

Tác động của trao quyền cho nhân viên tới hiệu quả hệ thống thông tin kế toán: Vai trò trung gian của nhận thức quản lý trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Việt Nam

Nguyễn Duy Thành¹, Nguyễn Thị Hồng Anh²

Trường Quản trị và Kinh doanh, Đại học Quốc gia Hà Nội, Việt Nam¹,

Trường Đại học Thăng Long, Việt Nam²

Ngày nhận: 05/03/2025

Ngày nhận bản sửa: 05/12/2025

Ngày duyệt đăng: 05/01/2026

Tóm tắt: Bài báo này đánh giá mối quan hệ giữa trao quyền cho nhân viên, nhận thức quản lý và hiệu quả của hệ thống thông tin kế toán, trong đó nhận thức quản lý đóng vai trò trung gian giữa trao quyền cho nhân viên và hiệu quả của hệ thống thông tin kế toán. Kết quả ước lượng, với mẫu khảo sát là 219 doanh nghiệp vừa và nhỏ trong lĩnh vực thương mại và dịch vụ ở cả 3 miền Bắc, Trung, Nam tại Việt Nam từ tháng 7/2024 đến hết tháng 9/2024 bằng mô hình PLS-SEM, chỉ ra rằng trao quyền cho nhân viên và nhận thức

The impact of employee empowerment on accounting information system performance: The mediation role of management awareness on Vietnamese small and medium enterprises

Abstract: This article evaluates the relationship between employee empowerment, management awareness, and accounting information system performance; in which management awareness plays a mediating role in employee empowerment and accounting information system performance. The results based on the PLS-SEM model for 219 small and medium enterprises (SMEs) in the trade and service sector in three regions of North, Central, South of Viet Nam from July 2024 to the end of September 2024 indicate that employee empowerment and management awareness positively influence on accounting information system performance. Furthermore, management awareness also plays as a mediating role in the relationship between employee empowerment and accounting information system performance. The results of this research will help small and medium enterprises in Viet Nam realize the importance of employee empowerment and management awareness in increasing accounting information system performance, thereby improving the firm performance.

Keywords: Employee empowerment, Accounting information system performance, Management awareness, Participation, Delegation, Training

Link Doi: <https://doi.org/10.59276/JELB.2026.04.2908>

Nguyen Duy Thanh¹, Nguyen Thi Hong Anh²

Email: thanhnd@hsb.edu.vn¹, anhnhth@thanglong.edu.vn²

Organization: Hanoi School of Business & Management, Vietnam National University, Hanoi¹, Thang Long University, Viet Nam²

quản lý tác động tích cực tới hiệu quả hệ thống thông tin kế toán. Bên cạnh đó, nhận thức quản lý còn đóng vai trò trung gian một phần trong mối quan hệ giữa trao quyền cho nhân viên và hiệu quả hệ thống thông tin kế toán. Kết quả từ nghiên cứu này sẽ giúp các doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Việt Nam hiểu được tầm quan trọng của trao quyền cho nhân viên và nhận thức quản lý trong việc gia tăng hiệu quả của hệ thống thông tin kế toán, từ đó nâng cao hiệu quả hoạt động của toàn doanh nghiệp.

Từ khóa: Trao quyền cho nhân viên, Hiệu quả hệ thống thông tin kế toán, Nhận thức quản lý, Sự tham gia, Sự phân quyền, Đào tạo

Trích dẫn: Nguyễn Duy Thành, & Nguyễn Thị Hồng Anh. (2026). Tác động của trao quyền cho nhân viên tới hiệu quả hệ thống thông tin kế toán: Vai trò trung gian của nhận thức quản lý trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Việt Nam. *Tạp chí Kinh tế - Luật và Ngân hàng*, 28(4), 116-129. <https://doi.org/10.59276/JELB.2026.04.2908>

1. Giới thiệu

Trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt, hệ thống thông tin kế toán (Accounting Information System- AIS) đóng vai trò then chốt trong việc nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức. Trong quá trình đánh giá hiệu quả hoạt động, AIS cung cấp những thông tin kế toán chính xác, kịp thời và có giá trị, giúp nhà quản trị đưa ra quyết định đúng đắn, giảm thiểu rủi ro và tối ưu hóa nguồn lực (Qatawneh, 2023). Việc am hiểu các nguyên tắc kế toán và biết khai thác hiệu quả AIS giúp nhà quản trị nâng cao khả năng kiểm soát, đánh giá và điều chỉnh hoạt động tài chính của doanh nghiệp (Chang và cộng sự, 2003). Chính vì vậy, ngày càng nhiều doanh nghiệp trên thế giới đầu tư và triển khai AIS như một công cụ chiến lược nhằm cải thiện hiệu quả tài chính và củng cố năng lực cạnh tranh của mình (Chang và cộng sự, 2003; Qatawneh, 2023).

Các nghiên cứu trong lĩnh vực hành vi tổ chức đã chỉ ra mối quan hệ tích cực giữa trao quyền cho nhân viên và hiệu quả hoạt động của tổ chức, cảm giác được trao quyền giúp nhân viên nhận thức rõ hơn về năng lực bản thân, từ đó gia tăng động lực

và hiệu quả làm việc (Chang và cộng sự, 2003; Lassoued và cộng sự, 2020). Trong bối cảnh AIS ngày càng đóng vai trò trọng yếu trong quản trị tài chính và hỗ trợ ra quyết định, việc xem xét tác động của trao quyền cho nhân viên đến hiệu quả AIS trở nên cần thiết. Nói cách khác, trao quyền cho nhân viên và việc vận hành hiệu quả AIS có mối quan hệ tương hỗ, cần được triển khai song song để đạt được kết quả tối ưu (Chang và cộng sự, 2003). Trao quyền khuyến khích nhân viên nâng cao tri thức và kỹ năng chuyên môn trong việc khai thác và xử lý dữ liệu, qua đó cải thiện chất lượng thông tin kế toán (Al-Hattami & Kabra, 2024; Raharjono & Dharmadiaksa, 2021). Bên cạnh đó, trao quyền khiến nhân viên thận trọng hơn trong quá trình nhập liệu, giúp giảm thiểu sai sót, tạo điều kiện cho sự hợp tác và chia sẻ thông tin giữa các bộ phận liên quan (Chang và cộng sự, 2003). Bằng cách thúc đẩy sự hiểu biết của nhân viên về dữ liệu tài chính, trao quyền còn giúp họ tham gia sâu hơn vào quá trình ra quyết định, qua đó nâng cao độ tin cậy của thông tin kế toán và hiệu quả vận hành chung của hệ thống (Qatawneh, 2023).

