung liên quan đến các thang đo LMX hiện tại cũng như khái niệm "trao đổi xã hội" trong các khái niệm gần đây về trao đổi lãnh đạo – nhân viên thì có 2 thang đo trao đổi lãnh đạo – nhân viên được sử dụng phổ biến nhất là LMX-7 (Leader-Member Exchange 7 items) và LMX-MDM (The Multidimensional Measure of Leader-Member Exchange). Thang đo LMX-7 bao gồm 7 mục, mô tả các khía cạnh khác nhau của mối quan hệ làm việc giữa người quản lý và nhân viên như: hiệu quả của mối quan hệ làm việc, hiểu biết về các vấn đề và nhu cầu công việc, nhận ra tiềm năng và sẵn sàng hỗ trợ người khác.

Dansereau và cộng sự, (1975) đã khởi xướng đo lường quan hệ lãnh đạo - nhân viên bằng chỉ số biên độ thương lượng vai trò gồm hai mục, phản ánh mức độ đàm phán vai trò của cấp dưới với cấp trên. Trong những nghiên cứu tiếp theo, Graen và Cashman (1975); Liden và Graen (1980), và đặc biệt Graen và Schiemann (1978) đã mở rộng thang đo này thành 4 mục. Đến năm 1982, Graen, Liden và Hole đã bổ sung mục thứ năm và đặt tên thang đo là LMX. Từ đầu thập niên 1980, thang đo phiên bản bảy mục (LMX-7) được phổ biến rộng rãi, tiêu biểu trong nghiên cứu của Graen và cộng sự, (1982); Scandura và Graen (1984), qua đó LMX-7 cụ thể hóa khái niệm chất lượng quan hệ dưới dạng thang đo đơn chiều. Về nền tảng lý thuyết, chuỗi phát triển này xuất phát từ mô hình hình thành vai trò theo tiếp cận liên kết cặp đôi dọc và được mở rộng trong các tổng hợp sau này theo hướng kết hợp lý thuyết vai trò với lý thuyết trao đổi xã hội của Blau (1964). Trong luận án này, trao đổi lãnh đạo – nhân viên (LMX) được tiếp cận như một cấu trúc đa chiều theo khung lý thuyết trao đổi xã hội. Vì vậy, để đánh giá sự gắn kết giữa người lãnh đạo và cấp dưới trong bối

cảnh doanh nghiệp du lịch tại ĐBSCL một cách toàn diện, luận án đã lựa chọn thang đo LMX-MDM do Liden và Maslyn (1998) phát triển thay cho thang đo LMX-7, chi tiết ở Bảng 3.2, thang đo gốc sẽ được trình bày ở Phụ lục 5

Bảng 3.2 Thang đo trao đổi lãnh đạo – nhân viên (LMX)

Thành phần	Mã hóa	Nội dung thang đo	Nguồn
Thiện cảm (Affect)	AF1	Tôi rất thích người quản lý của tôi	Liden và Maslyn (1998)
	AF2	Người quản lý của tôi là kiểu người mà mọi người đều muốn làm bạn	
	AF3	Người quản lý của tôi rất vui vẻ khi làm việc cùng	
Trung thành (Loyalty)	LO1	Người quản lý của tôi bảo vệ hành động công việc của tôi với cấp trên, ngay cả khi không có kiến thức đầy đủ về vấn đề được đề cập	Liden và Maslyn (1998)
	LO2	Người quản lý của tôi sẽ đứng ra bảo vệ tôi nếu tôi bị người khác "tấn công"	
	LO3	Người quản lý của tôi sẽ bảo vệ tôi trước những người khác trong tổ chức nếu tôi thực sự phạm sai lầm	
Đóng góp (Contribution)	CO1	Tôi làm việc cho người quản lý của mình và vượt xa những gì được nêu trong bản mô tả công việc của tôi	Liden và Maslyn (1998)
	CO2	Tôi sẵn sàng nỗ lực nhiều hơn, ngoài những nỗ lực thông thường được yêu cầu, để nâng cao lợi ích của nhóm làm việc của tôi	
Tôn trọng năng lực chuyên môn (Professional Respect)	PRO1	Tôi rất ấn tượng với kiến thức của người quản lý của tôi về công việc của anh ấy/cô ấy	Liden và Maslyn (1998)
	PRO2	Tôi tôn trọng kiến thức và năng lực của người quản lý tôi trong công việc	
	PRO3	Tôi ngưỡng mộ kỹ năng chuyên nghiệp của người quản lý của tôi	

Nguồn: Tổng hợp của tác giả

Theo đó, thang đo LMX-MDM gồm 4 thành phần: thiện cảm, trung thành, đóng góp và tôn trọng năng lực chuyên môn, đã được Liden và Maslyn (1998) phát triển và kiểm định thông qua cả phân tích nhân tố khám phá và khẳng định. Trong luận án này, thành phần "Trung thành" được đo lường từ góc nhìn của nhân viên, thể hiện mức độ họ cảm nhận rằng người quản lý sẵn sàng đứng ra ủng hộ và bảo vệ mình trước các cá nhân hoặc nhóm khác trong tổ chức. Các biến quan sát LO1 - LO3 được thiết kế để ghi nhận nhận thức này, phù hợp với cách tiếp cận phổ biến trong các nghiên cứu LMX, vốn chủ yếu đo lường quan hệ lãnh đạo – nhân viên từ phía nhân viên. "Tôn trọng năng lực chuyên môn" (Professional respect) trong mô hình LMX đa chiều được hiểu là mức độ mỗi bên trong quan hệ lãnh

đạo – nhân viên nhận thức người còn lại có chuyên môn vững, giàu kinh nghiệm và được đánh giá cao về nghề nghiệp. Trong luận án, thành phần này cũng được đo từ phía nhân viên, thể hiện mức độ họ đánh giá cao kiến thức, kỹ năng và danh tiếng nghề nghiệp của người quản lý trực tiếp. Các biến PRO1 – PRO3 (ấn tượng với kiến thức, tôn trọng năng lực, ngưỡng mộ kỹ năng chuyên môn của người quản lý) được kế thừa và điều chỉnh từ thang đo gốc, phản ánh đánh giá một chiều của nhân viên về năng lực chuyên môn của lãnh đạo – phù hợp với thông lệ đo lường LMX dựa trên cảm nhận của cấp dưới trong các nghiên cứu thực nghiệm.

Thang đo cam kết tổ chức (OC): Thang đo cam kết tổ chức của Allen và Meyer (1996) là phiên bản tinh chỉnh từ mô hình gốc của Meyer và Allen (1991), thể hiện một cách toàn diện ba yếu tố cấu thành cam kết tổ chức gồm: cam kết tự nguyện (Affective commitment), cam kết bắt buộc (Continuance commitment) và cam kết đạo đức (Normative commitment). Cấu trúc ba thành phần này đã trở thành chuẩn mực trong nghiên cứu về cam kết tổ chức trên toàn cầu và được xem là khung lý thuyết toàn diện nhất cho khái niệm này. Bên cạnh đó, thang đo này đã được kiểm định rộng rãi về độ tin cậy và giá trị đo lường trong nhiều bối cảnh, ngành nghề và quốc gia khác nhau. Các nghiên cứu thực nghiệm trong lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực, hành vi tổ chức và tâm lý công việc đều khẳng định tính ổn định của cấu trúc nhân tố và độ phù hợp khái niệm của thang đo (Meyer và cộng sự 2002). Đối với bối cảnh doanh nghiệp du lịch tại ĐBSCL, việc áp dụng thang đo của Allen và Meyer (1996) vừa đảm bảo tính so sánh quốc tế, vừa phù hợp để đánh giá cam kết tổ chức như một khái niệm đa chiều. Cách tiếp cận này giúp phân tích sâu hơn cơ chế ảnh hưởng của công bằng tổ chức (OJ), trao đổi lãnh đạo - nhân viên (LMX) và lòng tự trọng dựa trên tổ chức (OBSE) đến các dạng cam kết khác nhau, từ đó rõ những đặc điểm riêng của nguồn nhân lực trong ngành dịch vụ du lịch. Bảng 3.3 sau đây sẽ trình bày thang đo đã được chuyển ngữ từ thang đo gốc và các kết quả mã hóa thang đo, còn chi tiết thang đo gốc sẽ được trình bày ở Phụ lục 5.

Bảng 3.3 Thang đo cam kết tổ chức (OC)

Thành phần	Mã hóa	Nội dung thang đo	Nguồn
Cam kết tự nguyện (Affective commitment)	AC1	Tôi không có cảm giác thuộc về tổ chức của tôi	Allen và Meyer (1996)
	AC2	Tôi không cảm thấy "gắn bó tình cảm" với tổ chức này	
	AC3	Tổ chức này có rất nhiều ý nghĩa đối với cá nhân tôi	
	AC4	Tôi không cảm thấy tôi là "thành viên của gia đình" ở tổ chức này	
	AC5	Tôi sẽ rất vui khi được dành phần còn lại của sự nghiệp của tôi cho tổ chức này	
	AC6	Tôi thực sự cảm thấy như thể vấn đề của tổ chức này là của riêng tôi	
Cam kết bắt buộc (Continuance commitment)	CC1	Sẽ rất khó để tôi rời khỏi tổ chức của tôi ngay bây giờ, ngay cả khi tôi muốn	Allen và Meyer (1996)
	CC2	Cuộc sống của tôi sẽ bị gián đoạn rất nhiều nếu tôi rời khỏi tổ chức của tôi	
	CC3	Hiện tại, việc ở lại với tổ chức của tôi là điều cần thiết cũng như mong muốn	
	CC4	Tôi tin rằng tôi có quá ít lựa chọn để cân nhắc việc rời khỏi tổ chức này	
	CC5	Một trong số ít hậu quả tiêu cực của việc rời bỏ tổ chức này là sự khan hiếm các lựa chọn thay thế sẵn có ở nơi khác	
	CC6	Một trong những lý do chính khiến tôi tiếp tục làm việc cho tổ chức này là việc rời đi sẽ đòi hỏi sự hy sinh cá nhân đáng kể, tổ chức khác có thể không tương xứng với lợi ích tổng thể mà tôi có	
Cam kết đạo đức (Normative commitment)	NC1	Tôi không cảm thấy có nghĩa vụ phải ở lại với người chủ hiện tại của tôi	Allen và Meyer (1996)
	NC2	Ngay cả khi điều đó có lợi cho tôi, tôi cũng không cảm thấy việc rời khỏi tổ chức của tôi lúc này là đúng đắn	
	NC3	Tôi sẽ cảm thấy có lỗi nếu rời bỏ tổ chức của tôi lúc này	
	NC4	Tổ chức này xứng đáng với lòng trung thành của tôi	
	NC5	Tôi sẽ không rời khỏi tổ chức của tôi ngay bây giờ vì tôi có ý thức nghĩa vụ với những người trong đó	
	NC6	Tôi nợ tổ chức của tôi rất nhiều	

Nguồn: Tổng hợp của tác giả

Thang đo Hành vi công dân tổ chức (OCB): Khái niệm hành vi công dân tổ chức được đề cập lần đầu trong nghiên cứu của Smith và cộng sự (1983) với 2 nhóm hành vi chủ yếu là giúp đỡ cá nhân và tuân thủ các quy tắc chung. Trên cơ sở này, Organ (1988) phát triển và hệ thống hóa khái niệm hành vi công dân tổ chức (OCB) như những hành vi mang tính tự nguyện, không gắn trực tiếp với cơ chế khen thưởng chính thức nhưng góp phần hỗ trợ

hoạt động của tổ chức, đồng thời đề xuất 5 thành phần cốt lõi của hành vi công dân tổ chức (OCB) gồm: lòng vị tha (Altruism), tận tâm/trách nhiệm vượt mức yêu cầu (Conscientiousness), nhã nhặn (Courtesy), tinh thần tích cực/ít phàn nàn (Sportsmanship) và công dân tích cực (Civic virtue). Dựa trên khung lý thuyết này, Podsakoff và cộng sự, (1990) đã xây dựng một thang đo hành vi công dân tổ chức (OCB) gồm 24 biến quan sát, sau đó tiếp tục được tổng hợp, chuẩn hóa và củng cố bằng các bằng chứng thực nghiệm trong nghiên cứu tổng quan của Podsakoff và cộng sự (2000).

Các nghiên cứu sau này tiếp tục mở rộng cách tiếp cận hành vi công dân tổ chức (OCB), chẳng hạn Williams và Anderson (1991) phân tích hành vi công dân tổ chức (OCB) theo định hướng cá nhân (OCBI) và định hướng tổ chức (OCBO). Dù xuất hiện nhiều biến thể thang đo, khung 5 thành phần của Organ vẫn được xem là một trong những nền tảng được sử dụng rộng rãi, cho phép liên kết hành vi công dân tổ chức (OCB) với các biến tâm lý – tổ chức khác như công bằng tổ chức (OJ), trao đổi lãnh đạo – nhân viên (LMX), cam kết tổ chức (OC) hay lòng tự trọng dựa trên tổ chức (OBSE). Trong bối cảnh luận án này, mô hình nghiên cứu bao gồm nhiều khái niệm tiềm ẩn và số lượng thang đo tương đối lớn. Việc sử dụng nguyên thang đo hành vi công dân tổ chức (OCB) với 24 biến của Podsakoff và cộng sự (1990) có thể dẫn tới bảng hỏi quá dài, làm tăng nguy cơ mệt mỏi của người trả lời và ảnh hưởng đến chất lượng dữ liệu khảo sát (Podsakoff và cộng sự, 2003). Điều này đặc biệt đáng lưu ý khi đối tượng khảo sát là nhân viên trong các doanh nghiệp du lịch, nhóm lao động thường có cường độ công việc cao và thời gian hạn chế để tham gia khảo sát. Do đó, luận án lựa chọn vẫn giữ nguyên khung 5 thành phần của Organ (1988) bao gồm: lòng vị tha (Altruism), tận tâm/trách nhiệm vượt mức yêu cầu (Conscientiousness), nhã nhặn (Courtesy), tinh thần tích cực/ít phàn nàn (Sportsmanship) và công dân tích cực (Civic virtue). Trên cơ sở đó, thang đo được rút gọn theo nguyên tắc đại diện nội dung, theo đó, mỗi thành phần của hành vi công dân tổ chức (OCB) được đại diện bởi một phát biểu phản ánh đặc trưng của thành phần đó, dễ hiểu và phù hợp với bối cảnh tổ chức nghiên cứu. Các phát biểu được xây dựng trên cơ sở tham khảo nội dung từ các phát biểu trong thang đo của Podsakoff và cộng sự (1990, 2000) và các nghiên cứu kế thừa, sau đó được dịch và điều chỉnh ngữ nghĩa thông qua thảo luận chuyên gia và khảo sát thử nhằm đảm bảo tính rõ ràng, độ tin cậy và sự phù hợp với bối cảnh văn hóa của nghiên cứu.

Cụ thể, thang đo hành vi công dân tổ chức (OCB) trong luận án gồm 5 biến quan sát (OCB1 – OCB5), trong đó mỗi biến đại diện cho một thành phần của OCB theo Organ (1988). Nội dung thang đo hành vi công dân tổ chức (OCB) rút gọn và mã hóa các biến quan sát được trình bày trong Bảng 3.4. Các phát biểu gốc và nguồn tham khảo chi tiết được trình bày tại Phụ lục 5.

Bảng 3.4 Thang đo hành vi công dân tổ chức (OCB)

Thành phần OCB	**Mã hóa**	**Nội dung thang đo**	**Nguồn**
Altruism (lòng vị tha)	OCB1	Tôi sẵn lòng giúp đỡ đồng nghiệp khi họ cần hỗ trợ trong công việc	Tác giả xây dựng dựa trên Organ, (1988); Podsakoff và cộng sự (1990, 2000)
Conscientiousness (tận tâm/trách nhiệm vượt mức yêu cầu)	OCB2	Tôi luôn tuân thủ các quy định và quy trình của tổ chức mà không cần sự giám sát	
Sportsmanship (tinh thần tích cực/ít phàn nàn)	OCB3	Tôi hiếm khi phàn nàn về những điều nhỏ nhặt tại nơi làm việc.	
Courtesy (nhã nhặn)	OCB4	Tôi luôn tôn trọng ý kiến và lắng nghe trong các tương tác với đồng nghiệp	
Civic virtue (công dân tích cực)	OCB5	Tôi tham gia đầy đủ và nhiệt tình vào các cuộc họp và các hoạt động khác của tổ chức	

Nguồn: Tổng hợp của tác giả

Thang đo Lòng tự trọng dựa trên tổ chức (OBSE): Pierce và cộng sự, (1989) đã khái niệm hóa lòng tự trọng dựa trên tổ chức là mức độ cá nhân tin rằng bản thân có năng lực, có giá trị và xứng đáng với tư cách thành viên của tổ chức, từ đó xây dựng thang đo đơn hướng 10 mục và đã chứng minh độ tin cậy cũng như giá trị phân biệt. Các nghiên cứu sau đó đã liên tục tái kiểm định giá trị hội tụ, phân biệt và giá trị tiêu chuẩn, khẳng định lòng tự trọng dựa trên tổ chức như cơ chế tâm lý then chốt gắn kết trải nghiệm tổ chức với thái độ và hành vi nơi làm việc. Theo thời gian, thang đo này được phát triển và điều chỉnh qua nhiều bối cảnh/ngôn ngữ: Kanning và Hill (2012) mở rộng kiểm định liên văn hóa đa ngữ, củng cố khả năng khái quát của cấu trúc lòng tự trọng dựa trên tổ chức; Filosa và Alessandri (2022) đề xuất phiên bản rút gọn gồm 6 mục nhằm tăng tính gọn nhẹ khi khảo sát thực địa. Tuy nhiên, các biến thể này chủ yếu cụ thể hóa theo bối cảnh, trong khi thang đo 10 mục gốc vẫn giữ tính bao quát khái niệm và khả năng so sánh nghiên cứu vượt trội. Do đó, trong bối cảnh doanh nghiệp du lịch ĐBSCL - nơi đặc trưng bởi sự tiếp xúc trực tiếp, mức độ tương tác cao giữa khách hàng và nhân viên, cùng với tính mùa vụ rõ rệt, dẫn đến cảm

nhận của nhân viên "được coi trọng và có giá trị" trở thành đòn bẩy tâm lý cho chất lượng phục vụ, hành vi vượt vai trò và giữ chân nhân viên. Trên cơ sở đó, luận án lựa chọn thang lòng tự trọng dựa trên tổ chức (OBSE) gồm 10 mục của Pierce và cộng sự, (1989) làm cơ sở để đo lường, bảo đảm vừa phù hợp bối cảnh vừa duy trì tiêu chuẩn quốc tế cho mục tiêu đo lường và so sánh. Bảng 3.5 sau đây sẽ trình bày thang đo đã được chuyển ngữ từ thang đo gốc và các kết quả mã hóa thang đo, còn chi tiết thang đo gốc sẽ được trình bày ở Phụ lục 5.

Bảng 3.5 Thang đo lòng tự trọng dựa trên tổ chức (OBSE)

Thành phần	Mã hóa	Nội dung thang đo	Nguồn
Lòng tự trọng dựa trên tổ chức (Organization–Based Self-Esteem)	OBSE1	Tôi cảm thấy tôi là một thành viên quan trọng trong tổ chức của tôi	Pierce và cộng sự, (1989)
	OBSE2	Tôi tự tin rằng tôi có thể xử lý tốt các công việc được giao trong tổ chức	
	OBSE3	Tôi tin rằng tổ chức này đánh giá cao sự đóng góp của tôi	
	OBSE4	Tôi cảm thấy tôi có giá trị trong tổ chức này	
	OBSE5	Tôi tin rằng tôi là một phần không thể thiếu của tổ chức này	
	OBSE6	Tôi cảm thấy tôi có thể đóng góp tích cực vào sự phát triển của tổ chức	
	OBSE7	Tôi tin rằng tôi có thể xử lý tốt các thách thức trong tổ chức	
	OBSE8	Tôi cảm thấy tôi được tôn trọng trong tổ chức này	
	OBSE9	Tôi tự tin vào khả năng hoàn thành tốt công việc của tôi trong tổ chức	
	OBSE10	Tôi cảm thấy tôi được đánh giá cao trong tổ chức	

Nguồn: Tổng hợp của tác giả

3.3.5.2 Nghiên cứu định tính hoàn thiện thang đo

Thu thập dữ liệu định tính hoàn thiện thang đo: Để thực hiện nghiên cứu định tính hoàn thiện thang đo, luận án thực hiện phỏng vấn chuyên gia kết hợp với thảo luận nhóm. Thông qua bảng câu hỏi mở gồm các thang đo mà tác giả tham khảo và tiếp nối kết quả từ những nghiên cứu liên quan trước đây, bao gồm thang đo (1) công bằng tổ chức (OJ); (2) cam kết tổ chức (OC); (3) hành vi công dân tổ chức (OCB); (4) trao đổi lãnh đạo - nhân viên (LMX); và (5) lòng tự trọng dựa trên tổ chức (OBSE) (chi tiết xem Phụ lục 6). Các chuyên gia phỏng vấn hoàn thiện thang đo cũng là 6 chuyên gia đã tham gia phỏng vấn hoàn thiện mô hình, bao gồm chuyên gia A, chuyên gia B, chuyên gia C, chuyên gia D, chuyên gia E và chuyên gia F. Tương tự như vậy, các nhóm tham gia thảo luận hoàn thiện mô hình cũng sẽ

tiếp tục tham gia thảo luận để hoàn thiện thang đo, bao gồm: Nhóm 1; Nhóm 2; Nhóm 3; Nhóm 4; Nhóm 5; và Nhóm 6.

Kết quả nghiên cứu định tính hoàn thiện thang đo: Kết quả cho thấy hầu hết các chuyên gia và nhóm đáp viên đều đồng ý với các thang đo. Hơn thế nữa, các chuyên gia còn đánh giá cao thang đo "Cam kết tổ chức" được đánh giá dựa trên ba thành phần chính: tự nguyện, bắt buộc và đạo đức; thang đo "Công bằng tổ chức" được đánh giá dựa trên: phân phối, thủ tục và tương tác; thang đo "Trao đổi lãnh đạo-nhân viên" được đo lường qua 4 thành phần: thiện cảm, trung thành, đóng góp và tôn trọng năng lực chuyên môn. Hầu hết 6 chuyên gia đều đồng ý bổ sung thêm một biến quan sát mới đó là "CO3 - Tôi làm việc với chất lượng công việc tốt nhất mà tôi có thể mang lại cho tổ chức" để có thể đo lường đầy đủ khái niệm của thành phần "đóng góp" thuộc thang đo "Trao đổi lãnh đạo - nhân viên". Việc bổ sung biến này xuất phát từ nhận định của các chuyên gia rằng các biến quan sát trong thang đo gốc chủ yếu phản ánh mức độ tham gia và hỗ trợ công việc, nhưng chưa thể hiện rõ khía cạnh nỗ lực cá nhân hướng đến chất lượng thực hiện công việc. Trong bối cảnh doanh nghiệp du lịch, nơi chất lượng dịch vụ phụ thuộc lớn vào sự tận tâm và chủ động của nhân viên, CO3 được xem là cần thiết nhằm phản ánh đầy đủ hơn nội dung khái niệm "đóng góp", qua đó nâng cao mức độ phù hợp của thang đo với thực tiễn nghiên cứu. Bên cạnh đó, các nhân viên tham gia thảo luận nhóm cũng thể hiện sự đồng thuận với cấu trúc các thang đo. Tuy nhiên, các chuyên gia và đáp viên đều cho rằng nội dung một số câu hỏi cần được điều chỉnh về câu từ nhằm đảm bảo rõ nghĩa, hạn chế nhầm lẫn và phù hợp hơn với bối cảnh nghiên cứu, đặc biệt là việc chuyển các phát biểu dạng phủ định sang dạng khẳng định. Chi tiết tổng hợp thang đo trước và sau điều chỉnh được trình bày ở Bảng 3.6 và Phụ lục 7.

Bảng 3.6 Tổng hợp thang đo trước và sau điều chỉnh

Thành phần	**Mã hóa**	**Nội dung biến quan sát trước điều chỉnh**	**Nội dung biến quan sát sau điều chỉnh**
Thang đo công bằng tổ chức			
Công bằng phân phối	DI1	Thu nhập của tôi nhận được có phản ánh nỗ lực tôi đã bỏ ra cho công việc của tôi	Thu nhập của tôi phản ánh chính xác nỗ lực và công sức tôi đã bỏ ra cho công việc của tôi
	DI2	Thu nhập của tôi nhận được có hợp lý so với những nhiệm vụ tôi đã hoàn thành	Thu nhập của tôi tương xứng với những nhiệm vụ tôi đã hoàn thành
	DI3	Thu nhập của tôi có phản ánh sự đóng góp của tôi cho tổ chức	Thu nhập của tôi phù hợp với sự đóng góp của tôi cho tổ chức

Thành phần	Mã hóa	Nội dung biến quan sát trước điều chỉnh	Nội dung biến quan sát sau điều chỉnh
	DI4	Mức Thu nhập của tôi được chia có hợp lý so với hiệu quả hoạt động và thành tích của tôi	Mức thu nhập của tôi được phân phối hợp lý so với hiệu quả hoạt động và thành tích của tôi
Công bằng thủ tục	PR1	Thông tin cần thiết được thu thập để đưa ra quyết định đúng đắn	Thông tin cần thiết để đưa ra quyết định hợp lý được thu thập đầy đủ
	PR2	Có cơ hội phản đối hoặc kháng cáo kết quả của các quyết định	Tôi có cơ hội để phản hồi hoặc kháng nghị đối với các quyết định được đưa ra
	PR3	Tất cả các bên có liên quan đều bị ảnh hưởng bởi các quyết định	Tất cả các bên bị ảnh hưởng bởi các quyết định đều được tham gia vào quá trình ra quyết định
	PR4	Các tiêu chuẩn được thiết lập và áp dụng theo cách đảm bảo rằng các quyết định được đưa ra một cách nhất quán.	Giữ nguyên
	PR5	Các quan điểm của người bị ảnh hưởng bởi các quyết định luôn được lắng nghe	Ý kiến của tất cả những người bị ảnh hưởng bởi các quyết định đều được lắng nghe
Công bằng tương tác	IN1	Tôi cảm thấy được tôn trọng khi cấp trên hoặc đồng nghiệp giao tiếp với tôi	Giữ nguyên
	IN2	Thông tin được truyền đạt một cách trung thực, không che giấu hoặc bóp méo	Giữ nguyên
	IN3	Người quản lý hoặc đồng nghiệp quan tâm đến các nhu cầu và mối quan tâm cá nhân của tôi	Tôi được quan tâm đúng mức đến những nhu cầu và vấn đề cá nhân của tôi từ phía quản lý hoặc đồng nghiệp
	IN4	Tôi cảm thấy các quyết định được đưa ra một cách công bằng và không thiên vị trong các tương tác hàng ngày	Tôi nhận thấy các quyết định được đưa ra một cách công bằng và không thiên vị trong các tương tác hàng ngày
	IN5	Tôi cảm nhận được sự lịch sự và tôn trọng trong cách ứng xử của người quản lý hoặc đồng nghiệp	Giữ nguyên
Thang đo trao đổi lãnh đạo – nhân viên			
Thiện cảm	AF1	Tôi rất thích người quản lý của tôi	Tôi có thiện cảm cá nhân với cấp trên của tôi
	AF2	Người quản lý của tôi là kiểu người mà mọi người đều muốn làm bạn	Người quản lý của tôi là người mà mọi người đều muốn làm bạn
	AF3	Người quản lý của tôi rất vui vẻ khi làm việc cùng	Giữ nguyên
Trung thành	LO1	Người quản lý của tôi bảo vệ hành động công việc của tôi với cấp trên, ngay cả khi không có kiến thức đầy đủ về vấn đề được đề cập	Quản lý của tôi bảo vệ tôi trước cấp trên dù chưa biết rõ toàn bộ vấn đề
	LO2	Người quản lý của tôi sẽ đứng ra bảo vệ tôi nếu tôi bị người khác "tấn công"	Quản lý của tôi sẽ bảo vệ tôi nếu tôi bị chỉ trích
	LO3	Người quản lý của tôi sẽ bảo vệ tôi trước những người khác trong tổ chức nếu tôi thực sự phạm sai lầm	Quản lý của tôi sẽ bênh vực tôi nếu tôi vô tình mắc lỗi
Đóng góp	CO1	Tôi làm việc cho người quản lý của tôi và vượt xa những gì được nêu trong bản mô tả công việc của tôi	Tôi làm nhiều việc cho quản lý hơn so với mô tả công việc
	CO2	Tôi sẵn sàng nỗ lực nhiều hơn, ngoài những nỗ lực thông thường được yêu cầu, để nâng cao lợi ích của nhóm làm việc của tôi	Tôi sẵn sàng nỗ lực nhiều hơn mức yêu cầu thông thường để thúc đẩy lợi ích của nhóm làm việc

Thành phần	Mã hóa	Nội dung biến quan sát trước điều chỉnh	Nội dung biến quan sát sau điều chỉnh
	CO3	Biến quan sát mới	Tôi làm việc với chất lượng công việc tốt nhất mà tôi có thể mang lại cho tổ chức
Tôn trọng năng lực chuyên môn	PRO1	Tôi rất ấn tượng với kiến thức của người quản lý của tôi về công việc của anh ấy/cô ấy	Tôi ấn tượng với sự am hiểu công việc của cấp trên
	PRO2	Tôi tôn trọng kiến thức và năng lực của người quản lý tôi trong công việc	Tôi tôn trọng năng lực chuyên môn của cấp trên
	PRO3	Tôi ngưỡng mộ kỹ năng chuyên nghiệp của người quản lý của tôi	Tôi ngưỡng mộ kỹ năng làm việc chuyên nghiệp của cấp trên
Thang đo cam kết tổ chức			
Cam kết tự nguyện	AC1	Tôi không có cảm giác thuộc về tổ chức của tôi	Tôi cảm thấy tôi thực sự thuộc về tổ chức này
	AC2	Tôi không cảm thấy "gắn bó tình cảm" với tổ chức này	Tôi cảm nhận được mối liên kết cảm xúc với tổ chức này
	AC3	Tổ chức này có rất nhiều ý nghĩa đối với cá nhân tôi	Giữ nguyên
	AC4	Tôi không cảm thấy tôi là "thành viên của gia đình" ở tổ chức này	Tôi cảm thấy tôi là một phần của gia đình tại tổ chức này
	AC5	Tôi sẽ rất vui khi được dành phần còn lại của sự nghiệp của tôi cho tổ chức này	Giữ nguyên
	AC6	Tôi thực sự cảm thấy như thể vấn đề của tổ chức này là của riêng tôi	Tôi thực sự cảm thấy những vấn đề của tổ chức này cũng là vấn đề của riêng tôi
Cam kết bắt buộc	CC1	Sẽ rất khó để tôi rời khỏi tổ chức của mình ngay bây giờ, ngay cả khi tôi muốn	Hiện tại, sẽ rất khó để tôi rời bỏ tổ chức này, ngay cả khi tôi muốn
	CC2	Cuộc sống của tôi sẽ bị gián đoạn rất nhiều nếu tôi rời khỏi tổ chức của mình	Nếu tôi rời tổ chức này, quá nhiều khía cạnh trong cuộc sống của tôi sẽ bị xáo trộn
	CC3	Hiện tại, việc ở lại với tổ chức của tôi là điều cần thiết cũng như mong muốn	Hiện tại, việc tôi ở lại tổ chức này vừa là do nhu cầu cần thiết, vừa là do mong muốn
	CC4	Tôi tin rằng tôi có quá ít lựa chọn để cân nhắc việc rời khỏi tổ chức này	Tôi tin rằng tôi có quá ít lựa chọn để cân nhắc việc rời bỏ tổ chức này
	CC5	Một trong số ít hậu quả tiêu cực của việc rời bỏ tổ chức này là sự khan hiếm các lựa chọn thay thế sẵn có ở nơi khác	Giữ nguyên
	CC6	Một trong những lý do chính khiến tôi tiếp tục làm việc cho tổ chức này là việc rời đi sẽ đòi hỏi sự hy sinh cá nhân đáng kể, tổ chức khác có thể không tương xứng với lợi ích tổng thể mà tôi có	Một trong những lý do chính khiến tôi vẫn ở lại với tổ chức này là vì việc rời đi sẽ đòi hỏi sự hy sinh cá nhân đáng kể và tổ chức khác có thể không mang lại lợi ích tương xứng
Cam kết đạo đức	NC1	Tôi không cảm thấy có nghĩa vụ phải ở lại với người chủ hiện tại của tôi	Tôi cảm thấy có nghĩa vụ phải tiếp tục làm việc cho tổ chức hiện tại
	NC2	Ngay cả khi điều đó có lợi cho tôi, tôi cũng không cảm thấy việc rời khỏi tổ chức của tôi lúc này là đúng đắn	Ngay cả khi điều đó có lợi cho tôi, tôi vẫn cảm thấy không đúng nếu rời tổ chức vào lúc này
	NC3	Tôi sẽ cảm thấy có lỗi nếu rời bỏ tổ chức của tôi lúc này	Giữ nguyên
	NC4	Tổ chức này xứng đáng với lòng trung thành của tôi	Tổ chức này xứng đáng nhận được sự trung thành của tôi
	NC5	Tôi sẽ không rời khỏi tổ chức của tôi ngay bây giờ vì tôi có ý thức nghĩa vụ với những người trong đó	Giữ nguyên

Thành phần	Mã hóa	Nội dung biến quan sát trước điều chỉnh	Nội dung biến quan sát sau điều chỉnh
	NC6	Tôi nợ tổ chức của tôi rất nhiều	Tôi có nhiều điều mang ơn tổ chức này
Thang đo hành vi công dân tổ chức			
	OCB1	Tôi sẵn lòng giúp đỡ đồng nghiệp khi họ cần hỗ trợ trong công việc	Giữ nguyên
	OCB2	Tôi luôn tuân thủ các quy định và quy trình của tổ chức mà không cần sự giám sát	Giữ nguyên
	OCB3	Tôi hiếm khi phàn nàn về những điều nhỏ nhặt tại nơi làm việc.	Giữ nguyên
	OCB4	Tôi luôn tôn trọng ý kiến và lắng nghe trong các tương tác với đồng nghiệp	Giữ nguyên
	OCB5	Tôi tham gia đầy đủ và nhiệt tình vào các cuộc họp và các hoạt động khác của tổ chức	Giữ nguyên
Thang đo lòng tự trọng dựa trên tổ chức			
	OBSE1	Tôi cảm thấy tôi là một thành viên quan trọng trong tổ chức của tôi	Tôi cảm thấy tôi là một thành viên có giá trị trong tổ chức của tôi
	OBSE2	Tôi tự tin rằng tôi có thể xử lý tốt các công việc được giao trong tổ chức	Giữ nguyên
	OBSE3	Tôi tin rằng tổ chức này đánh giá cao sự đóng góp của tôi	Tôi tin rằng tổ chức này trân trọng sự đóng góp của tôi
	OBSE4	Tôi cảm thấy tôi có giá trị trong tổ chức này	Giữ nguyên
	OBSE5	Tôi tin rằng tôi là một phần không thể thiếu của tổ chức này	Tôi tin rằng tôi là một phần quan trọng của tổ chức này
	OBSE6	Tôi cảm thấy tôi có thể đóng góp tích cực vào sự phát triển của tổ chức	Giữ nguyên
	OBSE7	Tôi tin rằng tôi có thể xử lý tốt các thách thức trong tổ chức	Giữ nguyên
	OBSE8	Tôi cảm thấy tôi được tôn trọng trong tổ chức này	Giữ nguyên
	OBSE9	Tôi tự tin vào khả năng hoàn thành tốt công việc của tôi trong tổ chức	Giữ nguyên
	OBSE10	Tôi cảm thấy tôi được đánh giá cao trong tổ chức	Tôi cảm thấy tôi được trân trọng trong tổ chức

Nguồn: Tổng hợp của tác giả

3.4 Phương pháp nghiên cứu định lượng

3.4.1 Phương pháp thu thập dữ liệu

Để tiến hành thu thập dữ liệu, luận án chủ yếu sử dụng hình thức khảo sát trực tuyến thông qua email và các nền tảng mạng xã hội như Facebook và Zalo, với sự hỗ trợ của công cụ Microsoft Forms. Bảng hỏi được gửi đến các nhân viên đang làm việc tại các doanh nghiệp du lịch ở khu vực ĐBSCL sau khi họ bày tỏ sự đồng ý tham gia.

Tác giả chủ động liên hệ trực tiếp với từng người tham gia qua Facebook hoặc Zalo, trao đổi ngắn gọn về mục đích khảo sát và đề nghị họ dành khoảng 10 - 15 phút để hoàn thành

bảng hỏi. Sau khi nhận được sự đồng thuận, đường dẫn đến biểu mẫu khảo sát trực tuyến (https://forms.gle/UQ7mrrVfCNFEg6fBA) được gửi đến người tham gia. Đối với những trường hợp tác giả có sẵn thông tin liên hệ như số điện thoại hoặc địa chỉ email, tác giả gọi điện trước để xin phép và trình bày ngắn gọn về nội dung khảo sát. Khi người được mời đồng ý hỗ trợ, bảng hỏi trực tuyến được gửi qua email để họ tiện truy cập và hoàn thành.

3.4.2 Phương pháp chọn mẫu

Do giới hạn về thời gian và khả năng tiếp cận, luận án sử dụng phương pháp chọn mẫu phi xác suất, cụ thể là kỹ thuật chọn mẫu thuận tiện có kiểm soát phân bổ. Trong quá trình thu thập, tác giả chủ động tiếp cận nhân viên tại các doanh nghiệp du lịch thuộc nhiều tỉnh, thành trong khu vực ĐBSCL, đại diện cho các loại hình hoạt động khác nhau (lữ hành, lưu trú, dịch vụ điểm đến, dịch vụ liên quan), qua đó cố gắng tăng tính đa dạng của mẫu về loại hình doanh nghiệp và vị trí công việc. Mẫu khảo sát bao gồm những nhân viên đang làm việc chính thức trong các doanh nghiệp du lịch tại khu vực ĐBSCL và tự nguyện đồng ý tham gia khảo sát.

Tuy nhiên, do không phải là chọn mẫu xác suất, phương pháp chọn mẫu thuận tiện không đảm bảo tất cả đơn vị trong tổng thể có cơ hội được chọn như nhau, nên mức độ đại diện của mẫu đối với toàn bộ lực lượng lao động trong ngành du lịch tại ĐBSCL vẫn còn những giới hạn nhất định. Các bước kiểm soát phân bổ nói trên chỉ giúp giảm bớt nguy cơ sai lệch mẫu, nhưng không loại trừ hoàn toàn khả năng thiên lệch; vì vậy, việc khái quát hóa kết quả cần được thực hiện một cách thận trọng.

3.4.3 Phương pháp phân tích dữ liệu

3.4.3.1 Giai đoạn nghiên cứu định lượng sơ bộ

Trong nghiên cứu sơ bộ, luận án tiến hành khảo sát với cỡ mẫu gồm 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 (Phụ lục 8), các phương pháp xử lý và tiêu chí đánh giá được nêu rõ trong Bảng 3.7.

Bảng 3.7 Tiêu chí đánh giá trong giai đoạn định lượng sơ bộ

Các bước	Phương pháp xử lý	Tiêu chí đánh giá	Nguồn
Bước 1	Cronbach's Alpha	Hệ số tương quan biến - tổng > 0,3 Cronbach's Alpha > 0,6	Nunnally và Bernstein (1994)
Bước 2	EFA	KMO thuộc khoảng (0,5; 1); Sig < 0,05 Hệ số tải nhân tố > 0,5 Phương sai trích lũy kế > 50%	

Nguồn: Tổng hợp của tác giả

3.4.3.2 Giai đoạn nghiên cứu định lượng chính thức

Nghiên cứu định lượng chính thức được thực hiện với mẫu gồm 425 nhân viên đang làm việc toàn thời gian tại các doanh nghiệp du lịch thuộc khu vực ĐBSCL. Quy trình triển khai nghiên cứu, bao gồm các bước thực hiện, kỹ thuật phân tích dữ liệu và các tiêu chí đánh giá, được trình bày cụ thể như sau:

Bước 1: Phân tích thống kê mô tả

Phân tích thống kê mô tả được thực hiện nhằm tóm tắt và trình bày các đặc trưng của tập mẫu được khảo sát theo những biến phân loại liên quan, qua đó cung cấp cái nhìn khái quát về cấu trúc và đặc trưng của đối tượng khảo sát (Fisher và Marshall, 2009).

Bước 2: Đánh giá mô hình đo lường

Quá trình đánh giá mô hình đo lường giúp xác định mức độ tin cậy và tính hợp lệ của các thang đo, nhằm bảo đảm rằng các khái niệm tiềm ẩn được thể hiện một cách chính xác trước khi phân tích mô hình cấu trúc. Các nội dung chính và các chỉ tiêu đánh giá dựa trên tham chiếu của Henseler và cộng sự, (2015), cụ thể:

Độ tin cậy biến quan sát (Indicator Reliability): Độ tin cậy của các biến quan sát được đánh giá dựa trên hệ số tải ngoài (Outer loadings) của từng biến, thể hiện mức độ tương quan giữa biến quan sát và biến tiềm ẩn mà nó đo lường. Nếu giá trị hệ số tải nhân tố (Outer loadings) thấp thì các nhà nghiên cứu có thể kết luận rằng biến đó không đóng góp nhiều và có thể loại bỏ khỏi mô hình. Ngược lại, nếu các giá trị hệ số tải nhân tố (Outer loadings) các biến càng lớn thì càng khẳng định mối tương quan giữa biến quan sát và biến tiềm ẩn càng cao. Hair và cộng sự (2017) cho rằng: giá trị ước tính của hệ số tải nhân tố (Outer

loadings) đạt từ 0,7 trở lên thì mức ý nghĩa tốt. Nếu các hệ số tải nhân tố (Outer loadings) trong khoảng từ 0,50 đến dưới 0,70 thì các nhà nghiên cứu cần xem xét đồng thời các giá trị liên quan đến độ tin cậy tổng hợp (CR) và tính hội tụ (AVE) để xác định loại bỏ hay giữ lại các biến. Trong trường hợp các hệ số tải nhân tố (Outer loadings) dưới 0,50 thì các biến này không nên được giữ lại trong mô hình nghiên cứu. Tóm lại, tiêu chuẩn để xem xét hệ số tải nhân tố (Outer loadings) như sau:

Outer loadings ≥ 0,70: biến được giữ lại.

0,50 ≤ Outer loadings < 0,70: có thể giữ lại nếu thỏa các điều kiện về độ tin cậy tổng hợp (CR) và AVE.

Outer loadings < 0,50: nên loại bỏ khỏi mô hình.

Độ tin cậy thang đo (Scale Reliability): Độ tin cậy của thang đo thể hiện mức độ nhất quán giữa các biến quan sát trong việc đo lường cùng một khái niệm tiềm ẩn, qua đó giảm ảnh hưởng của sai số ngẫu nhiên. Thang đo đáng tin cậy giúp dữ liệu ổn định và là nền tảng để đánh giá giá trị hội tụ, giá trị phân biệt và kiểm định mô hình cấu trúc. Theo Hair và cộng sự, (2021) độ tin cậy tổng hợp (Composite Reliability – CR) và Cronbach's Alpha là hai chỉ số phổ biến được dùng để xem xét sự nhất quán nội tại giữa các biến quan sát trong thang đo. Cronbach's Alpha dựa trên giả định rằng các chỉ báo có mức ảnh hưởng tương đương nhau. Giá trị Cronbach's Alpha từ 0,70 trở lên được xem là chấp nhận được. Đối với các nghiên cứu ở giai đoạn khám phá, thang đo có Cronbach's Alpha đạt ngưỡng 0,60 trở lên được đánh giá là đạt độ tin cậy chấp nhận được. Cũng theo Hair và cộng sự (2021) chỉ số Composite Reliability (CR) là một chỉ số ưu việt hơn vì nó không đặt giả định rằng các chỉ báo có trọng số như nhau. Giá trị CR đạt trong khoảng 0,70 - 0,95 được đánh giá là đạt yêu cầu, phản ánh mức độ tin cậy tốt của thang đo. Giá trị vượt quá 0,95 có thể cho thấy sự trùng lặp không cần thiết giữa các chỉ báo

Trong luận án này, việc đánh giá độ tin cậy của thang đo được thực hiện thông qua các chỉ số Cronbach's Alpha và độ tin cậy tổng hợp (CR). Kết quả Cronbach's Alpha từ 0,70 trở lên được xem là đạt mức chấp nhận; trong khi đó, CR từ 0,70 trở lên cho thấy thang đo có độ tin cậy tốt, và ngưỡng 0,60 ≤ CR < 0,70 có thể chấp nhận đối với nghiên cứu mang tính khám phá. Đặc biệt, khi phân tích bằng phương pháp PLS-SEM thì CR được ưu tiên hơn Cronbach's Alpha vì phản ánh chính xác hơn mức độ tin cậy.

Giá trị hội tụ (Convergent Validity): Giá trị hội tụ biểu thị mức độ hội tụ của một thang đo sử dụng để đo lường một khái niệm sau nhiều lần (lặp lại). Chỉ số này phản ánh mức độ nhất quán giữa các lần đo lường cùng một khái niệm nghiên cứu. Giá trị hội tụ của thang đo được đảm bảo khi các biến quan sát trong cùng một khái niệm thể hiện mức độ tương quan mạnh. Nói một cách khác, thang đo thể hiện giá trị hội tụ tốt khi các trọng số chuẩn hóa (λ) đều đạt mức cao (≥ 0,5) và có ý nghĩa thống kê (P < 0,05) (Anderson và Gerbing, 1988). Giá trị hội tụ được xác định dựa trên chỉ số phương sai trích (AVE – Average Variance Extracted), khi AVE ≥ 0,5 thì đảm bảo giá trị hội tụ (nghĩa là khái niệm phản ánh ít nhất 50% mức độ biến thiên của các biến quan sát). Vậy điều kiện để được chấp nhận trong luận án này là: AVE ≥ 0,5.

Giá trị phân biệt (Discriminant Validity): Giá trị phân biệt cho thấy sự khác biệt của một cấu trúc với các cấu trúc khác trong nghiên cứu. Để phân tích giá trị phân biệt, nhà nghiên cứu có thể lựa chọn và áp dụng các phương pháp tiếp cận đa dạng để phân tích giá trị này, chẳng hạn Cross-loading, Fornell và Larcker hay Heterotrait-monotrait ratio (HTMT). Đối với Cross-loading, một thang đo đạt giá trị phân biệt khi hệ số tải ngoài của nó trên nhân tố đại diện cao hơn so với các hệ số tải chéo với những nhân tố khác trong mô hình (Chin, 2010). Đối với bảng giá trị phân biệt của Fornell và Larcker, giá trị phân biệt có ý nghĩa khi căn bậc hai của giá trị phương sai trích trung bình (Average Variance Extracted – AVE) của một nhân tố lớn hơn các hệ số tương quan của nó với những nhân tố khác trong mô hình (Fornell và Larcker, 1981). Đối với bảng giá trị phân biệt theo HTMT, giá trị phân biệt có ý nghĩa khi nhỏ hơn hoặc bằng 0,85 (Henseler và cộng sự, 2015). Luận án này ưu tiên sử dụng HTMT để đánh giá giá trị phân biệt vì chỉ số này cho kết quả nhất quán và nhạy hơn trong việc kiểm định phân biệt giữa các cấu trúc tiềm ẩn, giúp tăng độ tin cậy cho diễn giải mô hình (Henseler và cộng sự, 2015). Theo đó điều kiện cụ thể: Giá trị phân biệt được chấp nhận khi tất cả các hệ số HTMT giữa các cặp khái niệm đều ≤ 0,85 (tiêu chuẩn nghiêm ngặt) hoặc ≤ 0,90 (tiêu chuẩn chấp nhận được).

Bước 3: Đánh giá mô hình cấu trúc và kiểm định các giả thuyết

Trong luận án này, mô hình lý thuyết bao gồm các khái niệm được cấu trúc ở cấp độ bậc hai như công bằng tổ chức (OJ), cam kết tổ chức (OC) và trao đổi lãnh đạo – nhân viên (LMX), do đó luận án áp dụng phương pháp tiếp cận hai giai đoạn (Disjoint Two-Stage Approach) trong PLS-SEM để ước lượng. Ở giai đoạn 1, các khái niệm bậc một được ước

lượng và đánh giá mô hình đo lường trên các chỉ báo gốc (Outer loadings, Cronbach's Alpha, CR, AVE, HTMT). Ở giai đoạn 2, điểm nhân tố (latent variable scores) của các khái niệm bậc một được sử dụng làm chỉ báo để đo lường và kiểm định các khái niệm bậc hai, giúp tách biệt việc đánh giá ở hai bậc và làm gọn mô hình (Hair và cộng sự, 2017, 2021; Sarstedt và cộng sự 2019). Sau khi hoàn tất mô hình đo lường, mô hình cấu trúc được đánh giá theo các tiêu chí chuẩn của PLS-SEM: đa cộng tuyến (VIF), hệ số xác định R^2, khả năng dự báo Q^2 (blindfolding), mức độ ảnh hưởng f^2, hệ số đường dẫn, độ phù hợp của mô hình đo lường với dữ liệu thị trường (SRMR) và kiểm định Bootstrapping (N = 5.000 mẫu lặp) để xác định ý nghĩa thống kê (Hair và cộng sự 2017, 2021).

Trước khi đánh giá mô hình cấu trúc, luận án tiến hành kiểm tra hiện tượng sai lệch phương pháp chung (Common Method Bias – CMB) để đảm bảo dữ liệu thu thập không bị ảnh hưởng bởi việc khảo sát từ một nguồn duy nhất (tự báo cáo từ người trả lời) – một dạng sai lệch có thể làm gia tăng đáng kể độ tương quan giữa các biến, dẫn đến hiện tượng đánh giá sai mối quan hệ thực sự trong mô hình (Guide và Ketokivi, 2015). Các phương pháp kiểm định CMB như : Harman's single factor test hoặc VIF < 3,3 (Kock, 2015). Theo Kock (2015), khi tất cả các chỉ số VIF đều dưới ngưỡng 3,3, có thể kết luận rằng mô hình không chịu ảnh hưởng đáng kể từ CMB. Luận án này đã sử dụng điều kiện VIF < 3,3 của Kock (2015) để đánh giá CMB. Ngoài ra, luận án còn tính giá trị trung bình (Mean) của từng khái niệm tiềm ẩn. Kết quả này góp phần mô tả mức độ đồng thuận của các đối tượng khảo sát đối với từng nhóm thang đo, đồng thời cung cấp thông tin bổ sung để đề xuất hàm ý quản trị. Sau khi xác nhận mô hình đo lường, loại trừ nguy cơ CMB và tính các giá trị trung bình (Mean), luận án tiến hành đánh giá mô hình cấu trúc với các nội dung sau:

Đa cộng tuyến và sai lệch phương pháp chung (Collinearity & Common Method Bias): Để bảo đảm tính hợp lệ của mô hình, luận án tiến hành kiểm định chỉ số VIF (Variance Inflation Factor – hệ số phóng đại phương sai). Hair và cộng sự (2021) đề xuất ngưỡng VIF là 5 (tốt nhất < 3); nếu VIF vượt quá ngưỡng này, có thể xuất hiện hiện tượng đa cộng tuyến nghiêm trọng, làm suy giảm độ chính xác của các ước lượng đường dẫn. Bên cạnh đó, do dữ liệu được thu thập bằng bảng hỏi tự báo cáo từ một nguồn duy nhất, luận án cũng sử dụng full collinearity VIF trong PLS-SEM để kiểm tra sai lệch phương pháp chung (Common Method Bias – CMB) theo gợi ý của Kock (2015). Nếu toàn bộ các chỉ số VIF đều nhỏ hơn 3,3, có thể xem là mô hình không chịu ảnh hưởng đáng kể của CMB.

Mức độ phù hợp giữa mô hình nghiên cứu và dữ liệu thực tế: Henseler và cộng sự, (2015) đề xuất phương pháp sử dụng sự khác biệt trong tương quan giữa dữ liệu thực tế và mô hình dự đoán (Standardized Root Mean Square Residual - SRMR) là 0,08 làm tiêu chí để đo mức độ phù hợp giữa mô hình nghiên cứu và dữ liệu thực tế (Goodness of Fit - GoF). Ngoài ra, Henseler và cộng sự (2015) cũng đề cập đến các chỉ số khác cũng cần phải đạt yêu cầu như: Chỉ số NFI (Normed fit index) về sự khác biệt phân bố chuẩn của χ^2 giữa mô hình độc lập và mô hình đa nhân tố phải lớn hơn 0,9 (NFI > 0,9) là phù hợp; Các hệ số d_ULS < 95% (d_ULS < 95%), hệ số d_G < 95% (d_G < 95%).

Hệ số xác định (R^2): Để đánh giá chất lượng mô hình cấu trúc, luận án sử dụng hệ số xác định (R^2). R^2 biểu thị cho mức độ giải thích của các biến độc lập lên một biến phụ thuộc trong mô hình. Trong mô hình có bao nhiêu biến có vai trò phụ thuộc thì sẽ có bấy nhiêu hệ số R^2. Hair và cộng sự, (2021) cho rằng không có giới hạn của R^2, R^2 nằm trong khoảng từ 0 đến 1, tiến càng gần 1 thì mức ý nghĩa càng cao và còn phụ thuộc vào vai trò của các yếu tố trong mô hình.

Khả năng dự báo (Q^2): Luận án sử dụng chỉ số Q^2 (Stone-Geisser's Q^2) thông qua kỹ thuật blindfolding, được đề xuất bởi Stone (1974) và mở rộng bởi Geisser (1975). Theo Hair và cộng sự, (2017), nếu giá trị $Q^2 > 0$ thì mô hình có liên quan dự báo đối với biến phụ thuộc, với các ngưỡng tham chiếu thường dùng là 0,02 (yếu), 0,15 (trung bình) và 0,35 (mạnh).

Mức độ ảnh hưởng (f^2): Hệ số f^2 được sử dụng để xác định mức độ tác động của biến độc lập lên biến phụ thuộc trong mô hình. Theo Hair và cộng sự, (2021) tác động của các biến độc lập lên các biến phụ thuộc (f^2) thay đổi từ yếu (< 0,02) đến mạnh (> 0,35), cụ thể:

$f^2 < 0,02$: mức tác động là cực kỳ nhỏ hoặc không có tác động

$0,02 \leq f^2 < 0,15$: mức tác động nhỏ

$0,15 \leq f^2 < 0,35$: mức tác động trung bình

$f^2 \geq 0,35$: mức tác động lớn

Hệ số đường dẫn (Path Coefficients) và kiểm định ý nghĩa thống kê bằng bootstrapping: Trong luận án này, các hệ số đường dẫn (path coefficients) được ước lượng bằng thuật toán Partial Least Squares - PLS để thể hiện chiều hướng và cường độ quan hệ giữa các biến tiềm ẩn (Hair và cộng sự 2017). Để xác định ý nghĩa thống kê của các hệ số này, luận án áp dụng bootstrap với 5.000 mẫu lặp, từ đó tính t-value, p-value và khoảng tin cậy 95%.

Hair và cộng sự, (2021) cho rằng: một mối quan hệ được xem là có ý nghĩa khi $p < 0,05$ hoặc $t > 1,96$, đồng thời khoảng tin cậy 95% không bao gồm 0.

Kiểm định vai trò trung gian: Luận án sử dụng mô hình cấu trúc bình phương bé nhất từng phần (PLS-SEM) để kiểm định vai trò trung gian của trao đổi lãnh đạo – nhân viên (LMX) trong mối quan hệ giữa công bằng tổ chức (OJ) với cam kết tổ chức (OC) và hành vi công dân tổ chức (OCB). Sau khi mô hình đo lường được đánh giá đạt yêu cầu, mô hình cấu trúc được ước lượng bằng kỹ thuật bootstrapping nhằm thu được phân phối lấy mẫu lại của các hệ số đường dẫn, qua đó cho phép kiểm định trực tiếp các tác động gián tiếp trong mô hình (Hair và cộng sự 2017; Preacher và Hayes, 2008). Tác động gián tiếp của công bằng tổ chức (OJ) lên cam kết tổ chức (OC) thông qua trao đổi lãnh đạo – nhân viên (LMX) được tính bằng tích số hai đường dẫn OJ → LMX và LMX → OC; tương tự, tác động gián tiếp của công bằng tổ chức (OJ) lên hành vi công dân tổ chức (OCB) được tính bằng tích số OJ → LMX và LMX → OCB. Ý nghĩa thống kê của các tác động gián tiếp này được đánh giá dựa trên khoảng tin cậy bootstrap và giá trị p; nếu khoảng tin cậy không bao gồm 0, tác động gián tiếp được xem là có ý nghĩa và vai trò trung gian của trao đổi lãnh đạo – nhân viên (LMX) được ghi nhận (Hayes, 2018; Preacher và Hayes, 2008).

Kiểm định vai trò điều tiết: để kiểm định vai trò điều tiết của lòng tự trọng dựa trên tổ chức (OBSE) trong mối quan hệ giữa công bằng tổ chức (OJ) với cam kết tổ chức (OC) và hành vi công dân tổ chức (OCB), luận án sử dụng phân tích tương tác trong PLS-SEM. Các chỉ báo của công bằng tổ chức (OJ) và lòng tự trọng dựa trên tổ chức (OBSE) được trung tâm hóa quanh giá trị trung bình (mean-centering) trước khi ước lượng điểm số các biến tiềm ẩn ở giai đoạn thứ nhất. Trên cơ sở các điểm số này, biến tương tác OJ×OBSE được xây dựng và đưa vào mô hình theo phương pháp hai giai đoạn (two-stage approach) trong phần mềm SmartPLS (Chin và cộng sự, 2003; Hair và cộng sự 2017). Trong mô hình cấu trúc, ngoài các đường tác động chính từ công bằng tổ chức (OJ) và lòng tự trọng dựa trên tổ chức (OBSE) đến cam kết tổ chức (OC) và hành vi công dân tổ chức (OCB), biến tương tác OJ×OBSE được đưa vào như một biến tiềm ẩn bổ sung để kiểm định hiệu ứng điều tiết. Vai trò điều tiết của lòng tự trọng dựa trên tổ chức (OBSE) được khẳng định khi hệ số đường dẫn từ OJ×OBSE đến OC và OCB có ý nghĩa thống kê trong phân tích bootstrapping, và kết quả này cho thấy độ dốc của mối quan hệ giữa OJ với OC/OCB thay

đổi đáng kể theo các mức lòng tự trọng dựa trên tổ chức (OBSE) khác nhau (Chin và cộng sự, 2003; Hayes, 2018).

3.4.4 Phương pháp phân tích PLS-SEM

Phương pháp PLS-SEM được chọn làm khung phương pháp trung tâm của luận án vì: *Thứ nhất*, PLS-SEM là phương pháp mô hình cấu trúc tuyến tính theo hướng tiếp cận dựa trên phương sai, nhấn mạnh mục tiêu dự báo và phân tích mô hình phức tạp, phù hợp với mục tiêu chính của nghiên cứu là dự báo và xem xét mối quan hệ giữa các biến tiềm ẩn, thay vì nhấn mạnh vào mức độ phù hợp toàn cục như Covariance - Based SEM (CB-SEM) (Hair và cộng sự, 2017). *Thứ hai*, phương pháp này có ưu thế trong việc xử lý mẫu có kích thước trung bình hoặc nhỏ và dữ liệu không có phân phối chuẩn hóa, điều kiện thường gặp trong các nghiên cứu được triển khai trong bối cảnh ngành dịch vụ và du lịch. *Thứ ba*, PLS-SEM cho phép phân tích mô hình nghiên cứu phức tạp, bao gồm cả các khái niệm bậc cao, vốn là một đặc điểm quan trọng của mô hình trong luận án. Với những lý do này, việc lựa chọn PLS-SEM giúp đảm bảo tính phù hợp phương pháp luận, đồng thời góp phần củng cố độ tin cậy và tính thực tiễn của các kết quả nghiên cứu (Hair và cộng sự 2021).

3.5 Đánh giá sơ bộ thang đo

Luận án này kế thừa các thang đo từ những nghiên cứu trước, vốn đã được xác nhận tính hợp lệ và độ tin cậy tại các thị trường nước ngoài và đã được hiệu chỉnh theo bối cảnh nghành du lịch ĐBSCL thông qua nghiên cứu định tính (phỏng vấn chuyên gia/quản lý doanh nghiệp và thảo luận nhóm nhân viên). Việc hiệu chỉnh tập trung vào ngôn ngữ, sắc thái văn hóa – dịch vụ vùng sông nước, đặc thù loại hình doanh nghiệp du lịch tại ĐBSCL và tính mùa vụ. Trên cơ sở đó, những thang đo này được đưa vào giai đoạn nghiên cứu định lượng sơ bộ để tiếp tục sàng lọc, đánh giá mức độ tin cậy, tính ổn định và hoàn thiện thang đo phù hợp với thực tiễn ngành du lịch ĐBSCL trước khi triển khai khảo sát chính thức. Mẫu nghiên cứu sơ bộ là 90 nhân viên đang làm việc tại các doanh nghiệp du lịch ĐBSCL được thu thập thông qua bảng câu hỏi khảo sát trực tuyến (Phụ lục 8), số lượng phiếu khảo sát trực tuyến thu về là 103 phiếu, trong đó có 90 phiếu trả lời hợp lệ. Các phiếu còn lại không phù hợp do đáp viên hoàn thành bảng câu hỏi nhưng trả lời toàn bộ câu hỏi cùng một mức điểm nên tác giả loại những phiếu này. Sau đó, tác giả mã hóa dữ liệu và sử dụng phần mềm SPSS 26.0 để thực hiện các phân tích, bao gồm kiểm định độ tin cậy của

thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha và phân tích nhân tố khám phá (EFA) đối với các thang đo đa hướng.

Theo các hướng dẫn thông thường, trong phân tích nhân tố khám phá (EFA), quy mô mẫu nên được đảm bảo đủ lớn nhằm đạt được độ ổn định và độ tin cậy trong việc trích xuất các nhân tố, đạt tối thiểu gấp 5 - 10 lần số biến quan sát để bảo đảm độ ổn định của cấu trúc nhân tố. Tuy nhiên, những quy tắc này chỉ mang tính kinh nghiệm và có thể được linh hoạt điều chỉnh tùy vào đặc điểm dữ liệu. Kyriazos (2018) nhấn mạnh rằng khi các biến quan sát có tải nhân tố cao, mối tương quan giữa các biến mạnh và cấu trúc nhân tố được định hướng rõ ràng từ cơ sở lý thuyết, thì ngay cả với cỡ mẫu nhỏ, phân tích nhân tố khám phá (EFA) vẫn đảm bảo thu được kết quả đáng tin cậy và nhất quán ở mức sơ bộ. Xuất phát từ đặc điểm nghiên cứu của luận án. Các thang đo trong luận án này được kế thừa và điều chỉnh từ những công trình trước đây, vốn đã được kiểm định về độ tin cậy và giá trị đo lường. Đối với các khái niệm có cấu trúc bậc hai, phân tích nhân tố khám phá (EFA) được sử dụng nhằm nhóm các biến quan sát thành các cụm có mối liên hệ chặt chẽ. Việc tiến hành EFA với mẫu sơ bộ gồm 90 quan sát được xem là phù hợp cho giai đoạn nghiên cứu này. Phân tích này chỉ nhằm mục đích sàng lọc và định hướng biến quan sát, giúp nhận diện sớm các biến có hệ số tải nhân tố thấp hoặc không phù hợp trước khi tiến hành khảo sát chính thức với cỡ mẫu lớn hơn để kiểm định mô hình một cách toàn diện.

3.5.1 Đánh giá hệ số tin cậy Cronbach's Alpha

3.5.1.1 Các thành phần của thang đo công bằng tổ chức

Bảng 3.8, trình bày kết quả kiểm định độ tin cậy Cronbach's Alpha cho các thang đo trong mô hình, kết quả cho thấy tất cả đều đạt yêu cầu. Cụ thể, thang đo "Công bằng phân phối" gồm 4 biến quan sát có hệ số Cronbach's Alpha đạt 0,881, trong khi hệ số tương quan biến tổng dao động từ 0,700 đến 0,772, đều vượt ngưỡng 0,3. Đối với thang đo "Công bằng thủ tục" gồm 5 biến quan sát, hệ số Cronbach's Alpha đạt 0,934, và hệ số tương quan biến tổng nằm trong khoảng 0,765 - 0,865, cho thấy mức độ nhất quán nội tại rất cao. Tương tự, thang đo "Công bằng tương tác" (5 biến quan sát) có Cronbach's Alpha bằng 0,879, với hệ số tương quan biến tổng dao động từ 0,614 đến 0,807, đều lớn hơn 0,3. Như vậy, các thang đo thuộc nhóm "Công bằng tổ chức" đều đạt độ tin cậy cao, đáp ứng các tiêu chuẩn thống kê theo yêu cầu, và đủ điều kiện để đưa vào bước phân tích nhân tố khám phá (EFA) tiếp theo.

