PHẦN I: MỞ ĐẦU

Các nghiên cứu về văn hóa tổ chức rất được các nhà nghiên cứu trong nước và nước ngoài quan tâm trong hơn 3 thập kỷ vừa qua, bởi nó ảnh hưởng và tác động đến sự thành công của doanh nghiệp. Trước đó đã có rất nhiều nhà nghiên cứu về văn hóa tổ chức vào đầu những năm 1970, nhưng phải đến những năm 1980 khoa học quản trị mới sử dụng rộng khắp khái niệm văn hóa tổ chức (Hatch, 1993) [47]. Các nghiên cứu đã chỉ ra rằng văn hóa tổ chức là thành phần quan trọng trong nghiên cứu hành vi, hiểu được con người và môi trường doanh nghiệp, điều này ảnh hưởng đến sự thành công của doanh nghiệp để đạt đến mục tiêu mong muốn. Các nghiên cứu của Denison (1982, 1990) [33,34], Kotter (1992) [60], Huang (2003) [53], Lee (2004) [63], Zakari (2013) [97],.. cho thấy các đặc điểm của văn hóa tổ chức ảnh hưởng thuận chiều đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Tuy nhiên các khái niệm và đặc điểm văn hóa tổ chức vẫn đang được các nhà nghiên cứu bàn luận và tiếp tục hoàn thiện. Trong các nghiên cứu này, các tác giả đã sử dụng các công cụ tài chính, phi tài chính hoặc kết hợp cả hai để đo lường kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Tùy các trường hợp cụ thể mà người nghiên cứu lựa chọn công cụ đánh giá phù hợp.

Nhiều nghiên cứu trong nước về văn hóa tổ chức ngày càng được quan tâm, bên cạnh các nghiên cứu của các chuyên gia văn hóa như Dương Thị Liễu (2010) [13], Nguyễn Hoàng Ánh (2004) [4], Nguyễn Mạnh Quân (2011) [12], Trịnh Quốc Trị (2009) [17],… thì các đề tài của các nhà nghiên cứu về đo lường, đánh giá và xây dựng văn hóa tổ chức đã ngày càng nhiều hơn, đưa ra các đóng góp có ý nghĩa về văn hóa tổ chức của các doanh nghiệp Việt Nam.

Thừa Thiên Huế là một tỉnh đóng vai trò cầu nối giữa hai miền Bắc - Nam, được xác định là một trong bốn tỉnh thuộc vùng kinh tế trọng điểm miền Trung. Cơ cấu kinh tế của tỉnh Thừa Thiên Huế đang chuyển dịch đúng hướng, trong đó công nghiệp và du lịch - dịch vụ chiếm gần 78% trong GDP. Toàn tỉnh Thừa Thiên Huế hiện có 3622 doanh nghiệp đang hoạt động, trong đó chủ yếu là doanh nghiệp vừa, nhỏ và siêu nhỏ (Niên giám thống kê tỉnh Thừa Thiên Huế 2018) [1]. Trong đó nhiều loại hình doanh nghiệp cùng tồn tại và phát triển. Trong xu hướng toàn cầu hoá, văn hoá được các doanh nghiệp ở các quốc gia sử dụng như một nguồn lực và giá trị trong các hoạt động của mình. Tại Việt Nam nói chung và Thừa Thiên Huế nói riêng hiện nay có nhiều doanh nghiệp tiến hành xây dựng và phát triển mô hình văn hoá tổ chức phù hợp cho sự tồn tại và phát triển. Dựa trên đặc điểm, thế

mạnh của từng ngành, lĩnh vực kinh doanh, các doanh nghiệp xây dựng những nét văn hoá riêng cho mình. Tuy nhiên việc nghiên cứu này chỉ mới dừng lại ở việc bàn luận lý thuyết chưa có mô hình đo lường phù hợp để phản ánh chân thực văn hóa tổ chức của các doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh Thừa Thiên Huế.

Nghiên cứu định lượng về văn hóa tổ chức thường được thực hiện trong các nước phát triển và rất ít được thực hiện ở các nước đang phát triển (Davidson, 2003) [31]. Ở Việt Nam các nghiên cứu về sự ảnh hưởng của văn hóa tổ chức đến kết quả hoạt động của các doanh nghiệp còn rất hạn chế và chưa có nghiên cứu nào ở về vấn đề này trong bối cảnh các doanh nghiệp ở Thừa Thiên Huế. Bên cạnh đó, đa số các doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh Thừa Thiên Huế phần lớn là các doanh nghiệp vừa và nhỏ, việc ý thức để xây dựng, vun đắp cho văn hóa tổ chức nhìn chung là chưa cao, trong khi đó để nâng cao kết quả hoạt động của doanh nghiệp thì sự đóng góp của văn hóa tổ chức có vai trò quan trọng. Thêm vào đó, việc tìm hiểu sự ảnh hưởng của văn hóa tổ chức đến kết quả hoạt động có ý nghĩa đặc biệt quan trọng với doanh nghiệp, khách hàng, nhà đầu tư, cũng như chính quyền để có cái nhìn sâu sắc, toàn diện về kết quả hoạt động của doanh nghiệp trên khía cạnh văn hóa. Trên cơ sở đó, luận án sẽ đề xuất các hàm ý quản trị dựa trên các kết quả tìm ra của nghiên cứu này nhằm giúp doanh nghiệp nâng cao kết quả hoạt động qua việc cải thiện các đặc điểm văn hóa của tổ chức.

2. Mục tiêu nghiên cứu

2.1. Mục tiêu chung

Mục tiêu chung của luận án là phân tích và đánh giá sự ảnh hưởng của văn hóa tổ chức đến kết quả hoạt động của các doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh Thừa Thiên Huế. Trên cơ sở đó luận án sẽ đưa ra một số hàm ý quản trị nhằm cải thiện các yếu tố văn hóa góp phần nâng cao kết quả hoạt động của các doanh nghiệp trên địa bàn nghiên cứu.

2.2. Mục tiêu cụ thể

- Hệ thống hóa những vấn đề lý luận và thực tiễn về văn hóa tổ chức và kết quả hoạt động của doanh nghiệp đồng thời nghiên cứu ảnh hưởng của văn hóa tổ chức đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp.
- Nhận diện và mô tả các đặc điểm văn hóa tổ chức của các doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh Thừa Thiên Huế.
- Phân tích sự ảnh hưởng của văn hóa tổ chức đến kết quả hoạt động của các doanh nghiệp trên địa bàn nghiên cứu.
- Đề xuất các hàm ý quản trị nhằm giúp doanh nghiệp cải thiện văn hóa tổ chức đồng thời nhằm nâng cao kết quả hoạt động của doanh

nghiệp trên địa bàn tỉnh Thừa Thiên Huế.

3. Câu hỏi nghiên cứu

Nhằm giải quyết các mục tiêu nghiên cứu đặt ra, một số câu hỏi nghiên cứu được đặt ra như sau:

- Lý thuyết/ khung nghiên cứu nào phù hợp để đo lường các đặc điểm văn hóa tổ chức và kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp và ủng hộ cho mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức và kết quả hoạt động của doanh nghiệp?
- Đặc điểm văn hóa tổ chức của các doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh Thừa Thiên Huế như thế nào?
- Đặc điểm văn hóa tổ chức có ảnh hưởng đến kết quả hoạt động của các doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh Thừa Thiên Huế ?
- Thông qua việc cải thiện các đặc điểm của văn hóa tổ chức, làm thế nào để nâng cao kết quả hoạt động của các doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh Thừa Thiên Huế trong thời gian tới?

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của luận án là văn hóa tổ chức, kết quả hoạt động và ảnh hưởng của văn hóa tổ chức đến kết quả hoạt động của các doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh Thừa Thiên Huế.

4.2. Phạm vi nghiên cứu

Về mặt nội dung:

- Luận án tiếp cận về mặt nội dung về nghiên cứu sự ảnh hưởng của văn hóa tổ chức đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp trên địa bàn nghiên cứu.
- Luận án nghiên cứu về văn hóa tổ chức, kết quả hoạt động và ảnh hưởng của văn hóa tổ chức đến kết quả hoạt động của các doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh Thừa Thiên Huế. Trong đó văn hóa tổ chức được xem xét dưới góc độ là một khái niệm đa chiều của các yếu tố văn hóa thành phần và kết quả hoạt động được tiếp cận ở góc độ là những đánh giá, cảm nhận của đối tượng khảo sát về các chỉ tiêu tiêu tài chính và phi tài chính.

Về mặt không gian:

Luận án thu thập dữ liệu về văn hóa tổ chức và kết quả hoạt động của các doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh Thừa Thiên Huế.

Về mặt thời gian:

Dữ liệu thứ cấp thu thập từ năm 2015 đến năm 2019; dữ liệu sơ cấp thu thập trong năm 2018; các hàm ý quản trị đưa ra đến năm 2025

5. Đóng góp của luận án

Về mặt lý luận:

Luận án tổng hợp, phân tích và đánh giá các lý thuyết, các kết quả nghiên cứu về văn hóa tổ chức và các mô hình nghiên cứu sự ảnh hưởng của văn hóa tổ chức đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp của các nghiên cứu trong và ngoài. Vì vậy, kết quả của nghiên cứu có những đóng góp có ý nghĩa vào việc hệ thống hóa và phát triển các lý thuyết về văn hóa tổ chức cũng như sự ảnh hưởng của nó với kết quả hoạt động.

Luận án đề xuất các giả thuyết nghiên cứu, xây dựng mô hình lý thuyết và đã thành công trong việc kiểm chứng sự ảnh hưởng của hóa tổ chức đến kết quả hoạt động của các doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh Thừa Thiên Huế. Kết quả nghiên cứu này khẳng định lại của các nghiên cứu trước đây về vai trò quan trọng của văn hóa tổ chức và kết quả hoạt động của doanh nghiệp dựa trên kết quả xử lý thống kê đáng tin cậy từ việc khảo sát và phân tích 345 doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh Thừa Thiên Huế.

Luận án cũng nghiên cứu được các đặc điểm văn hóa của các loại hình doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh Thừa Thiên Huế đó là doanh nghiệp nhà nước, doanh nghiệp ngoài nhà nước và doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài. Mỗi loại hình doanh nghiệp có các đặc điểm riêng biệt về văn hóa tổ chức. Đây là đóng góp quan trọng góp phần làm sáng tỏ được văn hóa tổ chức của các doanh nghiệp trên địa bàn nghiên cứu.

Về mặt thực tiễn:

Đối với doanh nghiệp:

Theo Cameron (2015) [28] văn hóa là trái tim và linh hồn của tổ chức, nó không thể ép buộc mà cần được nuôi dưỡng. Kết quả nghiên cứu của Peter và Waterman (1982) [75] chỉ ra rằng điểm chung của các doanh nghiệp thành công là sở hữu nền văn hóa xuất sắc (excellence). Do vậy, luận án có ý nghĩa về mặt thực tiễn khi cung cấp minh chứng rõ ràng cho sự ảnh hưởng của văn hóa tổ chức đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp, qua đó doanh nghiệp thấy rõ được tầm quan trọng của các yếu tố văn hóa ảnh hưởng đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp thông qua các chỉ tiêu tài chính và phi tài chính. Đây là then chốt cho các doanh nghiệp trong việc nhìn nhận tầm quan trọng trong việc xây dựng, nuôi dưỡng và vun đắp cho nền văn hóa tổ chức trong doanh nghiệp, để từ đó góp phần làm tăng kết quả hoạt động của doanh nghiệp.

Đối với các nhà nghiên cứu và trung tâm đào tạo:

Đề tài sẽ là một tài liệu tham khảo có giá trị cho các nhà nghiên cứu khoa học, các giảng viên, sinh viên và các đối tượng quan tâm đến chủ đề này bởi vì rất nhiều các vấn đề về lý luận và thực tiễn về văn hóa tổ chức và kết quả hoạt động được tổng hợp, hệ thống và hoàn thiện từ nghiên cứu này

Đối với các nhà quản lý và hoạch định chính sách:

Kết quả nghiên cứu của đề tài cung cấp một hình ảnh chân thực về sự tác động của văn hóa tổ chức đến kết quả hoạt động của các

doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh Thừa Thiên Huế, qua đó các nhà quản lý và hoạch định chính sách, các sở ban ngành có cơ sở tin cậy để có những định hướng chiến lược và ban hành các chủ trương thiết thực nhằm xây dựng và nâng cao văn hóa tổ chức, từ đó góp phần cải thiện kết quả hoạt động của các doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh.