Mặc dù các cơ chế lý thuyết nêu trên cho

Tác động của trao quyền cho nhân viên tới hiệu quả hệ thống thông tin kế toán:

Vai trò trung gian của nhận thức quản lý trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Việt Nam

thấy mối quan hệ tiềm tàng giữa trao quyền cho nhân viên và hiệu quả AIS, số lượng nghiên cứu chuyên sâu về chủ đề này ở Việt Nam và trên thế giới vẫn còn hạn chế. Nguyên nhân chủ yếu xuất phát từ việc các nghiên cứu về AIS truyền thống thường tập trung vào các yếu tố mang tính kỹ thuật (hạ tầng công nghệ, kiểm soát nội bộ, chất lượng hệ thống), trong khi yếu tố hành vi của con người ít được xem là trọng tâm phân tích. Đồng thời, trao quyền chủ yếu được nghiên cứu trong lĩnh vực quản trị nhân sự và hành vi tổ chức, dẫn đến sự tách biệt giữa hai hướng nghiên cứu. Tuy nhiên, trong bối cảnh chuyển đổi số và tích hợp sâu rộng các hệ thống ERP, Big Data... vào hoạt động kế toán, AIS mới được nhìn nhận như một hệ thống phụ thuộc đáng kể vào yếu tố con người, đặc biệt là năng lực, sự chủ động và trách nhiệm của nhân viên. Trong bối cảnh Việt Nam, nghiên cứu về tác động của trao quyền đến hiệu quả AIS có ý nghĩa đặc biệt quan trọng đối với các doanh nghiệp vừa và nhỏ (SME), vốn chiếm tỷ lệ chủ đạo trong nền kinh tế. Tính đến ngày 31/12/2024, Việt Nam có 940.078 doanh nghiệp đang hoạt động, trong đó 98% là SME- nhóm doanh nghiệp đang gia tăng nhanh chóng việc ứng dụng phần mềm kế toán và hệ thống AIS trong quản trị tài chính (Bộ Kế hoạch và Đầu tư, 2024). Các SME thường có nguồn lực tài chính và công nghệ hạn chế, phụ thuộc nhiều vào năng lực cá nhân của nhân viên trong việc vận hành AIS. Vì vậy, trao quyền cho nhân viên trở thành yếu tố then chốt giúp tăng cường tính chủ động, tinh thần trách nhiệm và khả năng học hỏi của nhân viên nhằm bù đắp hạn chế về nguồn lực. Việc nghiên cứu mối quan hệ giữa trao quyền và hiệu quả AIS trong các SME tại Việt Nam mang lại giá trị thực tiễn quan trọng đối với việc nâng cao năng lực cạnh tranh trong bối cảnh kinh tế số. Nghiên cứu

sử dụng phương pháp hồi quy tuyến tính theo mô hình cấu trúc từng phần nhỏ nhất trên ứng dụng PLS-SEM 3.2.9 với một mẫu gồm 219 SME trong lĩnh vực thương mại và dịch vụ trên cả 3 miền Bắc, Trung, Nam của Việt Nam từ tháng 7/2024 đến hết tháng 9/2024 để kiểm định tác động của trao quyền cho nhân viên tới hiệu quả hệ thống thông tin kế toán. Ngoài phần giới thiệu, bài viết bao gồm các phần sau: tổng quan nghiên cứu và cơ sở lý luận, phương pháp nghiên cứu, kết quả nghiên cứu và thảo luận.

2. Tổng quan nghiên cứu và cơ sở lý luận

2.1. Các khái niệm

2.1.1. Trao quyền cho nhân viên

Trao quyền cho nhân viên là hỗ trợ, phân công, cung cấp tài nguyên; đầu tư vào các nguồn lực để hỗ trợ nhân viên, cho phép họ đưa ra quyết định và chịu trách nhiệm về công việc của họ (Lassoued và cộng sự, 2020; Vu, 2020). Các nghiên cứu của Obiekwe và cộng sự (2019) cũng như Ghasempour Ganji và cộng sự (2021) coi trao quyền cho nhân viên là cho phép nhân viên đóng góp ý tưởng và quan điểm một cách tự do tại nơi làm việc. Trao quyền cho nhân viên được định nghĩa là thước đo kết hợp của bốn yếu tố: (1) Sự hợp tác (trong quá trình ra quyết định); (2) chính thức hóa các thủ tục tham gia; (3) trực tiếp (tham gia vào quá trình ra quyết định); và (4) mức độ ảnh hưởng (liên quan đến việc ra quyết định về các nhiệm vụ) (del Val & Lloyd, 2003). Các nghiên cứu của Turkmenoglu (2019) cũng như Natrajan và cộng sự (2019) kết luận rằng trao quyền cho nhân viên là cung cấp sự linh hoạt; tôn vinh những đóng góp và thành công của cá nhân để xây dựng tinh thần đồng đội hiệu quả và cho phép nhân viên tự chịu trách nhiệm về công việc của mình.

Trong nghiên cứu này, với mô hình phân tích điển hình các SME ở Việt Nam, tác giả đánh giá mức độ trao quyền cho nhân viên thông qua 4 yếu tố: sự tham gia (participation), sự phân quyền (delegation); đào tạo (training) và khen thưởng (reward) (Qatawneh, 2023). Trong đó:

- Sự tham gia: là sự cho phép nhân viên tăng cường tham dự trong các thủ tục và quá trình ra quyết định của tổ chức. Nhân viên tham gia vào việc xác định và đáp ứng nhu cầu của khách hàng, lập lịch trình công việc, tạo ra mong muốn được công hiến cho tổ chức (Lashley, 1995; Sinha, 2017). Sự tham gia cho phép nhân viên có tiếng nói lớn hơn trong quá trình ra quyết định và cho phép họ phát triển chuyên môn bằng cách tăng trách nhiệm và quyền tự chủ của họ (Irakoze & David, 2019). Sự tham gia rất quan trọng trong trao quyền vì nó khuyến khích nhân viên phát huy kỹ năng và tài năng của họ và giúp tạo ra bầu không khí nơi làm việc cởi mở và đổi mới.

