

Ảnh hưởng của văn hoá doanh nghiệp đến phát triển bền vững tại các doanh nghiệp ngành hóa chất Việt Nam

LÊ PHÚ KHÁNH *

Trường Đại học Công đoàn

THÔNG TIN	TÓM TẮT
Ngày nhận: 30/12/2025 Ngày nhận lại: 22/3/2026 Duyệt đăng: 23/3/2026 Mã phân loại JEL: M1; M14. Từ khóa: Phát triển bền vững doanh nghiệp; Văn hoá doanh nghiệp; Phát triển bền vững môi trường; Đổi mới quy trình xanh. Keywords: Corporate sustainable development; Corporate culture; Environment sustainability development; Green process innovation.	Mặc dù mối quan hệ giữa văn hoá doanh nghiệp và phát triển bền vững đã được quan tâm rộng rãi, nghiên cứu về loại hình văn hoá thúc đẩy bền vững môi trường tại các nền kinh tế mới nổi vẫn còn hạn chế, đặc biệt trong ngành hoá chất Việt Nam. Dựa trên khung giá trị cạnh tranh, nghiên cứu xem xét tác động của văn hoá thứ bậc, sáng tạo, gia đình và thị trường đến phát triển bền vững môi trường, đồng thời kiểm định vai trò trung gian của năng lực đổi mới quy trình xanh. Dữ liệu được thu thập từ 323 doanh nghiệp ngành hoá chất Việt Nam và phân tích bằng mô hình cấu trúc tuyến tính. Kết quả cho thấy văn hoá sáng tạo có ảnh hưởng tích cực đến bền vững môi trường. Ngoài ra, đổi mới quy trình xanh đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa văn hoá thị trường, văn hoá sáng tạo và bền vững môi trường. Abstract Although the relationship between organizational culture and corporate sustainability has been widely examined, limited research has investigated which types of organizational culture drive environmental sustainability in emerging economies, particularly in Vietnam's chemical industry. Grounded in the Competing Values Framework (CVF), this study examines the effects of hierarchy, adhocracy, clan, and market cultures on environmental sustainability while testing the mediating role of green process innovation capability. Data were collected from 323 chemical enterprises in Vietnam and analyzed using structural equation modeling. The results indicate that adhocracy culture has a significant positive effect on environmental

* Tác giả liên hệ.

Biên tập viên: Nguyễn Lương Tâm.

Email: khanhlp@dhcd.edu.vn (Lê Phú Khánh).

Trích dẫn bài viết: Lê Phú Khánh. (2026). Ảnh hưởng của văn hoá doanh nghiệp đến phát triển bền vững tại các doanh nghiệp ngành hóa chất Việt Nam. *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh Châu Á*, 37(2), 40-56. <https://doi.org/10.24311/jabes/2026.37.02.3>

sustainability. In addition, green process innovation serves as a mediator in the relationships between market culture, adhocracy culture, and environmental sustainability.

1. Giới thiệu chung

Trong những năm gần đây, các doanh nghiệp tại các nền kinh tế mới nổi phải đối mặt với áp lực gia tăng về phát triển bền vững từ chính phủ và đối tác, buộc họ chuyển từ mục tiêu lợi nhuận ngắn hạn sang quan tâm nhiều hơn đến các vấn đề xã hội và môi trường (Marculetiu và cộng sự, 2023). Tuy nhiên, phần lớn nghiên cứu vẫn tập trung vào các quốc gia phát triển, thiếu vắng các nghiên cứu tại các nền kinh tế mới nổi, trong khi đó, sự khác biệt về thể chế và văn hoá của bối cảnh này có thể mang lại những góc nhìn quan trọng (Agyemang và cộng sự, 2022; Osei và cộng sự, 2023). Tại các quốc gia mới nổi, việc áp dụng chiến lược bền vững còn rời rạc do ưu tiên vẫn là phát triển kinh tế, đặc biệt trong ngành hoá chất vì vẫn phải đảm bảo các chỉ tiêu về kinh tế cũng như chịu nhiều áp lực chuyển đổi xanh từ chính sách và chuỗi cung ứng toàn cầu, do đây là lĩnh vực có tác động môi trường cao và chịu áp lực chuyển đổi xanh ngày càng lớn (Nsiah-Sarfo và cộng sự, 2023).

Nghiên cứu này tập trung vào khía cạnh phát triển bền vững môi trường (BVMT) do đặc thù ngành hoá chất có mức độ phát thải và rủi ro ô nhiễm cao, khiến cải thiện hiệu quả môi trường trở thành điều kiện quan trọng để duy trì hoạt động và phát triển dài hạn (International Energy Agency, 2018; Li và cộng sự, 2025). Kết quả nghiên cứu của ngành hoá chất sẽ bổ sung góc nhìn sâu hơn về cơ chế kiến tạo bền vững tại những ngành này có tính chất nhạy cảm với môi trường.

Phần lớn học giả đã nhận định các thay đổi về kỹ thuật (như thay đổi chính sách, công nghệ...) là chưa đủ, mà cần thay đổi về văn hoá, vốn đóng vai trò quan trọng trong việc định hình hành vi, năng lực đổi mới và mức độ triển khai các thực hành xanh (Wijethilake và cộng sự, 2023; Zhu và cộng sự, 2018). Trong bối cảnh ngành hoá chất Việt Nam, một số đặc điểm văn hoá như tính cứng nhắc hay quyền lực tập trung có thể kìm hãm năng lực đổi mới và cản trở các nỗ lực thực hành bền vững.

Các nghiên cứu hiện tại thường coi văn hoá như một nhân tố tổng hợp (Gebril & Espino, 2020; Siyal và cộng sự, 2022; Osei và cộng sự, 2023). Theo quan điểm của một số học giả, không phải văn hoá nào cũng có tác động giống nhau đến phát triển bền vững (Linnenluecke & Griffiths, 2010; Dyck và cộng sự, 2019). Nghiên cứu này kế thừa quan điểm của Linnenluecke và Griffiths (2010) tích hợp khung giá trị cạnh tranh (Competing Values Framework – CVF) nhằm cung cấp bằng chứng thực nghiệm để giải quyết câu hỏi về kiểu văn hoá nào sẽ có ảnh hưởng trực tiếp đến bền vững môi trường.

Bên cạnh đó, cơ chế liên kết giữa văn hoá và bền vững vẫn chưa được làm rõ, đặc biệt khi xét đến vai trò của các yếu tố vận hành (Asif và cộng sự, 2024). Dựa trên khung lý thuyết Quan điểm dựa trên nguồn lực tự nhiên (Natural Resource-Based View – NRBV), nghiên cứu này tích hợp năng lực đổi mới quy trình xanh (DMQT), đóng vai trò trung gian để kết nối văn hoá doanh nghiệp và phát triển bền vững. Đây là nhân tố được khẳng định là quan trọng trong việc giải thích các hiện tượng liên quan đến phát triển bền vững trong doanh nghiệp (Maldonado-Guzmán và cộng sự, 2023).

