ẢNH HƯỞNG CỦA PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO VÀ VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP TỚI MỨC ĐỘ CÔNG BỐ THÔNG TIN TRÁCH NHIỆM XÃ HỘI CỦA CÁC DOANH NGHIỆP THUỘC LĨNH VỰC XÂY DỰNG VÀ BẤT ĐỘNG SẢN ĐANG NIÊM YẾT TRÊN SỞ GIAO DỊCH CHỨNG KHOÁN TP. HỒ CHÍ MINH

TS. Hà Thị Thuỷ*

Nghiên cứu nhằm mục tiêu kiểm định tác động của các đặc điểm trong phong cách lãnh đạo và tác động của các đặc điểm trong văn hoá doanh nghiệp (VHDN) tới kết quả thực hiện và công bố các thông tin liên quan tới trách nhiệm xã hội (hiện nay thay thế bằng ESG) trong các doanh nghiệp xây dựng và bất động sản đang niêm yết trên sàn chứng khoán Hose. Phương pháp nghiên cứu định lượng bằng mô hình hồi quy tuyến tính bội được xử lý bằng phần mềm SPSS đã được sử dụng. Dữ liệu thứ cấp được thu thập trực tiếp trên báo cáo thường niên của 156 doanh nghiệp niêm yết thuộc lĩnh vực xây dựng và bất động sản. Kết quả nghiên cứu đã chỉ ra VHDN và phong cách lãnh đạo theo vùng miền có tác động đến kết quả thực hiện và công bố thông tin về ESG. Nghiên cứu đóng góp quan trọng cho các doanh nghiệp để có thêm thông tin và cơ sở cải thiện kết quả thực hiện ESG từ đó giúp cho các doanh nghiệp phát huy được mục tiêu PTBV.

• Từ khóa: *CEO; ESG; phong cách lãnh đạo; phát triển bền vững; văn hoá doanh nghiệp.*

The study aims to examine the impact of leadership style characteristics and corporate culture characteristics on the implementation and disclosure of information related to social responsibility (currently replaced by ESG) in construction and real estate enterprises listed on the Hose stock exchange. Quantitative research methods using multiple linear regression models processed by SPSS software were used. Secondary data were collected directly from the annual reports of 156 related enterprises. The research results show that corporate culture, CEO qualifications and leadership style influenced by regional culture have an impact on the implementation and disclosure of ESG information. The study makes an important contribution to enterprises to have more information and basis to improve ESG implementation results, thereby helping enterprises promote sustainable development goals.

• Key words: *CEO; ESG; leadership style; sustainable development; corporate culture.*

Ngày nhận bài: 10/12/2025
Ngày gửi phản biện: 28/02/2026
Ngày duyệt đăng: 17/3/2026

DOI: https://doi.org/10.71374/jfarv.v26.i310.34

1. Đặt vấn đề

Đã có nhiều nghiên cứu trước đây được thực hiện để tìm ra các nguyên nhân tác động đến hiệu quả thực hiện và công bố thông tin ESG, trong đó có nhiều nghiên cứ đã đề tập đến vai trò của nhà lãnh đạo và vai trò của văn hoá doanh nghiệp (Cheungsirakulvit & Pranee, 2023; Korankye et al., 2024; Merter et al., 2025; Bai et al., 2024; Chen et al., 2025; Xiao & Lin, 2024). Tuy nhiên các nghiên cứu trước đây vẫn chưa khai thác các đặc điểm của lãnh đạo theo văn hoá vùng miền và đặc điểm văn hoá theo yếu tố đơn văn hoá hoặc đa văn hoá, do đó vẫn còn các khoảng trống cần được nghiên cứu bổ sung. Nghiên cứu này nhằm làm sáng tỏ vai trò then chốt của lãnh đạo trong việc thực hiện và công bố các thông tin về ESG cho các bên liên quan, cụ thể là các đặc điểm về phong cách của lãnh đạo điều hành (CEO) được tập trung khai thác ở các khía cạnh như: giới tính, phong cách lãnh đạo dựa trên văn hoá vùng miền, bằng cấp chuyên môn, thế hệ của CEO. Đồng thời, nghiên cứu cũng tập trung vào khám phá vai trò của yếu tố văn hoá tổ chức ảnh hưởng tới hành vi thực hiện và trách nhiệm công bố thông