Bảng 3.8 Độ tin cậy Cronbach's Alpha sơ bộ thang đo OJ

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến- tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
Công bằng tổ chức (OJ)				
Công bằng phân phối: α = 0,881				
DI1	10,51	6,722	0,741	0,849
DI2	10,54	7,398	0,700	0,864
DI3	10,61	6,692	0,760	0,841
DI4	10,70	6,856	0,772	0,836
Công bằng thủ tục: α = 0,934				
PR1	14,05	11,702	0,836	0,917
PR2	14,03	12,025	0,826	0,919
PR3	14,03	12,512	0,844	0,917
PR4	13,98	12,104	0,865	0,912
PR5	13,98	12,208	0,765	0,931
Công bằng tương tác α = 0,879				
IN1	14,69	12,477	0,807	0,832
IN2	14,72	13,023	0,614	0,879
IN3	14,50	12,826	0,715	0,853
IN4	14,83	12,735	0,742	0,847
IN5	14,72	12,884	0,696	0,858

Nguồn: Tác giả tổng hợp từ kết quả xử lý dữ liệu nghiên cứu

3.5.1.2 Các thành phần của thang đo trao đổi lãnh đão – nhân viên

Kết quả kiểm định sơ bộ độ tin cậy Cronbach's Alpha của thang đo trao đổi lãnh đão – nhân viên được trình bày trong Bảng 3.9. Kết quả cho thấy độ tin cậy của các thang đo đều đạt yêu cầu. Cụ thể, thang đo "Thiện cảm" gồm 3 biến quan sát có hệ số Cronbach's Alpha đạt 0,810, trong khi các hệ số tương quan biến tổng dao động từ 0,646 đến 0,680. Tương tự, thang đo "Trung thành" (3 biến quan sát) có Cronbach's Alpha bằng 0,814, với hệ số tương quan biến tổng nằm trong khoảng 0,643 - 0,688. Đối với thang đo "Đóng góp", hệ số Cronbach's Alpha đạt 0,637, vượt ngưỡng chấp nhận 0,6, và các hệ số tương quan biến tổng dao động từ 0,405 đến 0,492, đều lớn hơn 0,3, thể hiện độ tin cậy chấp nhận được. Cuối cùng, thang đo "Tôn trọng năng lực chuyên môn" gồm 3 biến quan sát có Cronbach's Alpha đạt 0,843, với hệ số tương quan biến tổng dao động từ 0,636 đến 0,774. Như vậy, các thang đo trong mô hình đều thỏa mãn yêu cầu về độ tin cậy theo tiêu chuẩn Cronbach's

Alpha lớn hơn 0,6 và hệ số tương quan biến tổng lớn hơn 0,3, các thang đo này được tiếp tục phân tích nhân tố ở bước tiếp theo.

Bảng 3.9 Độ tin cậy Cronbach's Alpha sơ bộ thang đo LMX

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến- tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
Trao đổi lãnh đạo – nhân viên (LMX)				
Thiện cảm: α = 0,810				
AF1	5,43	3,100	0,670	0,736
AF2	5,40	2,972	0,646	0,754
AF3	5,41	2,488	0,680	0,728
Trung thành: α = 0,814				
LO1	5,28	3,941	0,688	0,728
LO2	5,20	3,830	0,643	0,766
LO3	4,96	3,276	0,677	0,739
Đóng góp: α = 0,637				
CO1	4,45	1,867	0,405	0,597
CO2	4,51	1,765	0,492	0,474
CO3	4,68	1,837	0,443	0,543
Tôn trọng năng lực chuyên môn: α = 0,843				
PRO1	5,13	3,105	0,730	0,763
PRO2	4,97	3,007	0,774	0,722
PRO3	4,91	2,904	0,636	0,863

Nguồn: Tác giả tổng hợp từ kết quả xử lý dữ liệu nghiên cứu

3.5.1.3 Các thành phần của thang đo cam kết tổ chức

Bảng 3.10 trình bày kết quả kiểm định sơ bộ độ tin cậy Cronbach's Alpha của thang đo cam kết tổ chức ở lần phân tích thứ nhất. *Thang đo "Cam kết tự nguyện"* ban đầu được xây dựng với 6 biến quan sát. Kết quả kiểm định độ tin cậy Cronbach's Alpha ở lần phân tích thứ nhất cho thấy hệ số đạt 0,685, phản ánh mức độ tin cậy ở ngưỡng chấp nhận được. Tuy nhiên, biến quan sát AC5 - "Tôi sẽ rất vui khi được dành phần còn lại của sự nghiệp của tôi cho tổ chức này" có hệ số tương quan biến - tổng là 0,098, và biến AC6 - "Tôi thực sự cảm thấy những vấn đề của tổ chức này cũng là vấn đề của riêng tôi" có hệ số 0,071; cả hai đều nhỏ hơn 0,3, cho thấy chúng không đóng góp tích cực vào độ nhất quán nội tại của thang đo. Vì vậy, hai biến này được loại bỏ khỏi phân tích. Sau khi loại bỏ các biến có độ tương quan thấp, thang đo được kiểm định lại và cho kết quả Cronbach's Alpha đạt 0,810

(Bảng 3.11), vượt ngưỡng tiêu chuẩn 0,6, chứng minh độ tin cậy được cải thiện rõ rệt. Các biến quan sát còn lại có hệ số tương quan biến - tổng nằm trong khoảng từ 0,482 đến 0,721, đều vượt mức yêu cầu tối thiểu 0,3, thể hiện tính đồng nhất cao giữa các biến. Như vậy, thang đo "Cam kết tự nguyện" đạt được độ tin cậy cần thiết và được thực hiện phân tích nhân tố khám phá (EFA) trong bước nghiên cứu kế tiếp. Về mặt phương pháp, việc loại bỏ các biến AC5 và AC6 được thực hiện dựa trên tiêu chí hệ số tương quan biến – tổng (Corrected Item–Total Correlation) nhỏ hơn 0,3, theo khuyến nghị của Hair và cộng sự, (2010) và Nunnally và Bernstein (1994), cho thấy các biến này không đóng góp vào độ nhất quán nội tại của thang đo. Đồng thời, việc loại bỏ hai biến này cũng giúp cải thiện đáng kể hệ số Cronbach's Alpha của thang đo từ 0,685 lên 0,810, vượt ngưỡng chấp nhận và đạt mức độ tin cậy tốt. Xét về mặt nội dung khái niệm, AC5 và AC6 phản ánh mức độ cam kết tự nguyện ở cường độ rất cao (gắn bó trọn vẹn sự nghiệp và đồng nhất hóa hoàn toàn với tổ chức). Trong khi đó, các biến quan sát còn lại vẫn bao quát các khía cạnh cốt lõi của cam kết tự nguyện, bao gồm mong muốn tiếp tục làm việc, sự gắn bó và thái độ tích cực đối với tổ chức. Do đó, việc loại bỏ hai biến này không làm thay đổi bản chất khái niệm của thang đo, mà chỉ làm giảm mức độ "cực đại" trong biểu hiện của cam kết. Nói cách khác, phạm vi phản ánh của thang đo sau hiệu chỉnh vẫn đảm bảo tính đầy đủ và phù hợp với mục tiêu nghiên cứu, đồng thời nâng cao độ tin cậy và tính ổn định của thang đo trong bối cảnh khảo sát.

Thang đo "Cam kết bắt buộc" ban đầu được xây dựng với 6 biến quan sát nhằm phản ánh mức độ gắn bó của người lao động với tổ chức dựa trên yếu tố nghĩa vụ và chi phí rời bỏ. Kết quả kiểm định Cronbach's Alpha lần thứ nhất đạt 0,658 (Bảng 3.10), cho thấy mức độ tin cậy ở ngưỡng chấp nhận được nhưng chưa thật sự tối ưu. Khi xem xét chi tiết, biến quan sát CC5 - "Một trong số ít hậu quả tiêu cực của việc rời bỏ tổ chức này là sự khan hiếm các lựa chọn thay thế sẵn có ở nơi khác" có tương quan biến - tổng bằng – 0,002, nhỏ hơn ngưỡng 0,3, phản ánh sự tương quan nghịch và không đóng góp tích cực vào độ nhất quán nội tại của thang đo. Tương tự, biến CC6 - "Một trong những lý do chính khiến tôi vẫn ở lại với tổ chức này là vì việc rời đi sẽ đòi hỏi sự hy sinh cá nhân đáng kể và tổ chức khác có thể không mang lại lợi ích tương xứng" có hệ số tương quan biến - tổng bằng 0,168, cũng thấp hơn mức chấp nhận được. Do đó, hai biến này được loại khỏi thang đo để cải thiện tính tin cậy. Sau khi loại bỏ hai biến quan sát có hệ số tương quan thấp, thang đo được kiểm định lại. Kết quả cho thấy hệ số Cronbach's Alpha ở lần phân tích thứ hai

(Bảng 3.11) tăng lên 0,825, vượt ngưỡng tiêu chuẩn 0,6, chứng tỏ thang đo đạt độ tin cậy tốt và ổn định. Các biến còn lại có hệ số tương quan biến - tổng dao động từ 0,591 đến 0,745, đều cao hơn 0,3, thể hiện mức độ tương quan chặt chẽ giữa các biến trong cùng một khái niệm đo lường. Từ những kết quả trên, có thể khẳng định rằng thang đo "Cam kết bắt buộc" sau khi điều chỉnh đã đạt yêu cầu về độ tin cậy nội tại, đáp ứng tiêu chí để tiếp tục được thực hiện phân tích nhân tố khám phá (EFA) ở giai đoạn kế tiếp của nghiên cứu. Xét về nội dung, hai biến CC5 và CC6 tập trung nhấn mạnh khá mạnh vào khía cạnh chi phí rời bỏ và sự khan hiếm lựa chọn thay thế, thể hiện tình huống người lao động cảm nhận mình "bị giữ chân" chủ yếu do ít cơ hội khác và phải hy sinh nhiều nếu rời tổ chức. Kết quả tương quan biến – tổng thấp cho thấy hai phát biểu này không đồng biến tốt với các mục còn lại trong thang đo, vốn phản ánh cảm nhận gắn bó mang tính bắt buộc nói chung, dựa trên các ràng buộc, cam kết và lợi ích đã tích lũy khi ở lại với tổ chức. Việc loại CC5 và CC6 làm cho thang đo "Cam kết bắt buộc" giảm bớt những biểu hiện cực đoan về thiếu lựa chọn và chi phí rời bỏ quá lớn, nhưng các biến còn lại vẫn thể hiện được nội dung cốt lõi của khái niệm, đó là cảm giác khó rời bỏ tổ chức do các ràng buộc và hệ quả bất lợi nếu rời đi. Vì vậy, sau khi hiệu chỉnh, thang đo vẫn giữ được ý nghĩa cần thiết để sử dụng trong các phân tích tiếp theo.

Thang đo "Cam kết đạo đức" được thiết kế gồm sáu biến quan sát nhằm phản ánh cảm nhận về trách nhiệm và nghĩa vụ đạo đức của người lao động đối với tổ chức. Kết quả kiểm định độ Cronbach's Alpha lần đầu (Bảng 3.10) đạt 0,754, cho thấy mức độ tin cậy tương đối tốt. Tuy nhiên, khi xem xét chi tiết từng biến, biến NC5 - "Tôi sẽ không rời khỏi tổ chức của tôi ngay bây giờ vì tôi có ý thức nghĩa vụ với những người trong đó" có hệ số tương quan biến - tổng bằng 0,115, và biến NC6 - "Tôi có nhiều điều mang ơn tổ chức này" có tương quan biến - tổng bằng 0,250; cả hai đều nhỏ hơn ngưỡng chấp nhận 0,3. Điều này cho thấy hai biến quan sát này chưa thể hiện được sự nhất quán nội tại với các biến còn lại trong cùng thang đo, do đó được loại khỏi phân tích. Sau khi loại bỏ hai biến có hệ số tương quan thấp, kết quả kiểm định lại (Bảng 3.11) cho thấy Cronbach's Alpha ở lần thứ hai đạt 0,849, vượt ngưỡng tiêu chuẩn 0,6, phản ánh thang đo có độ tin cậy cao và ổn định. Các biến quan sát còn lại có hệ số tương quan biến - tổng dao động từ 0,639 đến 0,779, đều lớn hơn 0,3, cho thấy mức độ tương quan chặt chẽ và tính nhất quán giữa các biến trong việc đo lường khái niệm "Cam kết đạo đức". Như vậy, thang đo "Cam kết đạo đức" sau khi hiệu chỉnh đã đạt được độ tin cậy cần thiết, đảm bảo yêu cầu về tính nhất quán

nội tại và thực hiện phân tích EFA trong giai đoạn tiếp theo của nghiên cứu. Hai biến NC5 và NC6 nhấn mạnh nhiều đến nghĩa vụ đối với "những người trong tổ chức" và cảm giác "mang ơn tổ chức", tức là thiên về trải nghiệm cá nhân gắn với quan hệ và sự biết ơn. Trong khi đó, các biến còn lại trong thang đo chủ yếu phản ánh cảm nhận nghĩa vụ và trách nhiệm mang tính nguyên tắc hơn, như cảm giác "nên" tiếp tục gắn bó vì đó là điều đúng đắn hoặc phù hợp với chuẩn mực cá nhân. Mức tương quan biến – tổng thấp cho thấy NC5 và NC6 không đồng biến tốt với nhóm mục hỏi này. Việc loại bỏ NC5 và NC6 làm cho thang đo "Cam kết đạo đức" bớt đi sắc thái "mang ơn" và nghĩa vụ cá nhân đối với từng người cụ thể, nhưng các biến còn lại vẫn đo lường được lõi khái niệm là cảm nhận trách nhiệm và nghĩa vụ đạo đức chung đối với tổ chức. Vì vậy, sau khi hiệu chỉnh, thang đo vẫn giữ được ý nghĩa khái niệm cần thiết để sử dụng trong các phân tích tiếp theo.

Bảng 3.10 Độ tin cậy Cronbach's Alpha sơ bộ thang đo OC (lần 1)

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến- tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
Cam kết tổ chức (OC)				
Cam kết tự nguyện: α = 0,685				
AC1	16,56	8,040	0,605	0,567
AC2	16,31	8,112	0,626	0,560
AC3	16,34	8,103	0,629	0,558
AC4	16,11	9,909	0,406	0,647
AC5	14,91	12,462	0,098	0,718
AC6	15,16	12,393	0,071	0,729
Cam kết bắt buộc: α = 0,658				
CC1	14,68	6,967	0,489	0,576
CC2	14,95	6,641	0,626	0,525
CC3	15,23	6,893	0,573	0,547
CC4	15,06	6,614	0,521	0,561
CC5	16,18	9,558	-0,002	0,732
CC6	16,35	8,735	0,168	0,685
Cam kết đạo đức: α = 0,754				
NC1	12,50	9,678	0,638	0,681
NC2	12,41	8,330	0,716	0,647
NC3	12,42	9,150	0,623	0,680
NC4	12,46	9,102	0,629	0,678
NC5	12,69	12,668	0,115	0,799
NC6	12,66	11,776	0,250	0,775

Nguồn: Tác giả tổng hợp từ kết quả xử lý dữ liệu nghiên cứu

Bảng 3.11 Độ tin cậy Cronbach's Alpha sơ bộ thang đo OC (lần 2)

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến- tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
Cam kết tổ chức (OC)				
Cam kết tự nguyện: α = 0,810				
AC1	8,47	6,773	0,665	0,744
AC2	8,22	6,697	0,721	0,715
AC3	8,25	7,024	0,651	0,751
AC4	8,03	8,443	0,482	0,823
Cam kết bắt buộc: α = 0,825				
CC1	10,23	5,293	0,591	0,806
CC2	10,50	5,000	0,745	0,737
CC3	10,78	5,457	0,615	0,795
CC4	10,61	4,848	0,658	0,777
Cam kết đạo đức: α = 0,849				
NC1	7,79	6,879	0,670	0,818
NC2	7,70	5,604	0,779	0,767
NC3	7,72	6,466	0,639	0,829
NC4	7,75	6,311	0,675	0,814

Nguồn: Tác giả tổng hợp từ kết quả xử lý dữ liệu nghiên cứu

3.5.1.4 Thang đo Hành vi công dân tổ chức

Kết quả kiểm định sơ bộ độ tin cậy Cronbach's Alpha của thang đo hành vi công dân tổ chức được trình bày trong Bảng 3.12.

Bảng 3.12 Độ tin cậy Cronbach's Alpha sơ bộ thang đo OCB

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến- tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
Hành vi công dân tổ chức (OCB): α = 0,871				
OCB1	13,03	14,468	0,677	0,848
OCB2	13,00	13,496	0,707	0,842
OCB3	12,71	15,096	0,667	0,851
OCB4	12,81	13,529	0,736	0,833
OCB5	12,90	14,407	0,702	0,842

Nguồn: Tác giả tổng hợp từ kết quả xử lý dữ liệu nghiên cứu

Thang đo "Hành vi công dân tổ chức" được xây dựng với năm biến quan sát nhằm phản ánh mức độ sẵn sàng của người lao động trong việc thực hiện các hành vi tích cực vượt ra ngoài phạm vi nhiệm vụ chính thức. Kết quả kiểm định Cronbach's Alpha ở lần phân tích đầu tiên đạt 0,871, vượt xa ngưỡng tối thiểu 0,6 theo khuyến nghị của Nunnally và Bernstein (1994), cho thấy thang đo có độ tin cậy nội tại cao. Bên cạnh đó, hệ số tương quan biến - tổng của các biến quan sát trong thang đo dao động từ 0,667 đến 0,736, đều lớn hơn 0,3, chứng tỏ các biến có mối tương quan chặt chẽ và đóng góp tích cực vào cấu trúc chung của thang đo. Kết quả này phản ánh sự nhất quán và ổn định trong việc đo lường khái niệm "Hành vi công dân tổ chức". Từ những kết quả trên cho thấy thang đo "Hành vi công dân tổ chức" đáp ứng tốt các tiêu chuẩn về độ tin cậy và tính nhất quán nội tại, và đủ điều kiện để được sử dụng trong các bước phân tích tiếp theo, bao gồm phân tích nhân tố khám phá (EFA)

3.5.1.5 Thang đo Lòng tự trọng dựa trên tổ chức

Bảng 3.13 trình bày kết quả kiểm định sơ bộ độ tin cậy Cronbach's Alpha của thang đo lòng tự trọng dựa trên tổ chức ở lần phân tích thứ nhất.

Bảng 3.13 Độ tin cậy Cronbach's Alpha sơ bộ thang đo OBSE (lần 1)

Biến quan sát	**Trung bình thang đo nếu loại biến**	**Phương sai thang đo nếu loại biến**	**Tương quan biến- tổng**	**Cronbach's Alpha nếu loại biến**
Lòng tự trọng dựa trên tổ chức (OCB): $\alpha = 0,783$				
OBSE1	25,34	26,329	0,482	0,760
OBSE2	25,40	26,867	0,425	0,768
OBSE3	25,34	26,329	0,501	0,758
OBSE4	26,23	27,276	0,411	0,769
OBSE5	26,34	27,721	0,359	0,775
OBSE6	25,98	25,895	0,476	0,761
OBSE7	26,22	25,736	0,614	0,745
OBSE8	26,11	25,683	0,538	0,753
OBSE9	26,09	24,914	0,515	0,756
OBSE10	26,41	29,462	0,192	0,793

Nguồn: Tác giả tổng hợp từ kết quả xử lý dữ liệu nghiên cứu

Thang đo "Lòng tự trọng dựa trên tổ chức" ban đầu bao gồm 10 biến quan sát, được thiết kế nhằm đo lường mức độ tự tin và giá trị bản thân mà người lao động cảm nhận được khi

là thành viên của tổ chức. Kết quả kiểm định Cronbach's Alpha ở lần phân tích đầu tiên đạt 0,783 (Bảng 3.13), phản ánh mức độ tin cậy tương đối ổn định. Tuy nhiên, biến quan sát OBSE10 ("Tôi cảm thấy mình được trân trọng trong tổ chức") có tương quan biến - tổng bằng 0,192, nhỏ hơn ngưỡng chấp nhận 0,3 theo khuyến nghị của Nunnally và Bernstein (1994). Điều này cho thấy biến này không có sự tương quan chặt chẽ với các biến còn lại trong thang đo và do đó được loại bỏ khỏi quá trình phân tích. Sau khi loại bỏ biến OBSE10, thang đo được kiểm định lại và cho thấy hệ số Cronbach's Alpha ở lần thứ hai (Bảng 3.14) đạt 0,793, cao hơn ngưỡng tiêu chuẩn 0,6, cho thấy thang đo đạt được độ tin cậy nội tại tốt. Các biến quan sát còn lại có hệ số tương quan biến - tổng dao động từ 0,365 đến 0,602, đều vượt mức 0,3, chứng tỏ tính nhất quán cao giữa các biến trong việc phản ánh khái niệm "Lòng tự trọng dựa trên tổ chức". Xét về nội dung, biến OBSE10 phản ánh trực tiếp cảm nhận "được trân trọng" trong tổ chức, nghiêng về khía cạnh được ghi nhận và trân quý trong quan hệ ứng xử hằng ngày. Trong khi đó, các biến còn lại trong thang đo chủ yếu nhấn mạnh đến cảm giác năng lực, tầm quan trọng và giá trị bản thân khi là thành viên của tổ chức. Hệ số tương quan biến – tổng thấp cho thấy OBSE10 không đồng biến tốt với nhóm mục hỏi này. Việc loại bỏ OBSE10 làm thang đo bớt nhấn mạnh vào một biểu hiện cụ thể là "được trân trọng", nhưng các biến còn lại vẫn phản ánh được lõi khái niệm lòng tự trọng dựa trên tổ chức, tức là cảm giác bản thân có năng lực và có giá trị trong vai trò thành viên của tổ chức. Vì vậy, sau khi hiệu chỉnh, thang đo vẫn giữ được ý nghĩa khái niệm cần thiết để sử dụng trong các phân tích tiếp theo.

Bảng 3.14 Độ tin cậy Cronbach's Alpha sơ bộ thang đo OBSE (lần 2)

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến- tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
Lòng tự trọng dựa trên tổ chức (OCB): $\alpha = 0,793$				
OBSE1	22,92	23,829	0,493	0,771
OBSE2	22,98	24,469	0,422	0,781
OBSE3	22,92	23,794	0,517	0,768
OBSE4	23,82	24,810	0,413	0,782
OBSE5	23,92	25,203	0,365	0,788
OBSE6	23,57	23,360	0,491	0,772
OBSE7	23,80	23,465	0,602	0,758
OBSE8	23,70	23,291	0,540	0,765
OBSE9	23,67	22,709	0,500	0,771

Nguồn: Tác giả tổng hợp từ kết quả xử lý dữ liệu nghiên cứu

3.5.2 Phân tích nhân tố khám phá (Exploratory Factor Analysis - EFA)

Trong giai đoạn nghiên cứu sơ bộ, phân tích nhân tố khám phá (EFA) thường được sử dụng nhằm kiểm định cấu trúc tiềm ẩn của các thang đo. Tuy nhiên, cách áp dụng phân tích nhân tố khám phá (EFA) có thể linh hoạt tùy thuộc đặc điểm của thang đo. Cụ thể, đối với các thang đo đơn hướng, lý thuyết đã xác định rõ ràng rằng tất cả biến quan sát phản ánh một khái niệm duy nhất. Trong trường hợp này, việc đánh giá độ tin cậy của thang đo thông qua hệ số Cronbach's Alpha là đủ để khẳng định tính nhất quán nội tại của thang đo, vì vậy phân tích nhân tố khám phá (EFA) có thể được giản lược. Ngược lại, đối với các thang đo đa hướng, cấu trúc gồm nhiều khía cạnh nên cần phân tích nhân tố khám phá (EFA) để kiểm tra mức độ hội tụ và phân tích của các nhóm biến quan sát, cũng như xác định tính phù hợp của mô hình nhân tố so với dữ liệu thực tế. Vì vậy, luận án này chỉ tiến hành phân tích nhân tố khám phá (EFA) cho các thang đo đa hướng, trong khi độ tin cậy của các thang đo đơn hướng được kiểm tra bằng hệ số Cronbach's Alpha và sẽ được kiểm định tiếp tục ở giai đoạn phân tích mô hình cấu trúc bằng kỹ thuật PLS-SEM.

3.5.2.1 Phân tích nhân tố khám phá (EFA) cho các thang đo công bằng tổ chức

Kết quả phân tích nhân tố khám phá (EFA) đối với thang đo các thành phần của Công bằng tổ chức được trình bày trong Bảng 3.13. Kết quả phân cho thấy, chỉ số KMO = 0,873 > 0,50 và kiểm định Bartlett's Test có giá trị Sig. = 0,000 < 0,05, điều này xác nhận rằng ma trận tương quan giữa các biến quan sát đủ lớn để thực hiện phân tích nhân tố. Theo tiêu chuẩn Eigenvalue > 1, EFA đã xác định được 3 yếu tố chính, với giá trị Eigenvalue tối thiểu là 1,742. Tổng giá trị phương sai tích lũy đạt 74,397% > 50%, cho thấy mô hình có khả năng giải thích được phần lớn phương sai của dữ liệu. Các hệ số tải nhân tố của các biến quan sát đều lớn hơn 0,50, đồng thời không xuất hiện hiện tượng tải chéo đáng kể, chứng tỏ thang đo đạt được giá trị hội tụ và giá trị phân biệt ở mức độ chấp nhận được. Kết quả này cho phép giữ lại 14 biến quan sát cho các phân tích tiếp theo.

Bảng 3.15 Kết quả EFA các thành phần của công bằng tổ chức

Biến quan sát	Nhân tố		
	1	2	3
PR1	0,862		
PR2	0,836		
PR3	0,882		
PR4	0,881		
PR5	0,820		
IN1		0,843	
IN2		0,773	
IN3		0,712	
IN4		0,839	
IN5		0,721	
DI1			0,863
DI2			0,813
DI3			0,854
DI4			0,852
Eigenvalue	6,194	2,480	1,742
% Phương sai trích	44,241	17,712	12,444
Phương sai trích lũy kế	44,241	61,953	74,397
Giá trị KMO			0,873
Kiểm định Barlett	Chi–bình phương (χ2)		1093,236
	Bậc tư do (df)		91
			0,000

Nguồn: Tác giả tổng hợp từ kết quả xử lý dữ liệu nghiên cứu

3.5.2.2 Phân tích nhân tố khám phá (EFA) cho các thang đo Trao đổi lãnh đạo – nhân viên

Kết quả trình bày tại Bảng 3.14 cho thấy giá trị KMO đạt 0,813, lớn hơn ngưỡng tối thiểu 0,5, chứng tỏ dữ liệu phù hợp để tiến hành phân tích nhân tố khám phá. Đồng thời, kiểm định Bartlett's Test có giá trị Sig = 0,000 < 0,05, khẳng định các biến quan sát có mối tương quan đủ mạnh, đảm bảo điều kiện cần thiết cho EFA. Phân tích nhân tố khám phá cho thấy bốn nhân tố được trích rút tại giá trị Eigenvalue = 1,134 > 1, với tổng phương sai trích lũy đạt 71,798%, vượt ngưỡng 50%, cho thấy mô hình thang đo có khả năng giải thích tốt biến thiên của dữ liệu. Các biến quan sát trong thang đo "Trao đổi lãnh đạo – nhân viên" đều có hệ số tải nhân tố (factor loading) lớn hơn 0,5, đáp ứng tiêu chuẩn thống kê. Như vậy, Kết quả EFA cho thấy các biến quan sát được nhóm vào các nhân tố phù hợp với mô hình lý thuyết, thể hiện dấu hiệu về giá trị hội tụ và giá trị phân biệt của thang đo.

Bảng 3.16 Kết quả EFA các thành phần của trao đổi lãnh đạo – nhân viên

Biến quan sát		Nhân tố		
	1	2	3	4
LO1	0,784			
LO2	0,780			
LO3	0,748			
AF1		0,803		
AF2		0,841		
AF3		0,747		
CO1			0,681	
CO2			0,812	
CO3			0,765	
PRO1				0,695
PRO2				0,763
PRO3				0,693
Eigenvalue	4,585	1,880	1,217	1,134
% Phương sai trích	38,208	15,663	10,145	7,783
Phương sai trích lũy kế	38,208	53,871	64,015	71,798
Giá trị KMO				0,813
Kiểm định Barlett		Chi–bình phương ($\chi 2$)		566,368
		Bậc tư do (df)		66
				0,000

Nguồn: Tác giả tổng hợp từ kết quả xử lý dữ liệu nghiên cứu

3.5.2.3 Phân tích nhân tố khám phá (EFA) cho các thang đo Cam kết tổ chức

Kết quả trình bày tại Bảng 3.15 cho thấy giá trị KMO đạt 0,745, lớn hơn ngưỡng chấp nhận 0,5, chứng tỏ dữ liệu phù hợp để tiến hành phân tích nhân tố khám phá (EFA). Đồng thời, kiểm định Bartlett's Test of Sphericity cho kết quả Sig = 0,000 < 0,05, khẳng định rằng giữa các biến quan sát tồn tại mối tương quan đủ mạnh, đáp ứng điều kiện cần thiết cho EFA. Kết quả phân tích cho thấy bốn nhân tố được trích rút với giá trị Eigenvalue nhỏ nhất đạt 1,862 (> 1) và tổng phương sai trích lũy đạt 67,042%, vượt mức 50%. Điều này cho thấy các nhân tố được hình thành có khả năng giải thích tốt phần lớn biến thiên của dữ liệu. Các biến quan sát trong thang đo "Cam kết tổ chức" đều có hệ số tải nhân tố (factor loading) lớn hơn 0,5, thể hiện mức độ tương quan cao giữa các biến và nhân tố tiềm ẩn mà chúng đo lường. Như vậy, kết quả EFA cho thấy cấu trúc của thang đo "Cam kết tổ chức" phù hợp với mô hình lý thuyết, phản ánh dấu hiệu đạt yêu cầu về giá trị hội tụ và giá trị phân

biệt ở mức sơ bộ, đồng thời đảm bảo độ tin cậy cần thiết để tiếp tục được sử dụng trong các bước phân tích tiếp theo.

Bảng 3.17 Kết quả EFA các thành phần của Cam kết tổ chức

Biến quan sát	**Nhân tố**		
	1	**2**	**3**
NC1	0,811		
NC2	0,878		
NC3	0,776		
NC4	0,810		
CC1		0,717	
CC2		0,882	
CC3		0,789	
CC4		0,799	
AC1			0,838
AC2			0,839
AC3			0,813
AC4			0,667
Eigenvalue	3,757	2,426	1,862
% Phương sai trích	31,307	20,219	15,516
Phương sai trích lũy kế	31,307	51,526	67,042
Giá trị KMO			0,745
Kiểm định Barlett	Chi–bình phương ($\chi 2$)		598,492
	Bậc tư do (df)		66
			0,000

Nguồn: Tác giả tổng hợp từ kết quả xử lý dữ liệu nghiên cứu

Tổng hợp kết quả đánh giá sơ bộ các thang đo: trên cơ sở dữ liệu khảo sát được thu thập từ 90 nhân viên tại các doanh nghiệp du lịch ĐBSCL, luận án thực hiện phân tích độ tin cậy thang đo bằng phần mềm SPSS 26. Kết quả cho thấy có 06 biến quan sát thuộc thang đo "Cam kết tổ chức" (gồm AC5, AC6, CC5, CC6, NC5 và NC6) cùng với 1 biến thuộc thang đo "Lòng tự trọng dựa trên tổ chức" (OBSE10) có hệ số tương quan biến - tổng nhỏ hơn 0,30, không đạt tiêu chuẩn về độ tin cậy theo khuyến nghị của Nunnally và Bernstein (1994). Do đó, các biến này được loại khỏi thang đo để đảm bảo tính nhất quán nội tại của các biến còn lại. Như vậy, từ tổng số 59 biến quan sát ban đầu, nghiên cứu đã loại bỏ 7 biến không đạt yêu cầu, còn lại 52 biến quan sát đạt tiêu chuẩn thống kê và được giữ lại cho các bước phân tích tiếp theo.

3.6 Mẫu nghiên cứu chính thức

Mẫu nghiên cứu chính thức được xác định thông qua phương pháp chọn mẫu thuận tiện có kiểm soát phân bổ và khảo sát trực tuyến bằng Microsoft Forms. Nhằm bảo đảm tiến độ thực hiện luận án trong điều kiện thời gian hạn chế, cuộc khảo sát được thiết lập khung thời gian cố định: từ 20/04/2024 đến 01/04/2025. Cách tiếp cận này cho phép mở rộng phạm vi tiếp cận người trả lời trong khoảng thời gian quy định, đồng thời duy trì mức độ đa dạng mẫu thông qua kiểm soát phân bổ theo các tiêu chí liên quan (ví dụ: tỉnh/thành, loại hình doanh nghiệp), phục vụ cho các phân tích định lượng tiếp theo.

Sau khi nhận được sự đồng ý tham gia, đường dẫn bảng hỏi (bảng câu hỏi khảo sát chính thức, xem phụ lục 10) được gửi trực tiếp tới từng nhân viên. Tỷ lệ hợp tác thực tế còn hạn chế; tổng cộng ghi nhận 545 phản hồi trực tuyến. Trong số này, 120 phản hồi bị loại do không hoàn tất bảng hỏi, không vượt qua câu hỏi gạn lọc nhưng vẫn tiếp tục trả lời, hoặc trả lời một mức điểm cho toàn bộ mục. 425 phản hồi còn lại được xem là hợp lệ và đưa vào phân tích.

Về yêu cầu cỡ mẫu, Hair và cộng sự, (2010) khuyến nghị tối thiểu từ 100 đến 150 quan sát cho các phân tích nhân tố và mô hình cấu trúc. Đồng thời, theo Nguyễn Đình Thọ (2014), với việc chọn mẫu thuận tiện, cỡ mẫu có thể xác định theo nguyên tắc 5 × số biến quan sát. Kết quả sàng lọc thang đo ở giai đoạn sơ bộ cho thấy có 52 biến quan sát hợp lệ, do đó cỡ mẫu tối thiểu theo nguyên tắc này là 5 × 52 = 260. Cỡ mẫu hợp lệ thu được (n = 425) vượt cả hai ngưỡng khuyến nghị, bảo đảm độ tin cậy cho phân tích định lượng. Trên cơ sở đó, luận án tiến hành ước lượng mô hình bằng SmartPLS 4 cho giai đoạn nghiên cứu chính thức.

Đối tượng được lựa chọn tham gia khảo sát là những người lao động đang làm việc chính thức tại các doanh nghiệp du lịch, có thâm niên công tác từ 6 tháng trở lên. Các đối tượng này hiện đang làm việc tại các doanh nghiệp du lịch thuộc khu vực Đồng bằng sông Cửu Long, bao gồm các lĩnh vực như cơ sở lưu trú, dịch vụ ăn uống, hoạt động điểm đến, vận chuyển du lịch, tour trọn gói, hướng dẫn du lịch, công nghệ du lịch và các dịch vụ phụ trợ. Phạm vi khảo sát được thực hiện 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 phản ánh các đặc điểm đa dạng về hoạt động du lịch trong khu vực, bao gồm các địa phương có mức độ phát triển du lịch khác nhau như trung tâm du lịch (Cần Thơ), khu vực phát triển du lịch sinh

thái – cộng đồng (Đồng Tháp, An Giang) và các địa phương có tiềm năng du lịch đặc thù (Cà Mau, Vĩnh Long).

3.7 Tóm tắt chương 3

Chương 3 trình bày quy trình thực hiện và phương pháp nghiên cứu được sử dụng trong luận án. Nghiên cứu được triển khai theo hai giai đoạn chính, bao gồm: (1) nghiên cứu sơ bộ – kết hợp giữa phương pháp định tính và định lượng sơ bộ, và (2) nghiên cứu định lượng chính thức. Mục tiêu của giai đoạn nghiên cứu sơ bộ là chuẩn hóa mô hình lý thuyết, đồng thời bổ sung, điều chỉnh và hoàn thiện thang đo các khái niệm nghiên cứu sao cho phù hợp với bối cảnh thực tiễn. Trong giai đoạn này, phương pháp định tính được thực hiện thông qua phỏng vấn chuyên gia và thảo luận nhóm nhằm thu thập ý kiến chuyên sâu phục vụ hiệu chỉnh thang đo. Tiếp đó, nghiên cứu định lượng sơ bộ được tiến hành với mẫu khảo sát gồm 90 nhân viên. Dữ liệu được phân tích thông qua Cronbach's Alpha và EFA, kết quả cho thấy các thang đo đảm bảo độ tin cậy cùng các giá trị hội tụ và phân biệt cần thiết, đáp ứng tiêu chuẩn để sử dụng trong giai đoạn tiếp theo. Dựa trên kết quả này, nghiên cứu định lượng chính thức được triển khai với kích thước mẫu 425 người, nhằm kiểm định mô hình nghiên cứu và các giả thuyết được đề xuất một cách toàn diện hơn.

.

CHƯƠNG 4 KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

4.1 Giới thiệu chương 4

Chương 4 của luận án trình bày kết quả nghiên cứu thực nghiệm được thực hiện dựa trên mô hình và giả thuyết đã xây dựng ở chương trước. Nội dung của chương này tập trung vào việc phân tích và diễn giải các kết quả thu được từ quá trình xử lý dữ liệu, nhằm kiểm định tính phù hợp của mô hình đo lường và mô hình cấu trúc. Cụ thể, chương này bao gồm các phần chính: (1) mô tả đặc điểm mẫu nghiên cứu, (2) đánh giá mô hình đo lường đối với các khái niệm bậc một, (3) mô hình hóa và kiểm định các khái niệm bậc hai, (4) phân tích, đánh giá mô hình cấu trúc và kiểm định các giả thuyết nghiên cứu, và (5) trình bày kết quả phân tích giá trị trung bình (Mean) của các biến trong mô hình. Phần cuối của chương tập trung thảo luận kết quả nghiên cứu, trong đó so sánh và đối chiếu các phát hiện của luận án với các cơ sở lý thuyết và kết quả nghiên cứu trước đây, đồng thời làm rõ những đóng góp mới mà luận án mang lại về mặt lý luận và thực tiễn.

4.2 Tổng quan về du lịch và nhân lực du lịch vùng Đồng bằng sông Cửu Long

Đồng bằng sông Cửu Long (ĐBSCL) là một trong sáu vùng kinh tế – xã hội của Việt Nam theo Quy hoạch tổng thể quốc gia thời kỳ 2021 - 2030, tầm nhìn đến năm 2050 (Quốc hội, 2023). Trước khi sắp xếp đơn vị hành chính cấp tỉnh, vùng ĐBSCL gồm 13 tỉnh, thành phố trực thuộc trung ương. Theo định hướng sắp xếp đơn vị hành chính cấp tỉnh giai đoạn 2025 - 2030 quy định tại Nghị quyết 60-NQ/TW, sau khi sáp nhập, cả nước dự kiến còn 34 đơn vị hành chính cấp tỉnh, trong đó vùng ĐBSCL được tổ chức lại theo mô hình chính quyền địa phương hai cấp (tỉnh và xã), với 6 đơn vị cấp tỉnh: thành phố Cần Thơ và các tỉnh Tây Ninh, Vĩnh Long, Đồng Tháp, An Giang, Cà Mau, số lượng tỉnh/thành giảm so với hiện trạng (Ban Chấp hành Trung ương Đảng Cộng sản Việt Nam, 2025; Thư viện Pháp Luật, 2025). Những thay đổi này không chỉ tác động đến cấu trúc quản lý nhà nước mà còn đặt ra yêu cầu điều chỉnh trong tổ chức hoạt động kinh tế – xã hội, bao gồm cả lĩnh vực du lịch của vùng.

Về điều kiện tự nhiên và tài nguyên, ĐBSCL là vùng đất thấp ven biển với mạng lưới sông ngòi, kênh rạch dày đặc, gắn liền với các hệ sinh thái đặc trưng như đất ngập nước, rừng ngập mặn và vườn cây ăn trái. Bên cạnh đó, đây còn là không gian sinh sống đa dạng của nhiều cộng đồng dân cư như Kinh, Khmer, Hoa và Chăm, tạo nên bản sắc văn hóa phong

phú. Những yếu tố này hình thành nền tảng quan trọng cho việc phát triển các loại hình du lịch đặc thù như du lịch sinh thái sông nước, du lịch miệt vườn, du lịch cộng đồng gắn với nông nghiệp và làng nghề, du lịch văn hóa – tâm linh cũng như du lịch biển đảo. Nhiều giá trị tài nguyên và điểm đến của vùng đã được nhận diện như những sản phẩm du lịch có sức hấp dẫn cao, góp phần định vị hình ảnh du lịch ĐBSCL trong bức tranh chung của du lịch Việt Nam (Quốc hội, 2023; VietnamTourism, 2024).

Trong những năm gần đây, hoạt động du lịch vùng ĐBSCL ghi nhận xu hướng phục hồi và tăng trưởng tích cực sau giai đoạn bị ảnh hưởng bởi đại dịch. Năm 2024 vùng đón khoảng 52,2 triệu lượt khách, tăng khoảng 15,94% so với năm 2023 và tăng 10,88% so với năm 2019; trong đó khách quốc tế hơn 2,8 triệu lượt, tăng 49,44% so với năm 2023, khách nội địa trên 49 triệu lượt, tăng 13,36% so với giai đoạn trước dịch. Tổng doanh thu du lịch trong năm 2024 đạt 62.239 tỷ đồng, tăng hơn 36,06% so với cùng kỳ năm 2023, phản ánh vai trò ngày càng rõ nét của du lịch như một ngành dịch vụ quan trọng trong cơ cấu kinh tế của vùng (Báo Điện tử Chính phủ, 2025; Cục Du lịch quốc gia Việt Nam, 2024). Sự tăng trưởng này không chỉ đóng góp vào phát triển kinh tế mà còn thúc đẩy chuyển dịch cơ cấu lao động theo hướng dịch vụ, đồng thời tạo ra nhu cầu ngày càng lớn về nguồn nhân lực du lịch có chất lượng.

Tuy nhiên, cấu trúc doanh nghiệp tại ĐBSCL cho thấy những hạn chế nhất định đối với khả năng phát triển bền vững của ngành. Phần lớn doanh nghiệp trong vùng là doanh nghiệp nhỏ và vừa (chiếm 97,22%), trong đó tỷ lệ doanh nghiệp siêu nhỏ chiếm ưu thế (chiếm 67,89% tổng số doanh nghiệp đang hoạt động). Riêng trong lĩnh vực du lịch và các ngành dịch vụ liên quan, các doanh nghiệp chủ yếu hoạt động với quy mô vốn và lao động hạn chế, năng lực tích lũy thấp và phụ thuộc nhiều vào nguồn lực nội tại (Nguyễn Minh Lầu, Nguyễn Thị Bích Thu, Nguyễn Quốc Tuấn, 2025). Đặc điểm này làm giảm khả năng đầu tư vào cơ sở vật chất, ứng dụng công nghệ cũng như phát triển nguồn nhân lực chuyên nghiệp, từ đó ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng dịch vụ và khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp.

Ở góc độ nguồn nhân lực, mặc dù ĐBSCL có lực lượng lao động dồi dào, chất lượng lao động trong ngành du lịch vẫn còn nhiều hạn chế. Tỷ lệ lao động đã qua đào tạo nghiệp vụ du lịch tuy chiếm hơn một nửa (chiếm khoảng 64,7%) nhưng vẫn thấp so với yêu cầu của ngành dịch vụ chất lượng cao (Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch, 2024). Đồng thời, các

phân tích dựa trên Điều tra lao động – việc làm cho thấy tỷ lệ lao động có bằng cấp, chứng chỉ tại ĐBSCL chỉ khoảng 26,5%, thấp hơn mức bình quân cả nước (khoảng 28,6%) và thấp hơn đáng kể so với vùng Đồng bằng sông Hồng (37,14%) hay Đông Nam Bộ (28,19%) (Thanh Liêm, 2024). Mức thu nhập bình quân của người lao động trong vùng ở mức thấp hơn so với các trung tâm kinh tế lớn, trong khi cơ hội thăng tiến nghề nghiệp còn hạn chế (Thanh Liêm, 2024). Những yếu tố này góp phần thúc đẩy xu hướng dịch chuyển lao động, đặc biệt là lao động trẻ và lao động có tay nghề, ra khỏi khu vực.

Thực tế tại các doanh nghiệp du lịch cho thấy tình trạng biến động nhân sự diễn ra khá phổ biến, với đặc điểm "dễ tuyển nhưng khó giữ". Doanh nghiệp có thể đáp ứng nhu cầu tuyển dụng lao động phổ thông hoặc nhân sự tuyến đầu trong thời gian ngắn, nhưng gặp nhiều khó khăn trong việc duy trì đội ngũ lao động có kỹ năng và kinh nghiệm. Tỷ lệ nghỉ việc và chuyển việc ở mức cao không chỉ làm gia tăng chi phí tuyển dụng và đào tạo lại, mà còn ảnh hưởng tiêu cực đến tính ổn định của hoạt động kinh doanh và chất lượng dịch vụ cung cấp cho khách hàng. Đáng chú ý, các hoạt động đào tạo tại chỗ trong nhiều doanh nghiệp vẫn mang tính ngắn hạn, thiếu sự gắn kết với nhu cầu thực tế và chiến lược phát triển dài hạn.

Những hạn chế nêu trên cho thấy các vấn đề của nguồn nhân lực du lịch tại ĐBSCL không chỉ xuất phát từ yếu tố "cứng" như quy mô doanh nghiệp hay mức thu nhập, mà còn liên quan đến các yếu tố "mềm" trong môi trường tổ chức. Cảm nhận của nhân viên về sự công bằng trong tổ chức, chất lượng mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên, mức độ cam kết với tổ chức hay sự sẵn sàng thực hiện các hành vi vượt ngoài yêu cầu công việc có thể đóng vai trò quan trọng trong việc duy trì và phát triển nguồn nhân lực. Tuy nhiên, các yếu tố này chưa được phân tích một cách đầy đủ trong bối cảnh doanh nghiệp du lịch tại ĐBSCL, nơi mà đặc thù quy mô nhỏ, nguồn lực hạn chế và tính linh hoạt cao của tổ chức có thể làm thay đổi cách thức các yếu tố hành vi – thái độ tác động đến kết quả hoạt động.

Trong bối cảnh đó, việc nghiên cứu các yếu tố hành vi và thái độ của nhân viên như 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 trở nên cần thiết. Những yếu tố này có thể được xem như các "nguồn lực vô hình" giúp doanh nghiệp du lịch duy trì chất lượng dịch vụ, nâng cao khả năng giữ chân nhân sự và cải thiện năng lực cạnh tranh. Đồng thời, việc làm rõ vai trò của các yếu tố này trong bối cảnh cụ thể của ĐBSCL sẽ góp phần cung cấp cơ sở thực tiễn

cho việc đề xuất các hàm ý quản trị phù hợp, đặc biệt trong giai đoạn phục hồi sau đại dịch và thích ứng với những biến động kinh tế – xã hội trong thời kỳ 2025–2030.

4.3 Thống kê mô tả dữ liệu

4.3.1 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. Trong luận án này, các biến nhân khẩu học được sử dụng chủ yếu cho mục đích mô tả. Mặc dù trong nhiều nghiên cứu trước, những đặc điểm nền này đôi khi được đưa vào như biến kiểm soát do có thể liên quan đến cam kết tổ chức (OC) và hành vi công dân tổ chức (OCB), luận án hiện chưa tích hợp chúng vào mô hình cấu trúc trong phân tích PLS-SEM. Việc chưa kiểm soát các yếu tố này được ghi nhận như một hạn chế và sẽ được thảo luận thêm trong phần "Hạn chế của nghiên cứu và định hướng nghiên cứu tiếp theo".

Giới tính: Trong 425 đối tượng đã tham gia khảo sát thì số lượng nhân viên là Nam chiếm 51,76 %, tương đương với 220 nhân viên. Trong khi đó, nhân viên Nữ là 205 người, chiếm 48,24 % tổng số nhân viên. Như vậy, có thể thấy tỷ lệ nam và nữ tham gia khảo sát gần tương đương nhau, không chênh lệch quá nhiều.

Trình độ học vấn: Các đáp viên tham gia thực hiện khảo sát cho nghiên cứu này với nhiều trình độ khác nhau, trong đó tỷ lệ nhân viên có trình độ Đại học chiếm cao nhất với 49,41%, tương ứng với 210 nhân viên. Các nhân viên có trình độ dưới Đại học chiếm 41,18%, tương ứng với 175 nhân viên và chỉ có 40 nhân viên có trình độ trên Đại học tham gia thực hiện khảo sát và chiếm tỷ tương ứng là 9,41%.

Độ tuổi: Nhân viên tham gia khảo sát đã được sắp xếp theo nhiều nhóm độ tuổi khác nhau. Điều đó góp phần hình thành nên kết quả của nghiên cứu thông qua góc nhìn của nhiều độ tuổi khác nhau do các độ tuổi khác nhau sẽ có những nhìn nhận khác nhau. Trong 425 nhân viên thì có 140 người đang trong độ tuổi từ 24 – 30 tuổi, chiếm hơn 32,94%. Trong khi đó nhóm đáp viên dưới 24 tuổi là 28,24%, tương ứng với 120 người và nhóm nhân viên từ 30 - 34 tuổi chiếm 18,82%, tương ứng 80 người. Nhóm nhân viên còn lại từ 34 tuổi trở lên

với tỷ lệ 20%, tương ứng với 85 người. Như vậy, mẫu khảo sát có cơ cấu tuổi thiên về nhóm lao động trẻ, chủ yếu dưới 35 tuổi.

Kinh nghiệm làm việc: Thâm niên và quá trình làm việc của nhân viên trong các doanh nghiệp du lịch ĐBSCL được phân bổ khá tương đồng, không chênh lệch quá nhiều. Nhân viên có kinh nghiệm làm việc dưới 3 năm chiếm 32,94%, tương ứng với 140 nhân viên. Số nhân viên có thời gian làm việc trong khoảng từ 3 đến dưới 7 năm là cao nhất với 37,65%, tương ứng với 160 người. Ngoài ra, đối với các nhân viên sở hữu thâm niên công tác cao hơn (trên 7 năm) chiếm tỷ lệ 29,42%, tương ứng với 125 nhân viên.

Bảng 4.1 Đặc điểm mẫu nghiên cứu chính thức

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 - 7 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

Nguồn: Tác giả tổng hợp từ kết quả xử lý dữ liệu nghiên cứu

4.3.2 Thống kê mô tả các thang đo

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. Mean của các biến độc lập giúp nhận diện mức độ hiện diện của các các nhân tố ảnh hưởng; Mean của biến phụ thuộc giúp định vị mức độ hiện tại của kết quả nghiên cứu, đánh giá được tình hình tổng thể đang ở mức cao hay thấp, từ đó hỗ trợ ưu tiên hàm ý quản trị. Vì các thang đo sử dụng Likert 5 mức (thang

khoảng) nên luận án đã chuẩn hóa cách diễn giải bằng cách chia đều miền giá trị [1;5] thành bốn khoảng bằng nhau:

Giá trị khoảng cách = (Maximun – Minimun)/n = (5-1)/5 = 0,8, với giá trị khoảng cách là 0,8 sẽ được chia thành các đoạn giá trị với các ý nghĩa sau:

1,00 ≤ Mean ≤ 1,80: Rất không đồng ý/không hài lòng/ không quan trọng

1,81 ≤ Mean ≤ 2,60: Không đồng ý/không hài lòng/không quan trọng

2,61 ≤ Mean ≤ 3,40: Không ý kiến/Trung lập

3,41 ≤ Mean ≤ 4,20: Đồng ý/hài lòng/quan trọng

4,21 ≤ Mean ≤ 5,00: Rất đồng ý/rất hài lòng/rất quan trọng

Trên cơ sở các ngưỡng này, mức độ trung bình của từng thang đo trong mô hình được đánh giá và thảo luận ngay dưới đây.

4.3.2.1 Thống kê mô tả thang đo Công bằng tổ chức (OJ)

Giá trị trung bình Mean cao phản ánh sự đánh giá tích cực của nhân viên đối với sự công bằng trong từng khía cạnh, trong khi mức trung bình thấp cho thấy những tồn tại trong nhận thức về công bằng, tiềm ẩn nguy cơ ảnh hưởng tiêu cực đến thái độ và hành vi làm việc của nhân viên.

Công bằng phân phối (DI): Bảng 4.2 cho thấy các giá trị Mean dao động từ 3,445 - 3,755, độ lệch chuẩn (SD) dao động trong khoảng 0,927 - 0,995. Các phản hồi nhìn chung thể hiện mức độ đồng ý/hài lòng, tuy nhiên độ lệch chuẩn ở tiêu chí này khá lớn, cho thấy sự không đồng nhất trong đánh giá về phân phối thu nhập người tham gia, đây là điểm cần quan tâm.

Công bằng thủ tục (PR): Bảng 4.2 cho thấy các giá trị Mean dao động từ 3,553 - 3,656, độ lệch chuẩn (SD) dao động trong khoảng 0,906 – 0,948. Nhân viên nhìn chung đánh giá tích cực và tương đối đồng thuận, song vẫn còn sự khác biệt nhất định trong nhận thức về tính công bằng của các thủ tục.

Công bằng tương tác (IN): Bảng 4.2 cho thấy các giá trị Mean dao động từ 3,675 - 4,038, độ lệch chuẩn (SD) dao động trong khoảng 0,993 - 1,094. Mặc dù Mean đạt mức hài lòng cao, nhưng độ lệch chuẩn (SD) có sự phân tán lớn, phản ánh có nhân viên đánh giá rất tích cực, trong khi số khác lại dè dặt hơn.

Các kết quả Mean và SD cho thấy công bằng tổ chức (OJ) được đánh giá tích cực, nhưng sự đồng thuận chưa cao giữa nhân viên, đặc biệt ở khía cạnh phân phối và một phần thủ tục. Trong khi đó, tương tác đạt mức hài lòng nổi trội nhưng cũng tồn tại chênh lệch trong cảm nhận. Điều này cho thấy rằng, mặc dù tổ chức đã đạt được những thành công nhất định trong việc xây dựng môi trường làm việc công bằng, nhưng vẫn cần tiếp tục hoàn thiện các cơ chế phân phối, quy trình ra quyết định và duy trì môi trường giao tiếp công bằng sẽ là những yếu tố then chốt nhằm củng cố hơn nữa mức độ hài lòng và lòng tin của nhân viên trong tương lai.

Bảng 4.2 Giá trị trung bình và độ lệch chuẩn của các thang đo OJ

Thành phần	Biến quan sát	N	Mean	Độ lệch chuẩn - SD
Công bằng phân phối (DI)	DI1	425	3,755	0,995
	DI2	425	3,664	0,944
	DI3	425	3,532	0,989
	DI4	425	3,445	0,927
Công bằng thủ tục (PR)	PR1	425	3,624	0,948
	PR2	425	3,553	0,942
	PR3	425	3,591	0,906
	PR4	425	3,656	0,933
	PR5	425	3,619	0,943
Công bằng tương tác (IN)	IN1	425	3,889	1,022
	IN2	425	3,899	0,993
	IN3	425	4,038	0,972
	IN4	425	3,675	1,044
	IN5	425	3,678	1,094

Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra của tác giả

4.3.2.2 Thống kê mô tả thang đo Trao đổi lãnh đạo - nhân viên (LMX)

Trao đổi lãnh đạo - nhân viên (LMX) được đánh giá qua bốn thành phần cấu thành: (1) Thiện cảm (Affect – AF); (2) Trung thành (Loyalty – LO); (3) Đóng góp (Contribution – CO) và (4) Tôn trọng năng lực chuyên môn (Professional Respect – PRO), kết quả phân tích Mean và độ lệch chuẩn (SD) ở Bảng 4.3 cho thấy giá trị trung bình (Mean) của các thành phần trong mối quan hệ trao đổi lãnh đạo – nhân viên (LMX) dao động từ 2,482 đến 3,273, chủ yếu nằm trong mức trung lập hoặc thấp hơn mức trung lập trên thang đo Likert 5 điểm.

Thiện cảm (AF): có Mean dao động từ 2,915 - 3,002, đạt ở mức trung lập. Độ lệch chuẩn (SD) dao động trong khoảng 0,934 - 1,062 với độ phân tán trung bình.

Trung thành (LO): có Mean dao động từ 2,633 - 2,675 đạt ở mức thấp hơn trung lập. Độ lệch chuẩn (SD) dao động trong khoảng gần 1,0, phản ánh nhân viên ít đồng thuận về sự gắn bó trung thành với lãnh đạo.

Đóng góp (CO): có Mean dao động từ 3,198 - 3,224, cao nhất trong bốn thành phần, nhưng vẫn chỉ ở mức trung lập. Độ lệch chuẩn (SD) dao động trong khoảng 1,080 - 1,162, thể hiện sự không đồng nhất trong quan điểm đánh giá của nhân viên.

Tôn trọng năng lực chuyên môn (PRO): có Mean dao động từ 2,482 - 2,525. Độ lệch chuẩn (SD) dao động trong khoảng 0,887 – 0,999, cho thấy đánh giá chưa tích cực về năng lực chuyên môn trong mối quan hệ LMX.

Nhìn chung giá trị trung bình Mean cho thấy cảm nhận về LMX còn hạn chế, đặc biệt ở tôn trọng năng lực chuyên môn (PRO) và trung thành (LO), trong khi đóng góp (CO) được nhìn nhận tương đối tích cực hơn. Độ lệch chuẩn dao động quanh mức 1,0 phản ánh sự đa dạng nhất định trong cảm nhận của nhân viên và điều đó cũng cho thấy rằng trải nghiệm về LMX của nhân viên chưa thực sự đồng đều trong các doanh nghiệp khảo sát.

Bảng 4.3 Giá trị trung bình và độ lệch chuẩn của các thang đo LMX

Thành phần	Biến quan sát	N	Mean	Độ lệch chuẩn -SD
Thiện cảm (AF)	AF1	425	2,915	0,934
	AF2	425	2,946	0,955
	AF3	425	3,002	1,062
Trung thành (LO)	LO1	425	2,633	0,976
	LO2	425	2,675	1,021
	LO3	425	2,859	1,118
Đóng góp (CO)	CO1	425	3,198	1,080
	CO2	425	3,273	1,104
	CO3	425	3,224	1,162
Tôn trọng năng lực chuyên môn (PRO)	PRO1	425	2,482	0,887
	PRO2	425	2,525	0,928
	PRO3	425	2,572	0,999

Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra của tác giả

4.3.2.3 Thống kê mô tả thang đo Cam kết tổ chức (OC)

Kết quả Bảng 4.4 phản ánh các thành phần chính của cam kết tổ chức có Mean dao động từ 2,685 đến 3,946, phản ánh sự chênh lệch rõ rệt giữa ba loại cam kết.

Cam kết tự nguyện (AC): có Mean dao động từ 2,974 - 3,198, đạt ở mức trung lập. Độ lệch chuẩn (SD) dao động trong khoảng 1,028 - 1,220, với độ phân tán khá cao, cho thấy nhân viên chưa thể hiện sự gắn bó mạnh mẽ dựa trên tình cảm.

Cam kết bắt buộc (CC): có Mean dao động từ 3,388 - 3,946, đạt ở mức đồng ý/hài lòng. Độ lệch chuẩn (SD) dao động trong khoảng 0,864 - 0,955, phản ánh xu hướng nhân viên duy trì công việc vì trách nhiệm hoặc sự ràng buộc.

Cam kết đạo đức (NC): có Mean dao động từ 2,685 - 2,776, đạt ở mức thấp nhất. Độ lệch chuẩn (SD) dao động trong khoảng 0,898 - 1,051, cho thấy yếu tố chuẩn mực hay nghĩa vụ đạo đức trong gắn bó với tổ chức còn hạn chế.

Bảng 4.4 Giá trị trung bình và độ lệch chuẩn của các thang đo OC

Thành phần	Biến quan sát	N	Mean	Độ lệch chuẩn -SD
Cam kết tự nguyện (AC)	AC1	425	2,974	1,220
	AC2	425	3,080	1,133
	AC3	425	3,176	1,158
	AC4	425	3,198	1,028
Cam kết bắt buộc (CC)	CC1	425	3,946	0,925
	CC2	425	3,635	0,887
	CC3	425	3,388	0,864
	CC4	425	3,671	0,955
Cam kết đạo đức (NC)	NC1	425	2,734	0,898
	NC2	425	2,751	0,960
	NC3	425	2,685	1,051
	NC4	425	2,776	1,031

Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra của tác giả

Nhìn chung, cam kết bắt buộc (CC) đạt mức cao hơn rõ rệt so với cam kết tự nguyện (AC) và cam kết đạo đức (NC), trong khi hai thành phần sau chỉ dao động quanh mức trung lập. Độ lệch chuẩn xấp xỉ 1,0 cho thấy mức độ phân tán tương đối giữa các cá nhân trong cảm nhận về cam kết tổ chức. Sự chênh lệch giữa các thành phần cam kết phản ánh rằng việc duy trì công việc của nhân viên có xu hướng gắn với các yếu tố mang tính ràng buộc nhiều

hơn là động lực nội tại. Điều này cho thấy nền tảng gắn bó với tổ chức chưa thực sự được hình thành từ sự tự nguyện hoặc chuẩn mực đạo đức, mà vẫn phụ thuộc đáng kể vào các yếu tố duy trì. Do đó, mức độ ổn định và bền vững của cam kết tổ chức có thể chưa cao, đặc biệt ở những khía cạnh liên quan đến sự gắn kết mang tính chủ động

4.3.2.4 Thống kê mô tả thang đo Hành vi công dân tổ chức (OCB)

Bảng 4.5 trình bày các biến quan sát thuộc thang đo hành vi công dân tổ chức (OCB)

Bảng 4.5 Giá trị trung bình và độ lệch chuẩn của các thang đo OCB

Yếu tố	Biến quan sát	N	Mean	Độ lệch chuẩn - SD
Hành vi công dân tổ chức (OCB)	OCB1	425	3,438	1,032
	OCB2	425	3,459	1,139
	OCB3	425	3,525	1,061
	OCB4	425	3,527	1,176
	OCB5	425	3,405	1,100

Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra của tác giả

Các biến quan sát thuộc thang đo hành vi công dân tổ chức (OCB) có Mean dao động từ 3,405 đến 3,527, đều nằm trong khoảng đồng ý/hài lòng (3,41 –4,20). Điều này minh chứng rằng người lao động nhìn chung có khuynh hướng thể hiện các hành vi vượt ra ngoài yêu cầu chính thức, góp phần hỗ trợ tổ chức. Độ lệch chuẩn (SD) biến thiên trong khoảng 1,032 - 1,176, cho thấy mức phân tán trung bình trong nhận thức: đa số nhân viên đánh giá tích cực nhưng vẫn tồn tại sự khác biệt nhất định giữa các nhân viên. Nhìn chung, nhân viên trong mẫu khảo sát có xu hướng thực hiện OCB ở mức khá, tuy nhiên mức độ đồng thuận chưa cao tuyệt đối. Điều này hàm ý rằng để duy trì và gia tăng OCB, các doanh nhiệp cần tiếp tục tạo môi trường khuyến khích tinh thần tự nguyện và sự gắn kết vượt trên nghĩa vụ công việc.

4.3.2.5 Thống kê mô tả thang đo Lòng tự trọng dựa trên tổ chức (OBSE)

Kết quả thống kê ở Bảng 4.6 cho thấy mức độ trung bình của các biến quan sát trong OBSE không đồng nhất, với giá trị dao động từ 2,207 đến 3,664. Các mục OBSE1 - OBSE3 có Mean dao động từ 2,207 - 2,294, đạt ở mức thấp nhất .Độ lệch chuẩn (SD) dao động trong khoảng 0,85–0,92, phản ánh nhân viên chưa thực sự cảm nhận tích cực về giá trị bản thân trong tổ chức. Ngược lại, OBSE4 - OBSE9 có Mean dao động từ 3,504 - 3,664, đạt mức

đồng ý/hài lòng. Độ lệch chuẩn (SD) dao động trong khoảng 0,65–0,82, cho thấy nhiều khía cạnh của OBSE được đánh giá cao hơn và khá ổn định.

Bảng 4.6 Giá trị trung bình và độ lệch chuẩn của các thang đo OBSE

Yếu tố	Biến quan sát	N	Mean	Độ lệch chuẩn - SD
Lòng tự trọng dựa trên tổ chức (OBSE)	OBSE1	425	2,207	0,907
	OBSE2	425	2,294	0,852
	OBSE3	425	2,242	0,918
	OBSE4	425	3,504	0,648
	OBSE5	425	3,584	0,728
	OBSE6	425	3,584	0,753
	OBSE7	425	3,574	0,745
	OBSE8	425	3,635	0,786
	OBSE9	425	3,664	0,824

Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra của tác giả

Nhìn chung, nhận thức về lòng tự trọng dựa trên tổ chức chưa đồng đều giữa các khía cạnh: một số yếu tố còn hạn chế (OBSE1 - OBSE3), trong khi phần lớn các mục sau lại được đánh giá tích cực. Độ lệch chuẩn nhìn chung dưới 1,0 phản ánh mức phân tán vừa phải, điều này cho thấy rằng mặc dù còn tồn tại khác biệt, đa số nhân viên có xu hướng đánh giá OBSE ở mức tương đối tích cực.