CHƯƠNG 1
NHỮNG VẤN ĐỀ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ SỰ ẢNH HƯỞNG CỦA VĂN HÓA TỔ CHỨC VÀ KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG CỦA DOANH NGHIỆP

1.1. Cơ sở lý luận về văn hóa tổ chức

1.1.1. Các quan niệm về văn hóa

Khái niệm văn hóa có nguồn gốc từ Latin gọi là cultus. Cultus có nghĩa là trồng trọt, cả về trồng trọt cây trái tự nhiên và trồng trọt tinh thần nghĩa là trồng trọt thích ứng với thiên nhiên, khai thác tự nhiên và giáo dục, đào tạo con người hoặc cộng đồng trở nên tốt đẹp hơn. Ở phương Đông, văn hóa trong tiếng Hán có nghĩa gồm *văn* là vẻ đẹp của nhân tính, cái đẹp của tri thức, trí tuệ của con người có thể đạt được bằng sự tu dưỡng của bản thân và cách cai trị đúng đắn của người đứng đầu, *hóa* là việc đem *cái văn* (cái đẹp, cái tốt, cái đúng) để cảm hóa, giáo dục và hiện thực hóa trong thực tiễn đời sống. Như vậy co thể nói rằng văn hóa ở phương Đông và phương Tây đều mang nghĩa chung là sự vun trồng nhân cách con người trong xã hội, là hoạt động tinh thần hướng đến những điều tốt đẹp. (Dương Thị Liễu, 2008) [7]

Vậy văn hóa có thể được hiểu là toàn bộ những giá trị vật chất và tinh thần của hoạt động của con người trong các quan hệ với môi trường thiên nhiên và môi trường xã hội được lưu giữ, truyền thụ, tiếp biến từ thế hệ này sang thế hệ khác nhằm duy trì và phát triển cuộc sống của cộng đồng, hướng đến cái đúng, cái tốt, cái đẹp. Từ những hoạt động của con người trong các mối quan hệ giữa con người với môi trường thiên nhiên và môi trường xã hội đã hình thành nên một lối sống, một cách thức ứng xử, một thái độ... của con người đối với vũ trụ và đối với nhau, được biểu hiện thành những giá trị, những hệ thống chuẩn mực xã hội, những quan niệm và những biểu tượng hay hệ tư tưởng và triết lý sống.

1.1.2. Khái niệm về văn hóa tổ chức

Văn hóa tổ chức hay là một khái niệm được biết với các cái tên khác như văn hóa doanh nghiệp hay văn hóa kinh doanh. Là một lĩnh vực mới được nghiên cứu trong vài thập kỷ qua, các định nghĩa về khái niệm này còn rất khác nhau phản ánh sự mới mẻ của vấn đề, tình trạng chưa thống nhất về cách tiếp cận, mối quan tâm, phạm vi ảnh hưởng và

vận dụng ngày càng rộng của những khái niệm này. Mặc dù thuật ngữ "văn hóa tổ chức" xuất hiện khá muộn, nhưng khái niệm này đã được vận dụng khá sớm trong lĩnh vực quản lý doanh nghiệp ở các nước phương Tây dưới tên gọi là "văn hóa". Văn hóa tổ chức biểu thị sự đồng thuận trong nhận thức của tất cả các thành viên tổ chức về hệ thống những giá trị chung và có tác dụng phân biệt giữa một tổ chức này với các tổ chức khác (Forehand, 1964) [40]

Mặc dù các nhà nghiên cứu có nhiều quan niệm khác nhau về văn hóa tổ chức, hầu hết đồng ý rằng văn hóa tổ chức có thể được gọi là tập hợp các giá trị, niềm tin và các mẫu hành vi hình thành bản sắc cốt lõi của các tổ chức và giúp hình thành hành vi của nhân viên. Như vậy có thể hiểu văn hoá tổ chức là toàn bộ những giá trị tinh thần mà doanh nghiệp tạo ra trong quá trình sản xuất kinh doanh tác động tới tình cảm, lý trí và hành vi của các thành viên cũng như sự phát triển bền vững của doanh nghiệp. Văn hoá tổ chức gắn với đặc điểm từng dân tộc, trong từng giai đoạn phát triển cho đến từng doanh nhân, từng người lao động, do đó, rất phong phú, đa dạng. Văn hoá tổ chức là cơ sở của toàn bộ các chủ trương, biện pháp cụ thể trong sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, chi phối kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Chính vì vậy, có thể nói thành công hay thất bại của các doanh nghiệp đều gắn văn hoá tổ chức của doanh nghiệp.

1.2. Khái niệm về kết quả hoạt động của doanh nghiệp

1.2.1. Một số quan niệm về kết quả hoạt động của doanh nghiệp

Trong phạm vi nghiên cứu của luận án thì kết quả hoạt động của doanh nghiệp sẽ tiếp cận từ khái niệm và các tiêu chí đo lường chủ yếu của Denison (2000) [36], kết quả hoạt động sẽ được đo lường bằng tổng hợp các chỉ tiêu tài chính và phi tài chính để đo lường một cách toàn diện, rõ ràng kết quả hoạt động của doanh nghiệp (Kplan và Norton, 1993 [56], Abu Jarad, 2010 [19], Yesil, 2013 [95])

1.2.2. Một số hệ thống chỉ tiêu đo lường kết quả hoạt động của doanh nghiệp

Đối với khái niệm kết quả hoạt động (Business Performance), nhiều nghiên cứu cho thấy rằng có thể đánh giá dưới góc độ chủ quan và khách quan. Đánh giá chủ quan bao gồm việc tự đánh giá của lãnh đạo doanh nghiệp về kết quả hoạt động của doanh nghiệp theo thang đo Likert, còn đánh giá khách quan dựa vào các chỉ số tài chính, thị phần, doanh thu,…Một số nhà nghiên cứu dùng cả hai (Robinson và Pearce, 1988 [78], Dawes, 1999 [32]) và nhận thấy hai cách đánh giá này có mối tương quan chặt chẽ với nhau. Uncles (2000) [91] đã tổng kết và cho thấy nhiều nhà nghiên cứu sử dụng cách đánh giá chủ quan. Có lẽ, dựa vào các chỉ số tài chính và thị trường đo lường kết quả hoạt động

kinh doanh của doanh nghiệp sẽ khó khăn hơn vì nó phụ thuộc vào rất nhiều yếu tố, đặc biệt là tại các nước đang phát triển, doanh nghiệp thường e ngại việc công bố rộng rãi các chỉ số tài chính của doanh nghiệp mình (Ngai và Ellis, 1998) [71]

Theo Denison (2000) [36] khi nghiên cứu về văn hóa tổ chức của doanh nghiệp, ông đã đưa ra một số chỉ tiêu kết quả hoạt động của doanh nghiệp có mối quan hệ với văn hóa tổ chức. Các chỉ tiêu này đo lường kết quả hoạt động của doanh nghiệp, vừa là chỉ tiêu tài chính vừa là chỉ tiêu phi tài chính.

CHƯƠNG 2
ĐẶC ĐIỂM CỦA DOANH NGHIỆP TRÊN ĐỊA BÀN TỈNH THỪA THIÊN HUẾ VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

2.1. Khái quát về đặc điểm của doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh Thừa Thiên Huế

2.2. Mô hình nghiên cứu và giả thuyết nghiên cứu của luận án

Trên cơ sở mục tiêu nghiên cứu của luận án và nhận diện khung lý thuyết về các đặc điểm của văn hóa tổ chức của các doanh nghiệp trên địa bàn nghiên cứu. Mô hình nghiên cứu của luận án được đề xuất nhằm giải quyết sự ảnh hưởng của các đặc điểm văn hóa đến kết quả hoạt động của các doanh nghiệp trên địa bàn nghiên cứu. Ngoài ra, luận án xem xét sự khác biệt của quy mô doanh nghiệp và số năm thành lập đến các mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Qua tổng quan tài liệu, luận án này lựa chọn mô hình văn hóa tổ chức của Denison (2000) [36] để nghiên cứu văn hóa tổ chức của các doanh nghiệp và sự ảnh hưởng của văn hóa tổ chức đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh Thừa Thiên Huế.

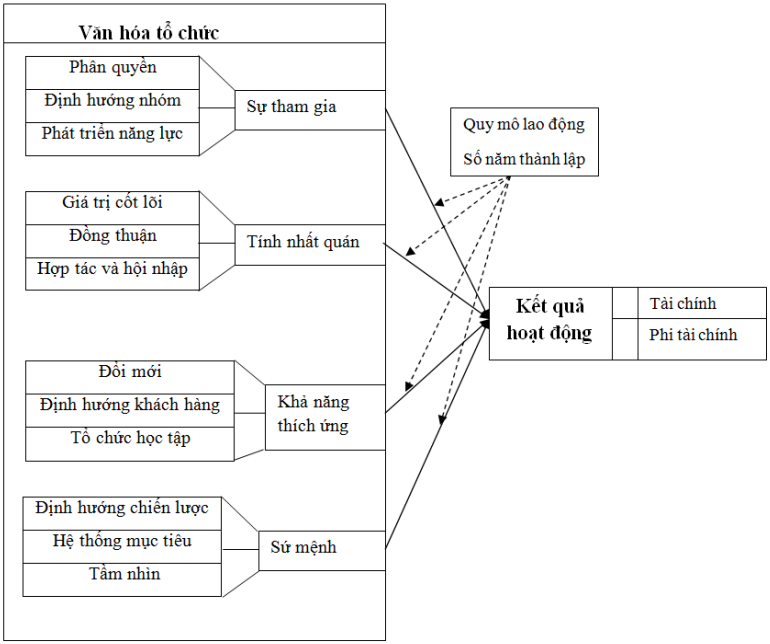
Các giả thuyết nghiên cứu của luận án:

H1: Sự tham gia ảnh hưởng thuận chiều đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp

H2: Tính nhất quán ảnh hưởng thuận chiều đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp

H3: Khả năng thích ứng ảnh hưởng thuận chiều đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp

H4: Sứ mệnh ảnh hưởng thuận chiều đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp



Hình 2.1: Mô hình nghiên cứu về sự ảnh hưởng của văn hóa tổ chức đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp

(Nguồn: Đề xuất của tác giả)

Ghi chú: ⟶ *Giả thuyết nghiên cứu*

- - - - - - ▸ *Xem xét sự khác biệt của các đặc điểm của doanh nghiệp đến các mối quan hệ trong mô hình nghiên cứu*

Ngoài ra luận án cũng muốn xem xét sự khác biệt cẩu các đặc điểm doanh nghiệp như quy mô lao động và số năm thành lập đến mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh Thừa Thiên Huế.

2.3. Phương pháp nghiên cứu

2.3.1. Nghiên cứu định tính

2.3.2. Nghiên cứu định lượng

Đây là giai đoạn khảo sát, thu thập dữ liệu từ đối tượng điều tra chính thức trên quy mô đủ lớn để chứng minh về mặt thống kê mức độ phù hợp của thang đo các biến nghiên cứu được đề xuất. Trong giai đoạn này kỹ thuật phân tích nhân tố khám phá (EFA) và hệ số tin cậy (Cronbach's alpha) được sử dụng để rút trích nhân tố và sàng lọc các biến quan sát có nội dung trùng lắp, thừa hoặc không đạt độ tin cậy.

Tiếp đến kỹ thuật phân tích nhân tố khẳng định (CFA) được sử dụng để đánh giá sự phù hợp của mô hình với dữ liệu thị trường và kiểm định tính đơn hướng, giá trị phân biệt, giá trị hội tụ của thang đo hiệu chỉnh có được từ giai đoạn nghiên cứu sơ bộ. Kết thúc bước này sẽ có được thang đo chính thức để đo lường các biến nghiên cứu trong luận án. Tiếp đến, luận án sẽ tiến hành phân tích các đặc điểm văn hóa tổ chức và kết quả hoạt động của doanh nghiệp dựa trên thang đo vừa xây dựng. Cuối cùng luận án sẽ kiểm chứng sự ảnh hưởng của văn hóa tổ chức đến kết quả hoạt động của các doanh nghiệp thông qua mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM).

