



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 - thành viên?

NGUYỄN NHẬT TÂN *

Trường Đại học Ngoại ngữ - Tin học TP. Hồ Chí Minh

THÔNG TIN	TÓM TẮT
Ngày nhận: 27/12/2020 Ngày nhận lại: 18/06/2021 Duyệt đăng: 06/07/2021 Mã phân loại JEL: D23; D21; D22; D63; J53 Từ khóa: Công bằng tổ chức; Hành vi công dân tổ chức; Trao đổi lãnh đạo - thành viên. Keywords: Organizational justice; Organizational citizenship behaviour; Leader-Member Exchange.	Nghiên cứu này xem xét trao đổi lãnh đạo - thành viên với vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa công bằng tổ chức và hành vi công dân trong tổ chức. Qua khảo sát mẫu gồm 279 nhân viên hoạt động trong lĩnh vực thương mại và dịch vụ tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Việt Nam, kết quả chỉ ra rằng công bằng phân phối là yếu tố dự báo trao đổi lãnh đạo - thành viên mạnh mẽ hơn công bằng tương tác hay công bằng thủ tục. Ngoài ra, trao đổi lãnh đạo - thành viên có mối quan hệ ý nghĩa với hành vi tận tình, lịch thiệp, phẩm hạnh công dân và lương tâm. Trong mối quan hệ công bằng tổ chức với hành vi công dân, công bằng tương tác ảnh hưởng tích cực đến tất cả các khía cạnh của hành vi công dân trong tổ chức; công bằng phân phối ảnh hưởng tích cực đến phẩm hạnh công dân; công bằng thủ tục cũng tác động tích cực đến phẩm hạnh công dân nhưng có ảnh hưởng tiêu cực đến hành vi lịch thiệp và cao thượng. Tuy nhiên, kết quả nghiên cứu cho thấy trao đổi lãnh đạo - thành viên không đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa công bằng tổ chức và hành vi công dân trong tổ chức. Các phát hiện của nghiên cứu có ý nghĩa đối với thực tiễn quản trị nhân sự vì nó cho phép các nhà quản lý có kế hoạch hành động thích hợp để tạo ra các hành vi làm việc mong muốn của nhân viên. Abstract This study investigates a mediating role of Leader - Member Exchange (LMX) in the linkage between organizational justice (OJ) and organizational citizenship behaviour (OCB). Surveying a sample of 279 employees working in the trade and service sector in Vietnamese SMEs,

* Tác giả liên hệ.

Email: tan.nn@huflit.edu.vn (Nguyễn Nhật Tân).

Trích dẫn bài viết: 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 - thành viên?. *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh Châu Á*, 32(1), 25–52.

findings indicated that distributive justice is a stronger predictor of LMX than interactional justice or procedural justice. In addition, LMX has a significant association with altruism, courtesy, civic virtue and conscientiousness. Regarding the relationship between OJ and OCB, interactional justice positively affects all dimensions of OCB. Distributive justice positively impacted civic virtue. Procedural justice also positively affected civic virtue but negatively influenced courtesy and sportsmanship. However, research findings demonstrated that LMX did not act as a mediator in the OJ-OCB relationship. Results of this study have significant implications for HRM practices as it allows organizational managers to initiate appropriate actions to formulate desirable behaviors of subordinates.

1. Giới thiệu

Vai trò của nhà lãnh đạo trong việc tạo ra hành vi công dân trong tổ chức (Organizational Citizenship Behaviour – OCB) ngày càng quan trọng khi hội chứng nghỉ việc đột ngột đang dần lan rộng cùng với quá trình toàn cầu hóa và tiến bộ công nghệ. Các nước đang phát triển bao gồm cả Việt Nam đang phải đối mặt với nhiệm vụ đầy thách thức trong việc gắn kết người lao động với các hành vi tùy nghi (Discretionary Behavior) vốn là công cụ cho hoạt động hiệu quả của một tổ chức. Các nghiên cứu trước đây nhấn mạnh rằng các nhà lãnh đạo có thể thúc đẩy hành vi công dân tổ chức thông qua sự tin tưởng lẫn nhau giữa các cá nhân (Podsakoff và cộng sự, 1990; Singh & Srivastava, 2016), và nâng cao chất lượng của quá trình trao đổi lãnh đạo - thành viên (Leader - Member Exchange – LMX) (Brandes và cộng sự, 2004; Settoon và cộng sự, 1996). Tuy vậy, chỉ đảm bảo trao đổi lãnh đạo - thành viên thì không có khả năng lôi kéo các hành vi công dân nếu nhân viên không nhận thức được công bằng trong tổ chức (Organizational Justice – OJ). Vì hành vi công dân trong tổ chức khiến cho một tổ chức hoạt động hiệu quả hơn theo thời gian và giữa các thành viên (Organ, 1988), nghiên cứu này nhằm mục đích khám phá sâu hơn những tác động mang tính tương tác của công bằng tổ chức, trao đổi lãnh đạo - thành viên và hành vi công dân trong tổ chức tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Việt Nam. Nhằm nỗ lực đạt được mục tiêu tổng quát của định hướng xây dựng chính sách phát triển công nghiệp quốc gia đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2045, Việt Nam cơ bản trở thành nước công nghiệp theo hướng hiện đại; thuộc nhóm 3 nước dẫn đầu khu vực ASEAN về công nghiệp, Việt Nam cần cải thiện thái độ làm việc tiêu cực và phải giải quyết được tình trạng nghỉ việc đột ngột vốn dĩ đã trở thành thường lệ của thế hệ Y (Gen Y) (Bộ Công Thương, 2020). Do đó, điều quan trọng là các tổ chức phải xây dựng mô hình quản trị nguồn nhân lực có thể thúc đẩy công bằng tổ chức cũng như đào tạo cấp quản lý trong việc thực hiện công bằng và hiệu quả các mô hình này để giải quyết được vấn đề nêu trên.

Nghiên cứu về trao đổi lãnh đạo - thành viên nhận được ngày càng nhiều sự quan tâm ở châu Á (Zeb và cộng sự, 2019; Lam và cộng sự, 2007) vì trao đổi lãnh đạo - thành viên chất lượng cao luôn là điều được mong đợi. Mặc dù các nhân viên coi mối quan hệ của họ với tổ chức là một trong những trao đổi mang tính kinh tế hoặc xã hội (Blau, 2017), nhưng trao đổi lãnh đạo - thành viên được phản ánh nhiều hơn trong trao đổi xã hội vì nó được hình thành từ khái niệm có đi có lại (Chan & Mak,

2012). 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. Tương tự như vậy, nhân viên sẽ đáp lại bằng các hành vi tùy nghi nếu họ nhận thấy sự công bằng tại nơi làm việc (Kapil & Rastogi, 2019). Các nghiên cứu trước đây cho thấy cấp dưới sẵn sàng đáp lại bằng cách thể hiện hành vi công dân trong tổ chức tự nguyện nếu họ cảm thấy rằng họ nhận được nhiều hơn những gì họ đóng góp cho lãnh đạo (Zeb và cộng sự, 2019; Zhong và cộng sự, 2011). Zhong và cộng sự (2011) nhắc lại rằng ảnh hưởng của trao đổi lãnh đạo - thành viên chất lượng cao cần được hiểu trong mối quan hệ với hành vi tùy nghi, tình nguyện và hành vi ngoài vai trò.

Thực tế cho thấy, để đảm bảo tính hoạt động hiệu quả của tổ chức, không chỉ bắt buộc phải có những người lãnh đạo có năng lực cao mà còn phải có cả những nhân viên nhận thức được tổ chức là người chủ mà họ lựa chọn. Sự hiện diện của hành vi công dân trong tổ chức sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho việc lập kế hoạch và quản lý kế tục nhằm nâng cao hiệu suất của tổ chức. Tuy nhiên, việc đưa hành vi công dân trong tổ chức vào các doanh nghiệp vừa và nhỏ có lẽ sẽ khó khăn hơn khi việc chú trọng xây dựng cấu trúc tổ chức và môi trường làm việc phù hợp còn nhiều thử thách. Ngoài ra, nhận thức về sự bất công trong tổ chức có thể làm giảm sút tinh thần của hành vi công dân trong tổ chức. Vì thế, để giảm thiểu ảnh hưởng tiêu cực, cùng với các yếu tố khác, chất lượng trao đổi lãnh đạo - thành viên phải cải thiện. Nếu không, sự không hài lòng của nhân viên có thể dẫn đến thái độ làm việc thờ ơ và tiêu cực. Dựa trên lý thuyết hành động hợp lý, ý định hành vi phụ thuộc nhiều vào thái độ và các chuẩn mực chủ quan. Theo đó, thái độ không mong muốn dẫn đến các ý định hành vi bất lợi ảnh hưởng đến hiệu quả của tổ chức. Hơn nữa, chi phí tuyển dụng và đào tạo ngày càng tăng cũng như tính cạnh tranh ngày càng cao giữa các doanh nghiệp vừa và nhỏ khiến hành vi công dân trong tổ chức trở thành một vấn đề quan trọng cần được xem xét.

Nhiều nghiên cứu trước đây đã khám phá tác động của công bằng tổ chức đến thái độ và hành vi của nhân viên như: Cam kết tổ chức, kết quả công việc, lòng trung thành tổ chức, hành vi công dân tổ chức (Chen & Jin, 2014; Greenberg, 1993; Moorman & Byrne, 2013; Schilpzand và cộng sự, 2013). Tuy nhiên, kết quả nghiên cứu vẫn chưa có sự nhất quán và không có nhiều nghiên cứu xem xét toàn diện mức độ ảnh hưởng từng thước đo của công bằng tổ chức đối với các thành phần của hành vi công dân tổ chức, đặc biệt trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ hoạt động ở Việt Nam. Ngoài ra, có rất ít nghiên cứu thực nghiệm được thực hiện để xem xét trao đổi lãnh đạo - thành viên có phải là một mắt xích chưa được khám phá trong mối quan hệ giữa công bằng tổ chức và hành vi công dân trong tổ chức hay không ngoại trừ nghiên cứu của Chan và Mak (2012) khẳng định trao đổi lãnh đạo - thành viên là biến trung gian của mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo với việc thực hiện nhiệm vụ của nhân viên. Vì vậy, mục đích của nghiên cứu này nhằm xem xét tác động của công bằng tổ chức và trao đổi lãnh đạo - thành viên đối với các thước đo của hành vi công dân trong tổ chức. Cụ thể hơn, mục tiêu chính là kiểm tra xem trao đổi lãnh đạo - thành viên có làm trung gian cho mối liên kết giữa công bằng tổ chức và hành vi công dân hay không, từ đó để xác nhận những quan sát trong lược sử nghiên cứu có được áp dụng trong môi trường các doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Việt Nam hay không. Qua đây, nghiên cứu cũng giúp các nhà quản lý hiểu rõ các khía cạnh nổi bật của mối quan hệ giữa công bằng tổ chức với trao đổi lãnh đạo - thành viên và hành vi công dân trong tổ chức, giúp giảm tình trạng phân biệt đối xử giữa các cá nhân trong tổ chức, thu hẹp khoảng cách quyền lực, thúc đẩy các hành vi vì quyền công dân và giảm tình trạng nhảy việc của nhân viên.

Cùng với quá trình toàn cầu hóa mạnh mẽ, tình trạng di chuyển lao động nghề nghiệp của các tài năng trẻ tuổi cũng ngày càng tăng, do đó, việc nhận thức sự không công bằng trong tổ chức có thể sẽ

tác động lớn đến ý định rời khỏi tổ chức. Vì vậy, công bằng tổ chức là điều tối quan trọng nếu các tổ chức muốn giữ chân những tài năng này để đạt được lợi thế cạnh tranh. Trong khi các nghiên cứu trước về tầm ảnh hưởng của công bằng tổ chức đối với hành vi công dân trong tổ chức trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Việt Nam còn hạn chế, nghiên cứu này có vai trò quan trọng thể hiện ở những đóng góp mang tính học thuật khi chỉ ra được các nhân tố tác động tới hành vi công dân trong tổ chức. Hiểu được các yếu tố trực tiếp và gián tiếp ảnh hưởng đến hành vi công dân trong tổ chức sẽ giúp tổ chức tăng cường sự tập trung vào những yếu tố khuyến khích hành vi công dân trong tổ chức. Việc đưa cả ba loại công bằng tổ chức vào nghiên cứu có thể sẽ giúp các tổ chức hiểu được tầm quan trọng tương đối và ảnh hưởng của mỗi loại đối với nhân viên. Điều này giúp tổ chức quyết định tập trung vào khía cạnh công bằng nào để cải thiện hành vi công dân trong nhân viên. Từ đó, các tổ chức có thể xây dựng văn hóa công bằng và nâng cao nhận thức của nhân viên về mối quan hệ chất lượng giữa công bằng tổ chức và hành vi công dân trong tổ chức (Tansky, 1993). Ngoài ra, việc nghiên cứu vai trò trung gian của trao đổi lãnh đạo - thành viên trong mối quan hệ giữa công bằng tổ chức và hành vi công dân trong tổ chức giúp nhà quản lý trong tổ chức có những quyết sách phù hợp để cải thiện điều kiện tại nơi làm việc.