** Trường Đại học Kinh tế - Tài chính Thành Phố Hồ Chí Minh; email: thuyht@uef.edu.vn*

tin ESG trong các doanh nghiệp niêm yết thuộc lĩnh vực xây dựng và bất động sản, trong đó đặc điểm văn hoá công ty được khai thác ở khía cạnh là đơn văn hoá (ban lãnh đạo không có người nước ngoài) hay đa văn hoá (thành viên ban lãnh đạo là người nước ngoài). Thông qua nghiên cứu này, tác giả muốn bổ sung thêm các yếu tố cần thiết giúp cho các doanh nghiệp Việt Nam, đặc biệt là các doanh nghiệp hoạt động trong các lĩnh vực xây dựng và bất động sản đang niêm yết trên sàn chứng khoán Việt Nam có thêm các thông tin hữu ích để giúp cải thiện kết quả thực hiện và công bố thông tin ESG, từ đó giúp các doanh nghiệp nâng cao trách nhiệm và đồng hành cùng Chính phủ thực hiện các mục tiêu PTBV đã đề ra.

2. Cơ sở lý luận

2.1. Tổng quan các vấn đề nghiên cứu

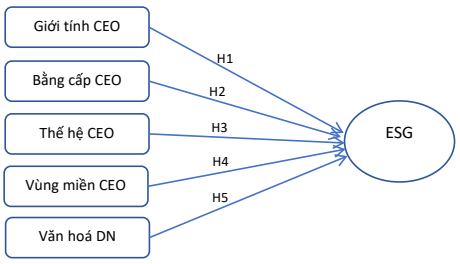
Quản trị doanh nghiệp theo mô hình ESG (Môi trường, Xã hội và Quản trị) là một khung chuẩn mực phi tài chính dùng để đánh giá hiệu suất và tiềm năng phát triển bền vững của doanh nghiệp dựa trên ba trụ cột: Môi trường (Environmental) tập trung vào cách công ty quản lý tác động tới nguồn lực và biến đổi khí hậu như tiết kiệm năng lượng, giảm phát thải và sử dụng nguồn lực bền vững; Xã hội (Social) xem xét cách công ty đối xử với người lao động, khách hàng, cộng đồng và chuỗi cung ứng, bao gồm an toàn lao động, đa dạng và đóng góp xã hội; Quản trị (Governance) liên quan tới cơ cấu quản trị, quản trị rủi ro, minh bạch thông tin, đạo đức kinh doanh và quyền cổ đông. Vai trò của ESG đối với doanh nghiệp là nâng cao giá trị dài hạn bằng cách tối ưu hóa chi phí, giảm rủi ro phi tài chính và mở rộng cơ hội tăng trưởng bền vững. Để đạt được các thành quả về ESG thì lãnhd đạo điều hành (CEO) đóng vai trò quan trọng trong việc hoạch định chiến lược thực thi sao cho phù hợp với mục tiêu phát triển và sử mệnh, tầm nhìn của doanh nghiệp.

Bên cạnh phong cách điều hành của CEO thì yếu tố văn hoá doanh nghiệp (VHDN) cũng được xem là có ảnh hưởng tới kết quả thực hiện và công bố thông tin ESG của các doanh nghiệp (Bai et al., 2024; Chen et al., 2025; Xiao & Lin, 2024; Patil, 2025). Văn hoá doanh nghiệp là tổng hợp các giá trị cốt lõi và chuẩn mực hành vi giúp định hướng con người trong một tổ chức đi theo một chuẩn mực chung để hướng tới các mục tiêu và giá trị cốt lõi mà doanh nghiệp đã đề ra. Nếu lãnh đạo doanh nghiệp xây dựng tầm nhìn và sứ mạng hoạt động hướng tới PTBV và phong cách lãnh đạo của họ nhất quán với những mục tiêu xây dựng thì sẽ góp phần xây dựng được văn hoá hành vi hướng tới ESG. Đặc biệt các doanh nghiệp mà có yếu tố văn hoá đa sắc (có thành phần ban lãnh đạo là người nước ngoài) thì doanh nghiệp đó dễ dàng được tiếp cận với xu hướng trách nhiệm xã hội cao từ các quốc gia phát triển.