2.3.2.1. Kích thước mẫu và phương pháp chọn mẫu và trong nghiên cứu định lượng

Về kích thước mẫu:

Trong luận án này, kích thước mẫu nghiên cứu dựa trên các phương pháp phân tích nhân tố khám phá (EFA), phân tích nhân tố khẳng định (CFA) và mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM). Vì vậy, kích thước mẫu xác định như sau:

Thứ nhất, theo Krejcie & Morgan (1970) [61] phương pháp xác định cỡ mẫu của với công thức xác định sau:

$$n = \frac{X^2 * N * P * (1-P)}{(ME^2 * (N-1)) + (X^2 * P(1-P))}$$

Trong đó: n là cỡ mẫu

X^2: Giá trị Chi bình phương tương ứng với giá trị độ tin cậy và bậc tự do 1.96^2

N là kích thước tổng thể được xác định bằng tổng số doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh Thừa Thiên Huế theo số liệu thống kê năm 2017 [2] là 3182 doanh nghiệp.

P là tỷ lệ của hiện tượng nghiên cứu trong tổng thể, trong trường hợp này lấy giá trị P = 0,5 để giá trị cỡ mẫu sẽ lớn nhất trong điều kiện các biến số khác không đổi.

ME (Margin of Error) sai số chọn mẫu trong trường hợp này lựa chọn giá trị sai số 5%.

Với những thông số đó công thức của Krejcie và Morgan đề xuất cỡ mẫu là:

$$n = \frac{1,96^2 * 3182 * 0,5 * (1-0,5)}{(0,05^2 * (3182-1)) + (1,96^2 * 0,5(1-0,5))} = 343$$

Thứ hai, để phân tích EFA, theo Hair (2010) [63] kích thước mẫu tối thiểu là 50, tốt hơn là 100 hay tỉ lệ quan sát/biến đo lường là 5:1 nghĩa là 1 biến đo lường cần tối thiểu là 5 quan sát. Với tổng số biến là 65 trong bảng hỏi văn hóa tổ chức, như vậy số mẫu tối thiểu cho nghiên cứu là 65 x 5 = 325

Thứ ba, kích thước mẫu phải được xem xét trong tương quan với số lượng các thông số ước lượng. Chẳng hạn, sử dụng phương pháp ước lượng hợp lý tối đa (ML – Maximum Likelihood), kích thước mẫu tối thiểu cho phân tích SEM từ 100 -150 (Anderson và Gerbing, 1988, Tinsley, 1987) hay theo Kline (2010) kích thước mẫu đủ lớn cho phân tích SEM là 200.

Như vậy, kích thước mẫu xác định theo cách thứ nhất gồm 343 thỏa mãn cả phân tích EFA, SEM và nghiên cứu thực tiễn về kinh tế xã hội. Do đó, cỡ mẫu tối thiểu là 343 được chọn để thu thập dữ liệu.

Để đảm bảo cỡ mẫu tối thiểu đã xác định, 700 bảng hỏi phát ra (hơn gấp đôi cỡ mẫu xác định) bảng hỏi thu về là 376/700 chiếm tỷ lệ 53,71%. Trong số bảng hỏi thu về, 31 bảng hỏi bị loại do không đầy đủ về mặt nội dung, câu trả lời tập trung 1 phương án, thiếu sự logic trong đánh giá. Do đó, 345 bảng hỏi hợp lệ được sử dụng chiếm 91,75% trong tổng số mẫu thu về.

Phương pháp chọn mẫu

Phương pháp chọn mẫu ở đây được đề xuất là phương pháp chọn mẫu theo hạn ngạch (quota) của các nhóm đối tượng được phân chia theo biến số địa bàn, khu vực. Đối tượng tham gia đại diện cho các doanh nghiệp tại thành phố Huế, 2 thị xã và 6 huyện, là cán bộ lãnh đạo và trưởng phó các phòng ban chức năng của các doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh Thừa Thiên Huế.

2.3.2.2. Phương pháp phân tích và xử lý dữ liệu

Kiểm định phân phối chuẩn

Thống kê mô tả

Phân tích nhân tố khám phá (EFA)

Phân tích nhân tố khẳng định (CFA)

Kiểm định Kruskal Wallis

Kiểm định ước lượng mô hình bằng phương pháp Bootstrap

Phân tích cấu trúc đa nhóm

Kiểm định các giả thuyết nghiên cứu bằng Mô hình cấu trúc tuyến tính *(Structural Equation Model –SEM)*

CHƯƠNG 3
KẾT QUẢ PHÂN TÍCH VỀ SỰ ẢNH HƯỞNG CỦA VĂN HÓA

TỔ CHỨC ĐẾN KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG CỦA DOANH NGHIỆP TRÊN ĐỊA BÀN TỈNH THỪA THIÊN HUẾ

3.1. Thống kê mô tả mẫu nghiên cứu

Bảng 3.1: Thống kê mô tả thông tin mẫu nghiên cứu

Tiêu chí	Phân loại	Tần số	Tần suất (%)
Giới tính	Nam	252	73,0
	Nữ	93	27,0
Độ tuổi	Dưới 30 tuổi	64	18,6
	Từ 30 đến 40 tuổi	165	47,8
	Từ 40 đến 50 tuổi	95	27,5
	Trên 50 tuổi	21	6,1
Trình độ học vấn	Đại học, trên đại học	314	91,0
	Cao đẳng, trung cấp, sơ cấp	29	8,4
	Trung học phổ thông	2	0,6
Vị trí công việc	Giám đốc	79	22,9
	Phó giám đốc	40	11,6
	Trưởng/phó phòng	226	65,5
Thâm niên công tác	Dưới 5 năm	56	16,2
	Từ 5 đến 10 năm	110	31,9
	Từ 10 đến 20 năm	128	37,1
	Trên 20 năm	51	14,8
Loại hình doanh nghiệp	Doanh nghiệp nhà nước	22	6,4
	Doanh nghiệp ngoài nhà nước	307	89,0
	Doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài	16	4,6
Lĩnh vực hoạt động	Nông lâm nghiệp thủy sản	7	2,0
	Công nghiệp và xây dựng	45	13,0
	Thương mại và dịch vụ	293	84,9
Địa điểm doanh nghiệp	Thành phố Huế	243	70,4
	Thị xã Hương Thủy	36	10,4
	Thị xã Hương Trà	18	5,2
	Huyện A Lưới	5	1,4
	Huyện Nam Đông	4	1,2
	Huyện Phong Điền	9	2,6
	Huyện Phú Lộc	12	3,5
	Huyện Phú Vang	13	3,8

Tiêu chí	Phân loại	Tần số	Tần suất (%)
	Huyện Quảng Điền	5	1,4
Số lượng nhân sự trong doanh nghiệp	Dưới 10 người	44	12,8
	Từ 10 đến 49 người	159	46,1
	Từ 50 đến 199 người	116	33,6
	Từ 200 đến 299 người	8	2,3
	Trên 300 người	18	5,2
Số năm thành lập doanh nghiệp	Dưới 5 năm	88	25,5
	Từ 5 đến 9 năm	117	33,9
	Từ 10 đến 20 năm	70	20,3
	Trên 20 năm	70	20,3

(Nguồn: Xử lý dữ liệu năm 2018)

3.2. Kiểm định thang đo các biến nghiên cứu

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

3.2.2. Phân tích nhân tố khẳng định (Confirmatory factor analysis – CFA)

3.2.2.1. Phân tích nhân tố khẳng định bậc 1

3.2.2.2. Phân tích nhân tố khẳng định bậc hai (Second Order CFA)

3.3. Đánh giá chung về văn hóa tổ chức của các doanh nghiệp ở tỉnh Thừa Thiên Huế

Theo mô hình Denison, văn hóa tổ chức của các doanh nghiệp được chia thành bốn đặc điểm văn hóa gồm 12 yếu tố văn hóa thành phần. Qua mô hình này, các điểm văn hóa thể hiện rõ nét và cho thấy được nét văn hóa riêng biệt của các doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh Thừa Thiên Huế.

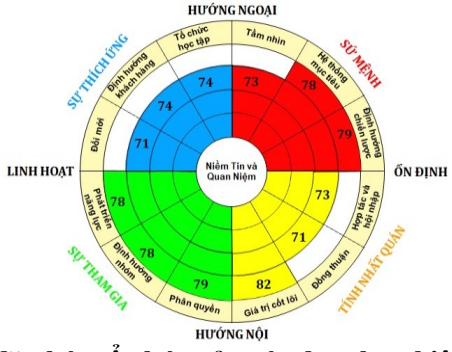
Hình 3.6: Văn hóa tổ chức của các doanh nghiệp ở Thừa Thiên Huế theo mô hình Denison

(Nguồn: Tính toán của tác giả)

3.3.1. Văn hóa tổ chức của từng loại hình doanh nghiệp ở Thừa Thiên Huế

Để nhìn nhận rõ nét về văn hóa tổ chức của các doanh nghiệp, đề tài tiến hành phân tích từng loại hình doanh nghiệp cụ thể theo thang đo văn hóa tổ chức của Denison.

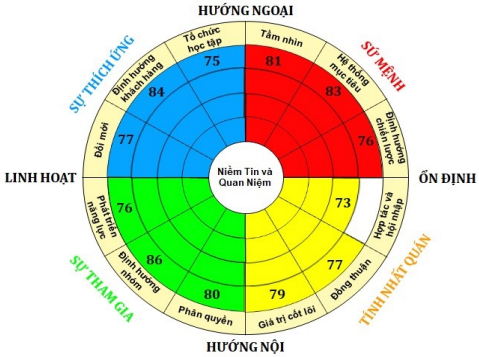
3.3.1.1. Doanh nghiệp nhà nước



Hình 3.7: Văn hóa tổ chức của các doanh nghiệp nhà nước theo mô hình Denison

(Nguồn: Mô hình của Denison và tính toán của tác giả)

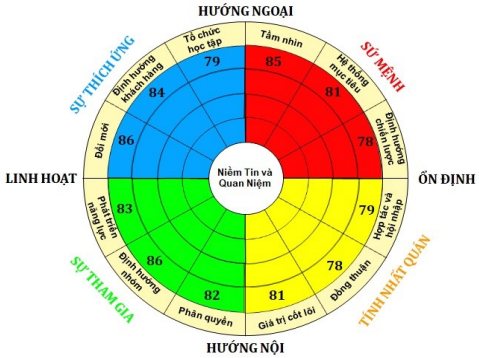
3.3.1.2. Doanh nghiệp ngoài nhà nước



Hình 3.8: Văn hóa tổ chức của các doanh nghiệp ngoài nhà nước theo mô hình Denison

(Nguồn: Mô hình của Denison và tính toán của tác giả)

3.3.1.3. Doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài



Hình 3.9: Văn hóa tổ chức của các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài theo mô hình Denison

(Nguồn: Mô hình của Denison và tính toán của tác giả)

3.3.2. Đánh giá sự khác biệt về văn hóa tổ chức dựa trên đặc điểm của doanh nghiệp về loại hình doanh nghiệp, lĩnh vực hoạt động, số lượng nhân sự và số năm thành lập của doanh nghiệp

Nhằm tìm hiểu liệu có sự khác biệt trong mức độ đánh giá về các đặc điểm của văn hóa tổ chức dựa trên các đặc điểm của doanh nghiệp như về loại hình, lĩnh vực, số lượng nhân sự và số năm thành lập, nghiên cứu đã sử dụng kiểm định phi tham số của ANOVA là Kruskal Wallis cho các nhóm. Sở dĩ luận án sử dụng kiểm định này vì các nhóm không thõa mãn điều kiện phương sai đồng nhất (Kiểm định Levence có các sig. <0,05) và hơn nữa các nhóm này không có phân phối chuẩn

(giá trị Skewness nằm ngoài khoảng ± 2 và giá trị Kurtosis ngoài khoảng ± 3) (Kline, 2010 và Byrne, 1998) [58], [26]).). Kết quả ở bảng 3.17 cho thấy, ngoài loại hình doanh nghiệp thì phần lớn các đặc điểm của doanh nghiệp về lĩnh vực hoạt động, số lượng nhân sự và số năm thành lập đều có sự khác biệt về các đặc điểm văn hóa tổ chức.