Trong phần 2 tiếp theo, bài báo sẽ trình bày cơ sở lý thuyết và phát triển các giả thuyết nghiên cứu; phần 3 mô tả phương pháp nghiên cứu và phân tích dữ liệu; phần 4 trình bày các kết quả nghiên cứu; phần 5 thảo luận các phát hiện của nghiên cứu; và cuối cùng là phần 6, hàm ý quản trị.

2. Cơ sở lý thuyết và giả thuyết

2.1. *Khái niệm các biến*

Công bằng tổ chức hàm chứa nguyên tắc của sự bình đẳng, sự nhận thức, công bằng giữa các cá nhân, thống nhất, bình đẳng về chính trị - xã hội, và sự điều chỉnh (Hoy & Tarter, 2004). Trong nghiên cứu này, công bằng tổ chức bao gồm ba thành phần chính là: (1) Công bằng phân phối đề cập đến sự công bằng của các quyết định; (2) công bằng thủ tục liên quan đến nhận thức về sự công bằng của quy trình ra quyết định; và (3) công bằng tương tác tập trung vào sự công bằng nhận thức được thông qua giao tiếp và sự đối xử giữa các cá nhân với nhau mà nhân viên nhận được từ cấp trên.

Trao đổi lãnh đạo - thành viên quan tâm đến chất lượng của các trao đổi xã hội và nguồn lực, mức độ hỗ trợ về mặt tinh thần giữa người lãnh đạo và cấp dưới. Hành vi công dân trong tổ chức đề cập đến các hành vi liên quan đến công việc vượt ra ngoài phạm vi được quy định bởi chính sách tổ chức và mô tả công việc của nhân viên (Wong và cộng sự, 2006).

Hành vi công dân trong tổ chức bao gồm hành vi lịch thiệp (nghĩa vụ hợp tác với người khác), cao thượng (tránh các hành vi tiêu cực), tận tình (hành vi tự nguyện giúp đỡ đồng nghiệp), phẩm hạnh nhân viên (hiểu biết về các công việc của tổ chức), và lương tâm (sự tận tâm cống hiến và tôn trọng).

2.2. *Công bằng tổ chức và hành vi công dân trong tổ chức*

French (1964) định nghĩa “công bằng tổ chức” là nhận thức của các cá nhân về sự công bằng trong tổ chức. Về cơ bản, công bằng tổ chức đề cập đến nhận thức của con người về công bằng và bình đẳng trong các tổ chức (Greenberg, 1996), là mức độ mà nhân viên xem kết quả, quy trình thủ tục và tương tác với các đại diện của tổ chức là công bằng. Nói cách khác, đây là một khái niệm thể hiện

nhận thức của nhân viên về sự công bằng trong tổ chức và ảnh hưởng của nó đối với kết quả của tổ chức (Greenberg, 1996), và có liên quan đến nhận thức của nhân viên về các quyết định và thực hành quản lý của tổ chức (Witt, 1993). Nhìn chung, công bằng tổ chức liên quan đến sự công bằng trong các quyết định mà tổ chức đưa ra, các quy trình thủ tục đã được sử dụng để đưa ra quyết định và sự đối xử giữa các cá nhân với nhau mà nhân viên nhận được.

Hành vi công dân trong tổ chức được coi là hành vi hợp tác mang lại hiệu quả tích cực cho tổ chức, nhưng không bắt buộc hoặc được khen thưởng chính thức (van Dyne và cộng sự, 2000). Robbins và Judge (2007) coi hành vi công dân trong tổ chức là hành vi tùy nghi không nằm trong yêu cầu công việc chính thức của nhân viên, nhưng điều đó vẫn thúc đẩy hoạt động hiệu quả của tổ chức. Theo đó, hành vi công dân trong tổ chức bao gồm giúp đỡ đồng nghiệp trong các vấn đề liên quan đến công việc, tham gia tình nguyện cho các dự án đặc biệt, giải quyết các vấn đề một cách chu đáo và đúng thời điểm (Meyer & Allen, 1997). Những hành vi tùy nghi này không được mong đợi cũng như không được yêu cầu từ nhân viên và do đó, không thể khen thưởng một cách chính thức hoặc trừng phạt bởi tổ chức nếu có sự hiện diện hoặc thiếu vắng các hành vi đó (Katz, 1964). Vì vậy, việc thể hiện hành vi công dân trong tổ chức là lựa chọn của mỗi cá nhân vì nó không được yêu cầu trong mô tả công việc của cá nhân. Nói chung, hành vi công dân trong tổ chức xảy ra một cách tự do để giúp những người khác hoàn thành nhiệm vụ (Bateman & Organ, 1983), và vượt ra ngoài các nghĩa vụ chính thức đối với vị trí của cá nhân (Giap và cộng sự, 2005).

Công bằng tổ chức và hành vi công dân trong tổ chức không phải là những khái niệm hoàn toàn tách biệt. Nhận thức của nhân viên về công bằng tổ chức có thể dẫn đến hành vi công dân trong tổ chức (Organ & Konovsky, 1989), vì điều này làm giảm lo ngại về việc bị lợi dụng và rủi ro tại nơi làm việc (Gupta & Singh, 2013; Lind & van den Bos, 2002). Hơn nữa, việc đối xử công bằng cũng cho thấy sự tuân thủ của các nhà lãnh đạo đối với các tiêu chuẩn đạo đức. Qua đó, giúp nâng cao lòng tin của nhân viên đối với các nhà lãnh đạo và tính hợp pháp trong các hành động của họ. Dựa trên quan hệ có đi có lại, nhân viên có thể có ý thức về nghĩa vụ đáp lại bằng cách thể hiện hành vi công dân trong tổ chức, cụ thể là hành vi lịch thiệp, tận tình và lương tâm khi nhân viên nhận thấy rằng cấp lãnh đạo đang đối xử công bằng với họ.

Các nghiên cứu thực nghiệm trước đây cũng đã chỉ ra mối liên quan tích cực giữa công bằng tổ chức và hành vi công dân trong tổ chức (Hassan & Noor, 2008; Lo và cộng sự, 2006; Schilpzand và cộng sự, 2013). Ball và cộng sự (1994) cho rằng khi mức độ nhận thức công bằng tổ chức cao, cấp dưới có xu hướng tránh hành vi chống lại quyền công dân. Tương tự như vậy, Gupta và Singh (2013) tìm thấy mối quan hệ nhân quả giữa nhận thức công bằng tổ chức và hành vi công dân trong tổ chức. Vì vậy, công bằng tổ chức có thể dẫn đến hành vi công dân trong tổ chức ở nhiều trường hợp liên quan đến hành vi lịch thiệp, cao thượng, tận tình, phẩm hạnh nhân viên, lương tâm và các hành vi công dân đóng vai trò chủ đạo trong các tổ chức có tính công bằng cao.

Bàn về mối quan hệ giữa các thành phần chính của công bằng tổ chức và thước đo hành vi công dân trong tổ chức, Tansky (1993) cho rằng công bằng thủ tục và đối xử công bằng từ cấp trên là thành phần quan trọng nhất đối với mối quan hệ công bằng tổ chức và hành vi công dân trong tổ chức. Đối xử công bằng có khả năng khuyến khích nhân viên tham gia vào các hành vi tự nguyện và các vai trò phụ (Hassan & Noor, 2008). Ngoài ra, dữ liệu phân tích tổng hợp cho thấy mối tương quan tích cực giữa công bằng thủ tục, công bằng phân phối và hành vi công dân trong tổ chức liên quan đến hành vi lịch thiệp, cao thượng, tận tình, phẩm hạnh, và lương tâm (Moorman & Byrne, 2013).

Tương tự như vậy, Robinson và Morrison (1995) cho rằng nhân viên ít có khả năng tham gia vào các hành vi công dân nếu họ nhận thấy rằng người sử dụng lao động không thực hiện đúng nghĩa vụ. Ngoài ra, nhận thức về công bằng tương tác là công cụ để dự đoán hành vi công dân trong tổ chức (Gupta & Singh, 2013; Hassan & Jubari, 2010). Lazar và cộng sự (2007), Schilpzand và cộng sự (2013) khẳng định rằng công bằng tương tác liên quan đến các hành vi công dân trong tổ chức hướng vào cấp trên. Các cá nhân có xu hướng làm những công việc ngoài vai trò chính khi cấp trên đối xử với họ một cách tôn trọng.

Dựa trên lập luận này và những mâu thuẫn cố hữu trong mối quan hệ công bằng tổ chức và quyền công dân, nghiên cứu này đề xuất mô hình điều tra mối quan hệ giữa nhận thức về thành phần của công bằng tổ chức và các thước đo của hành vi công dân trong tổ chức. Giả thuyết sau đây được đề xuất:

Giả thuyết 1. Các thành phần của công bằng tổ chức ảnh hưởng tích cực đến các khía cạnh của hành vi công dân trong tổ chức.

2.3. Công bằng tổ chức và trao đổi lãnh đạo - thành viên

Lý thuyết trao đổi lãnh đạo - thành viên nỗ lực phỏng đoán cách các nhà lãnh đạo sử dụng quyền lực và các nguồn lực của tổ chức để phát triển các mối quan hệ trao đổi xã hội khác nhau với cấp dưới của họ (Deluga & Perry, 1994). Graen và Scandura (1987) cho rằng trao đổi lãnh đạo - thành viên phản ánh chất lượng của mối quan hệ cấp trên với cấp dưới. Những mối quan hệ giữa lãnh đạo và cấp dưới này có thể có chất lượng cao hoặc chất lượng thấp (Deluga & Perry, 1994). Trao đổi lãnh đạo - thành viên chất lượng cao khiến cấp dưới tham gia vào các hành vi liên quan trực tiếp đến lãnh đạo của họ, chẳng hạn như hành vi công dân trong tổ chức (Masterson và cộng sự, 2000; Settoon và cộng sự, 1996; Wayne và cộng sự, 1997). Cụ thể, các nhà lãnh đạo dần dần thúc đẩy các mối quan hệ trao đổi với cấp dưới của họ để nâng cao hiệu suất của nhân viên, điều này có lợi cho nhà lãnh đạo nói riêng và tổ chức nói chung.

Lý thuyết trao đổi lãnh đạo - thành viên nhấn mạnh vào chất lượng của các mối quan hệ được hình thành giữa nhà lãnh đạo và các thành viên. Mối quan hệ chất lượng tốt có khả năng tăng cường sự hài hòa tại nơi làm việc, sự phụ thuộc qua lại, hỗ trợ lẫn nhau, lòng trung thành, đóng góp và trách nhiệm các hiện tượng tổ chức khác khi các nhà lãnh đạo cùng nhân viên chia sẻ các công cụ để đạt được kết quả chung. Vì các mối quan hệ trao đổi lãnh đạo - thành viên là không thể tránh khỏi tại nơi làm việc, điều quan trọng là phát triển mối quan hệ có chất lượng tốt. Trao đổi lãnh đạo - thành viên có thể phát triển theo nhiều cách tùy thuộc vào trao đổi tiền bạc và sự trao đổi có thể dựa trên các hành vi liên quan đến nhiệm vụ và lòng trung thành lẫn nhau (Dienesch & Liden, 1986). Tương tự, Dansereau và cộng sự (1975) khẳng định rằng các mối quan hệ trao đổi lãnh đạo - thành viên được đặc trưng bởi sự tin tưởng lẫn nhau, tôn trọng, quý mến và ảnh hưởng qua lại. Các mối quan hệ trao đổi chất lượng cao được thể hiện bởi mức độ tin cậy, quý mến và tôn trọng cao (Graen & Uhl-Bien, 1995; Elstad và cộng sự, 2011; Tourigny và cộng sự, 2019).

Lý thuyết trao đổi lãnh đạo - thành viên khẳng định rằng các nhà lãnh đạo thể hiện các phong cách lãnh đạo khác nhau tùy thuộc vào kiểu quan hệ của nhà lãnh đạo với các cấp dưới khác nhau trong các nhóm làm việc (Dansereau và cộng sự, 1975; Newman và cộng sự, 2017). Podsakoff và cộng sự (1990) cho rằng thành viên trong nhóm nhận thấy sự công bằng cao hơn từ lãnh đạo của họ so với các thành viên ngoài nhóm. Các thành viên trong nhóm được hưởng quyền lợi công việc lớn hơn, cũng

như sự hỗ trợ, tự tin và cân nhắc của người lãnh đạo (Newman và cộng sự, 2017). Ngược lại, mối quan hệ của nhà lãnh đạo với thành viên bên ngoài nhóm là tương đối bình thường ở việc chỉ nhận được những lợi ích tiêu chuẩn (Erdogan và cộng sự, 2006). Về bản chất, chất lượng của mối quan hệ trao đổi lãnh đạo - thành viên thường khác nhau giữa cấp dưới này với cấp dưới khác (Yukl và cộng sự, 2009).