Nghiên cứu này kỳ vọng đóng góp theo 3 hướng gồm: (1) làm rõ tác động khác biệt của các nhóm văn hoá tới phát triển bền vững môi trường tại các quốc gia mới nổi; (2) làm rõ cơ chế tác động giữa

văn hoá tổ chức và phát triển bền vững môi trường thông qua đổi mới quy trình xanh; và (3) tìm hiểu tác động của các nhóm văn hoá tới phát triển bền vững trong bối cảnh ngành hoá chất Việt Nam. Từ đó, tác giả đề xuất các câu hỏi nghiên cứu như sau:

- *Các kiểu văn hoá theo CVF (văn hoá thứ bậc – VHTB, sáng tạo – VHST, gia đình – VHGD, và thị trường – VH TT) ảnh hưởng như thế nào đến phát triển bền vững môi trường của doanh nghiệp tại quốc gia mới nổi, cụ thể là ngành hoá chất Việt Nam?*
- *Năng lực đổi mới quy trình xanh (DMQT) có đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa văn hoá và phát triển bền vững môi trường (BVMT) không?*

Nghiên cứu này sử dụng phương pháp định lượng dựa trên khảo sát 323 doanh nghiệp trong ngành hoá chất Việt Nam, sử dụng mô hình cấu trúc tuyến tính (Structural Equation Modeling – SEM) để kiểm định các mối quan hệ giả thuyết.

2. Tổng quan, giả thuyết, và mô hình nghiên cứu

2.1. Lý thuyết quan điểm dựa trên nguồn lực tự nhiên

Quan điểm dựa trên nguồn lực (Resource-Based View – RBV) cho rằng lợi thế cạnh tranh bền vững của doanh nghiệp bắt nguồn từ các nguồn lực nội tại có giá trị, hiếm, khó bắt chước, và khó thay thế (Barney, 1991). Nguồn lực bao gồm tài sản, năng lực, quy trình tổ chức, kiến thức, và các yếu tố vô hình mà doanh nghiệp kiểm soát. Văn hoá doanh nghiệp cũng có thể được coi như một nguồn lực chiến lược quan trọng (Klein, 2011). Trên cơ sở RBV, Hart (1995) phát triển quan điểm dựa trên nguồn lực tự nhiên (NRBV), nhấn mạnh rằng lợi thế cạnh tranh dài hạn cần gắn với khả năng quản trị môi trường. Đối với các doanh nghiệp trong ngành hoá chất tại quốc gia mới nổi, việc tích hợp những nguồn lực có sẵn như văn hoá có thể giúp chuyển hoá thành các kết quả bền vững, từ đó tạo lợi thế cạnh tranh cốt lõi.

2.2. Phát triển bền vững môi trường của doanh nghiệp

Phát triển bền vững doanh nghiệp được tiếp cận dưới nhiều góc độ nhưng phần lớn nghiên cứu thống nhất dựa trên mô hình ba trụ cột kinh tế, xã hội, và môi trường (Triple Bottom Line) (Elkington, 1997; Bansal, 2005; Chow & Chen, 2012). Trong đó, bền vững môi trường phản ánh nỗ lực giảm thiểu tác động tiêu cực đến hệ sinh thái thông qua vận hành hiệu quả và sử dụng tài nguyên hợp lý (Chow & Chen, 2012).

Nghiên cứu này lựa chọn phân tích sâu vào phát triển bền vững môi trường xuất phát từ thực tiễn bối cảnh các doanh nghiệp Việt Nam đang trong quá trình chuyển đổi kinh tế xanh, nhằm đảm bảo mục tiêu Net Zero 2030. Bên cạnh đó, đặc thù ngành hoá chất là một ngành có ảnh hưởng trực tiếp tới môi trường trong toàn bộ quá trình vận hành. Đối với ngành hoá chất Việt Nam, điều này đòi hỏi chuyển từ xử lý cuối đường ống sang phòng ngừa tại nguồn thông qua hoá học xanh, quản lý an toàn hoá chất, và tối ưu hoá vòng đời sản phẩm.

2.3. Văn hoá doanh nghiệp

Văn hoá doanh nghiệp là hệ thống các giá trị, giả định, và chuẩn mực chi phối hành vi của tổ chức và các thành viên (Schein, 2010). Nghiên cứu này sử dụng khung giá trị cạnh tranh (CVF) vì mô hình này

cung cấp một hệ phân loại tinh gọn để phân tách văn hoá theo các giá trị cạnh tranh cốt lõi, từ đó cho phép kiểm định những giá trị văn hoá có liên hệ với kết quả môi trường. CVF phân loại văn hoá dựa trên hai trục Linh hoạt - Ổn định và Hướng nội - Hướng ngoại, tạo thành bốn loại hình văn hoá cốt lõi gồm:

- Văn hoá thứ bậc (Hierarchy Culture) (VHTB) nhấn mạnh sự ổn định, nguyên tắc, và tuân thủ.
- Văn hoá sáng tạo (Adhocracy Culture) (VHST) đề cao tinh thần dám nghĩ dám làm và thử nghiệm ý tưởng mới.
- Văn hoá thị trường (Market Culture) (VHTT) tập trung vào cạnh tranh, kết quả, và năng suất.
- Văn hoá gia đình (Clan Culture) (VHGD) chú trọng sự đồng thuận tập thể, hợp tác, và gắn kết.

Các học giả cũng khẳng định tính hiệu quả khi sử dụng CVF để phân loại các nhóm văn hoá cơ bản trong tổ chức, cũng như giải thích các hành vi bền vững (Gebril & Espino, 2020; Abdelwahed & Soomro, 2024).

2.4. Năng lực đổi mới quy trình xanh

Năng lực đổi mới quy trình xanh (DMQT) là khả năng cải tiến quy trình sản xuất nhằm giảm phát thải, tiết kiệm tài nguyên, và tăng tái sử dụng (Chen và cộng sự, 2008). Trong ngành hoá chất, DMQT đặc biệt quan trọng do tác động môi trường gắn trực tiếp với dòng vật chất và năng lượng của quá trình sản xuất. Nhiều nghiên cứu cho thấy DMQT cải thiện hiệu quả môi trường và có thể đóng vai trò quan trọng trong việc giải thích kết quả bền vững (Zhang và cộng sự, 2024a; Hmaidan và cộng sự, 2025), một số trường hợp đóng vai trò trung gian giữa giá trị nguồn lực của doanh nghiệp và bền vững (Abbas & Sagsan, 2019). Tuy nhiên, vai trò trung gian của DMQT trong mối quan hệ giữa văn hoá tổ chức và bền vững môi trường vẫn chưa được làm rõ, trong khi văn hoá phù hợp sẽ giúp các năng lực phát triển thuận lợi hơn, tạo tiền đề cho các mục tiêu bền vững (Osei và cộng sự, 2023)

2.5. Giả thuyết nghiên cứu

2.5.1. Mối quan hệ giữa văn hoá và phát triển bền vững môi trường

Xuất phát từ quan điểm dựa trên nguồn lực tự nhiên (NRBV), văn hóa tổ chức có thể được xem là một nguồn lực vô hình giúp định hình quá trình phát triển năng lực của doanh nghiệp hướng tới các mục tiêu bền vững (Hart, 1995). Các nghiên cứu trước đây chỉ ra rằng các loại hình văn hóa khác nhau trong khung CVF có thể ảnh hưởng đến các kết quả bền vững thông qua những cơ chế riêng biệt thay vì tạo ra các tác động đồng nhất (Linnenluecke & Griffiths, 2010). Văn hoá thứ bậc nhấn mạnh chuẩn hoá, kiểm soát, và tuân thủ, qua đó hỗ trợ giám sát quy trình, hạn chế sai lệch vận hành, và giảm rủi ro môi trường trong các ngành nhạy cảm như hoá chất (Cameron & Quinn, 2011). Nhờ tăng cường kỷ luật quy trình và tuân thủ, các sai sót về xả thải, rò rỉ, và lãng phí được cải thiện. Theo đó, nghiên cứu này xây dựng các giả thuyết H_{1a} như sau:

Giả thuyết H_{1a} : Văn hoá thứ bậc có tác động tích cực đến phát triển bền vững môi trường.