Bảng 3.17: Kết quả kiểm định Kruskal Wallis về sự khác biệt của văn hóa tổ chức dựa theo các đặc điểm của doanh nghiệp

Tiêu chí	Mức ý nghĩa (Sig.)			
	Sự tham gia	Tính nhất quán	Sự thích ứng	Sứ mệnh
Loại hình doanh nghiệp	0,626	0,770	0,777	0,478
Lĩnh vực hoạt động	0,076	0,000	0,002	0,000
Số lượng nhân sự	0,000	0,000	0,000	0,000
Số năm thành lập	0,000	0,000	0,000	0,000

(Nguồn: Kết quả xử lý số liệu 2018)

3.4. Phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) về sự ảnh hưởng của văn hóa tổ chức đến kết quả hoạt động của các doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh Thừa Thiên Huế

3.4.1. Mức độ phù hợp của mô hình lý thuyết với dữ liệu

3.4.2. Kết quả kiểm định mô hình cấu trúc tuyến tính SEM

Mô hình giả thuyết xem xét các tác động trực tiếp của các biến tiền ẩn độc lập lên biến tiềm ẩn phụ thuộc. Bảng 3.20 trình bày kết quả của ước lượng tham số đã được chuẩn hóa và chưa chuẩn hóa. Ước lượng được chuẩn hóa là các ước lượng được quan tâm. Tuy nhiên, kết quả kiểm định các mối quan hệ thiết lập lại dựa vào ước lượng chưa chuẩn hóa với các giá trị t (t-value) (biểu thị C.R từ kết quả của Amos) hoặc giá trị p (P-value), từ đó cho phép đánh giá các giả thuyết được chấp nhận hay không chấp nhận.

Bảng 3.20: Kết quả phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính

Giả thuyết	Mối quan hệ			Hệ số chưa chuẩn hóa	Sai lệch chuẩn (S.E.)	Giá trị t (C.R.)	Giá trị p	Hệ số chuẩn hóa	Đánh giá giả thuyết
H1	KQHD	<---	STG	0,354	0,102	3,483	***	0,500	Chấp nhận
H2	KQHD	<---	TNQ	0,254	0,071	3,590	***	0,450	Chấp nhận
H3	KQHD	<---	STU	0,416	0,121	3,439	***	0,435	Chấp nhận
H4	KQHD	<---	SM	0,272	0,072	3,787	***	0,455	Chấp nhận

Ghi chú: **** Ý nghĩa ở mức 0,001*

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu 2018)

Sau khi xem xét độ phù hợp của mô hình, nghiên cứu thu được mô hình ước lượng cuối cùng. Dựa trên kết quả về ý nghĩa thống kê trong bảng dưới cho thấy, cả 4 mối quan hệ được kiểm định đều có ý nghĩa thống kê (P-value <0,05). Kết quả này cũng cho thấy các thang đo lường của các khái niệm trong mô hình đạt giá trị liên hệ lý thuyết vì "mỗi một đo lường có mối liên hệ với các đo lường khác như đã kỳ vọng về mặt lý thuyết" (Thọ và Trang, 2008) [16] . Mặt khác, kết quả phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính cũng chỉ ra rằng 4 đặc điểm văn hóa tổ chức này có khả năng giải thích đến 84,9% biến thiên của biến phụ phuộc kết quả hoạt động.

3.4.5. Sự ảnh hưởng của các đặc điểm văn hóa đến các chỉ tiêu kết quả hoạt động của doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh Thừa Thiên Huế

Kết quả phân tích SEM cho thấy, 4 đặc điểm của văn hóa tổ chức là Sự tham gia, Tính nhất quán, Sự thích ứng và Sứ mệnh đều ảnh hưởng đến kết quả tài chính và phi tài chính của doanh nghiệp. Trong đó, có thể thấy Sự tham gia tác động mạnh nhất đến cả chỉ tiêu tài chính và phi tài chính với hệ số hồi quy chuẩn hóa lần lượt là 0,232 và 0,226, đặc điểm tác động mạnh tiếp theo là Sứ mệnh, Tính nhất quán và cuối cùng là Khả năng thích ứng.

Bảng 3.22: Hệ số hồi quy chuẩn hóa của các đặc điểm văn hóa và các chỉ tiêu kết quả hoạt động của doanh nghiệp

Đặc điểm	Kết quả hoạt động (KQHD)	Tài chính (TC)	Phi tài chính (PTC)	Doanh số (TC1)	Lợi nhuận (TC2)	Hài lòng khách hàng (PTC1)	Chất lượng sản phẩm (PTC2)	Số lượng sản phẩm mới (PTC3)	Thị phần (PTC4)	Hài lòng của người lao động (PTC5)
Sự tham gia (STG)	0,500	0,232	0,226	0,199	0,169	0,222	0,222	0,173	0,156	0,164
Tính nhất quán (TNQ)	0,450	0,209	0,204	0,179	0,152	0,200	0,199	0,156	0,141	0,147
Sự thích ứng (STU)	0,435	0,202	0,197	0,173	0,147	0,193	0,192	0,151	0,136	0,142
Sứ mệnh (SM)	0,455	0,211	0,206	0,181	0,154	0,202	0,202	0,158	0,142	0,149

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu AMOS 2018)

3.5. Kiểm định sự khác biệt về các đặc điểm của doanh nghiệp đến mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức và kết quả hoạt động

3.5.1. Kiểm định sự khác biệt theo quy mô lao động của các doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh Thừa Thiên Huế

Luận án xem xét mối quan hệ các giả thuyết nghiên cứu có sự khác biệt giữa các nhóm theo quy mô lao động hay không giữa nhóm có quy mô lao động nhỏ dưới 50 người và nhóm có quy mô lao động lớn hơn 50 người. Trong tổng sô mẫu điều tra 345 trên địa bàn tỉnh Thừa Thiên Huế, có 203 doanh nghiệp có quy mô lao động dưới 50 người và 142 doanh nghiệp có quy mô lao động lớn hơn 50 người.

Bảng 3.23: Kiểm định Chi-square của giữa các mô hình của quy mô lao động

Mô hình	Chi-Square	Bậc tự do df
Mô hình khả biến	6924	4366
Mô hình bất biến	6930	4369
Sai biệt	6	3
P-value	**0,111**	

Chú thích: Sai biệt = Mô hình bất biến – Mô hình khả biến

P-value = Chidist (sai biệt Chi square, sai biệt bậc tự do df)

(Nguồn: Kết quả phân tích số liệu Amos năm 2018)

Kết quả phân tích SEM cho thấy sự khác biệt giữa hai mô hình khả biến và bất biến là không có ý nghĩa (P-value= 0,111>0,05). Do đó chọn mô hình bất biến từng phần, nghĩa là quy mô quy mô lao động không làm thay đổi mối quan hệ giữa 4 giả thuyết nghiên cứu về văn hóa tổ chức và kết quả hoạt động của doanh nghiệp.

3.5.2. Kiểm định sự khác biệt theo số năm thành lập của các doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh Thừa Thiên Huế

Luận án xem xét mối quan hệ các giả thuyết nghiên cứu có sự khác biệt giữa các nhóm theo số năm thành lập hay không giữa nhóm có số năm hoạt động dưới 10 năm và nhóm doanh nghiệp thành lập trên 10 năm. Trong tổng số mẫu điều tra 345 trên địa bàn tỉnh Thừa Thiên Huế, có 205 doanh nghiệp hoạt động dưới 10 năm và 140 doanh nghiệp được thành lập trên 20 năm.

Kết quả phân tích SEM cho thấy sự khác biệt giữa hai mô hình khả biến và bất biến là không có ý nghĩa (P-value= 0,476>0,05). Do đó chọn mô hình bất biến từng phần, nghĩa là số năm thành lập không làm thay đổi mối quan hệ giữa 4 giả thuyết nghiên cứu về văn hóa tổ chức và kết quả hoạt động của doanh nghiệp.

Bảng 3.24: Kiểm định Chi-square của giữa các mô hình theo số năm thành lập

Mô hình	Chi-Square	Bậc tự do df
Mô hình khả biến	7031,49	4366
Mô hình bất biến	7035	4370
Sai biệt	6	3
P-value	**0,476**	

Chú thích: Sai biệt = Mô hình bất biến – Mô hình khả biến

P-value = Chidist (sai biệt Chi square, sai biệt bậc tự do df)

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu Amos năm 2018

3.6. Bình luận các kết quả về các giả thuyết nghiên cứu

Kết quả ước lượng bằng Maximum Likelihood (ML) và kiểm định ước lượng mô hình bằng Bootstrap ở trên cho thấy, cả 4 giả thuyết được đưa ra H1, H2, H3 và H4 đều được chấp nhận (với P-value <0,05).

Sau khi xem xét độ phù hợp của mô hình, nghiên cứu thu được mô hình ước lượng cuối cùng. Dựa trên kết quả phân tích bảng 3.20 cho thấy mối quan hệ được kiểm định đều có ý nghĩa thống kê (p-value <0,05). Mặc khác, kết quả phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính cũng chỉ ra rằng kết quả hoạt động của các doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh Thừa Thiên Huế chịu sự tác động mạnh nhất của đặc điểm Sự tham gia, tiếp đến là Sứ mệnh, Tính nhất quán và thấp nhất là Sự thích ứng với các hệ số hồi quy chuẩn hóa lần lượt là 0,500; 0,455; 0,450 và 0,435.

- Kiểm định giả thuyết H1

Một trong bốn đặc điểm của văn hóa tổ chức đó là sự tham gia (STG) với P-value= 0,000 có tác động lớn nhất đến sự biến thiên của kết quả hoạt động (KQHD) của các doanh nghiệp. Hệ số chuẩn hóa bằng 0,500, tức là khi sự tham gia thay đổi 1 đơn vị (trong thang đo Likert) thì kết quả hoạt động cũng sẽ biến thiên cùng chiều 0,500 đơn vị.

Nghiên cứu của Denison về văn hóa tổ chức đã được tiến hành lấy mẫu từ rất nhiều quốc gia tác giả cho rằng mức độ ảnh hưởng của các đặc điểm của văn hóa tổ chức đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp có thể thay đổi theo văn hóa quốc gia và hoàn cảnh cụ thể (Denison & Fey, 2003) [37]. Kết quả nghiên cứu của Denison và Fey cho thấy Sự tham gia và Sự thích ứng tác động mạnh nhất đến kết quả hoạt động của các doanh nghiệp ở Nga. Kết quả nghiên cứu này cũng đã chỉ ra rằng Sự tham gia – một trong 4 đặc điểm của văn hóa tổ chức lại là yếu tố chi phối và tác động mạnh nhất đến kết quả hoạt động của các doanh nghiệp ở Thừa Thiên Huế. Nội dung chính của đặc điểm này thể hiện sự quan tâm đến vai trò của yếu tố con người trong tổ chức

thông qua sự phân quyền, định hướng nhóm và phát triển năng lực cho người lao động.

Do vậy, các doanh nghiệp ở Thừa Thiên Huế có điểm trung bình của Sự tham gia cao nhất trong các đặc điểm văn hóa tổ chức và đây cũng là đặc điểm tác động mạnh nhất đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp.

- Kiểm định giả thuyết H2

Tính nhất quán (TNQ) là nhân tố tác động lớn thứ ba đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp, nhân tố này có tác động có ý nghĩa thống kê đến biến phụ thuộc kêt quả hoạt động (P-value= 0,019 < 0.05), với hệ số chuẩn hóa bằng 0,450. Như vậy, khi đặc điểm liên quan đến tính nhất quán thay đổi 1 đơn vị (trong thang đo likert) thì kết quả hoạt động của các doanh nghiệp ở Huế cũng sẽ thay đổi cùng chiều 0,450 đơn vị.