Các tài liệu về mối liên kết công bằng tổ chức với trao đổi lãnh đạo - thành viên đã nhất quán khi lập luận rằng công bằng tổ chức thúc đẩy mối quan hệ trao đổi xã hội giữa nhân viên và cấp trên (Chen & Jin, 2014; Organ, 1988; Roch & Shanock, 2006). Lý thuyết trao đổi xã hội khẳng định rằng mối quan hệ trao đổi lãnh đạo - thành viên phát triển ổn định theo thời gian và được củng cố lẫn nhau bởi hành vi của người lãnh đạo và cấp dưới (Elstad và cộng sự, 2011; Settoon và cộng sự, 1996). Do đó, giả thuyết cho rằng nhận thức của nhân viên về công bằng tổ chức ảnh hưởng tích cực đến chất lượng của mối quan hệ trao đổi lãnh đạo - thành viên. Nếu nhận thức về công bằng tổ chức cao, cấp dưới sẽ tin tưởng hơn vào cấp trên và do đó, cải thiện mối quan hệ trao đổi lãnh đạo - thành viên (Naumann & Bennett, 2000). Sự tin tưởng vào cấp trên liên quan đến sự tương tác hàng ngày giữa cấp trên và nhân viên.

Nghiên cứu trước đây chỉ ra mối quan hệ có ý nghĩa giữa từng thành phần của công bằng tổ chức và sự tin tưởng vào cấp trên (Cameron và cộng sự, 2007; Chen & Jin, 2014). Ví dụ, công bằng thủ tục làm tăng sự tin tưởng của nhân viên đối với người lãnh đạo (Aycan, 2001). Trong trao đổi xã hội, lòng tin là một yếu tố quan trọng để tiếp tục mối quan hệ (Singh & Srivastava, 2016). Khi nhân viên nhận thức rằng một quyết định là công bằng, nhân viên đó sẽ cho rằng những quyết định trong tương lai sẽ công bằng. Do đó, sự tương hỗ lẫn nhau theo thời gian sẽ làm tăng chất lượng mối quan hệ trao đổi lãnh đạo - thành viên. Cảm giác tin tưởng vào mối quan hệ trao đổi lãnh đạo - thành viên sẽ dẫn đến các nghĩa vụ có đi có lại trong dài hạn (Rhoades & Eisenberger, 2002; Tourigny và cộng sự, 2019). Ngoài sự tin tưởng, chất lượng của mối quan hệ trao đổi lãnh đạo - thành viên có thể bị ảnh hưởng bởi mức độ mà cấp trên đánh giá cao những đóng góp của nhân viên.

Tương tự, các khía cạnh công bằng tổ chức khác cũng có khả năng ảnh hưởng đến chất lượng của mối quan hệ trao đổi lãnh đạo - thành viên. Ví dụ, công bằng tương tác có liên hệ tích cực với sự tin tưởng của cấp trên (DeConinck, 2010; Roch & Shanock, 2006). Để tăng cường tính công bằng trong tương tác, cấp trên phải giải thích các thủ tục liên quan, đảm bảo sự nhận thức của nhân viên về các thủ tục, giao tiếp với nhân viên, đưa ra quyết định kịp thời và điều chỉnh các quyết định để đáp ứng nhu cầu cụ thể của nhân viên. Do đó, điều quan trọng là tính công bằng tương tác trong mối quan hệ cấp dưới với cấp trên phải cao để nâng cao chất lượng của trao đổi lãnh đạo - thành viên. Nhận thức được sự bất công trong tương tác sẽ tạo ra sự bất bình đối với cấp trên hoặc tổ chức (Aryee và cộng sự, 2007) và làm giảm hiệu quả giao tiếp của tổ chức (Baron & Neuman, 1996). Theo đó, giả thuyết sau sẽ được kiểm tra:

Giả thuyết 2. Các thành phần của công bằng trong tổ chức liên quan tích cực đến sự trao đổi giữa lãnh đạo và nhân viên.

2.4. Trao đổi lãnh đạo - thành viên và hành vi công dân trong tổ chức

Cơ sở lý thuyết chính cho mối liên hệ giữa trao đổi lãnh đạo - thành viên và hành vi công dân trong tổ chức dựa trên lý thuyết trao đổi xã hội (Elstad và cộng sự, 2011; Settoon và cộng sự, 1996). Nhân viên cảm thấy có nghĩa vụ phải đáp lại để đổi lấy kết quả mong muốn do nhà lãnh đạo cung

cấp. Nói cách khác, nhân viên có khả năng tham gia vào hành vi công dân trong tổ chức để đáp lại sự hỗ trợ và tin tưởng thêm của lãnh đạo. Tuy nhiên, sự tham gia của cấp dưới trong hành vi công dân trong tổ chức bị ảnh hưởng bởi chất lượng của trao đổi lãnh đạo - thành viên mà họ gắn kết. Mức độ chất lượng của trao đổi giữa người lãnh đạo và cấp dưới có thể thay đổi từ cao đến thấp. Trao đổi lãnh đạo - thành viên chất lượng cao có thể thúc đẩy cấp dưới tham gia thực hiện các hành vi vượt ngoài mong đợi so với yêu cầu công việc chính mà họ đang được giao (Ilies và cộng sự, 2007; Law và cộng sự, 2010) để tăng cường hoạt động hiệu quả của tổ chức. Kapil và Rastogi (2018) cho rằng trao đổi lãnh đạo - thành viên chất lượng tốt hơn thúc đẩy hành vi công dân trong tổ chức. Tương tự, Zhong và cộng sự (2011) khẳng định rằng để duy trì mối quan hệ đôi bên cùng có lợi, cấp dưới tham gia vào hành vi công dân trong tổ chức để đáp lại lợi ích mà các nhà lãnh đạo đã cung cấp. Do đó, các mối quan hệ trao đổi chất lượng cao được thể hiện bằng sự tin tưởng, yêu thích, tôn trọng và kỳ vọng trao đổi lẫn nhau ở mức độ cao (Kapil & Rastogi, 2018; Yukl và cộng sự, 2009) có tác động bao trùm lên hành vi công dân trong tổ chức. Ngược lại, trong các mối quan hệ trao đổi chất lượng thấp, cấp dưới chỉ được mong đợi thực hiện các yêu cầu chính của công việc.

Vì chất lượng của mối quan hệ trao đổi lãnh đạo - thành viên rất quan trọng đối với thái độ và hành vi của nhân viên (Napier & Ferris, 1993), nhà lãnh đạo nên cố gắng tăng cường các mối quan hệ trao đổi chất lượng cao với càng nhiều cấp dưới càng tốt (Graen & Uhl-Bien, 1995; Tourigny và cộng sự, 2019). Nhiều nghiên cứu khác cũng nhấn mạnh tầm quan trọng của mối quan hệ trao đổi lãnh đạo - thành viên đối với hành vi công dân trong tổ chức (Kapil & Rastogi, 2019; Podsakoff và cộng sự, 1990). Mặc dù hành vi công dân trong tổ chức đã được định nghĩa là một phạm trù đa chiều, có rất ít nghiên cứu trước đây về mối liên hệ giữa trao đổi lãnh đạo - thành viên và các thước đo khác nhau của hành vi công dân trong tổ chức (Organ & Ryan, 1995). Do đó, nghiên cứu này nhằm mục đích kiểm tra lại mối liên hệ giữa trao đổi lãnh đạo - thành viên và các thước đo của hành vi công dân trong tổ chức.

Giả thuyết 3. Trao đổi lãnh đạo - thành viên ảnh hưởng tích cực đến các khía cạnh của hành vi công dân trong tổ chức.

2.5. Trao đổi lãnh đạo - thành viên với vai trò biến trung gian

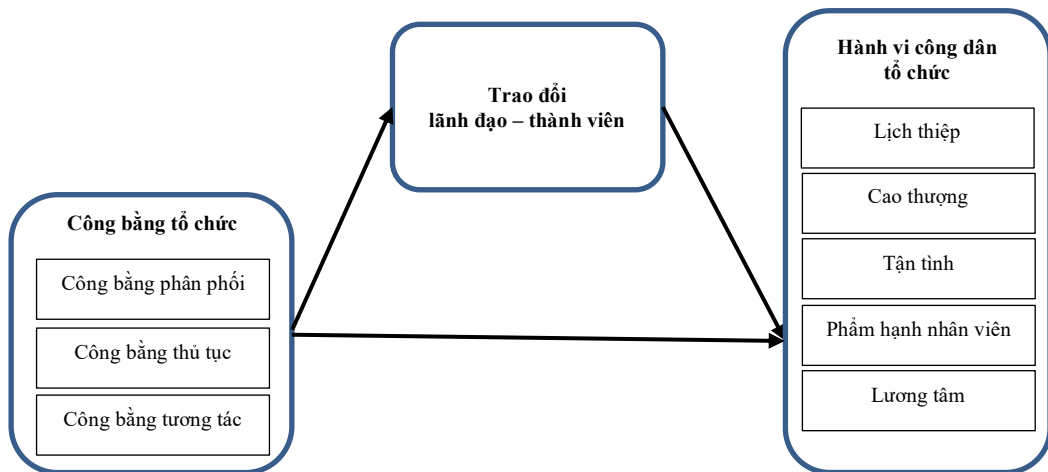
Trong nhiều nghiên cứu khác nhau, chất lượng của mối quan hệ trao đổi lãnh đạo - thành viên là một tiền đề quan trọng, trong ngữ cảnh khi công bằng thủ tục được nhận thức bởi nhân viên thì điều này có ảnh hưởng đến các kết quả liên quan đến thái độ làm việc của nhân viên (Napier & Ferris, 1993). Mặc dù có rất ít nghiên cứu về mối quan hệ giữa trao đổi lãnh đạo - thành viên và công bằng (Pillai và cộng sự, 1999), các nghiên cứu đã chỉ ra rằng trao đổi lãnh đạo - thành viên có liên quan tích cực đến công bằng thủ tục và công bằng tương tác (Alexander & Ruderman, 1987). Hơn nữa, những phát hiện trong nghiên cứu của Mahfooz và cộng sự (2007) cho thấy vai trò trung gian của công bằng thủ tục trong mối quan hệ kết quả trao đổi lãnh đạo - thành viên với thái độ nhân viên. Tuy nhiên, trao đổi lãnh đạo - thành viên ít được biết đến với vai trò trung gian trong mối quan hệ công bằng tổ chức và hành vi công dân trong tổ chức.

Chen và Jin (2014) cho rằng nhận thức về công bằng thúc đẩy các mối quan hệ trao đổi xã hội giữa nhân viên và cấp trên, qua đó dẫn đến hành vi công dân trong tổ chức. Hassan và Jubari (2010) cho rằng trao đổi lãnh đạo - thành viên hoàn toàn làm trung gian cho mối quan hệ giữa công bằng tương tác và hành vi công dân trong tổ chức. Các nghiên cứu của Giap và cộng sự (2005), Erturk

(2007) chứng minh rằng sự tin tưởng vào cấp trên làm trung gian cho mối quan hệ giữa công bằng tổ chức và hành vi công dân trong tổ chức. Do đó, có thể lập luận rằng có thể có mối tương quan giữa nhận thức về công bằng, chất lượng của mối quan hệ trao đổi lãnh đạo - thành viên và hành vi công dân trong tổ chức (Zeb và cộng sự, 2019). Cơ sở lý luận cho việc trao đổi lãnh đạo - thành viên với tư cách là trung gian trong mối quan hệ công bằng tổ chức và hành vi công dân trong tổ chức là chất lượng của mối quan hệ giữa người lãnh đạo và cấp dưới ở một mức độ đáng kể bị ảnh hưởng bởi sự công bằng trong nhận thức của các quyết định được đưa ra bởi cấp trên. Công bằng nhận thức có thể sẽ cải thiện chất lượng của mối quan hệ trao đổi lãnh đạo - thành viên và nâng cao lòng tin của nhân viên đối với cấp trên. Sự tin tưởng của nhân viên đối với cấp trên của họ có thể sẽ cao hơn nếu cấp trên của họ công bằng hơn về mặt thủ tục (Brockner & Siegel, 1996). Dựa trên các lập luận trên, nghiên cứu này đặt ra giả thuyết sau:

Giả thuyết 4. Trao đổi lãnh đạo - thành viên làm trung gian mối quan hệ giữa công bằng tổ chức và hành vi công dân trong tổ chức.

Mô hình lý thuyết và các giả thuyết nghiên cứu giải thích mối quan hệ giữa công bằng tổ chức, trao đổi lãnh đạo - thành viên và hành vi công dân tổ chức được thể hiện ở Hình 1.