Văn hóa sáng tạo đề cao sự đổi mới, thích ứng, và chấp nhận rủi ro. Theo Linnenluecke và Griffiths (2010), các tổ chức thiên về văn hoá sáng tạo sẽ chủ động thích ứng với môi trường bên ngoài để định hình hành vi và cấu trúc trong tổ chức. Với những doanh nghiệp này, họ nhận thức bản thân là một phần của hệ sinh thái, chính vì thế các hoạt động của doanh nghiệp sẽ hướng đến các công nghệ xanh mới, tìm kiếm các giải pháp xanh sáng tạo để hướng tới cách tiếp cận thân thiện hơn với môi trường. Trong bối cảnh ngành hoá chất Việt Nam, các doanh nghiệp đang bước vào giai đoạn chuyển dịch từ mô hình kinh doanh

truyền thống sang mô hình kinh tế xanh. Các doanh nghiệp có định hướng sáng tạo sẽ dễ dàng thích nghi, chủ động triển khai các giải pháp đổi mới xanh. Từ đó, giả thuyết H_{1b} được phát triển như sau:

Giả thuyết H_{1b} : Văn hoá sáng tạo có tác động tích cực đến phát triển bền vững môi trường.

Văn hoá gia đình nhấn mạnh tính gắn kết, trao quyền, và phát triển con người. Chính vì thế, những doanh nghiệp đề cao văn hoá gia đình có thể thúc đẩy nhân viên tham gia vào các sáng kiến xanh, chia sẻ các giá trị đạo đức, và trách nhiệm xã hội, từ đó tạo ra cam kết tập thể đối với các mục tiêu môi trường. Văn hoá gia đình cũng tạo môi trường giúp định hình môi trường đạo đức và nâng cao nhận thức về môi trường của các nhà quản lý cấp cao (Wei & Peng, 2025), từ đó làm cơ sở giúp các sáng kiến thực hành bền vững môi trường được triển khai thuận lợi. Tác giả đề xuất giả thuyết H_{1c} như sau:

Giả thuyết H_{1c} : Văn hoá gia đình có tác động tích cực đến phát triển bền vững môi trường.

Văn hoá thị trường định hướng kết quả, cạnh tranh, và hiệu suất công việc. Theo Linnenluecke và Griffiths (2010), nhóm các công ty định hướng văn hoá thị trường có xu hướng chủ động thay đổi để đáp ứng với những tiêu chuẩn của thị trường, miễn là giúp doanh nghiệp chiếm được vị trí đứng đầu. Trong bối cảnh ngành hoá chất Việt Nam, cũng như trong bối cảnh đối tác và chính phủ đang đặt các sức ép về tiêu chuẩn bền vững, các doanh nghiệp có khung văn hoá thị trường sẽ có mức độ sẵn sàng chuyển đổi hoạt động kinh doanh tốt hơn để đảm bảo doanh nghiệp đi đầu trong các tiêu chí bền vững môi trường. Do đó, nghiên cứu này đề xuất giả thuyết H_{1d} như sau:

Giả thuyết H_{1d} : Văn hoá thị trường có tác động tích cực đến phát triển bền vững môi trường.

2.5.2. Mối quan hệ giữa năng lực đổi mới quy trình xanh và bền vững môi trường

Năng lực đổi mới quy trình xanh giúp giảm tiêu hao tài nguyên và phát thải trong vận hành, từ đó cải thiện hiệu quả môi trường. Bằng chứng thực nghiệm cho thấy đổi mới xanh góp phần nâng cao kết quả bền vững thông qua giảm tác động tiêu cực và tăng cường quản trị sinh thái (Asiedu và cộng sự, 2025; Maldonado-Guzmán và cộng sự, 2023). Giả thuyết H_2 được phát triển như sau:

Giả thuyết H_2 : Đổi mới quy trình xanh có ảnh hưởng tích cực đến phát triển bền vững môi trường.

2.5.3. Mối quan hệ giữa văn hoá và năng lực đổi mới quy trình xanh

Dựa trên khung CVF, các loại hình văn hoá doanh nghiệp định hình những giá trị và hành vi quản trị khác nhau, từ đó ảnh hưởng đến khả năng triển khai đổi mới xanh. Văn hoá thị trường với định hướng cạnh tranh và kết quả có thể thúc đẩy cải tiến quy trình xanh nhằm duy trì lợi thế cạnh tranh, trong khi văn hoá gia đình hỗ trợ đổi mới thông qua hợp tác và chia sẻ tri thức nội bộ. Ngược lại, văn hoá thứ bậc nhấn mạnh kiểm soát và tuân thủ có thể hạn chế tính linh hoạt cần thiết cho đổi mới, còn văn hoá sáng tạo được kỳ vọng thúc đẩy mạnh mẽ việc thử nghiệm và áp dụng các giải pháp đổi mới quy trình xanh. Các nghiên cứu trước cung cấp bằng chứng qua mối liên hệ giữa văn hoá doanh nghiệp và các sáng kiến sinh thái (Reyes-Santiago và cộng sự, 2017). Trên cơ sở đó, nghiên cứu này đề xuất các giả thuyết H_{3a} , H_{3b} , H_{3c} , và H_{3d} như sau:

Giả thuyết H_{3a} : Văn hoá thứ bậc có ảnh hưởng tích cực đến năng lực đổi mới quy trình xanh.

Giả thuyết H_{3b} : Văn hoá sáng tạo có ảnh hưởng tích cực đến năng lực đổi mới quy trình xanh.

Giả thuyết H_{3c} : Văn hoá gia đình có ảnh hưởng tích cực đến năng lực đổi mới quy trình xanh.

Giả thuyết H_{3d} : Văn hoá thị trường có ảnh hưởng tích cực đến năng lực đổi mới quy trình xanh.

2.5.4. Vai trò trung gian của năng lực đổi mới quy trình xanh

Trong doanh nghiệp ngành hoá chất, nơi hiệu quả môi trường phụ thuộc chủ yếu vào các thay đổi như tối ưu năng lượng và nguyên liệu, giảm phát thải, và kiểm soát rủi ro quy trình, tác động của văn hoá doanh nghiệp đến phát triển bền vững môi trường có thể được giải thích thông qua năng lực đổi mới quy trình xanh (DMQT). Theo NRBV, văn hoá tạo môi trường lý tưởng để nhân sự trong doanh nghiệp hình thành các năng lực xanh, còn DMQT là cơ chế trực tiếp tạo ra các kết quả bền vững môi trường. Một số học giả khẳng định đổi mới xanh/đổi mới quy trình xanh là cầu nối giữa các yếu tố giá trị tổ chức và kết quả bền vững (Zhang và cộng sự, 2024b). Các định hướng văn hoá thúc đẩy DMQT qua các cách khác nhau như: văn hoá thị trường chuyển áp lực cạnh tranh thành mục tiêu và đầu tư cải tiến; văn hoá sáng tạo khuyến khích thử nghiệm, học hỏi công nghệ xanh; văn hoá thứ bậc hỗ trợ chuẩn hoá và nhân rộng cải tiến; hay văn hoá gia đình tăng hợp tác liên phòng ban để triển khai dự án. Do đó, nghiên cứu này đề xuất DMQT đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa loại hình văn hoá và phát triển bền vững môi trường với các giả thuyết H_{4a}, H_{4b}, H_{4c}, và H_{4d} như sau:

Giả thuyết H_{4a}: Năng lực đổi mới quy trình xanh đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa văn hoá thị trường và phát triển bền vững môi trường.