Tính nhất quán thể hiện ở: giá trị cốt lõi, sự đồng thuận, sự hợp tác và hội nhập. Tính nhất quán là yếu tố xác định các giá trị cốt lõi làm nền tảng cho một nền văn hóa mạnh. Một nền văn hóa doanh nghiệp mạnh là nền văn hóa được thể hiện qua sự thống nhất, thấu hiểu trong việc chia sẻ các niềm tin và giá trị giữa các tiểu văn hóa như là các cá nhân, nhóm, bộ phận... bên trong tổ chức. Do đó, rất nhiều tác giả cho rằng một tổ chức có nền văn hóa mạnh thì kết quả hoạt động kinh doanh của họ sẽ phát triển một cách bền vững (Mike & Slocum, 2003) [68] bởi nó thúc đẩy quá trình hợp tác và giao tiếp, gia tăng hiệu quả hoạt động ở mọi phương diện, đảm bảo sự định hướng mục tiêu cao.

- Kiểm định giả thuyết H3

Sự thích ứng (STU) có tác động thấp nhất đến biến phụ thuộc kết quả hoạt động (P-value= 0,000), với hệ số chuẩn hóa bằng 0,435 tức là khi các đặc điểm liên quan đến sự thích ứng thay đổi 1 đơn vị (trong thang đo Likert) thì hoạt động của doanh nghiệp của họ cũng sẽ thay đổi cùng chiều 0,435 đơn vị. Sự thích ứng liên quan đến khả năng và cách thức mà tổ chức ứng phó với sự thay đổi của các biến số trong môi trường kinh doanh. Đặc điểm này bao gồm các yếu tố thành phần như là: tạo được sự đổi mới, định hướng vào khách hàng, và học tập. Kết quả của luận án thống nhất với nghiên cứu của Huang (2003) [53], cũng cho thấy đối với các doanh nghiệp Đài Loan, sự thích ứng mặc dù ảnh hưởng có ý nghĩa thống kê đến kết quả hoạt động tài chính và phi tài chính của doanh nghiệp, tuy nhiên đây là đặc điểm tác động thấp nhất đến kết quả hoạt động của các doanh nghiệp Đài Loan.

Kết quả của luận án cũng chỉ ra điểm tương đồng với nghiên cứu của Denison và Mishra (1995) [35] là Sự thích ứng tác động thấp nhất đến kết quả hoạt động so với các đặc điểm văn hóa khác.

Theo Iliuta (2014) [54], điểm khác biệt giữa doanh nghiệp có kết quả hoạt động cao và các doanh nghiệp có kết quả thấp hơn chính là

khả năng thấu hiểu và phản ứng nhanh nhạy với môi trường kinh doanh và khách hàng..

Đối với các doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh Thừa Thiên Huế, đặc điểm Sự thích ứng đóng vai trò quan trọng và tác động có ý nghĩa thống kê đến cả chỉ tiêu tài chính và phi tài chính của doanh nghiệp, mặc dù là nhân tố tác động thấp nhất tuy nhiên trọng số hồi quy không có sự chênh lệch lớn với các đặc điểm văn hóa khác, do vậy có thể nói rằng sự thích ứng là đặc điểm góp phần thiết yếu tạo nên thành công của doanh nghiệp trên địa bàn nghiên cứu.

- Kiểm định giả thuyết H4

Kết quả nghiên cứu của luận án cũng đã tìm được bằng chứng thống kê thuyết phục về ảnh hưởng của đặc điểm Sứ mệnh đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Sứ mệnh (SM) với P-value= 0,000 có tác động lớn thứ hai đến sự biến thiên về kết quả hoạt động (KQHD). Hệ số chuẩn hóa bằng 0,455 tức là khi các biểu hiện liên quan đến sứ mệnh thay đổi 1 đơn vị (trong thang đo Likert) thì hoạt động của doanh nghiệp của họ cũng sẽ thay đổi cùng chiều 0,455 đơn vị. Điều này cho thấy đối với các doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh Thừa Thiên Huế, đặc điểm Sứ mệnh đóng vai trò quan trọng góp phần nâng cao kết quả hoạt động của doanh nghiệp.

Nghiên cứu của Yilmar và Ergun, (2008) [96] đo lường sự ảnh hưởng của 4 đặc điểm của văn hóa tổ chức đến kết quả hoạt động của các doanh nghiệp sản xuất ở Thổ Nhĩ Kỳ cho thấy Sứ mệnh là đặc điểm tác động mạnh nhất đến kết quả hoạt động của các doanh nghiệp về doanh số, thị phần và ROA. Tương tự, kết quả nghiên cứu của Zakari (2013) [97] cho thấy Sứ mệnh là nhân tố quan trọng nhất ảnh hưởng đến kết quả hoạt động của các Ngân hàng ở Ghana và nghiên cứu của Tawanda (2018) [87] cũng khẳng định Sứ mệnh là nhân tố tác động mạnh nhất đến kết quả hoạt động của các công ty bảo hiểm ở Zimbabwe. Nghiên cứu của Huang (2003) [53], so sánh về sự tác động của văn hóa tổ chức đến kết quả hoạt động của các công ty Mỹ và Đài Loan cũng cho thấy, Sứ mệnh là đặc điểm ảnh hưởng đến tất cả các chỉ tiêu tài chính và phi tài chính của các doanh nghiệp, và là đặc điểm tác động mạnh nhất đến kết quả hoạt động cả ở doanh nghiệp Mỹ và Đài Loan.

Chính vì vậy, doanh nghiệp khi xác định những định hướng rõ ràng về mục tiêu và phương hướng hoạt động dài hạn cho phép tổ chức định hình được các hành vi hiện tại bằng cách vạch ra trạng thái tương lai mong muốn. Điều này sẽ giúp các doanh nghiệp củng cố và nâng cao được kết quả hoạt động. Đối với các doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh Thừa Thiên Huế, Sứ mệnh được chỉ ra rằng là đặc điểm quan trọng thứ hai sau đặc điểm Sự tham gia tác động đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp.

PHẦN III: KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ

1. Kết luận

Thứ nhất, luận án đã bổ sung được các khoảng trống từ các đề tài nghiên cứu trong nước là kiểm chứng định lượng sự ảnh hưởng của văn hóa tổ chức đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Nếu như các nghiên cứu trước đây chỉ là đánh giá, xây dựng văn hóa tổ chức hoặc đo lường mức độ ảnh hưởng của văn hóa tổ chức đến một chỉ tiêu phi tài chính như lòng trung thành hoặc mức độ gắn kết với doanh nghiệp thì luận án xem xét sự ảnh hưởng của văn hóa đến kết quả hoạt động bao gồm cả chỉ tiêu tài chính và phi tài chính của doanh nghiệp. Đồng thời, ngoài việc phân tích văn hóa tổ chức của các doanh nghiệp trên địa bàn nghiên cứu, luận án cũng đã làm sáng tỏ đặc điểm văn hóa của từng loại hình doanh nghiệp khác nhau là doanh nghiệp nhà nước, doanh nghiệp ngoài nhà nước và doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài.

Thứ hai, trên cơ sở kế thừa, điều chỉnh và phát triển từ thang đo văn hóa tổ chức và kết quả hoạt động được đề xuất bởi Denison cho phù hợp với các doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh Thừa Thiên Huế. Dù rằng thang đo này đã được kiểm chứng và sử dụng phổ biến cho các doanh nghiệp ở các nước trên thế giới nhưng do sự khác biệt về bối cảnh nghiên cứu tại Thừa Thiên Huế, tác giả đã sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính để bổ sung một số biến quan sát, chỉnh sửa từ ngữ sử dụng, áp dụng phương pháp phân tích nhân tố khám phá (EFA) để loại bỏ một số biến không phù hợp như DT6, DM5, TCHT4, TN5 và PTC6 và phân tích nhân tố khẳng định (CFA) để đảm bảo độ tin cậy, tính đơn nguyên, giá trị phân biệt, giá trị hội tụ của thang đo.

Thứ ba, phản ánh được thực trạng đặc thù văn hóa của các doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh Thừa Thiên Huế dựa trên mô hình của Denison đó là các doanh nghiệp có tính hướng nội và ổn định. Trong đó, doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài có các đặc điểm văn hóa cao hơn các loại hình doanh nghiệp nhà nước và doanh nghiệp ngoài nhà nước, số điểm thấp nhất thuộc về loại hình doanh nghiệp nhà nước. Xét trên phương diện 12 yếu tố cấu thành 4 đặc điểm của văn hóa tổ chức thì doanh nghiệp nhà nước được đánh giá ở mức thấp nhất (ở phần tư thứ ba trong mô hình Denison) là các yếu tố Đổi mới, Tầm nhìn, Đồng Thuận và Hợp tác và hội nhập, doanh nghiệp ngoài nhà nước điểm trung bình thấp nhất là yếu tố Hợp tác và hội nhập. Để định hướng hành động cụ thể cho các nhà lãnh đạo – một số hàm ý quản trị được đề xuất để nâng cao văn hóa tổ chức đã đưa ra trong luận án.

Thứ tư, dựa vào kết quả của mô hình đường dẫn trong phân tích SEM, luận án đã tìm ra được các bằng chứng thống kê thuyết phục về sự ảnh hưởng của các đặc điểm văn hóa tổ chức đến kết quả hoạt động của các doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh Thừa Thiên Huế. Trong đó, kết quả hoạt động của các doanh nghiệp chịu sự chi phối mạnh nhất của đặc điểm Sự tham gia, tiếp đến là đặc điểm Sứ mệnh, Tính nhất quán và Sự thích ứng với các hệ số hồi quy chuẩn hóa lần lượt là 0,500; 0,455; 0,450 và 0,435. Ngoài ra, kết quả phân tích cũng cho thấy các đặc điểm văn hóa này ảnh hưởng đến tất cả các chỉ tiêu tài chính và phi tài chính của doanh nghiệp, điều thú vị là các đặc điểm văn hóa ảnh hưởng đến các chỉ tiêu này cũng theo thứ tự như trong mô hình SEM, đây là điều vừa có sự tương đồng vừa có điểm khác biệt với các nghiên cứu ở các quốc gia khác.

Cuối cùng trên cơ sở phân tích thực trạng, luận án đã đề xuất một số hàm ý quản trị cho các nhà lãnh đạo doanh nghiệp và các đối tượng hữu quan trên địa bàn tỉnh Thừa Thiên Huế góp phần cải thiện các yếu tố văn hóa qua đó nâng cao kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Đó là một số hàm ý quản trị chung cho toàn bộ các doanh nghiệp, ngoài ra còn có một số hàm ý quản trị cụ thể đối với từng loại hình doanh nghiệp.

Tuy nhiên trong quá trình nghiên cứu, luận án cũng không tránh khỏi những hạn chế và thiếu sót. Các nghiên cứu tiếp theo có thể định hướng tìm hiểu theo một số gợi ý sau:

- Các đối tượng nghiên cứu trong luận án hoạt động trong nhiều lĩnh vực nên kết quả nghiên cứu chưa được thực hiện cho một ngành cụ thể.
- Cần mở rộng kích thước mẫu điều tra để tăng tính đại diện cho tổng thể nghiên cứu vì số lượng biến quan sát của thang đo là khá lớn, ngoài ra cũng cần nghiên cứu đến các khu vực, các địa phương khác để tăng tính khái quát của các mô hình nghiên cứu.
- Thang đo kết quả hoạt động doanh nghiệp cần bổ sung thêm một số các chỉ tiêu đo lường, và cần phải được lượng hóa cụ thể hơn.

Hi vọng đây sẽ là những hướng gợi mở cho các nghiên cứu khoa học trong thời gian tới của tác giả nói riêng và những nhà nghiên cứu quan tâm đến lĩnh vực văn hóa tổ chức của các doanh nghiệp.

HUE UNIVERSITY

UNIVERSITY OF ECONOMICS

TRUONG THI HUONG XUAN

RESEARCH ON THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON THE PERFORMANCE OF ENTERPRISES IN THUA THIEN HUE PROVINCE

Major: Business Administration

Code:9340101

SUMMARY OF DOCTORAL DISSERTATION

IN BUSINESS ADMINISTRATION

HUE - 2021

Training Institution: University Of Economics, Hue University

Supervisor: Associate Prof. Dr. Nguyen Dang Hao

Associate Prof. Dr. Nguyen Tai Phuc

Reviewer 1……..