Hình 1. Mô hình lý thuyết

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Bối cảnh nghiên cứu

Cơ sở lý luận chính của việc tập trung vào các doanh nghiệp vừa và nhỏ trong nghiên cứu này là vai trò quan trọng của các doanh nghiệp đối với việc phát triển kinh tế - xã hội, đóng góp vào GDP, tạo công ăn việc làm, ổn định kinh tế, mở rộng thị trường xuất khẩu và đẩy mạnh quá trình hội nhập quốc tế của Việt Nam (Chu Thanh Hải, 2020; Nguyễn Thị Kim Lý, 2020). Với việc chiếm tỷ trọng đến 98% trong số 800.000 doanh nghiệp đang hoạt động ở Việt Nam hiện nay, các doanh nghiệp vừa và nhỏ đã và đang cho thấy sự phát triển mạnh mẽ, đóng góp đến 45% trong GDP, trên 31% tổng số

thu ngân sách nhà nước và thu hút hơn 5 triệu lao động (Nguyễn Thị Kim Lý, 2020). Tuy nhiên, với sự cạnh tranh khốc liệt từ các doanh nghiệp lớn nước ngoài, những hạn chế trong tiếp cận vốn và nguồn lực, đảm bảo sự phát triển bền vững của doanh nghiệp vừa và nhỏ là một thách thức vô cùng to lớn đối với nhiều bên (Trần Quốc Bình, 2019). Theo đó, bên cạnh những biện pháp hỗ trợ từ Nhà nước về vốn, sự đầu tư của doanh nghiệp vào khoa học công nghệ... việc chủ động nâng cao chất lượng của nguồn nhân lực cũng là yếu tố căn cơ để tăng sức cạnh tranh của các doanh nghiệp vừa và nhỏ (Trần Quốc Bình, 2019).

3.2. Mẫu khảo sát

Để kiểm tra các giả thuyết, trọng tâm của nghiên cứu là tập trung vào đội ngũ nhân viên cơ hữu đang làm việc tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ trên địa bàn TP.HCM. Nghiên cứu sử dụng Danh sách các doanh nghiệp thu thập được từ trang Thông tin doanh nghiệp¹ làm khung mẫu. Theo đó, với điều kiện doanh nghiệp phải hoạt động tối thiểu 3 năm trở lên và nhân viên làm việc trong tổ chức tối thiểu 1 năm trở lên để có đủ thời gian nhận thức được vấn đề công bằng tổ chức, quá trình trao đổi lãnh đạo - thành viên cũng như hành vi công dân trong tổ chức, một mẫu gồm 100 doanh nghiệp đã được chọn bằng cách sử dụng mẫu ngẫu nhiên phân tầng. Các bảng câu hỏi được phát cho nhân viên của mỗi công ty trong số 100 công ty. Trước khi gửi bảng câu hỏi, một nghiên cứu sơ bộ đã được thực hiện để kiểm tra mức độ phù hợp và dễ hiểu của các mục, cũng như xác định thời gian cần thiết để hoàn thành bảng câu hỏi.

Với 279 bản khảo sát hoàn chỉnh thu thập được từ nghiên cứu chính thức trên cơ sở tiếp cận 45 doanh nghiệp, tỷ lệ giữa cỡ mẫu (279) và số biến quan sát (48) vượt quá mức yêu cầu tối thiểu 5:1 (Hair và cộng sự, 1998). Ngoài ra, mục đích của nghiên cứu là phân tích mối quan hệ giữa các biến, kích thước mẫu này cũng lớn hơn cỡ mẫu tối thiểu trong phân tích SEM (Chin & Newsted, 1999; Kline, 2011) để có thể đạt được những ước lượng đáng tin cậy với độ mạnh thống kê ở mức chấp nhận được.

Bảng 1 dưới đây mô tả đầy đủ đặc điểm nhân khẩu học của 279 nhân viên được khảo sát theo giới tính, độ tuổi, tình trạng hôn nhân, trình độ học vấn, và thâm niên công tác tại công ty. Trong số 279 người được khảo sát, 57,3% là nam và 42,7% là nữ. Phần lớn những người được hỏi có độ tuổi từ 25 đến 40 (68,8%) và khoảng 2/3 (63,4%) đã lập gia đình. Hơn một nửa số người được hỏi có ít nhất bằng cử nhân đại học (85,3%). Khoảng 92,1% số người được hỏi đã làm việc với tổ chức hiện tại của họ từ ba năm trở lên trong khi số người làm việc từ 1–2 năm chiếm thiểu số, khoảng 7,9%.

Bảng 1.

Mô tả mẫu

Đặc điểm	Tần số	Tỷ lệ %
<i>Giới tính</i>		
Nam	160	57,3
Nữ	119	42,7

¹ <https://doanhnghiep.hochiminhcity.gov.vn/>

Đặc điểm	Tần số	Tỷ lệ %
<i>Tuổi tác</i>		
< 25	18	6,5
25–30	64	22,9
31–35	66	23,7
36–40	62	22,2
> 40	69	24,7
<i>Tình trạng hôn nhân</i>		
Độc thân	102	36,6
Có gia đình	177	63,4
<i>Trình độ học vấn</i>		
Cử nhân	238	85,3
Sau đại học	29	10,4
Khác	12	4,3
<i>Thâm niên công tác</i>		
1–2 năm	22	7,9
3–5 năm	94	33,7
6–10 năm	67	24,0
11–15 năm	58	20,8
> 15 năm	38	13,6

Ghi chú: Số quan sát là 279

3.3. Phương pháp thu thập dữ liệu

Bảng câu hỏi gốc bằng tiếng Anh được dịch sang tiếng Việt, sau đó được dịch trở lại tiếng Anh với sự hỗ trợ của chuyên gia trong lĩnh vực giảng dạy tiếng Anh thông thạo cả hai ngôn ngữ tiếng Anh và tiếng Việt để đảm bảo tính tương đồng về mặt ngữ nghĩa và độ chính xác trong quá trình dịch thuật. Bộ câu hỏi khảo sát cùng với thư mời tham gia khảo sát đã được gửi đến bộ phận phụ trách nhân sự của các công ty được chọn. Thư mời tham gia khảo sát có giải thích mục đích của nghiên cứu và nhấn mạnh tầm quan trọng của việc trả lời bằng câu hỏi cùng với việc danh tính của người tham gia khảo sát được bảo mật. Cuối cùng, sau quá trình khảo sát, nghiên cứu thu về 279 phiếu trả lời hợp lệ, tương ứng với tỷ lệ phản hồi là 27,9%. Tỷ lệ không trả lời hoặc không tham gia khảo sát được kiểm tra bằng cách đối chiếu những người trả lời sớm và muộn, và các công ty đã phản hồi và không phản hồi. Kết quả là, những thử nghiệm này không cho thấy sự thiên lệch nào giữa những người trả lời sớm và muộn. Mặt khác, các kết quả không có ý nghĩa nghiên cứu cũng không cho thấy sự thiên lệch nào giữa các công ty phản hồi và không phản hồi.

3.4. Thang đo

Các biến quan sát của tất cả các khái niệm được đo lường sử dụng thang đo 5 bậc theo thang điểm từ 1 – hoàn toàn không đồng ý đến 5 – hoàn toàn đồng ý. Biến phụ thuộc (Hành vi công dân trong tổ chức – OCB) được đo bằng 24 biến quan sát do Podsakoff và cộng sự (1990) phát triển, trong đó tính đồng nhất đối với thang đo hành vi công dân trong tổ chức dao động từ 0,72 (Hành vi phẩm hạnh) đến 0,84 (Hành vi tận tình). Chỉ số tương quan Cronbach's Alpha của biến hành vi công dân trong tổ chức cho nghiên cứu hiện tại là 0,872 (hành vi lịch thiệp), 0,870 (Hành vi cao thượng), 0,846 (Hành vi tận tình), 0,787 (Hành vi phẩm hạnh), và 0,766 (Hành vi lương tâm). Một ví dụ về biến quan sát là "Tôi không lạm dụng quyền của những người khác". Biến độc lập (Công bằng tổ chức – OJ) được đo lường bằng cách sử dụng 20 biến quan sát theo Colquitt (2001). Một ví dụ về nội dung cụ thể của biến quan sát là "(Kết quả) tôi nhận được là chính đáng dựa trên hiệu suất làm việc của tôi". Cronbach's Alpha cho mỗi thành phần của biến công bằng tổ chức là 0,887 cho công bằng thủ tục, 0,867 cho công bằng tương tác, và 0,915 cho công bằng phân phối. Biến trung gian (Trao đổi lãnh đạo - thành viên – LMX), được đánh giá bằng thang đo 7 biến quan sát của Graen và Uhl-Bien's (1995). Các nghiên cứu trước đó đã xác nhận độ tin cậy của thang đo với Cronbach's Alpha nằm trong khoảng từ 0,87 (Yukl và cộng sự, 2009) đến 0,91 (Hooper & Martin, 2008). Cronbach's Alpha của biến trao đổi lãnh đạo - thành viên trong nghiên cứu này là 0,851. Ví dụ, các biến quan sát có nội dung như "Cấp trên của tôi nhận ra tiềm năng của tôi rất tốt" và "Tôi thường biết cấp trên của tôi hài lòng như thế nào với những gì tôi làm". Ngoài ra, 8 câu hỏi khai thác dữ liệu nhân khẩu học của những người được hỏi cũng như một số đặc điểm của các tổ chức cũng được đính kèm trong bảng khảo sát.

3.5. Phân tích dữ liệu

Việc phân tích dữ liệu được tiến hành trong ba giai đoạn sau khi tính chính xác của việc nhập dữ liệu được xác minh bằng cách kiểm tra việc lấy mẫu ngẫu nhiên các biến quan sát trong bảng câu hỏi. Cụ thể:

- *Thứ nhất*, sau khi loại bỏ các dữ liệu ngoại lai (Outliers), phân tích nhân tố khám phá EFA dùng phép xoay Varimax được tiến hành để xem xét cấu trúc nhân tố của thang đo. Với giá trị Eigenvalues được đặt là 1,00, các biến quan sát có giá trị Communalities lớn hơn 0,50 được giữ lại.

Đối với các thang đo công bằng tổ chức, các biến quan sát cấu thành nên ba yếu tố đại diện cho công bằng thủ tục (7 biến quan sát), công bằng tương tác (9 biến quan sát), và công bằng phân phối (4 biến quan sát). Đối với trao đổi lãnh đạo - thành viên, chỉ có một yếu tố trích xuất giải thích được 62,9% phương sai. Có hai biến quan sát bị loại do có hệ số tải nhân tố thấp (LMX1 "Tôi biết rõ vị trí của tôi đối với lãnh đạo của tôi và Tôi biết rất rõ lãnh đạo của tôi hài lòng như thế nào với những gì tôi làm" và LMX5 "Lãnh đạo của tôi luôn đứng ra bênh vực cho tôi và giúp tôi giải quyết vấn đề bất kể lãnh đạo của tôi có bao nhiêu thẩm quyền"). Đối với hành vi công dân trong tổ chức, tất cả năm yếu tố, cụ thể là: Lịch thiệp (5 biến quan sát), cao thượng (5 biến quan sát), tận tình (5 biến quan sát), phẩm hạnh (4 biến quan sát), và lương tâm (4 biến quan sát) được đưa vào để đại diện cho các khái niệm. Một biến quan sát (Con1 "Tôi làm việc ở mức độ cao hơn so với yêu cầu chuẩn của công việc") đã bị loại bỏ do hệ số tải nhân tố thấp.

- *Thứ hai*, phân tích tương quan được thực hiện để đo lường độ lớn và chiều của mối quan hệ tuyến tính giữa các biến. Kết quả của phân tích tương quan chứng tỏ các thang đo lường thỏa mãn giá trị phân biệt khi mỗi tương quan thấp giữa các biến được cho là không liên quan với nhau. Hơn nữa,

không có hệ số tương quan nào trên 0,90, cho thấy rằng tất cả các biến là phân biệt với nhau (Raykov & Marcoulides, 2008). Các phân tích sơ bộ đã được thực hiện để đảm bảo không vi phạm các giả định về tính chuẩn tắc, tính tuyến tính, tính đa cộng tuyến và tính đồng nhất. Hệ số VIF cho tất cả các biến đều dưới 10 và do đó, không có lo ngại về đa cộng tuyến (Pallant, 2020).

- *Thứ ba*, phân tích nhân tố khẳng định (CFA) được thực hiện để kiểm tra tính hội tụ và phân biệt của các khái niệm trước khi phân tích các mô hình cấu trúc. Mô hình cuối cùng được đánh giá bằng cách sử dụng mô hình cấu trúc tuyến tính với phần mềm AMOS 23 để phân tích tính phù hợp của nó. Để kiểm tra mức độ phù hợp (Model Fit) của mô hình, năm chỉ số phù hợp đã được xác định, gồm: Chi-bình phương/Bậc tự do (χ^2/df), chỉ số mức độ phù hợp (GFI), chỉ số Tucker-Lewis (TLI), chỉ số CFI, và (RMSEA).