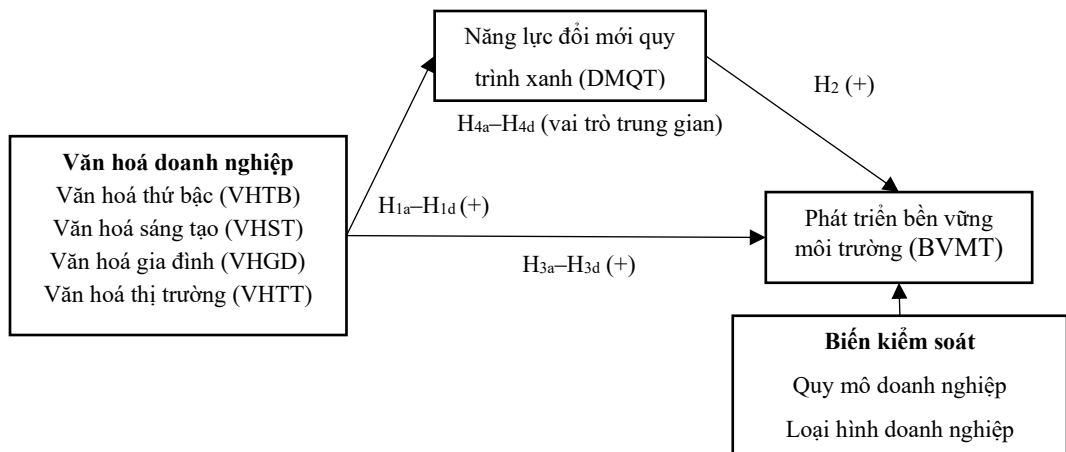
Giả thuyết H_{4b}: Năng lực đổi mới quy trình xanh đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa văn hoá sáng tạo và phát triển bền vững môi trường.

Giả thuyết H_{4c}: Năng lực đổi mới quy trình xanh đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa văn hoá thứ bậc và phát triển bền vững môi trường.

Giả thuyết H_{4d}: Năng lực đổi mới quy trình xanh đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa văn hoá gia đình và phát triển bền vững môi trường.

2.5.5. Biến kiểm soát

Trong nghiên cứu này, tác giả sử dụng thêm hai biến kiểm soát là quy mô và loại hình doanh nghiệp. Các biến này đã được sử dụng phổ biến làm biến kiểm soát trong nhiều nghiên cứu trước đây (Sapta và cộng sự, 2021; Maldonado-Guzmán và cộng sự, 2023). Mối quan hệ giữa các biến nghiên cứu và giả thuyết được trình bày trong Hình 1.



Hình 1. Mô hình nghiên cứu

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Thang đo

Nghiên cứu sử dụng thang đo Likert 5 mức độ từ 1 (hoàn toàn không đồng ý) đến 5 (hoàn toàn đồng ý). Bốn loại hình văn hoá doanh nghiệp được đo lường theo thang đo của Cameron và Quinn (2011). Thang đo CVF gốc được xây dựng theo dạng thang đo phân bổ điểm (Ipsative), tuy nhiên, một số nghiên cứu tiền nhiệm khác cũng đã áp dụng và chứng minh độ hiệu quả của thang đo này khi chuyển sang thang Likert (Cameron & Quinn, 2011; Reyes-Santiago và cộng sự, 2017). Một trong những ưu điểm khi sử dụng thang đo Likert là thể hiện được bản chất của các nhóm văn hoá khác nhau có thể tồn tại song song và độc lập trong tổ chức, phù hợp với thực tế tại các doanh nghiệp.

Phát triển bền vững môi trường được đo lường dựa trên thang đo của Chow và Chen (2012). Năng lực đổi mới quy trình xanh được đo lường dựa trên thang đo của Chen (2008). Các biến kiểm soát gồm: quy mô doanh nghiệp là một biến giả lấy giá trị bằng 1 nếu các doanh nghiệp có quy mô dưới 200 người (thuộc nhóm doanh nghiệp vừa và nhỏ dựa theo phân loại của Nghị định 80/2021/NĐ-CP (Chính phủ, 2021)), và bằng 0 nếu quy mô trên 200 người; loại hình doanh nghiệp là hai biến giả bao gồm doanh nghiệp nhà nước (mã hoá 1 nếu là doanh nghiệp nhà nước và 0 nếu không phải) và doanh nghiệp tư nhân (mã hoá 1 nếu là doanh nghiệp tư nhân và 0 nếu không phải).

Để tránh thiên lệch và đảm bảo bảng hỏi phù hợp với bối cảnh đặc thù của ngành hoá chất Việt Nam, nghiên cứu tiến hành bước dịch xuôi và dịch ngược các thang đo gốc. Bảng hỏi được kiểm tra và khảo sát thí điểm với chuyên gia và chủ doanh nghiệp trong ngành hoá chất Việt Nam trước khi gửi phiếu khảo sát. Sau đó tiến hành nghiên cứu sơ bộ với 127 quan sát thu thập từ khảo sát thử nghiệm tại một số doanh nghiệp đại diện nhằm đánh giá độ tin cậy ban đầu, loại bỏ các biến không phù hợp, và hoàn thiện bảng hỏi.

3.2. Mẫu điều tra

Trong 500 bảng hỏi phát ra, thu về 395 phiếu, trong đó 323 mẫu hợp lệ được sử dụng cho phân tích. Mẫu được chọn theo phương pháp phân tầng nhằm đảm bảo tính đại diện về quy mô và loại hình doanh nghiệp. Khung lấy mẫu được xây dựng từ danh sách các doanh nghiệp hóa chất đang hoạt động, tổng hợp từ các nguồn dữ liệu thứ cấp và hiệp hội ngành. Mẫu được phân tầng theo quy mô và loại hình doanh nghiệp. Việc phân bổ mẫu dựa trên tỷ trọng tương đối của từng nhóm và khả năng tiếp cận thực tế, nhằm đảm bảo đủ số quan sát cho phân tích và phản ánh tương đối cơ cấu ngành. Bảng hỏi được gửi đến lãnh đạo/quản lý các cấp tại doanh nghiệp hóa chất Việt Nam. Dữ liệu được mã hoá và phân tích bằng SPSS 22, các thang đo được kiểm định qua các bước kiểm định sai lệch Harman's One-Factor, Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá (Exploratory Factor Analysis – EFA) và phân tích nhân tố khẳng định (Confirmatory Factor Analysis – CFA) trước khi ước lượng mô hình SEM.

4. Kết quả và thảo luận

4.1. Thống kê mẫu

Cơ cấu mẫu thể hiện ở Bảng 1 dưới đây.

