

MỐI QUAN HỆ GIỮA TRÁCH NHIỆM XÃ HỘI VÀ KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH – TRƯỜNG HỢP CÁC DOANH NGHIỆP CHẾ BIẾN THỰC PHẨM ĐỒNG BẰNG SÔNG CỬU LONG

RELATIONSHIP AMONG COPERATION SOCIAL RESPONSIBILITY AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE – THE CASE OF FOOD PROCESSING ENTERPRISES IN MEKONG DELTA

Ngày nhận bài: 16/08/2017

Ngày chấp nhận đăng: 05/09/2017

ThS. Nguyễn Thanh Hùng

TÓM TẮT

Nghiên cứu nhằm xác định mối quan hệ giữa mức độ thực hiện trách nhiệm xã hội (CSR), cam kết tổ chức và kết quả hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp chế biến thực phẩm (EPFs). Mẫu nghiên cứu được khảo sát từ 422 nhân viên và quản lý đang làm việc trong các EPFs tại Đồng Bằng Sông Cửu Long. Nghiên cứu dựa trên phương pháp phân tích cân bằng cấu trúc tuyến tính (SEM) để phân tích mối quan hệ giữa các nhân tố. Kết quả cho thấy bốn khía cạnh của CSR hướng đến nhân viên, khách hàng, môi trường tự nhiên và pháp lý có ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng công việc và cam kết tổ chức. Thêm vào đó, CSR ảnh hưởng tích cực đến kết quả hoạt động kinh doanh và thông qua nhân tố trung gian là cam kết tổ chức. Tuy nhiên, sự hài lòng công việc có mối quan hệ tỷ lệ nghịch với kết quả kinh doanh của doanh nghiệp.

Từ khóa: trách nhiệm xã hội, cam kết tổ chức, kết quả hoạt động kinh doanh..

ABSTRACT

This research aims at identifying relationship among CSR, organizational commitment and food processing enterprise's performance in Viet Nam. The sample size of 422 collected from staffs and managers are working in food processing companies in Mekong Delta. Analytical method Structuer Equation Model used in this research. The results of the study showed that 4 factors of CSR toward as employment, customer, environment, legal. This factors positive influences to job satisfaction and organizational commitment. Moreover, CSR and organizational commitment hava a positive impact on the business performance. However, The results shows job satisfaction has a negative impact on enterprises performance.

CSR has positive influences to performance through organizational commitment.

Keywords: Corporate social responsibility, commitment, performance.

1. Giới thiệu

Trách nhiệm xã hội (CSR) của doanh nghiệp hiện nay đang trở thành xu hướng chủ đạo trong việc kết nối giữa sự phát triển bền vững và giá trị cốt lõi trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, nhằm tạo ra một giá trị chung cho doanh nghiệp và cho toàn xã hội. Theo Liz Maw, thành viên hội đồng quản trị của trung tâm môi trường thế giới cho rằng sự phát triển bền vững không những quan trọng cho cộng đồng, cho cả hành tinh mà còn rất quan trọng cho sự thành công của các

doanh nghiệp. Carroll (1991) cho rằng trách nhiệm xã hội liên quan đến việc hoạt động của một doanh nghiệp để có lợi ích kinh tế, chấp hành pháp luật, đạo đức và hỗ trợ xã hội. Chịu trách nhiệm xã hội có nghĩa là đạt được lợi nhuận và tuân theo pháp luật là điều kiện ưu tiên hàng đầu khi nói về đạo đức của doanh nghiệp và mức độ mà doanh nghiệp hỗ trợ cho xã hội. Trên thực tế, tại Việt Nam khái niệm trách nhiệm xã hội đối với các

ThS. Nguyễn Thanh Hùng, Trường Đại học Trà Vinh.

doanh nghiệp còn tương đối mới, rất dễ hiểu làm khái niệm CSR theo nghĩa “truyền thống”, tức là doanh nghiệp thực hiện CSR như là một hoạt động tham gia giải quyết các vấn đề xã hội mang tính nhân đạo, từ thiện mà ít thấy được những lợi ích mang lại từ CSR như sự tăng năng suất lao động, giảm tỷ lệ nhân viên nghỉ, bỏ việc, giảm chi phí tuyển dụng và đào tạo nhân viên mới, tăng doanh thu và tạo uy tín cho doanh nghiệp...

Tại Việt Nam có khoảng 85% cơ sở chế biến có quy mô vừa và nhỏ, trang thiết bị, nhà xưởng không bảo đảm điều kiện an toàn thực phẩm và nhiều hạn chế khác liên quan đến điều kiện lao động, môi trường... (Mai Anh, 2016). Thực hiện CSR cần đáp ứng nhiều bên liên quan, quan trọng là phải hiểu nhận thức của các bên về các hoạt động của CSR. Trong đó, nhân viên là một trong số các bên liên quan quan trọng của doanh nghiệp, do bởi nhân viên không chỉ là người nhận được những phản ánh khách hàng về chất lượng sản phẩm/dịch vụ mà còn ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả thực hiện công việc. ĐBSCL với đặc điểm về nguồn nguyên liệu dồi dào, ngành nghề chế biến thực phẩm được xem như ngành trọng điểm phát triển kinh tế địa phương. Bài viết này nhằm kiểm định mối quan hệ giữa mức độ thực hiện CSR, sự hài lòng công việc, gắn kết tổ chức và kết quả hoạt động kinh doanh trong các doanh nghiệp chế biến thực phẩm ĐBSCL.

2. Cơ sở lý thuyết và phương pháp nghiên cứu

2.1. Cơ sở lý thuyết và giả thuyết nghiên cứu

* **Trách nhiệm xã hội:** Carroll (1991) cho rằng CSR liên quan đến hoạt động của một doanh nghiệp để có lợi ích kinh tế, chấp hành pháp luật, đạo đức và hỗ trợ xã hội. Theo lý thuyết về các bên liên quan thì CSR được đề cập ở hai khía cạnh: (1) Khía cạnh bên ngoài

của CSR được phản ánh trong một mối quan hệ giữa doanh nghiệp với cộng đồng thông qua hoạt động kinh doanh, thực hiện nghiêm chỉnh các nghĩa vụ về thuế, ký kết hợp đồng với các nhà phân phối địa phương, tôn trọng nhân quyền, khuyến khích các hoạt động bảo vệ môi trường. (2) Khía cạnh bên trong của CSR tập trung vào đối tượng những người nhân viên, là sự mong đợi của nhân viên nhằm tìm kiếm lợi ích chức năng, kinh tế, tâm lý và đạo đức từ các tổ chức sử dụng lao động (Mason & Simmons, 2014). Freeman (2004) nhấn mạnh các bên liên quan cũng đơn giản là các những đối tượng bên trong và bên ngoài tổ chức. Hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp chịu ảnh hưởng cả bên trong (nhân viên) và bên ngoài tổ chức (khách hàng, môi trường, cộng đồng, nhà cung cấp).