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Phân tích mô hình đo lường

Để đánh giá tính hợp lệ của các thang đo, ba yếu tố của công bằng tổ chức đã được đưa vào để kiểm định CFA. Kết quả của CFA bậc nhất chỉ ra một mô hình phù hợp chấp nhận được với $\chi^2/df = 2,360$ ($\chi^2 = 382,386$; $df = 162$); $p < 0,001$; GFI = 0,875; TLI = 0,923; CFI = 0,935; và RMSEA = 0,072. Tất cả biến quan sát đại diện cho công bằng tổ chức đã được tải đáng kể lên các nhân tố dự kiến với hệ số tải tiêu chuẩn hóa hơn 0,50. Độ tin cậy cho cả ba yếu tố đều cao hơn mức khuyến nghị 0,7 cho thấy rằng các biến quan sát đều đồng nhất trong việc đo lường công bằng tổ chức. Khái niệm công bằng tổ chức sau đó tiếp tục được đưa vào phân tích nhân tố khẳng định bậc hai. Kết quả cho thấy một mô hình phù hợp chấp nhận được với $\chi^2/df = 2,388$ ($\chi^2 = 391,732$; $df = 164$); $p < 0,001$; GFI = 0,873; TLI = 0,921; CFI = 0,933; và RMSEA = 0,074. Hệ số tải tiêu chuẩn hóa cho tất cả các biến quan sát lớn hơn 0,50 và được tải đáng kể vào các nhân tố dự kiến, cho thấy giá trị hội tụ là phù hợp.

Kết quả của CFA bậc nhất cho hành vi công dân trong tổ chức cho thấy một mô hình phù hợp chấp nhận được với $\chi^2/df = 2,289$ ($\chi^2 = 499,035$; $df = 218$); $p < 0,001$; GFI = 0,864; TLI = 0,885; CFI = 0,902; và RMSEA = 0,067. Hệ số tải tiêu chuẩn cho tất cả các biến quan sát nằm trong khoảng từ 0,597 đến 0,838 và do đó, không có biến quan sát nào bị loại bỏ. Phân tích nhân tố khẳng định bậc hai được thực hiện cho thấy một mô hình phù hợp chấp nhận được với $\chi^2/df = 2,333$ ($\chi^2 = 520,292$; $df = 223$); $p < 0,05$; GFI = 0,853; TLI = 0,887; CFI = 0,896; và RMSEA = 0,072. Ngoại trừ hành vi cao thượng, hệ số tải tiêu chuẩn cho tất cả các biến quan sát khác đều trên 0,50, do đó, tính giá trị hội tụ của mô hình được xác nhận.

Kết quả các chỉ số phù hợp của mô hình cho thấy một mô hình đo lường phù hợp với $\chi^2/df = 2,153$ ($\chi^2 = 183,067$; $df = 85$); $p < 0,05$; GFI = 0,902; TLI = 0,903; CFI = 0,921; và RMSEA = 0,072. Các trọng số hồi quy tiêu chuẩn hóa cho thấy rằng ngoại trừ hành vi cao thượng, tất cả các biến quan sát đều được tải đáng kể lên nhân tố dự kiến với hệ số tải tiêu chuẩn nằm trong khoảng từ 0,599 đến 0,789. Do đó, không cần có minh chứng về mặt lý thuyết cũng như thực nghiệm để sửa đổi hoặc xác định lại bất kỳ mối quan hệ hiện có nào trong mô hình giả thuyết. Kết quả CFA xác nhận rằng mô hình thang đo lý thuyết các khái niệm là hợp lệ.

Để đo lường giá trị phân biệt, kiểm định chênh lệch Chi-bình phương đã được thực hiện trên các mô hình lồng nhau (Nested Models). Đầu tiên, mô hình ba nhân tố (Three-Construct Model) được chỉ

định, trong đó tất cả các khái niệm công bằng tổ chức, trao đổi lãnh đạo - thành viên, và hành vi công dân trong tổ chức được coi là các biến độc lập. Sau đó, một mô hình hai nhân tố, trong đó trao đổi lãnh đạo - thành viên và hành vi công dân trong tổ chức được tải lên một nhân tố đã được chỉ định. Cuối cùng, chỉ có một mô hình nhân tố tiềm ẩn được chỉ định, trong đó 13 biến đo lường được đều là biến quan sát. Mỗi mô hình được kiểm định về sự phù hợp của mô hình so với sự phù hợp của mô hình ba nhân tố ban đầu. Như được trình bày trong Bảng 1, các mô hình phù hợp là khác nhau đáng kể, cho thấy rằng 13 biến quan sát đại diện cho ba nhân tố riêng biệt. Kiểm định chênh lệch Chi-bình phương có ý nghĩa ($\Delta\chi^2 > 3,84$ đối với $df = 1$) được quan sát thấy trong mọi trường hợp, do đó, giá trị phân biệt được chứng minh. Về bản chất, mô hình nghiên cứu thỏa mãn được tiêu chuẩn về tính phân biệt. Tiếp theo, kiểm định mô hình cấu trúc tuyến tính có thể được thực hiện sau khi đã xác nhận sự phù hợp của mô hình đo lường.

Bảng 2.

So sánh phân tích nhân tố khẳng định của các mô hình đo lường

Mô hình	χ^2	df	GFI	TLI	CFI	RMSEA
Mô hình 3 nhân tố	183,069	74	0,904	0,901	0,919	0,074
Mô hình 2 nhân tố	375,260	76	0,805	0,734	0,778	0,122
Mô hình 1 nhân tố	454,763	77	0,776	0,669	0,720	0,136

4.2. Tóm tắt kết quả nghiên cứu về giả thuyết mối quan hệ giữa các biến

4.2.1. Giả thuyết 1: Mối quan hệ công bằng tổ chức và hành vi công dân trong tổ chức

Như đã tóm tắt trong Bảng 2, giả thuyết liên quan đến nhận thức của nhân viên về các thành phần của công bằng tổ chức với các khía cạnh của hành vi công dân trong tổ chức được ủng hộ một phần. Theo đó, công bằng phân phối ảnh hưởng tích cực đến phẩm hạnh công dân. Tương tự, công bằng thủ tục cũng tác động tích cực đến phẩm hạnh công dân nhưng có ảnh hưởng tiêu cực đến hành vi lịch thiệp và cao thượng. Tuy nhiên, nhận thức của nhân viên về công bằng tương tác ảnh hưởng tích cực đến tất cả các khía cạnh của hành vi công dân trong tổ chức. Ảnh hưởng của công bằng tương tác đối với phẩm hạnh công dân mạnh hơn ảnh hưởng của công bằng thủ tục hoặc công bằng phân phối. Tương tự, công bằng tương tác có ý nghĩa hơn đối với hành vi lịch thiệp so với công bằng thủ tục. Công bằng tương tác có ảnh hưởng mạnh mẽ hơn đến hành vi cao thượng so với công bằng thủ tục.

Bảng 3.

Công bằng tổ chức và hành vi công dân trong tổ chức

Nhân tố/Biến quan sát	Hệ số tải chuẩn	Sai số chuẩn	Độ tin cậy tổng hợp	Giá trị P
Lương tâm ← Công bằng tương tác	0,482	0,095	5,606	***
Lịch thiệp ← Công bằng tương tác	0,387	0,079	5,204	***
Tận tình ← Công bằng tương tác	0,336	0,084	4,327	***
Phẩm hạnh công dân ← Công bằng tương tác	0,325	0,085	4,186	***

Nhân tố/Biến quan sát	Hệ số tải chuẩn	Sai số chuẩn	Độ tin cậy tổng hợp	Giá trị P
Cao thượng ← Công bằng tương tác	0,193	0,103	2,753	0,006
Phẩm hạnh công dân ← Công bằng thủ tục	0,172	0,062	2,380	0,018
Phẩm hạnh công dân ← Công bằng phân phối	0,155	0,053	2,205	0,026
Cao thượng ← Công bằng thủ tục	-0,134	0,078	-2,009	0,046
Lịch thiệp ← Công bằng thủ tục	-0,125	0,053	-1,986	0,047

Ghi chú: *** tương ứng với mức ý nghĩa thống kê 1%.

4.2.2. Giả thuyết 2: Mối quan hệ công bằng tổ chức và trao đổi lãnh đạo - thành viên

Bảng 4.

Công bằng tổ chức và trao đổi lãnh đạo - thành viên

Nhân tố/Biến quan sát	Hệ số tải chuẩn	Sai số chuẩn	Độ tin cậy tổng hợp	Giá trị P
Trao đổi lãnh đạo - thành viên ← Công bằng phân phối	0,305	0,047	4,477	***
Trao đổi lãnh đạo - thành viên ← Công bằng tương tác	0,292	0,083	4,083	***
Trao đổi lãnh đạo - thành viên ← Công bằng thủ tục	0,206	0,054	3,063	0,003

Ghi chú: *** tương ứng với mức ý nghĩa thống kê 1%.

Bảng 3 cho thấy nhận thức của nhân viên về các thành phần của công bằng tổ chức ảnh hưởng tích cực đến trao đổi lãnh đạo - thành viên. Tất cả các thước đo của công bằng tổ chức đều liên quan đáng kể đến trao đổi lãnh đạo - thành viên. Trong số các yếu tố công bằng, công bằng phân phối có ảnh hưởng đến trao đổi lãnh đạo - thành viên lớn hơn so với công bằng tương tác hoặc công bằng thủ tục. Do đó, giả thuyết rằng nhận thức của nhân viên về các thành phần của công bằng tổ chức ảnh hưởng tích cực đến trao đổi lãnh đạo - thành viên đã được ủng hộ.

4.2.3. Giả thuyết 3: Mối quan hệ trao đổi lãnh đạo - thành viên và hành vi công dân trong tổ chức

Bảng 4 cho thấy trao đổi lãnh đạo - thành viên ảnh hưởng tích cực đến tất cả các khía cạnh của hành vi công dân trong tổ chức ngoại trừ hành vi cao thượng. Do đó, giả thuyết rằng trao đổi lãnh đạo - thành viên ảnh hưởng tích cực đến hành vi công dân trong tổ chức đã được chứng minh một phần. Ảnh hưởng của trao đổi lãnh đạo - thành viên đối với hành vi công dân trong tổ chức là đáng kể nhất đối với phẩm hạnh công dân, tiếp theo là hành vi tận tình, lương tâm và lịch thiệp.

Bảng 5.

Trao đổi lãnh đạo - thành viên – hành vi công dân trong tổ chức

Nhân tố/Biến quan sát	Hệ số tải chuẩn	Sai số chuẩn	Độ tin cậy tổng hợp	Trị số P
Phẩm hạnh công dân ← Trao đổi lãnh đạo - thành viên	0,475	0,073	5,986	***
Tận tình ← Trao đổi lãnh đạo - thành viên	0,454	0,066	5,743	***
Lương tâm ← Trao đổi lãnh đạo - thành viên	0,373	0,068	4,687	***
Lịch thiệp ← Trao đổi lãnh đạo - thành viên	0,357	0,059	4,953	***

Ghi chú: *** tương ứng với mức ý nghĩa thống kê 1%.

4.2.4. Giả thuyết 4: Trao đổi lãnh đạo - thành viên với vai trò trung gian trong mối quan hệ công bằng tổ chức - hành vi công dân trong tổ chức

Bảng 6.

Kiểm định vai trò trung gian của trao đổi lãnh đạo - thành viên trong mối quan hệ công bằng tổ chức – hành vi công dân trong tổ chức

Các yếu tố của mô hình	Mô hình ban đầu	Mô hình sửa đổi
<i>Sự phù hợp mô hình</i>		
Chi bình phương (χ^2)	187,293	183,067
Bậc tự do (df)	75	74
Giá trị p	0,000	0,000
CMIN/DF	2,495	2,476
RMSEA	0,077	0,076
CFI	0,916	0,918
<i>Ước lượng thông số tiêu chuẩn hóa</i>		
Công bằng tổ chức → Trao đổi lãnh đạo - thành viên	0,747***	0,745***
Trao đổi lãnh đạo - thành viên → Hành vi công dân trong tổ chức	0,416***	0,940
Công bằng tổ chức → Hành vi công dân trong tổ chức	0,000	0,267*

Ghi chú: *, *** lần lượt tương ứng với các mức ý nghĩa thống kê 10% và 1%.