Bảng 1.

Thông tin mẫu nghiên cứu

Thông tin mẫu	Số lượng	Tỷ lệ (%)
<i>Quy mô doanh nghiệp (người)</i>		
<100	86	26,6
100–200	194	60,1
200–500	25	7,7
500–1000	12	3,7
>1000	6	1,9
<i>Cấp quản lý</i>		
Lãnh đạo cấp cao	21	6,5
Lãnh đạo cấp trung	105	32,5
Lãnh đạo cấp cơ sở	197	61,0
<i>Kiểu doanh nghiệp</i>		
Doanh nghiệp nhà nước	27	8,4
Doanh nghiệp tư nhân	258	79,9
Doanh nghiệp FDI	38	11,7
Tổng	323	100,0

4.2. Kết quả kiểm định thang đo

Chi tiết thang đo được thể hiện qua Bảng 2.

Bảng 2.

Thang đo các biến

Thang đo	Trung bình	Độ lệch chuẩn
<i>Văn hoá gia đình</i>		
1. Công ty có không khí thân thiện, gần gũi; mọi người cởi mở và hỗ trợ nhau.	4,05	0,994
2. Lãnh đạo trong công ty đóng vai trò định hướng, hỗ trợ, và tạo điều kiện cho nhân viên phát triển.	4,06	0,994
3. Phong cách quản trị của công ty chú trọng tinh thần đồng đội.	4,06	0,987

Thang đo	Trung bình	Độ lệch chuẩn
4. Công ty đoàn kết nhờ lòng trung thành và tin tưởng của các cá nhân.	4,09	0,974
5. Công ty luôn chú trọng phát triển con người.	3,87	1,039
6. Thành công của công ty được nhìn nhận thông qua việc phát triển nguồn nhân lực, tinh thần đồng đội, và sự gắn kết của nhân viên.	3,95	1,034
<i>Văn hoá sáng tạo</i>		
1. Công ty có môi trường năng động, khuyến khích thử nghiệm ý tưởng mới.	4,44	0,803
2. Lãnh đạo trong công ty luôn tìm kiếm những thử thách mới.	4,07	0,974
3. Phong cách quản lý trong công ty khuyến khích tinh thần dám nghĩ dám làm, sáng tạo, và đề xuất giải pháp mới.	4,49	0,732
4. Tinh thần đổi mới là yếu tố kết nối mọi người trong công ty.	4,48	0,728
5. Công ty đánh giá cao việc thử nghiệm ý tưởng mới, tìm kiếm cơ hội và mở rộng nguồn lực.	4,56	0,717
6. Thành công được định nghĩa bằng khả năng đổi mới, tạo ra sản phẩm/dịch vụ khác biệt.	4,42	0,824
<i>Văn hoá thị trường</i>		
1. Công ty của chúng tôi chú trọng vào hiệu quả công việc và kết quả đầu ra.	4,44	0,822
2. Lãnh đạo trong công ty luôn khuyến khích tinh thần thi đua.	4,20	0,964
3. Phong cách quản lý nhấn mạnh tinh thần cạnh tranh giữa các bộ phận.	4,11	0,972
4. Các đơn vị trong doanh nghiệp đoàn kết để hoàn thành mục tiêu.	4,46	0,793
5. Công ty luôn tổ chức đánh giá xếp hạng thành tích cá nhân và tập thể.	4,26	0,933
6. Thành công của công ty được định nghĩa bởi vị thế cạnh tranh và khả năng vượt qua đối thủ trên thị trường.	4,26	0,929
<i>Văn hoá thứ bậc</i>		
1. Công ty có cấu trúc quản lý phân cấp rõ ràng.	3,88	1,095
2. Lãnh đạo trong công ty là người quyết định mọi hoạt động.	3,77	1,091
3. Phong cách quản lý trong công ty đề cao tính kỷ luật, tuân thủ, và sự ổn định.	3,89	1,071
4. Công ty duy trì vận hành hiệu quả thông qua các quy trình và quy định rõ ràng.	3,85	1,066
5. Công ty nhấn mạnh vào tính ổn định, hiệu quả, và kiểm soát trong các hoạt động.	3,72	1,121

Thang đo	Trung bình	Độ lệch chuẩn
6. Thành công của công ty được định nghĩa bởi khả năng vận hành ổn định, đúng kế hoạch và sử dụng chi phí hợp lý.	3,60	1,111
<i>Năng lực đổi mới quy trình xanh</i>		
1. Quy trình sản xuất của công ty giúp giảm phát thải chất độc hại hoặc chất thải.	4,44	0,818
2. Quy trình sản xuất của công ty cho phép tái chế chất thải và khí thải để được xử lý và tái sử dụng.	4,37	0,865
3. Quy trình sản xuất của công ty giúp giảm tiêu thụ nước, điện, than, hoặc dầu.	4,35	0,894
4. Quy trình sản xuất của công ty giúp giảm việc sử dụng nguyên liệu thô.	4,40	0,898
<i>Phát triển bền vững môi trường</i>		
1. Công ty giám sát chất thải và khí thải từ hoạt động vận hành.	3,83	1,110
2. Công ty giám sát các tác động môi trường từ các sản phẩm/dịch vụ của mình.	3,83	1,133
3. Công ty hợp tác với các đối tác để giảm tác động môi trường.	3,90	1,072
4. Công ty hạn chế rủi ro về tai nạn, rò rỉ, tràn chất thải, và khí thải.	3,79	1,129
5. Công ty cắt giảm việc thu mua các nguyên vật liệu/hoá chất khó tái chế hoặc không thể tái tạo.	3,78	1,118

Để đánh giá khả năng xảy ra sai lệch do phương pháp chung, kiểm định đơn nhân tố của Harman được thực hiện trước khi tiến hành phân tích nhân tố khẳng định (CFA), bằng cách sử dụng giải pháp phân tích nhân tố khám phá không xoay nhân tố. Kết quả cho thấy thang đo không xảy ra hiện tượng biến thiên trong dữ liệu (Common Method Bias – CMB) với giá trị là $18,384\% < 50\%$ (Podsakoff và cộng sự, 2003).

Các thang đo có độ tin cậy cao với Cronbach's Alpha từ 0,87–0,90, đủ điều kiện phân tích EFA. Kết quả EFA (xoay Promax) cho thấy KMO = 0,864 ($> 0,5$), Bartlett có ý nghĩa (sig. = 0,000), Eigenvalue > 1 (1,791) và tổng phương sai trích đạt 64,963% ($> 50\%$). Tất cả biến quan sát đều có hệ số tải $\geq 0,708$; khẳng định giá trị hội tụ và phân biệt tốt của thang đo.