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

Luận án thực hiện việc kiểm định mô hình đo lường để xác định độ tin cậy cũng như giá trị của các thang đo được sử dụng trong nghiên cứu. Quá trình này được thực hiện thông qua nhiều tiêu chí bổ trợ lẫn nhau. Trước hết, hệ số tải ngoài (Outer loadings) được xem xét để đánh giá mức độ đóng góp của từng biến quan sát vào khái niệm tiềm ẩn. Tiếp theo, Cronbach's Alpha và độ tin cậy tổng hợp (Composite Reliability – CR) được sử dụng để kiểm tra tính nhất quán nội tại của các thang đo. Để xác nhận giá trị hội tụ, phương sai trích trung bình (Average Variance Extracted – AVE) được tính toán, bảo đảm rằng các biến quan sát phản ánh tốt khái niệm nghiên cứu. Cuối cùng, giá trị phân biệt thường được đánh giá bằng hai tiêu chuẩn phổ biến là Fornell–Larcker hoặc tỷ số Heterotrait–Monotrait (HTMT), nhằm bảo đảm các khái niệm trong mô hình có sự khác biệt rõ ràng. Nhờ vậy, các khái niệm bậc một trong mô hình đo lường được kiểm định kỹ lưỡng và toàn diện, tạo cơ sở vững chắc cho bước phân tích mô hình cấu trúc tiếp theo.

4.4.1 Đánh giá hệ số tải ngoài – Outer loadings của các khái niệm bậc một

Trong luận án này, các khái niệm 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. Các khái niệm này được lượng hóa thông qua các biến quan sát, đồng thời mức độ biểu hiện của từng biến được xem xét và đánh giá thông qua hệ số tải ngoài. Theo hướng dẫn của nhóm tác giả Hair và cộng sự, (2017), giá trị hệ số tải ngoài đạt từ 0,70 trở lên được xem là đáp ứng yêu cầu; tuy nhiên, trong một số trường hợp, các giá trị nằm trong khoảng từ 0,50 đến dưới 0,70 vẫn có thể chấp nhận được nếu các chỉ số về độ tin cậy tổng hợp và giá trị hội tụ của thang đo đạt chuẩn; những biến có tải ngoài dưới 0,50 thường bị loại bỏ. Sau khi hoàn tất quá trình phân tích dữ liệu định lượng bằng phần mềm SmartPLS 4, kết quả thu về là có 3 biến quan sát (OBSE1; OBSE2; OBSE3) có hệ số tải ngoài nhỏ hơn 0,7 nên bị loại vì không đảm bảo về chất lượng của biến. Tất cả 49 biến quan sát còn lại thuộc 5 yếu tố chính trong nghiên cứu đều có hệ số tải ngoài lớn hơn 0,7 (chi tiết xem kết quả trình bày ở Bảng 4.7), cho thấy độ tin cậy của các biến quan đạt yêu cầu; các tiêu chí khác (CR, AVE, HTMT) sẽ được kiểm định ở các mục tiếp theo.

Bảng 4.7 Kết quả hệ số tải ngoài của các khái niệm bậc một

	AC	AF	CC	CO	DI	IN	LO	NC	OBSE	OCB	PR	PRO
AC1	0,878											
AC2	0,891											
AC3	0,853											
AC4	0,793											
AF1		0,879										
AF2		0,862										
AF3		0,868										
CC1			0,790									
CC2			0,873									
CC3			0,809									
CC4			0,809									
CO1				0,818								
CO2				0,896								
CO3				0,905								
DI1					0,815							
DI2					0,828							
DI3					0,851							
DI4					0,794							
IN1						0,869						
IN2						0,782						
IN3						0,833						

	AC	AF	CC	CO	DI	IN	LO	NC	OBSE	OCB	PR	PRO
IN4						0,849						
IN5						0,789						
LO1							0,870					
LO2							0,863					
LO3							0,851					
NC1								0,839				
NC2								0,880				
NC3								0,853				
NC4								0,850				
OBSE1									0,463			
OBSE2									0,512			
OBSE3									0,605			
OBSE4									0,771			
OBSE5									0,832			
OBSE6									0,815			
OBSE7									0,708			
OBSE8									0,825			
OBSE9									0,813			
OCB1										0,792		
OCB2										0,829		
OCB3										0,812		
OCB4										0,833		
OCB5										0,781		
PR1											0,849	

	AC	AF	CC	CO	DI	IN	LO	NC	OBSE	OCB	PR	PRO
PR2											0,868	
PR3											0,869	
PR4											0,887	
PR5											0,849	
PRO1												0,860
PRO2												0,885
PRO3												0,837

DI: Công bằng phân phối; PR: Công bằng thủ tục; IN: Công bằng tương tác; AF: Thiện cảm; LO: Trung thành; CO: Đóng góp; PRO: Tôn trọng năng lực chuyên môn; AC: Cam kết tự nguyện; CC: Cam kết bắt buộc; NC: Cam kết đạo đức; OCB: Hành vi công dân tổ chức; OBSE: Lòng tự trọng dựa trên tổ chức.

Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra của tác giả

4.4.2 Đánh giá độ tin cậy và giá trị hội tụ của các khái niệm bậc một

Sau khi tiến hành kiểm tra các hệ số tải ngoài, bước tiếp theo là đánh giá mức độ tin cậy của thang đo và khả năng hội tụ của các khái niệm nghiên cứu bậc một. Việc đánh giá được thực hiện thông qua các chỉ số Cronbach's Alpha và độ tin cậy tổng hợp (CR). Các chỉ tiêu này thể hiện mức độ nhất quán nội tại giữa các biến quan sát trong cùng một thang đo, đồng thời là căn cứ để xác định độ tin cậy của thang đo trước khi tiến hành đánh giá giá trị hội tụ và giá trị phân biệt. Ngoài ra, giá trị hội tụ của thang đo được xác định dựa trên chỉ số phương sai trích trung bình (AVE), với ngưỡng chấp nhận là AVE ≥ 0,5 (Anderson và Gerbing, 1988). Kết quả phân tích dữ liệu cho thấy rằng: các khái niệm bậc một đều có các chỉ tiêu Cronbach's Alpha và CR đều có giá trị lớn hơn 0,7 và nhỏ hơn 0,95. Giá trị AVE của các khái niệm bậc một đều vượt ngưỡng 0,5. Do đó, thang đo các khái niệm bậc một bậc một đều đạt độ tin cậy và giá trị hội tụ (Bảng 4.8).

Bảng 4.8 Kết quả độ tin cậy thang đo và giá trị hội tụ các khái niệm bậc một

Thang đo	Cronbach's Alpha	Độ tin cậy tổng hợp (CR-rho_c)	Phương sai trung bình được trích (AVE)
AC	0,877	0,916	0,731
AF	0,839	0,903	0,757
CC	0,838	0,892	0,674
CO	0,846	0,907	0,764
DI	0,840	0,893	0,676
IN	0,882	0,914	0,681
LO	0,826	0,896	0,742
NC	0,878	0,916	0,732
OBSE	0,798	0,796	0,696
OCB	0,869	0,905	0,656
PR	0,915	0,937	0,747
PRO	0,825	0,896	0,741

DI: Công bằng phân phối; PR: Công bằng thủ tục; IN: Công bằng tương tác; AF: Thiện cảm; LO: Trung thành; CO: Đóng góp; PRO: Tôn trọng năng lực chuyên môn; AC: Cam kết tự nguyện; CC: Cam kết bắt buộc; NC: Cam kết đạo đức; OCB: Hành vi công dân tổ chức; OBSE: Lòng tự trọng dựa trên tổ chức.

Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra của tác giả

4.4.3 Giá trị phân biệt của các khái niệm bậc một

Theo Henseler và cộng sự, (2015), chỉ số Heterotrait-Monotrait ratio of correlations (HTMT) là một phương pháp mới để đánh giá giá phân biệt trong PLS-SEM và được coi là vượt trội hơn so với các phương pháp đánh giá giá trị phân biệt truyền thống như của Fornell và Larcker (1981) hay sử dụng hệ số tải chéo. Henseler và cộng sự, (2015) đưa ra đề xuất về hai ngưỡng đánh giá giá trị phân biệt giữa tập chỉ báo của biến tiềm ẩn i và của biến tiềm ẩn j như sau: (1) Nếu HTMTij > 0,9, khó đạt được giá trị phân biệt giữa hai khái niệm tiềm ẩn i và j. Có nghĩa là dữ liệu của tập chỉ báo i và j khá tương đồng nhau. (2) Nếu HTMTij ≤ 0,85, đạt được giá trị phân biệt giữa hai khái niệm tiềm ẩn i và j.

Bảng 4.9 Giá trị HTMT của các khái niệm bậc một

	AC	**AF**	**CC**	**CO**	**DI**	**IN**	**LO**	**NC**	**OBSE**	**OCB**	**PR**	**PRO**
AC												
AF	0,273											
CC	0,324	0,213										
CO	0,124	0,192	0,054									
DI	0,214	0,225	0,479	0,040								
IN	0,340	0,327	0,330	0,080	0,327							
LO	0,320	0,322	0,269	0,135	0,263	0,410						
NC	0,315	0,309	0,246	0,224	0,306	0,310	0,419					
OBSE	0,331	0,336	0,242	0,144	0,214	0,296	0,239	0,261				
OCB	0,572	0,600	0,452	0,190	0,419	0,551	0,663	0,607	0,446			
PR	0,177	0,204	0,306	0,078	0,238	0,305	0,282	0,253	0,174	0,350		
PRO	0,310	0,321	0,256	0,077	0,229	0,353	0,525	0,319	0,323	0,588	0,228	

DI: Công bằng phân phối; PR: Công bằng thủ tục; IN: Công bằng tương tác; AF: Thiện cảm; LO: Trung thành; CO: Đóng góp; PRO: Tôn trọng năng lực chuyên môn; AC: Cam kết tự nguyện; CC: Cam kết bắt buộc; NC: Cam kết đạo đức; OCB: Hành vi công dân tổ chức; OBSE: Lòng tự trọng dựa trên tổ chức.

Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra của tác giả

Kết quả ở Bảng 4.9 cho thấy tất cả các chỉ số HTMT đều < 0,85, qua đó xác nhận giá trị phân biệt giữa các khái niệm bậc một. Như vậy, các khái niệm bậc một còn lại đều đáp ứng đầy đủ tiêu chí đo lường và đủ điều kiện để tiến hành mô hình hóa/đánh giá các khái niệm bậc hai ở bước tiếp theo.

4.5 Mô hình hóa và đánh giá khái niệm bậc hai

4.5.1 Giới thiệu các khái niệm bậc hai trong nghiên cứu

Trong luận án này, một số khái niệm được xây dựng theo cấu trúc đa chiều, bao gồm nhiều thành phần cấu thành. Cụ thể, công bằng tổ chức (OJ) gồm công bằng phân phối (DI), công bằng thủ tục (PR) và công bằng tương tác (IN); cam kết tổ chức bao gồm cam kết tự nguyện (AC), cam kết bắt buộc (CC) và cam kết đạo đức (NC); trong khi trao đổi lãnh đạo – nhân viên được thể hiện qua các 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 cấu trúc bậc hai, do được đo lường gián tiếp thông qua các thành phần bậc một. Vì vậy, việc lựa chọn phương pháp mô hình hóa phù hợp trong PLS-SEM là cần thiết để đảm bảo tính chính xác của phân tích (Hair và cộng sự, 2017; Sarstedt và cộng sự, 2019).

4.5.2 Đánh giá hệ số tải ngoài – Outer loadings của các khái niệm bậc hai

Bảng 4.10 Kết quả hệ số tải ngoài của các khái niệm bậc hai

	OJ	**OC**	**LMX**	**OBSE**	**OCB**
DI	0,745				
PR	0,742				
IN	0,796				
AC		0,753			
CC		0,752			
NC		0,721			
AF			0,767		
LO			0,773		
CO			0,728		
PRO			0,746		
OBSE4				0,771	
OBSE5				0,832	
OBSE6				0,815	
OBSE7				0,708	
OBSE8				0,825	
OBSE9				0,813	
OCB1					0,792
OCB2					0,829
OCB3					0,812
OCB4					0,833
OCB5					0,781

Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra của tác giả

Kết quả phân tích hệ số tải ngoài của các khái niệm bậc hai trong nghiên cứu cho thấy tất cả đều thỏa điều kiện lớn hơn 0,7 (Outer loadings ≥ 0,7) (Bảng 4.10), điều này cho thấy độ tin cậy của các khái niệm bậc hai đạt yêu cầu.

4.5.3 Đánh giá độ tin cậy và giá trị hội tụ của các khái niệm bậc hai

Để đánh giá độ tin cậy và giá trị hội tụ của các khái niệm bậc hai, luận án tiến hành phân tích kết quả tương tự như khái niệm bậc một thông qua ba nhóm hệ số gồm: độ tin cậy Cronbach's Alpha, độ tin cậy tổng hợp (CR) và phương sai trích trung bình (AVE). Kết quả phân tích dữ liệu ở Bảng 4.11 cho thấy các khái niệm bậc hai đều có độ tin cậy Cronbach's Alpha và độ tin cậy tổng hợp (CR) lớn hơn 0,7 và nhỏ hơn 0,95, phương sai trích trung bình (AVE) đều lớn hơn 0,5 (AVE > 0,5). Như vậy, các khái niệm bậc hai đều đạt độ tin cậy và giá trị hội tụ.

Bảng 4.11 Kết quả độ tin cậy thang đo và giá trị hội tụ các khái niệm bậc hai

Yếu tố	Cronbach's Alpha	Độ tin cậy tổng hợp (CR-rho_c)	Phương sai trung bình được trích (AVE)
LMX	0,798	0,838	0,618
OC	0.837	0,870	0,760
OBSE	0,798	0,796	0,696
OCB	0,869	0,905	0,656
OJ	0,856	0,883	0,672

OJ: Công bằng tổ chức; LMX: Trao đổi lãnh đạo-nhân viên; OC: Cam kết tổ chức; OCB: Hành vi công dân tổ chức; OBSE: Lòng tự trọng dựa trên tổ chức

Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra của tác giả

4.5.4 Giá trị phân biệt của các khái niệm bậc hai

Kết quả ở Bảng 4.12 cho thấy tất cả các chỉ số Heterotrait-Monotrait ratio (HTMT) đều < 0,85, qua đó xác nhận giá trị phân biệt giữa các khái niệm bậc hai trong mô hình. Kết quả này hàm ý các khái niệm đo lường là tách biệt về mặt nội dung, hạn chế nguy cơ trùng lắp khái niệm. Do đó, các thang đo đạt điều kiện để tiếp phân tích mô hình cấu trúc ở bước tiếp theo.

Bảng 4.12 Giá trị HTMT của các khái niệm bậc hai

Yếu tố	LMX	OBSE	OC	OCB	OJ
LMX					
OBSE	0,414				
OC	0,588	0,399			
OCB	0,809	0,446	0,781		
OJ	0,523	0,325	0,592	0,628	

OJ: Công bằng tổ chức; LMX: Trao đổi lãnh đạo-nhân viên; OC: Cam kết tổ chức; OCB: Hành vi công dân tổ chức; OBSE: Lòng tự trọng dựa trên tổ chức

Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra của tác giả

4.6 Mức độ phù hợp tổng thể của mô hình

Trong PLS-SEM, việc đánh giá mức độ phù hợp tổng thể của mô hình được thực hiện nhằm bổ trợ cho quá trình đánh giá mô hình đo lường và mô hình cấu trúc. Theo Henseler và cộng sự, (2015), chỉ số Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) là thước đo được sử dụng để đánh giá mức độ phù hợp này. Giá trị SRMR ≤ 0,08 phản ánh mô hình có độ phù hợp chấp nhận được, trong khi SRMR ≤ 0,05 cho thấy mức độ phù hợp rất tốt. Căn cứ vào các điều kiện nêu trên, luận án tiến hành kiểm định mức độ phù hợp tổng thể của mô hình.

Bảng 4.13 Mức độ phù hợp tổng thể của mô hình

	Mô hình bão hòa	Mô hình ước lượng
SRMR	0,065	0,067
d_ULS	0,491	0,560
d_G	0,417	0,418
NFI	0,905	0,906

Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra của tác giả

Kết quả từ Bảng 4.13 cho thấy: giá trị dư bình phương trung bình chuẩn hóa (SRMR) của mô hình là 0,065 < 0,08; d_ULS = 49,1% (< 95%); d_G = 41,7% (< 95%); NFI = 0,905 (> 0,9). Như vậy, có thể kết luận mô hình đạt độ phù hợp tổng thể. Từ cơ sở đó, luận án chuyển sang đánh giá mô hình cấu trúc, tập trung vào các hệ số đường dẫn, R^2, Q^2, f^2 và kiểm định bootstrap để kiểm tra ý nghĩa thống kê của các giả thuyết.

4.7 Đánh giá mô hình cấu trúc

Trong quá trình đánh giá mô hình cấu trúc, luận án kiểm tra hiện tượng đa cộng tuyến giữa các biến độc lập thông qua chỉ số VIF (ưu tiên VIF < 5); đồng thời sử dụng VIF theo tiếp cận đa cộng tuyến toàn phần (full collinearity VIF) để xem xét sai lệch phương pháp chung (Common Method Bias – CMB). Tiếp đến, mô hình được ước lượng hệ số đường dẫn và kiểm định ý nghĩa thống kê bằng Bootstrap (N = 5.000), báo cáo *t-value*, *p-value* và khoảng tin cậy 95% cho ảnh hưởng trực tiếp và gián tiếp. Sau đó, luận án đánh giá sức mạnh giải thích của mô hình thông qua R^2 và khả năng dự báo bằng Q^2 (blindfolding). Cuối cùng, đánh giá mức độ mức độ tác động (f^2). Chuỗi kiểm định này cung cấp căn cứ để kết luận về giá trị thực nghiệm, sự ổn định, độ tin cậy của các giả thuyết trong mô hình nghiên cứu.

4.7.1 Kiểm định tính đa cộng tuyến và sai lệch phương pháp chung (CMB)

4.7.1.1 Kiểm định tính đa cộng tuyến

Để bảo đảm các ước lượng trong mô hình không bị sai lệch do sự trùng lắp thông tin giữa các biến độc lập, luận án tiến hành kiểm định đa cộng tuyến thông qua hệ số phóng đại phương sai (Variance Inflation Factor – VIF). Theo Hair và cộng sự, (2021), giá trị VIF nên nhỏ hơn 5 (ưu tiên ở mức dưới 3); khi VIF vượt quá ngưỡng này, đa cộng tuyến được xem là nghiêm trọng và có thể ảnh hưởng đến độ chính xác của các hệ số đường dẫn.

Bảng 4.14 Hệ số phóng đại phương sai ((VIF)

Mối quan hệ tác động	VIF
LMX -> OC	1,365
LMX -> OCB	1,509
OC -> OCB	1,545
OJ -> LMX	1,000
OJ -> OC	1,342
OJ -> OCB	1,495
OBSE -> OC	1,149
OBSE -> OCB	1,178

OJ: Công bằng tổ chức; LMX: Trao đổi lãnh đạo-nhân viên; OC: Cam kết tổ chức; OCB: Hành vi công dân tổ chức; OBSE: Lòng tự trọng dựa trên tổ chức

Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra của tác giả

Kết quả trình bày tại Bảng 4.14 cho thấy tất cả các biến trong mô hình đều có VIF < 3,3 và cách xa ngưỡng 5, cho thấy mô hình không gặp vấn đề đa cộng tuyến đáng kể.

4.7.1.2 Kiểm định sai lệch phương pháp chung (CMB)

Dữ liệu nghiên cứu được thu thập thông qua bảng hỏi tự báo cáo từ cùng một nguồn tại một thời điểm, nên có khả năng chịu ảnh hưởng của sai lệch phương pháp chung (Common Method Bias – CMB), tức là làm tăng giả tạo mức độ tương quan giữa các biến và bóp méo các quan hệ thực sự trong mô hình (Guide và Ketokivi, 2015). Để kiểm tra vấn đề này, luận án sử dụng full collinearity VIF trong PLS-SEM theo gợi ý của Kock (2015). Nếu tất cả các giá trị VIF đều nhỏ hơn 3,3, có thể xem là mô hình không chịu tác động đáng kể của CMB. Kết quả tại Bảng 4.14 cho thấy toàn bộ các biến đều có VIF < 3,3, do đó không có bằng chứng về sai lệch phương pháp chung ở mức độ đáng lo ngại. Kết quả này tạo cơ sở vững chắc hơn cho việc diễn giải các mối quan hệ trong mô hình, vì các hệ số đường dẫn ít có khả năng bị thổi phồng do sai lệch phương pháp chung.

4.7.2 Đánh giá hệ số xác định (R^2)

Hệ số xác định (R^2) phản ánh mức độ giải thích của các biến độc lập lên một biến phụ thuộc trong mô hình. Hair và cộng sự, (2021) cho rằng không có giới hạn của R^2, R^2 nằm trong khoảng 0 – 1, tiến càng gần 1 thì mức ý nghĩa càng cao và còn phụ thuộc vào vai trò của các thành phần trong mô hình nghiên cứu. Trong mô hình này có 3 biến với vai trò là biến phụ thuộc trong từng sự tác động khác nhau, bao gồm: Trao đổi lãnh đạo-nhân viên (LMX), Cam kết của nhân viên với tổ chức (OC) và Hành vi công dân tổ chức (OCB). Ngoài ra, giá trị R^2 hiệu chỉnh (R-square adjusted) cũng phản ánh chính xác hơn mức độ giải thích của các biến độc lập nên tác giả ưu tiên sử dụng R^2 hiệu chỉnh để đánh giá. Kết quả từ Bảng 4.15 cho thấy:

Trao đổi lãnh đạo – nhân viên (LMX) có R^2 hiệu chỉnh bằng 0,213, cho thấy khoảng 21,3% phương sai của LMX được giải thích bởi Công bằng tổ chức (OJ). Theo các mốc tham chiếu thường dùng trong PLS-SEM, mức R^2 này ở mức yếu đến trung bình; điều đó cho thấy OJ chỉ giải thích một phần biến thiên của LMX, và các yếu tố khác ngoài mô hình nên được xem xét thêm trong các nghiên cứu sau này

Cam kết tổ chức (OC) có R^2 hiệu chỉnh = 0,347, tức khoảng 34,7% phương sai của OC bị chi phối và giải thích bởi các biến độc lập được đưa vào mô hình (cụ thể: Công bằng tổ chức – OJ và Trao đổi lãnh đạo – nhân viên – LMX). Theo các mốc tham chiếu thường dùng trong PLS-SEM, mức R^2 này cho thấy năng lực giải thích ở mức trung bình. Kết quả

này cho thấy Công bằng tổ chức (OJ) và Trao đổi lãnh đạo – nhân viên (LMX) đóng góp đáng kể vào việc giải thích OC, song vẫn còn phần lớn biến thiên chưa được giải thích, gợi ý sự hiện diện của các yếu tố khác ngoài mô hình nên được xem xét thêm trong các nghiên cứu sau này.

Hành vi công dân tổ chức (OCB) có R^2 hiệu chỉnh = 0,665, tức khoảng 66,5% phương sai của OCB được giải thích bởi các biến dự báo trong mô hình, gồm Trao đổi lãnh đạo – nhân viên (LMX), Cam kết tổ chức (OC) và Công bằng tổ chức (OJ). Mức R^2 này phản ánh năng lực giải thích mạnh, điều này cho thấy ba biến trên có tác động đáng kể và rõ rệt đối với OCB. Dù vậy, vẫn còn phần biến thiên chưa được giải thích, khả năng tồn tại các yếu tố bổ sung cần được xem xét trong nghiên cứu tiếp theo.

Bảng 4.15 Hệ số xác định

Biến phụ thuộc	R^2	R^2 hiệu chỉnh	Mức độ giải thích
LMX	0,214	0,213	Thấp
OC	0,353	0,347	Trung bình
OCB	0,669	0,665	Cao

LMX: Trao đổi lãnh đạo-nhân viên; OC: Cam kết tổ chức; OCB: Hành vi công dân tổ chức

Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra của tác giả

Tóm lại, kết quả phân tích cho thấy các yếu tố trong mô hình có mức độ giải thích khác nhau đối với từng biến phụ thuộc. Đặc biệt, mô hình giải thích tốt hành vi công dân tổ chức (OCB) với R^2 hiệu chỉnh đạt 66,5%, phản ánh mức độ ảnh hưởng đáng kể của các yếu tố như công bằng tổ chức (OJ), trao đổi lãnh đạo – nhân viên (LMX) và cam kết tổ chức (OC). Mặt khác, R^2 hiệu chỉnh của cam kết tổ chức (OC) (34,7%) và Trao đổi lãnh đạo – nhân viên (LMX) (21,3%) ở mức chưa cao, điều này cho thấy cần tiếp tục mở rộng mô hình hoặc xem xét thêm các yếu tố cá nhân và môi trường làm việc để nâng cao tính giải thích. Kết quả này càng nhấn mạnh tầm quan trọng của việc nghiên cứu cơ chế ảnh hưởng và thúc đẩy các yếu tố tâm lý – xã hội nhằm tăng cường cam kết và hành vi công dân tổ chức – những yếu tố then chốt cho sự phát triển bền vững trong ngành du lịch hiện nay.

4.7.3 Đánh giá khả năng dự báo (Q^2) của mô hình

Trong PLS-SEM, chỉ số Q^2 được sử dụng để đánh giá khả năng dự báo (predictive relevance) của mô hình thông qua kỹ thuật blindfolding. Nếu $Q^2 > 0$, mô hình có giá trị dự

báo đối với biến phụ thuộc, với các ngưỡng tham chiếu thường dùng là 0,02 (yếu), 0,15 (trung bình) và 0,35 (mạnh) (Hair và cộng sự, 2017). Do vậy, việc kiểm định Q^2 giúp xác nhận mức độ mà mô hình có thể dự báo các cấu trúc tiềm ẩn trong nghiên cứu.

Bảng 4.16 Kết quả khả năng dự báo (Q^2)

Biến phụ thuộc	SSO	SSE	Q^2 (=1-SSE/SSO)
LMX	5100,000	4763,409	0,066
OC	5100,000	4470,419	0,123
OCB	2125,000	1209,875	0,431

LMX: Trao đổi lãnh đạo-nhân viên; OC: Cam kết tổ chức; OCB: Hành vi công dân tổ chức

Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra của tác giả

Kết quả ở Bảng 4.16 cho thấy: LMX có $Q^2 = 0,066$ (dương nhưng ở mức yếu), OC có $Q^2 = 0,123$ (dương nhưng ở mức yếu và cận trung bình), và OCB có $Q^2 = 0,431$ (mạnh). Theo các mốc tham chiếu của Hair và cộng sự, (2017) ($\approx 0,02$: yếu; $\approx 0,15$: trung bình; $\approx 0,35$: mạnh) thì mô hình có giá trị dự báo đáng kể nhất đối với OCB, trong khi năng lực dự báo đối với LMX và OC còn hạn chế. Nhìn chung, các giá trị Q^2 đều > 0, xác nhận mô hình có liên quan dự báo. Đồng thời, khả năng dự báo đối với LMX và OC còn hạn chế, điều này cho thấy vẫn có khả năng xuất hiện các yếu tố khác tác động đến hai biến này nên được xem xét thêm ở các nghiên cứu sau. Tuy vậy, mô hình vẫn đạt chất lượng thực nghiệm khả quan trong việc giải thích và dự báo các biến phụ thuộc của nghiên cứu trong bối cảnh doanh nghiệp du lịch ĐBSCL, đặc biệt là đối với OCB.

4.7.4 Kiểm định giả thuyết nghiên cứu bằng Boostrapping

Trong mô hình PLS-SEM, việc kiểm định các giả thuyết nghiên cứu được thực hiện thông qua kỹ thuật Bootstrapping, nhằm ước tính sai số chuẩn và xác định ý nghĩa thống kê của các hệ số đường dẫn. Cách tiếp cận này cho phép đánh giá độ tin cậy của các tham số ước lượng trong mô hình thông qua việc tái lấy mẫu nhiều lần từ bộ dữ liệu ban đầu. Cụ thể, luận án sử dụng kỹ thuật Bootstrapping với 5.000 mẫu lặp lại để kiểm tra các giả thuyết và xác định mức ý nghĩa thống kê của các mối quan hệ giữa các biến trong mô hình nghiên cứu. Dựa trên kết quả phân tích Bootstrapping, luận án thực hiện kiểm tra các giá trị P (P-values) với ngưỡng < 0,05 để quyết định chấp nhận hoặc bác bỏ giả thuyết. Bên cạnh đó, luận án cũng phân tích mức độ tác động của các yếu tố độc lập đến yếu tố phụ thuộc thông

qua hệ số tác động chuẩn hóa (Original Sample). Cụ thể, hệ số tác động chuẩn hóa cao hơn phản ánh mức độ tác động lớn hơn của các biến độc lập lên biến phụ thuộc.

4.7.4.1 Kiểm định giả thuyết về tác động trực tiếp

Kết quả trình bày tại Bảng 4.17 về tác động trực tiếp giữa các biến trong mô hình nghiên cứu, cả 6 giả thuyết đều được chấp nhận do giá trị p (p-value) của các mối quan hệ đều nhỏ hơn 0,05. Mức độ ảnh hưởng của các yếu tố được sắp xếp theo thứ tự giảm dần: (1) Công bằng tổ chức (OJ) ảnh hưởng đến Trao đổi lãnh đạo - nhân viên (LMX) (β = 0,463); (2) Trao đổi lãnh đạo - nhân viên (LMX) ảnh hưởng đến Hành vi công dân tổ chức (OCB) (β = 0,430); (3) Cam kết tổ chức (OC) ảnh hưởng đến Hành vi công dân tổ chức (OCB) (β = 0,357); (4) Công bằng tổ chức (OJ) ảnh hưởng đến Cam kết tổ chức (OC) (β = 0,315); (5) Trao đổi lãnh đạo - nhân viên (LMX) ảnh hưởng đến Cam kết tổ chức (OC) (β = 0,305); và (6) Công bằng tổ chức (OJ) ảnh hưởng đến Hành vi công dân tổ chức (OCB) (β = 0,130). Như vậy, các giả thuyết được kiểm định đều có ý nghĩa thống kê. Trong đó, công bằng tổ chức (OJ) thể hiện ảnh hưởng nổi bật đối với trao đổi lãnh đạo - nhân viên (LMX), trong khi hành vi công dân tổ chức (OCB) chịu tác động đáng kể từ cả LMX và OC.

Bảng 4.17 Kết quả tác động trực tiếp trong mô hình cấu trúc (PLS-SEM)

	Hệ số tác động chuẩn hóa (O)	**Hệ số tác động chuẩn hóa trung bình theo mẫu (M)**	**Độ lệch chuẩn (STDEV)**	**Mức ý nghĩa của kiểm định t (P-values)**	**Kết quả kiểm định giả thuyết**
LMX -> OC	0,305	0,304	0,045	0,000	Chấp nhận giả thuyết H_3
LMX -> OCB	0,430	0,429	0,038	0,000	Chấp nhận giả thuyết H_5
OC -> OCB	0,357	0,357	0,039	0,000	Chấp nhận giả thuyết H_6
OJ -> LMX	0,463	0,464	0,042	0,000	Chấp nhận giả thuyết H_2
OJ -> OC	0,315	0,315	0,046	0,000	Chấp nhận giả thuyết H_1
OJ -> OCB	0,130	0,130	0,034	0,000	Chấp nhận giả thuyết H_4

OJ: Công bằng tổ chức; LMX: Trao đổi lãnh đạo-nhân viên; OC: Cam kết tổ chức; OCB: Hành vi công dân tổ chức.

Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra của tác giả

4.7.4.2 Kiểm định giả thuyết về tác động trung gian

Bên cạnh các tác động trực tiếp, luận án cũng đánh giá tác động trung gian của một số biến trong mô hình. Việc phân tích tác động trung gian được thực hiện thông qua phương pháp Bootstrapping với 5.000 mẫu lặp lại nhằm kiểm định ý nghĩa thống kê của các tác động gián tiếp. Kết quả giúp luận án xác định liệu các biến trung gian có thực sự truyền tải ảnh hưởng giữa các khái niệm độc lập và phụ thuộc trong mô hình hay không.

Bảng 4.18 Kết quả tác động trung gian trong mô hình cấu trúc (PLS-SEM)

	Hệ số tác động chuẩn hóa (O)	**Hệ số tác động chuẩn hóa trung bình theo mẫu (M)**	**Độ lệch chuẩn (STDEV)**	**Mức ý nghĩa của kiểm định t (P-values)**	**Kết quả kiểm định giả thuyết**
OJ -> LMX -> OC	0,141	0,141	0,024	0,000	Chấp nhận giả thuyết H_7
OJ -> LMX -> OCB	0,199	0,199	0,025	0,000	Chấp nhận giả thuyết H_8

OJ: Công bằng tổ chức; LMX: Trao đổi lãnh đạo-nhân viên; OC: Cam kết tổ chức; OCB: Hành vi công dân tổ chức

Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra của tác giả

Kết quả ở Bảng 4.18 cho thấy tất cả 2 giả thuyết trung gian đều phù hợp và được chấp nhận với các $p < 0,05$. Tuy nhiên, trong đó giả thuyết H8 là ảnh hưởng của công bằng tổ chức (OJ) đến Hành vi công dân tổ chức (OCB) thông qua trung gian của Trao đổi lãnh đạo-nhân viên (LMX) thể hiện mức ảnh hưởng lớn nhất với hệ số $\beta = 0,199$. Kết quả phân tích cho thấy rằng: Công bằng tổ chức (OJ) tác động đến mối quan hệ Trao đổi lãnh đạo-nhân viên (LMX) và từ đó Hành vi công dân tổ chức (OCB) của nhân viên tăng lên. Theo Baron và Kenny (1986) các tác động gián tiếp hay trung gian có thể tác động toàn phần hay tác động một phần. Trong đó, tác động trung gian một phần (Partial mediation) có nghĩa rằng các yếu tố độc lập có tác động ý nghĩa trực tiếp và đồng thời tác động ý nghĩa gián tiếp đến yếu tố phụ thuộc. Ngược lại, các tác động có tác động trực tiếp không có ý nghĩa nhưng tác động gián tiếp lại có ý nghĩa thì được gọi là tác động trung gian toàn phần (Full mediation). Như vậy, từ kết quả Bảng 4.17 và Bảng 4.18 cho thấy các yếu tố chịu tác động trung gian đều có tác động trực tiếp, do đó các tác động trung gian trong luận án này là tác động trung gian một phần.

4.7.4.3 Kiểm định giả thuyết về tác động điều tiết

Bên cạnh các ảnh hưởng trực tiếp và gián tiếp, luận án cũng kiểm tra tác động điều tiết nhằm xác định liệu mối quan hệ giữa các biến trong mô hình có thay đổi dưới ảnh hưởng của biến điều tiết hay không. Việc kiểm định được thực hiện bằng Bootstrapping (N = 5.000) để đánh giá ý nghĩa thống kê của các hệ số tương tác, qua đó xác định vai trò điều tiết được đề xuất trong các giả thuyết nghiên cứu.

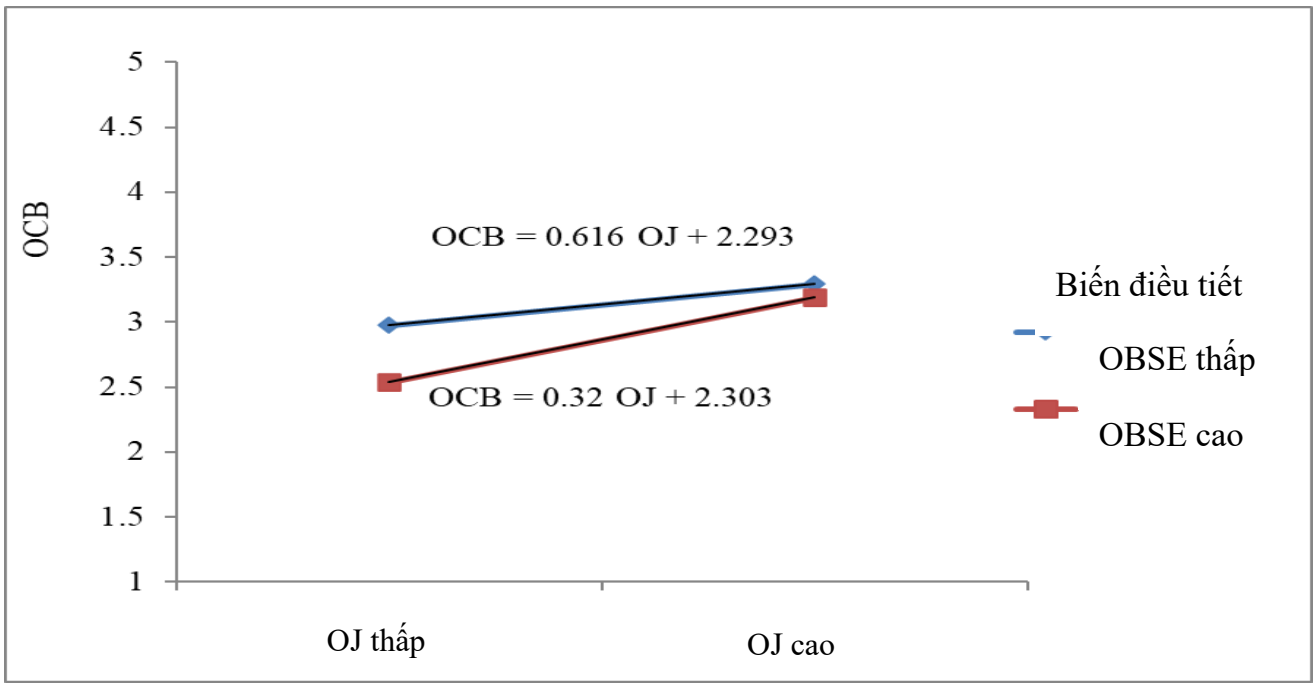
Bảng 4.19 Kết quả tác động điều tiết trong mô hình cấu trúc (PLS-SEM)

	Hệ số tác động chuẩn hóa (O)	**Hệ số tác động chuẩn hóa trung bình theo mẫu (M)**	**Độ lệch chuẩn (STDEV)**	**Mức ý nghĩa của kiểm định t (P-values)**	**Kết quả kiểm định giả thuyết**
OBSE x OJ -> OC	0,010	0,010	0,037	0,787	Bác bỏ giả thuyết H_9
OBSE x OJ -> OCB	0,080	0,079	0,028	0,005	Chấp nhận giả thuyết H_{10}

OJ: Công bằng tổ chức;OC: Cam kết tổ chức; OCB: Hành vi công dân tổ chức; OBSE: lòng tự trọng dựa trên tổ chức.

Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra của tác giả

Dựa trên kết quả trình bày tại Bảng 4.19, có thể nhận thấy rằng hiệu ứng tương tác OBSE × OJ → OCB có p = 0,005 < 0,05, nghĩa là vai trò điều tiết của lòng tự trọng dựa trên tổ chức (OBSE) đối với mối quan hệ giữa công bằng tổ chức (OJ) và hành vi công dân tổ chức (OCB) là có ý nghĩa thống kê. Hệ số tương tác β = 0,080 cho thấy mức lòng tự trọng dựa trên tổ chức (OBSE) khác nhau làm thay đổi độ dốc của mối quan hệ giữa OJ - OCB. Hình 4.1 minh họa điều này: ở nhóm OBSE thấp, độ dốc của đường hồi quy lớn hơn (OCB = 0,616·OJ + 2,293) so với nhóm OBSE cao (OCB = 0,32·OJ + 2,303). Nói cách khác, khi OBSE thấp, thay đổi trong cảm nhận công bằng tổ chức (OJ) kéo theo thay đổi mạnh hơn trong hành vi công dân tổ chức (OCB); còn khi OBSE cao, tác động của công bằng tổ chức (OJ) lên hành vi công dân tổ chức (OCB) vẫn mang tính tích cực nhưng mức độ nhạy cảm của hành vi công dân tổ chức (OCB) trước sự thay đổi của công bằng tổ chức (OJ) giảm đi. Ngược lại, hiệu ứng OBSE × OJ → OC với p = 0,787 (> 0,05), kết quả này không đạt mức ý nghĩa thống kê; do đó lòng tự trọng dựa trên tổ chức (OBSE) không thể hiện vai trò điều tiết đối với mối quan hệ giữa công bằng tổ chức (OJ) và cam kết tổ chức (OC) trong mẫu nghiên cứu này.

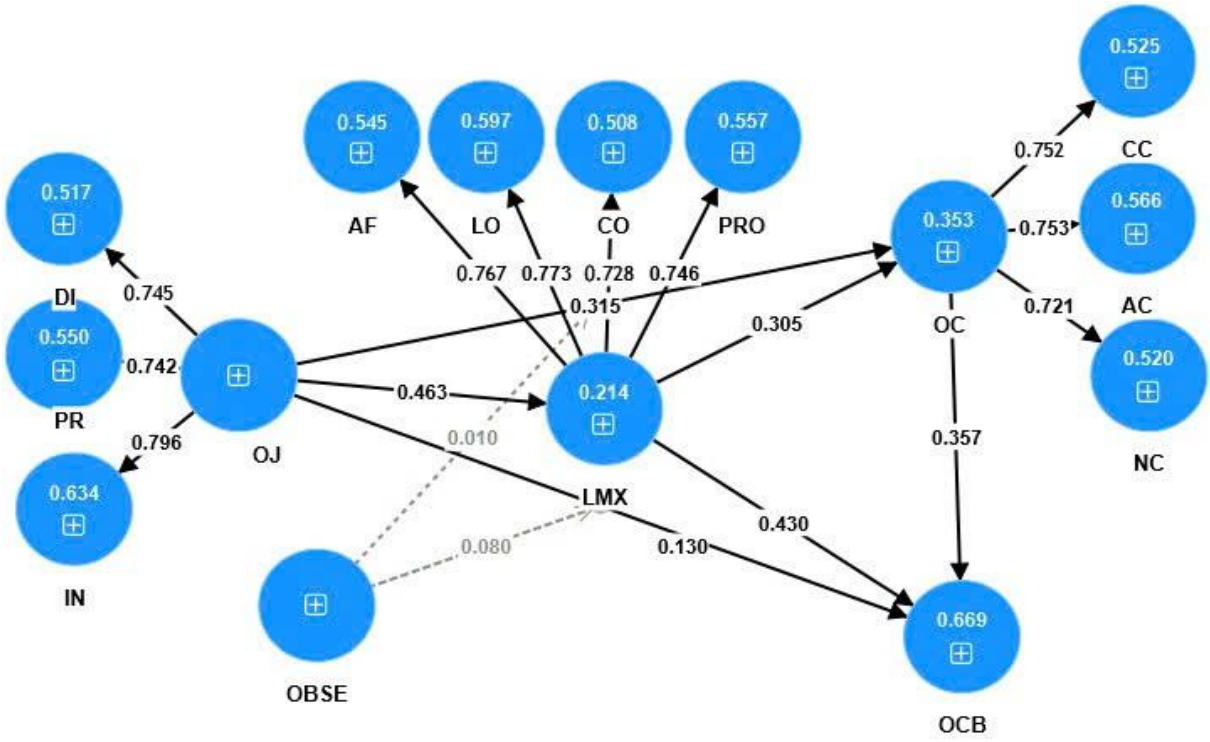


Hình 4.1 Tác động điều tiết của OBSE lên quan hệ giữa OJ và OCB

Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra của tác giả

4.7.5 Mô hình cấu trúc sau ước lượng (PLS-SEM)

Hình 4.2 dưới đây minh họa kết quả ước lượng các tham số trong mô hình cấu trúc bằng PLS-SEM. Các hệ số đường dẫn chuẩn hóa (β), hệ số xác định (R^2) của các biến nội sinh và quan hệ giữa biến ngoại sinh – nội sinh được thể hiện trực quan để hỗ trợ kiểm định giả thuyết. Ý nghĩa thống kê được xác định bằng Bootstrapping (N = 5.000); chỉ các đường dẫn có $p < 0,05$ được đánh dấu nổi bật.



Hình 4.2 Kết quả ước lượng các tham số trong mô hình cấu trúc bậc cao

OJ: Công bằng tổ chức; LMX: Trao đổi lãnh đạo-nhân viên; OC: Cam kết tổ chức; OCB: Hành vi công dân tổ chức; OBSE: Lòng tự trọng dựa trên tổ chức; DI: Công bằng phân phối; PR: Công bằng thủ tục; IN: Công bằng tương tác; AF: Thiện cảm; LO: Trung thành; CO: Đóng góp; PRO: Tôn trọng năng lực chuyên môn; AC: Cam kết tự nguyện; CC: Cam kết bắt buộc; NC: Cam kết đạo đức.

Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra của tác giả

Mô hình cấu trúc được đánh giá bằng cách sử dụng phương pháp PLS-SEM, kết quả cho thấy sự phù hợp tốt giữa cấu trúc lý thuyết và dữ liệu thực nghiệm. Cụ thể, tổng phương sai được giải thích (R^2) đối với các biến phụ thuộc đạt mức từ trung bình đến cao. Cam kết tổ chức (OC) có $R^2 = 0,353$, phản ánh mô hình giải thích được 35,3% phương sai của biến này; mối quan hệ giữa trao đổi lãnh đạo- nhân viên (LMX) có $R^2 = 0,214$, thể hiện mức giải thích trung bình; đáng chú ý, hành vi công dân tổ chức (OCB) đạt $R^2 = 0,669$ – ở mức cao – cho thấy mô hình có giá trị dự báo mạnh đối với hành vi công dân tổ chức (OCB).

Xét về hệ số đường dẫn, công bằng tổ chức (OJ) có tác động tích cực và có ý nghĩa về mặt thống kê đối với mối quan hệ trao đổi giữa lãnh đạo và nhân viên (LMX) ($\beta = 0,463$) và cam kết tổ chức (OC) ($\beta = 0,315$), điều này củng cố luận điểm lý thuyết rằng cảm nhận về sự công bằng có vai trò thúc đẩy sự hình thành mối quan hệ chất lượng và nâng cao mức độ gắn kết tổ chức (Colquitt và cộng sự, 2013). Thêm vào đó, chất lượng mối quan hệ lãnh

đạo – nhân viên (LMX) có ảnh hưởng tích cực và đáng kể đến hành vi công dân tổ chức (OCB) (β = 0,430) và cam kết tổ chức (OC) (β = 0,305), điều này cũng khẳng định sự trung gian của LMX trong tác động giữa công bằng tổ chức (OJ) và hành vi của nhân viên. Cam kết tổ chức (OC) có ảnh hưởng mạnh đến hành vi công dân tổ chức (OCB) (β = 0,357), điều này phù hợp với lập luận rằng nhân viên có mức độ cam kết cao sẽ chủ động thể hiện các hành vi ngoài vai trò chính thức (Meyer và Allen, 1991). Đường tương tác giữa công bằng tổ chức (OJ), hành vi công dân tổ chức (OCB) và lòng tự trọng dựa trên tổ chức (OBSE) (OBSE × OJ → OCB) đạt β = 0,080, cho thấy lòng tự trọng dựa trên tổ chức (OBSE) có vai trò điều tiết nhưng tác động tương đối nhỏ.

Xét về độ tin cậy và giá trị hội tụ, tất cả các thang đo đều có hệ số tải (Outer loadings) lớn hơn 0,7, đáp ứng được yêu cầu về độ tin cậy cấu trúc. Các thành phần như: Thiện cảm (AF); Trung thành (LO); Đóng góp (CO); Tôn trọng năng lực chuyên môn (PRO); Cam kết bắt buộc (CC); Cam kết tự nguyện (AC); Cam kết đạo đức (NC); Công bằng phân phối (DI), Công bằng thủ tục (PR); Công bằng tương tác (IN) đều có hệ số tải dao động từ 0,721 đến 0,796, đạt ngưỡng quy chuẩn theo khuyến nghị của Hair và cộng sự, (2017), đảm bảo tính hợp lệ của các thang đo sử dụng trong nghiên cứu.

Như vậy, kết quả mô hình cho thấy phần lớn các giả thuyết nghiên cứu được ủng hộ, đồng thời cung cấp bằng chứng thực nghiệm về 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), cũng như vai trò điều tiết của lòng tự trọng dựa trên tổ chức (OBSE) đối với mối quan hệ giữa công bằng tổ chức (OJ) và hành vi công dân tổ chức (OCB). Tuy nhiên, nghiên cứu không tìm thấy bằng chứng về vai trò điều tiết của lòng tự trọng dựa trên tổ chức (OBSE) trong mối quan hệ giữa công bằng tổ chức (OJ) và cam kết tổ chức (OC) tại các doanh nghiệp du lịch ĐBSCL.

4.7.6 Mức độ ảnh hưởng f^2 (Effect size)

Chỉ số f^2 được sử dụng để đo lường mức độ tác động của biến độc lập đối với biến phụ thuộc thông qua việc thêm hoặc loại bỏ biến đó khỏi mô hình. Theo ngưỡng tham chiếu thường dùng của Hair và cộng sự, (2017), $f^2 \approx 0,02$ (nhỏ), 0,15 (trung bình), 0,35 (lớn). Kết quả ở Bảng 4.17 cho thấy sáu quan hệ tác động trực tiếp đều có ý nghĩa thống kê ($p < 0,05$). Bảng 4.20 cung cấp thông tin về mức độ ảnh hưởng của từng quan hệ thông qua f^2. Kết quả cho thấy LMX → OCB đạt hiệu ứng lớn ($f^2 = 0,371$); LMX → OC chỉ ở mức nhỏ

($f^2 = 0,105$). Công bằng tổ chức (OJ) có hiệu ứng nhỏ đối với OC ($f^2 = 0,114$) và OCB ($f^2 = 0,034$), nhưng đạt hiệu ứng trung bình đối với LMX ($f^2 = 0,273$). Cuối cùng, OC → OCB thể hiện hiệu ứng trung bình ($f^2 = 0,249$). Nhìn chung, trao đổi lãnh đạo – nhân viên (LMX) nổi bật là biến dự báo quan trọng đối với OCB, trong khi OJ chủ yếu tác động gián tiếp/qua trung gian thông qua việc nâng cao LMX, còn tác động trực tiếp của OJ lên OC và OCB chỉ ở mức nhỏ.

Bảng 4.20 Mức độ ảnh hưởng f^2

Mối quan hệ tác động	**f^2**	**Đánh giá mức độ tác động**
LMX -> OC	0,105	Mức độ tác động nhỏ
LMX -> OCB	0,371	Mức độ tác động lớn
OC -> OCB	0,249	Mức độ tác động trung bình
OJ -> LMX	0,273	Mức độ tác động trung bình
OJ -> OC	0,114	Mức độ tác động nhỏ
OJ -> OCB	0,034	Mức độ tác động nhỏ
OBSE x OJ -> OCB	0,020	Mức độ tác động nhỏ

OJ: Công bằng tổ chức;LMX: trao đổi lãnh đạo-nhân viên; OC: Cam kết tổ chức; OCB: Hành vi công dân tổ chức.

Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra của tác giả

4.8 Thảo luận kết quả nghiên cứu

Trên cơ sở các kết quả phân tích PLS-SEM, luận án tiến hành thảo luận các tác động được kiểm định trong mô hình nghiên cứu. Trước hết, các mối quan hệ tác động trực tiếp giữa các biến được phân tích nhằm làm rõ vai trò riêng biệt của từng yếu tố. Tiếp đến, luận án thảo luận về các tác động gián tiếp để xác định vai trò trung gian trong mô hình. Cuối cùng, phần thảo luận xem xét tác động điều tiết, nhằm đánh giá sự thay đổi cường độ quan hệ dưới ảnh hưởng của biến điều tiết.

4.8.1 Thảo luận về các tác động trực tiếp

4.8.1.1 Tác động trực tiếp của công bằng tổ chức (OJ) đến cam kết tổ chức (OC)

Kết quả kiểm định cho thấy công bằng tổ chức (OJ) có tác động tích cực và đạt ý nghĩa thống kê đối với cam kết tổ chức (OC) - giả thuyết H1 được chấp nhận ($p = 0,000$; $\beta =$

0,315), mức tác động của mối quan hệ này $f^2 = 0,114$ (Bảng 4.20), phản ánh mức tác động nhỏ. Điều này cho thấy khi nhân viên cảm nhận được sự công bằng trong cách đối xử của tổ chức, họ thường có xu hướng gia tăng mức độ gắn kết với tổ chức, mặc dù mức độ ảnh hưởng chưa thật sự mạnh. Một nguyên nhân có thể xuất phát từ sự cảm nhận chưa đồng đều về các khía cạnh công bằng. Trong bối cảnh doanh nghiệp du lịch ĐBSCL, công bằng tương tác thường được đánh giá tích cực, song công bằng phân phối và công bằng thủ tục lại chưa đạt kỳ vọng, dẫn đến sự phân tán trong nhận thức của nhân viên (Bảng 4.2). Đồng thời, dữ liệu thống kê cho thấy cam kết bắt buộc (CC) cao hơn so với cam kết tự nguyện (AC) và cam kết đạo đức (NC), điều này cũng cho thấy rằng nhân viên gắn bó chủ yếu vì trách nhiệm hoặc ràng buộc hơn là sự đồng thuận tự nguyện. Đây có thể là lý do khiến tác động của công bằng tổ chức (OJ) đến cam kết tổ chức (OC) chỉ ở mức vừa phải.

Kết quả của luận án cho thấy công bằng tổ chức (OJ) tác động dương và có ý nghĩa thống kê đến cam kết tổ chức (OC) ($\beta = 0,315$; $f^2 = 0,114$) và phản ánh mức tác động nhỏ - vừa. Mức độ này tiệm cận với kết quả trong bối cảnh doanh nghiệp Pháp của Swalhi và cộng sự, (2017) ($\beta \approx 0,34$), đồng thời thấp hơn đáng kể so với Mahfouz và cộng sự, (2022) ở ngành xây dựng Malaysia ($\beta \approx 0,63$). So với các tổng quan định lượng khác, hệ số tác động này của luận án tiệm cận mức thấp của tương quan phân tích tổng hợp do Cohen-Charash Y. và Spector (2001) báo cáo ($\rho \approx 0,28$ - $0,30$) và chưa đạt ngưỡng cao mà Colquitt và cộng sự, (2001) tổng hợp ($\rho \approx 0,50$ - $0,60$). Lưu ý rằng β (hệ số đường dẫn) và ρ (tương quan) không đồng nhất về mặt bản chất. Vì vậy, việc so sánh chỉ được hiểu theo hướng tham chiếu định tính nhằm xác định vị trí tương đối và mức độ của cỡ hiệu ứng, thay vì so sánh tuyệt đối. Ở nhóm nghiên cứu của Việt Nam, các kết quả mang tính thành phần cho thấy bức tranh chi tiết hơn: Nguyen và Le (2023) ghi nhận công bằng thủ tục và công bằng tương tác tác động đến cam kết tổ chức (OC) trong ngành giáo dục đại học, trong khi Trần Thị Thu Hương và Trần Thị Thu Thủy (2020) (trong ngành ngân hàng) lại cho thấy công bằng phân phối và công bằng tương tác có ý nghĩa, còn kết quả của Lê Thị Thu Mai và Đỗ Thị Thanh Bình (2018) chứng minh rằng cả công bằng phân phối lẫn công bằng thủ tục đều có tác động đến cam kết tổ chức (OC) nhưng ở mức thấp ($\beta \approx 0,26$ - $0,28$). Luận án xem xét công bằng tổ chức (OJ) như một khái niệm bậc hai, hình thành từ ba khía cạnh: phân phối, thủ tục và tương tác. Khi ba thành phần này được gộp lại, hệ số β của công bằng tổ chức (OJ) thể hiện tác động chung, nên có xu hướng ở mức trung bình. Điều này giải thích vì sao β tổng thể thường nhỏ hơn so với khi phân tích riêng lẻ từng thành phần công

bằng. Thêm vào đó, bằng chứng về cơ chế gián tiếp trong nghiên cứu của Novitasari và cộng sự, (2020) (OJ → hài lòng → OC; β gián tiếp ≈ 0,18) và nghiên cứu tổng hợp của Moges và Amentie (2022) (OJ → OC/hài lòng → hiệu suất) gợi ý rằng một phần ảnh hưởng của công bằng tổ chức (OJ) lên cam kết tổ chức (OC) có thể đi qua các biến trung gian; điều này lý giải vì sao tác kết quả động trực tiếp của luận án không lớn dù vẫn ổn định và có ý nghĩa.

Tóm lại, kết quả nghiên cứu của luận án phù hợp về hướng và thuộc phạm vi cỡ hiệu ứng thường được ghi nhận trong các nghiên cứu trước đây, đồng thời khác biệt về mức độ có thể đến từ: (1) bối cảnh ngành du lịch tại ĐBSCL, (2) cách đặc trưng hóa công bằng tổ chức (OJ) ở cấp độ khái niệm, và (3) chức năng trung gian của các biến phản ánh thái độ và cảm xúc, chẳng hạn như sự hài lòng và trao đổi lãnh đạo - nhân viên (LMX). Những phân tích trên cung cấp nền tảng lý luận để tiếp tục xem xét sâu hơn các yếu tố bối cảnh có thể điều chỉnh mức độ tác động của OJ đối với OC.

4.8.1.2 Tác động trực tiếp của công bằng tổ chức (OJ) đến Trao đổi lãnh đạo - nhân viên (LMX)

Kết quả phân tích cho thấy yếu tố công bằng tổ chức (OJ) có tác động tích cực và đạt ý nghĩa thống kê đối với mối quan hệ trao đổi lãnh đạo – nhân viên (LMX) ($p = 0,000$; $\beta = 0,463$), với mức độ ảnh hưởng của mối quan hệ này đạt trung bình ($f^2 = 0,273$) (Bảng 4.20). Điều này cho thấy nhận thức công bằng từ phía nhân viên là một trong những cơ sở quan trọng để hình thành quan hệ chất lượng cao giữa lãnh đạo và cấp dưới trong các doanh nghiệp du lịch ĐBSCL. Kết quả nghiên cứu này đồng thời cho thấy nhận thức của nhân viên về sự công bằng tổ chức (OJ) trong các doanh nghiệp du lịch ĐBSCL tuy nhìn chung là tích cực nhưng vẫn còn những khác biệt đáng kể giữa các khía cạnh, đặc biệt ở công bằng phân phối và thủ tục. Điều này phản ánh việc hạn chế trong cơ chế phân bổ lợi ích và quy trình ra quyết định, vốn chưa tạo được sự đồng thuận cao trong tập thể nhân viên. Bên cạnh đó, chất lượng trao đổi lãnh đạo – nhân viên (LMX) chưa thật sự ổn định, khi sự tôn trọng năng lực chuyên môn và lòng trung thành của nhân viên chưa được củng cố vững chắc. Những khác biệt này có thể xuất phát từ sự trải nghiệm công bằng và trao đổi lãnh đạo – nhân viên còn phụ thuộc nhiều vào bối cảnh cụ thể và cách thức quản trị tại từng doanh nghiệp, có thể đó là nguyên nhân lý giải vì sao mức độ ảnh hưởng của công bằng tổ chức (OJ) và trao đổi lãnh đạo – nhân viên (LMX) chưa đạt đến cường độ mạnh.

Khi tham chiếu tới các nghiên cứu trước, hệ số β của luận án nằm ở mức trung bình khá. Kết quả này cao hơn phát hiện trong các bối cảnh ghi nhận tác động yếu như nghiên cứu của Su và cộng sự, (2024) ở Myanmar (β thấp) hay trong lĩnh vực ngân hàng tại Pakistan của Rehman và cộng sự, (2021) (β dao động 0,135 - 0,166). Tuy nhiên, hệ số này lại thấp hơn đáng kể so với báo cáo nghiên cứu trong ngành giáo dục ở Ethiopia của Assefa và cộng sự, (2024) (β = 0,681) và trong ngành may mặc ở Indonesia theo kết quả nghiên cứu Hasyim và Palupiningdyah (2021) với β = 0,696. Ở Việt Nam, Nguyễn Nhật Tân (2021) khi xem xét ba khía cạnh của công bằng tổ chức gồm: công bằng phân phối, công bằng thủ tục và công bằng tương tác, kết quả cho thấy tất cả đều tác động tích cực đến mối quan hệ trao đổi giữa lãnh đạo và nhân viên (LMX) (β = 0,206 - 0,305), kết quả này củng cố thêm bằng chứng trong nước rằng cảm nhận về công bằng tổ chức là yếu tố nền tảng góp phần tạo dựng mối quan hệ lãnh đạo – nhân viên có chất lượng. Ngoài ra, nghiên cứu của Hassan và Jubari, (2010) trong ngành hàng không ở Trung Đông cũng ghi nhận sự khác biệt giữa những khía cạnh của công bằng trong tổ chức, với công bằng tương tác (β = 0,720) có ảnh hưởng vượt trội hơn các loại công bằng khác.

Tóm lại, kết quả của luận án phù hợp với hướng chung trong các nghiên cứu quốc tế và trong nước, nhưng mức tác động ở bối cảnh du lịch ĐBSCL chỉ dừng ở mức trung bình, phản ánh đặc thù quản trị của các doanh nghiệp du lịch trong khu vực, nơi cơ chế phân phối và thủ tục còn chưa đồng đều, trong khi công bằng tương tác có vai trò nổi bật hơn cả.

4.8.1.3 Tác động trực tiếp của công bằng tổ chức (OJ) đến hành vi công dân tổ chức (OCB)

Phân tích hồi quy cho thấy công bằng tổ chức (OJ) có mối quan hệ cùng chiều và đạt mức ý nghĩa thống kê với hành vi công dân tổ chức (OCB), cho thấy vai trò tích cực của yếu tố này trong môi trường làm việc (p = 0,000; β = 0,130; f^2 = 0,034), nhưng cường độ ảnh hưởng còn hạn chế. Điều này gợi ý rằng nhận thức về công bằng tổ chức có thể thúc đẩy nhân viên gia tăng các hành vi tích cực, thể hiện tinh thần trách nhiệm và cam kết với tổ chức, song mức độ tác động chưa thật sự mạnh có thể xuất phát từ mức độ nhất quán chưa cao trong trải nghiệm công bằng giữa các nhóm nhân viên, đặc biệt ở các khía cạnh phân phối lợi ích và minh bạch thủ tục. Đây là những yếu tố hạn chế có khả năng làm suy giảm động lực tự nguyện. Ngược lại, mặc dù yếu tố tương tác với lãnh đạo và đồng nghiệp được đánh giá tích cực, song mức độ đó vẫn chưa đủ để bù đắp nhằm chuyển hóa thành sự gia

tăng rõ rệt của hành vi công dân tổ chức (OCB). Nói cách khác, chỉ khi môi trường công bằng được đảm bảo đồng đều trên cả ba khía cạnh: phân phối, thủ tục và tương tác thì các tín hiệu tăng cường biểu hiện của hành vi công dân tổ chức (OCB) mới có điều kiện phát huy đầy đủ.

Kết quả nghiên cứu của luận án nhìn chung phù hợp với xu hướng mà nhiều phân tích tổng hợp trước đây đã ghi nhận. Chẳng hạn, Colquitt và cộng sự, (2001) cũng chỉ ra hệ số tương quan giữa OJ và OCB dao động ở mức thấp ($\rho \approx 0,15 - 0,30$), trong khi Organ và Ryan, (1995) và Podsakoff và cộng sự, (2000) đều cho thấy mối liên hệ ở mức vừa phải ($\rho \approx 0,27 - 0,32$). Tương tự, nghiên cứu của Changaranchola và Samantara (2024) trong lĩnh vực y tế tại Ấn Độ ($\beta = 0,19$) hay Chahar (2023) trong ngành dịch vụ tổng hợp ($\beta = 0,32$) cũng khẳng định tác động dương nhưng không mạnh. Tuy nhiên, so với một số nghiên cứu trong bối cảnh Việt Nam, hệ số β trong luận án này thấp hơn đáng kể. Chẳng hạn, Phạm Thị Bích Ngọc và cộng sự (2021) cho thấy OJ có tác động rất mạnh đến OCB ($\beta = 0,645$), Nguyễn Nhật Tân (2021) nghiên cứu tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Việt Nam cũng có kết quả $\beta = 0,267$, trong khi Vũ Thị Hương Giang và cộng sự (2025) báo cáo các thành phần phân phối, thủ tục và tương tác đều có ảnh hưởng đáng kể (β dao động từ 0,345 đến 0,412), Nguyễn Thị Lan Hương và Nguyễn Thị Kim Dung (2021) trong ngành dịch vụ ở Việt nam cũng cho thấy công bằng phân phối và công bằng thủ tục có tác động đến OCB với hệ số β dao động từ 0,27 đến 0,30. Sự khác biệt này có thể xuất phát từ đặc thù ngành du lịch ĐBSCL, nơi mà đặc điểm công việc mang tính mùa vụ, áp lực dịch vụ cao và sự phân bổ nguồn lực chưa đồng đều, khiến công bằng tổ chức khó chuyển hóa thành hành vi tự nguyện vượt trên nghĩa vụ chính thức như OCB.

Kết quả nghiên cứu của luận án vừa củng cố các phát hiện trong nhiều nghiên cứu quốc tế cho rằng OJ có tác động dương nhưng không mạnh đến OCB, vừa bổ sung bằng chứng thực nghiệm trong bối cảnh doanh nghiệp du lịch Việt Nam, đồng thời phản ánh sự khác biệt so với một số nghiên cứu trong nước vốn ghi nhận ảnh hưởng mạnh hơn. Điều này cho thấy tác động của công bằng tổ chức (OJ) lên hành vi công dân tổ chức (OCB) có thể phụ thuộc nhiều vào bối cảnh ngành nghề và đặc thù văn hóa tổ chức.