Trong quy chế và tiêu chí xét thưởng của Giải thưởng trách nhiệm xã hội doanh nghiệp, Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (VCCI) giới hạn trách nhiệm xã hội doanh nghiệp ở hai lĩnh vực lao động và môi trường, nhưng cũng đặt thêm tiêu chí “hoạt động kinh doanh có hiệu quả kinh tế” (Đặng Đình Cung, 2009). Dựa trên nghiên cứu của Carroll (1991), Freeman (2004) và giới hạn CSR hai lĩnh vực của VCCI, CSR trong nghiên cứu này được hướng tới những thành phần như: nhân viên, khách hàng, môi trường cộng đồng, pháp lý.

Hài lòng công việc được thảo luận như nhiều yếu tố cấu thành nhận thức, tình cảm và những phản ứng tình cảm đối với một công việc. Sự hài lòng với công việc chủ yếu dựa trên nhận thức của nhân viên về những điều mà tổ chức đáp ứng được nhu cầu của họ (Cranny & cộng sự, 1992)

Cam kết tổ chức là mối quan hệ tinh thần giữa người lao động và tổ chức, làm giảm khả năng rời bỏ các tổ chức (Allen & Meyer, 1997). Chỉ khi các thành viên công nhận tổ chức và thực hiện mọi nỗ lực để giúp tổ chức

đạt hiệu quả tốt thì sức mạnh của sự cam kết hay sự hài lòng công việc sẽ ảnh hưởng đến mục tiêu và kết quả hoạt động doanh nghiệp (Steers, 1977).

Cấu trúc của cam kết tổ chức gồm ba chiều: (1) Cam kết tình cảm đề cập đến tình cảm gắn bó của nhân viên, sự tham gia một nhân viên vì mục tiêu của tổ chức; (2) Cam kết lợi ích là sự sẵn sàng ở lại trong một tổ chức vì nhân viên cho rằng mình có những khoản đầu tư trong tổ chức mà chưa thể thu được; (3) Cam kết nghĩa vụ là sự cam kết mà một người tin rằng họ cần ở lại tổ chức để thực hiện các nghĩa vụ (Allen & Meyer, 1997).

Trong nghiên cứu của De Roeck và cộng sự (2014) cho thấy rằng hoạt động CSR nội bộ và bên ngoài có tác động tích cực đến sự hài lòng công việc thông qua nhận diện tổ chức, hoạt động CSR có tác động đến việc cải thiện thái độ của nhân viên đối với tổ chức. Thêm vào đó, nhận thức về mức độ hoạt động của CSR có ảnh hưởng thuận chiều đến cam kết tổ chức (Mory & cộng sự, 2015 & Thang, 2016). Giả thuyết:

H1: Trách nhiệm xã hội ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng công việc

H2: Trách nhiệm xã hội ảnh hưởng thuận chiều đến cam kết tổ chức

Theo Tett & Meyer (1993) cho rằng sự hài lòng công việc và cam kết tổ chức là hoàn toàn khác nhau, sự hài lòng có tác động mạnh đến đến ý định nghỉ việc của nhân viên, trong khi cam kết tổ chức ảnh hưởng mạnh đến với sự duy trì nhân viên tại tổ chức. Sự hài lòng của nhân viên có tương quan tích cực và chặt chẽ với cam kết của nhân viên (Mosadeghrad & cộng sự, 2008). Giả thuyết:

H3: Sự hài lòng công việc ảnh hưởng tích cực đến cam kết tổ chức

Kết quả hoạt động kinh doanh: Dollinger & Golden (1992) cho rằng việc đo lường

nhận thức kết quả hoạt động có tương quan tích cực đến mục tiêu đo lường hiệu quả hoạt động của tổ chức. Theo đó, Delaney & cộng sự (1996) đề xuất thang đo về kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp thông qua nhận thức của nhân viên ở các khía cạnh: mức độ đạt được mục tiêu liên quan đến chất lượng sản phẩm, phát triển sản phẩm mới, khả năng thu hút lao động, sự hài lòng của khách hàng và mối quan hệ giữa người quản lý và người lao động như là các chỉ số về hiệu quả hoạt động hay tăng trưởng doanh thu, doanh số bán hàng, lợi nhuận, tăng trưởng, thị phần, cũng như mức độ hoàn thành mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp để đánh giá về kết quả kinh doanh trên thị trường.

Trong kết quả nghiên cứu của Sheldon (1971) cho thấy sự hài lòng và cam kết của các thành viên tổ chức không những chỉ có thể chỉ ra hiệu suất của tổ chức mà còn dự đoán hiệu suất làm việc của nhân viên. Bakiev (2013) và Mansour & cộng sự (2014) đã chứng minh rằng cam kết tổ chức có quan hệ tỷ lệ thuận với kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Giả thuyết:

H4: Mức độ hài lòng trong công việc có ảnh hưởng đến kết quả hoạt động kinh doanh

H5: Sự cam kết của nhân viên có ảnh hưởng tích cực đến kết quả hoạt động kinh doanh

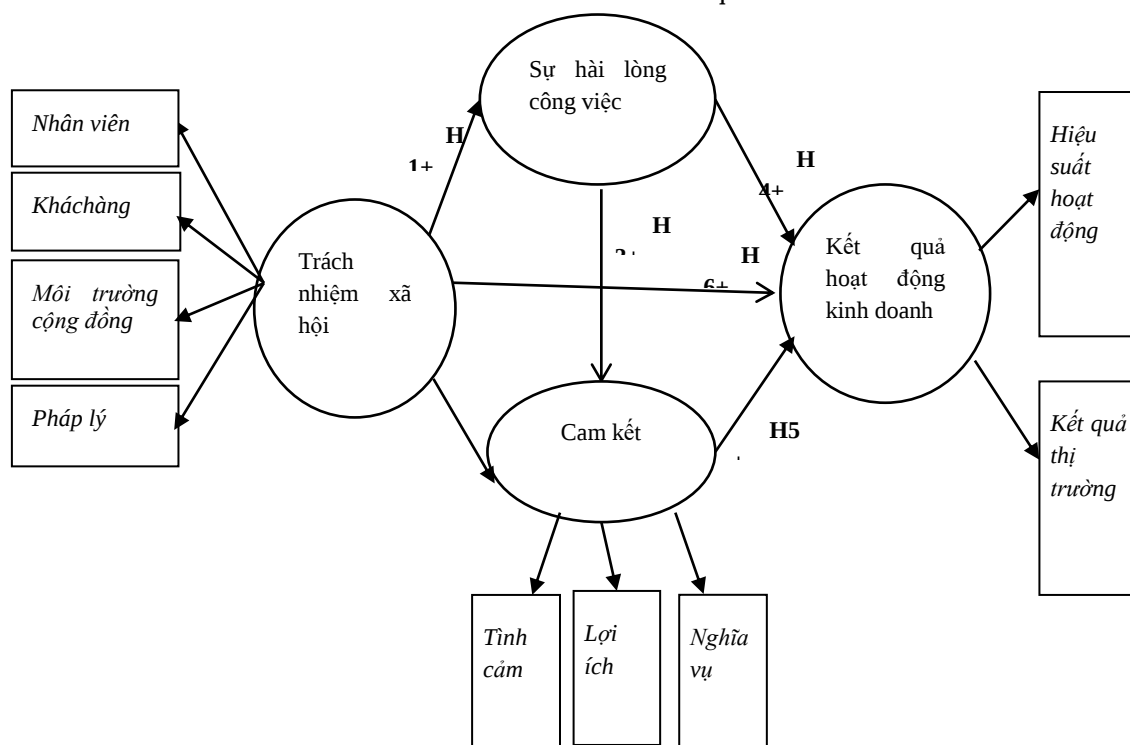
Theo Carroll (1991) cho rằng CSR cơ bản nhất là đạt được lợi nhuận và tuân thủ pháp luật. Trong nghiên cứu của Ali, Rehman & Ali (2010) cho thấy ngoài CSR ảnh hưởng đến kết quả hoạt động thông qua sự gắn kết tổ chức thì CSR có ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp. Tương tự, trong nghiên cứu của Mustafa, Othman, & Perumal (2012) cũng cho thấy rằng chính CSR giúp nâng cao danh tiếng và tác động tích cực đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp

H6: CSR có tác động tích cực trực tiếp đối với kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp

2.2. Mô hình nghiên cứu:

Dựa trên nghiên cứu của Carroll (1991), Freeman (2004) và Turker (2009a) về CSR đối với các bên có liên quan, nghiên cứu về mối hệ giữa CSR với sự hài lòng công việc và cam kết tổ chức của Skudiene &

Auruskeviciene (2012), (Mory & cộng sự, 2015 và Thang, 2016) và nghiên cứu của Ulrich (1997) về mối quan hệ giữa sự hài lòng công việc với cam kết tổ chức, nghiên cứu của Bakiev (2013) và Mansour & cộng sự (2014) về mối quan hệ tỷ lệ thuận cam kết tổ chức với kết quả hoạt động của doanh nghiệp, hay nghiên cứu Mustafa, Othman, & Perumal (2012) về tác động CSR trực tiếp đến kết quả kinh doanh. Mô hình đề xuất



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

2.3. Phương pháp nghiên cứu và thu thập số liệu

Mẫu nghiên cứu:

Hair & cộng sự (2006) cho rằng khi thực hiện phương trình hồi quy cấu trúc tuyến tính thì cỡ mẫu nằm trong khoảng từ 200 – 400 tương ứng với 10 – 15 nhân tố. Ngoài ra còn tùy theo số lượng biến quan sát và độ tin cậy của từng nghiên cứu mà có thể thực hiện lấy mẫu khảo sát khác nhau. Tabachnick và Fidell (2001) cho rằng tỷ lệ mẫu nghiên cứu tối thiểu là 5:1 (trích từ Hoàng Trọng, 2008). Nghiên cứu này với 45 biến quan sát thì cỡ

mẫu tối thiểu là $45 \times 5 = 225$. Mẫu được chọn bằng phương pháp ngẫu nhiên phân tầng bằng cách phát phiếu trả lời và khảo sát trực tiếp trung bình từ 4 - 6 nhân viên/doanh nghiệp, tương ứng với 105 doanh nghiệp thực tế được khảo sát, số mẫu thu về và sàng lọc còn lại là 422 phiếu, đảm bảo phù hợp cho phân tích.

Bảng câu hỏi được sử dụng dựa vào thang đo Likert 7 độ (bậc 1 tương ứng mức độ hoàn toàn sai/kém, bậc 7 tương ứng mức độ hoàn toàn đúng/tốt) đo lường mức độ thực hiện CSR của doanh nghiệp, cam kết của nhân

viên, kết quả kinh doanh của doanh nghiệp thông qua việc đánh giá trực tiếp từ những nhân viên.

Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu định tính: thông qua lược khảo tài liệu, thảo luận tay đôi với đối tượng khảo sát và lấy ý kiến chuyên gia nhằm xây dựng thang đo nháp, kết quả thang đo nháp có 49 biến quan sát.

Nghiên cứu định lượng: Tiếp tục đưa 49 biến để khảo sát các nhân viên trong ngành chế biến thực phẩm với 136 quan sát. Sau khi phân tích Cronbach's Anpha và EFA, kết quả còn 45 biến quan sát được đưa vào nghiên cứu chính thức thông qua phân tích CFA và SEM.

3. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

3.1. Vài nét về tình hình kinh tế xã hội và hoạt động sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp chế biến thực phẩm tại ĐBSCL

Với dân số khoảng 18 triệu dân, lớn hơn dân số Hà Lan hay các nước láng giềng như Lào, Campuchia. ĐBSCL không chỉ có lực lượng lao động dồi dào mà còn là thị trường tiêu thụ tiềm năng cho các nhà sản xuất. Tuy nhiên, hiện nay chất lượng lao động và những chính sách riêng để phát triển ngành chế biến thực phẩm vẫn chưa tạo ra được một tính đột phá để thu hút đầu tư. Hiện nay, ĐBSCL sản xuất mỗi năm trên 20,7 triệu tấn lúa, chiếm 53,5% sản lượng lúa và 90% sản lượng gạo cả nước; diện tích cây ăn trái khoảng 290.000 ha, hàng năm cho sản lượng khoảng 2,5 triệu tấn, chiếm 70% sản lượng trái cây của cả nước. Về thủy sản, tổng sản lượng khai thác và nuôi trồng hàng năm khoảng 3 triệu tấn, chiếm 58% sản lượng thủy sản cả nước, kim ngạch xuất khẩu thủy sản toàn vùng là 2,5 tỉ USD, chiếm 60% kim ngạch thủy sản cả

nước¹. Đặc biệt, sự phát triển mạnh các ngành chế biến thủy sản và ngành xay xát là hai ngành chiếm tỷ trọng cao về quy mô sản xuất và sử dụng lực lượng lao động (Sản lượng chế biến xuất khẩu của vùng luôn chiếm khoảng 55% tổng sản lượng thủy sản xuất khẩu và chiếm tới 55% tổng giá trị kim ngạch thủy sản của cả nước).

Với nguồn nguyên liệu phong phú, sản lượng dồi dào, tuy nhiên năng lực của ngành công nghiệp chế biến vẫn còn nhỏ, chưa đáp ứng được nhu cầu chế biến nông, thủy sản của toàn vùng. Trong khi, tiềm năng thế mạnh của vùng đã được xác định chính là ngành công nghiệp chế biến thực phẩm (Bộ Công thương, 2016). Nhìn tổng thể, sản xuất công nghiệp nói chung và công nghiệp chế biến nói riêng vẫn còn nhiều hạn chế, khó khăn lớn thể hiện ở các mặt như hạ tầng kỹ thuật còn yếu và thiếu; chất lượng nguồn nhân lực, đặc biệt là nhân lực lành nghề còn thấp so với mức bình quân cả nước; phát triển chủ yếu theo chiều rộng; chất lượng, hiệu quả và khả năng cạnh tranh của sản phẩm và doanh nghiệp trong vùng còn hạn chế; thu hút vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài thể hiện qua cơ cấu nguồn vốn đầu tư nước ngoài trong tổng vốn đầu tư toàn xã hội của vùng còn hạn chế. Đặc biệt, sự phối hợp, liên kết phát triển vùng chưa tập trung và kém hiệu quả.