Bảng 3.**Kiểm định độ tin cậy**

Thang đo	Số biến quan sát	Nguồn	Độ tin cậy		Phương sai trích (AVE)	Phương sai riêng lớn nhất (MSV)
			Cronbach's Alpha	Tổng hợp (CR)		
Văn hoá thứ bậc (VHTB)	6	Cameron và Quinn (2011)	0,898	0,898	0,595	0,771
Văn hoá sáng tạo (VHST)	6	Cameron và Quinn (2011)	0,860	0,863	0,514	0,717
Văn hoá thị trường (VHTT)	6	Cameron và Quinn (2011)	0,863	0,864	0,515	0,718
Văn hoá gia đình (VHGD)	6	Cameron và Quinn (2011)	0,870	0,870	0,528	0,727
Phát triển bền vững môi trường (BVMT)	5	Chow và Chen (2012)	0,900	0,900	0,644	0,802
Năng lực đổi mới quy trình xanh (DMQT)	4	Chen (2008)	0,872	0,872	0,632	0,795

Kết quả CFA cho thấy mô hình đạt độ phù hợp tốt (CMIN/df = 1,217; CFI = 0,977; TLI = 0,975; GFI = 0,901; RMSEA = 0,026). Các hệ số tải chuẩn hoá đều $> 0,5$, $CR \geq 0,737$, phương sai trích trung bình (Average Variance Extracted – AVE) đạt ngưỡng và $MSV < AVE$, khẳng định các thang đo đảm bảo độ tin cậy, giá trị hội tụ, và phân biệt (Hair và cộng sự, 2010).

4.3. Kết quả kiểm định mô hình và giả thuyết nghiên cứu

Mô hình SEM nhằm đánh giá mối quan hệ giữa văn hoá thứ bậc (VHTB), văn hoá sáng tạo (VHST), văn hoá gia đình (VHGD), văn hoá thị trường (VHTT), năng lực đổi mới quy trình xanh (DMQT) và phát triển bền vững môi trường (BVMT) cùng với biến kiểm soát quy mô doanh nghiệp (gồm 1 biến giả là QM) và loại hình doanh nghiệp (gồm 2 biến giả LH1 và LH2). Các chỉ số cho thấy CMIN/df = 1,492 < 5 ; CFI = 0,941 $> 0,9$; TLI = 0,946 $> 0,9$; GFI = 0,875 $> 0,8$; và RMSEA = 0,039 $< 0,06$. Kết quả nghiên cứu được thể hiện qua Bảng 4.

Bảng 4.

Kết quả kiểm định sự ảnh hưởng của các nhân tố

Giả thuyết	Mối quan hệ	Hệ số ước lượng	Mức ý nghĩa	Kết luận
	QM → BVMT	0,060	0,662	
	LH1 → BVMT	-0,088	0,959	
	LH2 → BVMT	-0,006	0,604	
H _{1a}	VHTB → BVMT	-0,052	0,364	Bác bỏ
H _{1b}	VHST → BVMT	0,276	0,007	Chấp nhận
H _{1c}	VHGD → BVMT	0,099	0,148	Bác bỏ
H _{1d}	VHTT → BVMT	-0,010	0,900	Bác bỏ
H ₂	DMQT → BVMT	0,283	0,001	Chấp nhận
H _{3a}	VHTB → DMQT	-0,043	0,375	Bác bỏ
H _{3b}	VHST → DMQT	0,490	0,001	Chấp nhận
H _{3c}	VHGD → DMQT	-0,034	0,552	Bác bỏ
H _{3d}	VHTT → DMQT	0,358	0,001	Chấp nhận

Giả thuyết H_{1b} được ủng hộ. Kết quả nghiên cứu cho thấy văn hoá sáng tạo có ảnh hưởng tích cực đến phát triển bền vững môi trường (β chuẩn hoá = 0,276; sig. <0,05), kết quả này tương đồng với Medina-Álvarez và Sánchez-Medina (2023) nhưng trái ngược với Dyck và cộng sự (2019). Trong bối cảnh các doanh nghiệp ngành hóa chất Việt Nam, nơi hoạt động sản xuất tiềm ẩn rủi ro môi trường cao, những doanh nghiệp mang văn hóa sáng tạo tạo môi trường phù hợp để doanh nghiệp phát triển các giải pháp sáng kiến xanh, nhằm hướng tới kết quả bền vững môi trường.

Giả thuyết H_{3b} được ủng hộ. Văn hoá sáng tạo có ảnh hưởng tích cực đến năng lực đổi mới quy trình xanh (β chuẩn hoá = 0,490; sig. <0,05). Reyes-Santiago và cộng sự (2017) trong nghiên cứu về văn hoá với hành vi sinh thái đã cho thấy văn hoá phù hợp sẽ tạo điều kiện để doanh nghiệp hình thành các hành vi xanh, kết quả nghiên cứu một lần nữa mở rộng quan điểm trên thông qua kết quả về văn hoá sáng tạo và hành vi đổi mới. Văn hóa sáng tạo nhấn mạnh sự thay đổi, khuyến khích tinh thần chủ động, và quyền tự chủ của nhân viên, qua đó thúc đẩy doanh nghiệp đưa ra các quyết định mang tính rủi ro cao hơn liên quan đến đổi mới môi trường và các hành vi đổi mới.

Giả thuyết H_{3d} được ủng hộ. Văn hoá thị trường có ảnh hưởng tích cực đến năng lực đổi mới quy trình xanh (β chuẩn hoá = 0,358; sig. <0,05). Kết quả này khác với một số nghiên cứu trong lĩnh vực dịch vụ như Reyes-Santiago và cộng sự (2017). Trong ngành hoá chất Việt Nam, đổi mới quy trình xanh gắn trực tiếp với hiệu quả chi phí, tuân thủ pháp lý, và giảm rủi ro môi trường, qua đó tạo động lực mạnh mẽ để các doanh nghiệp theo định hướng thị trường đầu tư cải tiến quy trình sản xuất theo hướng xanh hoá nhằm nâng cao hiệu quả môi trường trong dài hạn.

Giả thuyết H₂ được ủng hộ, năng lực đổi mới quy trình xanh có ảnh hưởng tích cực đến phát triển bền vững môi trường ($\beta = 0,283$; $p < 0,05$). Kết quả này khẳng định vai trò của đổi mới xanh, đặc biệt là đổi mới quy trình trong việc giảm thiểu tác động môi trường của các hoạt động sản xuất, vốn có ảnh hưởng trực tiếp đến môi trường trong ngành hóa chất. Phát hiện này phù hợp với các nghiên cứu trước về vai trò của đổi mới xanh đối với phát triển bền vững (Suki và cộng sự, 2023).

Bảng 4.

Tác động trung gian - hệ số tương quan chuẩn hoá

	Hệ số tác động trung gian	Ngưỡng dưới	Ngưỡng trên	Giá trị p	Đánh giá
VHST → DMQT → BVMT	0,087***	0,051	0,178	0,001	Trung gian một phần (Partial Mediation)
VHTT → DMQT → BVMT	0,092***	0,068	0,246	0,001	Trung gian toàn phần (Full Mediation)
VHTB → DMQT → BVMT	-0,013	-0,044	0,009	0,312	Không có tác động
VHGD → DMQT → BVMT	-0,009	-0,040	0,013	0,416	Không có tác động

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

Kết quả nghiên cứu với kỹ thuật Bootstrapping (3.000 phép lặp) cho thấy đổi mới quy trình xanh đóng vai trò trung gian một phần cho mối quan hệ giữa văn hoá sáng tạo và phát triển bền vững môi trường ($\beta = 0,087$; $p < 0,01$). Giả thuyết H_{4b} được ủng hộ. Kết quả này phù hợp với các nghiên cứu trước về mối quan hệ giữa sáng tạo và đổi mới (Gumusluoglu & Ilsev, 2009; Pascual-Fernández và cộng sự, 2021), hơn nữa khẳng định đổi mới là một yếu tố quan trọng giải thích các kết quả bền vững.