Reviewer 2……..

Reviewer3……..

The dissertation is going to be defended at the Hue University

committee at ……..., ……..2021.

The dissertation can be found at library of University of Economics, Hue University - 99 Ho Dac Di St., Hue city

PART I: INTRODUCTION

The study of organizational culture has been of great interest to domestic and foreign researchers over the past three decades, because it affects and impacts the success of enterprises. Before that time, there were many researchers on organizational culture in the early 1970s, but until the 1980s that management science used the concept of organizational culture extensively (Hatch, 1993) [47]. Studies have shown that organizational culture is an important component in behavioral research, understanding people and corporate environment, which affects the success of enterprises to achieve desired goals. The studies of Denison (1982, 1990) [33,34], Kotter (1992) [60], Huang (2003) [53], Lee (2004) [63], Zakari (2013) [97],... shows that organizational culture positively affect the performance of the enterprises. However, the concepts and traits of organizational culture are still being discussed and improved by researchers. In these studies, the authors used financial, non-financial measurement or a combination of both to measure corporate performance. Depending on the specific cases, the researchers choose the appropriate assessment tool.

Many domestic studies on organizational culture are increasingly interested, besides the studies of cultural experts such as Duong Thi Lieu (2010) [13], Nguyen Hoang Anh (2004) [4], Nguyen Manh Quan (2011) [12], Trinh Quoc Tri (2009) [17], etc., the topics of researchers on measuring, evaluating and building organizational culture have become more and more popular contributions meaningful to the organizational culture of Vietnamese enterprises.

Thua Thien Hue is a province that plays the role of a bridge between the North and the South, identified as one of the four provinces in the central key economic region. The economic structure of Thua Thien Hue province is shifting in the right direction, in which industry and tourism - services account for nearly 78% of GDP. The whole province of Thua Thien Hue currently has 3622 operating enterprises, of which most are small, medium and micro enterprises (Statistical Yearbook of Thua Thien Hue Province 2018) [1]. In which many types of businesses coexist and develop. In the trend of globalization, culture is used by businesses in different countries as a resource and value in their activities. In Vietnam in general and Thua Thien Hue in particular, there are now many enterprises building and developing an

organizational culture model suitable for existence and development. Based on the characteristics and strengths of each industry or business field, businesses build their own culture. However, this research only contains theoretical discussion, and do not proposed suitable measurement model yet to reflect honestly the organizational culture of enterprises in Thua Thien Hue province.

Quantitative researches on organizational culture are often done in developed countries and very little in developing countries (Davidson, 2003). In Vietnam, studies on the influence of organizational culture on the performance of enterprises are very limited and there is no research on this issue in the context of enterprises in Thua Thien Hue province. Besides, the majority of enterprises in Thua Thien Hue province are small and medium sized enterprises, the awareness to build and cultivate organizational culture is generally not high, while to improve the performance of the business, the contribution of organizational culture plays an important role. In addition, researching the influence of organizational culture on performance is particularly important for enterprises, customers, investors, and governments to have a comprehensive insight about the performance of enterprises in terms of culture. Based on the findings, this study will propose managerial implications in order to help enterprises enhance their performance by improving the cultural characteristics of the organization.

2. Research objectives

2.1. Overall objectives

The research aims to analyze and evaluate the influence of organizational culture on the performance of enterprises in Thua Thien Hue province . This study will give some managerial implications to enhance the cultural traits in order to improve the performance of enterprises in Thua Thien Hue province.

2.2. Specific objectives

- Systemize the theoretical and practical issues on organizational culture and performance of enterprises and research the influence of organizational culture to the performance of enterprises.

- Identify and describe organizational culture characteristics of enterprises in Thua Thien Hue province.

- Analyze the influence of organizational culture on the performance of enterprises in Thua Thien Hue province.

- Propose management implications to help enterprises enhance organizational culture and improve the performance in Thua Thien Hue province.

3. Research questions

In order to realize the research objectives, a number of research questions are given:

- Which research theory/framework is appropriate to measure organizational culture and performance of enterprises and support the relationship between organizational culture and performance?

- What are the organizational culture traits of enterprises in Thua Thien Hue province?

- Do organizational culture traits affect the performance of enterprises in Thua Thien Hue province?

- By enhancing the organizational culture traits, how to improve the performance of enterprises in Thua Thien Hue province in the coming time?

4. Object and scope of research

4.1. Research objects

The research objects of this dissertation are organizational culture, performance and the influence of organizational culture on the performance of enterprises in Thua Thien Hue province.

4.2. Research scopes

In terms of content :

- The dissertation approaches in terms of content about researching the influence of organizational culture on the performance of enterprises in Thua Thien Hue province.

- This research studies organizational culture, performance and the influence of organizational culture on the performance of enterprises in Thua Thien Hue province. In which, organizational culture is considered from the perspective of being a multidimensional concept of

component cultural factors, and performance are approached from the perspective of respondents' evaluations and feelings about the financial and non-financial performance

In terms of space :

The dissertation collects data on organizational culture and performance of enterprises in Thua Thien Hue province.

In terms of time :

Secondary data: 2015 - 2019; primary data: 2018; the managerial

implications were proposed until 2025

5. Dissertation contribution

Theoretically:

This dissertation synthesizes, analyzes and evaluates theories, research results on organizational culture and research models on the influence of organizational culture on the performance of domestic and international researches. Therefore, the results of the study have meaningful contributions to the systematization and development of theories about organizational culture as well as its influence on performance.

This dissertation proposes research hypotheses, builds theoretical models and has succeeded in testing the influence of organizational culture on the performance of enterprises in Thua Thien Hue province. The results of this study confirm the previous studies on the important role of organizational culture and performance based on reliable statistical processing results from survey and analysis of 345 enterprises in Thua Thien Hue province.

This dissertation also studies the cultural characteristics of different types of enterprises in Thua Thien Hue province, which are state-owned enterprises, non-state enterprises and foreign-invested enterprises. Each type of business has its own unique organizational culture characteristics. This is an important contribution to clarify the organizational culture of enterprises in the study area.

For enterprises:

According to Cameron (2015) [28] culture is the heart and soul of an organization, it cannot be forced but needs to be nurtured. Research results of Peter and Waterman (1982) [75] indicate that the common point of successful businesses is to possess a culture of excellence. Therefore, the dissertation has practical significance when it provides clear evidences for the influence of organizational culture on the performance of enterprises, through which enterprises clearly see the importance of these factors. Cultural factors affect performance through financial and non-financial indicators. This is the key for businesses to

realize the importance of building, and nurturing an organizational culture, thereby enhance the performance of enterprises.

For researchers and training centers:

This research will be a valuable reference for scientific researchers, lecturers, students and for those who are interested in this topic because of many

theoretical and practical issues on this topic. Organizational culture and performance are synthesized and systemized from this study.

For managers and policy makers:

The research results of the thesis provide a clear picture of the influence of organizational culture on the performance of enterprises in Thua Thien Hue province. Therefore, managers, policy makers, managerial departments and agencies have a reliable basis to launch strategic orientations and issue practical guidelines to build and improve organizational culture, contributing to improving the performance of enterprises in Thua Thien Hue province.

CHAPTER 1

LITERATURE REVIEW ON THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON PERFORMANCE OF ENTERPRISES

1.1. Organizational culture

1.1.1. Cultural conceptions

The concept of culture is of Latin origin called cultus. Cultus means cultivation, both in terms of growing natural fruits and spiritual cultivation means cultivating crops that adapt to nature, exploiting nature and educating and training people or communities to become better. In the East, culture in Chinese means that *literature* is the beauty of humanity, the beauty of knowledge, and human wisdom which can be achieved by self-cultivation and the right way of governing. First, the

word “hóa” means bringing *literature* (beauty, good, and right) to sensitize, educate and realize in real life. Thus, it can be said that the culture in the East and the West has the same meaning as the cultivation of human personality in society, a spiritual activity towards good things. (Duong Thi Lieu, 2008) [7]

So culture can be understood as the whole of the material values and spirit of the activities of the people in the relationship with the natural environment and social environment is stored, indoctrinated, to modified from the from generation to generation in order to maintain and develop the community's life, towards the right, the good and the beautiful. From

human activities in the relationships between people and the natural and social environment, a way of life, a way of behaving, an attitude... of people has been formed towards the environment. the universe and to each other, expressed as values, social normative systems, concepts and symbols or ideologies and philosophies of life.

1.1.2. Organizational culture

Organizational culture is a concept known by other names such as corporate culture or business culture. As a new field of research in the past few decades, definitions of this concept are still very different reflecting the novelty of the problem, the lack of consensus on the approach, concerns, scope of the problem, the growing influence and application of these concepts. Although the term "organizational culture" appeared quite late, this concept was applied quite early in the field of corporate management in Western countries under the name "culture". Organizational culture represents the consensus in the perception of all organizational members about the system of common values and has the effect of distinguishing one organization from other organizations (Forehand, 1964). [40]

Although researchers have different conceptions of organizational culture, most agree that organizational culture can be termed as the set of values, beliefs, and behavioral patterns that form core identity, core of organizations and help shape employee behavior. Thus, it can be understood that organizational culture is the totality of spiritual values that an enterprise creates in the production and business process, affecting the emotions, mind and behavior of its members as well as sustainable development of corporates. Organizational culture is associated with the characteristics of each ethnic group, in each stage of development, each businessman and each employee, so it is very rich and diverse. Organizational culture is the basis of all specific undertakings and measures in production and business of an enterprise, and governs the results of its operations. Therefore, it can be said that the success or failure of enterprises is linked to the organizational culture of the enterprise.

1.2. Performance

1.2.1. Performance of enterprises

Within the research scope of the dissertation, the performance of enterprises will be approached from the concept and main measurement

criteria of Denison (2000) [36], the performance will be measured by aggregate financial and non-financial indicators to comprehensively and clearly measure the performance of enterprises (Kplan and Norton, 1993 [56], Abu Jarad, 2010 [19], Yesil, 2013 [95])

1.2.2. Some indicators to measure the performance of enterprises

Many studies show that it can be evaluated from both subjective

and objective perspectives. Subjective assessment includes the self-assessment of business leaders on the performance of the business according to the Likert scale, while the objective assessment is based on financial indicators, market share, revenue, etc. Some researchers used both (Robinson and Pearce, 1988 [78], Dawes, 1999 [32]) and found that the two measures were strongly correlated. Uncles (2000) [91] summarized and showed that many researchers use subjective assessment. Perhaps, relying on financial and market indicators to measure business performance of enterprises will be more difficult because it depends on a lot of factors, especially in developing countries, which are often afraid to publicly disclose their firm's financial ratios (Ngai and Ellis, 1998) [71]

According to Denison (2000) [36] when researching on organizational culture of enterprises, he gave a number of performance indicators of enterprises that are related to organizational culture. These indicators measure the performance of an enterprise, consist both financial indicators and non-financial indicators.

CHAPTER 2

ENTERPRISES IN THUA THIEN HUE PROVICE AND RESEARCH METHODOLOGY

2.1. Overview of the characteristics of enterprises in Thua Thien Hue province

2.2. Research model and research hypothesis of the dissertation

Based on the research objectives of the dissertation and identifying the theoretical framework on the characteristics of the organizational culture of enterprises in the research area, the research model of the dissertation is proposed To address the influence of organizational culture on the performance of enterprises in Thua Thien Hue province. In addition, the dissertation examines the difference of labor size and number of years

since establishment among organizational culture and performance. Through the literature review, this dissertation chooses the organizational culture model of Denison (2000) [36] to study the organizational culture of enterprises and the influence of organizational culture on the performance of enterprises in Thua Thien Hue province.