Theo nhận định thì công nghiệp chế biến và xuất khẩu nông thủy - sản của vùng ĐBSCL nhìn chung phát triển chưa tương xứng với tiềm năng và nguồn nguyên liệu của địa phương. Xuất khẩu thủy sản tăng trưởng chậm; sản phẩm chủ yếu xuất ở dạng thô; nhiều sản phẩm làm ra giá thành còn cao, sức cạnh tranh thấp; hệ số sử dụng công suất chế biến thủy sản đông lạnh và chế biến rau quả đạt thấp; các cơ sở chế biến thức ăn chăn nuôi và nuôi trồng thủy sản chưa phát triển...Ngoài

¹wcaq.mard.gov.vn/pages/news_detail.aspx?NewsId=14357

ra, công suất xay xát và chế biến gạo xuất khẩu chưa tương ứng với nguồn nguyên liệu

của địa phương, công nghệ xay xát lạc hậu tiêu tốn nhiều năng lượng, tỷ lệ hao hụt cao.

3.2. Phân tích mô tả mẫu nghiên cứu

Giới tính		Số doanh nghiệp được khảo sát		Số lao động trong doanh nghiệp	
Phân loại	Tỷ lệ (%)	Phân loại	Tỷ lệ (%)	Phân loại	Tỷ lệ (%)
Nam	59,7	Doanh nghiệp Tư nhân	9,5	Dưới 10	9,7
Nữ	40,3	Công ty TNHH	36,2	Từ 10 - 50	18,2
		Công ty Cổ phần	30,5	Từ 50 - 100	14,9
		Hộ Kinh doanh Cá thể	23,8	Trên 100	57,1
Tổng	100	Tổng	100	Tổng	100

Bảng 1. Thống kê mẫu nghiên cứu

Nguồn: Thống kê từ số liệu khảo sát của tác giả

3.3. Phân tích độ tin cậy của thang đo

Bảng 2. Kiểm định độ tin cậy của thang đo

Biến quan sát		Nguồn thang đo	Tương quan biến-tổng	Cronbach's Alpha
Thang đo trách nhiệm đối với nhân viên – CSRS				
CSRS1	Doanh nghiệp cung cấp nhiều điều kiện gián tiếp để cải thiện chất lượng cuộc sống của người lao động	(Turker, 2009)(Jesús Barrena-Martínez, 2011)	0,715	0,814
CSRS2	Doanh nghiệp cung cấp một môi trường làm việc an toàn và lành mạnh cho tất cả các nhân viên của mình	(Turker, 2009b (Maignan & Ferrell, 2000) (Bohlander & Snell, 2009) ISO26000	0,678	
CSRS3	Doanh nghiệp khuyến khích nhân viên tham gia vào các hoạt động tình nguyện	(Maignan & Ferrell, 2000)	0,639	
CSRS4	Doanh nghiệp tạo điều kiện linh hoạt để cân bằng tốt giữa cuộc sống và công việc cho nhân viên	(Turker, 2009b)(Maignan & Ferrell, 2000)	0,517	
Thang đo trách nhiệm đối với khách hàng – CSRC				
CSRC1	Doanh nghiệp cung cấp thông tin đầy đủ và chính xác về sản phẩm của mình cho khách hàng	(Turker, 2009) (Maignan & Ferrell, 2000)	0,642	0,863
CSRC2	Sự hài lòng của khách hàng là rất quan trọng đối với doanh nghiệp chúng tôi	(Turker, 2009)	0,754	
CSRC3	Doanh nghiệp luôn giải quyết thỏa đáng các khiếu nại của khách hàng	(Maignan & Ferrell, 2000) (Turker, 2009b)	0,741	
CSRC4	Doanh nghiệp được biết đến như một đơn vị có uy tín và đáng tin cậy	(Turker, 2009)	0,709	

Biến quan sát		Nguồn thang đo	Tương quan biến-tổng	Cronbach's Alpha
Thang đo trách nhiệm đối với môi trường tự nhiên - CSRE				
CSRE1	Doanh nghiệp có trang bị hệ thống xử lý chất thải để giảm thiểu tác động đến môi trường	ISO26000	0,664	0,852
CSRE2	Doanh nghiệp sử dụng các sản phẩm thân thiện với môi trường	ISO26000	0,730	
CSRE3	Yếu tố môi trường và cộng đồng xung quanh luôn được doanh nghiệp cân nhắc kỹ trong hoạt động kinh doanh	(Turker, 2009b)	0,716	
CSRE4	Doanh nghiệp luôn chú trọng bảo vệ và nâng cao chất lượng môi trường tự nhiên	(Turker, 2009b)	0,665	
Thang đo trách nhiệm đối với pháp lý (Nhà nước) - CSRG				
CSRG1	Doanh nghiệp đáp ứng đầy đủ nghĩa vụ nộp thuế	(Shen & Zhu, n.d.) Carrol (1979) (Maignan & Ferrell, 2000)	0,662	0,851
CSRG2	Doanh nghiệp tuân thủ các quy định pháp lý hoàn toàn và kịp thời	(Maignan & Ferrell, 2000) (Turker, 2009b)	0,791	
CSRG3	Doanh nghiệp hoạt động hợp pháp trên tất cả vấn đề	(Shen & Zhu, n.d.) (Maignan & Ferrell, 2000) (Turker, 2009b)	0,710	
Thang đo sự hài lòng công việc – JOSA				
JOSA1	Tôi thật sự thoải mái khi làm việc tại đây	Kelly & Hise, 1980; Homburg & Stock, 2004	0,717	0,875
JOSA2	Tôi hài lòng với công việc hiện tại	Homburg & Stock, 2004	0,728	
JOSA3	Tôi hài lòng với lương tôi nhận được từ công việc	Kelly and Hise, 1980; Homburg & Stock, 2004	0,745	
JOSA4	Tôi hài lòng với tính ổn định của công việc	Homburg & Stock, 2004	0,735	
JOSA5	Tôi hài lòng với tính an toàn lao động trong công việc	Homburg & Stock, 2004	0,596	
Thang đo cam kết tổ chức – COM				
Thang đo cam kết tình cảm – ACO				
ACO1	Nơi này có rất nhiều ý nghĩa đối với tôi	Meyer & cộng sự, 1993; Meyer & cộng sự, 1997; Takao, 1998	0,674	0,892
ACO2	Tôi tự hào khi nói với bạn bè về nơi làm việc của tôi	Meyer & cộng sự, 1993; Meyer & cộng sự, 1997	0,752	
ACO3	Tôi cảm thấy những trở ngại của doanh nghiệp như những trở ngại của tôi	Takao, 1998	0,720	
ACO4	Tôi cảm thấy là “một phần của gia đình” tại doanh nghiệp	Meyer & cộng sự, 1993; Meyer & cộng sự, 1997; Takao, 1998	0,772	
ACO5	Tôi có cảm giác gắn bó với nơi này	Meyer & cộng sự, 1993; Meyer & cộng sự, 1997	0,762	

TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ - ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