- Sự phân quyền: là việc trao quyền quản lý cho nhân viên cấp hành chính thấp hơn, với mục đích trao quyền lực để họ có thể tự làm tốt công việc của mình (Gardner và cộng sự, 2011; Lassoued và cộng sự, 2020). Phân quyền là sự phân công trách nhiệm và quyền hạn cho từng vị trí một cách rõ ràng; góp phần nâng cao chuyên môn hoá trong công việc của nhân viên (Alasomuka, 2020; Baird và cộng sự, 2020). Nó cho phép họ thực hiện thẩm quyền, sử dụng các kỹ năng để chủ động giải quyết vấn đề, giúp nhân viên chịu trách nhiệm về công việc của mình và định hình hướng đi của tổ chức.

- Đào tạo: đề cập đến các chương trình nhằm mục đích cung cấp cho nhân viên thông tin cần thiết, các kỹ năng mới để tăng cường cơ hội phát triển chuyên môn. Đào tạo gắn liền với các kỹ năng mà nhân viên cần có để giúp họ làm việc với những người khác

nhằm đạt được các mục tiêu và mục đích của tổ chức (Nwachukwu và cộng sự, 2021; Truitt, 2011). Đào tạo nhân viên về trao quyền được thiết kế để dạy nhân viên về các cách thức để chịu trách nhiệm về những nỗ lực của họ, phát triển ý thức trách nhiệm cá nhân và thể hiện sáng kiến của mình.

- Khen thưởng: Bao gồm các chính sách, quy trình của tổ chức để khen thưởng người lao động theo kỹ năng, khả năng, sự đóng góp và khéo léo của họ (Qatawneh, 2023). Công cụ hệ thống quản lý khen thưởng bao gồm cả phần thưởng bên ngoài và bên trong, còn được gọi là phần thưởng tài chính và phi tài chính. Phần thưởng bên ngoài là tăng lương, hệ thống thưởng, phụ cấp...; phần thưởng bên trong là khen ngợi và đánh giá cao, danh hiệu và thăng chức, trách nhiệm và thẩm quyền, tham gia vào các quyết định, thiết kế công việc, thời gian nghỉ ngơi linh hoạt, sự thoải mái của nơi làm việc (Kumari và cộng sự, 2021; Manzoor và cộng sự, 2021). Khen thưởng đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao tinh thần của người lao động để họ nỗ lực hết mình đạt được kết quả tốt nhất và sự phát triển của công ty, điều này có thể dẫn đến sự gắn kết cao hơn, cam kết tăng lên và hiệu suất được cải thiện (Chang và cộng sự, 2003).

2.1.2. Hiệu quả của hệ thống thông tin kế toán (AIS performance)

Theo nghiên cứu của Al-Okaily và cộng sự (2023) cũng như Ahmad và Al-Shbiel (2019), hệ thống thông tin kế toán (AIS) là một loại hệ thống tổ chức sử dụng phần mềm để thu thập, lưu trữ, thao tác và phân tích dữ liệu tài chính và kế toán, chuyển đổi dữ liệu thành thông tin theo yêu cầu của quản lý tài chính. AIS là một phần của hệ thống thông tin trong doanh nghiệp, thông tin kế toán đáng tin cậy và chính xác sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho việc ra quyết định, kiểm soát và quản lý (Chang và cộng sự

Tác động của trao quyền cho nhân viên tới hiệu quả hệ thống thông tin kế toán:

Vai trò trung gian của nhận thức quản lý trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Việt Nam

2003; Qatawneh, 2023).

Chenhall và Morris (1986) đã xem xét mô hình đánh giá hiệu quả của hệ thống thông tin kế toán. Theo đó, 4 yếu tố để đánh giá thông tin hiệu quả bao gồm: a) phạm vi (Scope), b) tính kịp thời (Timeliness), c) mức độ tổng hợp (Aggregation), và d) sự tích hợp thông tin (Intergration). Al-Okaily và cộng sự (2023) đã khám phá tác động của việc sử dụng hệ thống thông tin kế toán (AIS) đến hiệu quả hoạt động của các SME ở Jordan. Để đánh giá về hiệu quả của AIS, nghiên cứu đã đưa ra 5 tiêu chí: chất lượng hệ thống, chất lượng thông tin, chất lượng dịch vụ, chất lượng quy trình và chất lượng hợp tác.

Chang và cộng sự (2023) đã tiếp cận đánh giá hiệu quả của AIS và cho rằng thông tin kế toán đáng tin cậy và chính xác rất quan trọng trong việc tạo điều kiện cho việc ra quyết định. Một AIS hiệu quả là một AIS giúp tổ chức đạt được mục tiêu của mình; do đó sự hài lòng của người dùng là yếu tố quan trọng nhất để đo lường thành công của AIS. Do đó, Chang và cộng sự (2003) đã đưa ra 6 yếu tố để đánh giá về hiệu quả của AIS. Trong nghiên cứu này, tác giả dựa vào 5 trong số 6 thang đo của Chang và cộng sự (2003), sử dụng thang Likert 1-5 để khảo sát các SME tại Việt Nam. 5 yếu tố bao gồm: (1) AIS giúp hoàn thành tốt công việc, (2) cho phép thực hiện công việc dễ dàng và hiệu quả, (3) cho phép đưa ra quyết định tốt hơn, (4) giúp đưa ra thông tin hữu ích hơn, (5) sự hài lòng với AIS.