4.8.1.4 Tác động trực tiếp của trao đổi lãnh đạo - nhân viên (LMX) đến cam kết tổ chức (OC)

Kết quả nghiên cứu của luận án cho thấy trao đổi lãnh đạo – nhân viên (LMX) có tác động dương và có ý nghĩa thống kê đến cam kết tổ chức (OC) ($p = 0,000$; $\beta = 0,305$), với mức ảnh hưởng nhỏ nhưng đáng kể ($f^2 = 0,105$). Điều này cho thấy chất lượng mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên có vai trò quan trọng trong việc hình thành cam kết, song mức độ tác động chưa thật sự mạnh, nguyên nhân có thể xuất phát từ thực tế rằng trong bối cảnh nghiên cứu, nhân viên chưa cảm nhận rõ về năng lực chuyên môn và trung thành với lãnh đạo, khiến cam kết chủ yếu hình thành trên cơ sở nghĩa vụ hơn là sự tự nguyện hoặc đồng thuận giá trị. Hơn nữa, các dạng cam kết thể hiện sự phân hóa: cam kết bắt buộc được duy trì ở mức cao hơn so với cam kết tình cảm và cam kết đạo đức, điều này cho thấy sự gắn bó của nhân viên với tổ chức còn thiên về trách nhiệm chứ chưa dựa vào sự tự nguyện hoặc đồng cảm về mục tiêu. Đây có thể là lý do khiến ảnh hưởng của LMX đến OC trong nghiên cứu này chỉ đạt mức vừa phải.

Kết quả nghiên cứu này phù hợp với nhiều công trình nghiên cứu trước, song mức độ tác động được ghi nhận trong bối cảnh ĐBSCL có phần thấp hơn một số nghiên cứu quốc tế. Chẳng hạn, Islam và cộng sự (2013) trong ngành ngân hàng tại Malaysia ghi nhận $\beta = 0,62$, và Yoo (2010) với mẫu đa ngành tại Hàn Quốc cũng báo cáo $\beta = 0,41$, đều cao hơn đáng kể so với kết quả của luận án. Điều này phản ánh rằng trong những ngành nghề có tính cạnh tranh cao và môi trường làm việc chuyên nghiệp, chất lượng trao đổi lãnh đạo - nhân viên (LMX) có thể đóng vai trò mạnh mẽ hơn trong việc gia tăng cam kết. Mặc dù vậy, phần kết quả trong nghiên cứu của luận án lại xấp xỉ với kết quả nghiên cứu của Hirnawati và Pradana (2023) trong bối cảnh giáo dục tại Indonesia ($\beta = 0,319$), cũng như López và cộng sự (2020) trong lĩnh vực y tế tại Tây Ban Nha ($\beta = 0,232$). Các nghiên cứu này đều cho thấy mức tác động ở ngưỡng trung bình, tương đồng với phát hiện hiện tại của luận án.

Kết quả hiện tại của của luận án đã bổ sung thêm bằng chứng thực nghiệm về vai trò của trao đổi lãnh đạo - nhân viên (LMX) trong việc thúc đẩy cam kết tổ chức (OC), nhưng mức độ tác động phụ thuộc vào đặc điểm ngành nghề, bối cảnh tổ chức và nền văn hóa, qua đó làm rõ hơn sự đa dạng trong mối quan hệ LMX và OC giữa các quốc gia và lĩnh vực khác nhau.

4.8.1.5 Tác động trực tiếp của trao đổi lãnh đạo - nhân viên (LMX) đến hành vi công dân tổ chức (OCB)

Kết quả phân tích chỉ ra rằng mối quan hệ trao đổi giữa lãnh đạo và nhân viên (LMX) ảnh hưởng tích cực và có ý nghĩa thống kê đến hành vi công dân trong tổ chức (OCB) ($p = 0,000$; $\beta = 0,430$), với mức ảnh hưởng mạnh ($f^2 = 0,371$). Kết quả này cho thấy mối quan hệ dựa trên sự tin tưởng, gắn bó và hỗ trợ giữa lãnh đạo và nhân viên có vai trò quan trọng trong việc khuyến khích các hành vi tự nguyện vượt ngoài nhiệm vụ được giao, góp phần mang lại lợi ích chung cho tổ chức. Tuy nhiên, kết quả cũng cho thấy rằng không phải tất cả các khía cạnh của LMX đều được nhân viên cảm nhận đồng đều. Một số khía cạnh của LMX như sự công nhận năng lực chuyên môn hay lòng trung thành chưa thực sự mạnh, có thể khiến tác động tổng thể của LMX đến OCB chưa đạt mức cao hơn. Ngược lại, những yếu tố mang tính đóng góp và thiện cảm lại được nhìn nhận tích cực hơn, góp phần lý giải vì sao LMX vẫn giữ vai trò nổi bật trong việc thúc đẩy OCB.

Những phát hiện của luận án cho thấy sự tương đồng với bằng chứng tích lũy từ các nghiên cứu trước đó. Chẳng hạn như: kết quả phân tích tổng hợp của Ilies và cộng sự, (2007) đã chỉ ra hệ số tương quan $\rho = 0,37$, cho thấy sự gắn kết ổn định giữa LMX và OCB trong nhiều bối cảnh. Các nghiên cứu thực nghiệm tại châu Á cũng cho kết quả tương tự: nghiên cứu của Kapil và Rastogi, (2019) trong môi trường công nghệ thông tin tại Malaysia với kết quả $\beta = 0,397$; Kartikasari và Wahyuni, (2025) tại Yogyakarta cho kết quả $\beta = 0,391$; và Hasyim và Palupiningdyah (2021) trong ngành may mặc ở Indonesia ghi nhận $\beta = 0,435$. Đáng chú ý, kết quả nghiên cứu trong nước của Nguyễn Nhật Tân (2021) ghi nhận hệ số $\beta = 0,373$, qua đó củng cố thêm bằng chứng về tính nhất quán của mối quan hệ này trong bối cảnh Việt Nam. Kết quả $\beta = 0,430$ trong luận án này hiện tại cao hơn so với một số nghiên cứu khác, chẳng hạn Law và cộng sự, (2010) trong ngành ngân hàng tại Trung Quốc ($\beta = 0,27$) hay Zhong và cộng sự (2011) trong môi trường sản xuất động cơ tại Trung Quốc ($\beta = 0,32$). Điều này cũng cho thấy rằng trong bối cảnh doanh nghiệp du lịch ĐBSCL, mối quan hệ chất lượng cao giữa lãnh đạo và nhân viên đóng vai trò quan trọng trong việc khơi dậy những hành vi tích cực và tự nguyện nơi người lao động, vượt trên yêu cầu công việc chính thức. Kết quả của luận án không chỉ nhất quán với các bằng chứng trước đó mà còn khẳng định vai trò trọng yếu của LMX trong bối cảnh đặc thù của ngành du lịch ĐBSCL,

nơi các hành vi công dân tổ chức (OCB) đóng vai trò thiết yếu trong việc tăng cường chất lượng dịch vụ và hiệu quả trong quá trình hoạt động.

4.8.1.6 Tác động trực tiếp của cam kết tổ chức (OC) đến hành vi công dân tổ chức (OCB)

Những phát hiện từ phân tích dữ liệu cho thấy cam kết tổ chức (OC) có tác động tích cực và có ý nghĩa thống kê đến hành vi công dân tổ chức (OCB) ($p = 0,000$; $\beta = 0,357$), với mức ảnh hưởng trung bình ($f^2 = 0,249$). Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng sự gắn bó của nhân viên với tổ chức đóng vai trò trung tâm trong việc khơi gợi các hành vi tích cực ngoài trách nhiệm công việc. Tuy nhiên, sự cam kết gắn bó này chưa thực sự bền vững và đồng đều. Kết quả nghiên cứu ở Bảng 4.2 chỉ ra rằng cam kết bắt buộc (CC) của nhân viên thể hiện rõ rệt hơn so với cam kết tự nguyện (AC) và cam kết đạo đức (NC), vốn chỉ ở mức trung lập hoặc thấp. Điều này cho thấy nhiều nhân viên gắn bó với tổ chức chủ yếu vì trách nhiệm hoặc nghĩa vụ, thay vì xuất phát từ sự tự nguyện hay niềm tin đạo đức. Chính đặc điểm này làm cho tác động của cam kết tổ chức (OC) lên hành vi công dân tổ chức (OCB) ở mức trung bình, thay vì mạnh hơn. Nói cách khác, khi nhân viên gắn bó với tổ chức dựa trên động lực tự nguyện hoặc niềm tin cá nhân, hành vi công dân tổ chức (OCB) sẽ được thúc đẩy rõ rệt hơn. Ngược lại, khi cam kết chủ yếu đến từ yếu tố bắt buộc, tác động đến hành vi công dân tổ chức (OCB) có thể bị hạn chế.

Những kết quả thu được từ luận án này nhìn chung phù hợp với xu hướng và kết luận của các nghiên cứu trước., nhưng cũng có những điểm khác biệt đáng chú ý về cường độ tác động. Cụ thể, kết quả từ các nghiên cứu mới tiến hành ở Việt Nam của Nguyen và Le (2023) trong lĩnh vực giáo dục ghi nhận hệ số $\beta = 0,311$, khá tương đồng với kết quả của luận án, qua đó củng cố tính nhất quán trong bối cảnh Việt Nam. Tương tự, nghiên cứu của Ibrahim và Aslinda (2013) trong ngành viễn thông tại Indonesia cũng báo cáo $\beta = 0,38$, cho thấy mức tác động tương đương với kết quả của luận án. Trong khi đó, phân tích tổng hợp của Ng và Feldman (2011) cho thấy hệ số tương quan (ρ) giữa OC và OCB chỉ ở mức 0,20 - 0,27, phản ánh rằng trong các hoàn cảnh nghiên cứu đa dạng, mối quan hệ này thường tồn tại nhưng với cường độ không quá mạnh. Bên cạnh đó, có những bối cảnh ghi nhận kết quả cao hơn đáng kể, chẳng hạn nghiên cứu của Bazgir và cộng sự, (2018) trong lĩnh vực giáo dục tại Iran với $\beta = 0,59$, hay Ojo và cộng sự, (2020) tại các ngân hàng ở Nigeria với $\beta = 0,48$. Ngược lại, nghiên cứu của Hasyim và Palupiningdyah (2021) trong

ngành may mặc tại Indonesia chỉ ghi nhận β = 0,128, phản ánh sự khác biệt lớn về cường độ tác động tùy theo đặc thù ngành nghề và bối cảnh.

Như vậy, kết quả của luận án nằm trong khoảng trung bình so với phổ nghiên cứu trước: cao hơn so với một số nghiên cứu quốc tế có tác động yếu, nhưng thấp hơn so với các bối cảnh đặc thù có tác động mạnh. Điều càng cho thấy trong các doanh nghiệp du lịch tại ĐBSCL, cam kết tổ chức (OC) là yếu tố quan trọng tác động đến xu hướng hành vi công dân tổ chức (OCB) nhưng tác động này vẫn có thể chịu ảnh hưởng của những yếu tố đặc thù về điều kiện làm việc và động lực cam kết của nhân viên.

4.8.2 Thảo luận về các tác động trung gian/gián tiếp

Phân tích các tác động trung gian không chỉ giúp xác định cơ chế truyền dẫn giữa công bằng tổ chức, trao đổi lãnh đạo – nhân viên và cam kết tổ chức đến hành vi công dân tổ chức, mà còn góp phần kiểm chứng tính toàn diện của mô hình nghiên cứu. Đây là cơ sở quan trọng để thảo luận sâu hơn về cách thức các yếu tố nền tảng được chuyển hóa thành kết quả hành vi trong bối cảnh doanh nghiệp du lịch tại ĐBSCL.

4.8.2.1 Tác động 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)

Kết quả phân tích ở Bảng 4.18 cho thấy mối quan hệ giữa công bằng tổ chức (OJ) và cam kết tổ chức (OC) được trung gian có ý nghĩa thống kê bởi trao đổi lãnh đạo – nhân viên (LMX) (β = 0,141; p = 0,000). Điều này cho thấy nhận thức về sự công bằng của nhân viên không chỉ tác động trực tiếp đến mức độ cam kết của họ đối với tổ chức mà còn thông qua cơ chế quan hệ với cấp trên. Khi nhân viên cảm nhận tổ chức đối xử công bằng, họ có xu hướng xây dựng mối quan hệ tin cậy và hợp tác chặt chẽ hơn với lãnh đạo; chất lượng quan hệ này, sẽ củng cố cảm giác gắn bó và cam kết đối với tổ chức.

Về mặt khoảng trống nghiên cứu, trong phần tổng quan (mục 2.4), luận án đã chỉ ra rằng các nghiên cứu trước chủ yếu xem xét mối quan hệ giữa công bằng tổ chức (OJ) và cam kết tổ chức (OC) theo hướng trực tiếp, hoặc phân tích riêng lẻ vai trò của trao đổi lãnh đạo – nhân viên (LMX) đối với cam kết tổ chức (OC), mà chưa kiểm định thực nghiệm vai trò trung gian của trao đổi lãnh đạo – nhân viên (LMX) trong mối liên hệ giữa công bằng tổ chức (OJ) và cam kết tổ chức (OC), đặc biệt trong bối cảnh doanh nghiệp du lịch. Bằng việc chứng minh một cách định lượng rằng trao đổi lãnh đạo – nhân viên (LMX) là mắt

xích trung gian có ý nghĩa giữa giữa công bằng tổ chức (OJ) và cam kết tổ chức (OC), luận án đã trực tiếp giải quyết khoảng trống này. Nói cách khác, nghiên cứu không chỉ khẳng định công bằng tổ chức (OJ) là tiền đề của cam kết tổ chức (OC), mà còn chỉ rõ "con đường" mà tác động đó đi qua: từ cảm nhận công bằng, đến chất lượng quan hệ lãnh đạo – nhân viên, rồi mới dẫn đến cam kết tổ chức.

Kết quả này đồng thời phù hợp với lập luận của lý thuyết công bằng tổ chức và lý thuyết trao đổi xã hội (SET): trải nghiệm công bằng tạo ra niềm tin, cảm giác được tôn trọng và đối xử đúng mực, từ đó khuyến khích nhân viên đầu tư vào mối quan hệ với cấp trên trên cơ sở trao đổi có đi có lại. Khi quan hệ trao đổi lãnh đạo – nhân viên (LMX) được cải thiện (niềm tin, hỗ trợ, trao quyền tăng lên), nhân viên dễ hình thành cam kết mạnh hơn với tổ chức. Như vậy, luận án đã bổ sung một bằng chứng thực nghiệm mới củng cố lập luận rằng trao đổi lãnh đạo – nhân viên (LMX) là cơ chế truyền dẫn quan trọng giữa công bằng tổ chức và cam kết tổ chức – điểm mà các nghiên cứu trước còn thiếu vắng.

Trong bối cảnh doanh nghiệp du lịch tại ĐBSCL, nơi hoạt động dịch vụ phụ thuộc nhiều vào sự phối hợp giữa lãnh đạo và nhân viên trong phục vụ khách hàng, phát hiện này còn có ý nghĩa thực tiễn rõ rệt. Công bằng tổ chức tạo nền tảng cho hợp tác, nhưng chỉ khi mối quan hệ lãnh đạo – nhân viên được nuôi dưỡng ở mức chất lượng cao thì cam kết của nhân viên mới trở nên bền vững. Điều này gợi ý rằng các doanh nghiệp du lịch không chỉ cần cải thiện các chính sách và thủ tục theo hướng công bằng, mà còn phải chú trọng đào tạo đội ngũ quản lý tuyến đầu về kỹ năng xây dựng và duy trì quan hệ trao đổi lãnh đạo – nhân viên (LMX) tích cực với nhân viên.

4.8.2.2 Tác động trung gian của Trao đổi lãnh đạo – nhân viên (LMX) trong mối quan hệ giữa Công bằng tổ chức (OJ) và hành vi công dân tổ chức (OCB)

Kết quả phân tích cho thấy tác động gián tiếp/trung gian từ công bằng tổ chức (OJ) đến hành vi công dân tổ chức (OCB) thông qua trao đổi lãnh đạo – nhân viên (LMX) có ý nghĩa thống kê với $\beta = 0{,}199$ ($p = 0{,}000$). Điều này phản ánh mức độ trung gian ở mức nhỏ đến vừa. Đồng thời, ảnh hưởng trực tiếp từ công bằng tổ chức (OJ) đối với hành vi công dân tổ chức (OCB) vẫn duy trì ($\beta = 0{,}130$), cho thấy vai trò trung gian của trao đổi lãnh đạo – nhân viên (LMX) chỉ là một phần. Nghĩa là, công bằng tổ chức (OJ) không những có tác động trực tiếp đến hành vi công dân tổ chức (OCB) mà còn gián tiếp thúc đẩy hành vi này thông qua việc nâng cao chất lượng quan hệ trao đổi lãnh đạo – nhân viên (LMX).

Dựa trên lý thuyết công bằng tổ chức, lý thuyết trao đổi xã hội (SET) và lý thuyết trao đổi lãnh đạo – nhân viên thì cảm nhận về công bằng giúp gia tăng niềm tin và ý thức đáp đền, từ đó thúc đẩy sự hình thành các mối quan hệ lãnh đạo – nhân viên (LMX) chất lượng cao. Trao đổi lãnh đạo – nhân viên (LMX), theo đó, đóng vai trò như một cơ chế trung gian chuyển hóa cảm nhận công bằng thành những hành vi tự nguyện hướng đến lợi ích chung. Trong bối cảnh doanh nghiệp du lịch tại khu vực ĐBSCL – nơi đặc trưng bởi tính chất dịch vụ tiếp xúc cao, chế độ làm việc theo ca/kíp và áp lực mùa vụ – trao đổi lãnh đạo – nhân viên (LMX) có điều kiện để phát huy vai trò. Tuy nhiên, mức độ trung gian chưa thật sự mạnh có thể được lý giải bởi một số nguyên nhân: (1) mức độ nhất quán giữa các khía cạnh công bằng (phân phối, thủ tục, tương tác) chưa cao; (2) những ràng buộc trong vận hành như quy trình chuẩn hóa và áp lực khối lượng công việc làm hạn chế khả năng nhân viên chuyển hóa hoàn toàn cảm nhận công bằng thành hành vi công dân tổ chức (OCB); và (3) sự tồn tại của các cơ chế trung gian khác, chẳng hạn như sự hài lòng trong công việc hoặc cam kết tự nguyện, có thể cùng tham gia trung gian truyền dẫn ảnh hưởng này.

Kết quả nghiên cứu của luận án phù hợp với loạt bằng chứng gần đây cho thấy đổi lãnh đạo – nhân viên (LMX) đóng vai trò trung gian dương giữa công bằng tổ chức (OJ) và hành vi tích cực: AlHammadi và Abu Elanain (2024) báo cáo trung gian mạnh trong dịch vụ tại UAE; Su và cộng sự, (2024) cũng ghi nhận trung gian đáng kể ở doanh nghiệp tư nhân ở Malaysia; Hasyim và Palupiningdyah (2021) cho thấy mức trung gian $\beta \approx 0{,}303$ (cao hơn nghiên cứu này) trong lĩnh vực may mặc ở Indonesia và Assefa và cộng sự, (2024) ghi nhận hiệu ứng gián tiếp $\beta \approx 0{,}399$ trên hành vi "lên tiếng" – một dạng hành vi công dân tổ chức (OCB) trong ngành giáo dục tại Ethiopia. Ngược lại, Nguyễn Nhật Tân (2021) không tìm thấy vai trò trung gian của trao đổi lãnh đạo – nhân viên (LMX) trong mối quan hệ giữa công bằng tổ chức (OJ) và hành vi công dân tổ chức (OCB) trong bối cảnh thương mại dịch vụ. Như vậy, $\beta = 0{,}199$ của luận án nằm giữa phổ hiệu ứng được ghi nhận: nhỏ hơn một số bối cảnh có trao đổi lãnh đạo – nhân viên (LMX) mạnh, nhưng vẫn đủ lớn và ổn định để khẳng định vai trò "cầu nối" của trao đổi lãnh đạo – nhân viên (LMX) trong ngành du lịch tại ĐBSCL. Kết quả này vừa củng cố nền tảng lý thuyết OJ – SET - LMX, vừa bổ sung bằng chứng theo bối cảnh và cho thấy mức độ trung gian của đổi lãnh đạo – nhân viên (LMX) phụ thuộc vào đặc trưng ngành và điều kiện vận hành của tổ chức.

4.8.3 Thảo luận tác động điều tiết

Trong mô hình nghiên cứu, lòng tự trọng dựa trên tổ chức (OBSE) được giả định giữ vai trò điều tiết mối quan hệ giữa công bằng tổ chức (OJ) và hai kết quả then chốt là cam kết tổ chức (OC) và hành vi công dân tổ chức (OCB). Việc kiểm định vai trò điều tiết này nhằm làm rõ liệu mức độ OBSE khác nhau có làm thay đổi cường độ hoặc hướng tác động của OJ đến OC và OCB hay không. Đây là bước phân tích quan trọng để bổ sung cơ chế giải thích, đồng thời góp phần mở rộng giá trị của lý thuyết Trao đổi xã hội (SET), lý thuyết công bằng tổ chức (OJ) và lý thuyết nhận dạng xã hội trong bối cảnh doanh nghiệp du lịch tại ĐBSCL.

4.8.3.1 Tác động điều tiết của lòng tự trọng dựa trên tổ chức (OBSE) đối với mối quan hệ giữa Công bằng tổ chức (OJ) và hành vi công dân tổ chức (OCB)

Kết quả phân tích cho thấy lòng tự trọng dựa trên tổ chức (OBSE) có tác động điều tiết theo hướng dương và đạt ý nghĩa thống kê trong mối quan hệ giữa công bằng tổ chức (OJ) và hành vi công dân tổ chức (OCB) ($p = 0{,}005$; $\beta = 0{,}080$; $f^2 = 0{,}020$). Dù mức độ ảnh hưởng không lớn, điều này hàm ý rằng hành vi công dân tổ chức (OCB) không phản ứng giống nhau với sự thay đổi của công bằng tổ chức (OJ) ở mọi nhóm nhân viên, mà còn phụ thuộc vào đặc điểm tâm lý cá nhân. Khi lòng tự trọng dựa trên tổ chức (OBSE) cao, người lao động cảm thấy mình có giá trị và được tổ chức ghi nhận, nên dễ biến trải nghiệm công bằng thành những hành vi hỗ trợ, hợp tác và đóng góp vượt ra ngoài phạm vi nhiệm vụ chính thức. Ngược lại, ở nhóm có lòng tự trọng dựa trên tổ chức (OBSE) thấp, cùng một mức độ công bằng nhận thức được có thể không dẫn tới mức hành vi công dân tổ chức (OCB) tương ứng, do trải nghiệm công bằng chưa thực sự được nội tại hóa thành động lực hành vi.

Về khoảng trống nghiên cứu, trong phần tổng quan (mục 2.4), luận án đã chỉ ra rằng các công trình trước chủ yếu phân tích tác động trực tiếp của công bằng tổ chức (OJ) lên hành vi công dân tổ chức (OCB) hoặc xem lòng tự trọng dựa trên tổ chức (OBSE) như một biến dự báo độc lập đối với các kết quả công việc; việc kiểm định lòng tự trọng dựa trên tổ chức (OBSE) như một biến điều tiết trong mối quan hệ giữa công bằng tổ chức (OJ) và hành vi công dân tổ chức (OCB) gần như chưa được thực hiện, đặc biệt trong bối cảnh doanh nghiệp dịch vụ du lịch. Bằng việc kiểm định và tìm được hiệu ứng tương tác OJ × OBSE có ý nghĩa thống kê đối với hành vi công dân tổ chức (OCB), luận án đã giải quyết trực

tiếp khoảng trống này. Kết quả cho thấy, tác động của công bằng tổ chức (OJ) lên hành vi công dân tổ chức (OCB) không chỉ mang tính tuyến tính mà còn thay đổi theo mức lòng tự trọng dựa trên tổ chức (OBSE) của nhân viên. Nói cách khác, lòng tự trọng dựa trên tổ chức (OBSE) vận hành như một điều kiện tâm lý làm thay đổi "độ nhạy" của hành vi công dân tổ chức (OCB) trước các trải nghiệm công bằng – đây là điểm mới về mặt thực nghiệm mà luận án đóng góp.

Phát hiện này đồng thời làm phong phú thêm các khung lý thuyết được vận dụng trong nghiên cứu. Dưới góc nhìn lý thuyết công bằng tổ chức và lý thuyết trao đổi xã hội (SET), kết quả gợi ý rằng trải nghiệm công bằng chỉ thực sự được chuyển hóa mạnh mẽ thành hành vi công dân tổ chức (OCB) khi người lao động cảm thấy mình có giá trị, được tôn trọng và gắn kết danh tính với tổ chức (OBSE ở mức cao). Từ góc độ lý thuyết nhận dạng xã hội/nhận dạng tổ chức, có thể xem lòng tự trọng dựa trên tổ chức (OBSE) như một biểu hiện cụ thể của mức độ nhận dạng với tổ chức; khi mức nhận dạng này cao, các tín hiệu công bằng có xu hướng được "khuếch đại" và dẫn tới mức độ sẵn sàng đóng góp tự nguyện lớn hơn. Như vậy, luận án không chỉ cung cấp bằng chứng thực nghiệm về vai trò điều tiết của lòng tự trọng dựa trên tổ chức (OBSE) trong mối quan hệ giữa công bằng tổ chức (OJ) và hành vi công dân tổ chức (OCB), mà còn góp phần lý giải rõ hơn cơ chế tâm lý kết nối công bằng tổ chức (OJ) với hành vi công dân tổ chức (OCB).

Trong bối cảnh các doanh nghiệp du lịch tại ĐBSCL – nơi nhân viên thường xuyên chịu áp lực phục vụ khách hàng, mức độ tương tác cao và sự giám sát trực tiếp từ cấp trên – kết quả này mang hàm ý thực tiễn đáng chú ý. Công bằng tổ chức là điều kiện cần để hình thành hành vi công dân tổ chức (OCB), nhưng để phát huy tối đa hiệu ứng tích cực của công bằng, doanh nghiệp cần song song nuôi dưỡng lòng tự trọng dựa trên tổ chức cho nhân viên, thông qua ghi nhận thành tích, trao quyền phù hợp, cơ chế phản hồi và truyền thông nội bộ tích cực. Khi đó, công bằng không chỉ được nhìn nhận như việc "thực hiện đúng quy trình", mà còn được chuyển hóa thành niềm tự hào, động lực và các hành vi tự nguyện đóng góp cho tổ chức – phù hợp với tính chất dịch vụ đặc thù của ngành du lịch ĐBSCL.

4.8.3.2 Tác động điều tiết của lòng tự trọng dựa trên tổ chức (OBSE) đối với mối quan hệ giữa Công bằng tổ chức (OJ) và cam kết tổ chức (OC)

Kết quả kiểm định cho thấy lòng tự trọng dựa trên tổ chức (OBSE) không có vai trò điều tiết có ý nghĩa thống kê trong mối quan hệ giữa công bằng tổ chức (OJ) và cam kết tổ chức (OC) ($p = 0,787$; $\beta = 0,010$). Điều này cho thấy, ngay cả khi nhân viên cảm thấy bản thân được đánh giá cao và có ý nghĩa đối với tổ chức, yếu tố này chưa đủ để làm thay đổi sự ảnh hưởng của công bằng tổ chức đến sự cam kết của nhân viên đối với tổ chức nơi họ làm việc. Một nguyên nhân quan trọng có thể xuất phát từ đặc điểm cấu trúc của cam kết trong các doanh nghiệp du lịch ĐBSCL: nhân viên chủ yếu gắn bó theo chiều hướng bắt buộc và vì đạo đức hơn là tự nguyện. Trong bối cảnh như vậy, tác động của công bằng tổ chức đến cam kết có xu hướng ổn định, ít chịu ảnh hưởng từ yếu tố tâm lý cá nhân như lòng tự trọng dựa trên tổ chức (OBSE).

Kết quả nghiên cứu của luận án không tương đồng với kết quả của một số nghiên cứu trước đó. Cụ thể, Minibas-Poussard và cộng sự (2017) trong bối cảnh ngành ngân hàng tại Thổ Nhĩ Kỳ đã chỉ ra rằng lòng tự trọng dựa trên tổ chức (OBSE) kết hợp với công bằng thủ tục (PR) có ảnh hưởng đáng kể đến cam kết tự nguyện của nhân viên. Tương tự, Wiesenfeld và cộng sự (2007), nghiên cứu trong lĩnh vực y tế tại Iceland, cũng chứng minh rằng OBSE có vai tò điều tiết mối quan hệ giữa công bằng thủ tục (PR) và cam kết kết tổ chức (OC). Phát hiện này trái ngược với một số nghiên cứu trước. Cụ thể, Minibas-Poussard và cộng sự (2017) trong bối cảnh ngân hàng tại Thổ Nhĩ Kỳ cho thấy OBSE đóng vai trò điều tiết có ý nghĩa thống kê trong mối liên hệ giữa công bằng thủ tục và cam kết tự nguyện của nhân viên. Tương tự, Wiesenfeld và cộng sự (2007) trong hệ thống y tế tại Iceland cũng khẳng định OBSE làm gia tăng ảnh hưởng của công bằng thủ tục đối với cam kết tổ chức. Sự khác biệt quan sát được có thể được giải thích bởi hai nguyên nhân chính: (1) các nghiên cứu trước chủ yếu tập trung vào công bằng thủ tục, trong khi luận án xem xét công bằng tổ chức ở cấp độ tổng hợp, khiến tác động điều tiết của OBSE có thể làm suy giảm khi được kiểm định với công bằng tổ chức ở mức khái quát; (2) đặc thù ngành du lịch tại ĐBSCL với môi trường làm việc phân tán và tính mùa vụ cao khiến cam kết của nhân viên thường chịu ảnh hưởng mạnh hơn từ các yếu tố trực tiếp (như công bằng hay quan hệ lãnh đạo – nhân viên) hơn là từ vai trò điều tiết của OBSE. Như vậy, kết quả của luận án vừa

cho thấy sự khác biệt đáng kể với các bằng chứng thực nghiệm trước, vừa gợi mở khoảng trống nghiên cứu cần tiếp tục được kiểm chứng trong các bối cảnh khác nhau.

4.8.4 Thảo luận tổng hợp kết quả nghiên cứu gắn với thực tiễn vùng ĐBSCL

Kết quả nghiên cứu cho thấy các yếu tố thuộc về môi trường tổ chức, đặc biệt là công bằng tổ chức (OJ) và trao đổi giữa lãnh đạo và nhân viên (LMX) có ảnh hưởng đáng kể đến cam kết tổ chức (OC) và hành vi công dân tổ chức (OCB) của nhân viên. Khi xem xét tổng thể mô hình, các mối quan hệ giữa các biến không tồn tại rời rạc mà có sự liên kết chặt chẽ, trong đó trao đổi lãnh đạo – nhân viên (LMX) giữ vai trò trung gian quan trọng, góp phần chuyển hóa nhận thức của nhân viên về tổ chức thành các phản ứng thái độ và hành vi cụ thể trong công việc.

Những kết quả này có thể được lý giải rõ hơn khi đặt trong bối cảnh thực tiễn của các doanh nghiệp du lịch tại ĐBSCL. Như đã trình bày ở mục 4.2, hoạt động du lịch của vùng mặc dù phục hồi và tăng trưởng tích cực, với khoảng 52,2 triệu lượt khách và doanh thu đạt 62.239 tỷ đồng trong năm 2024, nhưng cấu trúc doanh nghiệp vẫn chủ yếu là doanh nghiệp nhỏ và vừa (chiếm 97,22%), trong đó doanh nghiệp siêu nhỏ chiếm tỷ trọng lớn (67,89%). Đặc điểm này khiến hoạt động quản trị nguồn nhân lực tại nhiều doanh nghiệp mang tính linh hoạt, ít chuẩn hóa và phụ thuộc nhiều vào mối quan hệ trực tiếp giữa người quản lý và nhân viên. Trong bối cảnh đó, trao đổi lãnh đạo – nhân viên (LMX) trở thành yếu tố then chốt, phù hợp với kết quả nghiên cứu khi biến này đóng vai trò cầu nối quan trọng giữa công bằng tổ chức (OJ) và các kết quả đầu ra như cam kết tổ chức (OC) và hành vi công dân tổ chức (OCB).

Ở góc độ nguồn nhân lực, các số liệu thứ cấp cho thấy khu vực ĐBSCL còn tồn tại những hạn chế nhất định. Tỷ lệ lao động du lịch đã qua đào tạo nghiệp vụ chỉ đạt khoảng 64,7%, trong khi tỷ lệ lao động có bằng cấp, chứng chỉ của toàn vùng chỉ khoảng 26,5%, thấp hơn mức bình quân cả nước (28,6%) và thấp hơn đáng kể so với một số vùng kinh tế phát triển hơn. Bên cạnh đó, mức thu nhập bình quân của người lao động còn ở mức thấp, cùng với cơ hội thăng tiến hạn chế, đã góp phần làm gia tăng xu hướng dịch chuyển lao động, đặc biệt là lao động trẻ và lao động có tay nghề.

Cấu trúc mẫu khảo sát của nghiên cứu cũng cung cấp thêm cơ sở để lý giải các kết quả thu được. Cụ thể, với quy mô mẫu gồm 425 người và sự phân bố giới tính tương đối cân bằng

(nam 51,76%; nữ 48,24%), có thể hạn chế khả năng sai lệch kết quả do yếu tố giới. Tuy nhiên, đáng chú ý là lực lượng lao động trong mẫu chủ yếu tập trung ở nhóm có trình độ đại học và dưới đại học, trong khi tỷ lệ trên đại học còn thấp (9,41%), phản ánh phần nào hạn chế về chất lượng nguồn nhân lực. Bên cạnh đó, cơ cấu độ tuổi thiên về lao động trẻ, với phần lớn dưới 35 tuổi, cùng với thâm niên công tác chủ yếu dưới 7 năm, cho thấy lực lượng lao động chưa có nhiều tích lũy về kinh nghiệm và mức độ ổn định nghề nghiệp. Đặc điểm này có thể ảnh hưởng đến cách thức hình thành cam kết tổ chức, khi sự gắn bó của người lao động chưa thực sự dựa trên nền tảng lâu dài mà dễ chịu tác động bởi các yếu tố bên ngoài. Những đặc điểm nhân khẩu học này góp phần lý giải rõ hơn kết quả nghiên cứu khi mô hình giải thích cam kết tổ chức ở mức trung bình ($R^2 = 0,353$; $Q^2 = 0,123$), trong đó cam kết bắt buộc (CC) chiếm ưu thế (Mean: 3,41–4,20) so với cam kết tự nguyện (AC: 2,61–3,40) và cam kết đạo đức (NC: 1,81–2,60). Việc mẫu nghiên cứu có tỷ trọng lớn lao động trẻ và thâm niên chưa cao cho thấy sự gắn bó với tổ chức có thể chưa được hình thành trên nền tảng ổn định lâu dài, từ đó làm gia tăng xu hướng phụ thuộc vào các yếu tố mang tính ràng buộc hơn là sự gắn kết về tình cảm hay chuẩn mực. Điều này phù hợp với bối cảnh thị trường lao động khu vực, nơi cơ hội việc làm còn hạn chế nhưng đồng thời cũng tồn tại xu hướng dịch chuyển khi xuất hiện điều kiện thuận lợi hơn. Trong điều kiện đó, sự thiếu vững chắc của các dạng cam kết nội tại có thể làm suy giảm tính ổn định của lực lượng lao động khi môi trường thay đổi, qua đó nhấn mạnh vai trò của công bằng tổ chức (OJ), trao đổi lãnh đạo – nhân viên (LMX) và lòng tự trọng dựa trên tổ chức (OBSE) trong việc duy trì các hành vi tích cực của người lao động.

Bên cạnh đó, thực trạng "dễ tuyển nhưng khó giữ" tại các doanh nghiệp du lịch trong vùng phản ánh rõ những thách thức trong quản trị nguồn nhân lực. Tỷ lệ biến động lao động cao không chỉ làm gia tăng chi phí tuyển dụng và đào tạo lại mà còn ảnh hưởng đến tính ổn định của hoạt động kinh doanh và chất lượng dịch vụ. Trong bối cảnh nguồn lực tài chính của doanh nghiệp còn hạn chế, việc đầu tư vào các yếu tố "cứng" như tiền lương hay cơ sở vật chất có thể gặp nhiều khó khăn, do đó các yếu tố "mềm" như cảm nhận công bằng, chất lượng quan hệ lãnh đạo – nhân viên hay mức độ được tôn trọng và ghi nhận trong tổ chức trở nên đặc biệt quan trọng. Kết quả nghiên cứu vì vậy không chỉ có ý nghĩa về mặt lý thuyết mà còn phản ánh tương đối sát với thực tiễn quản trị nhân lực tại các doanh nghiệp du lịch vùng ĐBSCL.

Tổng hợp các kết quả cho thấy các yếu tố hành vi – thái độ như công bằng tổ chức (OJ), trao đổi lãnh đạo – nhân viên (LMX) và lòng tự trọng dựa trên tổ chức (OBSE) có thể được xem là những nguồn lực vô hình giúp doanh nghiệp cải thiện sự gắn kết của nhân viên và thúc đẩy các hành vi tích cực trong công việc. Điều này đặc biệt có ý nghĩa trong bối cảnh các doanh nghiệp du lịch trong vùng còn hạn chế về quy mô và nguồn lực, đồng thời phải đối mặt với áp lực nâng cao chất lượng dịch vụ trong quá trình phục hồi và phát triển. Do đó, các phát hiện của nghiên cứu không chỉ góp phần củng cố cơ sở lý thuyết mà còn cung cấp luận cứ thực tiễn quan trọng cho việc đề xuất các hàm ý quản trị phù hợp trong chương tiếp theo.

4.9 Tóm tắt chương 4

Chương này trình bày kết quả đánh giá mô hình đo lường và mô hình cấu trúc trong khuôn khổ nghiên cứu. Ở bước đầu, mô hình đo lường được tiến hành kiểm định thông qua độ tin cậy thang đo, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt. Kết quả cho thấy thang đo OBSE bị loại ba biến quan sát (OBSE1, OBSE2, OBSE3) do chỉ số outer loadings < 0,7. Kết quả mô hình đo lường cho thấy các thang đo đạt: độ tin cậy (Cronbach's Alpha/CR đạt ngưỡng), giá trị hội tụ (AVE ≥ 0,50), giá trị phân biệt (HTMT ≤ 0,85), và độ phù hợp tổng thể chấp nhận được (SRMR = 0,065 < 0,08, d_ULS, d_G, NFI đạt ngưỡng). Ở mô hình cấu trúc, hiện tượng đa cộng tuyến được kiểm soát (VIF < 5); các hệ số đường dẫn ước lượng bằng bootstrap (N = 5.000) cho thấy phần lớn mối quan hệ có ý nghĩa thống kê; R^2 và Q^2 chứng tỏ biến ngoại sinh giải thích và dự báo tốt biến nội sinh; f^2 cho thấy mức độ ảnh hưởng từ nhỏ đến mạnh tùy mối quan hệ. Tổng cộng 10 giả thuyết được kiểm định, 9 giả thuyết được chấp nhận, 1 giả thuyết bị bác bỏ; trong số được chấp nhận có 2 mối quan hệ mang tính phát hiện mới so với khung lý thuyết ban đầu. Những kết quả này cung cấp cơ sở thực nghiệm vững chắc để thảo luận các hàm ý lý thuyết và thực tiễn trong Chương 5.

CHƯƠNG 5 KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ

5.1 Giới thiệu chương 5

Chương 5 trình bày các kết luận được rút ra từ những kết quả phân tích và kiểm định trong nghiên cứu, đồng thời thảo luận những hàm ý có ý nghĩa về mặt lý thuyết và ứng dụng thực tiễn. Bên cạnh đó, luận án cũng nhận diện những hạn chế còn tồn tại trong nghiên cứu, từ đó đề xuất hướng các nghiên cứu tiếp theo nhằm mở rộng phạm vi và nâng cao tính toàn diện của kết quả nghiên cứu.

5.2 Kết luận

Dựa trên việc tổng hợp các cơ sở lý thuyết và khái niệm nghiên cứu liên quan, luận án đề xuất mô hình lý thuyết phản ánh 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). Luận án sử dụng phương pháp nghiên cứu hỗn hợp để đánh giá và kiểm chứng mô hình lý thuyết. Ở giai đoạn định tính, các thang đo được bổ sung/điều chỉnh, hình thành bộ thang đo với tổng cộng 59 biến quan sát, phân bố trong 5 nhóm thang đo. Ở giai đoạn định lượng sơ bộ, thang đo được đánh giá độ tin cậy bằng hệ số Cronbach's Alpha và phân tích nhân tố khám phá (EFA). Kết quả cho thấy 7 biến quan sát không đủ điều kiện và bị loại, còn lại 52 biến đảm bảo độ tin cậy và được dùng làm cơ sở cho phân tích ở giai đoạn tiếp theo. Trong giai đoạn nghiên cứu định lượng chính thức, với mẫu gồm 425 nhân viên làm việc tại các doanh nghiệp du lịch thuộc khu vực ĐBSCL, dữ liệu được xử lý và phân tích bằng phương pháp PLS-SEM theo hai bước chính: (1) đánh giá mô hình đo lường qua CR, AVE, HTMT và SRMR; (2) đánh giá mô hình cấu trúc bằng bootstrapping (N = 5.000) để kiểm định ý nghĩa thống kê các giả thuyết, đồng thời báo cáo R^2, Q^2 và f^2. Kết quả cho thấy:

Công bằng tổ chức (OJ) tác động trực tiếp đến cam kết tổ chức (OC) ($\beta_{\text{trực tiếp}}$ =0,315) và tác động gián tiếp thông qua trao đổi lãnh đạo - nhân viên (LMX) ($\beta_{\text{gián tiếp}}$ =0,141). Kết quả tác động tổng là $\beta_{\text{tổng}}$ = 0,456. Công bằng tổ chức (OJ) tác động trực tiếp đến hành vi công dân tổ chức (OCB) ($\beta_{\text{trực tiếp}}$ =0,130) và tác động gián tiếp thông qua trao đổi lãnh đạo - nhân viên (LMX) ($\beta_{\text{gián tiếp}}$ =0,199). Kết quả tác động tổng là $\beta_{\text{tổng}}$ = 0,329. Với kết quả này, luận án đã đạt *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".

Luận án sử dụng mô hình phương trình cấu trúc từng phần (PLS-SEM) để kiểm định các tác động gián tiếp bằng bootstrap (N = 5.000). Vai trò trung gian của trao đổi lãnh đạo – nhân viên (LMX) giữa công bằng tổ chức (OJ) và hai kết quả đầu ra (cam kết tổ chức – OC, hành vi công dân tổ chức – OCB) được đánh giá qua hệ số β, p-value và khoảng tin cậy 95%. Cách tiếp cận này cho phép xác định mức độ và ý nghĩa thống kê của hiệu ứng trung gian, qua đó làm rõ cơ chế truyền dẫn từ OJ đến OC và OCB. Kết quả cho thấy: Trao đổi lãnh đạo – nhân viên (LMX) đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa cảm nhận về công bằng tổ chức (OJ) và cam kết tổ chức (OC) (p-value = 0,000; β =0,141). Trao đổi lãnh đạo – nhân viên (LMX) đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa cảm nhận về công bằng tổ chức (OJ) và hành vi công dân tổ chức (OCB) (p-value = 0,000; β =0,199). Với kết quả này, luận án đạt được *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", đồng thời chỉ ra rằng cảm nhận về công bằng tổ chức (OJ) có tác động đáng kể đến các hành vi và thái độ không chỉ trực tiếp mà còn thông qua chất lượng mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên (LMX).

Trong luận án, tác động điều tiết được kiểm định bằng phương pháp Two-stage approach trong PLS-SEM. Các chỉ số p-value, β và f^2 được áp dụng nhằm xác định mức độ và xem xét ý nghĩa thống kê của sự điều tiết, từ đó làm rõ liệu lòng tự trọng dựa trên tổ chức (OBSE) có khuếch đại hay làm suy giảm ảnh hưởng của công bằng tổ chức (OJ) đối với cam kết tổ chức (OC) và hành vi công dân tổ chức (OCB). Kết quả phân tích chỉ ra rằng: OBSE được xem là yếu tố điều tiết có ý nghĩa trong mối liên hệ giữa OJ và OCB (p-value = 0,005; β = 0,080; f^2 = 0,020), khi nhân viên có mức OBSE cao, tác động tích cực của OJ đến OCB được tăng cường. Ngược lại, OBSE không thể hiện vai trò điều tiết trong mối quan hệ giữa OJ và OC (p-value = 0,787; β = 0,010), cho thấy ảnh hưởng của OJ đến OC không phụ thuộc vào mức độ OBSE. Với những kết quả này, luận án đã hoàn thành *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"

Sau khi đánh giá riêng lẻ các quan hệ trực tiếp, gián tiếp (trung gian) và điều tiết, luận án tiến hành kiểm định toàn bộ mô hình để xác lập tính hệ thống của các giả thuyết. Năng lực giải thích và dự báo của mô hình đối với các biến nội sinh (OC, OCB) được đo lường bằng R^2 và Q^2; độ phù hợp tổng thể được đánh giá bằng SRMR. Kết quả cho thấy: Q^2 = 0,066 -

0,431 (có giá trị dự báo), R^2 = 0,214 - 0,669 (mức giải thích từ trung bình đến cao), và SRMR = 0,065 < 0,08 (phù hợp và chấp nhận được). Các chỉ số này cho thấy mô hình lý thuyết có độ phù hợp và độ ổn định cao trong bối cảnh nghiên cứu. Với các kết quả trên, luận án đáp ứng *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.

Trên cơ sở các kết quả kiểm định mô hình và thảo luận kết quả nghiên cứu. Luận án hướng tới việc đề xuất các hàm ý quản trị thực tiễn nhằm hiện thực hóa *mục tiêu 5*. Cụ thể, các khuyến nghị tập trung vào việc: (1) thiết kế và triển khai các chính sách công bằng trong tổ chức; (2) cải thiện mối quan hệ trao đổi giữa lãnh đạo và nhân viên (LMX); và (3) thúc đẩy lòng tự trọng dựa trên tổ chức của nhân viên. Nội dung chi tiết của các hàm ý này sẽ được trình bày ở phần tiếp theo.

5.3. Đóng góp mới của luận án

Bên cạnh việc kiểm định mô hình lý thuyết đã xây dựng, luận án còn mang lại một số đóng góp mới về mặt khoa học và thực tiễn. Các đóng góp này không chỉ thể hiện ở việc phát hiện thêm những mối quan hệ chưa từng được kiểm định trong bối cảnh trước đây, mà còn ở việc phát triển và hoàn thiện thang đo, xác định vai trò trung gian và điều tiết của các biến, cũng như mở rộng bằng chứng thực nghiệm trong bối cảnh đặc thù của doanh nghiệp du lịch tại ĐBSCL.

5.3.1 Phát hiện mối quan hệ mới (xác lập hệ thống mối quan hệ mới)

Luận án góp phần mở rộng hiểu biết hiện có về cơ chế tác động của công bằng tổ chức (OJ) đến thái độ và hành vi của nhân viên thông qua việc kiểm định hai mối quan hệ trong mô hình nghiên cứu, gồm: (1) 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), và (2) vai trò điều tiết của lòng tự trọng dựa trên tổ chức (OBSE) trong mối quan hệ giữa công bằng tổ chức (OJ) và hành vi công dân tổ chức (OCB) trong bối cảnh các doanh nghiệp du lịch tại ĐBSCL. Đây là những phát hiện quan trọng vì hầu hết các nghiên cứu trước chủ yếu tập trung vào tác động trực tiếp của công bằng tổ chức (OJ) đến cam kết tổ chức (OC) hoặc hành vi công dân tổ chức (OCB), mà chưa xem xét cơ chế trung gian và điều tiết giúp lý giải rõ hơn quá trình hình thành các kết quả phản ánh hành vi của nhân viên trong môi

trường tổ chức. Về mặt lý thuyết, phát hiện này bổ sung đáng kể vào khoảng trống nghiên cứu hiện hữu. Dựa trên lý thuyết công bằng (Equity Theory), sự công bằng trong tổ chức là cơ sở để nhân viên cảm nhận được sự đối xử hợp lý, từ đó hình thành động lực duy trì quan hệ tích cực. Lý thuyết trao đổi xã hội (SET) cho thấy các trải nghiệm công bằng sẽ thúc đẩy nhân viên phát triển, đồng thời duy trì mối quan hệ có chất lượng cao với cấp trên, qua đó trao đổi lãnh đạo – nhân viên (LMX) trở thành cơ chế trung gian chuyển hóa công bằng tổ chức (OJ) thành cam kết tổ chức (OC). Đồng thời, khi vận dụng lý thuyết trao đổi lãnh đạo – nhân viên (LMX), nghiên cứu chứng minh rằng chất lượng quan hệ lãnh đạo – nhân viên không chỉ tác động trực tiếp đến thái độ và hành vi của nhân viên mà còn tạo điều kiện để công bằng tổ chức phát huy hiệu quả đối với cam kết.

Bên cạnh đó, luận án cũng phát hiện lòng tự trọng dựa trên tổ chức (OBSE) có vai trò điều tiết mối quan hệ giữa công bằng tổ chức (OJ) và hành vi công dân tổ chức (OCB), vai trò điều tiết này cho thấy mức độ tự tôn của nhân viên gắn liền với tổ chức sẽ làm thay đổi cường độ tác động của công bằng tổ chức (OJ) đến hành vi công dân tổ chức (OCB). Nhân viên có lòng tự trọng dựa trên tổ chức (OBSE) cao thường coi sự công bằng trong tổ chức như một sự thừa nhận giá trị bản thân, từ đó sẵn sàng thực hiện nhiều hành vi tích cực vượt ngoài yêu cầu chính thức. Điều này góp phần mở rộng diễn giải lý thuyết nhận dạng xã hội/nhận dạng tổ chức, đồng thời nhấn mạnh lòng tự trọng dựa trên tổ chức (OBSE) như một yếu tố cá nhân then chốt cần được quan tâm trong quản trị nhân sự.

Như vậy, phát hiện về vai trò trung gian và điều tiết không chỉ làm sáng tỏ cơ chế tác động của công bằng tổ chức mà còn đưa ra các bằng chứng thực nghiệm mới, đặc biệt trong bối cảnh ngành du lịch ĐBSCL – nơi các mối quan hệ hình thành giữa lãnh đạo và nhân viên giữ vai trò quyết định đối với chất lượng dịch vụ.

5.3.2 Bổ sung biến quan sát mới (cải tiến cấu trúc đo lường)

Thông qua quá trình nghiên cứu định tính, được tiến hành bằng phỏng vấn sâu các chuyên gia và thảo luận nhóm, luận án đã hiệu chỉnh và bổ sung một số biến quan sát mới để bảo đảm tính phù hợp bối cảnh doanh nghiệp du lịch ĐBSCL và độ bao quát nội dung của thang đo. Các biến được đề xuất mới đều trải qua đánh giá giá trị nội dung (tính rõ nghĩa, liên quan khái niệm, phù hợp ngôn ngữ) và thử nghiệm độ tin cậy sơ bộ, đáp ứng các tiêu chí chấp nhận trước khi đưa vào khảo sát chính thức. Cụ thể, trong thang đo "Đóng góp" (CO), luận án bổ sung biến quan sát CO3 với nội dung: *"Tôi làm việc với chất lượng công*

việc tốt nhất mà tôi có thể mang lại cho tổ chức." Biến này nhằm phản ánh khía cạnh cường độ nỗ lực hướng tới chuẩn mực chất lượng - một biểu hiện quan trọng của hành vi đóng góp trong môi trường dịch vụ - qua đó tăng độ giá trị nội dung và giá trị cấu trúc của thang đo.

5.3.3 Bối cảnh nghiên cứu mới

Nghiên cứu được thực hiện trong bối cảnh các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực du lịch tại ĐBSCL - một môi trường dịch vụ có tính tương tác cao, chịu ảnh hưởng đậm nét của văn hóa cộng đồng, tính gắn kết xã hội và chuẩn mực ứng xử địa phương. Những đặc điểm văn hóa vùng miền này có khả năng định hình cách cảm nhận của nhân viên đối với mức độ công bằng trong tổ chức (OJ), xây dựng quan hệ với cấp trên (LMX) và chuyển hóa các trải nghiệm công việc thành cam kết (OC) và hành vi công dân tổ chức (OCB). Việc lựa chọn ĐBSCL làm bối cảnh nghiên cứu, luận án không chỉ mở rộng phạm vi ứng dụng của các lý thuyết nền (công bằng tổ chức, trao đổi xã hội, trao đổi lãnh đạo – nhân viên, nhận dạng xã hội) mà còn giải thích được sự khác biệt kết quả so với các bối cảnh ngành và vùng văn hóa khác. Đây là bằng chứng thực nghiệm mới và làm rõ vai trò của yếu tố văn hóa theo đặc điểm vùng, miền như một cơ chế nền tác động đến cường độ và hướng tác động giữa các biến được xem xét trong mô hình, qua đó tạo tiền đề cho các hàm ý quản trị được đề xuất phù hợp với ngành du lịch ĐBSCL.

5.4 Hàm ý quản trị

5.4.1 Cơ sở đề xuất hàm ý quản trị

Trong bối cảnh du lịch ĐBSCL tăng trưởng nhanh về lượt khách và doanh thu nhưng còn nhiều hạn chế về chất lượng dịch vụ và nguồn nhân lực, kết quả nghiên cứu của luận án cho thấy các biến tâm lý – tổ chức như 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) đều chưa đạt mức thật sự nổi trội. Điều này phản ánh khá rõ thực trạng quản trị nhân sự tại các doanh nghiệp du lịch trong vùng: lao động đông nhưng trình độ chưa cao, thu nhập hạn chế, cạnh tranh giữ chân người lao động gay gắt, từ đó tác động trực tiếp đến cách nhân viên cảm nhận công bằng, quan hệ với lãnh đạo, mức độ gắn bó và sẵn sàng đóng góp tự nguyện.

Về công bằng tổ chức (OJ), các thành phần công bằng phân phối (DI) và công bằng thủ tục (PR) có giá trị trung bình dao động quanh mức trung lập (DI: 3,445 - 3,755; PR: 3,553 - 3,656), trong khi công bằng tương tác (IN) đạt mức cao hơn (3,675 - 4,038). Điều này cho thấy nhân viên đánh giá khá tích cực cách cấp trên giao tiếp, tôn trọng và ứng xử, nhưng thận trọng hơn khi nhìn nhận sự công bằng trong phân chia lương thưởng, ca kíp, phúc lợi và quy trình ra quyết định. Thực tế, ĐBSCL tuy có lực lượng lao động du lịch khá dồi dào (khoảng 67.811 lao động trực tiếp, trong đó tỷ lệ đã qua đào tạo nghiệp vụ mới khoảng 64,7%), nhưng thu nhập bình quân và cơ hội thăng tiến còn thấp so với các vùng du lịch phát triển hơn, khiến nhân viên dễ nhạy cảm với các vấn đề phân phối lợi ích và cơ chế đánh giá – khen thưởng. Trong bối cảnh đó, kết quả mô hình cấu trúc cho thấy công bằng tổ chức (OJ) có tác động dương và có ý nghĩa thống kê đến cam kết tổ chức (OC) (β = 0,315; f^2 = 0,114) và hành vi công dân tổ chức (OCB) (β = 0,130; f^2 = 0,034), nhưng mức độ ảnh hưởng chưa mạnh, hàm ý rằng việc cải thiện nhận thức về công bằng – đặc biệt là công bằng phân phối và thủ tục – vẫn còn nhiều khả năng cải thiện và là nền tảng quan trọng để nâng cao cam kết tổ chức (OC) và hành vi công dân tổ chức (OCB).

Về trao đổi lãnh đạo – nhân viên (LMX), bốn thành phần thiện cảm (AF), trung thành (LO), đóng góp (CO) và tôn trọng năng lực chuyên môn (PRO) đều có Mean chỉ ở mức trung lập hoặc thấp hơn: AF từ 2,915 - 3,002; LO từ 2,633 - 2,675; CO từ 3,198 - 3,224; PRO từ 2,482 - 2,525. Đặc biệt, trung thành (LO) và tôn trọng năng lực chuyên môn (PRO) là hai khía cạnh có giá trị trung bình thấp nhất. Điều này phù hợp với thực trạng "tìm người thì dễ, giữ người thì khó" trong doanh nghiệp du lịch ĐBSCL: thu nhập và cơ hội phát triển hạn chế khiến nhân viên có xu hướng dịch chuyển sang các trung tâm du lịch lớn, quan hệ với lãnh đạo vì vậy cũng khó hình thành mức tin cậy sâu và sự nể trọng bền vững. Tuy nhiên, trao đổi lãnh đạo – nhân viên (LMX) lại được xác nhận là biến trung gian quan trọng giữa công bằng tổ chức (OJ) và cả cam kết tổ chức (OC) (β = 0,141; $p < 0,001$) lẫn hành vi công dân tổ chức (OCB) (β = 0,199; $p < 0,001$), cho thấy công bằng chỉ thực sự chuyển hóa thành cam kết và hành vi tự nguyện mạnh mẽ khi đi kèm với mối quan hệ lãnh đạo – nhân viên tốt. Đây là cơ sở để các hàm ý quản trị sau tập trung vào cả hai hướng: hoàn thiện chính sách công bằng và chủ động nâng cao chất lượng trao đổi lãnh đạo – nhân viên (LMX), đặc biệt ở hai thành phần trung thành (LO) và tôn trọng năng lực chuyên môn (PRO) vốn đang là điểm yếu.

Về cam kết tổ chức (OC), mô hình giải thích OC ở mức vừa phải (R^2 = 0,353; Q^2 = 0,123). Xét theo ba thành phần, cam kết bắt buộc (CC) có Mean cao hơn (3,41 - 4,20), trong khi cam kết tự nguyện (AC) và cam kết đạo đức (NC) có Mean thấp hơn rõ rệt (AC: 2,61 - 3,40; NC: 1,81 - 2,60). Kết quả nghiên cứu cho thấy cam kết bắt buộc chiếm ưu thế so với các dạng cam kết còn lại, phản ánh xu hướng gắn bó của nhân viên chủ yếu dựa trên các yếu tố mang tính duy trì hơn là sự gắn kết về tình cảm hoặc chuẩn mực. Trong bối cảnh các doanh nghiệp du lịch tại ĐBSCL, hiện tượng này có thể liên quan đến đặc điểm thị trường lao động khu vực, nơi cơ hội việc làm còn hạn chế, cùng với các ràng buộc về điều kiện cá nhân và chi phí rời bỏ. Do đó, việc duy trì công việc của nhân viên phần lớn mang tính thích ứng hơn là sự lựa chọn xuất phát từ sự đồng thuận về giá trị hay mong muốn gắn bó lâu dài với tổ chức. Cấu trúc cam kết thiên về yếu tố ràng buộc cho thấy nền tảng gắn bó của nhân viên chưa thực sự được củng cố bởi các yếu tố nội tại. Điều này đặt ra yêu cầu đối với các doanh nghiệp trong việc xem xét lại cách thức duy trì và phát triển nguồn nhân lực, đặc biệt trong bối cảnh môi trường lao động ngày càng biến động. Nếu không có sự điều chỉnh phù hợp, mức độ gắn bó của nhân viên có thể khó duy trì ổn định trong dài hạn, đồng thời hạn chế khả năng hình thành các hành vi tích cực trong tổ chức. Trên cơ sở đó, việc chuyển hướng từ các yếu tố mang tính duy trì sang các yếu tố thúc đẩy sự gắn kết tự nguyện và chuẩn mực trở thành một vấn đề cần được quan tâm trong quản trị nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp du lịch ĐBSCL.

Về hành vi công dân tổ chức (OCB), các mục đo lường có Mean từ 3,405 đến 3,527, tiệm cận mức "đồng ý/hài lòng", cho thấy nhân viên ở các doanh nghiệp du lịch ĐBSCL có xu hướng hỗ trợ đồng nghiệp, tuân thủ quy định và tham gia hoạt động chung ở mức tương đối tích cực. Tuy nhiên, trong bối cảnh cạnh tranh dịch vụ gay gắt, yêu cầu cao về linh hoạt và tinh thần phục vụ khách hàng, mức hành vi công dân tổ chức (OCB) này vẫn chưa phải là lợi thế vượt trội. Việc tăng cường hành vi công dân tổ chức (OCB) – đặc biệt ở các hành vi chủ động hỗ trợ, sáng kiến cải thiện dịch vụ, chấp nhận làm thêm để phục vụ khách tốt hơn – là điều cần thiết để nâng cao chất lượng trải nghiệm du khách và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp du lịch ĐBSCL.

Về lòng tự trọng dựa trên tổ chức (OBSE), các mục OBSE1 - OBSE3 có Mean khá thấp (2,207 - 2,294), trong khi các mục OBSE4 - OBSE9 đạt mức khá hơn (3,504 - 3,664). Điều này cho thấy nhân viên chưa thực sự cảm nhận đồng đều rằng mình là thành viên "có giá

trị" và được tổ chức trân trọng, nhất là trong bối cảnh thu nhập bình quân của lao động vùng còn thấp hơn nhiều so với các vùng phát triển, cơ hội thăng tiến và đào tạo cũng hạn chế. Kết quả phân tích cho thấy lòng tự trọng dựa trên tổ chức (OBSE) không điều tiết mối quan hệ giữa công bằng tổ chức (OJ) và cả cam kết tổ chức (OC) ($\beta = 0,010$; $p = 0,787$), nhưng có vai trò điều tiết dương và có ý nghĩa thống kê trong mối quan hệ giữa công bằng tổ chức (OJ) và hành vi công dân tổ chức (OCB) ($\beta = 0,080$; $f^2 = 0,020$; $p = 0,005$). Nói cách khác, lòng tự trọng dựa trên tổ chức (OBSE) chủ yếu làm thay đổi mức độ mà công bằng tổ chức (OJ) được chuyển hóa thành hành vi tự nguyện, hơn là mức cam kết. Với những nhân viên cảm nhận bản thân có vị thế, được ghi nhận và tin rằng mình đóng góp có ý nghĩa, trải nghiệm công bằng dễ được chuyển hóa thành các hành vi hỗ trợ, hợp tác và nỗ lực vượt trên yêu cầu công việc; ngược lại, khi lòng tự trọng dựa trên tổ chức (OBSE) thấp, công bằng vẫn cần thiết nhưng chưa chắc đủ để khuyến khích hành vi công dân tổ chức (OCB) ở mức cao.

Tổng hợp các kết quả trên cho thấy: (1) công bằng tổ chức, đặc biệt là công bằng phân phối và thủ tục, chưa đáp ứng đầy đủ kỳ vọng của nhân viên; (2) chất lượng trao đổi lãnh đạo – nhân viên đang ở mức trung bình, với điểm yếu ở lòng trung thành và tôn trọng năng lực chuyên môn của lãnh đạo; (3) cam kết tổ chức của nhân viên doanh nghiệp du lịch ĐBSCL hiện nghiêng về cam kết bắt buộc; (4) hành vi công dân tổ chức (OCB) ở mức khá nhưng chưa tạo thành lợi thế cạnh tranh rõ rệt; và (5) lòng tự trọng dựa trên tổ chức (OBSE) có vai trò khuếch đại tác động của công bằng tổ chức (OJ) lên hành vi công dân tổ chức (OCB) trong khi bản thân lòng tự trọng dựa trên tổ chức (OBSE) vẫn chưa thật sự mạnh ở một số phương diện. Trên nền tảng đó, các hàm ý quản trị ở những mục tiếp theo được xây dựng xoay quanh ba định hướng chính: 1) Tiếp tục phát huy công bằng tương tác, đồng thời hoàn thiện công bằng phân phối và công bằng thủ tục, đặc biệt trong phân phối lợi ích và quy trình ra quyết định.; (2) củng cố và phát triển chất lượng quan hệ lãnh đạo – nhân viên trên cả bốn thành phần của trao đổi lãnh đạo – nhân viên (LMX), phù hợp với đặc thù doanh nghiệp du lịch ĐBSCL; và (3) thiết kế các biện pháp giúp nhân viên nhận thức rõ hơn giá trị và đóng góp của bản thân, qua đó nâng cao lòng tự trọng dựa trên tổ chức (OBSE), tăng cam kết tự nguyện và khuyến khích hành vi công dân tổ chức (OCB) tích cực.

Do cam kết tổ chức (OC) và hành vi công dân tổ chức (OCB) là các biến kết quả trong mô hình nghiên cứu, các hàm ý quản trị không được trình bày thành các nhóm giải pháp tác động trực tiếp riêng biệt đối với hai biến này, mà được lồng ghép thông qua các yếu tố quản trị có ảnh hưởng đến chúng, gồm công bằng tổ chức (OJ), trao đổi lãnh đạo – nhân viên (LMX) và lòng tự trọng dựa trên tổ chức (OBSE). Cách trình bày này nhằm bảo đảm các hàm ý quản trị tập trung vào những yếu tố mà doanh nghiệp có thể can thiệp, điều chỉnh và cải thiện trong thực tiễn quản trị nhân sự.