Mặc dù văn hoá thị trường không tác động trực tiếp đến bền vững môi trường, kết quả cho thấy ảnh hưởng gián tiếp thông qua năng lực đổi mới quy trình xanh ($\beta = 0,092$; $p < 0,01$), qua đó ủng hộ giả thuyết H_{4a}. Tính chất của văn hoá thị trường là lý tính và ưu tiên các mục tiêu cạnh tranh, đây là những tính chất phù hợp để xây dựng các hành vi và kết quả về bền vững kinh tế hơn là môi trường (Cameron & Quinn, 2011). Tuy nhiên, chính tính cạnh tranh của nền văn hoá này lại hình thành môi trường phù hợp thúc đẩy năng lực đổi mới, từ đó gián tiếp ảnh hưởng đến bền vững môi trường. Đổi mới xanh được nhiều học giả khẳng định là nhân tố quan trọng trong quá trình phát triển bền vững (Asiedu và cộng sự, 2025; Maldonado-Guzmán và cộng sự, 2023). Zhang và cộng sự (2024b) khẳng định vai trò trung gian của đổi mới giữa đặc điểm văn hoá với phát triển bền vững.

5. Kết luận

5.1. Hàm ý lý thuyết

- Thứ nhất, khác với các nghiên cứu trước xem văn hoá như một biến tổng quát, nghiên cứu này làm rõ tác động khác biệt của từng nhóm văn hoá đến kết quả bền vững. Kết quả cho thấy văn hoá

sáng tạo có ảnh hưởng trực tiếp đến bền vững môi trường, ủng hộ quan điểm rằng bền vững phụ thuộc vào sự kết hợp các giá trị văn hoá phù hợp (Linnenluecke & Griffiths, 2010; Dyck và cộng sự, 2019). Ngược lại, văn hoá thứ bậc và văn hoá gia đình không có ảnh hưởng đáng kể, có thể do tính kiểm soát và ưu tiên hiệu quả chi phí của văn hoá thứ bậc làm hạn chế đổi mới, trong khi văn hoá gia đình đề cao sự đồng thuận, từ đó kìm hãm các sáng kiến môi trường.

- *Thứ hai*, nghiên cứu làm rõ cơ chế tác động trong mối quan hệ văn hoá và bền vững môi trường thông qua biến trung gian năng lực đổi mới quy trình xanh (DMQT). Các nghiên cứu trước đây mới nhìn nhận đổi mới xanh đóng vai trò trực tiếp, trong khi vai trò trung gian của nó với văn hoá tổ chức và bền vững lại chưa được làm rõ. Kết quả cho thấy tầm quan trọng của văn hóa trong việc định hình môi trường phù hợp cho năng lực đổi mới được phát huy, từ đó tạo ra những kết quả có lợi cho doanh nghiệp.

- *Thứ ba*, các nghiên cứu gần đây (Osei và cộng sự, 2023; Wijethilake và cộng sự, 2023) chỉ ra khoảng trống thực nghiệm về tác động của các chiều khác nhau trong khung giá trị cạnh tranh (CVF) đến hiệu quả bền vững, đặc biệt tại các nền kinh tế mới nổi. Phần lớn nghiên cứu tập trung vào các quốc gia phát triển, Wijethilake và cộng sự (2023) cung cấp bằng chứng duy nhất từ một doanh nghiệp tại Sri Lanka ủng hộ vai trò của cả bốn loại hình văn hóa CVF, còn nghiên cứu của Osei và cộng sự (2023) tại Anh và Hy Lạp chỉ nhấn mạnh văn hóa phát triển, gia đình, và thứ bậc là các động lực chính của bền vững.

5.2. Hàm ý quản trị

- *Thứ nhất*, chỉ có văn hoá sáng tạo có tác động trực tiếp đến phát triển bền vững môi trường. Kết quả này gợi ý trong quá trình vận hành, doanh nghiệp cần chủ động xây dựng văn hoá sáng tạo, thông qua việc khuyến khích các sáng kiến cải tiến, tạo các dự án với quy mô nhỏ để nhân viên có thể thử nghiệm ý tưởng mới trong phạm vi an toàn. Lãnh đạo doanh nghiệp cũng cần nêu gương trong tinh thần sáng tạo và khuyến khích nhân viên được chia sẻ quan điểm của bản thân.

- *Thứ hai*, kết quả nghiên cứu cho thấy năng lực đổi mới quy trình xanh là cơ chế trung gian quan trọng giữa văn hóa doanh nghiệp và phát triển bền vững môi trường. Vì vậy, doanh nghiệp không nên chỉ dừng ở việc xây dựng các giá trị văn hóa mang tính định hướng, mà cần chuyển hóa các giá trị đó thành các chương trình cải tiến quy trình cụ thể. Các biện pháp quản trị phù hợp bao gồm đầu tư vào công nghệ sản xuất sạch hơn, nâng cấp hệ thống xử lý chất thải, cải tiến quy trình nhằm tiết kiệm năng lượng và nguyên vật liệu, đồng thời xây dựng các nhóm cải tiến liên chức năng giữa sản xuất, kỹ thuật, và môi trường để thúc đẩy việc triển khai đổi mới quy trình xanh một cách liên tục.

5.3. Hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo

Nghiên cứu còn một số hạn chế nhất định. *Thứ nhất*, nghiên cứu này định hình văn hoá thông qua khung giá trị cạnh tranh CVF vì tính tổng quát; tuy nhiên, trên thực tế vẫn còn tồn tại những loại hình văn hoá khác có thể tồn tại trong các doanh nghiệp ngành hoá chất (như văn hoá xanh, văn hoá công nghệ...) các nghiên cứu sau có thể kết hợp nghiên cứu định tính để khám phá tác động của các loại hình văn hoá khác tới bền vững. *Thứ hai*, việc sử dụng dữ liệu cắt ngang chưa phản ánh mối quan hệ này theo thời gian, gợi ý rằng các nghiên cứu theo chiều dọc sẽ giúp hiểu rõ hơn mối quan hệ này trong dài hạn, đặc biệt trong bối cảnh chuyển đổi xanh của ngành hóa chất Việt Nam.