Biến quan sát		Nguồn thang đo	Tương quan biến-tổng	Cronbach's Alpha
<i>Thang đo cam kết lợi ích – CCO</i>				
CCO1	Thật là khó cho tôi khi phải bỏ công việc này bây giờ	Meyer & cộng sự, 1993; Meyer & cộng sự, 1997	0,659	0,851
CCO2	Nhiều thứ trong cuộc sống của tôi sẽ gặp khó khăn, nếu tôi có ý định rời khỏi doanh nghiệp này ngay bây giờ	Meyer & cộng sự, 1993; Meyer & cộng sự, 1997	0,766	
CCO3	Hiện tại, tiếp tục công việc này là điều cần thiết	Meyer & cộng sự, 1993; Meyer & cộng sự, 1997	0,708	
CCO4	Hiện tại, không có công việc nào tốt hơn công việc này để tôi lựa chọn	Meyer & cộng sự, 1993; Meyer & cộng sự, 1997	0,635	
<i>Thang đo cam kết nghĩa vụ - NCO</i>				
NCO1	Tôi cảm thấy có lỗi khi tôi rời bỏ doanh nghiệp này ngay bây giờ	Meyer & cộng sự, 1993; Meyer & cộng sự, 1997	0,585	0,769
NCO2	Tôi nghĩ là có nghĩa vụ phải làm việc vì đã hợp đồng với doanh nghiệp	Meyer & cộng sự, 1993; Meyer & cộng sự, 1997	0,602	
NCO3	Tôi nghĩ mình phải có nghĩa vụ đối với chủ doanh nghiệp tôi	Meyer & cộng sự, 1993; Meyer & cộng sự, 1997	0,626	
<i>Thang đo kết quả hoạt động kinh doanh – PER</i>				
<i>Thang đo hiệu suất hoạt động – PERP</i>				
PERP1	Tôi thấy chất lượng sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp được đảm bảo	Huselid ,1995a; Delaney & cộng sự, 1996	0,699	0,859
PERP2	Tôi nhận thấy doanh nghiệp có phát triển sản phẩm và dịch vụ mới	Huselid ,1995a; Delaney & cộng sự, 1996	0,752	
PERP3	Tôi nhận thấy số lượng sản phẩm sản xuất tăng	Huselid ,1995a; Delaney & cộng sự, 1996	0,751	
PERP4	Tôi nhận thấy có mối quan hệ gắn bó giữa nhà quản lý và nhân viên	Huselid ,1995a; Delaney & cộng sự, 1996	0,625	
<i>Thang đo kết quả thị trường – PERM</i>				
PERM1	Tôi nhận thấy lợi nhuận của doanh nghiệp tăng	Huselid ,1995a; Delaney & cộng sự, 1996	0,731	0,865
PERM2	Tôi nhận thấy thị trường hoạt động của doanh nghiệp được mở rộng	Huselid ,1995a; Delaney & cộng sự, 1996	0,773	
PERM3	Tôi nhận thấy số lượng khách hàng của doanh nghiệp tăng	Huselid ,1995a; Delaney & cộng sự, 1996	0,728	

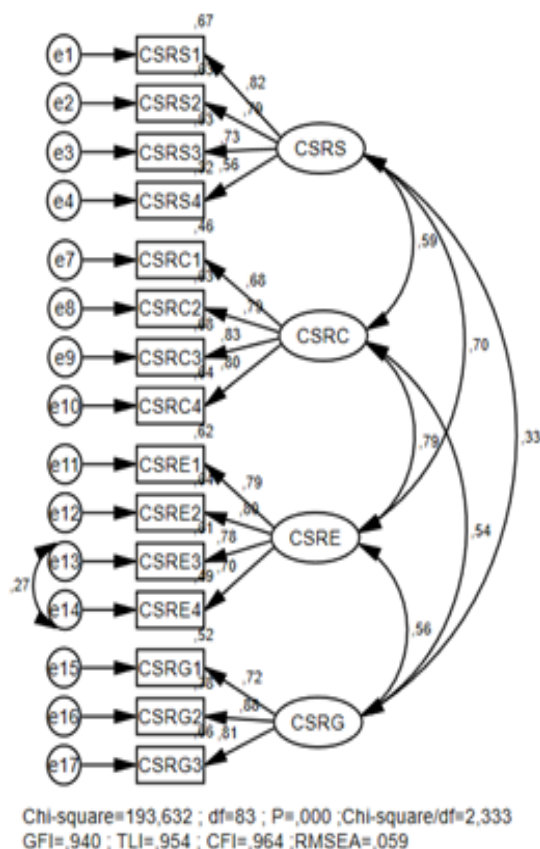
Nguồn: Tác giả phân tích và tổng hợp

Bảng 2 cho thấy tất cả các thang đo đều có trọng số anpha > 0,7 và các biến trong mỗi thang đo đều có tương quan biến tổng > 0,3. Vì thế, các thang đo đảm bảo tính tin cậy.

3.4. Phân tích CFA thang đo sự hài lòng công việc

3.4.1. Kết quả phân tích CFA cho các khái niệm thành phần

Kết quả thang đo cho thấy chỉ số bậc tự do $df = 83$, Chi-square/ $df = 2,333 < 3$; các chỉ số GFI, TLI, CFI đều lớn hơn 0,9. Mô hình phù hợp tốt đối với dữ liệu thị trường (Hair & cộng sự, 2010). Thang đo đạt tính đơn hướng cao (Hình 2)

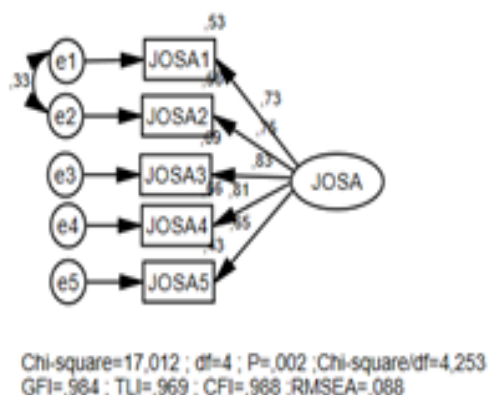


Hình 2. Kết quả CFA thang đo CSR

3.4.2. Phân tích CFA thang đo sự hài lòng công việc

Kết quả sau khi điều chỉnh hiệp phương sai cho thấy thang đo có bậc tự do là 4, Pvalue = 0,002, TLI = 0,969, CFI = 0,988 > 0,9 đạt yêu cầu, các chỉ số chi-square/ $df = 4,253 > 3$ và RMSEA = 0,088 > 0,08 chênh

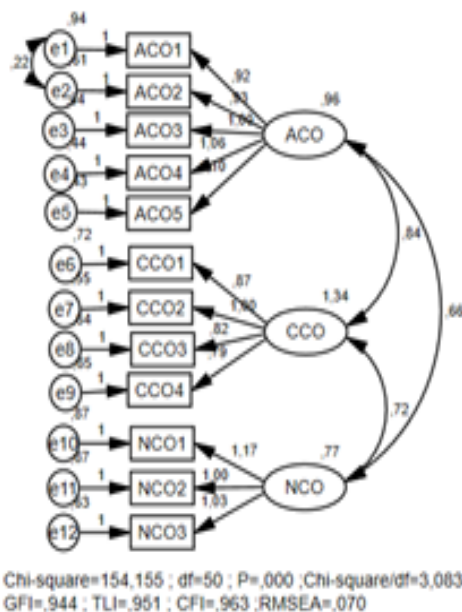
lệnh tương đối nhỏ so với chỉ số yêu cầu (chi-square/ $df < 3$ và RMSEA < 0,08), nên có thể chấp nhận (hình 3). Do đó, thang đo sự hài lòng công việc đạt tính đơn hướng.