Research hypotheses of the dissertation:

H1: Involvement is positively associated with performance

H2: Consistency is positively associated with performance

H3: Adaptability is positively associated with performance

H4: Mission is positively associated with performance

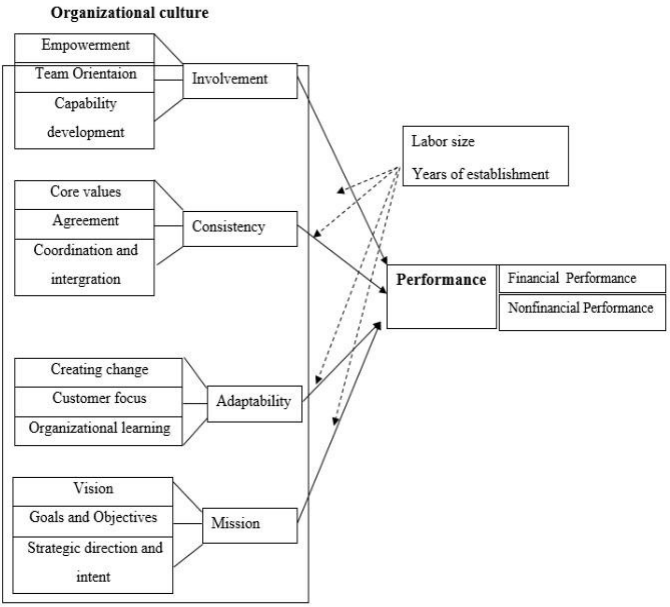


Figure 2.1: Research model on the influence of organizational culture on performance

(Source: Author's suggestion)

Note: ⟶ *Research hypothesis*

- - - - - → *Consider the differences of enterprise characteristics of the relationships in the research model*

In addition, the dissertation also wants to examine the difference between enterprise characteristics such as labor size and number of years of establishment and the relationship between organizational culture and performance of enterprises in Thua Thien Hue province.

2.3. Research Methods

2.3.1. Qualitative research

2.3.2. Quantitative research

This is the survey phase , collecting data from the official survey subjects on a large enough scale to statistically prove the appropriateness of the proposed research variable scale. In this phase, exploratory factor analysis (EFA) and reliability coefficients (Cronbach's alpha) are used to extract factors and screen observed variables with duplicate, redundant or unsatisfactory content. trust. Next, confirmatory factor analysis (CFA) is used to assess the fit of the model with market data and test the unidirectionality, discriminant value, and convergence value of the adjustments scale obtained from the preliminary research stage. At the end of this step, there will be an official scale to measure the research variables in the dissertation. Next, the dissertation will conduct an analysis of organizational culture characteristics and business results based on the newly built scale. Finally, the dissertation will test the influence of organizational culture on the performance of enterprises through the linear structural model (SEM).

2.3.2.1. Sample size and sampling method and quantitative research

Sample size:

In this dissertation, the research sample size is based on the methods of exploratory factor analysis (EFA), confirmatory factor analysis (CFA) and linear structural model (SEM). So the sample size is determined as follows:

Firstly, according to Krejcie & Morgan (1970) [61] method, determining sample size using the following determination formula:

$$n = \frac{X^2 * N * P * (1-P)}{(ME^2 * (N-1)) + (X^2 * P(1-P))}$$

Where: n is the sample size

X_2 : Chi-squared value corresponding to confidence value and

1.96^2 degrees of freedom

N is the overall size determined by the total number of enterprises in Thua Thien Hue province according to 2017 statistics [2] which is 3182 enterprises.

P is the ratio of the research phenomenon in the population, in this case, take the value P = 0.5 so that the sample size value will be the largest in the condition that other variables remain constant.

ME (Margin of Error) sampling error in this case choose the error value of 5%.

With those parameters, the formula of Krejcie and Morgan suggested sample size as :

$$n = \frac{1,96^2 * 3182 * 0,5 * (1 - 0,5)}{(0,05^2 * (3182 - 1)) + (1,96^2 * 0,5(1 - 0,5))} = 343$$

Second, for EFA analysis, according to Hair (2010) [63] the minimum sample size is 50, preferably 100 or the observation/measurement ratio is 5:1 which means that 1 measure variable needs at least 5 observations. With a total of 65 variables in the organizational culture questionnaire, the minimum sample size for the study is 65 x 5 = 325.

Third, the sample size must be considered in relation to the number of estimated parameters. For example, using the method of maximum likelihood estimation (ML - Maximum Likelihood), the minimum sample size for SEM analysis ranges from 100 -150 (Anderson and Gerbing, 1988, Tinsley, 1987) or according to Kline (2010), the sample size large enough for SEM analysis is 200.

Thus, the sample size determined in the first way includes 343 satisfying both EFA, SEM analysis and practical research on socio-economics. Therefore, a minimum sample size of 343 was selected for data collection.

To ensure the minimum sample size was determined, 700 questionnaires were emitted (more than twice the determined sample size) and the returned questionnaire was 376/700, accounting for 53.71%. Of the questionnaires collected, 31 questionnaires were rejected due to incomplete content, concentrated answers on one option, and lack of logic in the assessment. Therefore, 345 valid questionnaires were used, accounting for 91.75% of the total sample collected.

Sampling method

The proposed sampling method here is a quota-based sampling method (quota) of target groups divided by local and regional variables. Participants represent enterprises in Hue city, 2 towns and 6 districts. Respondents are leaders and deputy heads of functional departments of enterprises in Thua Thien Hue province.

2.3.2.2. Methods of processing data

Normal distribution test

Descriptive statistics

Exploratory factor analysis (EFA)

Confirmatory factor analysis (CFA)

Kruskal Wallis test

Test model estimation using Bootstrap method
Multi-group structural analysis

Testing the research hypotheses using the *Structural Equation Model (SEM)*

CHAPTER 3 RESULTS ANALYSIS OF THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON THE PERFORMANCE OF ENTERPRISES IN THUA THIEN HUE PROVINCE

3.1. Sample description

Table 3.1: Sample description

Criteria	Classify	Frequency	Percentage

			(%)
Gender	Male	252	73.0
	Female	93	27.0
Age	Under 30 years old	64	18.6
	From 30 to 40 years old	165	47.8
	From 40 to 50 years old	95	27.5
	Over 50 years old	21	6.1
Academic level	Graduated	314	91.0
	College, Intermediate, Elementary	29	8.4
	high school	2	0.6
Job position	Manager	79	22.9
	Vice president	40	11.6
	Head/Deputy Head	226	65.5

Criteria	Classify	Frequency	Percentage (%)
Working years	Less than 5 years	56	16.2
	From 5 to 10 years	110	31.9
	From 10 to 20 years	128	37.1
	Over 20 years	51	14.8
Type of business	State enterprises	22	6.4
	Non-state enterprises	307	89.0
	Enterprises with foreign investment	16	4.6
Field of activity	Agriculture, forestry, fisheries	7	2.0
	Industry and construction	45	13.0
	Trade and services	293	84.9
Business location	Hue city	243	70.4
	Huong Thuy Town	36	10.4
	Huong Tra Town	18	5.2
	A Luoi District	5	1.4
	Nam Dong District	4	1.2

	Phong Dien District	9	2.6
	Phu Loc District	12	3.5
	Phu Vang District	13	3.8
	Quang Dien District	5	1.4
Number of employees	Less than 10 people	44	12.8
	From 10 to 49 people	159	46.1
	From 50 to 199 people	116	33.6
	From 200 to 299 people	8	2.3
	Over 300 people	18	5.2
Number years of establishment	Less than 5 years	88	25.5
	From 5 to 9 years	117	33, 9
	From 10 to 20 years	70	20.3
	Over 20 years	70	20.3

(Source: Data processing in 2018)

3.2. Check the scale of research variables

3.2.1. Exploratory Factor Analysis (EFA)

3.2.2. Confirmatory factor analysis (CFA)

3.2.2.1. First order confirmatory factor analysis

3.2.2.2. Second order confirmatory factor analysis (CFA)

3.3. General assessment of organizational culture of enterprises in Thua Thien Hue province

According to Denison model, the organizational culture of enterprises is divided into four cultural traits including 12 indexes. Through this model, the cultural scores clearly show the distinct culture of enterprises in Thua Thien Hue province.

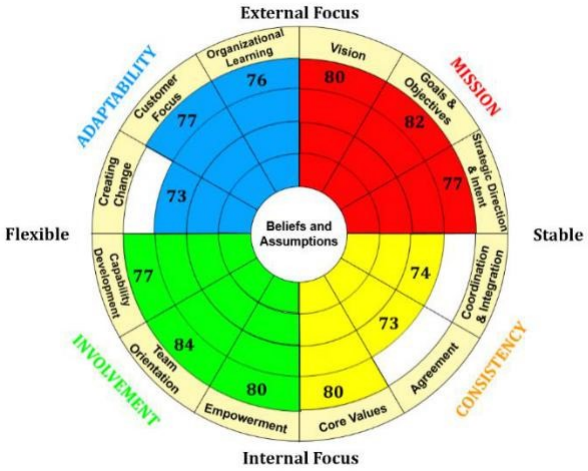


Figure 3.6: Organizational Culture of enterprises in Thua Thien Hue in Denison model

(Source: Author's calculations)

3.3.1. Organizational culture of each type of enterprise in Thua Thien Hue

In order to see clearly the organizational culture of enterprises, the dissertation analyzes each specific type of enterprises according to Denison organizational culture scale.

3.3.1.1. State enterprises

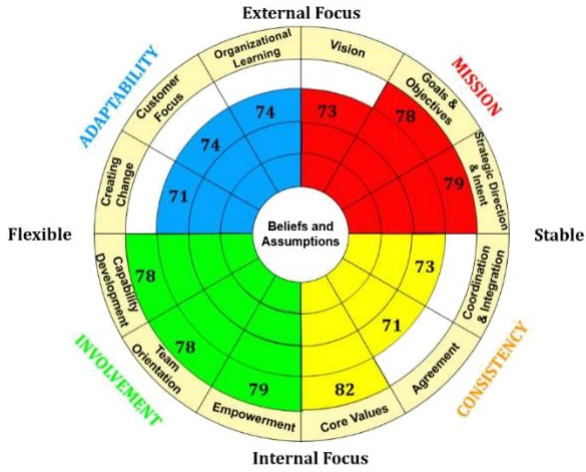


Figure 3.7: Organizational Culture of state enterprises in Denison model

(Source: Denison model and author's calculation)

3.3.1.2. Non-state enterprises

Figure 3.8: Organizational Culture of non-state enterprises in Denison model

(Source: Denison model and author's calculation)

3.3.1.3. Foreign invested enterprises

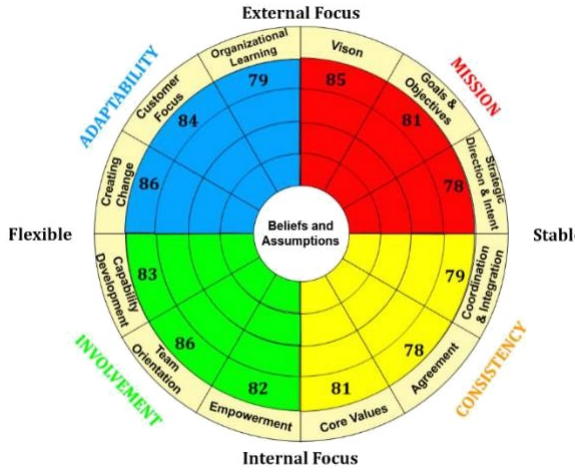


Figure 3.9: Organizational Culture of foreign invested enterprises in Denison model

(Source: Denison model and author's calculation)

3.3.2. Assessment of the cultural difference regarding type of enterperises, type of activity, the number of employees and the number years of establishment of enterprises.

In order to find out whether there is a difference in the level of assessment of characteristics of organizational culture based on enterprise characteristics such as type of enterprises, type of activity, number of employees and number years of establishment, research used the non-parametric test of ANOVA which is Kruskal Wallis for the groups. The reason why the dissertation uses this test is because the

groups do not satisfy the condition of uniform variance (Levence test has sigs < 0.05) and moreover, these groups do not have a normal distribution (Skewness value outside the ± 2 range and the Kurtosis value outside the ± 3 range) (Kline, 2010 and Byrne, 1998) [58], [26].

The results show that, except for type of enterprise, most of the characteristics of the enterprise in terms of type of activity, number of employees and number of years of establishment have differences in organizational cultural traits

3.4. The structural equation model (SEM) of the influence of organizational culture on the performance of enterprises in Thua Thien Hue province

3.4.1. The fit of the theoretical model to the data

3.4.2. The structural equation model results

The hypothetical model considers the direct effects of independent pre-latent variables on the dependent latent variable. Table 3.20 shows the results of normalized and unnormalized parameter estimates. Normalized estimates are those of interest. However, the results of the reset relationship test are based on unnormalized estimates with t-values (t-values) (representing CR from Amos results) or p-values (P-values), thereby the conclusion whether the hypothesis is accepted or not accepted, is made.