2.1.3. Nhận thức quản lý

Khả năng nhận thức cho phép chúng ta nhớ lại quá khứ và lập kế hoạch cho tương lai, sáng tạo và dự đoán những gì người khác có thể nghĩ hoặc cảm thấy để đáp lại hành động hoặc hệ thống niềm tin của chúng ta (Wolfe & Tubi, 2019). Nhận thức quản lý là sự hiểu biết, quan tâm của nhà quản lý về tác động của việc ra quyết định tới các đối

tượng bên trong và bên ngoài, từ đó đưa ra các quyết định đúng đắn nhằm hỗ trợ các mục tiêu, chiến lược của doanh nghiệp. Nói cách khác, nhận thức quản lý phản ánh khả năng của nhà quản lý trong việc nhận biết những thay đổi của môi trường bên trong và bên ngoài, hiểu rõ tầm quan trọng của các nguồn lực, cũng như ý thức về trách nhiệm của mình trong việc lập kế hoạch, kiểm soát và ra quyết định (Saad và cộng sự, 2022; Zakrzewska-Bielawska, 2018). Nhận thức quản lý giúp nhà quản trị đầu tư đúng mức vào hệ thống, thúc đẩy đào tạo nhân viên, cải thiện quy trình và nâng cao hiệu quả sử dụng AIS, từ đó hỗ trợ hiệu quả hoạt động tổng thể của tổ chức (Qatawneh, 2023).

2.2. Cơ sở lý luận

2.2.1. Mối quan hệ giữa trao quyền nhân viên và hiệu quả AIS

Lý thuyết trao quyền của Conger và Kanungo (1988) cho rằng trao quyền cho nhân viên có tác động tích cực đáng kể đến năng suất của nhân viên và là một trong những yếu tố quan trọng để nâng cao năng suất chung của tổ chức (Conger & Kanungo, 1988). Trao quyền nhân viên giúp cho người lao động chịu trách nhiệm về công việc và vị trí của mình, góp phần tăng năng suất lao động và nâng cao hiệu quả tài chính. Các nghiên cứu của Chenhall và Morris (1986); Chang và cộng sự (2003) và Qatawneh (2023) đều cho thấy mối quan hệ giữa trao quyền cho nhân viên và hiệu quả của AIS. Trao quyền cho nhân viên là nhân tố thúc đẩy tính hữu ích của thông tin kế toán: phạm vi số liệu rộng hơn, các thông tin đưa đến cho quản trị kịp thời hơn; từ đó giúp các nhà quản lý đưa ra các quyết định nhanh chóng và chính xác hơn (Qatawneh, 2023). Ngoài ra, bằng cách mở ra các kênh giao tiếp và cho phép trao đổi ý tưởng và phản hồi với nhau, AIS được cập

nhật thường xuyên và cải thiện hơn, giúp kế toán tiết kiệm thời gian trong việc ghi chép và quản lý hàng ngày (Chang và cộng sự, 2003).

H₁: Trao quyền nhân viên có tác động tích cực đến hiệu quả AIS

2.2.2. *Mối quan hệ giữa trao quyền cho nhân viên và nhận thức quản lý*

Các tổ chức cần cung cấp cho nhân viên của mình những cơ hội để cải thiện tài năng và kiến thức của họ nhằm đạt được các mục tiêu dài hạn và đảm bảo lợi ích chung. Lý thuyết học hỏi tổ chức (Organisational Learning Theory) của Argyris và Schön (1997) cho rằng tổ chức học hỏi thông qua phản hồi hai chiều giữa nhân viên và nhà quản trị. Theo đó, khi nhân viên được trao quyền thì họ sẽ chủ động phản ánh thông tin và cung cấp dữ liệu lên các nhà quản trị phía trên, giúp các nhà quản trị nhận thức rõ hơn quy trình vận hành cũng như mọi hoạt động trong doanh nghiệp để đưa ra các quyết định quản lý tốt hơn. Chính vì vậy, nhiều nghiên cứu đã cho rằng trao quyền cho nhân viên sẽ tác động trực tiếp tới nhận thức quản lý (Qatawneh, 2023). Tri thức của tổ chức được tạo ra nhờ quá trình chia sẻ và chuyển hóa tri thức giữa các cấp.

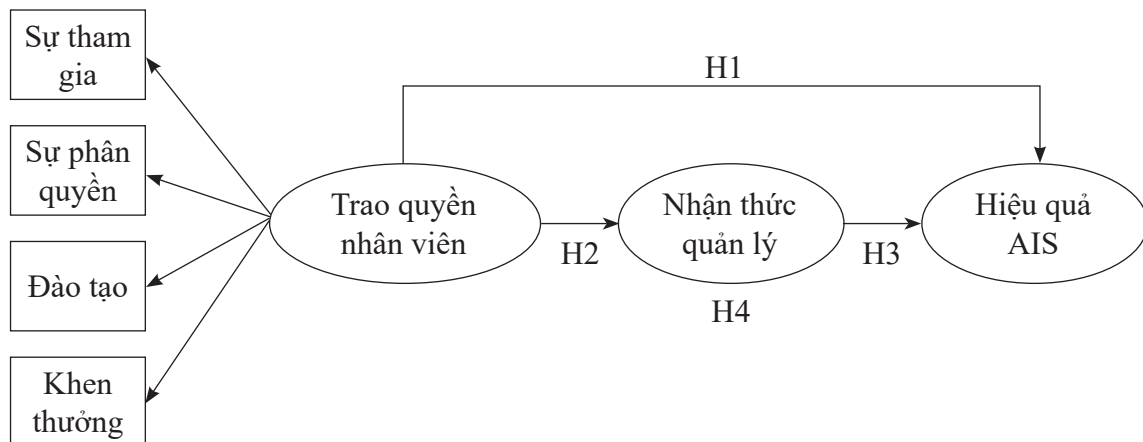
Khi nhân viên được khuyến khích trao đổi tri thức ngầm với quản lý, các thông tin về quy trình, thị trường, khách hàng... được phản ánh lên các nhà quản trị, giúp họ có cái nhìn tổng thể hơn về hoạt động và tăng nhận thức chiến lược cho tổ chức (Baird và cộng sự, 2020).