5.4.2 Hàm ý quản trị đối với Công bằng tổ chức (OJ)

Kết quả phân tích cho thấy, công bằng tổ chức (OJ) có tác động tích cực đến cả cam kết tổ chức (OC) ($\beta = 0,315$; $f^2 = 0,114$) và hành vi công dân tổ chức (OCB) ($\beta = 0,130$; $f^2 = 0,034$), trong đó mức độ ảnh hưởng đến OC rõ nét hơn. Điều này cho thấy cảm nhận công bằng đóng vai trò đặc biệt quan trọng trong việc củng cố sự gắn bó của nhân viên, đồng thời tạo nền tảng thúc đẩy các hành vi tự nguyện vì lợi ích của tổ chức. Tuy nhiên, kết quả thống kê mô tả tại mục 5.4.1 cho thấy công bằng phân phối và công bằng thủ tục được đánh giá thấp hơn công bằng tương tác, điều này cũng phản ánh những hạn chế nhất định trong cơ chế phân chia lợi ích và quy trình ra quyết định. Do đó, các doanh nghiệp du lịch ĐBSCL cần ưu tiên hoàn thiện chính sách đãi ngộ, phân bổ quyền lợi và tính minh bạch trong quy trình quản trị nhằm nâng cao cảm nhận công bằng và củng cố sự gắn kết của nhân viên đối với tổ chức.

5.4.2.1 Đối với công bằng phân phối

Trong bối cảnh thu nhập và cơ hội phát triển của lao động du lịch tại ĐBSCL còn hạn chế, kết quả nghiên cứu cho thấy nhân viên đặc biệt nhạy cảm với sự công bằng trong đãi ngộ, nhất là khi so sánh giữa nỗ lực và thu nhập nhận được. Kết quả này hàm ý rằng các doanh nghiệp du lịch ĐBSCL cần:

Xây dựng hệ thống lương – thưởng gắn với hiệu quả công việc: Cần thiết lập cơ chế tiền lương và khen thưởng dựa trên kết quả thực hiện nhiệm vụ, trong đó thu nhập của người lao động phản ánh chính xác mức độ nỗ lực, hiệu suất làm việc và mức độ đóng góp của từng cá nhân đối với tổ chức. Cách tiếp cận này góp phần tạo động lực, khuyến khích nhân viên nâng cao năng suất và chất lượng công việc.

Thiết lập cơ chế đánh giá minh bạch: Cần xây dựng và vận hành một hệ thống đánh giá hiệu suất làm việc dựa trên các tiêu chí rõ ràng, quy trình thống nhất và kết quả được công khai minh bạch. Việc minh bạch hóa toàn bộ quá trình đánh giá giúp hạn chế tình trạng thiên vị, đảm bảo công bằng trong phân phối thu nhập và tạo niềm tin cho người lao động đối với hệ thống quản trị nhân sự của tổ chức.

Kết nối thành tích cá nhân với kết quả tổ chức: Xây dựng cơ chế liên kết chặt chẽ giữa hiệu quả làm việc của từng cá nhân và kết quả hoạt động chung của doanh nghiệp. Chính sách thu nhập và khen thưởng nên được thiết kế sao cho phản ánh đúng mức độ đóng góp của người lao động đối với thành tích tập thể, qua đó thúc đẩy tinh thần trách nhiệm, tăng cường sự gắn kết và định hướng hành vi của nhân viên theo mục tiêu phát triển chung của tổ chức.

Rà soát và điều chỉnh định kỳ: Doanh nghiệp cần thường xuyên tiến hành đánh giá và cập nhật hệ thống trả lương nhằm kịp thời phát hiện, điều chỉnh những bất hợp lý phát sinh trong quá trình áp dụng. Việc rà soát định kỳ giúp đảm bảo tính công bằng, cạnh tranh và phù hợp của chính sách đãi ngộ, đặc biệt trong bối cảnh thị trường lao động và chi phí sinh hoạt liên tục biến động.

Cơ chế phản hồi và khiếu nại: Doanh nghiệp cần thiết lập một kênh trao đổi chính thức và hiệu quả để người lao động có thể phản hồi, nêu ý kiến hoặc khiếu nại liên quan đến chính sách và việc phân phối thu nhập. Cơ chế này không chỉ góp phần bảo đảm tính minh bạch và công bằng trong quản trị nhân sự, mà còn giúp củng cố niềm tin, tăng cường sự gắn kết và cải thiện quan hệ giữa người lao động với doanh nghiệp.

Các giải pháp này đặc biệt phù hợp với điều kiện doanh nghiệp nhỏ và siêu nhỏ chiếm tỷ trọng lớn trong khu vực, nơi các chính sách tài chính còn hạn chế nhưng vẫn có thể cải thiện công bằng thông qua cơ chế minh bạch và nhất quán.

5.4.2.2 Đối với công bằng thủ tục

Trong điều kiện các doanh nghiệp du lịch tại ĐBSCL còn thiếu các quy trình quản trị chuẩn hóa, việc hoàn thiện công bằng thủ tục có ý nghĩa đặc biệt trong việc giảm thiểu cảm nhận thiên vị và tăng tính minh bạch. Cụ thể:

Bảo đảm tính đầy đủ của thông tin: Trước khi đưa ra quyết định quản trị, cần tiến hành thu thập, phân tích và sử dụng toàn diện các thông tin có liên quan. Việc bảo đảm đầy đủ thông tin không chỉ giúp nâng cao chất lượng của quá trình ra quyết định mà còn góp phần củng cố tính hợp lý và hiệu quả trong công tác quản trị.

Thiết lập cơ chế phản hồi và kháng nghị: Doanh nghiệp cần xây dựng một cơ chế phản hồi và kháng nghị rõ ràng, cho phép người lao động được trình bày quan điểm hoặc bày tỏ sự không đồng thuận đối với các quyết định liên quan đến quyền lợi của họ. Việc duy trì kênh trao đổi hai chiều này giúp tăng cường tính minh bạch, bảo đảm sự công bằng trong quá trình ra quyết định và củng cố niềm tin của nhân viên vào tính khách quan của hệ thống quản trị tổ chức.

Đảm bảo tính toàn diện: Trong quá trình ra quyết định quản trị, doanh nghiệp cần xem xét một cách toàn diện các tác động có thể phát sinh đối với tất cả các bên liên quan. Việc cân nhắc đầy đủ các nhóm đối tượng bị ảnh hưởng giúp hạn chế tình trạng thiên lệch hoặc bỏ sót lợi ích của bất kỳ bên nào, từ đó góp phần nâng cao tính công bằng, hợp lý và bền vững của quyết định quản lý.

Thực thi nhất quán: Doanh nghiệp cần thiết lập và áp dụng thống nhất các tiêu chuẩn trong quá trình ra quyết định nhằm bảo đảm tính công bằng và minh bạch trong quản trị. Việc duy trì sự nhất quán trong thực thi không chỉ giúp hạn chế tình trạng tùy tiện hoặc thiên vị giữa các cá nhân, nhóm hay bộ phận, mà còn góp phần củng cố niềm tin của nhân viên và nâng cao tính chuyên nghiệp trong hoạt động của tổ chức.

Tăng cường tham vấn và lắng nghe: Trong quá trình ra quyết định quản trị, doanh nghiệp cần chú trọng đến việc tham vấn và tiếp nhận ý kiến từ những đối tượng chịu tác động trực tiếp. Việc lắng nghe và cân nhắc quan điểm của các bên liên quan không chỉ giúp nâng cao tính khách quan và tính thực tiễn của quyết định, mà còn góp phần xây dựng môi trường làm việc dân chủ, cởi mở và tăng cường sự đồng thuận trong tổ chức.

5.4.2.3 Đối với công bằng tương tác

Để nâng cao cảm nhận công bằng tương tác, các doanh nghiệp du lịch tại ĐBSCL cần chú trọng phát triển một môi trường làm việc tôn trọng, minh bạch và hỗ trợ lẫn nhau.

Duy trì thái độ ứng xử chuẩn mực và công bằng: Các nhà quản trị và đồng nghiệp cần thể hiện thái độ ứng xử văn minh, tôn trọng và công bằng trong mọi hoạt động giao tiếp nơi làm việc. Việc duy trì cách hành xử nhất quán và không thiên vị không chỉ góp phần xây dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp, mà còn củng cố lòng tin, tăng cường sự gắn kết và hợp tác bền vững giữa người lao động với tổ chức.

Truyền đạt thông tin đầy đủ và minh bạch: Thông tin liên quan đến công việc cũng như các quyết định quản trị cần được truyền đạt một cách đầy đủ, rõ ràng, trung thực và kịp thời đến các đối tượng có liên quan. Việc bảo đảm minh bạch trong truyền thông nội bộ giúp giảm thiểu nguy cơ hiểu lầm hoặc nghi ngờ, đồng thời củng cố niềm tin và sự hợp tác giữa người lao động với tổ chức.

*Quan tâm và thấu hiểu nhu cầu của nhân viên:*Lãnh đạo cần chú trọng đến việc nhận diện và đáp ứng kịp thời các nhu cầu cũng như mối quan tâm cá nhân của người lao động. Sự quan tâm, hỗ trợ và thấu hiểu từ phía nhà quản lý không chỉ giúp tạo dựng mối quan hệ tin cậy và gắn bó, mà còn khuyến khích nhân viên phát huy tối đa năng lực, nâng cao tinh thần làm việc và cam kết với tổ chức.

5.4.3 Hàm ý quản trị đối với Trao đổi lãnh đạo – nhân viên (LMX)

Kết quả nghiên cứu cho thấy trao đổi lãnh đạo – nhân viên (LMX) giữ vai trò trung gian quan trọng trong mối quan hệ giữa công bằng tổ chức (OJ) với cam kết tổ chức (OC) và hành vi công dân tổ chức (OCB), thể hiện qua các tác động gián tiếp có ý nghĩa thống kê đến OC ($\beta = 0{,}141$; $p < 0{,}001$) và OCB ($\beta = 0{,}199$; $p < 0{,}001$). Điều này cho thấy cảm nhận công bằng của nhân viên khó có thể chuyển hóa thành các thái độ và hành vi tích cực nếu thiếu một mối quan hệ trao đổi chất lượng với cấp trên trực tiếp. Trong bối cảnh các doanh nghiệp du lịch tại ĐBSCL – nơi hoạt động công việc phụ thuộc nhiều vào sự phối hợp trực tiếp và yếu tố "trọng tình" trong quan hệ lao động – chất lượng tương tác giữa lãnh đạo và nhân viên càng trở thành yếu tố quản trị cần được chú trọng. Đáng chú ý, kết quả thống kê mô tả cho thấy các thành phần "trung thành" và "tôn trọng năng lực chuyên môn" có giá trị trung bình thấp nhất trong thang đo LMX, phản ánh rằng nhân viên chưa thực sự đánh giá cao mức độ tin cậy và uy tín chuyên môn của cấp trên. Vì vậy, các doanh nghiệp cần ưu tiên xây dựng môi trường lãnh đạo dựa trên sự công bằng, nhất quán và năng lực chuyên môn, đồng thời tăng cường sự ghi nhận, hỗ trợ và bảo vệ nhân viên trong phạm vi phù hợp nhằm củng cố niềm tin và nâng cao chất lượng quan hệ lãnh đạo – nhân viên.

5.4.3.1 Nâng cao năng lực chuyên môn và uy tín của lãnh đạo

Trong môi trường doanh nghiệp du lịch, nhân viên thường đánh giá chất lượng lãnh đạo không chỉ thông qua cách ứng xử mà còn qua năng lực chuyên môn và khả năng điều hành công việc thực tế. Vì vậy, các nhà lãnh đạo cần thường xuyên cập nhật kiến thức chuyên môn, nâng cao kỹ năng quản trị và khả năng xử lý tình huống nhằm thể hiện sự am hiểu công việc cũng như năng lực dẫn dắt đội ngũ. Bên cạnh nỗ lực tự hoàn thiện của cá nhân lãnh đạo, doanh nghiệp cũng nên tổ chức các chương trình đào tạo và huấn luyện kỹ năng quản lý theo định kỳ để hỗ trợ phát triển năng lực chuyên môn và kỹ năng lãnh đạo. Việc nâng cao uy tín chuyên môn của cấp trên không chỉ giúp gia tăng sự tin tưởng của nhân viên mà còn góp phần củng cố chất lượng mối quan hệ lãnh đạo – nhân viên trong tổ chức.

5.4.3.2 Thúc đẩy việc củng cố niềm tin và nâng cao mức độ trung thành của nhân viên

Trong môi trường doanh nghiệp du lịch, nơi áp lực công việc và sự phụ thuộc vào phối hợp nhóm diễn ra thường xuyên, nhân viên có xu hướng gắn bó hơn khi cảm nhận được sự hỗ trợ và đồng hành từ cấp trên. Vì vậy, lãnh đạo cần thể hiện vai trò hỗ trợ và bảo vệ nhân viên trong phạm vi phù hợp, đặc biệt khi họ gặp khó khăn trong công việc hoặc phát sinh rủi ro nghề nghiệp. Bên cạnh đó, các chính sách đánh giá, ghi nhận thành tích và khen thưởng cần được thực hiện theo hướng công khai, minh bạch và nhất quán nhằm bảo đảm những nỗ lực và đóng góp của người lao động được ghi nhận tương xứng. Điều này không chỉ giúp củng cố niềm tin của nhân viên đối với lãnh đạo mà còn góp phần nâng cao sự trung thành và chất lượng mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên trong tổ chức.

5.4.3.3 Duy trì và phát huy tinh thần đóng góp của nhân viên

Kết quả nghiên cứu cho thấy yếu tố đóng góp có mối liên hệ tích cực với tinh thần trách nhiệm và mức độ gắn bó của nhân viên đối với công việc. Điều này hàm ý rằng khi người lao động cảm nhận được vai trò và giá trị của bản thân trong tổ chức, họ có xu hướng chủ động cống hiến và duy trì thái độ làm việc tích cực hơn. Vì vậy, các doanh nghiệp cần xây dựng cơ chế khuyến khích phù hợp thông qua việc giao các nhiệm vụ có tính thử thách, tạo cơ hội học tập và phát triển nghề nghiệp, đồng thời thiết kế hệ thống đánh giá, ghi nhận và khen thưởng minh bạch đối với những nỗ lực vượt ngoài yêu cầu công việc. Việc ghi nhận kịp thời và tương xứng không chỉ góp phần nâng cao hiệu quả làm việc mà còn củng cố động lực nội tại, lòng tin và sự gắn kết lâu dài của nhân viên với tổ chức.

5.4.3.4 Xây dựng môi trường làm việc thân thiện, tôn trọng và khuyến khích các mối quan hệ hợp tác tích cực.

Trong bối cảnh các doanh nghiệp du lịch tại ĐBSCL, nơi công việc đòi hỏi sự phối hợp thường xuyên giữa các cá nhân và bộ phận, môi trường làm việc tích cực có ý nghĩa quan trọng đối với động lực và sự gắn kết của nhân viên. Vì vậy, các nhà quản trị cần tăng cường sự gần gũi và kết nối với người lao động thông qua giao tiếp cởi mở, thái độ ứng xử tôn trọng và các hoạt động gắn kết tập thể phù hợp. Đồng thời, doanh nghiệp cần duy trì bầu không khí làm việc thân thiện, khuyến khích sự hỗ trợ và hợp tác giữa các thành viên nhằm tạo cảm giác được tôn trọng và chia sẻ trong công việc. Điều này không chỉ góp phần củng cố niềm tin của nhân viên đối với tổ chức mà còn thúc đẩy tinh thần hợp tác và sự sẵn sàng đóng góp vì mục tiêu chung.

5.4.4 Hàm ý quản trị đối với Lòng tự trọng dựa trên tổ chức (OBSE)

Kết quả nghiên cứu cho thấy lòng tự trọng dựa trên tổ chức (OBSE) có vai trò điều tiết trong mối quan hệ giữa công bằng tổ chức (OJ) và hành vi công dân tổ chức (OCB), nhưng không tạo ra ảnh hưởng điều tiết có ý nghĩa đối với cam kết tổ chức (OC). Điều này cho thấy lòng tự trọng dựa trên tổ chức (OBSE) chủ yếu phát huy tác dụng trong việc thúc đẩy các hành vi tích cực và tự nguyện của nhân viên khi họ cảm nhận được sự công bằng từ tổ chức, thay vì trực tiếp làm gia tăng mức độ gắn bó của họ với tổ chức. Đồng thời, kết quả thống kê mô tả cho thấy một số biến quan sát của lòng tự trọng dựa trên tổ chức (OBSE), đặc biệt liên quan đến cảm nhận được coi trọng và đánh giá cao trong tổ chức, vẫn có giá trị trung bình tương đối thấp. Điều này hàm ý rằng các doanh nghiệp du lịch tại ĐBSCL cần chú trọng xây dựng môi trường làm việc giúp nhân viên nhận thấy rõ vai trò, năng lực và giá trị đóng góp của bản thân thông qua cơ chế ghi nhận thành tích, trao quyền phù hợp và khuyến khích sự tham gia vào hoạt động chung của tổ chức. Khi nhân viên cảm nhận mình là thành viên có giá trị, tác động của công bằng tổ chức đến hành vi công dân tổ chức sẽ được tăng cường rõ rệt hơn.

Ghi nhận và đề cao giá trị, vai trò của nhân viên trong tổ chức: Doanh nghiệp cần triển khai các chính sách công nhận và tôn vinh đóng góp của nhân viên, chẳng hạn như tuyên dương công khai, khen thưởng kịp thời hoặc trao quyền trong các quyết định có ảnh hưởng đến công việc. Điều này giúp nhân viên cảm thấy bản thân đóng vai trò then chốt trong sự tồn tại và phát triển của tổ chức.

Khuyến khích phát triển năng lực và bản lĩnh nghề nghiệp: Việc tổ chức các chương trình đào tạo và bồi dưỡng chuyên môn, kết hợp với giao phó những nhiệm vụ mang tính thách thức, sẽ giúp nhân viên củng cố và phát triển năng lực nghề nghiệp, qua đó nâng cao sự tự tin trong quá trình thực hiện công việc. Khi được trao cơ hội thể hiện và khẳng định bản thân, nhân viên có xu hướng gia tăng niềm tin vào khả năng đóng góp của mình, từ đó thúc đẩy động lực làm việc và góp phần vào sự phát triển toàn diện và bền vững của doanh nghiệp.

Thiết lập môi trường làm việc tôn trọng và công bằng: Trong thực tiễn quản trị, sự tôn trọng và hợp tác giữa lãnh đạo và đồng nghiệp trong giao tiếp hằng ngày tại nơi làm việc góp phần tích cực vào việc cải thiện và hoàn thiện lòng tự trọng dựa trên tổ chức (OBSE) của nhân viên. Doanh nghiệp cần xây dựng văn hóa ứng xử văn minh, đồng thời bảo đảm tính minh bạch và công bằng trong hoạt động ra quyết định. Để đạt được điều này, nhà quản trị có thể triển khai một số giải pháp như: (1) thiết lập cơ chế phản hồi hai chiều nhằm khuyến khích nhân viên bày tỏ ý kiến; (2) tổ chức đào tạo kỹ năng giao tiếp và quản lý con người cho đội ngũ lãnh đạo; và (3) áp dụng các quy trình ra quyết định minh bạch, có sự đóng góp và phối hợp của nhân viên. Việc thực hiện đồng bộ những giải pháp này không chỉ tạo cho nhân viên cảm nhận được sự tôn trọng và đối xử công bằng trong tổ chức, mà còn gia tăng sự gắn kết, niềm tin và động lực đóng góp lâu dài cho tổ chức.

5.5 Những hạn chế và định hướng nghiên cứu tiếp theo

5.5.1 Những hạn chế của nghiên cứu

Dù đã mang lại những phát hiện có giá trị về mối quan hệ giữa Công bằng tổ chức (OJ), Trao đổi lãnh đạo - nhân viên (LMX), Cam kết của nhân viên với tổ chức (OC) và Hành vi công dân tổ chức (OCB), tuy nhiên luận án vẫn còn tồn tại một số hạn chế:

Thứ nhất, luận án được thực hiện với thiết kế cắt ngang, trong đó tất cả các biến được đo lường tại một thời điểm. Trong khi mô hình lý thuyết giả định chuỗi tác động theo hướng từ công bằng tổ chức và trao đổi lãnh đạo – nhân viên đến cam kết tổ chức và hành vi công dân tổ chức (OJ → LMX → OC/OCB), dữ liệu cắt ngang không cho phép xác định đầy đủ tính trước - sau về mặt thời gian giữa các biến. Do đó, các kết quả ước lượng trong luận án chỉ nên được hiểu là bằng chứng ủng hộ cho cấu trúc quan hệ được đề xuất, chứ chưa đủ cơ sở để khẳng định chắc chắn quan hệ nhân quả một chiều. Không loại trừ khả năng tồn

tại các chiều tác động ngược hoặc quan hệ hai chiều, chẳng hạn nhân viên có mức cam kết cao hoặc thường xuyên thể hiện hành vi công dân tổ chức có thể đánh giá tổ chức và cấp trên theo hướng công bằng hơn, từ đó làm thay đổi cảm nhận về công bằng tổ chức và chất lượng trao đổi lãnh đạo – nhân viên. Đây là một hạn chế quan trọng của thiết kế nghiên cứu hiện tại.

Thứ hai, mô hình phân tích trong luận án chủ yếu tập trung vào các biến trung tâm (OJ, LMX, OC, OCB và OBSE) mà chưa đưa đầy đủ các biến kiểm soát vào cấu trúc mô hình. Mặc dù nghiên cứu đã thu thập các thông tin nhân khẩu học như tuổi, giới tính, trình độ học vấn, thâm niên công tác và thừa nhận vai trò tiềm năng của các yếu tố bối cảnh như văn hóa tổ chức, phong cách lãnh đạo, đặc điểm công việc, chính sách đãi ngộ…, các biến này hiện mới được sử dụng ở mức mô tả hoặc thảo luận khái quát, chưa được mô hình hóa như biến kiểm soát trong phân tích PLS-SEM. Kết quả cho thấy giá trị R^2 hiệu chỉnh đạt khoảng 0,213 đối với trao đổi lãnh đạo – nhân viên (LMX) và 0,347 đối với cam kết tổ chức (OC), phản ánh mức độ giải thích ở mức trung bình và cho thấy vẫn còn một phần biến thiên đáng kể của các biến này chưa được lý giải bởi các biến trong mô hình. Điều này củng cố nhận định rằng các yếu tố ngoài mô hình, chẳng hạn văn hóa tổ chức, phong cách lãnh đạo hay đặc điểm công việc, có khả năng góp phần làm rõ hơn các kết quả nghiên cứu.

Thứ ba, mẫu nghiên cứu chính thức gồm 425 nhân viên, trong đó nhóm lao động trẻ chiếm tỷ lệ khá cao (khoảng 61% số người trả lời dưới 30 tuổi và gần 80% dưới 35 tuổi). Cấu trúc mẫu này phản ánh phần nào đặc thù nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp du lịch tại ĐBSCL, nhưng đồng thời cũng cho thấy các kết quả ước lượng chủ yếu dựa trên nhận thức và phản ứng của nhóm nhân viên trẻ. Nhóm này có thể nhạy cảm hơn trước các vấn đề về công bằng tổ chức, quan hệ với lãnh đạo, cam kết và hành vi công dân tổ chức so với những nhân viên lớn tuổi hoặc có thâm niên rất cao. Vì vậy, khả năng khái quát hóa kết quả nghiên cứu sang các nhóm lao động lớn tuổi hơn hoặc có giai đoạn nghề nghiệp khác cần được xem xét thận trọng hơn.

Thứ tư, luận án sử dụng phương pháp chọn mẫu thuận tiện thông qua các doanh nghiệp và người lao động sẵn sàng hợp tác, thay vì áp dụng các kỹ thuật chọn mẫu xác suất. Cách tiếp cận này phù hợp với điều kiện tiếp cận thực tế tại các doanh nghiệp du lịch ở ĐBSCL, nhưng đồng thời làm giảm mức độ đại diện thống kê của mẫu. Bên cạnh đó, mặc dù dữ

liệu được thu thập tại các địa phương cụ thể trong khu vực nghiên cứu nhưng bảng câu hỏi khảo sát chưa thiết kế biến riêng để ghi nhận địa phương của người trả lời, do đó hạn chế khả năng kiểm soát và phân tích sự khác biệt theo từng địa phương. Ngoài ra, mẫu khảo sát bao gồm người lao động thuộc nhiều loại hình doanh nghiệp du lịch khác nhau (cơ sở lưu trú, dịch vụ ăn uống, vận chuyển, lữ hành, dịch vụ phụ trợ…), với đặc thù công việc và môi trường làm việc không hoàn toàn giống nhau, trong khi các phân tích lại được thực hiện ở mức gộp chung, chưa xem xét sự khác biệt giữa các nhóm này. Vì vậy, các kết quả ước lượng chủ yếu phản ánh đặc điểm của nhóm doanh nghiệp và người lao động tham gia khảo sát, có thể được khái quát hóa một cách thận trọng cho các bối cảnh tương đồng trong khu vực ĐBSCL, nhưng chưa thể coi là đại diện cho toàn bộ ngành du lịch hay cho từng phân ngành cụ thể. Nghiên cứu hiện tại cũng chưa tiến hành so sánh cấu trúc mẫu với số liệu thống kê ngành hoặc điều chỉnh trọng số mẫu, nên nguy cơ sai lệch do chọn mẫu thuận tiện vẫn còn tồn tại ở một mức độ nhất định.

Thứ năm, luận án đã diễn đạt một số biến quan sát trong thành phần "trung thành" của thang đo LMX (đặc biệt là LO1 nhấn mạnh việc lãnh đạo "bảo vệ" nhân viên trước cấp trên hoặc người khác trong tổ chức có thể khiến một bộ phận người trả lời hiểu theo hướng lãnh đạo bao che hoặc trung thành mù quáng, thay vì nhấn mạnh sự ủng hộ chính đáng trong khuôn khổ quy định và chuẩn mực của tổ chức. Điều này có thể làm mờ ranh giới khái niệm giữa "trung thành" và "hành vi bảo vệ không phù hợp", từ đó ảnh hưởng phần nào đến độ tinh khiết nội dung của tiểu thang đo này.

Thứ sáu, giới hạn về tính ứng dụng của phát hiện nghiên cứu: Các kết quả nghiên cứu được thiết lập trong bối cảnh doanh nghiệp du lịch tại ĐBSCL. Do vậy, tính đại diện của kết quả chỉ dừng lại ở khu vực nghiên cứu, khi mở rộng sang các vùng địa lý hoặc nhóm ngành khác, cần tiến hành tái kiểm định nhằm xác định mức độ tương đồng hoặc khác biệt.

5.5.2 Định hướng nghiên cứu tiếp theo

Các hạn chế hiện tại gợi ý những hướng phát triển tiếp theo, qua đó khắc phục các khoảng trống tồn tại và củng cố giá trị về phương diện học thuật lẫn thực tiễn cho luận án:

Sử dụng thiết kế theo thời gian để kiểm tra chiều tác động: từ hạn chế về thiết kế cắt ngang, các nghiên cứu tiếp theo có thể mở rộng theo hướng thu thập dữ liệu theo thời gian để kiểm tra chắc chắn hơn chiều tác động giữa các biến, sử dụng các khảo sát lặp lại, trong đó công

bằng tổ chức (OJ) và trao đổi lãnh đạo – nhân viên (LMX) được đo ở thời điểm đầu, còn cam kết tổ chức (OC) và hành vi công dân tổ chức (OCB) được đo ở một hoặc nhiều thời điểm sau. Cách làm này giúp xem xét tốt hơn tính trước - sau, cũng như kiểm tra khả năng tồn tại các quan hệ hai chiều (ví dụ mô hình cross-lagged) giữa công bằng tổ chức (OJ), trao đổi lãnh đạo – nhân viên (LMX), cam kết tổ chức (OC) và hành vi công dân tổ chức (OCB). Ngoài ra, các nghiên cứu sau có thể thiết kế những chương trình tác động cụ thể, chẳng hạn chương trình nâng cao công bằng trong quy trình và tương tác, hoặc chương trình phát triển kỹ năng lãnh đạo nhằm cải thiện chất lượng trao đổi lãnh đạo – nhân viên (LMX), rồi đo lường cam kết tổ chức (OC) và hành vi công dân tổ chức (OCB) trước và sau can thiệp để quan sát sự thay đổi theo thời gian.

Bổ sung biến kiểm soát và các yếu tố bối cảnh vào mô hình: Từ hạn chế về việc chưa đưa đầy đủ các biến kiểm soát vào phân tích, các nghiên cứu tiếp theo có thể mở rộng mô hình theo hai hướng: (1) các biến nhân khẩu học như tuổi, giới tính, trình độ học vấn, thâm niên công tác có thể được đưa trực tiếp vào mô hình cấu trúc như biến kiểm soát đối với cam kết tổ chức và hành vi công dân tổ chức, nhằm kiểm tra độ ổn định của các mối quan hệ chính khi đã tính đến khác biệt cá nhân; (2) các yếu tố bối cảnh như văn hóa tổ chức, phong cách lãnh đạo (đặc biệt là lãnh đạo trao quyền hoặc lãnh đạo chuyển hóa), đặc thù công việc và chính sách đãi ngộ có thể được đưa vào mô hình như biến dự báo bổ sung, biến kiểm soát hoặc biến điều tiết. Cách tiếp cận này không chỉ giúp giảm nguy cơ thiên lệch do biến bị bỏ sót mà còn cho phép so sánh mức độ và cơ chế tác động của công bằng tổ chức (OJ) và trao đổi lãnh đạo – nhân viên (LMX) trong những điều kiện tổ chức khác nhau, từ đó làm phong phú thêm bằng chứng thực nghiệm về mô hình nghiên cứu.

Hướng nghiên cứu tiếp theo từ hạn chế liên quan đến đặc điểm mẫu và phương pháp chọn mẫu: các nghiên cứu tiếp theo có thể xem xét áp dụng các kỹ thuật chọn mẫu xác suất (như chọn mẫu ngẫu nhiên phân tầng theo loại hình doanh nghiệp, quy mô hoặc địa bàn) hoặc xây dựng khung mẫu rõ ràng hơn nhằm nâng cao mức độ đại diện và khả năng khái quát hóa kết quả. Đồng thời, việc bổ sung biến đo lường về địa phương trong thiết kế bảng câu hỏi sẽ cho phép kiểm soát và phân tích sự khác biệt giữa các địa bàn nghiên cứu. Bên cạnh đó, việc thiết kế mẫu với quy mô đủ lớn cho từng nhóm (lưu trú, lữ hành, vận chuyển, dịch vụ phụ trợ…) sẽ tạo điều kiện thực hiện các phân tích so sánh hoặc phân tích đa nhóm (multi-group analysis), qua đó kiểm định sự khác biệt trong mối quan hệ giữa các biến theo

từng phân khúc doanh nghiệp và người lao động. Ngoài ra, các nghiên cứu tiếp theo có thể đối chiếu cấu trúc mẫu với số liệu thống kê ngành và áp dụng các kỹ thuật điều chỉnh trọng số mẫu nhằm giảm thiểu sai lệch do phương pháp chọn mẫu.

Hướng nghiên cứu tiếp theo liên quan đến hạn chế về nội dung thang đo trao đổi lãnh đạo – nhân viên (LMX): Các nghiên cứu sau có thể khắc phục hạn chế trên bằng cách tinh chỉnh câu chữ của các mục đo lường thành phần "trung thành", nhấn mạnh rõ bối cảnh ủng hộ trong phạm vi thông tin đầy đủ và tuân thủ quy định tổ chức, đồng thời tiến hành phỏng vấn thử hoặc nghiên cứu định tính sơ bộ để kiểm tra cách người trả lời hiểu câu hỏi. Bên cạnh đó, có thể so sánh các phiên bản thang đo "trung thành" khác nhau hoặc áp dụng thiết kế thu thập dữ liệu từ cả lãnh đạo và nhân viên nhằm đánh giá toàn diện hơn vai trò của "lòng trung thành" trong mô hình trao đổi lãnh đạo – nhân viên (LMX).

Hướng nghiên cứu tiếp theo từ giới hạn về tính ứng dụng của phát hiện nghiên cứu: tái kiểm định trong bối cảnh mới, các kết quả hiện tại được thiết lập trong bối cảnh doanh nghiệp du lịch tại ĐBSCL. Vì vậy, những nghiên cứu tương lai cần tiến hành tái kiểm định ở các khu vực địa lý khác hoặc trong các ngành nghề dịch vụ tương đồng (ví dụ: khách sạn, hàng không, logistics), nhằm đánh giá mức độ khái quát hóa và phát hiện những khác biệt tiềm ẩn do yếu tố văn hóa, vùng miền hoặc đặc thù ngành.

DANH MỤC CÔNG TRÌNH ĐÃ CÔNG BỐ CỦA HỌC VIÊN

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
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
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
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
5. 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
6. 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
7. 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

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Danh mục tài liệu tiếng Việt

1. Ban Chấp hành Trung ương Đảng Cộng sản Việt Nam. (2025). *Nghị quyết số 60-NQ/TW về tiếp tục sắp xếp đơn vị hành chính cấp tỉnh, cấp huyện, cấp xã giai đoạn 2025–2030*. https://thuvienphapluat.vn/lao-dong-tien-luong/toan-van-nghi-quyet-60-nq-tw-don-vi-hanh-chinh-cap-huyen-ket-thuc-hoat-dong-tu-ngay-0172025-cu-the--580886-39330
2. Báo Điện tử Chính phủ (2025). *Du lịch Đồng bằng sông Cửu Long: Vì sao chưa thể cất cánh?* Cổng Thông Tin Điện Tử Chính Phủ. https://baochinhphu.vn/du-lich-dong-bang-song-cuu-long-vi-sao-chua-the-cat-canh-102250608084827249
3. Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch (2024). *Giải "bài toán" nguồn nhân lực để phát triển du lịch Đồng bằng sông Cửu Long*. Cổng Thông Tin Điện Tử Bộ Văn Hóa, Thể Thao và Du Lịch. https://bvhttdl.gov.vn/giai-bai-toan-nguon-nhan-luc-de-phat-trien-du-lich-dong-bang-song-cuu-long-20241009092739164
4. Cục Du lịch quốc gia Việt Nam (2024). *Du lịch Đồng bằng sông Cửu Long: Phát triển du lịch thích ứng tình hình mới*. Cổng Thông Tin Cục Du Lịch Quốc Gia Việt Nam. https://vietnamtourism.gov.vn/post/61647?
5. Hiệp hội Du lịch ĐBSCL (2023). Báo cáo tổng kết hoạt động năm 2022 và định hướng năm 2023. *Cần Thơ, Việt Nam: Hiệp Hội Du Lịch Đồng Bằng Sông Cửu Long*. https://www.vdta.com.vn/bao-cao2023
6. Hiệp hội Du lịch ĐBSCL (2024). Báo cáo tổng kết hoạt động du lịch vùng Đồng bằng sông Cửu Long năm 2023. In *https://mekongtourism.org.vn/*.
7. Lê Thị Thu Mai & Đỗ Thị Thanh Bình (2018). Ảnh hưởng của công bằng tổ chức đến hành vi công dân tổ chức và cam kết tổ chức trong môi trường giáo dục. *Tạp Chí Khoa Học Giáo Dục*, *22*(3), 34–45.
8. Nguyễn Thị Lan Hương & Nguyễn Thị Kim Dung (2021). Nghiên cứu về công bằng tổ chức và hành vi công dân tổ chức trong các doanh nghiệp Việt Nam. *Tạp Chí Kinh Tế và Phát Triển*, *31*(4), 76–89. https://www.vjol.info.vn/index.php/ktpt/article/view/42229
9. Nguyễn Đình Thọ (2014). *Giáo trình Phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh.* . Hà Nội: Nhà xuất bản Tài chính.
10. Nguyễn Minh Lầu, Nguyễn Thị Bích Thu, & Nguyễn Quốc Tuấn (2025). Tác động của năng lực doanh nhân và môi trường kinh doanh đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp

du lịch nhỏ và vừa tại Đồng bằng sông Cửu Long. *Tạp Chí Kinh Tế và Dự Báo*. https://kinhtevadubao.vn/tac-dong-cua-nang-luc-doanh-nhan-va-moi-truong-kinh-doanh-den-ket-qua-hoat-dong-cua-doanh-nghiep-du-lich-nho-va-vua-tai-dong-bang-song-cuu-long-32349

11. Nguyễn Văn Thắng (2017). *Thực hành nghiên cứu trong Kinh tế và Quản trị kinh doanh.* . Hà Nội: Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân.
12. Nguyễn Nhật Tân (2021). Nghiên cứu mối quan hệ giữa công bằng tổ chức và hành vi công dân trong tổ chức: Vai trò nào cho quá trình trao đổi lãnh đạo – nhân viên? *Tạp Chí Nghiên Cứu Kinh Tế và Kinh Doanh Châu Á*, *32*(1), 25–52.
13. Nguyễn Quốc Tuấn & Trần Hồng Minh (2020). Tác động của động lực làm việc đến ý định gắn bó của nhân viên ngành du lịch tại ĐBSCL. *Tạp Chí Khoa Học Kinh Tế*, *18*(4), 45–55.
14. Phạm Thị Bích Ngọc, Vũ Diệu Linh, Đào Phương Thảo, Nguyễn Thị Ngọc Bích & Nguyễn Thị Bích Hạnh (2021). Ảnh hưởng của công bằng tổ chức tới hành vi công dân tổ chức của nhân viên trong các doanh nghiệp ở Việt Nam. *Tạp Chí Kinh Tế và Phát Triển*, *290(2)*, 42–51.
15. Quốc hội (2023). *Nghị quyết số 81/2023/QH15 về Quy hoạch tổng thể quốc gia thời kỳ 2021–2030, tầm nhìn đến năm 2050*. https://congbao.chinhphu.vn/van-ban/nghi-quyet-so-81-2023-qh15-38739/43467.htm
16. Thanh Liêm (2024). *Nhân lực du lịch Đồng bằng sông Cửu Long tìm dễ, giữ khó*. Báo Cần Thơ Online. https://baocantho.com.vn/nhan-luc-du-lich-dong-bang-song-cuu-long-tim-de-giu-kho-a195517.html
17. Thư viện Pháp Luật (2025). *Đồng bằng sông Cửu Long còn bao nhiêu tỉnh, thành phố sau khi sắp xếp đơn vị hành chính?* Thư Viện Pháp Luật. https://thuvienphapluat.vn/
18. Tổng cục Du lịch (2023). Báo cáo tình hình phát triển du lịch các địa phương 6 tháng đầu năm 2023. In *https://vietnamtourism.gov.vn/*.
19. Tổng cục Du lịch Việt Nam (2024). *Báo cáo thường niên ngành Du lịch Việt Nam 2023*. https://vietnamtourism.gov.vn
20. Tổng cục Du lịch Việt Nam (2025). *Báo cáo tình hình khách du lịch quốc tế đến Việt Nam 2022–2025*. https://vietnamtourism.gov.vn
21. Trần Thị Thu Hương & Trần Thị Thu Thủy (2020). Ảnh hưởng của công bằng tổ chức đến cam kết tổ chức và hành vi công dân tổ chức tại các ngân hàng Việt Nam. *Tạp Chí*

Quản Lý Kinh Tế, *26*(2), 98–112.

22. VietnamTourism (2024). Báo cáo tổng quan ngành du lịch Việt Nam năm 2023. *Tổng cục Du lịch, Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch*. https://vietnamtourism.gov.vn/
23. Vũ Thị Hương Giang, Hoàng Ngọc Hiếu, & Phạm Minh Tuấn. (2022). Hiệu suất công việc và hành vi công dân tổ chức: Chuỗi trung gian của công bằng tổ chức và trao đổi lãnh đạo–nhân viên. *Tạp Chí Quản Trị Nguồn Nhân Lực Việt Nam*, *6*(1), 1–16.
24. Vũ Thị Hương Giang, Nguyễn Tuấn Dương, Lê Thái Phong & Dương Thị Hoài Nhung (2022). Hệ thống làm việc hiệu suất cao, cam kết với tổ chức và hành vi công dân tổ chức tại các công ty đa quốc gia hoạt động ở Việt Nam. *Kinh Tế và Phát Triển*, *20 (3)*(298), 25–33.
25. Vũ Thị Hương Giang, Nguyễn Thị Ánh Thơ & Phạm Thị Mỹ Hà (2025). Công bằng tổ chức và hành vi công dân tổ chức: vai trò trung gian của hài lòng công việc. *TNU Journal of Science and Technology*, *230*(03), 11–21. https://doi.org/10.34238/tnu-jst.11188

Danh mục tài liệu tiếng Anh

1. Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, *67*(5), 422–436. https://doi.org/10.1037/h0040968
2. Adams, J. S. (1965). Inequity In Social Exchange. In *In Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2
3. Ahmad, I., & Begum, K. (2023). Impact of abusive supervision on intention to leave: a moderated mediation model of organizational-based self esteem and emotional exhaustion. *Asian Business & Management*, *22*(2), 669–688. https://doi.org/10.1057/s41291-020-00116-0
4. AlHammadi, A., & Abu Elanain, H. M. (2024). Enhancing organizational citizenship behavior in a non-western context of the UAE: the role of organizational justice, leadership and psychological empowerment. *Journal of Asia Business Studies*, *18*(3), 666–687. https://doi.org/10.1108/JABS-08-2023-0310
5. Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, *63*(1), 1–18. https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x
6. Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of*

Vocational Behavior, *49*(3), 252–276. https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043

7. Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2009). The role of overall justice judgments in organizational justice research: A test of mediation. *Journal of Applied Psychology*, *94*(2), 491–500. https://doi.org/10.1037/a0013203
8. Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, *103*(3), 411–423. https://doi.org/10.1037/0033-2909.103.3.411
9. Apostol, R. L., & Torcino, G. S. (2023). The mediating effect of Organizational Citizenship Behavior on the relationship between Organizational Justice and Commitment of public elementary school teachers. *European Journal of Education Studies*, *10*(11), 258–283. https://doi.org/http://dx.doi.org/10.46827/ejes.v10i11.5077
10. Ardi, R. T. B., & Sudarma, K. (2015). Pengaruh Perssepsi Dukungan Dan Keadilan Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening. *Management Analysis Journal*, *4*(2), 142–152.
11. Arshadi, N., & Damiri, H. (2013). The Relationship of Job Stress with Turnover Intention and Job Performance: Moderating Role of OBSE. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *84*, 706–710. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.06.631
12. Aryee, S., Walumbwa, F. O., Mondejar, R., & Chu, C. W. L. (2015). Accounting for the Influence of Overall Justice on Job Performance: Integrating Self-Determination and Social Exchange Theories. *Journal of Management Studies*, *52*(2), 231–252. https://doi.org/10.1111/joms.12067
13. Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions. *Journal of Management*, *34*(3), 325–374. https://doi.org/10.1177/0149206308316059
14. Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, *14*(1), 20–39. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4278999
15. Asiedu, M., Sarfo, J. O., & Adjei, D. (2014). Organisational Commitment and Citizenship Behaviour: tools to improve employee performance; an Internal Marketing approach. *European Scientific Journal*, *10*(4), 288–305.
16. Assefa, Y., Moges, B. T., Tilwani, S. A., & Shah, M. A. (2024). The mediating role of

leader-member exchange (LMX) in the structural relationship between organizational justice and employee voice behaviour in higher education. *Heliyon*, *10*(4), 1–12. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e26242

17. Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, *60*(1), 421–449. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621
18. Awang, R., & Wan Ahmad, W. M. R. (2015). The Impact of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior in Malaysian Higher Education. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, *6*(5), 674–678. https://doi.org/10.5901/mjss.2015.v6n5s2p674
19. Aycan, Z. (2001). Human resource management in Turkey: Current issues and future challenges. *International Journal of Manpower*, *22*(3), 253–260. https://doi.org/10.1108/01437720110398347
20. Bantha, T., & Sahni, S. P. (2021). The relation of servant leadership with followers' organizational citizenship behaviour (OCB): mediating role of generalized self-efficacy (GSE) and organization–based self-esteem (OBSE). *Industrial and Commercial Training*, *53*(4), 331–342. https://doi.org/10.1108/ICT-02-2020-0024
21. Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee "Citizenship." *Academy of Management Journal*, *26*(4), 587–595. https://doi.org/10.5465/255908
22. Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2015). Leader–Member Exchange (LMX) Theory. In *Oxford Handbook of Leader-Member Exchange*. Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199326174.013.2
23. Bazgir, A., Vahdati, H., & Nejad, S. H. M. (2018). A Study on the Effect of Organizational Justice and Commitment on the Organizational Citizenship Behavior. *Bisnis & Birokrasi Journal*, *25*(1), 8–15. https://doi.org/10.20476/jbb.v25i1.9651
24. Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional communication criteria of fairness. In M. H. Lewicki, R. J.; Sheppard, B. H.; Bazerman (Ed.), *Research in organizational behavior* (Vol. 9, pp. 43–55). JAI Press.
25. Blau, P. (1964). Power and Exchange in Social Life. In *John Wiley, New York, NY*.
26. Bommanavar, S., & Archana, M. D. (2025). Employee Resilience and Employer Branding: The Mediating Role of Employee Engagement. *Dharana - Bhavan's*

International Journal of Business, *15*(2), 9–26. https://doi.org/10.18311/dbijb/2024/48287

27. Bowling, N. A., Eschleman, K. J., Wang, Q., Kirkendall, C., & Alarcon, G. (2010). A meta-analysis of the predictors and consequences of organization-based self-esteem. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *83*(3), 601–626. https://doi.org/10.1348/096317909X454382
28. Brandes, P., Dharwadkar, R., & Wheatley, K. (2004). Social Exchanges Within Organizations and Work Outcomes. *Group & Organization Management*, *29*(3), 276–301. https://doi.org/10.1177/1059601103257405
29. Brockner, J., & Wiesenfeld, B. M. (1996). An integrative framework for explaining reactions to decisions: Interactive effects of outcomes and procedures. *Psychological Bulletin*, *120*(2). https://doi.org/10.1037/0033-2909.120.2.189
30. Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *97*(2), 117–134. https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002
31. Chahar, B. (2023). Impact of Organization Justice on Organizational Citizenship Behavior and Employee Retention. *Proceedings of the International Conference on Business and Management Research*, 267–286. https://doi.org/10.1007/978-3-031-31153-6_23
32. Changaranchola, M. N., & Samantara, R. (2024). Organizational justice and organizational citizenship behavior: exploring the mediating role of psychological well-being at work. *Rajagiri Management Journal*, *18*(3), 233–250. https://doi.org/10.1108/RAMJ-07-2023-0199
33. Chen, H., & Jin, Y.-H. (2014). The Effects of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior in the Chinese Context. *Public Personnel Management*, *43*(3), 301–313. https://doi.org/10.1177/0091026014533897
34. Chin, W. W. (2010). How to Write Up and Report PLS Analyses. In *Handbook of Partial Least Squares* (pp. 655–690). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-540-32827-8_29
35. Chin, W. W., Marcolin, B. L., & Newsted, P. R. (2003). A Partial Least Squares Latent Variable Modeling Approach for Measuring Interaction Effects: Results from a Monte

Carlo Simulation Study and an Electronic-Mail Emotion/Adoption Study. *Information Systems Research*, *14*(2), 189–217. https://doi.org/10.1287/isre.14.2.189.16018

36. Choong, Y. O., Ng, L. P., Seow, A. N., & Lau, T. C. (2024). Organizational justice and organizational citizenship behavior: Does teacher collective efficacy matter? *Current Psychology*, *43*(14), 12839–12853. https://doi.org/10.1007/s12144-023-05348-9
37. Chung, Y. W., & Yang, J. Y. (2017). The mediating effects of organization-based self-esteem for the relationship between workplace ostracism and workplace behaviors. *Baltic Journal of Management*, *12*(2), 255–270. https://doi.org/10.1108/BJM-06-2016-0130
38. Churchill, G. A. (1979). A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. *Journal of Marketing Research*, *16*(1), 64–73. https://doi.org/10.1177/002224377901600110
39. Cohen-Charash Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A metaanalysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *86*(2), 278–321. https://doi.org/https://dx.doi.org/10.1006/obhd.2001.2958
40. Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, *86*(3), 386–400. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386
41. Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, *86*(3), 425–445. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425
42. Colquitt, J. A., Greenberg, J., & Zapata-Phelan, C. P. (2013). What Is Organizational Justice? A Historical Overview. In *Handbook of Organizational Justice* (pp. 25–78). Psychology Press. https://doi.org/10.4324/9780203774847-8
43. Colquitt, J. A., & Zipay, K. P. (2015). Justice, Fairness, and Employee Reactions. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *2*(1), 75–99. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111457
44. Cook, K. S., Cheshire, C., Rice, E. R. W., & Nakagawa, S. (2013). Social Exchange Theory. In *Handbook of social psychology* (pp. 61–88). Dordrecht: Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-94-007-6772-0_3
45. Cook, K. S., & Rice, E. R. W. (2003). Social exchange theory. In J. DeLamater (Ed.),

Handbook of social psychology (pp. 53–76). Kluwer Academic/Plenum Publishers.

46. Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, *31*(6), 874–900. https://doi.org/10.1177/0149206305279602
47. Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, *13*(1), 46–78. https://doi.org/10.1016/0030-5073(75)90005-7
48. Davison, R. M. (2023). Introduction to the Handbook of Qualitative Research Methods for Information Systems. In *Handbook of Qualitative Research Methods for Information Systems* (pp. 1–8). Edward Elgar Publishing. https://doi.org/10.4337/9781802205398.00005
49. DeConinck, J. B. (2010). The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust. *Journal of Business Research*, *63*(12), 1349–1355. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.01.003
50. Deng, C., Liao, S., Liu, Z., Zhang, Y., & Bao, Y. (2020). Informal Status and Taking Charge: The Different Roles of OBSE, P-J Fit, and P-S Fit. *Frontiers in Psychology*, *11*, 1–11. https://doi.org/https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01994
51. Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. *Academy of Management Review*, *11*(3), 618–634. https://doi.org/10.5465/amr.1986.4306242
52. Donglong, Z., Taejun, C., Julie, A., & Sanghun, L. (2020). Correction to: The structural relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior in university faculty in China: the mediating effect of organizational commitment. *Asia Pacific Education Review*, *21*(1), 181–181. https://doi.org/10.1007/s12564-019-09619-8
53. Donkor, J., & Segbenya, M. (2023). Modelling the Relationship between Dimensions of Organisational Justice and Organisational Citizenship Behaviour in the Ghanaian Workplaces. *Employee Responsibilities Rights*, *37*, 389–410. https://doi.org/10.1007/s10672-023-09477-y
54. Duan, J., Lapointe, É., Xu, Y., & Brooks, S. (2019). Why do employees speak up? Examining the roles of LMX, perceived risk and perceived leader power in predicting

voice behavior. *Journal of Managerial Psychology*, *34*(8), 560–572. https://doi.org/10.1108/JMP-11-2018-0534

55. Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange. *Journal of Management*, *38*(6), 1715–1759. https://doi.org/10.1177/0149206311415280
56. Eisenberger, R., Rhoades Shanock, L., & Wen, X. (2020). Perceived Organizational Support: Why Caring About Employees Counts. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *7*(1), 101–124. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044917
57. Elstad, E., Christophersen, K. A., & Turmo, A. (2011). Social exchange theory as an explanation of organizational citizenship behaviour among teachers. *International Journal of Leadership in Education*, *14*(4), 405–421. https://doi.org/10.1080/13603124.2010.524250
58. Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory. *Annual Review of Sociology*, *2*, 335–362. https://doi.org/https://doi.org/10.1146/annurev.so.02.080176.002003
59. Erkutlu, H. (2011). The moderating role of organizational culture in the relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors. *Leadership & Organization Development Journal*, *32*(6), 532–554. https://doi.org/10.1108/01437731111161058
60. Fathiyah, F., & Pasla, B. N. (2021). Factors Affecting Organizational Citizenship Behavior (OCB) in Jambi Province Government Employees. *Jurnal Prajaiswara*, *2*(2), 127–136. https://doi.org/10.55351/prajaiswara.v2i2.24
61. Filosa, L., & Alessandri, G. (2022). Validation of the Organizational-Based General Self-Esteem Scale. *Frontiers in Psychology*, *13*, 1–12. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.865153
62. Fisher, M. J., & Marshall, A. P. (2009). Understanding descriptive statistics. *Australian Critical Care*, *22*(2), 93–97. https://doi.org/10.1016/j.aucc.2008.11.003
63. Foa, U. G., & Foa, E. B. (1974). Societal structures of the mind. In *Behavior Therapy*. Charles C Thomas. https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0005789475801651
64. Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. SAGE Publications, Inc. https://doi.org/10.4135/9781452225777

65. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics. *Journal of Marketing Research*, *18*(3), 382–388. https://doi.org/10.1177/002224378101800313
66. Geisser, S. (1975). The Predictive Sample Reuse Method with Applications. *Journal of the American Statistical Association*, *70*(350), 320–328. https://doi.org/10.1080/01621459.1975.10479865
67. Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader–member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, *82*(6), 827–844. https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.6.827
68. Graen, G. B., Liden, R. C., & Hoel, W. (1982). Role of leadership in the employee withdrawal process. *Journal of Applied Psychology*, *67*(6), 868–872. https://doi.org/10.1037/0021-9010.67.6.868
69. Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior*, *9*, 175–208.
70. Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, *6*(2), 219–247. https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5
71. Graen, G., & Cashman, J. F. (1975). A role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership frontiers* (pp. 143–165). Kent State University Press.
72. Graen, G., Novak, M. A., & Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader—member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior and Human Performance*, *30*(1), 109–131. https://doi.org/10.1016/0030-5073(82)90236-7
73. Graen, G., & Schiemann, W. (1978). Leader–member agreement: A vertical dyad linkage approach. *Journal of Applied Psychology*, *63*(2), 206–212. https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.2.206
74. Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *The Academy of Management Review*, *12*(1), 9–22. https://doi.org/10.2307/257990
75. Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, *16*(2), 399–432. https://doi.org/10.1177/014920639001600208

76. Greenberg, J. (1993). Justice and organizational citizenship: A commentary on the state of the science. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, *6*(3), 249–256. https://doi.org/10.1007/BF01419448
77. Guide, V. D. R., & Ketokivi, M. (2015). Notes from the Editors: Redefining some methodological criteria for the journal⋆. *Journal of Operations Management*, *37*(1), v–viii. https://doi.org/10.1016/S0272-6963(15)00056-X
78. Gupta, V., & Singh, S. (2013). An empirical study of the dimensionality of organizational justice and its relationship with organizational citizenship behaviour in the Indian context. *The International Journal of Human Resource Management*, *24*(6), 1277–1299. https://doi.org/10.1080/09585192.2012.709188
79. Hair, J., & Alamer, A. (2022). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) in second language and education research: Guidelines using an applied example. *Research Methods in Applied Linguistics*, *1*(3), 100027. https://doi.org/10.1016/j.rmal.2022.100027
80. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson.
81. Hair, J. F., Hult, G. T. M. ., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R*. Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7
82. Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). SAGE Publications.
83. Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., & Thiele, K. O. (2021). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications.
84. Hassan, A., & Jubari, I. H. A. Al. (2010). Organisational justice and employee work engagement: LMX as mediator. *J. for International Business and Entrepreneurship Development*, *5*(2), 167–178. https://doi.org/10.1504/JIBED.2010.037000
85. Hassan, A., & Noor, K. M. (2008). Organizational Justice and Extra-role Behavior: Examining the Relationship in the Malaysian Cultural Context. *IIUM Journal of Economics and Management*, *16*(2), 187–208. https://doi.org/https://doi.org/10.31436/ijema.v16i2.150
86. Hasyim, A. F., & Palupiningdyah, P. (2021). Organizational Justice and Organizational

Citizenship Behavior: The Mediating Roles of Organizational Commitment and Leader Member Exchange. *Management Analysis Journal*, *10*(1), 1–10. https://doi.org/10.15294/maj.v10i1.43916

87. Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (2nd ed.). Guilford Press.
88. Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *43*(1), 115–135. https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8
89. Hirnawati, D. B., & Pradana, H. A. (2023). Analysis of Leader-Member Exchange toward Organizational Commitment, Job Satisfaction, Job Performance: Is Virtual Work Moderating? *Journal of Business and Management Review*, *4*(4), 237–253. https://doi.org/10.47153/jbmr44.6322023
90. Homans, G. C. (1958). Social Behavior as Exchange. *American Journal of Sociology*, *63*(6), 597–606. https://doi.org/10.1086/222355
91. Ibrahim, M. A., & Aslinda, A. (2013). Relationship Between Organizational Commitment and Organisational Citizenship Behavior (OCB) At Goverment-Owned Corporation Companies. *Journal of Public Administration and Governance*, *3*(3), 35–42. https://doi.org/10.5296/jpag.v3i3.4379
92. Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *92*(1), 269–277. https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.269
93. Ionescu, A.-F., & Iliescu, D. (2021). LMX, organizational justice and performance: curvilinear relationships. *Journal of Managerial Psychology*, *36*(2), 197–211. https://doi.org/10.1108/JMP-03-2020-0154
94. Ishak, N. A., & Alam, S. S. (2009). The effects of leader-member exchange on organizational justice and organizational citizenship behavior: Empirical study. *European Journal of Social Sciences*, *8*(2), 324–334.
95. Islam, T., ur Rehman Khan, S., Norulkamar Ungku Bt. Ahmad, U., & Ahmed, I. (2013). Organizational learning culture and leader-member exchange quality. *The Learning Organization*, *20*(4/5), 322–337. https://doi.org/10.1108/TLO-12-2012-0079
96. Jnaneswar, K., & Ranjit, G. (2022). Organizational justice and organizational

citizenship behaviour: the mediating role of psychological ownership. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, *9*(1), 1–19. https://doi.org/10.1108/JOEPP-01-2021-0012

97. Joo, B. (Brian). (2010). Organizational commitment for knowledge workers: The roles of perceived organizational learning culture, leader–member exchange quality, and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly*, *21*(1), 69–85. https://doi.org/10.1002/hrdq.20031
98. Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *86*(1), 80–92. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.80
99. Kanning, U. P., & Hill, A. (2012). Organization-based self-esteem scale–adaptation in an international context. *Journal of Business and Media Psychology*, *3*(1), 13–21.
100. Kapil, K., & Rastogi, R. (2019). The relationship between leader-member exchange, work engagement and organizational citizenship behaviour. *Journal of Indian Business Research*, *12*(2), 191–214. https://doi.org/10.1108/JIBR-08-2018-0202
101. Kartikasari, E. D., & Wahyuni, P. (2025). Influence of leader-member exchange on organizational citizenship behavior mediated by employee engagement at the Regional Development Planning Agency Yogyakarta. *Strata Business Review*, *3*(1), 32–45. https://doi.org/https://doi.org/10.59631/sbr.v3i1.347
102. Kim, J., Choi, W., & Yoon, J. (2025). How transformational and ethical leadership promote organizational citizenship behavior: the roles of change-related self-efficacy and leader-member exchange. *Leadership & Organization Development Journal*, *46*(3), 449–464. https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2024-0570
103. Kim, S. L., Lee, S., & Son, S. Y. (2023). Why Does Leader–Member Exchange Ambivalence Reduce Taking Charge? The Moderating Role of Cognitive Reappraisal. *Journal of Business and Psychology*, *38*(6), 1355–1369. https://doi.org/10.1007/s10869-023-09899-3
104. Kock, N. (2015). Common Method Bias in PLS-SEM. *International Journal of E-Collaboration*, *11*(4), 1–10. https://doi.org/10.4018/ijec.2015100101
105. Koodamara, N. K., Rao, M. U., Prabhu, S., Noronha, S. F., & Rao, R. (2019). Role of procedural justice and organizational trust on organizational citizenship behavior among

IT employees. *International Journal of Advanced Science and Technology*, *28*(20), 218–230.