After considering the fit of the model, the study obtained the final estimated model. Based on the results of statistical significance, the 4 relationships being tested have statistical significance (P-value <0 , 05). This result also shows that the scales of the concepts in the model reach the theoretical relevance value because each measurement has a relationship with the other measurements as theoretically

expected" (Tho and Trang, 2008) [16] . On the other hand, the results of analysis of structural equation model also indicates that 4 organizational culture traits have the ability to explain 84.9% variability of performance variable.

3.4.5. The influence of organizational culture traits on the performance of enterprises in Thua Thien Hue province

The results of SEM analysis show that the four organizational culture traits, namely Involvements, Consistency, Adaptation and Mission, all affect the financial and non-financial performance of enterprises. In which, it can be seen that Involvement has the strongest impact on both financial and non-financial indicators with standardized regression coefficients of 0.232 and 0.226, respectively, the next strongest impact feature is Mission, Uniqueness, Consistency and finally Adaptability.

3.5. The differences in assessment considering characteristics of enterprises in research model

3.5.1. Test the difference according to the labor size of enterprises in Thua Thien Hue province

The dissertation examines the relationship between the research hypotheses whether there is a difference between groups according to the size of the labor force or not between the group with a small labor size of less than 50 people and the group with a labor size of more than

50 people. Out of a total of 345 survey samples in Thua Thien Hue province, there are 203 enterprises with a labor size of less than 50 people and 142 enterprises with a labor size of more than 50 people.

The results of SEM analysis showed that the difference between the two variable and invariant models was not significant (P-value = 0.111>0.05). Therefore, choosing the partial invariant model, that is, the size of the labor force does not change the relationship between the four research hypotheses about organizational culture and business performance.

3.5.2. Test the difference according to the number of years of establishment of enterprises in Thua Thien Hue province

The dissertation examines the relationship between the research hypotheses and whether there are differences between groups according to the number of years of establishment or not between the group with less than 10 years of establishment and the group of enterprises established over 10 years. Among a total of 345 survey samples in Thua Thien Hue province, there are 205 enterprises operating under 10 years and 140 enterprises established over 20 years.

The results of SEM analysis showed that the difference between the two variable and invariant models was not significant (P-value= 0.476>0.05). Therefore, choosing the partial invariant model, that is, the number of years of establishment does not change the relationship between the four research hypotheses about organizational culture and performance.

3.6. Discussion

The estimation results by Maximum Likelihood (ML) and the model estimation test by Bootstrap above show that, all 4 hypotheses given H1 , H2 , H3 and H4 are accepted (with P-value < 0, 05) .

After considering the fit of the model, the study obtained the final estimated model. Based on the analysis results, it shows that the tested relationship is statistically significant (p-value < 0.05). On the other

hand, the analysis results of the structural equation model also show that the performance of enterprises in Thua Thien Hue province is most affected by Involvement, followed by Mission, Consistency and finally Adaptation with the normalized regression coefficients of 0.500, 0.455, 0.450 and 0.435 respectively

- Test hypothesis H1

One of the four organizational culture traits is Involvement (STG)

with P-value = 0.000 having the greatest impact on the variability of performance of enterprises. The normalization coefficient is 0.500, that is, when the participation changes by 1 unit (in the Likert scale), the performance results will also vary in the same direction as 0.500 units.

Denison's research on organizational culture has been sampled from many countries. The author thinks that the degree of influence of organizational culture traits on performance can vary according to national culture and specific circumstances (Denison & Fey, 2003)

[37]. The research results of Denison and Fey show that Involvement and Adaptation have the strongest impact on the performance of enterprises in Russia. The results of this study also show that Involvement - one of the four organizational culture traits is the dominant factor and has the strongest impact on the performance of enterprises in Thua Thien Hue. The main content of this feature shows interest in the role of the human element in the organization through decentralization, group orientation and capacity development for employees.

Therefore, enterprises in Thua Thien Hue have the highest mean of Participation in organizational culture characteristics and this is also the feature that has the strongest impact on performance.

- Test hypothesis H2

Consistency is the third most influential factor on performance, this factor has a statistically significant impact on the dependent variable of performance (P-value = 0.019 < 0.05)), with a normalization factor of 0.450. Thus, when the characteristics related to consistency change by 1 unit (in the Likert scale), the performance results of enterprises in Hue will also change in the same direction by 0.450 units.

Consistency is reflected in: core values, agreement, cooperation and integration. Consistency is what defines the core values that underpin a strong culture. A strong corporate culture is one that is demonstrated through unity and understanding in the sharing of beliefs and values between subcultures such as individuals, groups, departments, etc. in the organization. Therefore, many authors believe that an organization with a strong culture will sustainably develop their performance (Mike & Slocum, 2003) [68] because it promotes cooperation and communication, increase operational

efficiency in all aspects, ensuring high goal orientation.

- Test hypothesis H3

Adaptation has the lowest impact on the performance (P-value = 0.000), with a normalization coefficient of 0.435 i.e. when the characteristics related to adaptation change by 1 (in the Likert scale), their business activities will also change in the same direction by 0.435 units. Adaptation is concerned with the ability and manner in which an organization responds to changing variables in the business environment. This characteristic includes components such as: creating change, customer focus, and learning. The results of the dissertation are consistent with the study of Huang (2003) [53], which also shows that for Taiwanese enterprises, although adaptation has a statistically significant effect on financial performance and non-financial performance of enterprises, this is the characteristic that has the lowest impact on the performance of Taiwanese enterprises.

The results of the dissertation also show similarities with the research of Denison and Mishra (1995) [35] in that adaptation has the lowest impact on performance compared to other cultural traits.

According to Iliuta (2014) [54], the difference between enterprises with high performance and those with lower outcome is the ability to understand and react quickly to the business environment and customers.

For enterprises in Thua Thien Hue province, the feature of Adaptation plays an important role and has a statistically significant impact on both financial and non-financial indicators of the enterprises, although it is the most important factor, the regression weight does not have a large difference from other cultural traits, so it can be said that adaptation is an essential characteristic contributing to the success of enterprises in the study area.

- Test hypothesis H4

The research results of the dissertation have also found convincing statistical evidence on the influence of the Mission characteristics on the performance of enterprises. Mission with P-value = 0.000 has the second largest impact on variability in performance. The normalization coefficient is 0.455, which means that when the performance related to the mission changes by 1 unit (in the Likert scale), their performance will also change in the same direction as 0.455 units. This shows that for enterprises in Thua Thien

Hue province, the mission feature plays an important role in contributing to improving business performance.

Research by Yilmar and Ergun, (2008) [96] measures the influence of 4 organizational culture traits on the performance of manufacturing enterprises in Turkey and find that Mission has the strongest impact on the performance of enterprises in terms of sales, market share and ROA. Similarly, the research results of Zakari (2013) [97] show that Mission is the most important factor affecting the performance of banks in Ghana and the study of Tawanda (2018) [87] also affirms Mission as the factor that has the strongest impact on the performance of insurance companies in Zimbabwe. Research by Huang (2003) [53], comparing the impact of organizational culture on the performance of American and Taiwanese companies also shows that Mission is a trait that affects all financial and non-financial indicators of firms, and is the feature that has the strongest impact on performance both in US and Taiwanese firms .

Therefore, when businesses define clear orientations about long-term goals and activities, they allow the organization to shape current behaviors by mapping out the desired future state. This will help businesses consolidate and improve operating results. For enterprises in Thua Thien Hue province, the Mission is shown to be the second most important characteristic after the feature of Participation affecting business results.

PART III: CONCLUSIONS

Firstly, the dissertation has filled in the blanks in domestic researches, which is the quantitative test of the influence of organizational culture on the performance of enterprises. If previous studies were only evaluating, building organizational culture or measuring the influence of organizational culture on a non-financial indicator such as loyalty or engagement with the organization, then the dissertation examines the influence of culture on performance including both financial and non-financial indicators of enterprises. In addition, the dissertation has also clarified the cultural traits of each different type of enterprises which include state-owned enterprises and non state-owned enterprises and foreign-invested enterprises.

Secondly, on the basis of inheriting, adjusting and developing from the scale of organizational culture and performance proposed by

Denison to suit businesses in Thua Thien Hue province. Although this scale has been verified and commonly used for businesses in countries around the world , due to the difference in research context in Thua Thien Hue, the author has used qualitative research methods to add some observed variables, edit words used, apply exploratory factor analysis (EFA) to remove some inappropriate variables such as DT6, DM5, TCHT4, TN5 and PTC6 and analyze confirmatory factor analysis (CFA) to ensure reliability, monism, discriminant value, and convergent value of the scale .

Third, reflect the specific cultural situation of enterprises in Thua Thien Hue province based on Denison's model, which is introspective and stable enterprises. In which, foreign-invested enterprises have higher cultural traits than state-owned enterprises and non-state enterprises, the lowest score belongs to the type of state-owned

enterprises. In terms of 12 indexes constituting 4 of organizational culture traits , state-owned enterprises are rated at the lowest level (in the third quarter of the Denison model) which are Innovation, Vision, Agreement and Cooperation and Integration, non-state enterprises with the lowest average score is the factor of Cooperation and Integration. To guide specific actions for leaders – management implications to improve organizational culture are proposed in the dissertation.

Fourth, based on the results of the path model in SEM analysis, the dissertation has found convincing statistical evidences about the influence of organizational cultural traits on the performance of enterprises in Thua Thien Hue province. In which, the performance of enterprises is strongly influenced by the characteristics of Involvement, followed by the characteristics of Mission, Consistency and Adaptation

with standardized regression coefficients 0.500, 0.455, 0.450 and 0.435 respectively. In addition, the analysis results also show that these cultural traits affect all financial and non-financial indicators of enterprises, interestingly, cultural traits influencing these indicators is also the same in the SEM model, which has both similarities and differences with studies in other countries.

Finally, on the basis of analyzing the situation, the dissertation has proposed some managerial implications for business leaders and

stakeholders in Thua Thien Hue province, contributing to improving cultural factors, thereby improving performance. Those are some

general implications for all enterprises, in addition there are some specific managerial implications for each type of enterprises.

However, in the research process, the dissertation cannot avoid limitations and shortcomings. Further studies can consider the following suggestions:

- The research subjects in the dissertation work in many fields, so the research results have not been carried out for a specific industry.

- It is necessary to expand the survey sample size to increase the representativeness of the overall study because the number of observed variables of the scale is quite large, in addition, it is also necessary to study other regions and localities to increase the generality of the research models.

- The enterprise performance scale needs to add a number of measurement indicators, and needs to be quantified more specifically.

Hopefully, these will be suggestive directions for future scientific research by the author in particular and other researchers who are interested in organizational culture.

AUTHOR'S PUBLICATIONS

1. Truong Thi Huong Xuan, Nguyen Dang Hao, Nguyen Tai Phuc (2019), *Organizational culture of enterprises in Thua Thien Hue province with Denison model,* Hue University Journal of Science, Vol. 128, No. 5C, pp. 45–54.

2. Truong Thi Huong Xuan, Nguyen Khac Hoan (2019), *Impact of corporate culture on financial performance of enterprises in Thua Thien Hue province*, Hue University Journal of Science ,Vol. 128, No 5A, pp. 63-77.

3. Truong Thi Huong Xuan, Nguyen Dang Hao (2018), *Organizational culture of enterprises on Thua Thien Hue province based on Denison model,* Proceedings of the 7th Conference on Management and Business Comb, Danang University of Economics, pp. 270-278.

4. Truong Thi Huong Xuan (2017), *Building research model on organizational culture in Thua Thien Hue province*, *Vietnam,* Insight into the world of South-East Asia, Sofia University, Bulgaria, pp. 141 –

152.

5. Nguyen Dang Hao, Truong Thi Huong Xuan (2017) *Corporate culture at Mai Linh Hue One Member Limited company based on Denison model,* Proceedings of the 6th Conference on Management and Business Comb, Danang University of Economics, pp. 261-270.