H₂: Trao quyền cho nhân viên có tác động tích cực đến nhận thức quản lý

2.2.3. *Mối quan hệ giữa nhận thức quản lý và hiệu quả AIS*

Các nghiên cứu của Chang và cộng sự (2003), Qatawneh (2023) đã chỉ ra mối quan hệ giữa nhận thức quản lý và hiệu quả AIS. Nhận thức của ban quản lý trong việc triển khai và sử dụng AIS rất quan trọng để hệ thống thông tin kế toán có hiệu quả và hữu ích trong hoạt động quản trị (Qatawneh, 2023). Khi nhà quản lý nhận thức được về tầm quan trọng của AIS, họ có thể đưa ra quyết định sáng suốt, giúp đảm bảo rằng AIS được cập nhật kịp thời và phù hợp với các yêu cầu hoạt động của doanh nghiệp (Chang và cộng sự, 2003). Nhận thức quản lý cũng đảm bảo rằng AIS được sử dụng đúng cách và các quyết định dựa trên thông tin kế toán là chính xác.

H₃: Nhận thức quản lý có tác động tích



Nguồn: Theo tổng quan và đề xuất của tác giả.

Hình 1. Mô hình nghiên cứu

Tác động của trao quyền cho nhân viên tới hiệu quả hệ thống thông tin kế toán:

Vai trò trung gian của nhận thức quản lý trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Việt Nam

cực đến hiệu quả AIS

Khi doanh nghiệp trao quyền cho nhân viên thì họ sẽ được đào tạo để nâng cao trình độ cũng như có nhận thức đúng đắn về mục tiêu và chiến lược của doanh nghiệp, qua đó nâng cao năng suất lao động giúp doanh nghiệp cải thiện hiệu quả AIS (Conger & Kanungo, 1988). Ngoài ra, khi doanh nghiệp trao quyền cho nhân viên thì họ sẽ được phân quyền để tự chịu trách nhiệm về công việc của mình (Vu, 2020). Do đó, họ sẽ nỗ lực để thực hiện tốt nhất công việc của doanh nghiệp, giúp nâng cao hiệu quả AIS. Đồng thời, quá trình trao quyền cho người lao động còn cho phép nhân viên tham gia vào quá trình ra quyết định, đóng góp tiếng nói trong các quyết định quan trọng của nhà quản trị, giúp nhà quản trị có thể nâng cao nhận thức quản lý để đưa ra quyết định vận hành phù hợp và chính xác hơn, điều này giúp nâng cao hiệu quả AIS (Qatawneh, 2023). Do đó, có thể nhận thấy rằng trao quyền cho nhân viên tác động đến nhận thức quản lý, đồng thời nhận thức quản lý giúp nâng cao hiệu quả AIS. Vì vậy, có thể kết luận rằng nhận thức quản lý đóng vai trò trung gian giữa trao quyền cho nhân viên và hiệu quả AIS, giả thuyết như sau:

H₄: Nhận thức quản lý đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa trao quyền nhân viên và hiệu quả AIS

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Mẫu nghiên cứu

Nghiên cứu này tập hợp dữ liệu thông qua khảo sát sơ cấp bằng bảng hỏi trong khoảng thời gian 3 tháng từ 1/7/2024 tới 30/9/2024. Nhóm tác giả đã sử dụng phương pháp chọn mẫu thuận tiện để gửi bảng hỏi khảo sát giấy và online trên Google Form tới 500 doanh nghiệp SME trong lĩnh vực thương

mại và dịch vụ trên khắp 3 miền Bắc, Trung, Nam tại Hà Nội, Bắc Ninh, Thái Nguyên, Vĩnh Phúc, Hải Phòng, Quảng Trị, Quảng Ngãi, Nghệ An, Thành phố Hồ Chí Minh, Bình Dương, Đồng Nai... Với mỗi doanh nghiệp, tác giả đã thu thập 1 phiếu khảo sát, đối tượng tham gia trả lời khảo sát có thể là các nhân viên kế toán, kế toán trưởng, trưởng phòng Hành chính nhân sự, Giám đốc và Phó Giám đốc. Bởi vì những đối tượng này là những người am hiểu rất rõ về các hoạt động của doanh nghiệp. Kết thúc điều tra, nhóm tác giả thu được 253 bảng hỏi (50,6%). Sau khi loại bỏ những bảng hỏi dị biệt và những bảng hỏi trả lời thiếu, 219 bảng hỏi (86,6%) đạt tiêu chuẩn đã được tiến hành phân tích trên

Bảng 1. Đặc điểm của đối tượng khảo sát

Chi tiêu	Số lượng	Tỷ lệ
Giới tính		
Nữ	181	82,7%
Nam	38	17,3%
Tuổi		
Dưới 30 tuổi	75	34,4%
30-40 tuổi	115	52,4%
Trên 40 tuổi	29	13,2%
Trình độ học vấn		
Đại học	157	71,7%
Sau đại học	62	28,3%
Vị trí công việc		
Kế toán viên	142	64,8%
Kế toán trưởng/ Trưởng phòng	48	22,1%
Ban giám đốc	29	13,1%
Thâm niên công tác		
Dưới 3 năm	62	28,3%
Từ 3 đến dưới 5 năm	45	20,6%
Từ 5 đến dưới 10 năm	48	21,9%
Từ 10 năm	64	29,2%

Nguồn: Theo khảo sát và phân tích của tác giả.

PLS-SEM 3.2.9. Với bảng hỏi bao gồm 6 nhân tố và 24 chỉ báo thì theo Hair (1995) thì cỡ mẫu trong nghiên cứu này là: $24 \times 5 = 120$ quan sát. Ngoài ra, Tabachnick và Fidell (1996) cho rằng nghiên cứu có 6 nhân tố thì cỡ mẫu tối thiểu là: $n = 8 \times 6 + 50 = 98$ quan sát. Vì vậy 219 bảng hỏi đã đạt đủ tiêu chuẩn để phân tích dữ liệu.

3.2. Thang đo nghiên cứu

3.2.1. Biến độc lập

Nghiên cứu này sử dụng biến độc lập là “trao quyền cho nhân viên” với 4 nhân tố là: (1) Sự tham gia có 3 chỉ báo, (2) sự phân quyền có 4 chỉ báo, (3) đào tạo có 4 chỉ báo và (4) khen thưởng có 3 chỉ báo. Các biến độc lập được sử dụng trong bài báo này dựa trên nghiên cứu của Qatawneh (2023). Các thang đo của biến độc lập trong bài báo này được sử dụng theo thang đo Likert từ 1 tới 5, trong đó mức 1 là “rất không đồng ý” và mức 5 là “rất đồng ý”.