CMIN/DF: chỉ số đo độ phù hợp mô hình CMIN/DF

CFI: chỉ số đo độ phù hợp mô hình CFI

RMSEA: chỉ số đo độ phù hợp mô hình RMSEA

Để kiểm tra khả năng trao đổi lãnh đạo - thành viên có đóng vai trò là biến trung gian trong mối quan hệ giữa công bằng tổ chức và hành vi công dân trong tổ chức hay không, một quy trình phân

tích gồm hai bước do Hair và cộng sự (2010) đề xuất đã được thực hiện. Phương pháp này được sử dụng bởi Ciptono và cộng sự (2010) khi nghiên cứu vai trò trung gian của quản trị chất lượng toàn bộ (TQM) đối với hiệu suất tổ chức ở các công ty kinh doanh thuộc lĩnh vực dầu và khí gas ở Indonesia. Ngoài ra, mô hình cấu trúc tuyến tính dựa trên hiệp phương sai (CB-SEM) và phân tích vai trò của biến trung gian theo Hair và cộng sự (2010) cũng được áp dụng trong các nghiên cứu về lĩnh vực kinh doanh (Richter và cộng sự, 2016). Hơn nữa, Song và Lim (2015) trong nghiên cứu xu hướng phát triển nguồn nhân lực cũng áp dụng cách tiếp cận của Hair và cộng sự (2010) để phân tích quan hệ trung gian giữa các biến sử dụng phân tích sơ đồ đường. Bàn về vấn đề phân tích tác động của biến trung gian sử dụng mô hình cấu trúc tuyến tính bình phương tối thiểu từng phần, Carrión và cộng sự (2017) cũng đã đề cập đến nghiên cứu sử dụng phương pháp của Hair và cộng sự (2010) khi xem xét vai trò trung gian của sự hài lòng của khách hàng trong mối quan hệ giữa danh tiếng và sự trung thành của khách hàng (Hair và cộng sự, 2014).

Theo đó, ở bước đầu tiên, ước tính các mối quan hệ có ý nghĩa giữa các biến được tiến hành. Tiếp theo, ước tính mô hình có chứa biến trung gian cũng như đánh giá mức độ của vai trò biến trung gian được thực hiện. Cụ thể, yêu cầu là các mối tương quan có ý nghĩa thống kê giữa biến độc lập và biến phụ thuộc, giữa biến độc lập và biến trung gian cũng như giữa biến trung gian và biến phụ thuộc. Tiếp đó, nếu mối quan hệ trực tiếp giữa biến độc lập và biến phụ thuộc không có ý nghĩa (đường dẫn R dự kiến bằng 0) sau khi biến trung gian được đưa vào mô hình thì có thể kết luận có sự tồn tại của trung gian toàn phần (Full Mediation). Ngược lại, trung gian từng phần (Partial Mediation) tồn tại trong mô hình nếu việc bổ sung đường dẫn R cải thiện đáng kể sự phù hợp của mô hình được đo bằng $\Delta\chi^2$ hoặc đường dẫn R giảm giá trị nhưng vẫn có ý nghĩa khi thêm biến trung gian. Trong trường hợp này, giá trị Chi-square được sử dụng như một chỉ số tương đối để đánh giá mức độ phù hợp của mô hình. Tuy nhiên, vì giá trị của χ^2 khá nhạy cảm với kích thước mẫu (Hoekter, 1983; Gogineni và cộng sự, 1995) nên tính chắc chắn và tính đầy đủ của các mối quan hệ trung gian trong mô hình nghiên cứu cũng sẽ dựa trên việc đánh giá các chỉ số phù hợp của mô hình (GFI, TLI, CFI, và RMSEA).

Liên quan đến nghiên cứu này, tại Bước 1, các mối quan hệ có ý nghĩa giữa các biến đã được thiết lập. Từ việc phân tích các mối tương quan giữa các biến sau khi đã được chuẩn hóa, các mối tương quan giữa các biến là có ý nghĩa đối với cả ba biến. Bước 2 là ước tính mô hình có biến trung gian và đánh giá mức độ của biến trung gian. Đầu tiên là ước tính mô hình ban đầu, trong đó, không xem xét tác động trực tiếp từ công bằng tổ chức đến hành vi công dân trong tổ chức. Sau đó, một mô hình sửa đổi được thực hiện, với đường dẫn trực tiếp được bổ sung giữa công bằng tổ chức và hành vi công dân trong tổ chức đã được ước tính. Điều này nhằm đánh giá xem việc thêm tác động trực tiếp có làm thay đổi đáng kể sự phù hợp của mô hình hay không. Kết quả trong Bảng 5 cho thấy mô hình sửa đổi với mối quan hệ trực tiếp giữa công bằng tổ chức và hành vi công dân trong tổ chức có sự giảm nhẹ về giá trị Chi-square ($\Delta\chi^2 = 4,224$; $df = 1$; $p = 0,000$); mối quan hệ công bằng tổ chức và hành vi công dân trong tổ chức có ý nghĩa. Do đó, không có vai trò của biến trung gian, tức là, một mô hình có biến trung gian không tồn tại. Trong mô hình sửa đổi, ước tính đường đi giữa công bằng tổ chức và biến trao đổi lãnh đạo - thành viên (LMX) vẫn có ý nghĩa. Tuy nhiên, mối quan hệ giữa trao đổi lãnh đạo - thành viên và hành vi công dân trong tổ chức không có ý nghĩa. Vì công bằng tổ chức $\rightarrow$ trao đổi lãnh đạo - thành viên và công bằng tổ chức $\rightarrow$ hành vi công dân trong tổ chức chứa tất cả các đường dẫn đều có ý nghĩa nên mô hình không chứa đựng vai trò của biến trung gian. Về bản chất, trao đổi lãnh đạo - thành viên không đóng vai trò trung gian.

5. Thảo luận kết quả

Bàn về mối quan hệ giữa công bằng tổ chức – hành vi công dân trong tổ chức, các phát hiện của nghiên cứu này khẳng định rằng tồn tại mối quan hệ tích cực giữa công bằng tổ chức và hành vi công dân trong tổ chức. Điều này cũng nhất quán với các nghiên cứu trước đây về mối quan hệ giữa hai biến này. Kết quả nghiên cứu cũng cho thấy ảnh hưởng mạnh mẽ của công bằng tương tác đối với hành vi công dân trong tổ chức. Ở một mức độ nhất định, các phát hiện khẳng định rằng công bằng tương tác là khía cạnh duy nhất của công bằng trong tổ chức có liên quan đáng kể đến hành vi công dân trong tổ chức (Greenberg, 1990; Lazar và cộng sự, 2007). Do đó, điều cốt yếu là các tổ chức phải đảm bảo sự lịch thiệp và đối xử với nhân viên một cách đàng hoàng và tôn trọng (Colquitt, 2001) vì nhân viên sẵn sàng chấp nhận những kết quả không như mong đợi (Deutsch, 2000).

Tuy nhiên, kết quả nghiên cứu này cũng mâu thuẫn với các nghiên cứu trước đây khi cho rằng công bằng thủ tục là một yếu tố quan trọng quyết định hành vi công dân trong tổ chức (Farh và cộng sự, 1990; Tansky, 1993). Kết quả nghiên cứu hiện tại cũng không thống nhất với những phát hiện của Nadiri và Tanova (2010). Trong đó, công bằng phân phối là yếu tố dự báo hành vi công dân trong tổ chức mạnh mẽ hơn và công bằng phân phối gắn liền với hành vi tận tụy và lương tâm (Organ & Konovsky, 1989). Hơn nữa, kết quả nghiên cứu cũng cho thấy sự khác biệt so với dữ liệu phân tích tổng hợp về mối tương quan tích cực giữa công bằng thủ tục và công bằng phân phối với hành vi công dân trong tổ chức (Giap và cộng sự, 2005; Moorman & Byrne, 2013). Nghiên cứu hiện tại cho thấy rằng việc các nhà quản lý nhận thức được sự công bằng trong đối xử giữa các cá nhân và việc trao đổi đầy đủ, chân thành về các thủ tục và kết quả thay vì sự công bằng trong các thủ tục của một tổ chức sẽ có tác động mạnh mẽ hơn đến hành vi công dân trong tổ chức. Dựa trên nghiên cứu hiện tại, để nâng cao hành vi công dân trong tổ chức, các nhà quản lý cần phối hợp nỗ lực để đối xử với nhân viên một cách tôn trọng hơn.

Ngoài ra, nghiên cứu hiện tại xác định rằng công bằng phân phối, công bằng thủ tục và công bằng tương tác ảnh hưởng tích cực đến phẩm hạnh công dân. Điều này khẳng định những phát hiện của Robinson và Morrison (1995) rằng nhận thức của nhân viên về sự công bằng giúp nâng cao hành vi công dân; và chỉ ra rằng công bằng tổ chức là yếu tố quyết định chính đến việc nhân viên có quan tâm đến các công việc và sự phát triển của công ty hay không, đồng thời có những nỗ lực thúc đẩy bản thân cũng như lợi ích của tổ chức. Nói một cách ngắn gọn, công bằng tổ chức là một yếu tố quyết định mạnh mẽ đến việc liệu nhân viên có phản ứng phù hợp và có trách nhiệm đối với đời sống chính trị của tổ chức hay không. Các quy trình thủ tục công bằng khuyến khích nhân viên luôn cập nhật các vấn đề quan trọng của tổ chức và hỗ trợ các nhu cầu của nhóm (Moorman & Blakely, 1995). Nhận thức về những diễn biến tại nơi làm việc không chỉ giúp nhân viên phản ứng nhanh chóng mà còn thúc đẩy hành vi công dân về lâu dài.

Tóm lại, những phát hiện của nghiên cứu này hỗ trợ các nghiên cứu trước đây trong việc khẳng định tầm quan trọng của công bằng tổ chức trong việc tăng cường hành vi công dân trong tổ chức (Chen & Jin, 2014; Gupta & Singh, 2013; Schilpzand và cộng sự, 2013). Do đó, điều quan trọng là các tổ chức phải thúc đẩy văn hóa đối xử công bằng và tác động đến nhận thức của nhân viên về mối quan hệ chất lượng giữa công bằng tổ chức và hành vi công dân trong tổ chức (Tansky, 1993). Nhân viên đáp lại bằng các hành vi tùy nghi khi họ được đối xử công bằng và ngược lại (Kapil & Rastogi, 2019). Mối quan hệ xã hội cùng có lợi được thiết lập khi người sử dụng lao động bắt đầu đối xử công

bằng với nhân viên của mình, vì nhân viên cảm thấy có nghĩa vụ phải đáp lại (Blau, 2017). Nhân viên đáp lại bằng cách thể hiện các hành vi ngoài vai trò của mình (Robinson & Morrison, 1995), và chẳng hạn như hành vi công dân trong tổ chức (Chen & Jin, 2014).

Xét về mối quan hệ giữa công bằng tổ chức và trao đổi lãnh đạo - thành viên, nhiều nghiên cứu cho thấy công bằng thủ tục hoặc tương tác liên quan nhiều hơn đến trao đổi lãnh đạo - thành viên (Zeb và cộng sự, 2019; Alexander & Ruderman, 1987; Brockner & Siegel, 1996; Napier & Ferris, 1993). Tuy nhiên, nghiên cứu hiện tại khẳng định rằng công bằng phân phối có ảnh hưởng đến trao đổi lãnh đạo - thành viên lớn hơn so với công bằng tương tác hoặc công bằng thủ tục. Điều này cho thấy nhân viên quan tâm nhiều hơn đến sự công bằng trong phân phối kết quả và ít quan tâm đến việc cấp trên có đối xử với họ bằng sự tôn trọng và phẩm giá hay không. Kết quả nghiên cứu này gây tranh cãi với phát hiện của Aryee và cộng sự (2007) khi cho rằng nhận thức được sự bất công trong tương tác sẽ tạo ra sự oán giận đối với cấp trên. Công bằng thủ tục có ảnh hưởng ít nhất đến chất lượng của trao đổi lãnh đạo - thành viên. Việc công bằng có tồn tại trong các thủ tục ra quyết định hay không là tương đối không quan trọng trong việc xác định chất lượng của trao đổi lãnh đạo - thành viên. Chất lượng của trao đổi lãnh đạo - thành viên chịu ảnh hưởng rất nhiều bởi mức độ nhận thức của nhân viên ở việc giải thích cho các quyết định được đưa ra một cách đầy đủ và trung thực. Tuy nhiên, điều này thử thách các nghiên cứu trước đây khi cho rằng trao đổi lãnh đạo - thành viên có liên quan tích cực đến công bằng thủ tục và tương tác (Alexander & Ruderman, 1987).

Nhận xét về mối quan hệ trao đổi lãnh đạo - thành viên và hành vi công dân tổ chức, theo thứ tự, ảnh hưởng của trao đổi lãnh đạo - thành viên đối với hành vi công dân trong tổ chức là đáng kể nhất đối với phẩm hạnh công dân, tiếp theo là hành vi tận tình, lương tâm và lịch thiệp. Ở một mức độ nhất định, kết quả nghiên cứu trùng khớp với những phát hiện của Wayne và Green (1993), Truckenbrodt (2000) rằng trao đổi lãnh đạo - thành viên đặc biệt liên quan đến hành vi tận tình. Vì các nhân viên mô tả rằng mối quan hệ làm việc của họ với cấp trên là cực kỳ hiệu quả (LMX7), chất lượng của trao đổi lãnh đạo - thành viên có thể sẽ cao. Do đó, sự tin tưởng, quý mến và tôn trọng cũng như kỳ vọng trao đổi lẫn nhau (Chen & Jin, 2014; Yukl và cộng sự, 2009) cũng sẽ cao. Bên cạnh đó, xét trong mối quan hệ làm việc thuận lợi với cấp trên, nhân viên cho thấy lãnh đạo của họ hiểu rất rõ các vấn đề và nhu cầu công việc của họ (LMX2). Nhân viên tin rằng cấp trên nhận ra tiềm năng của họ (LMX3) và sẽ sử dụng quyền hạn để giúp nhân viên giải quyết các vấn đề liên quan đến công việc (LMX4). Điều này không thể thực hiện được nếu không có sự hỗ trợ tinh thần và trao đổi các nguồn lực quý giá giữa người lãnh đạo và các thành viên (Kang & Stewart, 2007; Newman và cộng sự, 2017). Để đổi lấy kết quả mong muốn do cấp trên cung cấp, cấp dưới đáp lại bằng cách bảo vệ và biện minh cho các quyết định của cấp trên khi họ vắng mặt (LMX6).