106. Korman, A. K. (1976). Hypothesis of Work Behavior Revisited and an Extension. *Academy of Management Review*, *1*(1), 50–63. https://doi.org/10.5465/amr.1976.4408762
107. Krueger, R. A. (2014). *Focus groups: A practical guide for applied research.* (3rd ed.). SAGE Publications.
108. Kuo, C.-C., & Wu, C.-Y. (2022). Workplace ostracism and job performance: the moderated mediation model of organization-based self-esteem and performance goal orientation. *Career Development International*, *27*(2), 260–273. https://doi.org/10.1108/CDI-02-2021-0035
109. Kyei-Poku, I. (2025). Overall fairness perception and organizational citizenship behaviour: understanding the moderating and mediating factors. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, *13*(3), 432–449. https://doi.org/10.1108/EBHRM-02-2024-0034
110. Kyriazos, T. A. (2018). Applied Psychometrics: Sample Size and Sample Power Considerations in Factor Analysis (EFA, CFA) and SEM in General. *Psychology*, *09*(08), 2207–2230. https://doi.org/10.4236/psych.2018.98126
111. Law, K. S., Wang, H., & Hui, C. (2010). Currencies of exchange and global LMX: How they affect employee task performance and extra-role performance. *Asia Pacific Journal of Management*, *27*(4), 625–646. https://doi.org/10.1007/s10490-009-9141-8
112. Lawler, E. J., & Thye, S. R. (1999). Bringing emotions into social exchange theory. *Annual Review of Sociology*, *25*(1), 217–244. https://doi.org/10.1146/annurev.soc.25.1.217
113. Lee, H.-R., Murrmann, S. K., Murrmann, K. F., & Kim, K. (2010). Organizational Justice as a Mediator of the Relationships Between Leader-Member Exchange and Employees' Turnover Intentions. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, *19*(2), 97–114. https://doi.org/10.1080/19368620903455237
114. Lee, J., & Peccei, R. (2007). Perceived organizational support and affective commitment: the mediating role of organization-based self-esteem in the context of job insecurity. *Journal of Organizational Behavior*, *28*(6), 661–685. https://doi.org/10.1002/job.431

115. Leow, K. L., & Khong, K. W. (2009). Organizational Commitment : The Study of Organizational Justice and Leader Member Exchange (LMX) Among Auditors in Malaysia. *International Journal of Business and Information*, *4*(2), 161–198.
116. Leventhal, G. S. (1980). What Should Be Done with Equity Theory? In R. H. Gergen, K. J.; Greenberg, M. S.; Willis (Ed.), *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 27–55). Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4613-3087-5_2
117. Li, M., Li, S., & Jing, L. (2025). Impact of Employee Engagement and Leadership on Brand Conscientiousness. *International Theory and Practice in Humanities and Social Sciences*, *2*(4), 253–273. https://doi.org/10.70693/itphss.v2i4.347
118. Liao, P.-Y. (2025). Does organization-based self-esteem moderate the relationships between abusive supervision and work outcomes? The threatened egotism perspective. *European Research on Management and Business Economics*, *31*(2), 100274. https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2025.100274
119. Liden, R. C., & Graen, G. (1980). Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership. *Academy of Management Journal*, *23*(3), 451–465. https://doi.org/10.2307/255511
120. Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader–Member Exchange Theory: The Past and Potential for the Future. *Research in Personnel and Human Resource Management*, *15*, 47–119.
121. Liden, R., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, *24*(1), 43–72. https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)80053-1
122. Lind, E. A., & van den Bos, K. (2002). When fairness works: Toward a general theory of uncertainty management. *Research in Organizational Behavior*, *24*, 181–223. https://doi.org/10.1016/S0191-3085(02)24006-X
123. Loi, R., Hang-Yue, N., & Foley, S. (2006). Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *79*(1), 101–120. https://doi.org/10.1348/096317905X39657
124. López-Ibort, N., González-de la Cuesta, D., Antoñanzas-Lombarte, T., & Gascón-Catalán, A. (2020). The Correlation between Leader–Member Exchange and Organisational Commitment among Spanish Registered Nurses: The Moderating Role

of Sex and Hospital Size. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *17*(3), 721. https://doi.org/10.3390/ijerph17030721

125. Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, *13*(2), 103–123. https://doi.org/10.1002/job.4030130202
126. Mahbub, A. (2025). Leader-Member Exchange (LMX) in Virtual Teams: Insights on Team Dynamics and Organizational Commitment. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, *13*(02), 226–237. https://doi.org/10.4236/jhrss.2025.132013
127. Mahfouz, S., Abd Halim, M. S., Bahkia, A. S., & Alias, N. (2022). The impact of organizational justice on intention to stay: The mediating role of organizational commitment. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, *6*(1), 139–149. https://doi.org/10.22495/cgobrv6i1p10
128. Mahmood, S., Faiza, A., & Khan, K. (2015). The Impact Organizational Justice and Leader Member Exchange Relationship (LMX): Moderating Role of Political Skills. *European Journal of Business and Management.*, *7*(7), 58–70.
129. Manoppo, V. P. (2020). Transformational leadership as a factor that decreases turnover intention: a mediation of work stress and organizational citizenship behavior. *The TQM Journal*, *32*(6), 1395–1412. https://doi.org/10.1108/TQM-05-2020-0097
130. Martin, R., Epitropaki, O., Thomas, G., & Topakas, A. (. (2010). A review of leader–member exchange research: Future prospects and directions. *Nternational Review of Industrial and Organizational Psychology*, *25*, 35–88.
131. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, *1*(1), 61–89. https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z
132. Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, *61*(1), 20–52. https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842
133. Minibas-Poussard, J., Le Roy, J., & Erkmen, T. (2017). The moderating role of individual variables in the relationship between organizational justice and organizational commitment. *Personnel Review*, *46*(8), 1635–1650. https://doi.org/10.1108/PR-12-2015-0311

134. Moges, A., & Amentie, C. (2022). Effect of Organizational Justice on Organizational Performance with Mediating Variables of Job Satisfaction and Organizational Commitment- Systematic Article Review Study. *Applied Journal of Economics, Management and Social Sciences*, *3*(3), 1–9. https://doi.org/10.53790/ajmss.v3i3.58
135. Molm, L. D. (1997). *Coercive power in social exchange*. Cambridge University Press. https://www.cambridge.org/core/product/identifier/9780511570919/type/book
136. Molm, L. D., Peterson, G., & Takahashi, N. (1999). Power in Negotiated and Reciprocal Exchange. *American Sociological Review*, *64*(6), 876–890. https://doi.org/10.1177/000312249906400607
137. Moorman, R. H., & Byrne, Z. S. (2013). How Does Organizational Justice Affect Organizational Citizenship Behavior? In *Handbook of Organizational Justice* (pp. 370–395). Psychology Press. https://www.taylorfrancis.com/books/9781134811021/chapters/10.4324/9780203774847-22
138. Morgan, D. (1997). *Focus Groups as Qualitative Research*. SAGE Publications. https://doi.org/10.4135/9781412984287
139. Mottaz, C. J. (1988). Determinants of Organizational Commitment. *Human Relations*, *41*(6), 467–482. https://doi.org/10.1177/001872678804100604
140. Napier, B. J., & Ferris, G. R. (1993). Distance in organizations. *Human Resource Management Review*, *3*(4), 321–357. https://doi.org/10.1016/1053-4822(93)90004-N
141. Naumann, S. E., & Bennett, N. (2000). A case for Procedural Justice climate: development and test of a multilevel model. *Academy of Management Journal*, *43*(5), 881–889. https://doi.org/10.2307/1556416
142. Navigos Group. (2024). *Talent guide 2024: Salary survey and labor market outlook*. https://www.navigosgroup.com/news/report-talent-guide-2024-salary-survey-labor-market-outlook/
143. Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2011). Affective organizational commitment and citizenship behavior: Linear and non-linear moderating effects of organizational tenure. *Journal of Vocational Behavior*, *79*(2), 528–537. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.03.006
144. Ngọc, P. T. B., Thành, L. T., Hạnh, N. T. H., Anh, P. T. T., & Hải, N. N. (2024). The effect of interactional justice on organizational citizenship behavior in Vietnam: A

mediating role of work engagement. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, *11*(4), 115–127. https://doi.org/10.21833/ijaas.2024.04.005

145. Nguyen, P. N. D., & Le, D. N. T. (2023). Understanding Organizational Citizenship Behaviour through Organizational Justice and its Consequences among Vietnamese's Universities Employees. *Emerging Science Journal*, *7*(7(2)), 93–110. https://doi.org/10.28991/ESJ-2023-SIED2-08
146. Nisar Khattak, M., Al-Taie, M. Z., Ahmed, I., & Muhammad, N. (2024). Interplay between servant leadership, leader-member-exchange and perceived organizational support: a moderated mediation model. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, *11*(2), 237–261. https://doi.org/10.1108/JOEPP-11-2022-0328
147. Novitasari, D., Asbari, M., Rizky Wijaya, M., & Yuwono, T. (2020). Effect of Organizational Justice on Organizational Commitment: Mediating Role of Intrinsic and Extrinsic Satisfaction. *International Journal of Science and Management Studies (IJSMS)*, *3*(3), 96–112. https://doi.org/10.51386/25815946/ijsms-v3i3p110
148. Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). Psychometric theory. In *Journal of Psychoeducational Assessment* (3rd ed.). McGraw-Hill.
149. Ojo, S. Y.; Bankole, R. A.; Adebola, T. (2020). Organizational Justice, Organizational Commitment and Trust in manager as predictors of Organizational Citizenship Behaviour among Bank employees. *LASU Journal of Employment Relations & Human Resource Management*, *2*(1), 248–266. https://doi.org/10.36108/ljerhrm/0202.02.0171
150. Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndromesyndrome*. Lexington Books.
151. Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, *48*(4), 775–802. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01781.x
152. Petrilli, S., Giunchi, M., & Vonthron, A.-M. (2024). Leader–Member Exchange (LMX) and Adjustment to the Work Mode as Protective Factors to Counteract Exhaustion and Turnover Intention: A Chain Mediation Model. *Sustainability*, *16*(23), 10254. https://doi.org/10.3390/su162310254
153. Piccolo, R. F., Bardes, M., Mayer, D. M., & Judge, T. A. (2008). Does high quality leader–member exchange accentuate the effects of organizational justice? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *17*(2), 273–298.

https://doi.org/10.1080/13594320701743517

154. Pierce, J. L., & Gardner, D. G. (2004). Self-esteem within the work and organizational context: A review of the organization-based self-esteem literature. *Journal of Management*, *30*(5), 591–622. https://doi.org/10.1016/j.jm.2003.10.001

155. Pierce, J. L., Gardner, D. G., Cummings, L. L., & Dunham, R. B. (1989). Organization-Based Self-Esteem: Construct Definition, Measurement, And Validation. *Academy of Management Journal*, *32*(3), 622–648. https://doi.org/10.5465/256437

156. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, *88*(5), 879–903. https://doi.org/https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879

157. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, *1*(2), 107–142. https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7

158. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, *26*(3), 513–563. https://doi.org/10.1177/014920630002600307

159. Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, *59*(5), 603–609. https://doi.org/10.1037/h0037335

160. Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, *40*(3), 879–891. https://doi.org/10.3758/BRM.40.3.879

161. Rahman, M. H. A., & Karim, D. N. (2022). Organizational justice and organizational citizenship behavior: The mediating role of work engagement. *Heliyon*, *8*(5), e09450. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e09450

162. Raisa, N. F., & Rojuaniah, R. (2023). Transformational Leadership and Organizational Justice Effect on Organizational Citizenship Behavior Through Organizational Commitment of Employees in the Industry XYZ. *Journal of Business and Economics Research (JBE)*, *4*(2), 124–128. https://doi.org/10.47065/jbe.v4i2.3382

163. Raziq, M. M., Wazir, R., Memon, M. A., Rice, J. L., & Moazzam, M. (2025). Empowering leadership, employee organizational commitment and organizational citizenship behavior: the roles of leader authenticity and trust. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *74*(1), 81–106. https://doi.org/10.1108/IJPPM-09-2023-0489
164. Rehman, N., Mahmood, A., Ibtasam, M., Murtaza, S. A., Iqbal, N., & Molnár, E. (2021). The Psychology of Resistance to Change: The Antidotal Effect of Organizational Justice, Support and Leader-Member Exchange. *Frontiers in Psychology*, *12*, 678952. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.678952
165. Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, *66*(2), 358–384. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.05.005
166. Roch, S. G., & Shanock, L. R. (2006). Organizational Justice in an Exchange Framework: Clarifying Organizational Justice Distinctions. *Journal of Management*, *32*(2), 299–322. https://doi.org/10.1177/0149206305280115
167. Rockstuhl, T., Dulebohn, J. H., Ang, S., & Shore, L. M. (2012). Leader–member exchange (LMX) and culture: A meta-analysis of correlates of LMX across 23 countries. *Journal of Applied Psychology*, *97*(6), 1097–1130. https://doi.org/10.1037/a0029978
168. Rosenberg, M. (1965). Society and the adolescent self-image. In *Princeton* (Vol. 148, Issue 3671). Princeton University Press.
169. Samad, A. S. A., Saeed, A. S. D. A., & Rehman, A. R. A. (2022). Impact of Organizational Justice on Employee Engagement: Mediating Role of Leader-Member Exchange. *Periodicals of Social Sciences*, *2*(1), 35–54.
170. Sarstedt, M., Hair, J. F., Cheah, J.-H., Becker, J.-M., & Ringle, C. M. (2019). How to Specify, Estimate, and Validate Higher-Order Constructs in PLS-SEM. *Australasian Marketing Journal*, *27*(3), 197–211. https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2019.05.003
171. Scandura, T. A. (1999). Rethinking leader-member exchange: An organizational justice perspective. *The Leadership Quarterly*, *10*(1), 25–40. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)80007-1
172. Scandura, T. A., & Graen, G. B. (1984). Moderating effects of initial leader–member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*, *69*(3), 428–436. https://doi.org/https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.69.3.428

173. Schilpzand, M. C., Martins, L. L., Kirkman, B. L., Lowe, K. B., & Chen, Z. X. (2013). The Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviour: The Role of Cultural Value Orientations. *Management and Organization Review*, *9*(2), 345–374. https://doi.org/10.1111/more.12014
174. Schriesheim, C. A., Castro, S. L., & Cogliser, C. C. (1999). Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices. *The Leadership Quarterly*, *10*(1), 63–113. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)80009-5
175. Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader–member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, *81*(3), 219–227. https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.3.219
176. Shabeer, S., Nasir, N., & Rehman, S. (2023). Inclusive leadership and career adaptability: the mediating role of organization-based self-esteem and the moderating role of organizational justice. *International Journal of Leadership in Education*, *26*(3), 496–515. https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1787524
177. Shan, S., Ishaq, H. M., & Shaheen, M. A. (2015). Impact of organizational justice on job performance in libraries. *Library Management*, *36*(1/2), 70–85. https://doi.org/10.1108/LM-01-2014-0003
178. Sharma, A., & Sharma, A. (2021). Beyond Exchange Relationship: Exploring the Link Between Organizational Justice, Job Involvement, and Citizenship Behavior. *Journal of Behavioral Science*, *16*(3), 123–135. https://so06.tci-thaijo.org/index.php/IJBS/article/view/251645
179. Sheeraz, M. I., Ahmad, U. N. U., Ishaq, M. I., & Nor, K. M. (2020). Moderating role of leader-member exchange between the relationship of organizational justice and organizational citizenship behavior. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, *14*(3), 635–660. https://hdl.handle.net/10419/224958
180. Shkoler, O., Tziner, A., Vasiliu, C., & Ghinea, C.-N. (2021). A Moderated-Mediation Analysis of Organizational Justice and Leader-Member Exchange: Cross-Validation With Three Sub-samples. *Frontiers in Psychology*, *12*, 616476. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.616476
181. Sidorenkov, A. V., Borokhovski, E. F., & Vorontsov, D. V. (2023). Associations of

employees' identification and citizenship behavior in organization: a systematic review and a meta-analysis. *Management Review Quarterly*, *73*(2), 695–729. https://doi.org/10.1007/s11301-022-00258-9

182. Silverman, D. (2001). *Interpreting qualitative data : Methods for analysing talk, text, and interaction* (2nd ed.). SAGE Publications.
183. Sin, H.-P., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2009). Understanding why they don't see eye to eye: An examination of leader–member exchange (LMX) agreement. *Journal of Applied Psychology*, *94*(4), 1048–1057. https://doi.org/10.1037/a0014827
184. Singh, U., & Srivastava, K. B. L. (2016). Organizational Trust and Organizational Citizenship Behaviour. *Global Business Review*, *17*(3), 594–609. https://doi.org/10.1177/0972150916630804
185. Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, *82*(3), 434–443. https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.3.434
186. Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, *68*(4), 653–663. https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.4.653
187. Stone, M. (1974). Cross-Validatory Choice and Assessment of Statistical Predictions. *Journal of the Royal Statistical Society Series B: Statistical Methodology*, *36*(2), 111–133. https://doi.org/10.1111/j.2517-6161.1974.tb00994.x
188. Su, K. N., Ko, Z. K., Linn, N. W., Ko, Y. K., Lwin, T., & Oo, T. (2024). Organizational Justice on Employee Behavior at Private Service Companies in Myanmar. *Global Journal of Research in Business Management*, *4*(4), 8–29.
189. Swalhi, A., Zgoulli, S., & Hofaidhllaoui, M. (2017). The influence of organizational justice on job performance: The mediating effect of affective commitment. *Journal of Management Development*, *36*(4), 542–559. https://doi.org/10.1108/JMD-11-2015-0162
190. Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In S. Austin, W. G.; Worchel (Ed.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33–47). Brooks/Cole.
191. Thibaut, J. W.; Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Erlbaum.

192. Thibaut, J. W., & Kelley, H. H. (1959). *The social psychology of groups*. Wiley.
193. Tran, Q. H. N. (2025). Exploring relationships among leadership behaviors, organizational citizenship behaviors, organizational justice and person–organization fit in Vietnamese academic libraries. *The Learning Organization*, *32*(3), 479–502. https://doi.org/10.1108/TLO-05-2023-0080
194. Tremblay, M., Gaudet, M.-C., & Parent-Rocheleau, X. (2021). How and When Relative Leader–Member Exchange (RLMX) Invigorates Attendance at Work Within a Context of LMX Differentiation. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *28*(2), 237–255. https://doi.org/10.1177/1548051821989289
195. Tsai, M.-S., & Chang, C.-C. (2012). Female Workers' Age and Position on Organizational Citizenship Behaviour: The Moderator Role of Organization-Based Self-Esteem. *Journal of Management Research*, *4*(2), 32–43. https://doi.org/10.5296/jmr.v4i2.1462
196. Tyler, T. R. (1989). The psychology of procedural justice: A test of the group-value model. *Journal of Personality and Social Psychology*, *57*(5), 830–838. https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.5.830
197. Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2003). The Group Engagement Model: Procedural Justice, Social Identity, and Cooperative Behavior. *Personality and Social Psychology Review*, *7*(4), 349–361. https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0704_07
198. Tziner, A., & Sharoni, G. (2014). Organizational citizenship behavior, organizational justice, job stress, and workfamily conflict: Examination of their interrelationships with respondents from a non-Western culture. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, *30*(1), 35–42. https://doi.org/10.5093/tr2014a5
199. Uhl-Bein, M., Graen, G. B., & Scandura, T. A. (2000). Implications of leader-member exchange (LMX) for strategic human resource management systems: Relationships as social capital for competitive advantage. *Research in Personnel and Human Resources Management*, *18*, 137–185.
200. Uhl-Bien, M., & Maslyn, J. M. (2003). Reciprocity in Manager-Subordinate Relationships: Components, Configurations, and Outcomes. *Journal of Management*, *29*(4), 511–532. https://doi.org/10.1016/S0149-2063_03_00023-0
201. Wang, X., Liao, J., Xia, D., & Chang, T. (2010). The impact of organizational justice on work performance: Mediating effects of organizational commitment and leader-

member exchange. *International Journal of Manpower*, *31*(6), 660–677. https://doi.org/10.1108/01437721011073364

202. Wang, Z. (2022). The Effects and Mechanism of Leader-member Exchange on Individual Innovative Behavior and Organizational Citizenship Behavior: A Meta-analysis Based on Thriving at Work and Cultural Contexts. *BCP Business & Management*, *19*, 672–686. https://doi.org/10.54691/bcpbm.v19i.863
203. Waskito, J., Kuswati, R., Purnomo, D., & Achmad, N. (2025). Evaluating the dual mediating role of LMX and affective state in the relationship between supervisory justice and OCBS. *Current Psychology*, *44*(10), 9100–9111. https://doi.org/10.1007/s12144-025-07696-0
204. Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., & Tetrick, L. E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, *87*(3), 590–598. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.590
205. Wiesenfeld, B. M., Swann, W. B., Brockner, J., & Bartel, C. A. (2007). Is more fairness always preferred? Self-Esteem moderates reactions to procedural justice. *Academy of Management Journal*, *50*(5), 1235–1253. https://doi.org/10.2307/20159922
206. Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*, *17*(3), 601–617. https://doi.org/10.1177/014920639101700305
207. Wirotama, W. S. (2022). The Role of Employee Engagement in the Effect of Leader-member Ex-change on Organizational Commitment: a Study From Indonesia. *Journal of Human Resource Management – HR Advances and Developments*, *2022*(2), 30–46. https://doi.org/10.46287/scez9072
208. Yu, A., Xu, W., & Pichler, S. (2024). A social hierarchy perspective on the relationship between leader–member exchange (LMX) and interpersonal citizenship. *Journal of Management & Organization*, *30*(6), 1827–1844. https://doi.org/10.1017/jmo.2022.87
209. Yu, T.-W. (2022). The effects of organizational justice, trust and supervisor–subordinate guanxi on organizational citizenship behavior: a social-exchange perspective. *Management Research Review*, *45*(8), 985–1000. https://doi.org/10.1108/MRR-03-2021-0238
210. Yukl, G., O'Donnell, M., & Taber, T. (2009). Influence of leader behaviors on the

leader-member exchange relationship. *Journal of Managerial Psychology*, *24*(4), 289–299. https://doi.org/10.1108/02683940910952697

211. Zeb, A., Abdullah, N. H., Othayman, M. Bin, & Ali, M. (2019). The Role of LMX in Explaining Relationships between Organizational Justice and Job Performance. *Journal of Competitiveness*, *11*(2), 144–160. https://doi.org/10.7441/joc.2019.02.10
212. Zhang, L. (2025). The multi-level paths from age diversity to organizational citizenship behaviors: could leader/team-member exchange be answers that benefit the paths? *Frontiers in Psychology*, *16*, 1413940. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1413940
213. Zhang, R., Kang, H., Jiang, Z., & Niu, X. (2023). How does workplace ostracism hurt employee creativity? Thriving at work as a mediator and organization-based self-esteem as a moderator. *Applied Psychology*, *72*(1), 211–230. https://doi.org/10.1111/apps.12374
214. Zhong, J. A., Lam, W., & Chen, Z. (2011). Relationship between leader–member exchange and organizational citizenship behaviors: Examining the moderating role of empowerment. *Asia Pacific Journal of Management*, *28*(3), 609–626. https://doi.org/10.1007/s10490-009-9163-2

PHỤ LỤC

PHỤ LỤC 1: BẢNG TỔNG HỢP CÁC NGHIÊN CỨU CÓ LIÊN QUAN

STT	Tác giả/Năm	Quốc gia / Vùng	Bối cảnh/ Ngành	Cỡ mẫu / Nguồn dữ liệu	Thiết kế và Phân tích	Vai trò biến	Hệ số/Hiệu ứng	Kết luận chính (tóm tắt)	Hạn chế của nghiên cứu
Tác động trực tiếp của công bằng tổ chức (OJ) đến các kết quả hành vi và thái độ									
1	Vũ Thị Hương Giang và cộng sự, (2025)	Việt Nam	Công nghệ thông tin	300 nhân viên	PLS-SEM	OJ (DJ, PJ, IJ) → Hài lòng công việc (JS) → OCB	β (DJ → OCB) = 0,354 β (PJ → OCB) = 0,412 β (IJ → OCB) = 0,345 β (DJ → JS → OCB) =0,340 β (PJ → JS → OCB) = 0,289 β (IJ → JS → OCB) = 0,297	OJ (3 thành tố) tác động trực tiếp đến OCB và gián tiếp thông qua JS	Mẫu hạn chế Thiếu biến điều tiết và trung gian
2	Changaranchola và Samantara (2024)	Ấn Độ	Y tế	308 nhân viên	PLS-SEM	OJ (4 thành tố) → Sức khỏe tâm lý → OCB	OJ → Sức khỏe tâm lý (β = 0,42) Sức khỏe tâm lý → OCB (β = 0,37) OJ → OCB (β = 0,19) OJ → Sức khỏe tâm lý → OCB (β = 0,16)	OJ tác động trực tiếp và gián tiếp đến OCB thông qua trung gian sức khỏe tâm lý	Cắt ngang, dữ liệu một nguồn, mẫu ngành y
3	Chahar (2023)	Ấn Độ	Dịch vụ tổng hợp	419 nhân viên	Khảo sát cắt ngang, PLS-SEM	OJ (5 thành tố) → OCB → giữ chân nhân viên	OJ → OCB (β = 0,32) OCB → Giữ chân (β = 0,35)	OJ tác động gián tiếp đến giữ chân thông qua OCB	Phương pháp tự báo cáo, thiết kế cắt ngang, giới hạn trong hai bang tại Ấn Độ
4	Nguyen và Le (2023)	Việt Nam	Giáo dục Đại học	317 giảng viên và nhân viên hành chính	PLS-SEM	OJ (DJ, PJ, IJ) → OC	β (OC → OCB) = 0,311 β (PJ → OC) = 0,425 β (IJ → OC) = 0,276	Thủ tục và tương tác tác động đến OC, phân phối không tác động, OC tác động đến OCB	Qui mô mẫu nhỏ, không xem xét mối quan hệ OJ - OCB

STT	Tác giả/Năm	Quốc gia / Vùng	Bối cảnh/ Ngành	Cỡ mẫu / Nguồn dữ liệu	Thiết kế và Phân tích	Vai trò biến	Hệ số/Hiệu ứng	Kết luận chính (tóm tắt)	Hạn chế của nghiên cứu
5	Rahman và Karim (2022)	Bangladesh	Đại học tư thục (giáo dục)	121 giảng viên	PLS-SEM; kiểm tra CMV bằng Harman's 1-factor test	OJ (4 thành tố) → gắn kết → OCB	β (OJ → gắn kết) = 0,35	OJ tăng OCB mạnh nhất qua IJ	Cắt ngang, tự báo cáo, mẫu quy mô nhỏ
6	Mahfouz và cộng sự, (2022)	Malaysia	Dự án xây dựng	603 kỹ sư	SPSS, AMOS 23.0	OJ → OC → Ý định gắn bó	β (OJ → OC) = 0,63 β (OJ → ý định gắn bó) = 0,39 β (OC → ý định gắn bó) = 0,41 β (OJ → OC → ý định gắn bó) = 0,30	OJ tác động trực tiếp và gián tiếp (thông qua OC) đến ý định gắn bó	Thiết kế cắt ngang
7	Moges và Amentie (2022)	Ethiopia	Bài nghiên cứu hệ thống – không thu thập dữ liệu thực địa	Không có cỡ mẫu; chọn lọc 25 bài nghiên cứu	Phân tích tổng quan	OJ → OC/JS → Hiệu suất	Báo cáo định tính và tóm tắt kết quả các bài gốc	OJ ảnh hưởng gián tiếp hiệu suất thông qua JS và OC	Thiếu dữ liệu gốc, chỉ 25 bài; cần nghiên cứu thực nghiệm tại Ethiopia
8	Yu (2022)	Đài Loan	Bảo hiểm	406 nhân viên	CB-SEM	OJ → Niềm tin → OCB	OJ → OCB (β = 0,38) OJ → Niềm tin → OCB (β = 0,21)	Niềm tin trung gian giữ OJ - OCB	Thiếu du lịch, thiết kế chéo
9	Phạm Thị Bích Ngọc và cộng sự, (2021)	Việt Nam	DN tại TP HCM và Hà Nội	510 nhân viên	SPSS	OJ (4 thành tố) → OCB (trực tiếp) OJ → OCB (trực tiếp)	β (PJ → OCB) = 0,253 β (DJ → OCB) = 0,334 β (OJ → OCB) = 0,645	OJ (4 thành tố) tăng OCB (IJ mạnh nhất) OJ tổng quát tác động trực tiếp đến OCB	Thiết kế cắt ngang, một nguồn dữ liệu
10	Nguyễn Thị Lan Hương và Nguyễn Thị Kim Dung (2021)	Việt Nam	DN dịch vụ đa ngành	310 nhân viên	PLS-SEM	OJ (DJ, PJ, IJ) → OCB	β (DJ → OCB) = 0,27 β (PJ → OCB) = 0,30	DJ và PJ tác động đến OCB IJ không có ý nghĩa.	Thiết kế cắt ngang, tự báo cáo

STT	Tác giả/Năm	Quốc gia / Vùng	Bối cảnh/ Ngành	Cỡ mẫu / Nguồn dữ liệu	Thiết kế và Phân tích	Vai trò biến	Hệ số/Hiệu ứng	Kết luận chính (tóm tắt)	Hạn chế của nghiên cứu
11	Novitasari và cộng sự, (2020)	Indonesia	Nhà máy sản xuất bao bì nhựa	145 nhân viên	Khảo sát cắt ngang, PLS-SEM	OJ (4 thành tố) → Hài lòng nội tại/bên ngoài → OC	Tác động gián tiếp (β = 0,18)	OJ tác động gián tiếp OC thông qua nội/ngoại tại	Thiết kế cắt ngang, dữ liệu một nguồn, chỉ một công ty
12	Trần Thị Thu Hương và Trần Thị Thu Thủy (2020)	Việt Nam	Ngân hàng	350 nhân viên	PLS-SEM	OJ (DJ, PJ, IJ) → OC	DJ→ OC (β = 0,31) IJ→ OC (β = 0,38) PJ không tác động đến OC	DJ và IJ tác động đến OC, PJ không tác động	Chưa đo OCB, mẫu tự báo cáo
13	Lê Thị Thu Mai và Đỗ Thị Thanh Bình (2018)	Việt Nam	Giáo dục Đại học công lập	270 giảng viên	PLS-SEM	OJ (DJ, PJ) → OC/OCB	β (DJ → OC) = 0,26 β (PJ → OC) = 0,28 β (DJ → OCB) = 0,22 β (PJ → OCB) = 0,30	OJ (2 thành tố) tác độngtrực tiếp đến OC và OCB	Dữ liệu cắt ngang, nghiên cứu trong lĩnh vực giáo dục
14	Swalhi và cộng sự, (2017)	Pháp	Doanh nghiệp vừa và nhỏ đa lĩnh vực	343 nhân viên	Khảo sát cắt ngang; PLS-SEM	OJ → OC (Cam kết tự nguyện đóng vai trò trung gian) → hiệu suất công việc	β(OJ→OC) = 0,34 β(OC→ Hiệu suất) = 0,38	OJ làm tăng OC OC làm tăng hiệu suất	Chưa kiểm soát sai lệch phương pháp chung, đối tượng: doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Pháp
15	Awang và Wan Ahmad (2015)	Malaysia	Giáo dục	363 giảng viên	Khảo sát cắt ngang; hồi quy bội	OJ (DJ, PJ, IJ) → OCB	β (DJ → OCB) = 0,27 β (IJ → OCB) = 0,32 PJ không tác động	DJ và IJ dự báo OCB; PJ không có ý nghĩa	Tự báo cáo, mẫu cắt ngang, chỉ mẫu ngành giáo dục.
16	Cohen-Charash và Spector (2001)	14 nước	Phân tích tổng hợp (Meta-analysis) (OC và OCB)	190 nghiên cứu/64.757 trường hợp	Phân tích tổng hợp mô hình ngẫu nhiên	OJ → OC/OCB	Hệ số tương quan (ρ) (OJ–OC) ≈ 0,28 – 0,30 Hệ số tương quan (ρ) (OJ–OCB) ≈ 0,28 – 0,30	OJ dự báo cả OC và OCB	Chưa phân ngành dịch vụ

STT	Tác giả/Năm	Quốc gia / Vùng	Bối cảnh/ Ngành	Cỡ mẫu / Nguồn dữ liệu	Thiết kế và Phân tích	Vai trò biến	Hệ số/Hiệu ứng	Kết luận chính (tóm tắt)	Hạn chế của nghiên cứu
17	Colquitt và cộng sự, (2001)	Quốc tế (183 nghiên cứu, cả hiện trường và thí nghiệm)	Đa ngành dịch vụ và sản xuất; nhiều bối cảnh tổ chức khác nhau	183 nghiên cứu, mẫu rất lớn, biến thiên theo quan hệ	Phân tích tổng hợp (Hunter–Schmidt); tổng hợp và hồi quy tổng hợp cho 4 thành phần OJ	OJ → OC/OCB/JS/ hiệu suất	Hệ số tương quan (ρ) (OJ–OC/JS) ≈ 0,50 – 0,60 Hệ số tương quan (ρ) (OJ–OCB) ≈ 0,15 – 0,30	Khác biệt phép đo; thang đo gộp; tự báo cáo, cắt ngang; đa cộng tuyến gây hệ số nhỏ/âm	Chưa phân tích rõ 4 thành phần OJ; thiếu kiểm định vai trò LMX và OBSE trong bối cảnh dịch vụ du lịch
18	Podsakoff và cộng sự, (2000)	Chủ yếu Hoa Kỳ	Phân tích tổng hợp (Meta-analysis) (OCB)	70 nghiên cứu/hơn 21.000 trường hợp	Phân tích tổng hợp (phương pháp Hunter–Schmidt)	OJ → OCB	Hệ số tương quan (ρ) = 0,32	PJ, IJ tương tác mạnh nhất đến OCB	Dữ liệu tự báo cáo cùng một nguồn, tiềm ẩn rủi ro sai lệch phương pháp chung.
19	Organ và Ryan (1995)	12 nước (đa ngành)	Phân tích tổng hợp (Meta-analysis) (OCB)	55 nghiên cứu/10.876 trường hợp	Phân tích tổng hợp chuẩn hóa r	OJ → OCB	Hệ số tương quan (ρ) = 0,27	OJ dự báo OCB ổn định	Mẫu chủ yếu từ Hoa Kỳ, chưa phân tích 3 thành tố của OJ (DJ, PJ, IJ).
Tác động trung gian của trao đổi lãnh đạo – nhân viên (LMX) trong mối quan hệ giữa công bằng tổ chức và kết quả tổ chức									
20	Waskito và cộng sự, (2025)	Indonesia	Y tế	829 nhân viên/49 phòng khám	PLS-SEM	Công bằng giám sát → LMX/Trạng thái tình cảm → OCB	LMX và trạng thái tình cảm đóng vai trò trung gian giữa công bằng giám sát và OCB	Tầm quan trọng của LMX trong môi trường chăm sóc sức khỏe và có ý nghĩa hơn trong việc ảnh hưởng đến OCB	Một quốc gia, một ngành, cắt ngang, tự báo cáo

STT	Tác giả/Năm	Quốc gia / Vùng	Bối cảnh/ Ngành	Cỡ mẫu / Nguồn dữ liệu	Thiết kế và Phân tích	Vai trò biến	Hệ số/Hiệu ứng	Kết luận chính (tóm tắt)	Hạn chế của nghiên cứu
21	Kim và cộng sự, (2025)	Hàn Quốc	Đa ngành	450 nhân viên/50 tổ chức	Mplus, phiên bản 8.1	Lãnh đạo chuyển đổi/lãnh đạo đạo đức → LMX → OCB	LMX trung gian giữa lãnh đạo chuyển đổi/lãnh đạo đạo đức với OCB	Lãnh đạo chuyển đổi và lãnh đạo đạo đức có mối liên hệ tích cực với OCB và mối quan hệ tích cực này được trung gian bởi LMX	Mẫu đơn quốc gia; tự báo cáo lệch thời điểm vẫn tiềm ẩn CMB; thiết kế đo lệch thời điểm hạn chế suy luận nhân-quả.
22	Nisar Khattak và cộng sự, (2024)	Hoa Kỳ	Nghành khách sạn	314 nhân viên	SEM, phân tích điều tiết thứ bậc, bootstrap kiểm định gián tiếp	Lãnh đạo phục vụ → LMX →Nhận diện tổ chức/ JS Hỗ trợ tổ chức điều tiết đường gián tiếp	LMX trung gian một phần giữa phong cách lãnh đạo phục vụ và JS LMX trung gian toàn phần giữa phong cách lãnh đạo phục vụ và sự nhận dạng tổ chức Hỗ trợ tổ chức điều tiết đường gián tiếp tới JS	Lãnh đạo phục vụ tăng nhận dạng với tổ chức/JS thông qua LMX. Hỗ trợ tổ chức củng cố đường gián tiếp tới JS, nhưng không củng cố tới sự nhận dạng tổ chức.	Thiết kế cắt ngang, dữ liệu đơn nguồn; bối cảnh khách sạn ở Mỹ nên còn hạn chế khái quát hóa sang lĩnh vực/văn hóa khác
23	AlHammadi và Abu Elanain (2024)	UAE	Ngành dịch vụ	364 nhân viên	SEM	OJ → LMX/Trao quyền tâm lý → OCB	LMX/Trao quyền tâm lý làm trung gian giữa OJ và OCB	OJ ảnh hưởng đáng kể đến Trao quyền tâm lý và LMX. OJ ảnh hưởng đến OCB là không đáng kể. OJ tác động đến OCB thông qua LMX và trao quyền tâm lý; lãnh đạo cần tăng cường công bằng	Thiết kế cắt ngang, dữ liệu tự báo cáo, khảo sát trong ngành dịch vụ tại UAE, chưa xem xét các yếu tố bối cảnh hoặc cá nhân khác.

STT	Tác giả/Năm	Quốc gia / Vùng	Bối cảnh/ Ngành	Cỡ mẫu / Nguồn dữ liệu	Thiết kế và Phân tích	Vai trò biến	Hệ số/Hiệu ứng	Kết luận chính (tóm tắt)	Hạn chế của nghiên cứu
								và quan hệ tích cực.	
24	Su và cộng sự, (2024)	Myanma	Doanh nghiệp tư nhân	550 nhân viên	Hồi quy tuyến tính bội và mô hình Hayes Process Macro	OJ (DJ, PJ, IJ) → LMX/hỗ trợ tổ chức → OCB	OJ (DJ, PJ, IJ) có tác động đến LMX nhưng yếu LMX/hỗ trợ tổ chức làm trung gian giữa OJ và OCB	LMX/hỗ trợ tổ chức là cơ chế trung gian chuyển hóa công bằng tổ chức thành OCB	Một quốc gia, dữ liệu cắt ngang, tự báo cáo
25	Assefa và cộng sự, (2024)	Ethiopia	Giáo dục ĐH công	361 giảng viên	Khảo sát cắt ngang; SEM/Bootstrapping	OJ → LMX → hành vi lên tiếng của nhân viên	β (OJ → LMX → hành vi lên tiếng của nhân viên) = 0,399 β (OJ → LMX) = 0,681	Nhận thức công bằng nâng tiếng nói của nhân viên qua LMX (LMX đóng vai trò trung gian)	Thiết kế cắt ngang, mẫu một ngành
26	Rehman và cộng sự, (2021)	Pakistan	Ngân hàng thương mại	372 nhân viên	PLS-SEM; Bootstrapping	OJ(3 thành tố) → LMX/sự hỗ trợ tổ chức/sự sẵn sàng thay đổi → Sự phản kháng	β (DJ → LMX) = 0,166 β (PJ → LMX) = 0,15 β (IJ → LMX) = 0,135 LMX trung gian có ý nghĩa (giảm sự phản kháng)	OJ (3 thành tố) tác lên sự kháng cự thay đổi thông qua các trung gian	Dữ liệu cắt ngang, một ngành; chưa xét biến trung gian khác như nhận dạng tổ chức, OCB.
27	Hasyim và Palupiningdyah (2021)	Indonesia	May mặc	92 nhân viên	SmartPLS 3.0; PLS-SEM	OJ → LMX/OC → OCB	β (OJ → OC) = 0,646 β (OJ → OCB) = 0,062 β (OJ → LMX) = 0,696 β (OC → OCB) = 0,128 β (LMX → OCB) = 0,435 β (OJ→ LMX → OCB) = 0,303 LMX trung gian giữa OJ và OCB OC không trung gian giữa OJ và OCB	LMX làm trung gian giữa OJ và OCB OJ không tác động đến OCB, kể cả qua trung gian OC	Cỡ mẫu nhỏ, đơn ngành, đơn nguồn, cắt ngang.

STT	Tác giả/Năm	Quốc gia / Vùng	Bối cảnh/ Ngành	Cỡ mẫu / Nguồn dữ liệu	Thiết kế và Phân tích	Vai trò biến	Hệ số/Hiệu ứng	Kết luận chính (tóm tắt)	Hạn chế của nghiên cứu
28	Nguyễn Nhật Tân (2021)	Việt Nam	Thương mại – dịch vụ tại TP.HCM	279 nhân viên	Cắt ngang, AMOS 23	OJ (DJ, PJ, IJ) → LMX → OCB	β (DJ → LMX) = 0,305 β (PJ → LMX) = 0,292 β (IJ → LMX) = 0,206 β (LMX → OCB) = 0,373 LMX không đóng vai trò trung gian trong tuyến OJ → OCB	OJ (đặc biệt IJ) dự báo mạnh các chiều OCB. OJ cũng nâng LMX (mạnh nhất là DJ). LMX không trung gian giữa OJ và OCB	Thiết kế cắt ngang, dữ liệu đơn nguồn; không kiểm định biến điều tiết
29	Zeb và cộng sự, (2019)	Pakistan	Một số công ty thuốc lá	290 nhân viên	Khảo sát cắt ngang; SEM; kiểm định trung gian theo Baron–Kenny	OJ (DJ, PJ, IJ) → LMX → hiệu suất	β (DJ → LMX) = 0,14 β (PJ → LMX) = 0,15 β (IJ → LMX) = 0,29 LMX đóng vai trò trung gian giữa OJ ((DJ, PJ, IJ) và hiệu suất	OJ cải thiện hiệu suất thông qua chất lượng LMX; LMX là cơ chế trao đổi then chốt.	Mẫu một ngành, thiết kế cắt ngang
30	Shan và cộng sự, (2015)	Pakistan	Thư viện đại học	69 nhân viên/15 thư viện	SEM/Mplus	OJ (3 thành tố) → LMX → Hiệu suất	LMX trung gian có ý nghĩa giữa OJ (cả 3 thành tố) và hiệu suất	OJ (3 thành tố) dự báo hiệu suất; LMX trung gian giữa OJ (3 thành tố) và hiệu suất	Khả năng khái quát hạn chế vì mẫu bằng 69, thiết kế cắt ngang, không suy ra nhân quả
31	Wang và cộng sự, (2010)	Trung Quốc	Ngành công nghiệp	793 nhân viên	Khảo sát cắt ngang; SEM; kiểm định trung gian theo Baron–Kenny	OJ (DJ, PJ, IJ) → LMX/OC → hiệu suất	LMX và OC đóng vai trò trung gian giữa IJ và hiệu suất	OJ (đặc biệt là IJ) tác động đến hiệu suất thông qua LMX và OC	Dữ liệu tự báo cáo, thiết kế cắt ngang, mẫu ở Trung Quốc chưa xét đến biến điều tiết

STT	Tác giả/Năm	Quốc gia / Vùng	Bối cảnh/ Ngành	Cỡ mẫu / Nguồn dữ liệu	Thiết kế và Phân tích	Vai trò biến	Hệ số/Hiệu ứng	Kết luận chính (tóm tắt)	Hạn chế của nghiên cứu
32	Hassan và Jubari (2010)	Trung Đông	Một công ty hàng không	218 nhân viên	Thiết kế cắt ngang, tự báo cáo; hồi quy tuyến tính bội để kiểm định các giả thuyết, kiểm định trung gian kiểu Baron–Kenny/MacKinnon	OJ (DJ, PJ, IJ) → LMX → Sự gắn kết	β (DJ → LMX) = 0,13 β (IJ → LMX) = 0,72 (PR không có ý nghĩa thống kê với LMX) LMX trung gian có ý nghĩa giữa OJ và sự gắn kết	LMX trung gian toàn phần giữa IJ và sự gắn kết	Thiết kế cắt ngang, đơn nguồn, một doanh nghiệp Trung Đông, không xem xét biến điều tiết, PJ/DJ không tác độngđến sự gắn kết do đặc thù văn hoá ưu tiên IJ
Tác động điều tiết của lòng tự trọng dựa trên tổ chức (OBSE)									
33	Liao (2025)	Đài Loan	55 DN (≈62% dịch vụ; 38% sản xuất)	284 nhân viên/55 tổ chức (2 đợt đo cách nhau 1 tháng)	CFA bằng AMOS 6.0; HLM (2 cấp) với FIML; chuẩn hóa biến và kiểm định tương tác	Giám sát lạm dụng → Cam kết tình cảm → Ý định nghỉ việc/Lệch lạc do giám sát/ Lệch lạc tổ chức. OBSE điều tiết giảm tác động.	OBSE điều tiết mối quan hệ giữa giám sát lạm dụng và các kết quả. Làm giảm tác động tiêu cực lên cam kết tình cảm. Làm tăng tác động tích cực lên ý định nghỉ việc/lệch lạc do giám sát/lệch lạc tổ chức.	OBSE làm mạnh hơn (theo hướng xấu) các liên hệ giữa giám sát lạm dụng và 4 kết quả (giảm cam kết tình cảm , tăng ý định nghỉ việc, tăng hành vi lệch lạc do giám sát và tăng hành vi lệch lạc trong tổ chức)	Dữ liệu đơn nguồn; 2 thời điểm nhưng vẫn tự báo cáo; chưa so sánh với các đặc điểm cá nhân khác; thiếu đa nguồn/đa cấp cho kết quả hành vi.

STT	Tác giả/Năm	Quốc gia / Vùng	Bối cảnh/ Ngành	Cỡ mẫu / Nguồn dữ liệu	Thiết kế và Phân tích	Vai trò biến	Hệ số/Hiệu ứng	Kết luận chính (tóm tắt)	Hạn chế của nghiên cứu
34	Ahmad và Begum (2023)	Pakistan	Ngân hàng	277 nhân viên, khảo sát 2 thời điểm	AMOS	Giám sát lạm dụng → Kiệt quệ cảm xúc → Ý định nghỉ việc OBSE x Giám sát lạm dụng → Ý định nghỉ việc	Hiệu ứng trung gian và điều tiết có ý nghĩa thống kê	Giám sát lạm dụng làm tăng ý định rời bỏ trực tiếp và qua kiệt quệ cảm xúc. OBSE làm suy yếu đường tác động kiệt quệ cảm xúc và ý định rời bỏ	Cắt ngang, mẫu thuận tiện một tỉnh và một ngành; chưa đo định hướng khoảng cách quyền lực cá nhân; khái quát hóa hạn chế
35	Zhang và cộng sự, (2023)	Trung Quốc	14 khách sạn (dịch vụ lưu trú) miền Bắc và Tây Nam Trung Quốc	Nghiên cứu 1: 387 lao động Nghiên cứu 2: 207 nhân viên và 66 quản lý (2 thời điểm, đa nguồn).	CFA, mô hình SEM đa tầng bằng Mplus (2.000 bootstrap)	Sự tẩy chay → Sự phát triển → Sự sáng tạo. OBSE x sự tẩy chay → sự sáng tạo. Kiểm định trung gian có điều tiết.	Tẩy chay → Phát triển ($\beta = -0,22$; $p < 0,001$) → Sáng tạo ($\beta = 0,42$; $p < 0,01$); OBSE điều tiết ($\beta = -0,11$; $p < 0,01$); gián tiếp $\beta = -0,08$	OBSE làm tăng tác động tiêu cực của tẩy chay, giảm sự phát triển và kéo theo giảm sự sáng tạo Hiệu ứng gián tiếp chỉ xảy ra khi OBSE cao	Hạn chế khái quát văn hóa; đo cùng thời điểm; kịch bản kém thực tế; đánh giá sáng tạo thiên lệch
36	Kuo và Wu (2022)	Đài Loan	Doanh nghiệp	160 nhân viên	SPSS, hồi qui tương quan	OBSE × tẩy chay → hiệu suất/sáng tạo	OBSE giảm hại của tẩy chay (tác động điều tiết có ý nghĩa thống kê)	OBSE điều tiết mối quan hệ giữa tẩy chay→ hiệu suất	Cắt ngang, mẫu tại một công ty
37	Minibas-Poussard và cộng sự, (2017)	Thổ Nhĩ Kỳ	Ngân hàng	272 nhân viên	Hồi quy điều tiết, phân tích đa nhóm	OBSE × OJ (PJ - thủ tục) → OC	Hiệu ứng điều tiết dương (mạnh hơn khi OBSE cao)	OBSE khuếch đại ảnh hưởng của PJ lên OC trong ngành ngân hàng.	Thiết kế cắt ngang; tự báo cáo; phạm vi một quốc gia.

STT	Tác giả/Năm	Quốc gia / Vùng	Bối cảnh/ Ngành	Cỡ mẫu / Nguồn dữ liệu	Thiết kế và Phân tích	Vai trò biến	Hệ số/Hiệu ứng	Kết luận chính (tóm tắt)	Hạn chế của nghiên cứu
38	Arshadi và Damiri (2013)	Iran	Doanh nghiệp cơ khí (công ty khoan)	286 nhân viên	SPSS 19.0	OBSE × stress công việc → kết quả công việc/ý định nghỉ việc	OBSE giảm tác động bất lợi của stress	OBSE đóng vai trò lá chắn trước stress đối với kết quả công việc.	Bài hội thảo; dữ liệu cắt ngang; nguy cơ CMB
39	Tsai và Chang (2012)	Đài Loan	Nữ công nhân (sản xuất nhẹ)	349 công nhân	Hồi quy tương tác	OBSE × Tuổi/chức danh → OCB	Hiệu ứng điều tiết dương	OBSE tăng cường tác động của tuổi và vị trí lên OCB của nữ công nhân.	Tập trung một nhóm lao động (nữ), bối cảnh sản xuất; hạn chế khái quát.

OJ: Công bằng tổ chức; DJ: công bằng phân phối; PJ: Công bằng thủ tục; IJ: Công bằng tương tác; LMX: Trao đổi lãnh đạo – nhân viên; OC: Cam kết tổ chức; OCB: Hành vi công dân tổ chức; OBSE: Lòng tự trọng dựa trên tổ chức; JS: Hài lòng công việc

PHỤ LỤC 2: QUI TRÌNH NGHIÊN CỨU ĐỊNH TÍNH

Bước 1: Chuẩn bị nghiên cứu định tính

Cơ sở lý thuyết: Từ cơ sở lý thuyết đã tổng hợp ở chương 2, mô hình lý thuyết và thang đo ban đầu được hình thành. Công bằng tổ chức được đo lường dựa trên thang đo của Colquitt (2001); trao đổi lãnh đạo – nhân viên được đo lường dựa trên thang đo của Liden và Maslyn (1998); Cam kết tổ chức được đo lường dựa trên thang đo của Allen và Meyer (1996); Hành vi công dân tổ chức được đo lường dựa trên thang đo của Organ (1988); Lòng tự trọng dựa trên tổ chức được đo lường dựa trên thang đo của Pierce và cộng sự, (1989).

Xây dựng dàn bài phỏng vấn chuyên gia và thảo luận nhóm: dàn bài phỏng vấn/thảo luận được xây dựng để chuẩn hóa mô hình nghiên cứu và thang đo cho nghiên cứu định lượng. Cấu trúc của dàn bài phỏng vấn/thảo luận gồm có 03 phần:

- *Phần 1 - Giới thiệu:* người thực hiện phỏng vấn/thảo luận sẽ giới thiệu mục tiêu, ý nghĩa của nghiên cứu và nội dung phỏng vấn/thảo luận. Phần giới thiệu nhằm giúp cho không khí buổi phỏng vấn được thoải mái.
- *Phần 2 - Nội dung phỏng vấn/thảo luận nhóm:* dàn bài phỏng vấn/thảo luận nhóm được thiết kế với câu hỏi bán cấu trúc (semi-structural questionnaire) với 4 nội dung chính: (1) đánh giá mô hình lý thuyết, (2) khám phá ra yếu tố mới, (3) điều chỉnh/bổ sung biến quan sát mới, và (4) lựa chọn biến quan sát thể hiện giá trị nội dung của thang đo.
- *Phần 3 - Kết thúc:* người thực hiện phỏng vấn cảm ơn chuyên gia/nhóm đã dành thời quý báu để chia sẽ quan điểm, cung cấp thông tin hữu ích cho đề tài nghiên cứu.

Bước 2: Thực hiện nghiên cứu định tính

Đối tượng tham gia phỏng vấn/thảo luận nhóm: Trong luận án này, chuyên gia được phỏng vấn là giảng viên đang công tác ở bộ môn chuyên ngành nhân sự tại trường Đại học, các chuyên gia hiện đang công tác tại các vị trí quản lý của doanh nghiệp hoặc nhân sự cấp cao, có kinh nghiệm làm việc từ 5 đến10 năm trong các doanh nghiệp du lịch tại khu vực ĐBSCL. Ngoài ra, luận án còn tiến hành thảo nhóm trên 30 nhân viên đang làm việc tại các doanh nghiệp du lịch ở ĐBSCL, các nhân viên này có thâm niên công tác từ 5 đến10 năm. Tác giả tiến hành phỏng vấn các nhóm với số lượng thành viên mỗi nhóm là 5 người

Số lượng chuyên gia tham gia phỏng vấn/thảo luận nhóm: Theo Nguyễn Văn Thắng (2017), một nhóm thảo luận tốt nhất là từ 6 đến 12 người. Tuy nhiên, để chủ động trong công tác chuẩn bị, người thực hiện phỏng vấn sẽ lập danh sách dự kiến là 6 chuyên gia và 30 nhân viên. Thông tin của các chuyên gia và các thành viên nhóm được bảo mật và được mã hóa: Đối với chuyên gia thì mã hóa theo ký tự chữ cái A, B, C, D, E, F. Đối với các nhóm thì được mã hóa thành: nhóm 1, nhóm 2, nhóm 3, nhóm 4, nhóm 5, nhóm 6.

Thư mời phỏng vấn/thảo luận nhóm: Thư mời phỏng vấn/thảo luận nhóm sẽ được gửi đến các chuyên gia và nhân viên đang làm việc tại các doanh nghiệp du lịch ĐBSCL qua email sau khi nhận được sự đồng ý tham gia phỏng vấn và thảo luận nhóm. Trong thư mời, người thực hiện phỏng vấn sẽ đề cập nội dung phỏng vấn, thảo luận để chuyên gia và các thành viên nhóm có thời gian chuẩn bị. Các thông tin về độ dài thời gian phỏng vấn, thời gian và địa điểm sẽ được ghi cụ thể trong thư mời.

Cách thức thực hiện phỏng vấn/thảo luận nhóm:

- *Thứ nhất*, người thực hiện phỏng vấn/thảo luận nhóm sẽ bắt đầu từ những câu hỏi dễ trả lời, thể hiện sự quan tâm để tạo sự thoải mái trong suy nghĩ, trình bày quan điểm và thông tin của chuyên gia, nhóm.
- *Thứ hai*, trong quá trình phỏng vấn/thảo luận, người thực hiện phỏng vấn/thảo luận sẽ liên kết vấn đề cần khám phá với những ý kiến vừa trao đổi để giúp cuộc phỏng vấn/thảo luận không bị lệch hướng.
- *Thứ ba*, trong trường hợp người phỏng vấn/thảo luận trả lời ngắn gọn (kiệm lời), người thực hiện phỏng vấn/thảo luận sẽ dùng câu hỏi gợi mở để khai thác ý tưởng cũng như thông tin của họ: "anh/chị có thể giải thích thêm", "anh/chị có thể kể một vài ví dụ", v.v.
- *Cuối cùng*, người thực hiện phỏng vấn/thảo luận không áp đặt đúng sai, áp đặt ý kiến, hoặc định hướng trả lời của đối tượng phỏng vấn để kích thích đối tượng phỏng vấn trả lời, trình bày quan điểm của mình.

Bước 3: Phân tích dữ liệu và tổng hợp kết quả:

Cách thức ghi chép dữ liệu: Các ý kiến chia sẻ và thảo luận được ghi chép đầy đủ, toàn bộ câu nói, từ ngữ, thái độ và phản ứng của chuyên gia, nhóm đối với mỗi chủ đề thảo luận. Đồng thời, buổi phỏng vấn/thảo luận sẽ được ghi âm, sau đó người thực hiện phỏng

vấn/thảo luận sẽ nghe lại và đánh máy toàn bộ vào máy tính để làm dữ liệu nghiên cứu trong vòng 24 giờ sau khi kết thúc buổi phỏng vấn.

Xử lý dữ liệu:

- Bước 1: Tổng hợp dữ liệu vào file word: Các dữ liệu định tính được chuyển toàn bộ vào máy tính để giúp cho quá trình phân tích ở các bước sau.
- Bước 2: Xác định từ khóa chính được nói tới trong dữ liệu. Trong quá trình phân tích dữ liệu định tính, người phỏng vấn/thảo luận sẽ đọc toàn bộ bản ghi phỏng vấn và gán từ khóa cho từng đoạn dữ liệu. Các từ khóa này được lựa chọn sao cho phản ánh chính xác nội dung của đoạn phỏng vấn. Sau đó, người phỏng vấn/thảo luận sẽ đối chiếu các từ khóa với cơ sở lý thuyết nghiên cứu nhằm ghi nhận và diễn giải kết quả. Trường hợp xuất hiện những yếu tố mới chưa được lý thuyết đề cập, tác giả luận án sẽ tiếp tục tìm kiếm và bổ sung cơ sở lý thuyết phù hợp để lý giải sự tồn tại của các yếu tố này.

Thiết kế và xây dựng bảng câu hỏi khảo sát:

Dựa trên kết quả nghiên cứu định tính, các thang đo ban đầu của các khái niệm nghiên cứu được điều chỉnh và hình thành thang đo sơ bộ. Các thang đo này tiếp tục được kiểm định thông qua nghiên cứu định lượng sơ bộ, từ đó sàng lọc và hoàn thiện các biến quan sát. Bộ thang đo hoàn chỉnh sau khi kiểm định được sử dụng trong bảng câu hỏi của nghiên cứu định lượng chính thức. Về cơ bản, cấu trúc bảng câu hỏi trong cả nghiên cứu định lượng sơ bộ và chính thức đều bao gồm ba phần.

- Phần 1: Giới thiệu, thông tin gạn lọc, thông tin cá nhân - Phần này giúp luận án loại bỏ đối tượng khảo sát không phù hợp.
- Phần 2: Nội dung khảo sát: bao gồm các câu hỏi đo lường các khái niệm
- Phần 3: Kết thúc

PHỤ LỤC 3

BẢNG CÂU HỎI PHỎNG VẤN CHUYÊN GIA VÀ THẢO LUẬN NHÓM ĐỂ HOÀN THIỆN MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

PHẦN 1: GIỚI THIỆU

Xin chào Anh/Chị!

Tôi tên là Lê Thúy Kiều, hiện tại tôi đang thực hiện nghiên cứu "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." Những ý kiến của Anh/Chị là đóng góp đáng kể vào sự thành công của nghiên cứu này. Tôi mong rằng buổi phỏng vấn hoặc thảo luận ngày hôm nay sẽ nhận được nhiều ý kiến đóng góp quý báu từ Anh/Chị cho nghiên cứu này.

Tôi xin cam đoan tất cả các thông tin và dữ liệu được thu thập thông qua khảo sát chỉ nhằm phục vụ cho nghiên cứu và không có bất cứ mục đích nào khác.

PHẦN 2: NỘI DUNG PHỎNG VẤN/THẢO LUẬN

Như các Anh/Chị được biết chủ đề cam kết gắn bó với tổ chức là một trong những chủ đề không chỉ thu hút sự quan tâm của các nhà nghiên cứu trên toàn thế giới mà còn cả những nhà quản trị nói chung trong bất cứ tổ chức nào. Bởi những vấn đề mà cam kết gắn bó đặt ra có ý nghĩa quan trọng trong việc nhận định hành vi làm việc của người lao động và cấu thành nên lợi thế cạnh tranh cho chính các tổ chức, đặc biệt là các doanh nghiệp du lịch. Tuy nhiên, du lịch là ngành đặc thù đòi hỏi tính chuyên nghiệp cao nên nhân viên làm việc trong ngành du lịch có vai trò rất quan trọng bởi vì họ chính là những người cung cấp dịch vụ cho khách hàng. Sự cam kết và hành vi của nhân viên có thể ảnh hưởng trực tiếp tới chất lượng dịch vụ cung cấp cho khách hàng. Do đó để tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững thông qua việc tạo ra giá trị bằng bí quyết riêng thì các DN du lịch Việt Nam phải có những chính sách nhân lực thích hợp nhằm làm tăng sự gắn bó và hành vi công dân tích cực của nhân viên, đặc biệt là các doanh nghiệp du lịch đang hoạt động ở các vùng lãnh thổ lớn của Việt Nam như là vùng Đồng bằng sông Cửu Long. Tôi mong rằng những đóng góp của quý anh/chị qua bảng câu hỏi sẽ mang lại kết quả tốt cho nghiên cứu và doanh nghiệp du lịch ĐBSCL về sau.

Xác định các yếu tố trong mô hình

Đầu tiên, tôi xin trình bày tóm tắt các khái niệm liên quan trong mô hình nghiên cứu đang được đề cập như sau:

Công bằng tổ chức: là sự nhận thức của nhân viên về tính công bằng tại nơi họ làm việc, điều đó có nghĩa công bằng tổ chức là cách thức mà nhân viên đó biết liệu họ có được đối xử công bằng trong công việc mà họ nhận được hay không và điều đó có tác động đến hành vi của họ trong tổ chức hay không. Công bằng tổ chức được chia ít nhất ba khía cạnh: công bằng phân phối, công bằng thủ tục và công bằng tương tác.

- *Công bằng phân phối*: Công bằng phân phối là hình thức công bằng trong tổ chức tập trung vào niềm tin của nhân viên rằng họ đã nhận được những kết quả có giá trị tương xứng với công việc của họ như: phần thưởng, tiền lương, ưu đãi, hàng hóa và lợi ích…
- *Công bằng thủ tục*: Công bằng thủ tục thường đề cập đến các thủ tục mà một tổ chức sử dụng để đưa ra quyết định và liên quan chặt chẽ hơn đến việc đánh giá hệ thống hoặc các đặc điểm thể chế của tổ chức đó.
- *Công bằng trong tương tác*: là nhận thức của nhân viên về chất lượng đối xử giữa các cá nhân mà họ nhận được trong quá trình ban hành các thủ tục của tổ chức.

Trao đổi lãnh đạo - nhân viên**:** là mối quan hệ giữa nhà lãnh đạo và nhân viên, là một kiểu quan hệ liên kết đôi bên và được hình thành từ khái niệm có đi có lại. Nếu mức độ trao đổi có chất lượng cao thì nhân viên có nhiều khả năng sẽ thể hiện được mối quan hệ trao đổi xã hội có đi có lại với tổ chức. Trao đổi lãnh đạo - nhân viên gồm 4 thành phần:

- *Thiện cảm*: là mức độ tình cảm mà các thành viên trong một mối quan hệ đôi dành cho nhau, chủ yếu xuất phát từ sự hấp dẫn cá nhân thay vì từ giá trị công việc hoặc yếu tố nghề nghiệp.
- *Trung thành*: phản ánh mức độ ủng hộ công khai giữa lãnh đạo và nhân viên đối với hành động và tính cách của nhau.
- *Đóng góp:* là nhận thức về mức độ và chất lượng các nỗ lực công việc mà mỗi thành viên dành cho các mục tiêu chung của quan hệ đôi bên.
- *Tôn trọng năng lực chuyên môn:* tôn trọng năng lực chuyên môn phản ánh nhận thức về mức độ mà một thành viên được đánh giá là có uy tín và danh tiếng về sự

xuất sắc trong công việc, cả trong và ngoài tổ chức.

Cam kết của nhân viên với tổ chức: cam kết là một trạng thái tâm lý trong đó đặc trưng cho mối quan hệ giữa người lao động với tổ chức và bao gồm những tác động đối với quyết định tiếp tục hay không tiếp tục gắn bó với tổ chức. Cam kết gồm các thành phần: cam kết tự nguyện, cam kết bắt buộc và cam kết đạo đức có thể tách rời về mặt khái niệm và thực nghiệm. Mỗi hình thức cam kết đều quan trọng và hữu ích như nhau.

- *Cam kết tự nguyện*: là nguyện vọng muốn ở lại tổ chức dựa trên những tình cảm của cá nhân đối với tổ chức
- *Cam kết bắt buộc*: là nguyện vọng ở lại tổ chức của nhân viên bởi vì họ nhận thức được những chi phí liên quan tới việc rời bỏ tổ chức.
- *Cam kết đạo đức*: đề cập đến ý thức nghĩa vụ của nhân viên, dựa trên các giá trị và chuẩn mực của nhân viên.

***Hành vi công dân tổ chức*:** là một hành vi mang tính cá nhân, tự nguyện, không được thừa nhận một cách trực tiếp hoặc rõ ràng trong các hoạt động khen thưởng thông thường nhưng lại có tác dụng thúc đẩy các hoạt động hiệu quả của tổ chức. Hành vi này không xuất phát từ yêu cầu mệnh lệnh, đặc điểm của công việc hay sự thỏa thuận trong công việc, loại hành vi này bao gồm việc đúng giờ, giúp đỡ người khác, đổi mới, tình nguyện cũng như xu hướng kiềm chế những hành động không mong muốn như phàn nàn, tranh cãi và tìm lỗi với người khác.

***Lòng tự trọng dựa trên tổ chức*:** là mức độ mà một cá nhân tin rằng mình có năng lực, có ý nghĩa và xứng đáng với tư cách là một thành viên của tổ chức. Theo đó, lòng tự trọng dựa trên tổ chức phản ánh giá trị tự nhận thức mà các cá nhân có được về bản thân họ với tư cách là đại diện của tổ chức hành động trong bối cảnh tổ chức.

Từ những định nghĩa trên, anh/chị hãy cho ý kiến, quan điểm của mình về các yếu tố trong mô hình nghiên cứu có phù hợp hay không phù hợp thông qua những trải nghiệm, kinh nghiệm làm việc của anh/chị tại các doanh nghiệp du lịch ở khu vực ĐBSCL. Ngoài những yếu tố trên, Anh/Chị có bổ sung thêm yếu tố nào không? Nếu có Anh/Chị hãy nêu rõ.

Xác định sự tác động của các yếu tố trong mô hình nghiên cứu

Dựa vào kinh nghiệm của bản thân anh/chị là người đang làm việc hoặc tại các doanh nghiệp du lịch ĐBSCL. Anh/chị hãy cho ý kiến, quan điểm của mình về các câu hỏi sau:

- Anh/chị có nghĩ rằng công bằng tổ chức là công cụ quan trọng trong quản lý nhân sự cho các doanh nghiệp du lịch ĐBSCL hay không?
- Anh/chị có nghĩ rằng công bằng tổ chức ảnh hưởng đến cam kết của nhân viên với tổ chức hay không?
- Anh/chị có nghĩ rằng công bằng tổ chức ảnh hưởng đến hành vi công dân tổ chức của nhân viên hay không?
- Theo anh/chị cam kết của nhân viên và hành vi công dân tổ chức sự chịu sự tác động của những yếu tố nào?

Anh/chị hãy cho ý kiến của anh/chị về các yếu tố chính trong nghiên cứu như sau bằng cách trả lời đồng ý hoặc không đồng ý.

- Từ các vấn đề thực tiễn và lý thuyết trên thì Công bằng tổ chức có ảnh hưởng đến mối quan hệ trao đổi lãnh đạo - nhân viên. *Đồng ý/Không đồng ý?*
- Từ mối quan hệ trao đổi lãnh đạo - nhân viên sẽ ảnh hưởng đến cam kết của nhân viên và hành vi công dân tổ chức. *Đồng ý/Không đồng ý?*
- Từ cam kết của nhân viên sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến hành vi công dân tổ chức. *Đồng ý/Không đồng ý?*
- Bên cạnh đó, nhân viên ngày nay đặc biệt quan tâm đến công bằng tổ chức, do đó công bằng tổ chức sẽ ảnh hưởng đến cam kết của nhân viên và hành vi công dân tổ chức. *Đồng ý/Không đồng ý?*
- Cam kết của nhân viên và hành vi công dân tổ chức bị ảnh hưởng gián tiếp thông qua trao đổi - lãnh đạo nhân viên. *Đồng ý/Không đồng ý?*
- Cam kết của nhân viên và hành vi công dân tổ chức bị ảnh hưởng điều tiết bởi lòng tự trọng dựa trên tổ chức. *Đồng ý/Không đồng ý?*
- Cuối cùng, anh/chị nhận xét tổng thể về mô hình nghiên cứu với các yếu tố nêu trên và các sự tác động như thế nào?
- Ngoài những sự tác động trên, Anh/Chị có bổ sung thêm sự tác động nào không? Nếu có Anh/Chị hãy nêu rõ.

PHẦN 3: KẾT THÚC

Cảm ơn Anh/Chị đã tham gia phỏng vấn/thảo luận này. Chúc Anh/Chị sức khỏe, bình an và thành công công việc!

PHỤ LỤC 4

TỔNG HỢP KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU ĐỊNH TÍNH HOÀN THIỆN MÔ HÌNH - PHỎNG VẤN CHUYÊN GIA

Yếu tố	Chuyên gia	Kết quả	Tỷ lệ	Diễn giải
Công bằng tổ chức	Chuyên gia A	Đồng ý	6/6	Chuyên gia A cho rằng xem xét công bằng tổ chức dựa trên 3 thành phần: công bằng phân phối, công bằng thủ tục và công bằng tương tác là phù hợp giữa lý thuyết và thực tiễn.
	Chuyên gia B	Đồng ý		Chuyên gia B hoàn toàn đồng ý với yếu tố này và đánh giá đây là yếu tố quan trọng cần xem xét khi tìm hiểu nguyên nhân để làm tăng sự cam kết và hành vi tích cực của nhân viên tại doanh nghiệp.
	Chuyên gia C	Đồng ý		Chuyên gia C hoàn toàn đồng ý rằng những thành phần này đều có mối liên hệ chặt chẽ với cảm nhận về công bằng trong tổ chức.
	Chuyên gia D	Đồng ý		Chuyên gia D hoàn toàn đồng ý với 3 thành phần của yếu tố này nhưng cần làm rõ hơn mối quan hệ với các yếu tố khác.
	Chuyên gia E	Đồng ý		Chuyên gia E hoàn toàn đồng ý với 3 thành phần của yếu tố này nhưng để tăng tính rõ ràng và phù hợp với ngữ cảnh nghiên cứu cần làm rõ mối quan hệ giữa từng thành phần của công bằng tổ chức với các khái niệm khác trong mô hình.
	Chuyên gia F	Đồng ý		Chuyên gia F hoàn toàn đồng ý với 3 thành phần của yếu tố này.
	Tổng kết **Thảo luận:** Các chuyên gia đã xem xét các thành phần của công bằng tổ chức, bao gồm công bằng phân phối, công bằng thủ tục và công bằng tương tác. Tất cả đều đồng ý rằng những thành phần này đều có mối liên hệ chặt chẽ với cảm nhận về công bằng trong tổ chức. Tuy nhiên, để tăng tính rõ ràng và phù hợp với ngữ cảnh nghiên cứu, các chuyên gia đề xuất làm rõ mối quan hệ giữa công bằng tổ chức với các khái niệm khác trong mô hình. **Điều chỉnh:** Giữ nguyên các mối quan hệ giữa công bằng tổ chức với trao đổi lãnh đạo - nhân viên, cam kết nhân viên với tổ chức và hành vi công dân tổ chức.			
Trao đổi lãnh đạo-nhân viên	Chuyên gia A	Đồng ý	6/6	Chuyên gia A hoàn toàn đồng ý với 4 thành phần của yếu tố này: Thiện cảm, Trung thành, Đóng góp và Tôn trọng năng lực chuyên môn.
	Chuyên gia B	Đồng ý		Chuyên gia B đánh giá cao các thành phần của yếu tố này như: Thiện cảm, Trung thành, Đóng góp và Tôn trọng năng lực chuyên môn.