3.2.2. Biến trung gian

Nghiên cứu này sử dụng duy nhất một biến trung gian là “nhận thức quản lý” với 5 chỉ báo để đánh giá nhận thức của lãnh đạo về việc trao quyền cho nhân viên cũng như vai trò của AIS trong công tác quản trị. Biến trung gian trong bài báo này dựa trên nghiên cứu của Qatawneh (2023) và cũng sử dụng thang đo Likert từ 1 tới 5 để đánh giá.

3.2.3. Biến phụ thuộc

Biến phụ thuộc trong bài báo này là “hiệu quả AIS” dựa trên nghiên cứu của Chang và cộng sự (2003) với 5 chỉ báo với mục đích đánh giá mức độ hiệu quả trong việc triển khai hệ thống thông tin kế toán tại doanh nghiệp. Biến phụ thuộc của bài báo này cũng được thiết kế theo thang đo Likert từ 1 tới 5, trong đó mức 1 là “rất không đồng ý” và mức 5 là “rất đồng ý”.

Tất cả các thang đo của biến độc lập, biến trung gian và biến phụ thuộc của nghiên cứu này rất phù hợp với bối cảnh các SME trong lĩnh vực thương mại và dịch vụ tại Việt Nam, bởi vì những nghiên cứu trước đây của Qatawneh (2023) tại Jordan và Chang và cộng sự (2003) tại Đài Loan cũng có kết quả độ tin cậy rất tốt đối với những thang đo này. Vì vậy, trong nghiên cứu này, bài báo sẽ sử dụng những thang đo này để đánh giá về trao quyền cho nhân viên, nhận thức quản lý và hiệu quả AIS trong các SME thương mại và dịch vụ tại Việt Nam.

4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

4.1. Đánh giá độ tin cậy của thang đo

Dữ liệu sau khi trải qua quá trình sàng lọc và làm sạch sẽ được tiến hành phân tích khẳng định nhân tố (CFA) trên PLS-SEM 3.2.9. Kết quả phân tích (Bảng 2) chỉ ra rằng các hệ số tải ngoài của các biến quan sát đều lớn hơn 0,7 nên đạt được tiêu chuẩn cao (Hair, 1995). Ngoài ra, độ tin cậy theo hệ số Cronbach's Alpha cũng như độ tin cậy tổng hợp (CR) của các nhân tố đều lớn hơn 0,9 nên có đạt đủ độ tin cậy trong nghiên cứu. Đồng thời, các nhân tố trong mô hình nghiên cứu cũng có phương sai trung bình trích (AVE) lớn hơn 0,7 nên đạt được giá trị hội tụ (Hair, 1995).

Mô hình nghiên cứu này được dựa trên các nghiên cứu của Qatawneh (2023) cũng như Chang và cộng sự (2003), do đó biến độc lập “trao quyền cho nhân viên” gồm có 4 nhân tố là: (1) Sự tham gia, (2) Sự phân quyền, (3) Đào tạo và (4) Khen thưởng. Chính vì vậy các nhân tố này cũng cần phải được kiểm tra tính hội tụ và tính phân biệt. Kết quả phân tích (Bảng 3) cho thấy hầu hết căn bậc 2 của AVE của các nhân tố đều lớn hơn tương quan cặp giữa các nhân tố trừ

Tác động của trao quyền cho nhân viên tới hiệu quả hệ thống thông tin kế toán:

Vai trò trung gian của nhận thức quản lý trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Việt Nam

“trao quyền”. Tuy nhiên, độ tin cậy 95% của hệ số tương quan của các cặp nhân tố không chứa giá trị 1 nên các nhân tố này đã đảm bảo được tính phân biệt (Fornell & Larcker, 1981; Hair, 1995)

Ngoài ra, mô hình nghiên cứu gồm cả các biến độc lập, biến trung gian và biến phụ thuộc. Do vậy, mô hình bão hòa cũng cần được đánh giá tính phân biệt, trong đó biến trung gian và biến phụ thuộc lần lượt là “nhận thức quản lý” và “hiệu quả AIS” là các biến đơn hướng, còn biến độc lập “trao quyền cho nhân viên” là biến đa hướng.

Kết quả phân tích (Bảng 4) cho thấy hầu hết các biến đa hướng đều có căn bậc 2 của AVE lớn hơn hệ số tương quan cặp giữa các nhân tố, ngoại trừ “nhận thức quản lý”. Tuy nhiên,

độ tin cậy 95% đối với hệ số tương quan cặp của các nhân tố đều không chứa giá trị 1 nên các nhân tố đa hướng đã có sự phân biệt (Fornell & Larcker, 1981; Hair, 1995).

4.2. Tác động của trao quyền cho nhân viên tới hiệu quả hệ thống thông tin kế toán

Kết quả phân tích (Bảng 5) cho thấy “trao quyền cho nhân viên” tác động tích cực tới “hiệu quả AIS” (p -value = 0,001; β chuẩn hóa = 0,420). Đồng thời, “nhận thức quản lý” cũng tác động tích cực tới “hiệu quả AIS” (p -value = 0,000; β chuẩn hóa = 0,541). Chính vì vậy, tác động của “nhận thức quản lý” lớn hơn tác động của “trao quyền cho nhân viên” tới “hiệu quả AIS”.