Hình 3. Kết quả CFA thang đo sự hài lòng công việc

3.4.3. Phân tích CFA thang đo cam kết tổ chức

Kết quả CFA sau khi điều chỉnh hiệp phương sai giữa các sai số chuẩn hóa và loại biến NCO1 để làm tăng độ tin cậy và phù hợp của mô hình. Cho thấy chỉ số Chi-square = 154,155 ($p = 0,000$), Chi-square/ $df = 3,083$.



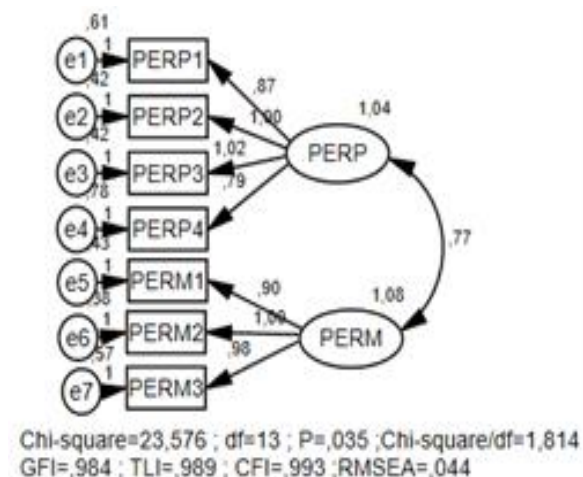
Hình 4. Kết quả CFA cam kết tổ chức

Thêm vào đó, các chỉ số TLI = 0,951, CFI = 0,963 đều lớn hơn 0,9; RSMEA = 0,07 < 0,08 (hình 4). Do đó, khẳng định mô hình đáp ứng tốt với dữ liệu thị trường. Trọng số chuẩn hóa của tất cả các biến trong mô hình cam kết tổ chức cũng đều đạt mức nghĩa 5%, với các trọng số chuẩn hóa lớn hơn 0,5 (Gerbing & Anderson, 1988). Do đó, khẳng định ba thành phần cấu thành thang đo cam kết tổ chức đều mang tính đơn hướng và đạt giá trị hội tụ.

3.4.4. Phân tích CFA thang đo kết quả hoạt động kinh doanh

Kết quả chỉ số Chi-square = 23,576 ($p = 0,035 < 0,05$), Chi-square /df = 1,814 < 3. Thêm vào đó, các chỉ số TLI = 0,989, CFI =

0,993 đều lớn hơn 0,9, RSMEA = 0,044 < 0,08 (hình 5). Do đó, khẳng định mô hình đáp ứng tốt với dữ liệu thị trường



Bảng 3. Tóm tắt kết quả kiểm định độ tin cậy của thang đo

Khái niệm	Nhân tố	Số biến	Độ tin cậy		Tổng phương sai trích (%) (pvc)	Giá trị
			Cronbach anpha	Tổng hợp (pc)		
Trách nhiệm xã hội (CSR)	CSRS	4	0,814	0,814	54%	Đạt yêu cầu
	CSRC	4	0,863	0,857	60%	
	CSGE	4	0,852	0,852	59%	
	CSRG	3	0,851	0,849	65%	
Hài lòng công việc (JOSA)	JOSA	5	0,875	0,870	57%	Đạt yêu cầu
Cam kết tổ chức (COMM)	ACO	5	0,892	0,889	59%	Đạt yêu cầu
	CCO	4	0,851	0,854	60%	
	NCO	3	0,769	0,771	53%	
Kết quả hoạt động kinh doanh (PER)	PERP	4	0,859	0,862	61%	Đạt yêu cầu
	PERM	3	0,865	0,866	68%	

Nguồn: Tính toán từ tác giả

Qua phân tích kết quả CFA cho thấy các khái niệm đo lường đều đạt tính đơn hướng, đảm bảo giá trị hội tụ và tin cậy.

Bảng 4. Kết quả kiểm định mối quan hệ nhân quả giữa các khái niệm trong mô hình (chuẩn hóa)

Mối quan hệ			Ước lượng	S.E.	C.R.	P
Trách nhiệm xã hội	→	Hài lòng công việc	0,782	0,076	10,849	***
Trách nhiệm xã hội	→	Cam kết tổ chức	0,345	0,082	4,576	***
Hài lòng công việc	→	Cam kết tổ chức	0,598	0,081	7,611	***
Hài lòng công việc	→	Kết quả hoạt động	-0,527	0,129	-4,086	***
Cam kết tổ chức	→	Kết quả hoạt động	0,802	0,143	5,418	***
Trách nhiệm xã hội	→	Kết quả hoạt động	0,640	0,108	6,208	***

(Nguồn: Tính toán từ tác giả)

Kết quả ước lượng (chuẩn hoá) các tham số chính của mô hình nghiên cứu chính thức được trình bày ở Bảng 4, cho thấy các mối quan hệ giữa các khái niệm trong mô hình nghiên cứu chính thức đều có ý nghĩa thống kê ($p < 0,05$).

3.7. Kiểm định độ tin cậy của ước lượng bằng Bootstrap

Bootstrap là phương pháp lấy mẫu lặp lại có thay thế trong đó mẫu ban đầu đóng vai trò là đám đông. Nghiên cứu này sử dụng phương pháp Bootstrap với số lượng mẫu lặp lại $N = 1000$. Nguyên tắc xác định: Nếu $|CR| = |Bias / SE-Bias| > 2$ thì có độ chệch xuất hiện và ngược lại.

Bảng 5. Ước lượng Bootstrap với mẫu $N = 1000$

Mối quan hệ			SE	SE-SE	Mean	Bias	SE-Bias	CR
Trách nhiệm xã hội	→	Hài lòng công việc	0,047	0,001	0,782	0,000	0,001	0,0
Trách nhiệm xã hội	→	Cam kết tổ chức	0,104	0,002	0,338	-0,006	0,003	-2,0
Hài lòng công việc	→	Cam kết tổ chức	0,094	0,002	0,604	0,006	0,003	2,0
Hài lòng công việc	→	Kết quả hoạt động	0,206	0,005	-0,544	-0,017	0,007	-2,4
Cam kết tổ chức	→	Kết quả hoạt động	0,204	0,005	0,815	0,012	0,006	2,0
Trách nhiệm xã hội	→	Kết quả hoạt động	0,15	0,003	0,650	0,010	0,005	2,0

(Nguồn: Phân tích từ tác giả)

Căn cứ vào giả thuyết và bảng ước lượng bootstrap (bảng 5) cho thấy các mối quan hệ giả thiết trong mô hình nghiên cứu có $|CR| \leq$

3, có ý nghĩa thống kê ở độ tin cậy 95%. Kết quả kiểm định giả thuyết như sau:

Bảng 6. Kết quả kiểm định giả thuyết

Giả thuyết	Kết quả
H1: CSR ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng công việc	Chấp nhận
H2: CSR ảnh hưởng thuận chiều đến cam kết tổ chức	Chấp nhận
H3: Sự hài lòng công việc ảnh hưởng tích cực đến cam kết tổ chức	Chấp nhận
H4: Mức độ hài lòng trong công việc có ảnh hưởng đến kết quả hoạt động kinh doanh	Bác bỏ
H5: Sự cam kết của nhân viên có ảnh hưởng tích cực đến kết quả hoạt động kinh doanh	Chấp nhận
H6: CSR có tác động tích cực trực tiếp đối với kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp	Chấp nhận

(Nguồn: Tổng hợp từ tác giả)

Bảng 7. Kết quả tác động trực tiếp, gián tiếp và tổng hợp giữa các khái niệm trong mô hình nghiên cứu

	Cách thức tác động	Trách nhiệm xã hội	Sự hài lòng công việc	Cam kết tổ chức
Sự hài lòng công việc ($R^2 = 61,2\%$)	Trực tiếp	0,782	0,000	0,000
	Gián tiếp	0,000	0,000	0,000
	Tổng hợp	0,782	0,000	0,000
Cam kết tổ chức ($R^2 = 79,9\%$)	Trực tiếp	0,345	0,598	0,000
	Gián tiếp	0,468	0,000	0,000
	Tổng hợp	0,813	0,598	0,000
Kết quả hoạt động kinh doanh ($R^2 = 90,2\%$)	Trực tiếp	0,640	-0,527	0,802
	Gián tiếp	0,239	0,480	0,000
	Tổng hợp	0,879	-0,048	0,802

(Nguồn: Phân tích từ tác giả, dựa trên lý thuyết mô hình path (Baron & Kenny, 1986))

Nghiên cứu cho thấy mức độ thực hiện CSR tác động dương đến cam kết tổ chức ($\beta = 0,813$) và sự hài lòng công việc ($\beta = 0,782$), phù hợp các nghiên cứu trước đây của (Mory & cộng sự, 2015 & Thang, 2016) về CSR ảnh hưởng tích cực đến cam kết lợi ích và cam kết tình cảm. Thêm vào đó, sự hài lòng công việc cũng làm tăng nên sự gắn kết của nhân viên ($\beta = 0,598$) tương đồng với kết quả theo nghiên cứu của Ulrich (1997).

Theo đó cam kết tổ chức ảnh hưởng tích cực đến kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp ($\beta = 0,802$) và mức độ giải thích của CSR đến cam kết tổ chức và kết quả kinh doanh đạt khá cao (trên 79%). Điều này cho thấy mức độ thực hiện CSR trong doanh nghiệp càng cao sẽ làm tăng sự hài lòng và gắn kết nhân viên với doanh nghiệp, hoạt động này một mặt vừa tạo ảnh hưởng trực tiếp (mức ảnh hưởng $\beta = 0,640$) và gián tiếp (thông qua thái độ nhân viên mức ảnh hưởng $\beta = 0,239$) đến kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp trong ngành chế biến thực phẩm. Thêm vào đó CSR ảnh hưởng tích cực mạnh đến kết quả hoạt động kinh doanh ($\beta = 0,879$) phù hợp nghiên cứu của (Ali và cộng sự, 2010) (Mustafa và cộng sự, 2012)

4. Thảo luận và kết luận

4.1. Thảo luận

Để nâng cao kết quả hoạt động kinh doanh thông qua mức độ thực hiện trách nhiệm xã hội, lãnh đạo các doanh nghiệp chế biến thực phẩm cần tập trung vào các khía cạnh sau:

Đối với nhân viên: cần rà soát lại các chế độ chính sách, đảm bảo điều kiện môi trường làm việc thích hợp tiến tới hoàn thiện các điều kiện làm việc theo tiêu chuẩn SA 8000, đảm bảo điều kiện môi trường làm việc thích hợp, tạo sự thoải mái và công bằng để người lao động có điều kiện phát huy hết năng lực. Đảm bảo mức thu nhập ổn định tạo điều kiện cho người lao động an tâm gắn bó với công việc. Bên cạnh đó, cần xây dựng cơ chế đối thoại, thường xuyên trao đổi thông tin giữa người quản lý và lao động, tránh sự hiểu lầm không cần thiết dẫn đến sự “bất mãn” trong nhân viên.

Đối với khách hàng: khách hàng là nhân tố quan trọng không thể tách rời đối với sự tồn tại của doanh nghiệp, do đó những doanh nghiệp thực phẩm có quy mô lớn hoạt động trên lĩnh vực xuất khẩu cần thực hiện đầy đủ nghiêm túc các tiêu chuẩn quản lý an toàn thực phẩm như GMP, HACCP hoặc ISO

22000 ...nhằm bảo đảm yếu tố vệ sinh và an toàn thực phẩm đáp ứng tốt nhu cầu của thị trường. Thêm vào đó, xem sự an toàn và sức khỏe của người tiêu dùng là điều kiện ưu tiên trong hoạt động kinh doanh. Bảo đảm chữ “tín”, bảo đảm chất lượng sản phẩm, dịch vụ, thực hiện đúng các tiêu chuẩn chất lượng của sản phẩm, dịch vụ, thực hiện các cam kết dịch vụ sau khi bán hàng như đã bảo đảm với khách hàng.

Đối với môi trường tự nhiên: chế biến thực phẩm là một ngành đặc thù có khả năng gây ảnh hưởng nghiêm trọng đến môi trường cộng đồng xung quanh, điều này đòi hỏi doanh nghiệp đẩy mạnh việc áp dụng và chuyển giao các tiến bộ khoa học và công nghệ, các tiêu chuẩn như ISPO 14000 theo dõi, phát hiện, ngăn chặn, xử lý, khắc phục ô nhiễm môi trường, đặc biệt xử lý chất thải và môi trường nước...

Thêm vào đó, chính quyền địa phương cần có chính sách hỗ trợ về tri thức và tài chính cho các hoạt động ứng dụng công nghệ trong xử lý, kiểm soát ô nhiễm, đặc biệt là các công nghệ dựa trên vi sinh, phi hóa chất. Quan tâm hỗ trợ các doanh nghiệp kinh doanh chế biến hàng nông sản, thực phẩm trong việc thực hiện các tiêu chuẩn về bảo vệ môi trường, sản xuất theo công nghệ sạch.

Đối với chính quyền: bên cạnh tuân thủ nghiêm ngặt các quy định pháp luật về doanh nghiệp, môi trường, lao động, và vệ sinh an toàn thực phẩm,... thì việc thực hiện nghiêm túc nghĩa vụ nộp thuế là không kém phần quan trọng. Do đó, Nhà nước cần tuyên truyền nâng cao nghĩa vụ và vị trí của người đóng thuế. Cần những tiêu chuẩn thể hiện sự

tuyên dương doanh nghiệp để nhận được sự vinh danh của xã hội, bởi lẽ đó là một trong những biểu hiện bề nổi của việc thực hiện tốt CSR vì lợi ích chung của cộng đồng xã hội.