Mối tương quan đáng kể giữa trao đổi lãnh đạo - thành viên và hành vi tận tình, phẩm hạnh công dân, lương tâm và lịch thiệp chứng tỏ rằng các mối quan hệ trao đổi lãnh đạo - thành viên chất lượng cao là nền tảng cho thái độ tích cực của nhân viên. Do đó, nhiều nghiên cứu thực nghiệm liên kết chất lượng của trao đổi lãnh đạo - thành viên với thái độ tích cực của nhân viên (Graen, 2006; Harris và cộng sự, 2007; Kapil & Rastogi, 2019; Lapierre và cộng sự, 2006; Pellegrini & Scandura, 2006). Hành vi hợp lý và có hệ thống (Fishbein & Ajzen, 1975), trong đó cá nhân có quyền kiểm soát là điều cần thiết cho các hành vi hiệu quả. Vì hành vi tận tình, phẩm hạnh công dân, lương tâm và lịch thiệp của nhân viên đóng góp đáng kể vào hiệu quả hoạt động của tổ chức cho nên các tổ chức có thể có lợi khi đầu tư vào việc cải thiện thái độ của nhân viên.

Tăng trao đổi lãnh đạo - thành viên có thể sẽ tăng cường khả năng làm việc nhóm, tạo ra một lực lượng lao động có kỷ luật và cam kết hơn, đồng thời cải thiện hành vi và thái độ tại nơi làm việc. Nhân viên có thể sẽ thể hiện các hành vi đóng vai trò phụ, như giúp đỡ hoặc hợp tác với đồng nghiệp về các vấn đề liên quan đến tổ chức. Thái độ làm việc tích cực có thể kiến tạo văn hóa tổ chức thuận lợi cho sự phát triển và đổi mới. Các mối quan hệ giữa con người có thể được cải thiện trong một môi trường mà các mối quan hệ trao đổi lãnh đạo - thành viên chất lượng cao có thể phát triển mạnh. Cải thiện chất lượng của trao đổi lãnh đạo - thành viên sẽ nâng cao ý thức cam kết và hành vi công dân của cấp dưới, hỗ trợ cho sự phát triển và thành công của tổ chức (Truckenbrodt, 2000). Mối quan hệ trao đổi lãnh đạo - thành viên tốt làm tăng sự gắn kết và đồng nhất với tổ chức, trong đó nhân viên chủ động nâng cao ý thức tự giác và tham gia có trách nhiệm về các vấn đề trong tổ chức. Vì vậy, giao tiếp cởi mở là điều cần thiết để tạo cảm giác tin cậy trong mối quan hệ trao đổi lãnh đạo - thành viên.

Xét về vai trò trung gian của trao đổi lãnh đạo - thành viên trong mối quan hệ giữa công bằng tổ chức và hành vi công dân tổ chức, kết quả nghiên cứu này cho thấy trao đổi lãnh đạo - thành viên không đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ công bằng tổ chức và hành vi công dân trong tổ chức. Vì kết quả của các nghiên cứu thực nghiệm cho thấy tầm quan trọng của sự tin tưởng trong mối quan hệ trao đổi lãnh đạo - thành viên và hành vi công dân trong tổ chức (Erturk, 2007; Giap và cộng sự, 2005; Mahfooz và cộng sự, 2007; Rhoades & Eisenberger, 2002; Singh & Srivastava, 2016) nên các tổ chức cần tập trung vào việc cải thiện lòng tin để nâng cao hành vi công dân trong tổ chức, qua đó xây dựng được thái độ làm việc tích cực và các hành vi thích ứng có giá trị cho sự bền vững của tổ chức. Song song với sự hỗ trợ của cấp trên, sự tin tưởng của nhân viên vào người lãnh đạo có tác dụng tích cực trong việc tăng cường sự tương hỗ lẫn nhau (Rhoades & Eisenberger, 2002; Tourigny và cộng sự, 2019). Mahfooz và cộng sự (2007) khẳng định rằng sự tin tưởng và hỗ trợ giữa các cá nhân với nhau, giữa lãnh đạo và nhân viên là rất quan trọng đối với việc tối đa hóa kết quả kinh doanh. Ngoài ra, sự tương hỗ lẫn nhau tiếp tục thúc đẩy chất lượng trao đổi lãnh đạo - thành viên và tạo ra mối quan hệ đôi bên cùng có lợi.

Nghiên cứu này đã trình bày phân tích tổng hợp về mối quan hệ công bằng tổ chức và hành vi công dân trong tổ chức bằng cách đưa trao đổi lãnh đạo - thành viên đóng vai trò trung gian để đưa ra quan điểm đa chiều về mối quan hệ giữa công bằng tổ chức và hành vi công dân trong tổ chức. Theo đó, điều quan trọng cần nhớ là công bằng tổ chức là một yếu tố dự báo quan trọng đối với hành vi công dân trong tổ chức. Nhận thức tích cực về công bằng tổ chức sẽ nâng cao hành vi công dân trong tổ chức, giúp tổ chức duy trì sự năng động. Ngược lại, sự bất bình đẳng trong nhận thức có thể làm giảm hành vi công dân trong tổ chức, điều này có thể ảnh hưởng đến lợi nhuận tổ chức.

6. Hàm ý quản trị

Nhận thức của nhân viên về công bằng tổ chức không nhất thiết khuyến khích việc tránh các hành vi tiêu cực và khiêu nại. Theo đó, nhân viên chỉ tránh những hành vi tiêu cực nếu cấp trên đối xử với họ một cách đàng hoàng và tôn trọng. Công bằng trong việc phân phối thành quả lao động, tính khách quan trong quá trình ra quyết định, cũng như những giải thích đầy đủ và trung thực không thể ngăn chặn được những hành vi bi quan. Ngược lại, để tránh các hành vi tiêu cực leo thang, các tổ chức nên được đào tạo đầy đủ để nâng cao kỹ năng giao tiếp của cấp trên. Kỹ năng giao tiếp được nâng cao sẽ

cải thiện mối quan hệ xã hội giữa các nhân viên, giảm thiểu hiểu lầm và xung đột tại nơi làm việc. Ngoài ra, các tổ chức được hưởng lợi từ các hoạt động thúc đẩy sự hài hòa tại nơi làm việc, chẳng hạn như các hoạt động thúc đẩy tinh thần đồng đội và nâng cao tinh thần của nhân viên. Các quy trình khiếu nại được thiết lập kỹ càng cũng có khả năng cải thiện hành vi cao thượng tại nơi làm việc.

Để nâng cao chất lượng của trao đổi lãnh đạo - thành viên, điều cần thiết là các chính sách thích hợp nhằm giải quyết sự bất bình đẳng tại nơi làm việc. Cụ thể, các biện pháp phát triển kỹ năng giao tiếp của nhà quản lý trong việc truyền đạt kết quả của các quyết định có thể là công cụ để tăng cường các mối quan hệ trao đổi xã hội (Organ, 1988) và sự hài hòa tại nơi làm việc. Việc giải thích không đầy đủ và không trung thực về kết quả quyết định hoặc tiết lộ thông tin đó cho một số nhóm nhân viên nhất định có thể dẫn đến việc hình thành phe phái chính trị giữa các nhân viên. Rõ ràng là, khi chất lượng của mối quan hệ trao đổi lãnh đạo - thành viên là khác nhau giữa nhân viên này và nhân viên khác thì sự không hài lòng sẽ xuất hiện (Yukl và cộng sự, 2009), đặc biệt là trong các tổ chức có khoảng cách quyền lực cao - nơi các nhân viên được kỳ vọng sẽ chấp nhận các kết quả quyết định mà không có nghi ngờ gì. Khi công bằng được nhận thức sẽ giúp làm giảm căng thẳng trong công việc và tăng cường an toàn tại nơi làm việc (Erdogan & Liden, 2002), đảm bảo công bằng tổ chức là yếu tố quan trọng đối với hiệu quả của tổ chức.

Thúc đẩy sự cam kết và lòng trung thành giữa các nhân viên có thể là một lợi thế cạnh tranh trong thế giới kinh doanh ngày nay (Nadiri & Tanova, 2010). Vì vậy, cần phải tăng cường sự tham gia của nhân viên vào quá trình ra quyết định để cải thiện trao đổi lãnh đạo - thành viên vì điều này nâng cao nhận thức của nhân viên về công bằng thủ tục (Kapil & Rastogi, 2018; van Yperen và cộng sự, 1999). Ngoài ra, vì sự tương tác nhóm là điều cần thiết cho mối quan hệ trao đổi lãnh đạo - thành viên chất lượng cao, những dịp gặp gỡ thân mật như: Ngày Gia đình, hội thảo xây dựng nhóm tại các điểm nghỉ dưỡng, các bữa tiệc và sự kiện thể thao cũng có khả năng cải thiện tinh thần nhóm và hiệu quả tổ chức. Khi đó, giao tiếp giữa cấp trên và cấp dưới có xu hướng ít thận trọng hơn và điều đó dẫn đến sự hiểu biết tốt hơn giữa các nhân viên. Nhân viên có khả năng đáp lại bằng những hành vi tích cực củng cố trao đổi lãnh đạo - thành viên nếu họ nhận thấy rằng các nhà lãnh đạo ủng hộ những nỗ lực của họ.

Kết quả của nghiên cứu cho thấy rằng các tổ chức cần tập trung vào công bằng tổ chức nói chung để nâng cao trao đổi lãnh đạo - thành viên, và qua đó cải thiện hành vi công dân trong tổ chức. Vì công bằng tổ chức có ảnh hưởng đáng kể đến chất lượng của trao đổi lãnh đạo - thành viên, điều quan trọng là các tổ chức phải đảm bảo tính công bằng một cách hiệu quả để nâng cao hành vi công dân trong tổ chức. Nghiên cứu hiện tại cũng cho thấy công bằng tổ chức có ảnh hưởng đến trao đổi lãnh đạo - thành viên mạnh hơn ảnh hưởng của trao đổi lãnh đạo - thành viên đối với hành vi công dân trong tổ chức. Nhận thức tích cực về công bằng tổ chức có thể củng cố nhận thức khẳng định về hành vi công dân, và do đó, nhận thức về quyền công dân của tổ chức càng mạnh mẽ thì nhận thức của công bằng tổ chức sẽ càng tích cực (Yilmaz & Tasdan, 2009).

Tóm lại, đội ngũ quản lý cần tập trung vào chất lượng của trao đổi lãnh đạo - thành viên, vì ngày nay nhân viên đáp lại theo cách họ được đối xử. Nhận thức tích cực về sự công bằng có khả năng cải thiện chất lượng của trao đổi lãnh đạo - thành viên và tạo ra các hành vi tích cực của nhân viên. Theo thời gian, chất lượng của trao đổi lãnh đạo - thành viên có thể thúc đẩy công bằng tổ chức, qua đó sẽ củng cố ý định thể hiện hành vi công dân trong tổ chức của nhân viên trong tổ chức. Cụ thể, nhận thức tích cực về công bằng phải được duy trì ở mức hợp lý cao để tạo điều kiện cho môi trường công

bằng tích cực được thể hiện dẫn đến tăng chất lượng trao đổi lãnh đạo - thành viên và cuối cùng, tăng hành vi công dân trong tổ chức.