Bảng 2. Độ tin cậy và tính hội tụ của thang đo

Mã hóa	Chi báo	Hệ số tải ngoài	Cronbach's Alpha	Độ tin cậy tổng hợp	Phương sai trung bình trích
Sự phân quyền (DE)					
DE1	Tất cả NV đều được phân công ra quyết định theo vị trí công việc của họ	0,871			
DE2	Lãnh đạo sẽ phân công nhiều nhiệm vụ cho NV để tiết kiệm thời gian và công sức	0,752	0,886	0,922	0,749
DE3	NV có thể truy cập hệ thống thông tin kế toán tùy theo vị trí công việc	0,904			
DE4	Các nhiệm vụ được phân công rõ ràng	0,924			
Sự tham gia (PA)					
PA1	NV được tham gia vào quá trình ra quyết định	0,913			
PA2	Các khuyến nghị của NV được xem xét	0,941	0,919	0,949	0,861
PA3	NV được thông báo về tất cả cập nhật mới nhất trên hệ thống thông tin kế toán	0,930			
Khen thưởng (RW)					
RW1	NV được khen thưởng dựa trên kết quả làm việc	0,920			
RW2	Quản lý đánh giá cao những NV ít mắc lỗi và ít sai sót	0,931	0,910	0,943	0,847
RW3	Những NV có sự phát triển nghề nghiệp luôn được đánh giá cao và khen thưởng	0,910			

Đào tạo (TR)					
TR1	NV sử dụng hệ thống thông tin kế toán một cách liên tục, thường xuyên	0,897			
TR2	Lãnh đạo luôn sẵn sàng cập nhật cho NV hiểu về ứng dụng hệ thống thông tin kế toán	0,921	0,908	0,936	0,784
TR3	Mọi sai sót đều được xử lý một cách nghiêm túc để không lặp lại	0,895			
TR4	Các khoá đào tạo và hội thảo về phần mềm hệ thống thông tin kế toán luôn được tổ chức	0,826			
Nhận thức quản lý (MA)					
MA1	Cấp trên nhận thức được ảnh hưởng của việc trao quyền NV tới hiệu quả của hệ thống thông tin kế toán	0,921			
MA2	Cấp trên đảm bảo rằng tất cả NV đều được đào tạo cơ bản về ứng dụng hệ thống thông tin kế toán	0,938			
MA3	Cấp trên hỗ trợ lãnh đạo trong hoạt động trao quyền	0,936	0,954	0,965	0,845
MA4	Cấp trên nhận thức được rằng trao quyền NV sẽ giúp phát triển mối quan hệ giữa lãnh đạo với nhân viên	0,884			
MA5	Cấp trên đảm bảo tất cả NV đều ý thức được vai trò của ứng dụng hệ thống thông tin kế toán	0,916			
Hiệu quả AIS (AP)					
AP1	Hệ thống AIS giúp DN hoàn thành tốt công việc	0,934			
AP2	Hệ thống AIS cho phép DN thực hiện công việc hiệu quả và dễ dàng	0,914			
AP3	Hệ thống AIS cho phép DN đưa ra quyết định tốt hơn	0,900	0,954	0,965	0,845
AP4	Hệ thống AIS đưa ra những thông tin hữu ích cho DN	0,942			
AP5	DN hài lòng với hệ thống AIS	0,905			

Nguồn: Theo khảo sát và phân tích của tác giả

Ngoài ra, “trao quyền cho nhân viên” cũng tác động tích cực tới “nhận thức quản lý” (p -value = 0,000; β chuẩn hóa là 0,891). Kết quả nghiên cứu (Bảng 5) cũng cho thấy “nhận thức quản lý” là trung gian trong mối quan hệ giữa “trao quyền cho nhân viên” và “hiệu quả AIS” (p -value = 0,000; β chuẩn hóa = 0,482) (Baron & Kenny, 1986). Do đó, các giả thuyết trong mô hình

nghiên cứu đều được chấp nhận.

Kết quả nghiên cứu (Bảng 5) chỉ ra rằng các hệ số VIF trong khoảng từ 1,000 tới 4,858 < 5 nên không xảy ra hiện tượng đa cộng tuyến. Đồng thời, hệ số R2 hiệu chỉnh của “hiệu quả AIS” là 0,871 chứng tỏ rằng “trao quyền cho nhân viên” và “nhận thức quản lý” giải thích được 87,1% sự thay đổi của “hiệu quả AIS”. Ngoài ra, hệ số

Tác động của trao quyền cho nhân viên tới hiệu quả hệ thống thông tin kế toán:

Vai trò trung gian của nhận thức quản lý trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Việt Nam

Bảng 3. Kết quả phân tích tính phân biệt của thang đo đơn hướng

Biến	DE	PA	RW	TR
1. Sự phân quyền (DE)	0,865			
2. Sự tham gia (PA)	0,922 (0,85 – 0,98)	0,928		
3. Phần thưởng (RW)	0,695 (0,58 – 0,81)	0,687 (0,57 – 0,81)	0,921	
4. Đào tạo (TR)	0,711 (0,59 – 0,83)	0,699 (0,58 – 0,82)	0,853 (0,77 – 0,94)	0,886

Nguồn: Theo khảo sát và phân tích của tác giả

Bảng 4. Kết quả phân tích tính phân biệt của thang đo đa hướng

Biến	AP	EP	MA
1. Hiệu quả AIS (AP)	0,919		
2. Trao quyền (EP)	0,902 (0,83 – 0,97)	0,813	
3. Nhận thức quản lý (MA)	0,915 (0,85 – 0,98)	0,891 (0,82 – 0,96)	0,919

Nguồn: Theo khảo sát và phân tích của tác giả.

Bảng 5. Kết quả phân tích hồi quy

Tác động	β chuẩn hóa	Kiểm định T	P-Values	VIF	R ² hiệu chỉnh
EP -> AP	0,420	3,1970	0,001	4,858	0,871
Trực tiếp MA -> AP	0,541	4,0270	0,000	4,858	
EP -> MA	0,891	17,776	0,000	1,000	0,793
Gián tiếp EP -> MA -> AP	0,482	4,212	0,000		