2.2. Mô hình nghiên cứu và các giả thuyết nghiên cứu

Dựa trên kết quả tổng quan tài liệu và các nghiên cứu trước, tác giả để xuất mô hình nghiên cứu chính thức cho nghiên cứu này (hình 1). Trong đó, nhân tố đặc điểm phong cách lãnh đạo được xét đến ở ba đặc điểm gồm: Bằng cấp, giới tính, thế hệ, văn hoá vùng miền của lãnh đạo. Nhân tố văn hoá doanh nghiệp được xét ở khía cạnh đơn văn hoá và đa văn hoá nhằm mục đích kiểm chứng liệu một doanh nghiệp đa văn hoá (có yếu tố nước ngoài) thì có bị áp lực thực hiện TNXH (ESG) tốt hơn hay không. Cụ thể mô hình nghiên cứu như sau:

Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất



Nguồn: Tác giả đề xuất

Các giả thuyết về tác động của các nhân tố trong mô hình nghiên cứu được cụ thể hoá như sau:

Giả thuyết 1: Giới tính của CFO có ảnh hưởng tới kết quả thực hiện và công bố thông tin ESG.

Giả thuyết 2: Bằng cấp của CEO có ảnh hưởng tới kết quả thực hiện và công bố thông tin ESG.

Giả thuyết 3: Thế hệ CEO có ảnh hưởng tới kết quả thực hiện và công bố thông tin ESG.

Giả thuyết 4: Phong cách lãnh đạo ảnh hưởng bởi vùng miền có ảnh hưởng tới kết quả thực hiện và công bố thông tin ESG.

Giả thuyết 5: Văn hoá doanh nghiệp có ảnh hưởng tới kết quả thực hiện và công bố thông tin ESG.

3. Phương pháp nghiên cứu và đo lường các biến

Phương pháp định lượng bằng mô hình phân tích hồi quy tuyến tính bội được chạy trên nền tảng phần mềm SPSS 27 được sử dụng để phân tích cho nghiên cứu này. Dữ liệu liên quan đến các biến trong mô hình nghiên cứu là dữ liệu thứ cấp có sẵn trên báo cáo thường niên được tải trực tiếp trên trang chứng khoán Cafef.vn của 156 công ty thuộc lĩnh vực xây dựng và bất động sản đang niêm yết trên sàn chứng khoán Hose và HNX tại thời điểm nghiên cứu. Mô tả cách đo lường và mã hoá các biến trong mô hình nghiên cứu như sau:

Biến giới tính CEO: Nếu CEO là nam = 1; Nếu CEO là nữ = 0. Thông tin này có sẵn trên báo cáo thường niên (BCTN) của công ty được tải trực tiếp từ trang cafef.vn.

Biến bằng cấp CEO: Nếu CEO có bằng cấp đúng chuyên môn và tốt nghiệp trong nước = 1; Nếu CEO có bằng cấp đúng chuyên môn và tốt nghiệp nước ngoài = 2

Biến thế hệ CEO: Biến này được đo lường bằng cách nếu CEO là người thuộc thế hệ 5X = 1; thế hệ 6X = 2; thế hệ 7X = 3; thế hệ 8X = 4; thế hệ 9X = 5.