Tài liệu tham khảo

- Alexander, S., & Ruderman, M. (1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Social Justice Research*, 1(2), 177–198.
- Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L. Y., & Debrah, Y. A. (2007). Antecedents and outcomes of abusive supervision: Test of a trickle-down model. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 191–201.
- Aycan, Z. (2001). Human resource management in Turkey-Current issues and future challenges. *International Journal of Manpower*, 22(3), 252–260.
- Ball, G. A., Trevino, L. K., & Sims Jr, H. P. (1994). Just and unjust punishment: Influences on subordinate performance and citizenship. *Academy of Management Journal*, 37(2), 299–322.
- Baron, R. A., & Neuman, J. H. (1996). Workplace violence and workplace aggression: Evidence on their relative frequency and potential causes. *Aggressive Behavior: Official Journal of the International Society for Research on Aggression*, 22(3), 161–173.
- 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.
- Blau, P. (2017). *Exchange and Power in Social Life*. Routledge, NY.: Taylor & Francis Group.
- Bộ Công Thương. (2020). *Nghị quyết số 124/NQ-CP - Chương trình hành động của Chính phủ thực hiện chủ trương, định hướng của Đảng về xây dựng chính sách phát triển công nghiệp quốc gia đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2045*. Truy cập từ <http://www.moit.gov.vn/web/guest/tin-chi-tiet/-/chi-tiet/nghi-quyet-so-124-nq-cp-chuong-trinh-hanh-%C4%91ong-cua-chinh-phu-thuc-hien-chu-truong-%C4%91inh-huong-cua-%C4%91ang-ve-xay-dung-chinh-sach-phat-trien-cong-nghiep-quoc-gia-%C4%91en-nam-2030-tam-nhin-%C4%91en-nam-2045-20517-3301.html>
- Brandes, P., Dharwadkar, R., & Wheatley, K. (2004). Social exchanges within organizations and work outcomes: The importance of local and global relationships. *Group & Organization Management*, 29(3), 276–301.
- Brockner, J. & Siegel, P. (1996). Understanding the interaction between procedural and distributive justice. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in Organizations – Frontiers of Theory and Research* (pp. 390–413). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Camerman, J., Cropanzano, R., & Vandenberghe, C. (2007). The benefits of justice for temporary workers. *Group & Organization Management*, 32(2), 176–207.
- Carrión, G. C., Nitzl, C., & Roldán, J. L. (2017). Mediation analyses in partial least squares structural equation modeling: Guidelines and empirical examples. In *Partial Least Squares Path Modeling* (pp. 173–195). Cham: Springer.
- Chan, S. C., & Mak, W. M. (2012). Benevolent leadership and follower performance: The mediating role of leader–member exchange (LMX). *Asia Pacific Journal of Management*, 29(2), 285–301.
- Chu Thanh Hải. (2019). Phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam hiện nay. *Tạp chí Khoa học xã hội Việt Nam*, 11, 18–26.

- Chen, H., & Jin, Y. H. (2014). The effects of organizational justice on organizational citizenship behavior in the Chinese context: The mediating effects of social exchange relationship. *Public Personnel Management*, 43(3), 301–313.
- Chin, W. W., & Newsted, P. R. (1999). Structural equation modeling analysis with small samples using partial least squares. *Statistical Strategies for Small Sample Research*, 1(1), 307–341.
- Ciptono, W. S., Ibrahim, A. R., & Sulaiman, A. (2010). Mediation analysis using the hierarchical multiple regression technique. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 12(2), 139–158.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400.
- Dansereau Jr, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46–78.
- 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.
- Deluga, R. J., & Perry, J. T. (1994). The role of subordinate performance and ingratiation in leader-member exchanges. *Group and Organization Management*, 19(1), 67–86.
- Deutsch, M. (2000). Justice and conflict. In M. Deutsch & P. T. Coleman (Eds.), *The handbook of conflict resolution: Theory and practice* (pp. 41–64). San Francisco: Jossey Bass.
- 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.
- 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.
- Erdogan, B., & Liden, R. C. (2002). Social exchanges in the workplace: A review of recent developments and future research directions in leader-member exchange theory. In L. L. Neider & C. A. Schriesheim (Eds.), *Leadership* (pp. 65–114). Greenwich, CT: Information Age Press.
- Erdogan, B., Liden, R. C., & Kraimer, M. L. (2006). Justice and leader-member exchange: The moderating role of organizational culture. *Academy of Management journal*, 49(2), 395–406.
- Ertürk, A. (2007). Increasing organizational citizenship behaviors of Turkish academicians. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 257–270.
- Farh, J. L., Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1990). Accounting for organizational citizenship behavior: Leader fairness and task scope versus satisfaction. *Journal of Management*, 16(4), 705–721.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1977). *Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- French, W. (1964). *The personnel management process: Human resources administration*. Boston: Houghton Mifflin.

- Giap, B. N., Hackermeier, I., Jiao, X., & Wagdarikar, S. P. (2005). Organizational citizenship behavior and perception of organizational justice in student jobs. In *Research Study, Psychoplogy of Excellence Instructional Design, Job Analysis & Job Design* (pp. 2–14). Munich: Ludwig-Maximilians-University
- Graen, G. B. (2006). In the eye of the beholder: Cross-cultural lesson in leadership from project GLOBE: A response viewed from the third culture bonding (TCB) model of cross-cultural leadership. *Academy of Management Perspectives*, 20(4), 95–101.
- Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (pp. 175–208). Greenwich: JAI Press.
- 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.
- Greenberg, J. (1990). Looking fair vs being fair-managing impressions of organizational justice. *Research in Organizational Behavior*, 12(1990), 111–157.
- Greenberg, J. (1993). Justice and organizational citizenship: A commentary on the state of the science. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 249–256.
- Greenberg, J. (1996). *The Quest for Justice on the Job* . Thousand Oaks: Sage.
- 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.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). Multivariate data analysis (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate Data Analysis* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis*. UK: Prentice-Hall.
- Harris, K. J., Harris, R. B., & Eplion, D. M. (2007). Personality, leader-member exchanges, and work outcomes. *Journal of Behavioral & Applied Management*, 8(2), 92–107.
- Hassan, A., & Jubari, I. H. A. A. (2010). Organisational justice and employee work engagement: LMX as mediator. *Journal for International Business and Entrepreneurship Development*, 5(2), 167–178.
- Hassan, A., & Noor, K. M. (2008). Organizational justice and extra-role behavior: Examining the relationship in the Malaysian cultural context. *International Journal of Economics, Management and Accounting*, 16(2), 187–208.
- Hooper, D. T., & Martin, R. (2008). Beyond personal leader–member exchange (LMX) quality: The effects of perceived LMX variability on employee reactions. *The Leadership Quarterly*, 19(1), 20–30.

- Hoy, W. K., & Tarter, C. J. (2004). Organizational Justice in Schools No Justice without Trust. *International Journal of Educational Management*, 18(4), 250–259.
- 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.
- Kang, D. S., & Stewart, J. (2007). Leader-member exchange (LMX) theory of leadership and HRD. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(6), 531–551.
- Kapil, K., & Rastogi, R. (2018). Promoting organizational citizenship behaviour: The roles of leader–member exchange and organizational job embeddedness. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 5(1), 56–75.
- Kapil, K., & Rastogi, R. (2019). The relationship between leader-member exchange, work engagement and organizational citizenship behaviour. *Journal of Indian Business Research*, 11(2), 191–214.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9(2), 131–133.
- Kline, R. B. (2011). Convergence of structural equation modeling and multilevel modeling. In M. Williams, & W. P. Vogt (Eds.), *The SAGE Handbook of Innovation in Social Research Methods* (pp. 562–589). London: Sage Publications Ltd.
- Lam, W., Huang, X., & Snape, E. D. (2007). Feedback-seeking behavior and leader-member exchange: Do supervisor-attributed motives matter?. *Academy of Management Journal*, 50(2), 348–363.
- Lapierre, L. M., Hackett, R. D., & Taggar, S. (2006). A test of the links between family interference with work, job enrichment and leader–member exchange. *Applied Psychology*, 55(4), 489–511.
- 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.
- Lazar, A., Zinger, A., & Lachterman, B. (2007). The influence of prefeedback selection justice on perceptions of overall procedural justice and organizational attractiveness in a real-life selection procedure. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(1), 94–109.
- 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.
- Lo, M. C., Ramayah, T., & Kueh Swee Hui, J. (2006). An investigation of leader member exchange effects on organizational citizenship behavior in Malaysia. *Journal of Business & Management*, 12(1), 5–23.
- Mahfooz, A. A., Kee, D. M. H., & Aafaqi, A. (2007). Leader-member exchange and attitudinal outcomes: Role of procedural justice climate. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(8), 690–709.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment of work relationships. *Academy of Management Journal*, 43(4), 738–748.

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Newbury Park: Sage.
- Moorman, R. H., & Blakely, G. L. (1995). Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16(2), 127–142.
- Moorman, R. H., & Byrne, Z. S. (2013). How does organizational justice affect organizational citizenship behavior?. *Handbook of Organizational Justice* (pp.355–380). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Nadiri, H., & Tanova, C. (2010). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 33–41.
- Napier, B. J., & Ferris, G. R. (1993). Distance in organizations. *Human Resource Management Review*, 3(4), 321–357.
- 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.
- Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B., & Sendjaya, S. (2017). How servant leadership influences organizational citizenship behavior: The roles of LMX, empowerment, and proactive personality. *Journal of Business Ethics*, 145(1), 49–62.
- Nguyễn Thị Kim Lý. (2020). Một số giải pháp thúc đẩy doanh nghiệp nhỏ và vừa phát triển. *Tạp chí Tài chính*, 2(3/2020), 24–30.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Books/DC Heath and Com.
- Organ, D. W., & Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 157–164.
- 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.
- Pallant, J. (2020). *SPSS Survival Manual: A Step by Step Guide to Data Analysis Using IBM SPSS*. Routledge, NY.: Taylor & Francis Group.
- Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2006). Leader–member exchange (LMX), paternalism, and delegation in the Turkish business culture: An empirical investigation. *Journal of International Business Studies*, 37(2), 264–279.
- Pillai, R., Schriesheim, C. A., & Williams, E. S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of Management*, 25(6), 897–933.
- 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.
- Raykov, T., & Marcoulides, G. A. (2008). *An Introduction to Applied Multivariate Analysis*. Routledge, NY.: Taylor & Francis Group.

- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714.
- Richter, N. F., Sinkovics, R. R., Ringle, C. M., & Schlaegel, C. (2016). A critical look at the use of SEM in international business research. *International Marketing Review*, 33(3), 376–404.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2007). *Organizational Behavior* (12th ed.). Upper Saddle River: Pearson Prentice-Hall.
- Robinson, S., & Morrison, E. (1995). Psychological contracts and the OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue. *Journal of Organizational Behaviour*, 16(3), 289–298.
- Roch, S. G., & Shanock, L. R. (2006). Organizational justice in an exchange framework: Clarifying organizational justice distinctions. *Journal of Management*, 32(2), 299–322.
- 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.
- 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.
- Singh, U., & Srivastava, K. B. (2016). Organizational trust and organizational citizenship behaviour. *Global Business Review*, 17(3), 594–609.
- Song, J. H., & Lim, D. H. (2015). Mediating analysis approaches: Trends and implications for advanced applications in HRD research. *Advances in Developing Human Resources*, 17(1), 57–71.
- Tansky, J. W. (1993). Justice and organizational citizenship behavior: What is the relationship?. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 195–207.
- Tourigny, L., Han, J., Baba, V. V., & Pan, P. (2019). Ethical leadership and corporate social responsibility in China: A multilevel study of their effects on trust and organizational citizenship behavior. *Journal of Business Ethics*, 158(2), 427–440.
- Trần Quốc Bình. (2019). *Ảnh hưởng của hành vi công dân trong tổ chức (OCB) tới kết quả làm việc của người lao động tại Công ty TNHH MTV Cao su Bình Long*. Luận văn thạc sĩ, Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh. Truy cập từ <http://digital.lib.ueh.edu.vn/handle/UEH/59174>
- Truckenbrodt, Y. B. (2000). The relationship between leader-member exchange and commitment and organizational citizenship behavior. *Acquisition Review Quarterly*, 7(3), 233–244.
- Van Dyne, L., Vandewalle, D., Kostova, T., Latham, M. E., & Cummings, L. L. (2000). Collectivism, propensity to trust and self-esteem as predictors of organizational citizenship in a nonwork setting. *Journal of Organizational Behavior*, 21(1), 3–23.
- VanYperen, N. W., Van Den Berg, A. E., & Willering, M. C. (1999). Towards a better understanding of the link between participation in decision-making and organizational citizenship behaviour: A multilevel analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(3), 377–392.
- Wayne, S. J., & Green, S. A. (1993). The effects of leader-member exchange on employee citizenship and impression management behavior. *Human Relations*, 46(12), 1431–1440.

- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82–111.
- Witt, L. A. (1993). Reactions to work assignment as predictors of organizational commitment: The moderating effect of occupational identification. *Journal of Business Research*, 26(1), 17–30.
- Wong, Y. T., Ngo, H. Y., & Wong, C. S. (2006). Perceived organizational justice, trust, and OCB: A study of Chinese workers in joint ventures and state-owned enterprises. *Journal of World Business*, 41(4), 344–355.
- Yılmaz, K., & Taşdan, M. (2009). Organizational citizenship and organizational justice in Turkish primary schools. *Journal of Educational Administration*, 47(1), 108–126.
- 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.
- Zeb, Z., Abdullah, N. H., Othayman, M. B., & Ali, M. (2019). The role of LMX in explaining relationships between organizational justice and job performance. *Journal of Competitiveness*, 11(2), 144–160.
- 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.