	Chuyên gia C	Đồng ý		Chuyên gia C đánh giá cao yếu tố này và cho rằng mối quan hệ này không chỉ tác động đến cam kết của nhân viên với tổ chức mà còn tác động đến hành vi công dân tổ chức
	Chuyên gia D	Đồng ý		Chuyên gia D hoàn toàn đồng ý với các thành phần của yếu tố này
	Chuyên gia E	Đồng ý		Chuyên gia E đánh giá cao yếu tố này
	Chuyên gia F	Đồng ý		Chuyên gia F hoàn toàn đồng ý với yếu tố này và cho rằng cần được làm rõ hơn thông qua 4 thành phần: Thiện cảm, Trung thành, Đóng góp và Tôn trọng năng lực chuyên môn
	Tổng kết **Thảo luận:** Nhóm chuyên gia đã tập trung thảo luận về tầm quan trọng của mối quan hệ trao đổi giữa lãnh đạo và nhân viên. Họ cho rằng mối quan hệ này không chỉ tác động đến cam kết của nhân viên với tổ chức và hành vi công dân tổ chức. Điều này cần được phản ánh rõ hơn trong mô hình và yếu tố này cần đước đánh giá thông qua 4 thành phần: Thiện cảm, Trung thành, Đóng góp và Tôn trọng năng lực chuyên môn. **Điều chỉnh:** Giữ nguyên mối quan hệ giữa yếu tố này và các yếu tố khác trong mô hình.			
Cam kết của nhân viên với tổ chức	Chuyên gia A	Đồng ý	6/6	Chuyên gia A hoàn toàn đồng ý với yếu tố này và cho rằng cam kết của nhân viên cần được phân loại rõ ràng hơn để phù hợp với các khía cạnh khác nhau của cam kết, bao gồm cam kết tự nguyện, cam kết bắt buộc và cam kết đạo đức và xem xét lại cách đo lường những khía cạnh này trong bối cảnh nghiên cứu cụ thể
	Chuyên gia B	Đồng ý		Chuyên gia B hoàn toàn đồng ý xem xét cam kết của nhân viên với tổ chức dựa trên 3 thành phần: cam kết tự nguyện, cam kết bắt buộc và cam kết đạo đức
	Chuyên gia C	Đồng ý		Chuyên gia C hoàn toàn đồng ý xem xét cam kết của nhân viên với tổ chức dựa trên 3 thành phần: cam kết tự nguyện, cam kết bắt buộc và cam kết đạo đức
	Chuyên gia D	Đồng ý		Chuyên gia D hoàn toàn đồng ý với yếu tố này
	Chuyên gia E	Đồng ý		Chuyên gia E hoàn toàn đồng ý và đánh giá cao yếu tố này. Tuy nhiên, cần điều chỉnh cách diễn đạt của một số biến quan sát để phù hợp hơn với bối cảnh doanh nghiệp du lịch tại ĐBSCL, cần xem xét các yếu tố cá nhân như kinh nghiệm làm việc hoặc đặc điểm công việc có thể ảnh hưởng đến mức độ biểu hiện của cam kết
	Chuyên gia F	Đồng ý		Chuyên gia F hoàn toàn đồng ý với 3 thành phần của yếu tố này
	Tổng kết **Thảo luận:** Các chuyên gia đều đồng ý rằng cam kết của nhân viên cần được phân loại rõ ràng hơn để phù hợp với các khía cạnh khác nhau của cam kết, bao gồm cam kết tự nguyện, cam kết bắt buộc và cam kết đạo đức. Tuy nhiên, họ cũng đề xuất xem xét lại cách đo			

	lường những khía cạnh này trong bối cảnh nghiên cứu cụ thể trong ngành du lịch và xem xét các yếu tố cá nhân như kinh nghiệm làm việc hoặc đặc điểm công việc có thể ảnh hưởng đến mức độ biểu hiện của cam kết **Điều chỉnh:** Giữ nguyên các thành phần cam kết và các mối quan hệ trong mô hình nhưng cần làm rõ cách đo lường và phân tích từng thành phần trong phần phương pháp nghiên cứu.			
Hành vi công dân tổ chức	Chuyên gia A	Đồng ý	6/6	Chuyên gia A hoàn toàn đồng ý với yếu tố này và cho rằng hành vi công dân tổ chức của nhân viên có thể chịu ảnh hưởng từ nhiều yếu tố khác nhau trong mô hình
	Chuyên gia B	Đồng ý		Chuyên gia B đánh giá cao yếu tố này
	Chuyên gia C	Đồng ý		Chuyên gia C cho rằng hành vi công dân tổ chức của nhân viên có thể chịu ảnh hưởng từ nhiều yếu tố khác nhau đặc biệt là từ cam kết và lòng tự trọng dựa trên tổ chức
	Chuyên gia D	Đồng ý		Chuyên gia D hoàn toàn đồng ý với yếu tố này.
	Chuyên gia E	Đồng ý		Chuyên gia E cho rằng hành vi công dân tổ chức của nhân viên là yếu tố quan trọng khi xem xét hành vi của nhân viên tại các doanh nghiệp du lịch ĐBSCL. Tuy nhiên, cần xem xét các yếu tố cá nhân như kinh nghiệm làm việc hoặc đặc điểm công việc có thể ảnh hưởng đến hành vi công dân tổ chức
	Chuyên gia F	Đồng ý		Chuyên gia F đánh giá cao yếu tố này
	Tổng kết **Thảo luận:** Nhóm chuyên gia nhận thấy rằng hành vi công dân tổ chức của nhân viên có thể chịu ảnh hưởng từ nhiều yếu tố khác nhau trong mô hình, đặc biệt là từ cam kết và lòng tự trọng dựa trên tổ chức **Điều chỉnh:** Giữ nguyên các mối quan hệ trong mô hình đề xuất			
Lòng tự trọng dựa trên tổ chức	Chuyên gia A	Đồng ý	6/6	Chuyên gia A đánh giá cao yếu tố này và cho rằng lòng tự trọng là một biến số tính cách vì có thể xuất phát từ niềm tin rằng nó có thể ảnh hưởng đến cách chúng ta suy nghĩ, cảm nhận và hành xử. Do đó, lòng tự trọng đóng một vai trò quan trọng trong việc dự đoán thái độ và hành vi của nhân viên
	Chuyên gia B	Đồng ý		Chuyên gia B hoàn toàn đồng ý với yếu tố này
	Chuyên gia C	Đồng ý		Chuyên gia C hoàn toàn đồng ý với yếu tố này và cho rằng đối tượng được khảo sát là các nhân viên đang làm việc tại các doanh nghiệp du lịch ĐBSCL tại Việt Nam nên các đặc trưng của một nền văn hoá Phương Đông sẽ ảnh hưởng rất lớn đến nhận thức, hành vi, thái độ của các nhân viên này
	Chuyên gia D	Đồng ý		Chuyên gia D hoàn toàn đồng ý với yếu tố này

	Chuyên gia E	Đồng ý		Chuyên gia E hoàn toàn đồng ý với yếu tố này và cho rằng lòng tự trọng dựa tổ chức cao có thể sẽ nhạy cảm hơn với công bằng tổ chức và có mức độ cam kết cao hơn với tổ chức
	Chuyên gia F	Đồng ý		Chuyên gia F đánh giá cao yếu tố này
	Tổng kết **Thảo luận:** Nhóm chuyên gia nhận thấy rằng lòng tự trọng dựa trên tổ chức của nhân viên có thể ảnh hưởng đến các mối quan hệ giữa công bằng và cam kết của nhân viên, giữa công bằng và hành vi công dân tổ chức của nhân viên **Điều chỉnh:** Giữ nguyên các mối quan hệ trong mô hình đề xuất			
Tổng thể	Chuyên gia A			Đánh giá cao tính thực tiễn và cấp thiết của mô hình trong bối cảnh hiện nay
	Chuyên gia B			Đồng ý và đánh giá cao mô hình nghiên cứu
	Chuyên gia C			Đồng ý hoàn toàn với mô hình nghiên cứu
	Chuyên gia D			Mô hình có thể áp dụng vào thực tiễn để giải quyết các vấn đề hiện tại tại các doanh nghiệp
	Chuyên gia E			Đồng ý và đánh giá cao sự cần thiết của mô hình với tình hình thực tiễn của các doanh nghiệp du lịch ĐBSCL. Tuy nhiên, cần điều chỉnh cách diễn đạt của một số biến quan sát để phù hợp hơn với bối cảnh doanh nghiệp du lịch; xem xét các yếu tố cá nhân như kinh nghiệm làm việc hoặc đặc điểm công việc có thể ảnh hưởng đến mức độ biểu hiện của cam kết và hành vi công dân tổ chức.
	Chuyên gia F			Hoàn toàn đồng ý với mô hình

TỔNG HỢP KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU ĐỊNH TÍNH HOÀN THIỆN MÔ HÌNH – THẢO LUẬN NHÓM

Yếu tố	Nhóm	Kết quả	Tỷ lệ	Diễn giải
Công bằng tổ chức	Nhóm 1	Đồng ý	6/6	Các thành viên nhóm 1 hoàn toàn đồng ý và cho rằng khi làm việc tại doanh nghiệp thì họ quan tâm đến phân phối kinh tế (tiền lương, ưu đãi, hàng hóa và lợi ích) vì nó có thể ảnh hưởng trực tiếp đến đời sống của nhân viên nên công bằng phân phối là một vấn đề rất quan trọng.
	Nhóm 2	Đồng ý		Các thành viên nhóm 2 hoàn toàn đồng ý và bổ sung ngoài công bằng phân phối nhân viên còn quan tâm đến các thủ tục được sử dụng trong việc đưa ra quyết định.
	Nhóm 3	Đồng ý		Các thành viên nhóm 3 hoàn toàn đồng ý.
	Nhóm 4	Đồng ý		Các thành viên nhóm 4 hoàn toàn đồng ý và cho rằng bên cạnh những vấn đề về phân phối, thủ tục thì nhân viên còn quan tâm đến chất lượng đối xử giữa các cá nhân mà họ nhận được trong quá trình ban hành các thủ tục của tổ chức.

	Nhóm 5	Đồng ý		Các thành viên nhóm 5 hoàn toàn đồng ý.
	Nhóm 6	Đồng ý		Các thành viên nhóm 6 hoàn toàn đồng ý và cho rằng nên xem xét công bằng tổ chức ở cả 3 khía cạnh: công bằng phân phối, công bằng thủ tục và công bằng tương tác.
	Tổng kết **Thảo luận:** Các nhóm đã xem xét các thành phần của công bằng tổ chức, bao gồm công bằng phân phối, công bằng thủ tục và công bằng tương tác. Tất cả các nhóm đều đồng ý rằng những thành phần này đều có mối liên hệ chặt chẽ với cảm nhận về công bằng trong tổ chức và có liên quan đến cam kết nhân viên với tổ chức và hành vi công dân tổ chức. **Điều chỉnh:** Giữ nguyên các mối quan hệ của công bằng tổ chức đối với trao đổi lãnh đạo - nhân viên, cam kết nhân viên với tổ chức và hành vi công dân tổ chức.			
Trao đổi lãnh đạo-nhân viên	Nhóm 1	Đồng ý	6/6	Các thành viên nhóm 1 hoàn toàn đồng ý với yếu tố này và bao gồm 4 thành phần: Thiện cảm, Trung thành, Đóng góp và Tôn trọng năng lực chuyên môn
	Nhóm 2	Đồng ý		Các thành viên nhóm 2 đánh giá cao yếu tố này và cho rằng trao đổi-lãnh đạo nhân viên là mối quan hệ hai bên cùng có lợi và nên được đánh giá thông qua 4 thành phần : Thiện cảm, Trung thành, Đóng góp và Tôn trọng năng lực chuyên môn
	Nhóm 3	Đồng ý		Các thành viên nhóm 3 đánh giá cao yếu tố này và các thành phần
	Nhóm 4	Đồng ý		Các thành viên nhóm 4 hoàn toàn đồng ý với yếu tố này và cho rằng mối quan hệ trao đổi-lãnh đạo nhân viên tốt thì tinh thần làm việc của nhân viên tốt hơn và sẽ việc tích cực hơn trong công việc. Nhóm này cũng nhất trí với việc đánh giá yếu tố này qua: Thiện cảm, Trung thành, Đóng góp và Tôn trọng năng lực chuyên môn. Tuy nhiên, mối quan hệ giữa nhân viên và cấp trên có thể thay đổi tùy theo phong cách lãnh đạo
	Nhóm 5	Đồng ý		Các thành viên nhóm 5 hoàn toàn đồng ý với yếu tố này và các thành phần
	Nhóm 6	Đồng ý		Các thành viên nhóm 6 hoàn toàn đồng ý với yếu tố này và các thành phần, đồng thời cho rằng mối quan hệ trao đổi - lãnh đạo nhân viên tốt thì nhân viên sẽ có cam kết với tổ chức cao hơn.
	Tổng kết **Thảo luận:** Các nhóm đã tập trung thảo luận về tầm quan trọng của mối quan hệ trao đổi giữa lãnh đạo - nhân viên, ảnh hưởng của mối quan hệ này trong hoạt động của các doanh nghiệp du lịch. Ngoài ra, các nhóm còn cho rằng mối quan hệ này không chỉ tác động đến cam kết của nhân viên với tổ chức mà còn tác động đến hành vi công dân tổ chức. Bên cạnh đó, các nhóm còn thảo luận 4 thành phần cơ bản của yếu tố này bao gồm: Thiện cảm, Trung thành, Đóng góp và Tôn trọng năng lực chuyên môn. Một số thành viên nhóm cho rằng mối quan hệ giữa nhân viên và cấp trên có thể thay đổi tùy theo phong cách lãnh đạo			

	Điều chỉnh: Giữ nguyên các thành phần và mối mối quan hệ của yếu tố này trong mô hình.			
Cam kết của nhân viên với tổ chức	Nhóm 1	Đồng ý	6/6	Các thành viên nhóm 1 hoàn toàn đồng ý với yếu tố này và cho rằng việc tìm hiểu các khía cạnh khác nhau của cam kết là phù hợp với văn hóa phương Đông và đặc biệt là nhân viên tại các doanh nghiệp du lịch ĐBSCL.
	Nhóm 2	Đồng ý		Các thành viên nhóm 2 hoàn toàn đồng ý với yếu tố này và xem xét cam kết của nhân viên với tổ chức dựa trên 3 thành phần: cam kết tự nguyện, cam kết bắt buộc và cam kết đạo đức.
	Nhóm 3	Đồng ý		Các thành viên nhóm 3 hoàn toàn đồng ý với yếu tố này.
	Nhóm 4	Đồng ý		Các thành viên nhóm 4 hoàn toàn đồng ý với yếu tố này và cho rằng cam kết là một trạng thái tâm lý, đặc trưng cho mối quan hệ giữa người lao động với tổ chức và bao gồm những tác động đối với quyết định tiếp tục hay không tiếp tục gắn bó với tổ chức.
	Nhóm 5	Đồng ý		Các thành viên nhóm 5 hoàn toàn đồng ý và đánh giá cao yếu tố này.
	Nhóm 6	Đồng ý		Các thành viên nhóm 6 hoàn toàn đồng ý với yếu tố này và cho rằng cam kết tổ chức có thể dẫn đến những hành vi tích cực của nhân viên đối với tổ chức.
	Tổng kết **Thảo luận:** Các nhóm đều đồng ý rằng cam kết của nhân viên cần được xém xét đồng thời cả 3 khía cạnh khác nhau như: cam kết tự nguyện, cam kết bắt buộc và cam kết đạo đức. **Điều chỉnh:** Giữ nguyên 3 thành phần cam kết và các mối quan hệ trong mô hình.			
Hành vi công dân tổ chức	Nhóm 1	Đồng ý	6/6	Các thành viên nhóm 1 hoàn toàn đồng ý với yếu tố này và cho rằng hành vi công dân tổ chức của nhân viên có thể xuất phát bởi những nhân viên tận tâm trong tổ chức.
	Nhóm 2	Đồng ý		Các thành viên nhóm 2 đánh giá cao yếu tố này và cho rằng hành vi công dân tổ chức của nhân viên thường được thúc đẩy từ bên trong của nhân viên.
	Nhóm 3	Đồng ý		Các thành viên nhóm 3 cho rằng hành vi công dân tổ chức của nhân viên có thể chịu ảnh hưởng từ nhiều yếu tố khác nhau đặc biệt là từ công bằng tổ chức và cam kết của nhân viên với tổ chức. Mức độ thể hiện hành vi công dân tổ chức có thể chịu ảnh hưởng bởi tính mùa vụ của ngành du lịch
	Nhóm 4	Đồng ý		Các thành viên nhóm 4 hoàn toàn đồng ý với yếu tố này.
	Nhóm 5	Đồng ý		Các thành viên nhóm 5 cho rằng: các hành vi tự nguyện và hỗ trợ (thuộc hành vi công dân tổ chức) của các thành viên tổ chức có thể cải thiện tinh thần và cam kết của họ một cách tự nhiên.

	Nhóm 6	Đồng ý		Các thành viên nhóm 6 hoàn toàn đồng ý yếu tố này và cho rằng hành vi công dân tổ chức là hành vi tùy ý, không theo qui định cụ thể. mức độ thể hiện hành vi công dân tổ chức có thể chịu ảnh hưởng bởi áp lực công việc, tính mùa vụ của ngành du lịch và điều kiện làm việc cụ thể tại doanh nghiệp
	Tổng kết **Thảo luận:** Các nhóm đều đồng ý rằng hành vi công dân tổ chức của nhân viên là hành vi tùy ý, xuất phát từ mỗi cá nhân nhân viên, không nằm trong yêu cầu công việc chính thức của nhân viên và có thể chịu ảnh hưởng từ nhiều yếu tố khác nhau. **Điều chỉnh:** Giữ nguyên các mối quan hệ trong mô hình đề xuất.			
Lòng tự trọng dựa trên tổ chức	Nhóm 1	Đồng ý	6/6	Các thành viên nhóm 1 đánh giá cao yếu tố này và cho rằng những nhân viên có mức độ tự trọng cao hơn có xu hướng có thái độ tích cực đối với nơi làm việc của họ và làm việc tốt hơn những đồng nghiệp có mức độ tự trọng thấp hơn.
	Nhóm 2	Đồng ý		Các thành viên nhóm 2 hoàn toàn đồng ý với yếu tố này và cho rằng lòng tự trọng dựa tổ chức là mức độ mà cá nhân thể hiện sự chấp thuận hoặc không chấp thuận với chính mình.
	Nhóm 3	Đồng ý		Các thành viên nhóm 3 hoàn toàn đồng ý với yếu tố này.
	Nhóm 4	Đồng ý		Các thành viên nhóm 4 hoàn toàn đồng ý với yếu tố này.
	Nhóm 5	Đồng ý		Các thành viên nhóm 5 hoàn toàn đồng ý với yếu tố này và cho rằng lòng tự trọng dựa trên tổ chức đó là cảm giác hài lòng mà một người có được về khả năng của mình.
	Nhóm 6	Đồng ý		Các thành viên nhóm 6 đánh giá cao yếu tố này.
	Tổng kết **Thảo luận:** Các nhóm nhận thấy rằng lòng tự trọng dựa trên tổ chức của nhân viên có thể ảnh hưởng đến các mối quan hệ giữa công bằng và cam kết của nhân viên, giữa công bằng và hành vi công dân tổ chức của nhân viên. **Điều chỉnh:** Giữ nguyên các mối quan hệ trong mô hình đề xuất.			
Tổng thể	Nhóm 1			Nhất trí với mô hình nghiên cứu đề xuất và các mối tác động. Đánh giá mô hình thể hiện những vấn đề họ đang quan tâm.
	Nhóm 2			Hoàn toàn đồng ý với mô hình.
	Nhóm 3			Hoàn toàn đồng ý với mô hình.
	Nhóm 4			Hoàn toàn đồng ý với mô hình.
	Nhóm 5			Đánh giá cao sự phù hợp của mô hình đề xuất với những mối quan tâm hiện nay của nhân

		viên tại các doanh nghiệp du lịch ĐBSCL.
	Nhóm 6	Hoàn toàn đồng ý với mô hình.

PHỤ LỤC 5

THANG ĐO GỐC CỦA CÁC KHÁI NIỆM TRONG MÔ HÌNH

Thang đo công bằng tổ chức

Thành phần	Mã hóa	Biến quan sát gốc (Tiếng Anh)	Biến quan sát chuyển ngữ
Công bằng phân phối (Distributive justice)	DI1	Does the dividend you are left with reflect the effort you have put into your work?	Thu nhập của tôi nhận được có phản ánh nỗ lực tôi đã bỏ ra cho công việc của tôi.
	DI2	Is the dividend you are left with reasonable in relation to the tasks you have completed?	Thu nhập của tôi nhận được có hợp lý so với những nhiệm vụ tôi đã hoàn thành.
	DI3	Does your dividend reflect the contribution you have made to the organization?	Thu nhập của tôi có phản ánh sự đóng góp của tôi cho tổ chức.
	DI4	Is the dividend you are left with reasonable in relation to your performance and achievements?	Mức thu nhập của tôi được chia hợp lý so với hiệu quả hoạt động và thành tích của tôi.
Công bằng thủ tục (Procedural justice)	PR1	Essential information needed to make good decisions is collected.	Thông tin cần thiết được thu thập để đưa ra quyết định đúng đắn.
	PR2	There is an opportunity to challenge or appeal the results of decisions	Có cơ hội phản đối hoặc kháng cáo kết quả của các quyết định.
	PR3	All parties affected by decisions become involved	Tất cả các bên có liên quan đều bị ảnh hưởng bởi các quyết định.
	PR4	Standards are established and applied in a way that ensures that decisions are made in a consistent manner.	Các tiêu chuẩn được thiết lập và áp dụng theo cách đảm bảo rằng các quyết định được đưa ra một cách nhất quán.
	PR5	Viewpoints are heard from everyone who is affected by decisions.	Các quan điểm của người bị ảnh hưởng bởi các quyết định luôn được lắng nghe.
Công bằng tương tác (Interaction justice)	IN1	Employees feel respected when their superiors or colleagues communicate with them.	Tôi cảm thấy được tôn trọng khi cấp trên hoặc đồng nghiệp giao tiếp với tôi.
	IN2	Information is communicated honestly, without concealment or distortion.	Thông tin được truyền đạt một cách trung thực, không che giấu hoặc bóp méo.
	IN3	Managers or co-workers take adequate care of employees' personal needs and concerns.	Người quản lý hoặc đồng nghiệp quan tâm đến các nhu cầu và mối quan tâm cá nhân của tôi.
	IN4	Employees perceive decisions to be made fairly and impartially in their day-to-day interactions.	Tôi cảm thấy các quyết định được đưa ra một cách công bằng và không thiên vị trong các tương tác hàng ngày.
	IN5	Employees perceive courtesy and respect in the behavior of their managers or colleagues.	Tôi cảm nhận được sự lịch sự và tôn trọng trong cách ứng xử của người quản lý hoặc đồng nghiệp.

Thang đo trao đổi lãnh đạo-nhân viên

Thành phần	Mã hóa	Biến quan sát gốc (Tiếng Anh)	Biến quan sát chuyển ngữ
Thiện cảm (Affect)	AF1	I like my supervisor very much as a person.	Tôi rất thích người quản lý của tôi.
	AF2	My supervisor is the kind of person one would like to have as a friend.	Người quản lý của tôi là kiểu người mà mọi người đều muốn làm bạn.
	AF3	My supervisor is a lot of fun to work with.	Người quản lý của tôi rất vui vẻ khi làm việc cùng.
Trung thành (Loyalty)	LO1	My supervisor defends my work actions to a superior, even without complete knowledge of the issue in question.	Người quản lý của tôi bảo vệ hành động công việc của tôi với cấp trên, ngay cả khi không có kiến thức đầy đủ về vấn đề được đề cập.
	LO2	My supervisor would come to my defense if I were "attacked" by others.	Người quản lý của tôi sẽ đứng ra bảo vệ tôi nếu tôi bị người khác "tấn công".
	LO3	My supervisor would defend me to others in the organization if I made an honest mistake.	Người quản lý của tôi sẽ bảo vệ tôi trước những người khác trong tổ chức nếu tôi thực sự phạm sai lầm.
Đóng góp (Contribution)	CO1	I do work for my supervisor that goes beyond what is specified in my job description.	Tôi làm việc cho người quản lý của tôi và vượt xa những gì được nêu trong bản mô tả công việc của tôi.
	CO2	I am willing to apply extra efforts, beyond those normally required, to further the interests of my work group.	Tôi sẵn sàng nỗ lực nhiều hơn, ngoài những nỗ lực thông thường được yêu cầu, để nâng cao lợi ích của nhóm làm việc của tôi.
Tôn trọng năng lực chuyên môn (Professional Respect)	PRO1	I am impressed with my supervisor's knowledge of his/her job.	Tôi rất ấn tượng với kiến thức của người quản lý của tôi về công việc của anh ấy/cô ấy.
	PRO2	I respect my supervisor's knowledge of and competence on the job.	Tôi tôn trọng kiến thức và năng lực của người quản lý tôi trong công việc.
	PRO3	I admire my supervisor's professional skills.	Tôi ngưỡng mộ kỹ năng chuyên nghiệp của người quản lý của tôi.

Thang đo cam kết của nhân viên với tổ chức

Thành phần	Mã hóa	Biến quan sát gốc (Tiếng Anh)	Biến quan sát chuyển ngữ
Cam kết tự nguyện (Affective commitment)	AC1	I do not feel a strong sense of belonging to my organization.	Tôi không có cảm giác thuộc về tổ chức của tôi.
	AC2	I do not feel "emotionally attached" to this organization.	Tôi không cảm thấy "gắn bó tình cảm" với tổ chức này.
	AC3	This organization has a great deal of personal meaning for me.	Tổ chức này có rất nhiều ý nghĩa đối với cá nhân tôi.
	AC4	I do not feel like "part of the family" at this organization.	Tôi không cảm thấy tôi là "thành viên của gia đình" ở tổ chức này.
	AC5	I would be very happy to spend the rest of my career with this organization.	Tôi sẽ rất vui khi được dành phần còn lại của sự nghiệp của tôi cho tổ chức này.

	AC6	I really feel as if this organization's problems are my own.	Tôi thực sự cảm thấy như thể vấn đề của tổ chức này là của riêng tôi.
Cam kết bắt buộc (Continuance commitment)	CC1	It would be very hard for me to leave my organization right now, even if I wanted to.	Sẽ rất khó để tôi rời khỏi tổ chức của tôi ngay bây giờ, ngay cả khi tôi muốn.
	CC2	Too much of my life would be disrupted if I leave my organization.	Cuộc sống của tôi sẽ bị gián đoạn rất nhiều nếu tôi rời khỏi tổ chức của tôi.
	CC3	Right now, staying with my organization is a matter of necessity as much as desire.	Hiện tại, việc ở lại với tổ chức của tôi là điều cần thiết cũng như mong muốn.
	CC4	I bealive I have too few options to consider leaving this organization.	Tôi tin rằng tôi có quá ít lựa chọn để cân nhắc việc rời khỏi tổ chức này.
	CC5	One of the few negative consequences of leaving this organization would be the scarcity of available alternatives elsewhere.	Một trong số ít hậu quả tiêu cực của việc rời bỏ tổ chức này là sự khan hiếm các lựa chọn thay thế sẵn có ở nơi khác.
	CC6	One of the major reasons I continue to work for this organization is that leaving would require considerable personal sacrifice, another organization may not match the overall benefits I have.	Một trong những lý do chính khiến tôi tiếp tục làm việc cho tổ chức này là việc rời đi sẽ đòi hỏi sự hy sinh cá nhân đáng kể, tổ chức khác có thể không tương xứng với lợi ích tổng thể mà tôi có.
Cam kết đạo đức (Normative commitment)	NC1	I do not feel any obligation to remain with my current employer.	Tôi không cảm thấy có nghĩa vụ phải ở lại với người chủ hiện tại của tôi.
	NC2	Even if it were to my advantage, I do not feel it would be right to leave my organization now.	Ngay cả khi điều đó có lợi cho tôi, tôi cũng không cảm thấy việc rời khỏi tổ chức của tôi lúc này là đúng đắn.
	NC3	I would feel guilty if I left my organization now.	Tôi sẽ cảm thấy có lỗi nếu rời bỏ tổ chức của tôi lúc này.
	NC4	This organization deserves my loyalty.	Tổ chức này xứng đáng với lòng trung thành của tôi.
	NC5	I would not leave my organization right now because I have a sense of obligation to the people in it.	Tôi sẽ không rời khỏi tổ chức của tôi ngay bây giờ vì tôi có ý thức nghĩa vụ với những người trong đó.
	NC6	I owe a great deal to my organization.	Tôi nợ tổ chức của tôi rất nhiều.

Thang đo hành vi công dân tổ chức

Thành phần	Mã hóa	Biến quan sát gốc (Tiếng Anh)	Biến quan sát điều chỉnh
Altruism (lòng vị tha)	OCB1	I am willing to help my colleagues when they need assistance with their work.	Tôi sẵn lòng giúp đỡ đồng nghiệp khi họ cần hỗ trợ trong công việc.
Conscientiousness (tận tâm/trách nhiệm vượt mức yêu cầu)	OCB2	I always follow the rules and procedures of the organization without supervision.	Tôi luôn tuân thủ các quy định và quy trình của tổ chức mà không cần sự giám sát.

Sportsmanship (tinh thần tích cực/ít phàn nàn)	OCB3	I rarely complain about small things in the workplace.	Tôi hiếm khi phàn nàn về những điều nhỏ nhặt tại nơi làm việc.
Courtesy (nhã nhặn)	OCB4	I always respect opinions and listen in interactions with colleagues.	Tôi luôn tôn trọng ý kiến và lắng nghe trong các tương tác với đồng nghiệp.
Civic virtue (công dân tích cực)	OCB5	I participate fully and enthusiastically in meetings and other activities of the organization.	Tôi tham gia đầy đủ và nhiệt tình vào các cuộc họp và các hoạt động khác của tổ chức.

Thang đo lòng tự trọng dựa trên tổ chức

Yếu tố	Mã hóa	Biến quan sát gốc (Tiếng Anh)	Biến quan sát điều chỉnh
Lòng tự trọng dựa trên tổ chức (Organization –Based Self-Esteem)	OBSE1	I am needed in my workplace.	Tôi cảm thấy tôi là một thành viên quan trọng trong tổ chức của tôi.
	OBSE2	I am trusted in my workplace.	Tôi tự tin rằng tôi có thể xử lý tốt các công việc được giao trong tổ chức.
	OBSE3	I am helpful in my workplace.	Tôi tin rằng tổ chức này đánh giá cao sự đóng góp của tôi.
	OBSE4	I am taken seriously in my workplace.	Tôi cảm thấy tôi có giá trị trong tổ chức này.
	OBSE5	People have faith in me in my workplace.	Tôi tin rằng tôi là một phần không thể thiếu của tổ chức này.
	OBSE6	I am a valuable member of this workplace.	Tôi cảm thấy tôi có thể đóng góp tích cực vào sự phát triển của tổ chức.
	OBSE7	I can make a difference in my workplace.	Tôi tin rằng tôi có thể xử lý tốt các thách thức trong tổ chức.
	OBSE8	I am cooperative in my workplace.	Tôi cảm thấy tôi được tôn trọng trong tổ chức này.
	OBSE9	I am efficient in my workplace.	Tôi tự tin vào khả năng hoàn thành tốt công việc của tôi trong tổ chức.
	OBSE10	I am an important member of this workplace.	Tôi cảm thấy tôi được đánh giá cao trong tổ chức.

PHỤ LỤC 6

BẢNG CÂU HỎI PHỎNG VẤN CHUYÊN GIA VÀ THẢO LUẬN NHÓM ĐỂ HOÀN THIỆN THANG ĐO

PHẦN 1: GIỚI THIỆU

Xin chào Anh/Chị!

Tôi tên là Lê Thúy Kiều, hiện tại tôi đang thực hiện nghiên cứu "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". Những ý kiến của Anh/Chị là những đóng góp quý giá vào sự thành công của nghiên cứu này. Tôi mong rằng buổi phỏng vấn hoặc thảo luận ngày hôm nay sẽ nhận được nhiều ý kiến đóng góp quý báu từ Anh/Chị cho nghiên cứu này.

Tôi cam đoan tất cả các thông tin và dữ liệu được thu thập thông qua khảo sát chỉ nhằm phục vụ cho nghiên cứu và không có bất cứ mục đích nào khác.

PHẦN 2: NỘI DUNG PHỎNG VẤN/THẢO LUẬN

2.1 Giới thiệu nội dung các yếu tố

Đầu tiên, tôi xin trình bày tóm tắt các khái niệm liên quan trong mô hình nghiên cứu đang được đề cập như sau:

Công bằng tổ chức: là sự nhận thức của nhân viên về tính công bằng tại nơi họ làm việc, điều đó có nghĩa công bằng tổ chức là cách thức mà nhân viên đó biết liệu họ có được đối xử công bằng trong công việc mà họ nhận được hay không và điều đó có tác động đến hành vi của họ trong tổ chức hay không. Công bằng tổ chức được chia ít nhất ba khía cạnh: công bằng phân phối, công bằng thủ tục và công bằng tương tác.

- *Công bằng phân phối*: Công bằng phân phối là hình thức công bằng trong tổ chức tập trung vào niềm tin của nhân viên rằng họ đã nhận được những kết quả có giá trị tương xứng với công việc của họ như: phần thưởng, tiền lương, ưu đãi, hàng hóa và lợi ích…
- *Công bằng thủ tục*: Công bằng thủ tục thường đề cập đến các thủ tục mà một tổ chức sử dụng để đưa ra quyết định và liên quan chặt chẽ hơn đến việc đánh giá hệ thống hoặc các đặc điểm thể chế của tổ chức đó.
- *Công bằng trong tương tác*: là nhận thức của nhân viên về chất lượng đối xử giữa

các cá nhân mà họ nhận được trong quá trình ban hành các thủ tục của tổ chức.

***Trao đổi lãnh đạo - nhân viên*:** là mối quan hệ giữa nhà lãnh đạo và nhân viên, là một kiểu quan hệ liên kết đôi bên và được hình thành từ khái niệm có đi có lại. Nếu mức độ trao đổi có chất lượng cao thì nhân viên có nhiều khả năng sẽ thể hiện được mối quan hệ trao đổi xã hội có đi có lại với tổ chức. Trao đổi lãnh đạo - nhân viên gồm 4 thành phần: ảnh hưởng cá nhân, lòng trung thành, sự đóng góp và chuyên môn.

- *Thiện cảm*: là mức độ tình cảm mà các thành viên trong một mối quan hệ đôi dành cho nhau, chủ yếu xuất phát từ sự hấp dẫn cá nhân thay vì từ giá trị công việc hoặc yếu tố nghề nghiệp.
- *Trung thành*: phản ánh mức độ ủng hộ công khai giữa lãnh đạo và nhân viên đối với hành động và tính cách của nhau.
- *Đóng góp:* là nhận thức về mức độ và chất lượng các nỗ lực công việc mà mỗi thành viên dành cho các mục tiêu chung của quan hệ đôi bên.
- *Tôn trọng năng lực chuyên môn:* tôn trọng năng lực chuyên môn phản ánh nhận thức về mức độ mà một thành viên được đánh giá là có uy tín và danh tiếng về sự xuất sắc trong công việc, cả trong và ngoài tổ chức.

Cam kết của nhân viên với tổ chức: cam kết là một trạng thái tâm lý trong đó đặc trưng cho mối quan hệ giữa người lao động với tổ chức và bao gồm những tác động đối với quyết định tiếp tục hay không tiếp tục gắn bó với tổ chức. Cam kết gồm các thành phần: cam kết tự nguyện, cam kết bắt buộc và cam kết đạo đức có thể tách rời về mặt khái niệm và thực nghiệm. Mỗi hình thức cam kết đều quan trọng và hữu ích như nhau.

- *Cam kết tự nguyện*: là nguyện vọng muốn ở lại tổ chức dựa trên những tình cảm của cá nhân đối với tổ chức
- *Cam kết bắt buộc*: là nguyện vọng ở lại tổ chức của nhân viên bởi vì họ nhận thức được những chi phí liên quan tới việc rời bỏ tổ chức.
- *Cam kết đạo đức*: đề cập đến ý thức nghĩa vụ của nhân viên, dựa trên các giá trị và chuẩn mực của nhân viên.

***Hành vi công dân tổ chức*:** là một hành vi mang tính cá nhân, tự nguyện, không được thừa nhận một cách trực tiếp hoặc rõ ràng trong các hoạt động khen thưởng thông thường nhưng lại có tác dụng thúc đẩy các hoạt động hiệu quả của tổ chức. Hành vi này không xuất phát từ yêu cầu mệnh lệnh, đặc điểm của công việc hay sự thỏa thuận trong công việc, loại hành

vi này bao gồm việc đúng giờ, giúp đỡ người khác, đổi mới, tình nguyện cũng như xu hướng kiềm chế những hành động không mong muốn như phàn nàn, tranh cãi và tìm lỗi với người khác.

***Lòng tự trọng dựa trên tổ chức*:** là mức độ mà một cá nhân tin rằng mình có năng lực, có ý nghĩa và xứng đáng với tư cách là một thành viên của tổ chức. Theo đó, lòng tự trọng dựa trên tổ chức phản ánh giá trị tự nhận thức mà các cá nhân có được về bản thân họ với tư cách là đại diện của tổ chức hành động trong bối cảnh tổ chức.

2.2 Xác định thang đo các yếu tố

Anh/Chị hãy cho biết các biến quan sát dưới đây có phù hợp để đo lường các yếu tố hay không bằng cách trả lời *Đồng ý* hoặc *Không đồng ý.*

- Nếu *không đồng ý* anh/chị hãy cho đề xuất các ý kiến xây dựng thang đo phù hợp hơn.
- Nếu *đồng ý* nhưng các nội dung trong thang đo cần điều chỉnh để phù hợp hơn trong quá trình khảo sát, anh/chị hãy đóng góp ý kiến để hoàn thiện thang đo.

Yếu tố	Mã hóa	Biến quan sát
Công bằng tổ chức		
Công bằng phân phối (Distributive justice)	DI1	Thu nhập của tôi nhận được có phản ánh nỗ lực tôi đã bỏ ra cho công việc của tôi
	DI2	Thu nhập của tôi nhận được có hợp lý so với những nhiệm vụ tôi đã hoàn thành
	DI3	Thu nhập của tôi có phản ánh sự đóng góp của tôi cho tổ chức
	DI4	Mức Thu nhập của tôi được chia có hợp lý so với hiệu quả hoạt động và thành tích của tôi
Công bằng thủ tục (Procedural justice)	PR1	Thông tin cần thiết được thu thập để đưa ra quyết định đúng đắn
	PR2	Có cơ hội phản đối hoặc kháng cáo kết quả của các quyết định
	PR3	Tất cả các bên có liên quan đều bị ảnh hưởng bởi các quyết định
	PR4	Các tiêu chuẩn được thiết lập và áp dụng theo cách đảm bảo rằng các quyết định được đưa ra một cách nhất quán
	PR5	Các quan điểm của người bị ảnh hưởng bởi các quyết định luôn được lắng nghe
Công bằng tương tác (Interaction justice)	IN1	Tôi cảm thấy được tôn trọng khi cấp trên hoặc đồng nghiệp giao tiếp với tôi
	IN2	Thông tin được truyền đạt một cách trung thực, không che giấu hoặc bóp méo
	IN3	Người quản lý hoặc đồng nghiệp quan tâm đến các nhu cầu và mối quan tâm cá nhân của tôi

	IN4	Tôi cảm thấy các quyết định được đưa ra một cách công bằng và không thiên vị trong các tương tác hàng ngày
	IN5	Tôi cảm nhận được sự lịch sự và tôn trọng trong cách ứng xử của người quản lý hoặc đồng nghiệp
Trao đổi lãnh đạo-nhân viên		
Thiện cảm (Affect)	AF1	Tôi rất thích người quản lý của tôi.
	AF2	Người quản lý của tôi là kiểu người mà mọi người đều muốn làm bạn
	AF3	Người quản lý của tôi rất vui vẻ khi làm việc cùng
Trung thành (Loyalty)	LO1	Người quản lý của tôi bảo vệ hành động công việc của tôi với cấp trên, ngay cả khi không có kiến thức đầy đủ về vấn đề được đề cập
	LO2	Người quản lý của tôi sẽ đứng ra bảo vệ tôi nếu tôi bị người khác "tấn công"
	LO3	Người quản lý của tôi sẽ bảo vệ tôi trước những người khác trong tổ chức nếu tôi thực sự phạm sai lầm
Đóng góp (Contribution)	CO1	Tôi làm việc cho người quản lý của tôi và vượt xa những gì được nêu trong bản mô tả công việc của tôi
	CO2	Tôi sẵn sàng nỗ lực nhiều hơn, ngoài những nỗ lực thông thường được yêu cầu, để nâng cao lợi ích của nhóm làm việc của tôi
Tôn trọng năng lực chuyên môn (Professional Respect)	PRO1	Tôi rất ấn tượng với kiến thức của người quản lý của tôi về công việc của anh ấy/cô ấy
	PRO2	Tôi tôn trọng kiến thức và năng lực của người quản lý tôi trong công việc
	PRO3	Tôi ngưỡng mộ kỹ năng chuyên nghiệp của người quản lý của tôi
Cam kết của nhân viên với tổ chức		
Cam kết tự nguyện (Affective commitment)	AC1	Tôi không có cảm giác thuộc về tổ chức của tôi
	AC2	Tôi không cảm thấy "gắn bó tình cảm" với tổ chức này
	AC3	Tổ chức này có rất nhiều ý nghĩa đối với cá nhân tôi
	AC4	Tôi không cảm thấy tôi là "thành viên của gia đình" ở tổ chức này
	AC5	Tôi sẽ rất vui khi được dành phần còn lại của sự nghiệp của tôi cho tổ chức này
	AC6	Tôi thực sự cảm thấy như thể vấn đề của tổ chức này là của riêng tôi
Cam kết bắt buộc (Continuance commitment)	CC1	Sẽ rất khó để tôi rời khỏi tổ chức của tôi ngay bây giờ, ngay cả khi tôi muốn
	CC2	Cuộc sống của tôi sẽ bị gián đoạn rất nhiều nếu tôi rời khỏi tổ chức của tôi
	CC3	Hiện tại, việc ở lại với tổ chức của tôi là điều cần thiết cũng như mong muốn
	CC4	Tôi tin rằng tôi có quá ít lựa chọn để cân nhắc việc rời khỏi tổ chức này
	CC5	Một trong số ít hậu quả tiêu cực của việc rời bỏ tổ chức này là sự khan hiếm các lựa chọn thay thế sẵn có ở nơi khác
	CC6	Một trong những lý do chính khiến tôi tiếp tục làm việc cho tổ chức này là việc rời đi sẽ đòi hỏi sự hy sinh cá nhân đáng kể, tổ chức khác

		có thể không tương xứng với lợi ích tổng thể mà tôi có
Cam kết đạo đức (Normative commitment)	NC1	Tôi không cảm thấy có nghĩa vụ phải ở lại với người chủ hiện tại của tôi
	NC2	Ngay cả khi điều đó có lợi cho tôi, tôi cũng không cảm thấy việc rời khỏi tổ chức của tôi lúc này là đúng đắn
	NC3	Tôi sẽ cảm thấy có lỗi nếu rời bỏ tổ chức của tôi lúc này
	NC4	Tổ chức này xứng đáng với lòng trung thành của tôi
	NC5	Tôi sẽ không rời khỏi tổ chức của tôi ngay bây giờ vì tôi có ý thức nghĩa vụ với những người trong đó
	NC6	Tôi nợ tổ chức của tôi rất nhiều
Hành vi công dân tổ chức (Organizational Citizenship Behaviour)	OCB1	Tôi sẵn lòng giúp đỡ đồng nghiệp khi họ cần hỗ trợ trong công việc
	OCB2	Tôi luôn tuân thủ các quy định và quy trình của tổ chức mà không cần sự giám sát
	OCB3	Tôi hiếm khi phàn nàn về những điều nhỏ nhặt tại nơi làm việc.
	OCB4	Tôi luôn tôn trọng ý kiến và lắng nghe trong các tương tác với đồng nghiệp
	OCB5	Tôi tham gia đầy đủ và nhiệt tình vào các cuộc họp và các hoạt động khác của tổ chức
Lòng tự trọng dựa trên tổ chức (Organization –Based Self-Esteem)	OBSE1	Tôi cảm thấy tôi là một thành viên quan trọng trong tổ chức của tôi
	OBSE2	Tôi tự tin rằng tôi có thể xử lý tốt các công việc được giao trong tổ chức
	OBSE3	Tôi tin rằng tổ chức này đánh giá cao sự đóng góp của tôi
	OBSE4	Tôi cảm thấy tôi có giá trị trong tổ chức này
	OBSE5	Tôi tin rằng tôi là một phần không thể thiếu của tổ chức này
	OBSE6	Tôi cảm thấy tôi có thể đóng góp tích cực vào sự phát triển của tổ chức
	OBSE7	Tôi tin rằng tôi có thể xử lý tốt các thách thức trong tổ chức
	OBSE8	Tôi cảm thấy tôi được tôn trọng trong tổ chức này
	OBSE9	Tôi tự tin vào khả năng hoàn thành tốt công việc của tôi trong tổ chức
	OBSE10	Tôi cảm thấy tôi được đánh giá cao trong tổ chức

PHẦN 3: KẾT THÚC

Cảm ơn Anh/Chị đã tham gia phỏng vấn/thảo luận này. Các đóng góp của Anh/chị là thành công của nghiên cứu. Chúc Anh/Chị sức khoẻ, bình an và thành công trong công việc!

PHỤ LỤC 7

TỔNG HỢP KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU ĐỊNH TÍNH HOÀN THIỆN THANG ĐO – PHỎNG VẤN CHUYÊN GIA

Tổng hợp các biến quan sát điều chỉnh thông qua phỏng vấn chuyên gia

Mã hoá	Biến quan sát điều chỉnh	Ý kiến chuyên gia	Biến quan sát theo điều chỉnh của chuyên gia
AC2	Tôi không cảm thấy 'gắn bó tình cảm' với tổ chức này.	Chuyên gia A	Tôi cảm nhận được mối liên kết cảm xúc với tổ chức này
CC4	Tôi tin rằng tôi có quá ít lựa chọn để cân nhắc việc rời khỏi tổ chức này.	Chuyên gia A	Tôi tin rằng tôi có quá ít lựa chọn để cân nhắc việc rời bỏ tổ chức này
NC6	Tôi nợ tổ chức của tôi rất nhiều.	Chuyên gia A	Tôi có nhiều điều mang ơn tổ chức này.
CO1	Tôi làm việc cho người quản lý của tôi và vượt xa những gì được nêu trong bản mô tả công việc của tôi.	Chuyên gia B	Tôi làm nhiều việc cho quản lý hơn so với mô tả công việc
CO3	Biến quan sát đề xuất mới	Chuyên gia A, D, E, F	Tôi làm việc với chất lượng công việc tốt nhất mà tôi có thể mang lại cho tổ chức.
PRO3	Tôi ngưỡng mộ kỹ năng chuyên nghiệp của người quản lý của tôi.	Chuyên gia C	Tôi ngưỡng mộ kỹ năng làm việc chuyên nghiệp của cấp trên
OCB3	Tôi ít khi phàn nàn về những điều nhỏ nhặt tại nơi làm việc.	Chuyên gia D	Tôi hiếm khi phàn nàn về những điều nhỏ nhặt tại nơi làm việc.
OBSE3	Tôi tin rằng tổ chức này đánh giá cao sự đóng góp của tôi.	Chuyên gia E	Tôi tin rằng tổ chức này trân trọng sự đóng góp của tôi.

Kết quả nghiên cứu định tính hoàn thiện thang đo - Phỏng vấn chuyên gia

Yếu tố	Số lượng biến quan sát	Kết quả	Tỷ lệ	Diễn giải
Công bằng tổ chức				
Công bằng phân phối	4	Đồng ý	6/6	Hoàn toàn đồng ý
Công bằng thủ tục	5	Đồng ý	6/6	
Công bằng tương tác	5	Đồng ý	6/6	
Cam kết của nhân viên với tổ chức				Các chuyên gia A, B, C, D, E, F góp ý nên điều chỉnh nội dung các câu hỏi để nhân viên dễ dàng trả lời trong các thang đo cam kết của nhân viên với tổ chức, trao đổi lãnh đạo-nhân viên, hành vi công dân tổ chức và lòng tự trọng dựa trên tổ chức. Ngoài ra các chuyên gia còn yêu cầu bổ sung thêm biến
Cam kết tự nguyện	6	Đồng ý	6/6	
Cam kết bắt buộc	6	Đồng ý	6/6	
Cam kết đạo đức	6	Đồng ý	6/6	
Trao đổi lãnh đạo-nhân viên				
Thiện cảm	3	Đồng ý	6/6	
Trung thành	3	Đồng ý	6/6	
Đóng góp	3	Đồng ý	6/6	

Tôn trọng năng lực chuyên môn	3	Đồng ý	6/6	"CO3- Tôi làm việc với chất lượng công việc tốt nhất mà tôi có thể mang lại cho tổ chức"
Hành vi công dân tổ chức	5	Đồng ý	6/6	
Lòng tự trọng dựa trên tổ chức	10	Đồng ý	6/6	

TỔNG HỢP KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU ĐỊNH TÍNH HOÀN THIỆN THANG ĐO – THẢO LUẬN NHÓM

Thang đo "Công bằng tổ chức"

Thành phần công bằng phân phối

DI1: "Thu nhập của tôi nhận được có phản ánh nỗ lực tôi đã bỏ ra cho công việc của tôi".

Kết quả thảo luận: Hầu hết các thành viên nhóm đồng ý với câu hỏi này. Tuy nhiên, một số nhân viên đề xuất sửa lại cho rõ, tránh nhầm lẫn: "Thu nhập của tôi phản ánh chính xác nỗ lực và công sức tôi đã bỏ ra cho công việc của tôi"

DI2: "Thu nhập của tôi nhận được có hợp lý so với những nhiệm vụ tôi đã hoàn thành".

Kết quả thảo luận: Nhóm thảo luận cho rằng từ "hợp lý" nên được thay thế bằng "tương xứng" để thể hiện rõ hơn ý nghĩa câu hỏi. Đề xuất chỉnh sửa: "Thu nhập của tôi tương xứng với những nhiệm vụ tôi đã hoàn thành".

DI3: "Thu nhập của tôi có phản ánh sự đóng góp của tôi cho tổ chức".

Kết quả thảo luận: Đề xuất thay từ "phản ánh" bằng "phù hợp với" để câu hỏi trở nên rõ ràng hơn: "Thu nhập của tôi phù hợp với sự đóng góp của tôi cho tổ chức"

DI4: "Mức thu nhập của tôi được chia có hợp lý so với hiệu quả hoạt động và thành tích của tôi".

Kết quả thảo luận: Đề xuất thay cụm từ "được chia" thành "phân phối". Đề xuất chỉnh sửa: "Mức thu nhập của tôi được phân phối hợp lý so với hiệu quả hoạt động và thành tích của tôi"

Thành phần công bằng thủ tục

PR1: "Thông tin cần thiết được thu thập để đưa ra quyết định đúng đắn".

Kết quả thảo luận: Các thành viên nhóm đề xuất hoán đổi các vị trí từ cho phù hợp, đồng thời thay từ đúng đắn thành từ hợp lý. Câu hỏi được điều chỉnh như sau: "Thông tin cần thiết để đưa ra quyết định hợp lý được thu thập đầy đủ", câu này vẫn giữ nguyên ý nghĩa so với câu gốc ban đều nhưng cách diễn đạt xúc tích hơn.

PR2: "Có cơ hội phản đối hoặc kháng cáo kết quả của các quyết định".

Kết quả thảo luận: Thành viên các nhóm đề xuất thêm chủ ngữ của câu hỏi, thay cụm từ "phản đối" thành phản hồi", cụm từ kháng nghị thay thành "kháng cáo" Câu hỏi được điều chỉnh một số cụm từ nhưng vẫn giữ nguyên ý nghĩa so với ban đầu. Cụ thể: "Bạn có cơ hội để phản hồi hoặc kháng nghị đối với các quyết định được đưa ra"

PR3: "Tất cả các bên có liên quan đều bị ảnh hưởng bởi các quyết định".

Kết quả thảo luận: Đề xuất chỉnh sửa thành: "Tất cả các bên bị ảnh hưởng bởi các quyết định đều được tham gia vào quá trình ra quyết định".

PR4: "Các tiêu chuẩn được thiết lập và áp dụng theo cách đảm bảo rằng các quyết định được đưa ra một cách nhất quán".

Các nhóm thống nhất điều chỉnh câu từ, để làm rõ hơn nội dung cần hỏi. Kết quả thảo luận: Câu hỏi được điều chỉnh "Các tiêu chuẩn được thiết lập và áp dụng theo cách đảm bảo rằng các quyết định được đưa ra một cách nhất quán"

PR5: "Các quan điểm của người bị ảnh hưởng bởi các quyết định luôn được lắng nghe".

Kết quả thảo luận: Đề xuất thay cụm từ "quan điểm" bằng "ý kiến" để câu hỏi dễ hiểu hơn: "Ý kiến của tất cả những người bị ảnh hưởng bởi các quyết định đều được lắng nghe".

Thành phần công bằng tương tác

IN1: "Tôi cảm thấy được tôn trọng khi cấp trên hoặc đồng nghiệp giao tiếp với tôi".

Kết quả thảo luận: các nhóm đồng ý giữ nguyên câu hỏi này.

IN2: "Thông tin được truyền đạt một cách trung thực, không che giấu hoặc bóp méo".

Kết quả thảo luận: Câu hỏi được giữ nguyên.

IN3: "Người quản lý hoặc đồng nghiệp quan tâm đến các nhu cầu và mối quan tâm cá nhân của tôi".

Kết quả thảo luận: Các thành viên nhóm đề xuất sửa lại thành: "Tôi được quan tâm đúng mức đến những nhu cầu và vấn đề cá nhân của tôi từ phía quản lý hoặc đồng nghiệp"

IN4: "Tôi cảm thấy các quyết định được đưa ra một cách công bằng và không thiên vị trong các tương tác hàng ngày".

Kết quả thảo luận: Đề xuất thay từ "cảm thấy" bằng "nhận thấy" để câu hỏi khách quan hơn: "Tôi nhận thấy các quyết định được đưa ra một cách công bằng và không thiên vị trong các tương tác hàng ngày"

IN5: "Tôi cảm nhận được sự lịch sự và tôn trọng trong cách ứng xử của người quản lý hoặc đồng nghiệp".

Kết quả thảo luận: các nhóm đồng ý giữ nguyên câu hỏi này.

Kết luận: Các nhóm đã thống nhất các đề xuất chỉnh sửa, giúp cho thang đo trở nên rõ ràng và dễ hiểu hơn, phù hợp với ngữ cảnh công việc và môi trường làm việc hiện tại. Các thay đổi chủ yếu tập trung vào việc sử dụng từ ngữ phù hợp và diễn đạt rõ ràng hơn ý nghĩa của từng câu hỏi.

Thang đo công bằng tổ chức sau khi thảo luận nhóm

Thành phần	Mã hóa	Nội dung biến quan sát
Công bằng phân phối	DI1	Thu nhập của tôi phản ánh chính xác nỗ lực và công sức tôi đã bỏ ra cho công việc của tôi
	DI2	Thu nhập của tôi tương xứng với những nhiệm vụ tôi đã hoàn thành
	DI3	Thu nhập của tôi phù hợp với sự đóng góp của tôi cho tổ chức
	DI4	Mức thu nhập của tôi được phân phối hợp lý so với hiệu quả hoạt động và thành tích của tôi
Công bằng thủ tục	PR1	Thông tin cần thiết để đưa ra quyết định hợp lý được thu thập đầy đủ
	PR2	Tôi có cơ hội để phản hồi hoặc kháng nghị đối với các quyết định được đưa ra
	PR3	Tất cả các bên bị ảnh hưởng bởi các quyết định đều được tham gia vào quá trình ra quyết định
	PR4	Các tiêu chuẩn được thiết lập và áp dụng theo cách đảm bảo rằng các quyết định được đưa ra một cách nhất quán
	PR5	Ý kiến của tất cả những người bị ảnh hưởng bởi các quyết định đều được lắng nghe
Công bằng tương tác	IN1	Tôi cảm thấy được tôn trọng khi cấp trên hoặc đồng nghiệp giao tiếp với tôi
	IN2	Thông tin được truyền đạt một cách trung thực, không che giấu hoặc bóp méo
	IN3	Tôi được quan tâm đúng mức đến những nhu cầu và vấn đề cá nhân của tôi từ phía quản lý hoặc đồng nghiệp
	IN4	Tôi nhận thấy các quyết định được đưa ra một cách công bằng và không thiên vị trong các tương tác hàng ngày
	IN5	Tôi cảm nhận được sự lịch sự và tôn trọng trong cách ứng xử của người quản lý hoặc đồng nghiệp

Thang đo "Trao đổi lãnh đạo-nhân viên"

Kết quả thảo luận nhóm với 30 nhân viên về mức độ đồng ý chỉnh sửa ngữ nghĩa, từ ngữ và diễn đạt câu với thang đo các thành phần trong yếu tố "trao đổi lãnh đạo-nhân viên" (LMX):

Thiện cảm

AF1: "Tôi rất thích người quản lý của tôi".

Kết quả thảo luận: Các nhóm đề nghị thay đổi từ "thích" thành "thiện cảm" và thay từ "quản lý" thành "cấp trên" để dễ hiểu nhưng vẫn giữ nguyên ý nghĩa câu hỏi. Cụ thể, câu hỏi sẽ là "Tôi có thiện cảm cá nhân với cấp trên của mình"

AF2: "Người quản lý của tôi là kiểu người mà mọi người đều muốn làm bạn".

Kết quả thảo luận: Một số nhân viên đề xuất thay từ "kiểu người" bằng "người" để câu hỏi trở nên tự nhiên hơn: "Người quản lý của tôi là người mà mọi người đều muốn làm bạn".

AF3: "Người quản lý của tôi rất vui vẻ khi làm việc cùng".

Kết quả thảo luận: Các nhóm đồng ý giữ nguyên câu hỏi này vì không có đề xuất chỉnh sửa nào.

Trung thành

LO1: "Người quản lý của tôi bảo vệ hành động công việc của tôi với cấp trên, ngay cả khi không có kiến thức đầy đủ về vấn đề được đề cập".

Kết quả thảo luận: Các nhóm đề xuất thay đổi cách diễn đạt để câu hỏi trở nên rõ ràng hơn: "Quản lý của tôi bảo vệ tôi trước cấp trên dù chưa biết rõ toàn bộ vấn đề".

LO2: "Người quản lý của tôi sẽ đứng ra bảo vệ tôi nếu tôi bị người khác 'tấn công"

Kết quả thảo luận: Đề xuất loại bỏ dấu ngoặc kép ở từ "tấn công" và thay thế bằng từ "chỉ trích" và rút gọn từ "đứng ra bảo vệ" bằng "bảo vệ": "Người quản lý của tôi sẽ bảo vệ tôi nếu tôi bị chỉ trích".

LO3: "Người quản lý của tôi sẽ bảo vệ tôi trước những người khác trong tổ chức nếu tôi thực sự phạm sai lầm".

Kết quả thảo luận: các nhóm đề xuất thay đổi câu từ của câu thành "Quản lý của tôi sẽ bênh vực tôi nếu tôi vô tình mắc lỗi".

Đóng góp

CO1: "Tôi làm việc cho người quản lý của mình và vượt xa những gì được nêu trong bản mô tả công việc của tôi".

Kết quả thảo luận: các nhóm đề xuất thay "và vượt xa những gì" thành "hơn so": "Tôi làm nhiều việc cho quản lý hơn so với mô tả công việc".

CO2: "Tôi sẵn sàng nỗ lực nhiều hơn, ngoài những nỗ lực thông thường được yêu cầu, để nâng cao lợi ích của nhóm làm việc của tôi".

Kết quả thảo luận: các nhóm đề xuất rút gọn câu hỏi để dễ hiểu hơn: "Tôi sẵn sàng nỗ lực nhiều hơn mức yêu cầu thông thường để thúc đẩy lợi ích của nhóm làm việc".

Ngoài ra các nhóm còn đề nghị xem xét thêm khía cạnh "chất lượng" hoạt động của nhân viên đối với lãnh đạo và tổ chức để có thể đo lường đầy đủ các nội hàm của khái niệm "sự đóng góp" và các nhóm hoàn toàn đồng ý xây dựng thêm biến quan sát mới cho "sự đóng góp"

Chuyên môn

PRO1: "Tôi rất ấn tượng với kiến thức của người quản lý của tôi về công việc của anh ấy/cô ấy"

Kết quả thảo luận: Đề xuất thay đổi đại từ "anh ấy/cô ấy" thành "cấp trên" để câu hỏi bao quát hơn: "Tôi ấn tượng với sự am hiểu công việc của cấp trên".

PRO2: "Tôi tôn trọng kiến thức và năng lực của người quản lý tôi trong công việc".

Kết quả thảo luận: các nhóm đề xuất rút ngắn câu lại thành "Tôi tôn trọng năng lực chuyên môn của cấp trên".

PRO3: "Tôi ngưỡng mộ kỹ năng chuyên nghiệp của người quản lý của tôi".

Kết quả thảo luận: các nhóm đề xuất bổ sung từ "làm việc" vào cụm từ "kỹ năng chuyên nghiệp" thành "kỹ năng làm việc chuyên nghiệp" và cụm từ "người quản lý của tôi" thành "cấp trên". Cụ thể câu hỏi sẽ là: "Tôi ngưỡng mộ kỹ năng làm việc chuyên nghiệp của cấp trên"

Kết luận

Các nhóm đã đạt được sự đồng thuận về các chỉnh sửa cần thiết để làm cho thang đo LMX trở nên rõ ràng, dễ hiểu hơn và phù hợp với ngữ cảnh công việc hiện tại. Những thay đổi tập trung vào cách sử dụng từ ngữ và cách diễn đạt để phù hợp hơn với môi trường làm việc của tổ chức.

Thang đo trao đổi lãnh đạo – nhân viên (LMX) sau khi điều chỉnh

Thành phần	Mã hóa	Nội dung biến quan sát
Thiện cảm	AF1	Tôi có thiện cảm cá nhân với cấp trên của tôi
	AF2	Người quản lý của tôi là người mà mọi người đều muốn làm bạn
	AF3	Người quản lý của tôi rất vui vẻ khi làm việc cùng
Trung thành	LO1	Quản lý của tôi bảo vệ tôi trước cấp trên dù chưa biết rõ toàn bộ vấn đề
	LO2	Quản lý của tôi sẽ bảo vệ tôi nếu tôi bị chỉ trích
	LO3	Quản lý của tôi sẽ bênh vực tôi nếu tôi vô tình mắc lỗi
Đóng góp	CO1	Tôi làm nhiều việc cho quản lý hơn so với mô tả công việc
	CO2	Tôi sẵn sàng nỗ lực nhiều hơn mức yêu cầu thông thường để thúc đẩy lợi ích của nhóm làm việc
	CO3	Tôi làm việc với chất lượng công việc tốt nhất mà tôi có thể mang lại cho tổ chức
Tôn trọng năng lực chuyên môn	PRO1	Tôi ấn tượng với sự am hiểu công việc của cấp trên
	PRO2	Tôi tôn trọng năng lực chuyên môn của cấp trên
	PRO3	Tôi ngưỡng mộ kỹ năng làm việc chuyên nghiệp của cấp trên

Thang đo "Cam kết tổ chức"

Kết quả thảo luận với 30 nhân viên đã giúp điều chỉnh ngữ nghĩa của các biến quan sát liên quan đến cam kết tổ chức, nhằm đảm bảo phù hợp với ngữ cảnh nghiên cứu và tránh hiểu nhầm trong quá trình thu thập dữ liệu. Cụ thể:

Cam kết tự nguyện:

AC1: Biến quan sát ban đầu "Tôi không có cảm giác thuộc về tổ chức của mình"

Kết quả thảo luận: các nhóm đề xuất nên chuyển câu hỏi về trạng thái câu khẳng định để không gây nhầm lẫn khi trả lời. Do đó các nhóm đã thống nhất điều chỉnh câu này thành: "Tôi cảm thấy mình thực sự thuộc về tổ chức này".