4.2. Kết luận

Việc thực hiện CSR mang ý nghĩa đầy đủ và thiết thực không phải là một vấn đề đơn giản và nằm trong khả năng giải quyết tức thì của phần lớn các doanh nghiệp chế biến thực phẩm, bởi sự hạn chế của nhận thức của các yếu tố nguồn lực, trong đó có nguồn lực tài chính, kỹ thuật, nhân lực trình độ cao. Vì vậy, các doanh nghiệp cần xây dựng một lộ trình phù hợp trong việc từng bước thực hiện những nội dung trách nhiệm xã hội không chỉ phù hợp với các chuẩn mực chung, mà còn được các bên có liên quan chấp nhận, góp phần tích cực vào sự phát triển bền vững cho hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

Kết quả nghiên cứu là cơ sở cho doanh nghiệp chế biến thực phẩm xác định các chính sách giúp nâng cao nhận thức, cụ thể hóa hành động thể hiện mức độ trách nhiệm của doanh nghiệp đối với các bên có liên quan, giúp tạo sự gắn bó, duy trì nguồn nhân lực và nâng cao kết quả hoạt động kinh doanh trong doanh nghiệp. Tuy nhiên, nghiên cứu có giới hạn là chỉ đề cập trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp liên quan đến nhân viên, khách hàng, môi trường, pháp lý, trong khi hoạt động của doanh nghiệp còn nhiều trách nhiệm đối với các bên khác có liên quan. Hơn nữa, Số mẫu nghiên cứu được lấy theo phương pháp ngẫu nhiên phân tầng nên tính đại diện chưa cao. Các kết luận của nghiên cứu này được xem như là cơ sở cho sự mở rộng và phát triển các nghiên cứu tiếp theo.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tài liệu tiếng Việt

- Đặng Đình Cung. (2009). Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp. Thesaignontimes, Truy Cập Lần Cuối Ngày 25 Tháng 8 Năm 2009, từ <thesaignontimes.vn/22450>.
- Mai Anh. (2016). 20% số cơ sở bị kiểm tra vi phạm an toàn thực phẩm. Giaoduc, Truy Cập Lần Cuối Ngày 16 Tháng 11 Năm 2016, Từ <<http://giaoduc.net.vn/Kinh-Te>>.

Bộ Công Thương. (2016), Quyết định 4051/QĐ BCT về việc phê duyệt “Quy hoạch hệ thống kho hàng hoá phục vụ phát triển công nghiệp chế biến vùng kinh tế trọng điểm vùng Đồng bằng sông Cửu Long đến năm 2025, tầm nhìn đến năm 2035”, ngày 10 tháng 10 năm 2016.

Hoàng Trọng. (2008). Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS. NXB Thống kê.

Tài liệu tiếng Anh

Ali, I., Rehman, K., & Ali, S. (2010). Corporate social responsibility influences, employee commitment and organizational performance. *African Journal of ...*, 4(12), 2796–2801.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1997). Commitment in the workplace: Theory, research and application. Thousand Oaks.

Bakiev, E. (2013). The Influence of Interpersonal Trust and Organizational Commitment on Perceived Organizational Performance. *Journal of Applied Economics and Business Research*, 3(3), 166–180.

Baron, R. M., & Kenny, D. a. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.

Bohlander, G., & Snell, S. (2009). *Managing Human Resources*, South-Western Cenage Learning. January.

Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34, 39–48.

Cranny, C. J., Smith, P. C., & Stone, E. (1992). Job satisfaction: How people feel about their jobs.

De Roeck, K., Marique, G., Stinglhamber, F., & Swaen, V. (2014). Understanding employees' responses to corporate social responsibility: mediating roles of overall justice and organisational identification. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(1), 91–112.

Delaney, J. T., Huselid, M. A., & Delaney, J. T. (1996). The impact of Human Resource Management, 39(4), 949–969.

Dollinger, M. J., & Golden, P. A. (1992). Interorganizational and collective strategies in small firms: Environmental effects and performance. *Journal of Management*, 18(4), 695–715.

Freeman, R. E. (2004). The Stakeholder Approach Revisited. *Zeitschrift Für Wirtschafts-Und Unternehmensethik*, 5(3), 228–241.

Gerbing, D. W., & Anderson, J. C. (1988). An Updated Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and Its Assessment. *Journal of Marketing Research*, 25(2), 186–192. h

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. Pearson Prentice Hall.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis (Vol. 6)*. Pearson Prentice Hall Upper Saddle River, NJ.

Homburg, C., & Stock, R. M. (2004). The Link Between Salespeople's Job Satisfaction and Customer Satisfaction in a Business-to-Business Context: A Dyadic Analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(2), 144–158.

Huselid, M. A. (1995). The Impact Of Human Resource Management Practices On Turnover, Productivity, And Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672.

Jesús Barrena-Martínez, M. L.-F. and P. M. R.-F. (2011). Research proposal on the relationship between corporate social responsibility and strategic human resource management. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 10(2–3), 173–187.

- Kelly, J. P., & Hise, R. T. (1980). Role conflict, role clarity, job tension and job satisfaction in the brand manager position. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 8(1–2), 120–137.
- Maignan, I., & Ferrell, O. C. (2000). Measuring corporate citizenship in two countries: The case of the United States and France. *Journal of Business Ethics*, 23(3), 283–297.
- Mansour, N., Gara, E., & Gaha, C. (2014). Getting inside the black box: HR practices and firm performance within the Tunisian financial services industry. *Personnel Review*, 43(4), 490–514.
- Mason, C., & Simmons, J. (2014). Embedding Corporate Social Responsibility in Corporate Governance: A Stakeholder Systems Approach. *Journal of Business Ethics*, 119(1), 77–86.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace*. Sage Publications.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538.
- Mory, L., Wirtz, B. W., & Göttel, V. (2015). Factors of internal corporate social responsibility and the effect on organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 5192(March), 1–33.
- Mosadeghrad, A. M., Ferlie, E., & Rosenberg, D. (2008). A study of the relationship between job satisfaction, organizational commitment and turnover intention among hospital employees. *Health Services Management Research*, 21(March 2016), 211–227.
- Mustafa, S. A., Othman, A. R., & Perumal, S. (2012). Corporate Social Responsibility and Company Performance in the Malaysian Context. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 65(ICIBSoS), 897–905.
- Sheldon, M. E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 143–150.
- Shen, J., & Zhu, C. J. (n.d.). The International Journal of Human Effects of socially responsible human resource management on employee organizational commitment, (December 2013), 37–41.
- Skudiene, V., & Auruskeviciene, V. (2012). The contribution of corporate social responsibility to internal employee motivation. *Baltic Journal of Management*, 7(1), 49–67.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 46–56.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259–293.
- Thang, N. N. (2016). internal csr and commitment in vietnam. *International Business Management*, 784–792.
- Turker, D. (2009). Measuring corporate social responsibility: A scale development study. *Journal of Business Ethics*, 85(4), 411–427.
- Ulrich, D. (1997). Measuring Human Resources : An Overview of Practice and a Prescription for Results. *Human Resource Management*, 36(3), 303–320.