Biến phong cách lãnh đạo theo văn hoá vùng miền: Biến này được xây dựng dựa trên quan điểm cho rằng phong cách của nhà lãnh đạo bị ảnh hưởng bởi văn hoá vùng miền (nơi mà CEO được sinh ra và lớn lên hoặc nơi mà CEO được gắn bó và sinh sống lâu dài), theo đó thì tuỳ thuộc việc CEO là người miền Bắc, hoặc miền Trung, hoặc miền Nam mà họ sẽ có các phong cách điều hành khách nhau và có những quan tâm khác nhau về vai trò và kết quả thực hiện ESG. Trên cơ sở này, phong cách lãnh đạo theo văn hoá vùng miền được mã hoá như sau: Nếu CEO là người miền Bắc = 1; nếu CEO là người miền Trung = 2; Nếu CEO là người miền Nam = 3

Biến văn hoá doanh nghiệp: Biến này được mã hoá = 1 nếu doanh nghiệp không có yếu tố nước ngoài (không có thành viên ban lãnh đạo là người nước ngoài), ngược lại thì là đa văn hoá được mã hoá = 2 (nếu thành phần ban lãnh đạo điều hành có người nước ngoài).

Biến phụ thuộc ESG: Biến này được đo lường dựa trên mức độ công bố thông tin về ESG của các doanh nghiệp trên báo cáo thường niên hoặc trên báo cáo PTBV độc lập. Theo đó các thông số về môi trường, xã hội được tác giả đo lường dựa trên quy định công bố thông tin về ESG tại Thông tư 96/2020/TT-BTC do Bộ Tài chính ban hành và có hiệu lực kể từ 1/1/2021 để thay thế cho Thông tư 155/2015/TT-BTC trước đó về quy định công bố thông tin TNXH. Các nội dung về ESG được lấy từ báo cáo thường niên hoặc lấy từ báo cáo PTBV độc lập của các doanh nghiệp sau đó được đo lường bằng cách cho điểm công bố thông tin như sau: nếu doanh nghiệp không công bố thông tin thì điểm công bố = 0; nếu doanh nghiệp có công bố trong báo cáo thường niên hoặc báo cáo PTBV độc lập nhưng không có số liệu chứng minh thì điểm công bố = 1; nếu doanh nghiệp có công bố từng nội dung và có số liệu chứng minh cụ thể (ví dụ lượng nước tái chế được 1000m^3 trong năm) thì điểm công bố = 2; nếu doanh nghiệp có công bố từng thông tin và có số liệu cụ thể kèm theo số liệu so sánh giữa các kỳ thì điểm công bố sẽ = 3.

Các tiêu chí sau khi được đo lường mức độ công bố bằng cách cho điểm công bố thì cuối cùng được cộng lại để ra được tổng điểm công bố về ESG cho từng doanh nghiệp để làm biến phụ thuộc trong mô hình nghiên cứu.

Căn cứ vào dữ liệu thống kê các doanh nghiệp thuộc thuộc lĩnh vực xây dựng và bất động sản niêm yết tại sàn Hose tại thời điểm tải báo cáo thường niên cho năm tài chính kết thúc ngày 31/12/2024 gồm có tổng cộng 165 doanh nghiệp, trong đó có 9 doanh nghiệp thiếu thông tin liên quan tới 1 trong các biến nên không đủ điều kiện đưa vào phân tích. Tổng dữ liệu còn lại gồm 156 doanh nghiệp sẽ được đưa vào phân tích trong phần tiếp theo của nghiên cứu này.

4. Kết quả nghiên cứu

Dữ liệu thứ cấp liên quan tới từng biến nghiên cứu sau khi được thu thập đầy đủ và loại bỏ những công ty không đủ dữ liệu theo quy định thì tác giả đưa vào phần mềm SPSS 27 để phân tích hồi quy tuyến tính bội. Kết quả phân tích được thể hiện tại các bảng dữ liệu dưới đây:

Bảng 1. Kết quả kiểm định Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.857[a]	.734	.725	2.234	1.472
a. Predictors: (Constant), VUNGMIENCEO, THEHECEO, BANGCAP, GIOITINH, VANHOACTY					
b. Dependent Variable: ESG					

Nguồn: Trích xuất từ SPSS 27

Căn cứ vào kết quả tại bảng 1 ở trên cho thấy, hệ số adjusted R Aquare = 0.725 điều này cho thấy 72.5% biến thiên của biến phụ thuộc được giải thích bằng các biến độc lập, phần còn lại là do tác động của các yếu tố khách quan và chủ quan khác không đưa vào mô hình. Kết quả tại bảng 2 đã cho thấy mô hình nghiên cứu có độ phù hợp cao.