AC2: Được thay đổi từ "Tôi không cảm thấy gắn bó tình cảm với tổ chức này"

Kết quả thảo luận: các nhóm đề xuất nên chuyển câu hỏi về trạng thái câu khẳng định để không gây nhầm lẫn khi trả lời. Do đó các nhóm đã thống nhất điều chỉnh câu này thành: "Tôi cảm nhận được mối liên kết cảm xúc với tổ chức này". Điều chỉnh này giúp diễn tả rõ hơn sự thiếu gắn bó tình cảm.

AC3: Biến quan sát này không thay đổi vì đã được coi là đủ rõ ràng: "Tổ chức này có rất nhiều ý nghĩa đối với cá nhân tôi".

AC4: Biến này đã được điều chỉnh từ "Tôi không cảm thấy tôi là thành viên của gia đình ở tổ chức này"

Kết quả thảo luận: các nhóm đề xuất nên chuyển câu hỏi về trạng thái câu khẳng định để không gây nhầm lẫn khi trả lời. Do đó các nhóm đã thống nhất điều chỉnh câu này thành: "Tôi cảm thấy tôi là một phần của gia đình tại tổ chức này".

AC5: Biến quan sát này không thay đổi vì đã được xem là đủ rõ ràng: "Tôi sẽ rất vui khi được dành phần còn lại của sự nghiệp của tôi cho tổ chức này".

AC6: Được điều chỉnh từ "Tôi thực sự cảm thấy như thể vấn đề của tổ chức này là của riêng tôi" thành "Tôi thực sự cảm thấy những vấn đề của tổ chức này cũng là vấn đề của riêng tôi".

Cam kết bắt buộc

CC1: Biến quan sát ban đầu: "Sẽ rất khó để tôi rời khỏi tổ chức của tôi ngay bây giờ, ngay cả khi tôi muốn"

Kết quả thảo luận: các nhóm đề xuất đảo cụm từ chỉ thời gian lên đầu câu và điều chỉnh lại một số từ để câu rõ nghĩa hơn khi trả lơi, cụ thể câu sẽ được điều chỉnh "Hiện tại, sẽ rất khó để tôi rời bỏ tổ chức này, ngay cả khi tôi muốn"

CC2: Biến quan sát ban đầu "Cuộc sống của tôi sẽ bị gián đoạn rất nhiều nếu tôi rời khỏi tổ chức của tôi"

Kết quả thảo luận: các nhóm đề xuất thay đổi từ "gián đoạn" thành từ "xáo trộn" và nêu đảo lại câu này theo cấu trúc"Nếu...thì..." để thấy được nguyên nhân và kết quả của vấn đề, cụ thể câu sẽ được điều chỉnh "Nếu tôi rời tổ chức này, quá nhiều khía cạnh trong cuộc sống của tôi sẽ bị xáo trộn"

CC3: Biến quan sát ban đầu "Hiện tại, việc ở lại với tổ chức của tôi là điều cần thiết cũng như mong muốn".

Kết quả thảo luận: các nhóm đề xuất thay cụm từ "cần thiết" thành "nhu cầu". Câu sẽ được điều chỉnh "Hiện tại, việc tôi ở lại tổ chức này vừa là do nhu cầu cần thiết, vừa là do mong muốn"

CC4: Biến quan sát này không thay đổi vì đã được xem là đủ rõ ràng: "Tôi tin rằng tôi có quá ít lựa chọn để cân nhắc việc rời khỏi tổ chức này".

CC5: Không thay đổi "Một trong số ít hậu quả tiêu cực của việc rời bỏ tổ chức này là sự khan hiếm các lựa chọn thay thế sẵn có ở nơi khác".

CC6: Được điều chỉnh từ "Một trong những lý do chính khiến tôi tiếp tục làm việc cho tổ chức này là việc rời đi sẽ đòi hỏi sự hy sinh cá nhân đáng kể và tổ chức khác có thể không tương xứng với lợi ích tổng thể mà tôi có" thành "Một trong những lý do chính khiến tôi vẫn ở lại với tổ chức này là vì việc rời đi sẽ đòi hỏi sự hy sinh cá nhân đáng kể và tổ chức khác có thể không mang lại lợi ích tương xứng".

Cam kết đạo đức

NC1: Biến quan sát ban đầu: "Tôi không cảm thấy có nghĩa vụ phải ở lại với người chủ hiện tại của tôi".

Kết quả thảo luận: các nhóm đề xuất nên chuyển câu phủ định về trạng thái câu khẳng định để không gây nhầm lẫn khi trả lời. Do đó các nhóm đã thống nhất điều chỉnh câu này thành: "Tôi cảm thấy có nghĩa vụ phải tiếp tục làm việc cho tổ chức hiện tại".

NC2: Biến quan sát ban đầu: "Ngay cả khi điều đó có lợi cho tôi, tôi cũng không cảm thấy việc rời khỏi tổ chức của tôi lúc này là đúng đắn"

Kết quả thảo luận: các nhóm đề xuất nên chuyển câu phủ định về trạng thái câu khẳng định để không gây nhầm lẫn khi trả lời. Do đó các nhóm đã thống nhất điều chỉnh câu này thành: "Ngay cả khi điều đó có lợi cho tôi, tôi vẫn cảm thấy không đúng nếu rời tổ chức vào lúc này".

NC3: Không thay đổi so với ban đầu vì đã đủ rõ ràng "Tôi sẽ cảm thấy có lỗi nếu rời bỏ tổ chức của tôi lúc này".

NC4: Biến quan sát ban đầu: "Tổ chức này xứng đáng với lòng trung thành của tôi"

Kết quả thảo luận: các nhóm đề xuất nên thêm vào cụm từ "nhận được" để rõ nghĩa hơn. Cụ thể biến này được điều chỉnh thành: "Tổ chức này xứng đáng nhận được sự trung thành của tôi"

NC5: Các nhóm đề xuất không thay đổi biến quan sát này vì đã rõ nghĩa, Cụ thể biến quan sát "Tôi sẽ không rời khỏi tổ chức của tôi ngay bây giờ vì tôi có ý thức nghĩa vụ với những người trong đó" không thay đổi.

NC6: Biến quan sát ban đầu: "Tôi nợ tổ chức của tôi rất nhiều"

Kết quả thảo luận: các nhóm đề xuất nên điều chỉnh từ ngữ cho thân thiện và phù hợp hơn với văn hóa của người trả lời, cụ thể biến này được điều chỉnh thành "Tôi có nhiều điều mang ơn tổ chức này".

Kết luận

Những thay đổi trên nhằm đảm bảo các biến quan sát rõ ràng, dễ hiểu và phù hợp với ngữ cảnh nghiên cứu, đồng thời tăng tính chính xác và độ tin cậy trong kết quả khảo sát.

Thang đo cam kết tổ chức sau khi điều chỉnh

Thành phần	Mã hóa	Nội dung biến quan sát
Cam kết tự nguyện	AC1	Tôi cảm thấy tôi thực sự thuộc về tổ chức này
	AC2	Tôi cảm nhận được mối liên kết cảm xúc với tổ chức này
	AC3	Tổ chức này có rất nhiều ý nghĩa đối với cá nhân tôi
	AC4	Tôi cảm thấy tôi là một phần của gia đình tại tổ chức này
	AC5	Tôi sẽ rất vui khi được dành phần còn lại của sự nghiệp của tôi cho tổ chức này
	AC6	Tôi thực sự cảm thấy những vấn đề của tổ chức này cũng là vấn đề của riêng tôi
Cam kết bắt buộc	CC1	Hiện tại, sẽ rất khó để tôi rời bỏ tổ chức này, ngay cả khi tôi muốn
	CC2	Nếu tôi rời tổ chức này, quá nhiều khía cạnh trong cuộc sống của tôi sẽ bị xáo trộn
	CC3	Hiện tại, việc tôi ở lại tổ chức này vừa là do nhu cầu cần thiết, vừa là do mong muốn
	CC4	Tôi tin rằng tôi có quá ít lựa chọn để cân nhắc việc rời bỏ tổ chức này
	CC5	Một trong số ít hậu quả tiêu cực của việc rời bỏ tổ chức này là sự khan hiếm các lựa chọn thay thế sẵn có ở nơi khác

	CC6	Một trong những lý do chính khiến tôi vẫn ở lại với tổ chức này là vì việc rời đi sẽ đòi hỏi sự hy sinh cá nhân đáng kể và tổ chức khác có thể không mang lại lợi ích tương xứng
Cam kết đạo đức	NC1	Tôi cảm thấy có nghĩa vụ phải tiếp tục làm việc cho tổ chức hiện tại
	NC2	Ngay cả khi điều đó có lợi cho tôi, tôi vẫn cảm thấy không đúng nếu rời tổ chức vào lúc này
	NC3	Tôi sẽ cảm thấy có lỗi nếu rời bỏ tổ chức của tôi vào lúc này
	NC4	Tổ chức này xứng đáng nhận được sự trung thành của tôi
	NC5	Tôi sẽ không rời khỏi tổ chức của tôi ngay bây giờ vì tôi có ý thức nghĩa vụ với những người trong đó
	NC6	Tôi có nhiều điều mang ơn tổ chức này

Thang đo "Hành vi công dân tổ chức"

Kết quả nghiên cứu thảo luận nhóm với 30 nhân viên để điều chỉnh từ ngữ của các biến quan sát trong thang đo "hành vi công dân tổ chức" (OCB) theo Organ (1988), nhằm đảm bảo phù hợp với ngữ cảnh nghiên cứu và ngôn ngữ sử dụng, cụ thể:

OCB1: "Tôi sẵn lòng giúp đỡ đồng nghiệp khi họ gặp khó khăn trong công việc".

Kết quả thảo luận: một số thành viên nhóm cảm thấy từ "gặp khó khăn" có thể không bao quát hết mọi tình huống. Họ đề xuất thay thế bằng cụm từ "cần hỗ trợ" để bao gồm cả các tình huống đồng nghiệp cần giúp đỡ ngay cả khi không gặp khó khăn cụ thể.

Điều chỉnh: "Tôi sẵn lòng giúp đỡ đồng nghiệp khi họ cần hỗ trợ trong công việc"

OCB2: "Tôi luôn tuân thủ các quy định và quy trình của tổ chức mà không cần sự giám sát".

Kết quả thảo luận: các thành viên nhóm đề xuất giữ nguyên thang đo này vì nó phản ánh đúng tinh thần trách nhiệm và sự tự giác trong công việc.

OCB3: "Tôi ít khi phàn nàn về những điều nhỏ nhặt tại nơi làm việc".

Kết quả thảo luận: Một số ý kiến cho rằng từ "ít khi" không đủ mạnh để phản ánh tinh thần đồng đội. Họ đề xuất thay bằng từ "hiếm khi" để thể hiện mức độ hiếm gặp của hành vi phàn nàn.

Điều chỉnh: "Tôi hiếm khi phàn nàn về những điều nhỏ nhặt tại nơi làm việc".

OCB4: "Tôi luôn tỏ ra tôn trọng và nhã nhặn trong các tương tác với đồng nghiệp".

Kết quả thảo luận: một số thành viên nhóm cảm thấy từ "tôn trọng và nhã nhặn" có thể diễn đạt quá chung chung và đề xuất cụ thể hóa hành động này hơn bằng cách sử dụng cụm từ "tôn trọng ý kiến và lắng nghe". Do đó, biến quan sát này được điều chỉnh thành "Tôi luôn tôn trọng ý kiến và lắng nghe trong các tương tác với đồng nghiệp".

OCB5: Biến quan sát "Tôi tham gia đầy đủ và nhiệt tình vào các cuộc họp và các hoạt động khác của tổ chức".

Kết quả thảo luận: các thành viên nhóm đề xuất giữ nguyên biến quan sát này vì các nhóm cho là phù hợp và đầy đủ, không cần thay đổi.

Tóm tắt kết quả thảo luận:

Kết quả thảo luận cho thấy có những điều chỉnh nhỏ về từ ngữ để các biến quan sát trở nên rõ ràng, cụ thể hơn và phù hợp với ngữ cảnh nghiên cứu. Những điều chỉnh này nhằm đảm bảo rằng nhân viên hiểu đúng và đủ nội dung các biến quan sát, đồng thời tạo ra các phản hồi chính xác hơn trong quá trình khảo sát.

Thang đo hành vi công dân tổ chức sau khi điều chỉnh

Mã hóa	Nội dung biến quan sát
OCB1	Tôi sẵn lòng giúp đỡ đồng nghiệp khi họ cần hỗ trợ trong công việc
OCB2	Tôi luôn tuân thủ các quy định và quy trình của tổ chức mà không cần sự giám sát
OCB3	Tôi hiếm khi phàn nàn về những điều nhỏ nhặt tại nơi làm việc
OCB4	Tôi luôn tôn trọng ý kiến và lắng nghe trong các tương tác với đồng nghiệp
OCB5	Tôi tham gia đầy đủ và nhiệt tình vào các cuộc họp và các hoạt động khác của tổ chức

Thang đo "Lòng tự trọng dựa trên tổ chức"

Kết quả nghiên cứu thảo luận nhóm với 30 nhân viên để điều chỉnh các biến quan sát trong thang đo "lòng tự trọng dựa trên tổ chức" nhằm đảm bảo phù hợp với ngữ cảnh nghiên cứu và ngôn ngữ sử dụng, cụ thể:

OBSE1: "Tôi cảm thấy tôi là một thành viên quan trọng trong tổ chức của tôi".

Kết quả thảo luận: một số thành viên nhóm cho rằng từ "quan trọng" có thể gây áp lực và đề xuất thay bằng từ "có giá trị' để thể hiện mức độ đóng góp mà không gây áp lực. Biến quan sát được điều chỉnh "Tôi cảm thấy tôi là một thành viên có giá trị trong tổ chức của tôi".

OBSE2: "Tôi tự tin rằng tôi có thể xử lý tốt các công việc được giao trong tổ chức".

Kết quả thảo luận: Cụm từ "xử lý tốt" được đánh giá là phù hợp và dễ hiểu, không cần thay đổi. Biến quan sát này được giữ nguyên như ban đầu.

OBSE3: "Tôi tin rằng tổ chức này đánh giá cao sự đóng góp của tôi".

Kết quả thảo luận: một số thành viên nhóm có ý kiến cho rằng cụm từ "đánh giá cao" có thể thay thế bằng "trân trọng" để tăng cường yếu tố tình cảm và sự gắn kết. Biến quan sát này được điều chỉnh thành "Tôi tin rằng tổ chức này trân trọng sự đóng góp của tôi".

OBSE4: "Tôi cảm thấy tôi có giá trị trong tổ chức này".

Kết quả thảo luận: Từ "giá trị" được đánh giá là phù hợp và dễ hiểu, không cần thay đổi. Biến quan sát này được giữ nguyên như ban đầu.

OBSE5: "Tôi tin rằng tôi là một phần không thể thiếu của tổ chức này".

Kết quả thảo luận: Cụm từ "không thể thiếu" có thể tạo cảm giác quá mạnh, một số nhân viên đề xuất thay bằng "quan trọng" để giảm áp lực. Biến quan sát này được điều chỉnh thành: "Tôi tin rằng mình là một phần quan trọng của tổ chức này".

OBSE6: "Tôi cảm thấy tôi có thể đóng góp tích cực vào sự phát triển của tổ chức".

Kết quả thảo luận: Cụm từ "đóng góp tích cực" được đồng ý giữ nguyên vì phản ánh đúng tinh thần của biến quan sát. Biến quan sát này được giữ nguyên như ban đầu.

OBSE7: "Tôi tin rằng tôi có thể xử lý tốt các thách thức trong tổ chức".

Thảo luận: Cụm từ "xử lý tốt các thách thức" được đánh giá là phù hợp và đầy đủ, không cần thay đổi. Biến quan sát này được giữ nguyên như ban đầu.

OBSE8: "Tôi cảm thấy tôi được tôn trọng trong tổ chức này".

Kết quả thảo luận: các thành viên nhóm đồng ý giữ nguyên biến quan sát này vì nó phản ánh đúng cảm nhận về sự tôn trọng trong tổ chức.

OBSE9: "Tôi tự tin vào khả năng hoàn thành tốt công việc của tôi trong tổ chức".

Kết quả thảo luận: các thành viên nhóm đề xuất giữ nguyên vì cụm từ "hoàn thành tốt công việc" là dễ hiểu và phù hợp. Biến quan sát này được giữ nguyên như ban đầu.

OBSE10: "Tôi cảm thấy tôi được đánh giá cao trong tổ chức".

Kết quả thảo luận: các thành viên nhóm đề xuất thay cụm từ "đánh giá cao" bằng "trân trọng" như OBSE3 để tăng cường yếu tố tình cảm. Biến quan sát này được điều chỉnh thành: "Tôi cảm thấy tôi được trân trọng trong tổ chức".

Tóm tắt kết quả thảo luận:

Kết quả thảo luận cho thấy có một số điều chỉnh nhỏ về từ ngữ để các biến quan sát trở nên rõ ràng hơn và phù hợp với ngữ cảnh văn hóa cũng như tâm lý của nhân viên. Những điều chỉnh này nhằm đảm bảo rằng nội dung của các biến quan sát dễ hiểu, dễ tiếp nhận, và phản ánh đúng thực tế cảm nhận của nhân viên trong tổ chức.

Bảng 2.14. Thang đo lòng tự trọng dựa trên tổ chức sau khi điều chỉnh

Mã hóa	Nội dung biến quan sát
OBSE1	Tôi cảm thấy tôi là một thành viên có giá trị trong tổ chức của tôi
OBSE2	Tôi tự tin rằng tôi có thể xử lý tốt các công việc được giao trong tổ chức
OBSE3	Tôi tin rằng tổ chức này trân trọng sự đóng góp của tôi
OBSE4	Tôi cảm thấy tôi có giá trị trong tổ chức này

OBSE5	Tôi tin rằng tôi là một phần quan trọng của tổ chức này
OBSE6	Tôi cảm thấy tôi có thể đóng góp tích cực vào sự phát triển của tổ chức
OBSE7	Tôi tin rằng tôi có thể xử lý tốt các thách thức trong tổ chức
OBSE8	Tôi cảm thấy tôi được tôn trọng trong tổ chức này
OBSE9	Tôi tự tin vào khả năng hoàn thành tốt công việc của tôi trong tổ chức
OBSE10	Tôi cảm thấy tôi được trân trọng trong tổ chức

Từ các kết quả thảo luận nhóm để hoàn thiện từng thang đo, bảng tổng hợp kết quả nghiên cứu định tính hoàn thiện thang đo được thiết lập như sau:

Tổng hợp kết quả nghiên cứu định tính hoàn thiện thang đo - Thảo luận nhóm

Yếu tố	Số lượng biến quan sát	Kết quả	Tỷ lệ	Diễn giải
Công bằng tổ chức				Các thành viên nhóm 1, 2, 3, 4, 5, 6 cùng quan điểm góp ý điều chỉnh câu, từ các biến quan sát của các thang đo công bằng tổ chức, cam kết của nhân viên với tổ chức, trao đổi lãnh đạo-nhân viên, hành vi công dân tổ chức và lòng tự trọng dựa trên tổ chức. Ngoài ra các nhóm còn yêu cầu bổ sung thêm biến CO3
Công bằng phân phối	4	Đồng ý	6/6	
Công bằng thủ tục	5	Đồng ý	6/6	
Công bằng tương tác	4	Đồng ý	6/6	
Cam kết của nhân viên với tổ chức				
Cam kết tự nguyện	6	Đồng ý	6/6	
Cam kết bắt buộc	6	Đồng ý	6/6	
Cam kết đạo đức	6	Đồng ý	6/6	
Trao đổi lãnh đạo-nhân viên				
Thiện cảm	3	Đồng ý	6/6	
Trung thành	3	Đồng ý	6/6	
Đóng góp	3	Đồng ý	6/6	
Tôn trọng năng lực chuyên môn	3	Đồng ý	6/6	
Hành vi công dân tổ chức	5	Đồng ý	6/6	
Lòng tự trọng dựa trên tổ chức	10	Đồng ý	6/6	

PHỤ LỤC 8

BẢNG CÂU HỎI KHẢO SÁT SƠ BỘ

Xin chào Anh/Chị!

Tôi tên là Lê Thúy Kiều, hiện tại tôi đang thực hiện nghiên cứu "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". Những ý kiến của Anh/Chị là những đóng góp quý giá vào sự thành công của nghiên cứu này.

Rất mong các Anh/Chị sẽ dành chút thời gian và trả lời bảng khảo sát dưới đây.

Mọi đóng góp của quý Anh/Chị đều góp phần quan trọng cho kết quả nghiên cứu. Vui lòng liên hệ với tôi qua email lethuykieu@iuh.edu.vn nếu có bất kỳ câu hỏi nào.

Tôi cam đoan tất cả các thông tin và dữ liệu được thu thập thông qua khảo sát chỉ nhằm phục vụ cho nghiên cứu và không có bất cứ mục đích nào khác.

Tôi xin chân thành cảm ơn!

****

Đầu tiên, xin mời anh/chị bắt đầu trả lời câu hỏi sau đây:

Anh/chị hiện có đang làm việc tại các doanh nghiệp du lịch bao gồm: kinh doanh cơ sở lưu trú, kinh doanh dịch vụ ăn uống, phương tiện vận chuyển, hoạt động điểm đến, tour du lịch trọn gói, hướng dẫn viên du lịch, giải pháp công nghệ du lịch, kinh doanh các dịch vụ du lịch phụ trợ tại Đồng bằng sông Cửu Long.

- □ Có đang làm việc
- □ Không làm việc

(Nếu câu trả lời của anh/chị là không làm việc, anh/chị vui lòng dừng khảo sát. Cám ơn anh/chị rất nhiều!)

Nếu anh/chị có đang làm việc, vui lòng trả lời câu hỏi tiếp theo.

Thời gian bắt đầu làm việc tại doanh nghiệp

- □ Lớn hơn bằng 6 tháng
- □ Nhỏ hơn 6 tháng

(Nếu câu trả lời của anh/chị là nhỏ hơn 6 tháng, anh/chị vui lòng dừng khảo sát)

I. THÔNG TIN CÁ NHÂN

Câu 1: Giới tính của Anh/Chị?

□ Nam

□ Nữ

Câu 2: Độ tuổi của anh/chị là bao nhiêu?

□ Dưới 24 tuổi

□ Từ 24 – dưới 30 tuổi

□ Từ 30 - dưới 34 tuổi

□ Từ 34 tuổi

Câu 3: Cho biết trình độ học vấn cao nhất của anh/chị?

□ Dưới Đại học

□ Đại học

□ Sau đại học

Câu 5: Thâm niên công tác của anh/chị?

□ Dưới 3 năm

□ Từ 3 đến 7 năm

□ Trên 7 năm

II. NỘI DUNG KHẢO SÁT

Phần câu hỏi dưới đây gồm những ý kiến liên quan đến các yếu tố (1) công bằng tổ chức; (2) trao đổi lãnh đạo-nhân viên; (3) cam kết của nhân viên với tổ chức; (4) hành vi công dân tổ chức và (5) lòng tự trọng dựa trên tổ chức được đánh giá dựa trên thang điểm 5 (Thang đo Likert 5) và được phân bổ như sau: (1) Hoàn toàn không đồng ý; (2) Không đồng ý; (3) Bình thường; (4) Đồng ý; (5) Hoàn toàn đồng ý

Anh chị hãy đánh giá mức độ đồng ý của bản thân vào bảng hỏi dưới đây bằng cách chọn vào phương án đúng với từng ý kiến.

STT	Câu hỏi	Mức độ đồng ý				
		1	2	3	4	5
CÔNG BẰNG TỔ CHỨC						
Công bằng phân phối						
1	Thu nhập của tôi phản ánh chính xác nỗ lực và công sức tôi đã bỏ ra cho công việc của tôi	□	□	□	□	□
2	Thu nhập của tôi tương xứng với những nhiệm vụ tôi đã hoàn thành	□	□	□	□	□
3	Thu nhập của tôi phù hợp với sự đóng góp của tôi cho tổ chức	□	□	□	□	□
4	Mức thu nhập của tôi được phân phối hợp lý so với hiệu	□	□	□	□	□

	quả hoạt động và thành tích của tôi					
Công bằng thủ tục						
1	Thông tin cần thiết để đưa ra quyết định đúng đắn được thu thập	□	□	□	□	□
2	Tôi có cơ hội để phản hồi hoặc kháng nghị đối với các quyết định được đưa ra	□	□	□	□	□
3	Tất cả các bên bị ảnh hưởng bởi các quyết định đều được tham gia vào quá trình ra quyết định.	□	□	□	□	□
4	Các tiêu chuẩn được thiết lập và áp dụng theo cách đảm bảo rằng các quyết định được đưa ra một cách nhất quán.	□	□	□	□	□
5	Ý kiến của tất cả những người bị ảnh hưởng bởi các quyết định đều được lắng nghe	□	□	□	□	□
Công bằng tương tác						
1	Tôi cảm thấy được tôn trọng khi cấp trên hoặc đồng nghiệp giao tiếp với tôi	□	□	□	□	□
2	Thông tin được truyền đạt một cách trung thực, không che giấu hoặc bóp méo.	□	□	□	□	□
3	Tôi được quan tâm đúng mức đến những nhu cầu và vấn đề cá nhân của tôi từ phía quản lý hoặc đồng nghiệp	□	□	□	□	□
4	Tôi nhận thấy các quyết định được đưa ra một cách công bằng và không thiên vị trong các tương tác hàng ngày.	□	□	□	□	□
5	Tôi cảm nhận được sự lịch sự và tôn trọng trong cách ứng xử của người quản lý hoặc đồng nghiệp.	□	□	□	□	□
TRAO ĐỔI LÃNH ĐẠO-NHÂN VIÊN						
Thiện cảm						
1	Tôi có thiện cảm cá nhân với cấp trên của tôi	□	□	□	□	□
2	Người quản lý của tôi là người mà mọi người đều muốn làm bạn.	□	□	□	□	□
3	Người quản lý của tôi rất vui vẻ khi làm việc cùng.	□	□	□	□	□
Trung thành						
1	Quản lý của tôi bảo vệ tôi trước cấp trên dù chưa biết rõ toàn bộ vấn đề	□	□	□	□	□
2	Quản lý của tôi sẽ bảo vệ tôi nếu tôi bị chỉ trích	□	□	□	□	□
3	Quản lý của tôi sẽ bênh vực tôi nếu tôi vô tình mắc lỗi	□	□	□	□	□
Đóng góp						
1	Tôi làm nhiều việc cho quản lý hơn so với mô tả công việc	□	□	□	□	□
2	Tôi sẵn sàng nỗ lực nhiều hơn mức yêu cầu thông thường để thúc đẩy lợi ích của nhóm làm việc	□	□	□	□	□
3	Tôi làm việc với chất lượng công việc tốt nhất mà tôi có thể mang lại cho tổ chức	□	□	□	□	□
Tôn trọng năng lực chuyên môn						
1	Tôi ấn tượng với sự am hiểu công việc của cấp trên	□	□	□	□	□
2	Tôi tôn trọng năng lực chuyên môn của cấp trên	□	□	□	□	□

3	Tôi ngưỡng mộ kỹ năng làm việc chuyên nghiệp của cấp trên	□	□	□	□	□
CAM KẾT TỔ CHỨC						
Cam kết tự nguyện						
1	Tôi cảm thấy tôi thực sự thuộc về tổ chức này	□	□	□	□	□
2	Tôi cảm nhận được mối liên kết cảm xúc với tổ chức này	□	□	□	□	□
3	Tổ chức này có rất nhiều ý nghĩa đối với cá nhân tôi.	□	□	□	□	□
4	Tôi có cảm thấy tôi là một phần của gia đình tại tổ chức này	□	□	□	□	□
5	Tôi sẽ rất vui khi được dành phần còn lại của sự nghiệp của tôi cho tổ chức này	□	□	□	□	□
6	Tôi thực sự cảm thấy những vấn đề của tổ chức này cũng là vấn đề của riêng tôi	□	□	□	□	□
Cam kết bắt buộc						
1	Hiện tại, sẽ rất khó để tôi rời bỏ tổ chức này, ngay cả khi tôi muốn	□	□	□	□	□
2	Nếu tôi rời tổ chức này, quá nhiều khía cạnh trong cuộc sống của tôi sẽ bị xáo trộn	□	□	□	□	□
3	Hiện tại, việc tôi ở lại tổ chức này vừa là do nhu cầu cần thiết, vừa là do mong muốn	□	□	□	□	□
4	Tôi tin rằng tôi có quá ít lựa chọn để cân nhắc việc rời bỏ tổ chức này	□	□	□	□	□
5	Một trong số ít hậu quả tiêu cực của việc rời bỏ tổ chức này là sự khan hiếm các lựa chọn thay thế sẵn có ở nơi khác	□	□	□	□	□
6	Một trong những lý do chính khiến tôi vẫn ở lại với tổ chức này là vì việc rời đi sẽ đòi hỏi sự hy sinh cá nhân đáng kể và tổ chức khác có thể không mang lại lợi ích tương xứng	□	□	□	□	□
Cam kết đạo đức						
1	Tôi cảm thấy có nghĩa vụ phải tiếp tục làm việc cho tổ chức hiện tại	□	□	□	□	□
2	Ngay cả khi điều đó có lợi, tôi cũng không cảm thấy đúng khi rời khỏi tổ chức của tôi vào lúc này	□	□	□	□	□
3	Tôi sẽ cảm thấy có lỗi nếu rời bỏ tổ chức của tôi lúc này	□	□	□	□	□
4	Tổ chức này xứng đáng nhận được sự trung thành của tôi	□	□	□	□	□
5	Tôi sẽ không rời khỏi tổ chức của tôi ngay bây giờ vì tôi có ý thức nghĩa vụ với những người trong đó	□	□	□	□	□
6	Tôi có nhiều điều mang ơn tổ chức này	□	□	□	□	□
HÀNH VI CÔNG DÂN TỔ CHỨC						
1	Tôi sẵn lòng giúp đỡ đồng nghiệp khi họ cần hỗ trợ trong công việc	□	□	□	□	□
2	Tôi luôn tuân thủ các quy định và quy trình của tổ chức mà không cần sự giám sát	□	□	□	□	□

3	Tôi hiếm khi phàn nàn về những điều nhỏ nhặt tại nơi làm việc	□	□	□	□	□
4	Tôi luôn tôn trọng ý kiến và lắng nghe trong các tương tác với đồng nghiệp	□	□	□	□	□
5	Tôi tham gia đầy đủ và nhiệt tình vào các cuộc họp và các hoạt động khác của tổ chức	□	□	□	□	□
	LÒNG TỰ TRỌNG DỰA TRÊN TỔ CHỨC					
1	Tôi cảm thấy tôi là một thành viên có giá trị trong tổ chức của mình	□	□	□	□	□
2	Tôi tự tin rằng tôi có thể xử lý tốt các công việc được giao trong tổ chức	□	□	□	□	□
3	Tôi tin rằng tổ chức này trân trọng sự đóng góp của tôi	□	□	□	□	□
4	Tôi cảm thấy tôi có giá trị trong tổ chức này	□	□	□	□	□
5	Tôi tin rằng tôi là một phần quan trọng của tổ chức này	□	□	□	□	□
6	Tôi cảm thấy tôi có thể đóng góp tích cực vào sự phát triển của tổ chức	□	□	□	□	□
7	Tôi tin rằng tôi có thể xử lý tốt các thách thức trong tổ chức	□	□	□	□	□
8	Tôi cảm thấy tôi được tôn trọng trong tổ chức này	□	□	□	□	□
9	Tôi tự tin vào khả năng hoàn thành tốt công việc của tôi trong tổ chức	□	□	□	□	□
10	Tôi cảm thấy tôi được trân trọng trong tổ chức	□	□	□	□	□

Cảm ơn Anh/Chị đã hoàn thành khảo sát này. Chúc Anh/Chị sức khoẻ

PHỤ LỤC 9

KẾT QUẢ KIỂM ĐỊNH SƠ BỘ THANG ĐO

1. Kiểm định Cronbach's Alpha

Các thành phần của công bằng tổ chức

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.881	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DI1	10.51	6.722	.741	.849
DI2	10.54	7.398	.700	.864
DI3	10.61	6.692	.760	.841
DI4	10.70	6.856	.772	.836

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.934	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PR1	14.05	11.702	.836	.917
PR2	14.03	12.025	.826	.919
PR3	14.03	12.512	.844	.917
PR4	13.98	12.104	.865	.912
PR5	13.98	12.208	.765	.931

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.879	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
IN1	14.69	12.477	.807	.832
IN2	14.72	13.023	.614	.879
IN3	14.50	12.826	.715	.853
IN4	14.83	12.735	.742	.847
IN5	14.72	12.884	.696	.858

Các thành phần của trao đổi lãnh đạo - nhân viên

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.810	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
AF1	5.43	3.100	.670	.736
AF2	5.40	2.972	.646	.754
AF3	5.41	2.488	.680	.728

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.814	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
LO1	5.28	3.941	.688	.728
LO2	5.20	3.830	.643	.766
LO3	4.96	3.276	.677	.739

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.637	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CO1	4.45	1.867	.405	.597
CO2	4.51	1.765	.492	.474
CO3	4.68	1.837	.443	.543

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.843	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PRO1	5.13	3.105	.730	.763
PRO2	4.97	3.007	.774	.722
PRO3	4.91	2.904	.636	.863

Các thành phần của cam kết tổ chức

Lần 1:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.658	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CC1	14.68	6.967	.489	.576
CC2	14.95	6.641	.626	.525
CC3	15.23	6.893	.573	.547
CC4	15.06	6.614	.521	.561
CC5	16.18	9.558	-.002	.732
CC6	16.35	8.735	.168	.685

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.685	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
AC1	16.56	8.040	.605	.567
AC2	16.31	8.112	.626	.560
AC3	16.34	8.103	.629	.558
AC4	16.11	9.909	.406	.647
AC5	14.91	12.462	.098	.718
AC6	15.16	12.393	.071	.729

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.754	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
NC1	12.50	9.678	.638	.681
NC2	12.41	8.330	.716	.647
NC3	12.42	9.150	.623	.680
NC4	12.46	9.102	.629	.678
NC5	12.69	12.668	.115	.799
NC6	12.66	11.776	.250	.775

Lần 2:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.825	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CC1	10.23	5.293	.591	.806
CC2	10.50	5.000	.745	.737
CC3	10.78	5.457	.615	.795
CC4	10.61	4.848	.658	.777

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.810	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
AC1	8.47	6.773	.665	.744
AC2	8.22	6.697	.721	.715
AC3	8.25	7.024	.651	.751
AC4	8.03	8.443	.482	.823

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.849	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
NC1	7.79	6.879	.670	.818
NC2	7.70	5.604	.779	.767
NC3	7.72	6.466	.639	.829
NC4	7.75	6.311	.675	.814

Lòng tự trong dựa trên tổ chức

LẦN 1

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.783	10

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
OBSE1	25.34	26.329	.482	.760
OBSE2	25.40	26.867	.425	.768
OBSE3	25.34	26.329	.501	.758
OBSE4	26.23	27.276	.411	.769
OBSE5	26.34	27.721	.359	.775
OBSE6	25.98	25.895	.476	.761
OBSE7	26.22	25.736	.614	.745
OBSE8	26.11	25.683	.538	.753
OBSE9	26.09	24.914	.515	.756
OBSE10	26.41	29.462	.192	.793

LẦN 2

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.793	9

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
OBSE1	22.92	23.829	.493	.771
OBSE2	22.98	24.469	.422	.781
OBSE3	22.92	23.794	.517	.768
OBSE4	23.82	24.810	.413	.782
OBSE5	23.92	25.203	.365	.788
OBSE6	23.57	23.360	.491	.772
OBSE7	23.80	23.465	.602	.758
OBSE8	23.70	23.291	.540	.765
OBSE9	23.67	22.709	.500	.771

Hành vi công dân tổ chức

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.871	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
OCB1	13.03	14.468	.677	.848
OCB2	13.00	13.496	.707	.842
OCB3	12.71	15.096	.667	.851
OCB4	12.81	13.529	.736	.833
OCB5	12.90	14.407	.702	.842

2. Phân tích nhân tố khám phá (EFA)

Kết quả EFA đối với các thang đo công bằng tổ chức

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.873
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1093.236
	df	91
	Sig.	.000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6.194	44.241	44.241	6.194	44.241	44.241	4.054	28.959	28.959
2	2.480	17.712	61.953	2.480	17.712	61.953	3.355	23.963	52.922
3	1.742	12.444	74.397	1.742	12.444	74.397	3.007	21.475	74.397
4	.603	4.311	78.708						
5	.457	3.266	81.973						
6	.418	2.987	84.960						
7	.375	2.681	87.641						
8	.344	2.454	90.095						
9	.329	2.347	92.441						
10	.277	1.981	94.422						
11	.259	1.850	96.272						
12	.212	1.517	97.789						
13	.183	1.311	99.099						
14	.126	.901	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix[a]

	Component		
	1	2	3
DI1			.863
DI2			.813
DI3			.854
DI4			.852
PR1	.862		
PR2	.836		
PR3	.882		
PR4	.881		
PR5	.820		
IN1		.843	
IN2		.773	
IN3		.712	
IN4		.839	
IN5		.721	

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

Kết quả EFA đối với các thang đo Cam kết tổ chức

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.745
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	598.492
	df	66
	Sig.	.000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.757	31.307	31.307	3.757	31.307	31.307	2.766	23.049	23.049
2	2.426	20.219	51.526	2.426	20.219	51.526	2.665	22.207	45.256
3	1.862	15.516	67.042	1.862	15.516	67.042	2.614	21.786	67.042
4	.730	6.081	73.123						
5	.664	5.533	78.655						
6	.603	5.026	83.681						
7	.500	4.167	87.848						
8	.448	3.736	91.584						
9	.288	2.400	93.983						
10	.275	2.291	96.274						
11	.240	2.004	98.278						
12	.207	1.722	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix[a]

	Component		
	1	2	3
CC1		.717	
CC2		.882	
CC3		.789	
CC4		.799	

AC1			.838
AC2			.839
AC3			.813
AC4			.667
NC1	.811		
NC2	.878		
NC3	.776		
NC4	.810		

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 4 iterations.

Kết quả EFA đối các thang đo Trao đổi lãnh đạo-nhân viên

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.813
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	566.368
	df	66
	Sig.	.000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.585	38.208	38.208	4.585	38.208	38.208	3.584	29.870	29.870
2	1.880	15.663	53.871	1.880	15.663	53.871	2.301	19.176	49.047
3	1.217	10.145	64.015	1.217	10.145	64.015	1.796	14.968	64.015
4	1.134	7.783	71.798						
5	.654	5.448	77.246						
6	.643	5.359	82.605						
7	.461	3.843	86.449						
8	.430	3.587	90.035						
9	.378	3.149	93.185						
10	.314	2.615	95.799						
11	.308	2.569	98.369						
12	.196	1.631	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix[a]

	Component			
	1	2	3	4
AF1		.803		
AF2		.841		
AF3		.747		
LO1	.784			
LO2	.780			
LO3	.748			
CO1			.681	
CO2			.812	
CO3			.765	
PRO1				.695
PRO2				.763
PRO3				.693

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

PHỤ LỤC 10

BẢNG KHẢO SÁT CHÍNH THỨC

Xin chào Anh/Chị!

Tôi tên là Lê Thúy Kiều, hiện tại tôi đang thực hiện nghiên cứu "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". Những ý kiến của Anh/Chị là những đóng góp quý giá vào sự thành công của nghiên cứu này.

Rất mong các Anh/Chị sẽ dành chút thời gian và trả lời bảng khảo sát dưới đây.

Mọi đóng góp của quý Anh/Chị đều góp phần quan trọng cho kết quả nghiên cứu. Vui lòng liên hệ với tôi qua email lethuykieu@iuh.edu.vn nếu có bất kỳ câu hỏi nào.

Tôi cam đoan tất cả các thông tin và dữ liệu được thu thập thông qua khảo sát chỉ nhằm phục vụ cho nghiên cứu và không có bất cứ mục đích nào khác.

Tôi xin chân thành cảm ơn!

****

Đầu tiên, xin mời anh/chị bắt đầu trả lời câu hỏi sau đây:

Anh/chị hiện có đang làm việc tại các doanh nghiệp du lịch bao gồm: kinh doanh cơ sở lưu trú, kinh doanh dịch vụ ăn uống, phương tiện vận chuyển, hoạt động điểm đến, tour du lịch trọn gói, hướng dẫn viên du lịch, giải pháp công nghệ du lịch, kinh doanh các dịch vụ du lịch phụ trợ tại Đồng bằng sông Cửu Long (bao gồm các tỉnh thành: Cần Thơ, An Giang, Bến Tre, Bạc Liêu, Cà Mau, Đồng Tháp, Hậu Giang, Kiên Giang, Sóc Trăng, Long An, Tiền Giang, Trà Vinh và Vĩnh Long)

- □ Có đang làm việc
- □ Không làm việc

(Nếu câu trả lời của anh/chị là không làm việc, anh/chị vui lòng dừng khảo sát. Cám ơn anh/chị rất nhiều!)

Nếu anh/chị có đang làm việc, vui lòng trả lời câu hỏi tiếp theo.

Thời gian bắt đầu làm việc tại doanh nghiệp

- □ Lớn hơn bằng 6 tháng
- □ Nhỏ hơn 6 tháng

(Nếu câu trả lời của anh/chị là nhỏ hơn 6 tháng, anh/chị vui lòng dừng khảo sát. Cám ơn anh/chị rất nhiều!)

III. THÔNG TIN CÁ NHÂN

Câu 1: Giới tính của Anh/Chị?

- □ Nam
- □ Nữ

Câu 2: Độ tuổi của anh/chị là bao nhiêu?

- □ Dưới 24 tuổi
- □ Từ 24 – dưới 30 tuổi
- □ Từ 30 - dưới 34 tuổi
- □ Từ 34 tuổi

Câu 3: Cho biết trình độ học vấn cao nhất của anh/chị?

- □ Dưới Đại học
- □ Đại học
- □ Sau đại học

Câu 5: Thâm niên công tác của anh/chị?

- □ Dưới 3 năm
- □ Từ 3 đến 7 năm
- □ Trên 7 năm

IV. NỘI DUNG KHẢO SÁT

Phần câu hỏi dưới đây gồm những ý kiến liên quan đến các yếu tố (1) công bằng tổ chức; (2) trao đổi lãnh đạo-nhân viên; (3) cam kết của nhân viên với tổ chức; (4) hành vi công dân tổ chức và (5) lòng tự trọng dựa trên tổ chức được đánh giá dựa trên thang điểm 5 (Thang đo Likert 5) và được phân bổ như sau:

(1) Hoàn toàn không đồng ý; (2) Không đồng ý; (3) Bình thường; (4) Đồng ý; (5) Hoàn toàn đồng ý

Anh chị hãy đánh giá mức độ đồng ý của bản thân vào bảng hỏi dưới đây bằng cách chọn vào phương án đúng với từng ý kiến.

STT	**Câu hỏi**	**Mức độ đồng ý**				
		1	**2**	**3**	**4**	**5**
CÔNG BẰNG TỔ CHỨC						
Công bằng phân phối						
1	Thu nhập của tôi phản ánh chính xác nỗ lực và công sức	□	□	□	□	□

	tôi đã bỏ ra cho công việc của tôi					
2	Thu nhập của tôi tương xứng với những nhiệm vụ tôi đã hoàn thành	□	□	□	□	□
3	Thu nhập của tôi phù hợp với sự đóng góp của tôi cho tổ chức	□	□	□	□	□
4	Mức thu nhập của tôi được phân phối hợp lý so với hiệu quả hoạt động và thành tích của tôi	□	□	□	□	□
Công bằng thủ tục						
1	Thông tin cần thiết để đưa ra quyết định hợp lý được thu thập đầy đủ	□	□	□	□	□
2	Tôi có cơ hội để phản hồi hoặc kháng nghị đối với các quyết định được đưa ra	□	□	□	□	□
3	Tất cả các bên bị ảnh hưởng bởi các quyết định đều được tham gia vào quá trình ra quyết định	□	□	□	□	□
4	Các tiêu chuẩn được thiết lập và áp dụng theo cách đảm bảo rằng các quyết định được đưa ra một cách nhất quán	□	□	□	□	□

5	Ý kiến của tất cả những người bị ảnh hưởng bởi các quyết định đều được lắng nghe	□	□	□	□	□
Công bằng tương tác						
1	Tôi cảm thấy được tôn trọng khi cấp trên hoặc đồng nghiệp giao tiếp với họ	□	□	□	□	□
2	Thông tin được truyền đạt một cách trung thực, không che giấu hoặc bóp méo	□	□	□	□	□
3	Tôi được quan tâm đúng mức đến những nhu cầu và vấn đề cá nhân của tôi từ phía quản lý hoặc đồng nghiệp	□	□	□	□	□
4	Tôi nhận thấy các quyết định được đưa ra một cách công bằng và không thiên vị trong các tương tác hàng ngày	□	□	□	□	□
5	Tôi cảm nhận được sự lịch sự và tôn trọng trong cách ứng xử của người quản lý hoặc đồng nghiệp	□	□	□	□	□
TRAO ĐỔI LÃNH ĐẠO - NHÂN VIÊN						
Thiện cảm						
1	Tôi có thiện cảm cá nhân với cấp trên của tôi	□	□	□	□	□
2	Người quản lý của tôi là người mà mọi người đều muốn làm bạn	□	□	□	□	□
3	Người quản lý của tôi rất vui vẻ khi làm việc cùng	□	□	□	□	□
Trung thành						
1	Quản lý của tôi bảo vệ tôi trước cấp trên dù chưa biết rõ toàn bộ vấn đề	□	□	□	□	□
2	Quản lý của tôi sẽ bảo vệ tôi nếu tôi bị chỉ trích	□	□	□	□	□
3	Quản lý của tôi sẽ bênh vực tôi nếu tôi vô tình mắc lỗi	□	□	□	□	□
Đóng góp						
1	Tôi làm nhiều việc cho quản lý hơn so với mô tả công	□	□	□	□	□

	việc					
2	Tôi sẵn sàng nỗ lực nhiều hơn mức yêu cầu thông thường để thúc đẩy lợi ích của nhóm làm việc	□	□	□	□	□
3	Tôi làm việc với chất lượng công việc tốt nhất mà tôi có thể mang lại cho tổ chức	□	□	□	□	□

Tôn trọng năng lực chuyên môn						
1	Tôi ấn tượng với sự am hiểu công việc của cấp trên	□	□	□	□	□
2	Tôi tôn trọng năng lực chuyên môn của cấp trên	□	□	□	□	□
3	Tôi ngưỡng mộ kỹ năng làm việc chuyên nghiệp của cấp trên	□	□	□	□	□
CAM KẾT TỔ CHỨC						
Cam kết tự nguyện						
1	Tôi cảm thấy tôi thực sự thuộc về tổ chức này	□	□	□	□	□
2	Tôi cảm nhận được mối liên kết cảm xúc với tổ chức này	□	□	□	□	□
3	Tổ chức này có rất nhiều ý nghĩa đối với cá nhân tôi	□	□	□	□	□
4	Tôi cảm thấy tôi là một phần của gia đình tại tổ chức này	□	□	□	□	□
Cam kết bắt buộc						
1	Hiện tại, sẽ rất khó để tôi rời bỏ tổ chức này, ngay cả khi tôi muốn	□	□	□	□	□
2	Nếu tôi rời tổ chức này, quá nhiều khía cạnh trong cuộc sống của tôi sẽ bị xáo trộn	□	□	□	□	□
3	Hiện tại, việc tôi ở lại tổ chức này vừa là do nhu cầu cần thiết, vừa là do mong muốn	□	□	□	□	□
4	Tôi tin rằng tôi có quá ít lựa chọn để cân nhắc việc rời bỏ tổ chức này	□	□	□	□	□
Cam kết đạo đức						
1	Tôi cảm thấy có nghĩa vụ phải tiếp tục làm việc cho tổ chức hiện tại	□	□	□	□	□

2	Ngay cả khi điều đó có lợi cho tôi, tôi vẫn cảm thấy không đúng nếu rời tổ chức vào lúc này	□	□	□	□	□
3	Tôi sẽ cảm thấy có lỗi nếu rời bỏ tổ chức của tôi vào lúc này	□	□	□	□	□
4	Tổ chức này xứng đáng nhận được sự trung thành của tôi	□	□	□	□	□
HÀNH VI CÔNG DÂN TỔ CHỨC						
1	Tôi sẵn lòng giúp đỡ đồng nghiệp khi họ cần hỗ trợ trong công việc	□	□	□	□	□
2	Tôi luôn tuân thủ các quy định và quy trình của tổ chức mà không cần sự giám sát	□	□	□	□	□
3	Tôi hiếm khi phàn nàn về những điều nhỏ nhặt tại nơi	□	□	□	□	□

	làm việc					
4	Tôi luôn tôn trọng ý kiến và lắng nghe trong các tương tác với đồng nghiệp	□	□	□	□	□
5	Tôi tham gia đầy đủ và nhiệt tình vào các cuộc họp và các hoạt động khác của tổ chức	□	□	□	□	□
LÒNG TỰ TRỌNG DỰA TRÊN TỔ CHỨC						
1	Tôi cảm thấy tôi là một thành viên có giá trị trong tổ chức của tôi	□	□	□	□	□
2	Tôi tự tin rằng tôi có thể xử lý tốt các công việc được giao trong tổ chức	□	□	□	□	□
3	Tôi tin rằng tổ chức này trân trọng sự đóng góp của tôi	□	□	□	□	□
4	Tôi cảm thấy tôi có giá trị trong tổ chức này	□	□	□	□	□
5	Tôi tin rằng tôi là một phần quan trọng của tổ chức này	□	□	□	□	□
6	Tôi cảm thấy tôi có thể đóng góp tích cực vào sự phát triển của tổ chức	□	□	□	□	□
7	Tôi tin rằng tôi có thể xử lý tốt các thách thức trong tổ chức	□	□	□	□	□
8	Tôi cảm thấy tôi được tôn trọng trong tổ chức này	□	□	□	□	□
9	Tôi tự tin vào khả năng hoàn thành tốt công việc của tôi trong tổ chức	□	□	□	□	□

Cảm ơn Anh/Chị đã hoàn thành khảo sát này. Chúc Anh/Chị sức khoẻ

PHỤ LỤC 1 1

KẾT QUẢ XỬ LÝ DỮ LIỆU

1. Thống kê mô tả

Category	Sub-category	Frequency	(%)
Gender	Male	220	51.76
	Female	205	48.24
Education level	Under-university	175	41.18
	University	210	49.41
	Postgraduate	40	9.41
Work experience	< 3 years	140	32.94
	3 - 7 years	160	37.65
	Over 7 years	125	29.41
Age	Under 24	120	28.24
	24 - 30	140	32.94
	30 - 34	80	18.82
	Above 34	85	20
Total		425	100

2. Đánh giá mô hình đo lường

Hệ số tải ngoài của các khái niệm bậc 1

	AC	AF	CC	CO	DI	IN	LMX	LO	NC	OBSC	OC	OCB	OJ	PR	PRO	OBSE x OJ
AC1	0.878															
AC2	0.891															
AC3	0.853															
AC4	0.793															
AF1		0.879														
AF2		0.862														
AF3		0.868														
CC1			0.790													
CC2			0.873													
CC3			0.809													
CC4			0.809													
CO1				0.818												
CO2				0.896												
CO3				0.905												
DI1					0.815											
DI2					0.828											
DI3					0.851											
DI4					0.794											
IN1						0.869										
IN2						0.782										
IN3						0.833										
IN4						0.849										
IN5						0.789										
LO1								0.870								
LO2								0.863								
LO3								0.851								

	AC	AF	CC	CO	DI	IN	LMX	LO	NC	OBSC	OC	OCB	OJ	PR	PRO	OBSE x OJ
NC1									0.839							
NC2									0.880							
NC3									0.853							
NC4									0.850							
OBSE1										0.463						
OBSE2										0.512						
OBSE3										0.605						
OBSE4										0.771						
OBSE5										0.832						
OBSE6										0.815						
OBSE7										0.708						
OBSE8										0.825						
OBSE9										0.813						
OCB1												0.792				
OCB2												0.829				
OCB3												0.812				
OCB4												0.833				
OCB5												0.781				
PR1														0.849		
PR2														0.868		
PR3														0.869		
PR4														0.887		
PR5														0.849		
PRO1															0.860	
PRO2															0.885	
PRO3															0.837	
OBSE x OJ																1.000

Hệ số tải ngoài của các khái niệm bậc 2

	LMX	OBSE	OC	OCB	OJ	OBSE x OJ
AF	0,767					
LO	0,773					
CO	0,728					
PRO	0,746					
OBSE4		0.771				
OBSE5		0.832				
OBSE6		0.815				
OBSE7		0.708				
OBSE8		0.825				
OBSE9		0.813				
AC			0,753			
CC			0,752			
NC			0,721			
OCB1				0.792		
OCB2				0.829		
OCB3				0.812		
OCB4				0.833		
OCB5				0.781		
DI					0,745	
PR					0,742	
IN					0,796	
OBSE x OJ						1.000

Độ tin cậy và tính hội tụ

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
AC	0.877	0.881	0.916	0.731
AF	0.839	0.840	0.903	0.757
CC	0.838	0.840	0.892	0.674
CO	0.846	0.859	0.907	0.764
DI	0.840	0.842	0.893	0.676
IN	0.882	0.884	0.914	0.681
LMX	0.798	0.822	0.838	0.618
LO	0.826	0.827	0.896	0.742
NC	0.878	0.878	0.916	0.732
OBSE	0.798	0.700	0.796	0.696
OC	0.837	0.841	0.870	0.760
OCB	0.869	0.872	0.905	0.656
OJ	0.856	0.860	0.883	0.672
PR	0.915	0.916	0.937	0.747
PRO	0.825	0.826	0.896	0.741

Heterotrait-Monotrait ratio (HTMT)

	AC	AF	CC	CO	DI	IN	LMX	LO	NC	OBSC	OC	OCB	OJ	PR	PRO	OBSE x OJ
AC																
AF	0.273															
CC	0.324	0.213														
CO	0.124	0.192	0.054													
DI	0.214	0.225	0.479	0.040												
IN	0.340	0.327	0.330	0.080	0.327											
LMX	0.407	0.808	0.313	0.638	0.300	0.464										
LO	0.320	0.322	0.269	0.135	0.263	0.410	0.866									
NC	0.315	0.309	0.246	0.224	0.306	0.310	0.505	0.419								
OBSE	0.331	0.336	0.242	0.144	0.214	0.296	0.414	0.239	0.261							
OC	0.857	0.381	0.823	0.194	0.472	0.468	0.588	0.483	0.822	0.399						
OCB	0.572	0.600	0.452	0.190	0.419	0.551	0.809	0.663	0.607	0.446	0.781					
OJ	0.345	0.365	0.496	0.097	0.679	0.879	0.523	0.467	0.405	0.325	0.592	0.628				
PR	0.177	0.204	0.306	0.078	0.238	0.305	0.314	0.282	0.253	0.174	0.349	0.350	0.854			
PRO	0.310	0.321	0.256	0.077	0.229	0.353	0.843	0.525	0.319	0.323	0.423	0.588	0.391	0.228		
OBSE x OJ	0.111	0.218	0.102	0.023	0.178	0.228	0.203	0.137	0.105	0.051	0.152	0.256	0.255	0.134	0.135	

Fit summary – sự phù hợp của mô hình

	Saturated model	Estimated model
SRMR	0.065	0.067
d_ULS	0.491	0.560
d_G	0,417	0,418
Chi-square	n/a	n/a
NFI	0,905	0,906

3. Đánh giá mô hình cấu trúc

Collinearity statistics (VIF) – thống kê cộng tuyến

	VIF
LMX -> AF	1.000
LMX -> CO	1.000
LMX -> LO	1.000
LMX -> OC	1.365
LMX -> OCB	1.509
LMX -> PRO	1.000
OBSE -> OC	1.149
OBSE -> OCB	1.178
OC -> AC	1.000
OC -> CC	1.000
OC -> NC	1.000
OC -> OCB	1.545
OJ -> DI	1.000
OJ -> IN	1.000
OJ -> LMX	1.000
OJ -> OC	1.342
OJ -> OCB	1.495
OJ -> PR	1.000
OBSE x OJ -> OC	1.081
OBSE x OJ -> OCB	1.081

R-square – R bình phương

	R-square	R-square adjusted
AC	0.566	0.565
AF	0.445	0.444
CC	0.425	0.424
CO	0.108	0.105
DI	0.297	0.295
IN	0.634	0.633
LMX	0.214	0.213
LO	0.597	0.596
NC	0.520	0.519
OC	0.353	0.347
OCB	0.669	0.665
PR	0.550	0.549
PRO	0.557	0.556

Kết quả kiểm định trực tiếp và điều tiết

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (|O/STDEV|)	P values
LMX -> AF	0.667	0.665	0.043	15.584	0.000
LMX -> CO	0.328	0.329	0.088	3.709	0.000
LMX -> LO	0.773	0.773	0.025	30.670	0.000
LMX -> OC	0.305	0.304	0.045	6.719	0.000
LMX -> OCB	0.430	0.429	0.038	11.463	0.000
LMX -> PRO	0.746	0.746	0.029	25.517	0.000
OBSE -> OC	-0.138	-0.142	0.042	3.324	0.001
OBSE -> OCB	-0.084	-0.087	0.031	2.742	0.006
OC -> AC	0.753	0.752	0.031	24.269	0.000
OC -> CC	0.652	0.650	0.046	14.156	0.000
OC -> NC	0.721	0.722	0.032	22.517	0.000
OC -> OCB	0.357	0.357	0.039	9.228	0.000
OJ -> DI	0.545	0.545	0.054	10.153	0.000
OJ -> IN	0.796	0.797	0.024	33.216	0.000
OJ -> LMX	0.463	0.464	0.042	10.999	0.000
OJ -> OC	0.315	0.315	0.046	6.810	0.000
OJ -> OCB	0.130	0.130	0.034	3.789	0.000
OJ -> PR	0.742	0.740	0.035	21.258	0.000
OBSE x OJ -> OC	0.010	0.010	0.037	0.270	0.787
OBSE x OJ -> OCB	0.080	0.079	0.028	2.818	0.005

Mức độ ảnh hưởng f^2

	f-square
LMX -> AF	0.803
LMX -> CO	0.120
LMX -> LO	1.484
LMX -> OC	0.105
LMX -> OCB	0.371
LMX -> PRO	1.257
OBSE -> OC	0.026
OBSE -> OCB	0.018
OC -> AC	1.306
OC -> CC	0.740
OC -> NC	1.085
OC -> OCB	0.249
OJ -> DI	0.422
OJ -> IN	1.730
OJ -> LMX	0.273
OJ -> OC	0.114
OJ -> OCB	0.034
OJ -> PR	1.223
OBSE x OJ -> OC	0.000
OBSE x OJ -> OCB	0.020

Kết quả kiểm định gián tiếp

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (|O/STDEV|)	P values
OBSE -> OC -> AC	-0.104	-0.107	0.032	3.251	0.001
OBSE -> OC -> CC	-0.090	-0.092	0.027	3.277	0.001
OJ -> OC -> NC	0.227	0.227	0.035	6.581	0.000
OBSE -> OC -> OCB	-0.049	-0.051	0.016	3.142	0.002
OJ -> LMX -> OC -> NC	0.102	0.102	0.019	5.406	0.000
LMX -> OC -> NC	0.220	0.220	0.036	6.130	0.000
OBSE x OJ -> OC -> CC	0.007	0.007	0.024	0.271	0.787
OJ -> LMX -> OC	0.141	0.141	0.024	5.854	0.000
OJ -> LMX -> PRO	0.346	0.346	0.036	9.531	0.000
OBSE x OJ -> OC -> AC	0.008	0.008	0.028	0.270	0.787
OJ -> OC -> OCB	0.113	0.112	0.022	5.164	0.000
LMX -> OC -> AC	0.230	0.229	0.036	6.359	0.000
LMX -> OC -> CC	0.199	0.198	0.031	6.321	0.000
OJ -> LMX -> OC -> AC	0.106	0.106	0.019	5.606	0.000
OJ -> LMX -> OC -> CC	0.092	0.092	0.017	5.442	0.000
OJ -> LMX -> AF	0.309	0.308	0.035	8.897	0.000
OBSE x OJ -> OC -> NC	0.007	0.007	0.027	0.270	0.787
OJ -> LMX -> OC -> OCB	0.050	0.050	0.010	5.153	0.000
OJ -> LMX -> CO	0.152	0.152	0.041	3.695	0.000
LMX -> OC -> OCB	0.109	0.109	0.020	5.508	0.000
OJ -> OC -> CC	0.206	0.205	0.037	5.496	0.000
OBSE x OJ -> OC -> OCB	0.004	0.004	0.013	0.268	0.789
OJ -> OC -> AC	0.237	0.236	0.035	6.753	0.000
OJ -> LMX -> OCB	0.199	0.199	0.025	8.075	0.000
OBSE -> OC -> NC	-0.100	-0.103	0.030	3.291	0.001
OJ -> LMX -> LO	0.358	0.359	0.037	9.740	0.000

Khả năng dự báo (Q^2) của mô hình

Construct cross-validated redundancy

	SSO	SSE	Q^2 (=1-SSE/SSO)
AC	1700.000	1008.375	0.407
AF	1275.000	855.162	0.329
CC	1700.000	1229.827	0.277
CO	1275.000	1176.932	0.077
DI	1700.000	1366.900	0.196
IN	2125.000	1225.051	0.424
LMX	5100.000	4763.409	0.066
LO	1275.000	719.651	0.436
NC	1700.000	1064.702	0.374
OBSC	2550.000	2550.000	0.000
OC	5100.000	4470.419	0.123
OCB	2125.000	1209.875	0.431
OJ	5525.000	5525.000	0.000

PR	2125.000	1263.415	0.405
PRO	1275.000	758.949	0.405

	SSO	SSE	Q^2 (=1-SSE/SSO)
LMX	5100.000	4763.409	0.066
OC	5100.000	4470.419	0.123
OCB	2125.000	1209.875	0.431

Thống kê giá trị trung bình (Mean)

Name	Missings	Mean	Median	Standard deviation
DI1	0	3.755	4	0.995
DI2	0	3.664	4	0.944
DI3	0	3.532	4	0.989
DI4	0	3.445	3	0.927
PR1	0	3.624	4	0.948
PR2	0	3.553	4	0.942
PR3	0	3.591	4	0.906
PR4	0	3.656	4	0.933
PR5	0	3.619	4	0.943
IN1	0	3.889	4	1.022
IN2	0	3.899	4	0.993
IN3	0	4.038	4	0.972
IN4	0	3.675	4	1.044
IN5	0	3.678	4	1.094
AF1	0	2.915	3	0.934
AF2	0	2.946	3	0.955
AF3	0	3.002	3	1.062
LO1	0	2.633	3	0.976
LO2	0	2.675	3	1.021
LO3	0	2.859	3	1.118
CO1	0	3.198	3	1.08
CO2	0	3.273	3	1.104
CO3	0	3.224	3	1.162
PRO1	0	2.482	2	0.887
PRO2	0	2.525	3	0.928
PRO3	0	2.572	3	0.999
CC1	0	3.946	4	0.925
CC2	0	3.635	4	0.887
CC3	0	3.388	3	0.864
CC4	0	3.671	4	0.955
AC1	0	2.974	3	1.22
AC2	0	3.08	3	1.133
AC3	0	3.176	3	1.158

AC4	0	3.198	3	1.028
NC1	0	2.734	3	0.898
NC2	0	2.751	3	0.96
NC3	0	2.685	3	1.051
NC4	0	2.776	3	1.031
OCB1	0	3.438	4	1.032
OCB2	0	3.459	4	1.139
OCB3	0	3.525	4	1.061
OCB4	0	3.527	4	1.176
OCB5	0	3.405	3	1.1
OBSE1	0	2.207	2	0.907
OBSE3	0	2.294	2	0.852
OBSE4	0	2.242	2	0.918
OBSE4	0	3.504	3	0.648
OBSE5	0	3.584	4	0.728
OBSE6	0	3.584	4	0.753
OBSE7	0	3.574	3	0.745
OBSE8	0	3.635	4	0.786
OBSE9	0	3.664	4	0.824

LÝ LỊCH TRÍCH NGANG CỦA NGHIÊN CỨU SINH

I. LÝ LỊCH SƠ LƯỢC

Họ và tên: LÊ THÚY KIỀU ..... Giới tính: Nữ .....

Ngày, tháng, năm sinh: 23/03/1978..... Nơi sinh: TP. Hồ Chí Minh .....

Email: lethuykieu@iuh.edu.vn ..... Điện thoại: 0916667836 .....

II. QUÁ TRÌNH ĐÀO TẠO

1. Đại học:

Hệ đào tạo: Chính quy

Nơi đào tạo: Đại học Kinh tế Tp HCM

Ngành học: Quản trị kinh doanh

Nước đào tạo: Việt Nam Năm tốt nghiệp: 2001

2. Sau đại học

Hệ đào tạo: Chính quy

Nơi đào tạo: Đại học Kinh tế Tp. HCM

Ngành học: Quản trị kinh doanh

Nước đào tạo: Việt Nam Năm tốt nghiệp: 2010

III. QUÁ TRÌNH CÔNG TÁC CHUYÊN MÔN:

Thời gian	Nơi công tác	Công việc đảm nhiệm
04/2011 - nay	Trường Đại học Công nghiệp Tp. HCM	Giảng viên, Khoa Quản trị Kinh doanh

Tp. HCM, ngày tháng năm 2026

Người khai

(Ký tên)

Lê Thúy Kiều