Tài liệu tham khảo

- Abbas, J., & Sagsan, M. (2019). Impact of knowledge management practices on green innovation and corporate sustainable development: A structural analysis. *Journal of Cleaner Production*, 229, 611-620. doi:10.1016/j.jclepro.2019.05.024
- Abdelwahed, N. A. A., & Soomro, B. A. (2024). Enhancing organizational behaviour through corporate governance: The crucial role of organizational culture and sustainability. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 8(1), 94-104. doi:10.22495/cgobrv8i1p8
- Agyemang, M., Kusi-Sarpong, S., Agyemang, J., Jia, F., Adzanyo, M. (2022). Determining and evaluating socially sustainable supply chain criteria in agri-sector of developing countries: Insights from West Africa cashew industry. *Production Planning & Control*, 33(1), 1115-1133. doi: 10.1080/09537287.2020.1852479
- Asiedu, E., Alhassan, S., Mohammed, M., & Malcarm, E. (2025). Green dynamic capability and sustainability performance: The roles of green innovation and green sustainability of manufacturing firms. *Discover Sustainability*, 6, 961. doi:10.1007/s43621-025-01445-w
- Asif, M., Yang, L., & Hashim, M. (2024). The role of digital transformation, corporate culture, and leadership in enhancing corporate sustainable performance in the manufacturing sector of China. *Sustainability*, 16(7), 2651. doi:10.3390/su16072651
- Bansal, P. (2005). Evolving Sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journal*, 26(3), 197-218. doi:10.1002/smj.441
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. doi:10.1177/014920639101700108
- Cameron, K., & Quinn, R. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework (3rd ed.)*. Reading: MA: Addison-Wesley.
- Chen, Y.S. (2008). The driver of green innovation and green image – green core competence. *Journal of Business Ethics*, 81, 531-543. doi:10.1007/s10551-007-9522-1
- Chow, W.S., & Chen, Y. (2012). Corporate sustainable development: Testing a new scale based on the mainland Chinese context. *Journal of Business Ethics*, 105, 519-533. doi: 10.1007/s10551-011-0983-x
- Chính phủ. (2021). *Nghị định số 80/2021/NĐ-CP ngày 26 tháng 8 năm 2021 quy định chi tiết và hướng dẫn thi hành một số điều của Luật Hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa*, ban hành ngày 26/8/2021. Truy cập từ <https://vanban.chinhphu.vn/default.aspx?pageid=27160&docid=203941>
- Dyck, B., Walker, K., & Caza, A. (2019). Antecedents of sustainable organizing: A look at the relationship between organizational culture and the triple bottom line. *Journal of Cleaner Production*, 231, 1235-1247. doi:10.1016/j.jclepro.2019.05.287
- Elkington, J. (1997). The triple bottom line. In *Environmental management: Readings and cases* (pp. 49-66). Sage Publications.

- Gebril, T. M., & Espino-Rodríguez, T. F. (2020). The impact of the organizational culture on hotel outsourcing and sustainable performance: An empirical application in the Egyptian hotel sector. *Sustainability*, 12(22), 9687. doi:10.3390/su12229687
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62(4), 461-473. doi: 10.1016/j.jbusres.2007.07.032
- Hair, J. F. Jr., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis (7th ed.)*. New York: Prentice Hall.
- Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20(4), 986-1014. doi:10.2307/258963
- Hmaidan, R.A, Rehman, H.I, Akram, I., & Zuagaili, A.A.M. (2025). Leveraging artificial intelligence (AI) capability and sustainability orientation for sustainable performance: Mediating role of green innovation in Malaysian manufacturing sector. *Sustainable Trend and Business Research*, 3(1), 22-35. doi:10.70291/stbr.3.1.2025.39
- International Energy Agency. (2018). *The future of petrochemicals: Towards more sustainable plastics and fertilisers*. IEA. Retrieved from <https://www.iea.org/reports/the-future-of-petrochemicals>
- Klein, A. (2011). Corporate culture: Its value as a resource for competitive advantage. *Journal of Business Strategy*, 32(2), 21-28. doi:10.1108/02756661111109743
- Li, X., Li, Y., Li, G., & Xu, J. (2025). Sustainable supply chain management practices and performance: The moderating effect of stakeholder pressure. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12, 336. doi:10.1057/s41599-025-04676-4
- Linnenluecke, M. K., & Griffiths, A. (2010). Corporate sustainability and organizational culture. *Journal of World Business*, 45(4), 357-366. doi:10.1016/j.jwb.2009.08.006
- Maldonado-Guzmán, G., Garza-Reyes, J. A., & Pinzón-Castro, S. Y. (2023). Green innovation and firm performance: The mediating role of sustainability in the automotive industry. *Management of Environmental Quality, An International Journal*, 34(6), 1690-1711. doi:10.1108/MEQ-02-2023-0058
- Marculetiu, A., Ataseven, C., & Mackelprang, A. W. (2023). A review of how pressures and their sources drive sustainable supply chain management practices. *Journal of Business Logistics*, 44(2), 257-288. doi:10.1111/jbl.12332
- Medina-Álvarez, E., & Sánchez-Medina, P. S. (2023). Types of organizational culture and sustainability in ecotourism businesses in southern Mexico. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 28(56), 386-403. doi:10.1108/JEFAS-12-2021-0267
- Nsiah-Sarfo, D. J., Ofori, D., & Agyapong, D. (2023). Sustainable procurement implementation among public sector organisations in Ghana: The role of institutional isomorphism and sustainable leadership. *Cleaner Logistics and Supply Chain*, 8, 100118. doi:10.1016/j.clscn.2023.100118
- Osei, M. B., Papadopoulos, T., Acquaye, A., & Stamati, T. (2023). Improving sustainable supply chain performance through organisational culture: A competing values framework approach. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 29(2), 100821. doi:10.1016/j.pursup.2023.100821

- 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. doi:10.1037/0021-9010.88.5.879
- Pascual-Fernández, P., Santos-Vijande, M. L., López-Sánchez, J. Á., & Molina, A. (2021). Key drivers of innovation capability in hotels: Implications on performance. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102825. doi: 10.1016/j.ijhm.2020.102825
- Reyes-Santiago, M. del R., Sánchez-Medina, P. S., & Díaz-Pichardo, R. (2017). Eco-innovation and organizational culture in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 65, 71-80. doi:10.1016/j.ijhm.2017.06.001
- Sapta, I. K. S., Sudja, I. N., Landra, I. N., & Rustiari, N. W. (2021). Sustainability performance of organization: Mediating role of knowledge management. *Economies*, 9(3), 1-17. doi:10.3390/economies9030097
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership (4th ed.)*. USA: Jossey - Bass, A Wiley Imprint.
- Siyal, S., Ahmad, R., Riaz, S., Xin, C., & Fangcheng, T. (2022). The impact of corporate culture on corporate social responsibility: Role of reputation and corporate sustainability. *Sustainability*, 14(16), 10105. doi:10.3390/su141610105
- Suki, N. M., Suki, N. M., Sharif, A., Afshan, S., & Rexhepi, G. (2023). Importance of green innovation for business sustainability: Identifying the key role of green intellectual capital and green SCM. *Business Strategy and the Environment*, 32(4), 1542-1558. doi:10.1002/bse.3204
- Wei, X., & Peng, X. (2025). Clan culture and corporate environmental performance: Evidence from China. *Energy Economics*, 141, 108093. doi:10.1016/j.eneco.2024.108093
- Wijethilake, C., Upadhaya, B., & Lama, T. (2023). The role of organisational culture in organisational change towards sustainability: Evidence from the garment manufacturing industry. *Production Planning & Control*, 34(4), 275-294. doi:10.1080/09537287.2021.1913524
- Zhang, Q., Zhu, X., & Lee, M. J. (2024a). Exploring institutional pressures, green innovation, and sustainable performance: Examining the mediated moderation role of entrepreneurial orientation. *Sustainability*, 16(5), 2058. doi:10.3390/su16052058
- Zhang, X., Wang, S., Nurul, A. A., & Raja, A. R. A. (2024b). Green innovation and firm performance: An empirical study of China's power industry. *Information Management and Business Review*, 16(3), 913-923. doi:10.22610/imbr.v16i3(I)S.3939
- Zhu, Q., Sarkis, J., & Lai, K. H. (2018). Regulatory policy awareness and environmental supply chain cooperation in China: A regulatory-exchange-theoretic perspective. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 65(1), 46-58. doi:10.1109/TEM.2017.2734940