Bảng 2. Kết quả phân tích ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2067.681	5	413.536	82.867	.000[b]
	Residual	748.550	150	4.990		
	Total	2816.231	155			
a. Dependent Variable: ESG						
b. Predictors: (Constant), VUNGMIENCEO, THEHECEO, BANGCAP, GIOITINH, VANHOACTY						

Nguồn: Trích xuất từ SPSS 27

Căn cứ vào kết quả tại bảng 2 ở trên cho thấy, giá trị sig kiểm định F bằng 0.000<0.05 do đó mô hình hồi quy là phù hợp.

Bảng 3. Kết quả Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.525	1.281		1.191	.236		
	GIOITINH	-.697	.490	-.076	-1.423	.157	.618	1.618
	VANHOACTY	1.895	.565	.221	3.357	.001	.410	2.441
	THEHECEO	.256	.270	.040	.946	.346	.982	1.019
	BANGCAP	.744	.540	.068	1.378	.170	.725	1.380
	VUNGMIENCEO	3.322	.385	.594	8.627	.000	.374	2.675

a. Dependent Variable: ESG

Nguồn: Trích xuất từ SPSS 27

Căn cứ vào kết quả tại bảng 3 ở trên cho thấy, trong năm nhân tố độc lập đưa vào kiểm định tác động đến mức độ công bố thông tin về ESG thì có 2 nhân tố tác động gồm: phong cách lãnh đạo theo vùng miền của CEO và văn hoá doanh nghiệp. Điều này cho thấy các nhà lãnh đạo (CEO) bị ảnh hưởng bởi đặc thù văn hoá vùng miền nên dẫn đến quan điểm và trách nhiệm về thực hiện và công bố thông tin ESG cũng khác nhau, ngoài ra thì kết quả cũng chứng minh được là các công ty có yếu tố đa văn hoá thì sẽ bị áp lực từ yếu tố nước ngoài nên sẽ thực hiện và công bố ESG cao hơn so với các công ty có yếu tố đơn văn hoá (không có người nước ngoài nằm trong thành phần ban lãnh đạo).

5. Các hàm ý quản trị

Căn cứ vào kết quả kiểm định đã đạt được từ nghiên cứu này, tiếp theo tác giả sẽ đề xuất các hàm ý quản trị tập trung vào hai nhân tố tác động là lãnh đạo theo vùng miền và văn hoá doanh nghiệp, từ đó góp phần thúc đẩy kết quả thực hiện và công bố thông tin ESG tại các doanh nghiệp Việt Nam, đặc biệt là các công ty xây dựng và bất động sản, khi mà lĩnh vực này sử dụng nguồn vốn lớn trong nền kinh tế nên cần thiết phải đánh giá và phân bổ nguồn lực phù hợp cho các doanh nghiệp có sự đầu tư và thực hiện ESG hiệu quả.

Thứ nhất: Xây dựng khung lãnh đạo ESG thống nhất dựa trên các nguyên tắc và yêu cầu tối thiểu mà các doanh nghiệp cần đáp ứng. Việc đưa ra khuân mẫu về các nguyên tắc và yêu cầu tối thiểu cho các doanh nghiệp để thực hiện ESG có nhiều ý nghĩa khác nhau, đầu tiên là đảm bảo các doanh nghiệp buộc phải có các chính sách và hành động liên quan tới ESG bất kể đó là doanh nghiệp lớn hay nhỏ, tiếp theo là với hướng dẫn thực hành cụ thể về ESG sẽ giúp cho các doanh nghiệp biết được những gì nên làm và những gì cần đáp ứng tối thiểu, tránh tình trạng doanh nghiệp quan tâm thì làm và doanh nghiệp không quan tâm thì không có yêu cầu bắt buộc tối thiểu; ngoài những lợi ích trên thì với việc xây dựng khung nguyên tắc và hướng dẫn chi tiết về ESG cũng cần xem xét đến đặc thù ngành nghề và lĩnh vực hoạt động để có những yêu cầu bổ sung vì mỗi ngành nghề khác nhau sẽ có mức độ tác động tới yêu tố môi trường khác nhau. Như vậy với việc thực hiện giải pháp này sẽ khắc phục được vấn đề là văn hoá vùng miền khác nhau ảnh hưởng tới phong cách lãnh đạo và dẫn đến kết quả thực hiện ESG khác nhau mà không đáp ứng được yêu cầu tối thiểu chung.

Thứ hai: Cần xem xét thiết lập bộ phận lãnh đạo chuyên trách ESG cho doanh nghiệp. Phương án này nhằm khuyến khích các doanh nghiệp có thể xem xét thành lập bộ phận lãnh đạo phụ trách về ESG để đảm bảo việc công ty luôn tuân thủ việc thực hiện và công bố ESG và quan trọng hơn hết là với việc tổ chức một bộ phận lãnh đạo phụ trách chuyên về ESG sẽ đảm bảo mọi hoạt động

ESG đều bám sát với kế hoạch chiến lược phát triển của công ty, từ đó tạo đà cho doanh nghiệp phát triển bền vững.

Thứ ba: Doanh nghiệp cần quan tâm đào tạo lãnh đạo nâng cao nhận thức ESG đặc thù ngành và truyền thông nội bộ tới từng cấp về văn hoá ESG. Ví dụ chương trình đào tạo ngắn hạn cho CEO và ban điều hành về ESG trong bất động sản và xây dựng (chu trình 6–8 tuần, kết hợp nghiên cứu điển hình và mô phỏng quyết định ESG). Đào tạo quản trị rủi ro và quản trị tác động xã hội (S) và môi trường (E) liên quan tới đất đai, quy hoạch, tác động cộng đồng, và chuỗi cung ứng. Sau khi được đào tạo thì chính các lãnh đạo này sẽ chia sẻ và tổ chức các buổi truyền thông văn hoá ESG cho nhân sự các cấp để đảm bảo ESG không phải là câu chuyện của lãnh đạo doanh nghiệp mà phải là sự đồng hành của cả một tập thể.

Thứ tư: Văn hóa công ty đa dạng và ngoại văn hóa được xem như nguồn lực nội sinh cho ESG. Thúc đẩy sự giao thoa văn hóa bằng cơ chế "learning loop": chia sẻ bài học ESG từ các dự án có văn hóa nước ngoài, áp dụng vào dự án địa phương. Cụ thể trong giải pháp này là khuyến khích các doanh nghiệp mở rộng cơ hội học hỏi về mô hình quản trị ESG hiệu quả thông qua việc mời các chuyên gia nước ngoài hoặc xem xét cơ cấu lãnh đạo có người nước ngoài để học hỏi các xu hướng mới trên thế giới trong công tác quản trị ESG từ đó mang lại hiệu quả phát triển bền vững cho doanh nghiệp.

Thứ năm: Chuẩn hóa công cụ đo lường và báo cáo ESG cho dự án bất động sản và xây dựng. Phát triển bộ khung chỉ số ESG dành cho ngành (ví dụ: quản lý nước thải, năng lượng tái tạo, tiêu chuẩn xanh, bền vững chuỗi cung ứng, an toàn lao động, tác động địa phương). Vì đặc thù của mỗi ngành nghề kinh doanh khác nhau sẽ tác động khác nhau đến môi trường (E) và xã hội (S), do đó cần có khung quản trị hiệu quả và phù hợp cho đặc thù mỗi ngành nghề, điều này vừa góp phần kiểm soát tối thiểu vừa góp phần kiểm soát kết quả theo từng lĩnh vực ngành nghề của doanh nghiệp.

Kết luận

Nghiên cứu về tác động của đặc điểm lãnh đạo và văn hoá doanh nghiệp tới mức độ công bố thông tin TNXH của các doanh nghiệp thuộc lĩnh vực xây dựng và bất động sản đã chứng minh rằng, văn hoá vùng miền của lãnh đạo có ảnh hưởng tới phong cách quản lý và điều hành của họ về ESG và đồng thời văn hoá của một tổ chức (đơn văn hoá hay văn hoá có yếu tố nước ngoài) cũng tác động thuận chiều tới mức độ công bố thông tin TNXH. Kết quả này đóng góp quan trọng trong việc xây dựng các giải pháp tập trung vào lãnh đạo và giải pháp tập trung vào xây dựng văn hoá doanh nghiệp nhằm không ngừng cải thiện kết quả thực hiện và công bố thông tin TNXH của các doanh nghiệp, xây dựng và bất động sản. Dựa trên kết quả nghiên cứu đạt được, tác giả đã đề xuất các giải pháp tập trung vào đặc điểm lãnh đạo và đặc điểm văn hoá tổ chức nhằm góp phần thúc đẩy công bố ESG tại các doanh nghiệp, qua đó góp phần thực hiện mục tiêu phát triển bền vững của các doanh nghiệp xây dựng và bất động sản nói riêng và của Chính phủ Việt Nam nói chung.

Tài liệu tham khảo:

Bai, F., Shang, M., & Huang, Y. (2024). Corporate culture and ESG performance: Empirical evidence from China. Journal of Cleaner Production. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.140732

Chen, X. Y., Bao, K., Gao, C., Wen, Y., & Zhang, T. (2025). Towards Corporate Sustainability: Can the Cultural and Tourism Consumption Promotion Policy Enhance Corporate ESG Performance? Sustainability, 17(18), 8402 https://doi.org/10.3390/su17188402

Cheungsirakulvit, T., & Pranee, S. (2023). Integrative ESG Strategies Transformative Leadership and Stakeholder Engagement in Thailand's Corporate Landscape. https://doi.org/10.62788/xznk6qy

Ding, H., Wang, Z., Xu, H., & Lin, Z. (2024). A Study on the Impact of Board Characteristics on the Environmental, Social, and Governance (ESG) Responsibilities of Listed Companies Evidence from Chinese Listings. Sustainability, 16(23), 10490. https://doi.org/10.3390/su162310490

Korankye, B., Hao, Y., Borah, P. S., Odai, L. A., & Ahakwa, I. (2024). Transformational leadership, ESG performance, corporate reputation and competitive advantage: a serial mediation model. Business Process Management Journal. https://doi.org/10.1108/bpmj-08-2024-0692

Merter, A. K., Balcıoğlu, Y. S., & Karakaya, T. (2025). Corporate environmental governance and leadership transitions: How CEO succession patterns drive ESG performance misalignment in fortune 1000 companies. International Journal of Innovative Research and Scientific Studies, 8(5), 733–740. https://doi.org/10.53894/ijirss.v8i5.8816

Nguyễn, T., Ozawa, T., & Fan, P. (2024). Sanpo-yoshi, top management personal values, and ESG performance. Journal of Behavioral and Experimental Finance, 41, 100903. https://doi.org/10.1016/j.jbef.2024.100903

Patil, R. (2025). Exploring the Impact of Leadership and Organizational Culture on ESG Outcomes through Sustainable HRM Practices: Hospitals in Navi Mumbai. Journal of Information Systems Engineering and Management, 10(50s), 13–22. https://doi.org/10.52783/jisem.v10i50s.10095

Xiao, X., & Lin, Y. C. G. (2024). The Power of Culture: Business Nationalist Culture and ESG Performance. Sustainability, 16(19), 8452. https://doi.org/10.3390/su16198452

Yahya, H. (2023). Female leadership and ESG performance of firms: Nordic evidence. https://doi.org/10.1108/cg-03-2023-0129