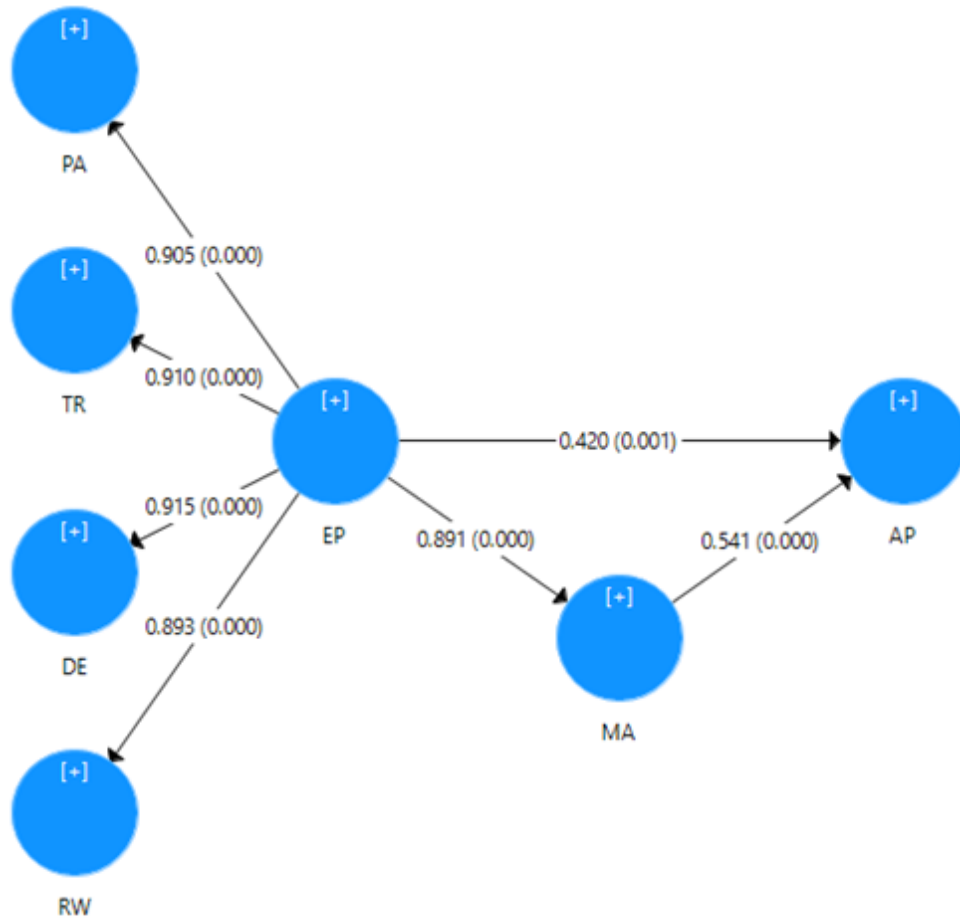
Nguồn: Theo khảo sát và phân tích của tác giả.

R² hiệu chỉnh của “nhận thức quản lý” là 0,793 chứng tỏ rằng “trao quyền cho nhân viên” giải thích được 79,3% sự thay đổi của “nhận thức quản lý”.

4.3. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Kết quả ước lượng cho thấy “trao quyền cho nhân viên” và “nhận thức quản lý” đều tác động tích cực đến “hiệu quả AIS”, đồng thời “nhận thức quản lý” cũng chịu ảnh hưởng đáng kể từ “trao quyền cho nhân viên”. Phát hiện này phù hợp với nghiên cứu của Qatawneh (2023) tại Jordan khi tác giả chứng minh rằng trao quyền giúp nâng cao nhận thức quản lý. Tuy nhiên, kết quả của nghiên cứu lại khác với kết luận của Chang và cộng sự (2003) tại Đài Loan, khi nghiên cứu đó không đưa ra được bằng

chứng thống kê về tác động của trao quyền và nhận thức quản lý đối với hiệu quả AIS. Sự khác biệt này cho thấy bối cảnh SME Việt Nam- đặc biệt trong lĩnh vực thương mại và dịch vụ có những đặc trưng vận hành và quản trị riêng biệt, dẫn đến vai trò của trao quyền trở nên nổi bật hơn. Trong các SME thương mại và dịch vụ tại Việt Nam, khối lượng giao dịch lớn, đa dạng và biến động liên tục đòi hỏi AIS chỉ hoạt động hiệu quả khi nhân viên chủ động, có trách nhiệm và thành thạo trong cập nhật-xử lý dữ liệu. Việc trao quyền phù hợp tạo động lực để nhân viên nâng cao kỹ năng sử dụng AIS, tích cực hơn trong việc kiểm soát chất lượng dữ liệu và đảm bảo tính kịp thời, chính xác của thông tin. Đồng thời, trao quyền cũng góp phần củng cố nhận thức quản lý, giúp nhà quản trị hiểu rõ hơn



Nguồn: Theo khảo sát và phân tích của tác giả.

Hình 2. Mô hình kết quả phân tích

vai trò chiến lược của AIS và đưa ra quyết định vận hành kịp thời, phù hợp với đặc thù thị trường.

So với các nghiên cứu trước, kết quả này nhấn mạnh trao quyền không chỉ tăng cường năng lực của nhân viên mà còn nâng cao nhận thức quản lý- yếu tố vốn ít được lượng hóa rõ ràng trong bối cảnh các nước tại châu Á. Đặc biệt, trong điều kiện các SME Việt Nam còn hạn chế về đào tạo công nghệ, nguồn lực tài chính và cơ chế kiểm soát nội bộ, trao quyền nổi lên như một giải pháp quản trị mang tính thực tiễn cao, giúp tối ưu hiệu quả AIS, nâng cao năng suất và củng cố lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp.

5. Kết luận

Khác với nghiên cứu trước đây của Chang và cộng sự (2003) và Qatawneh (2023), nghiên cứu này chỉ ra rằng “nhận thức quản lý” đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa “trao quyền cho nhân viên” và “hiệu quả AIS”. Kết quả nghiên cứu này có thể lý giải theo hướng tích cực trong các SME tại Việt Nam. Bởi vì khi nhà lãnh đạo hay nhà quản trị của doanh nghiệp phân công lao động rõ ràng cho người lao động sẽ giúp họ tập trung vào công việc và hoàn thành mọi nhiệm vụ được giao mà không bị phân tâm vào những công việc khác. Ngoài ra, khi người lao động được tiến hành đào tạo kiến thức và kỹ năng, đặc biệt là về AIS

Tác động của trao quyền cho nhân viên tới hiệu quả hệ thống thông tin kế toán:

Vai trò trung gian của nhận thức quản lý trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Việt Nam

sẽ giúp gia tăng năng suất, qua đó nâng cao hiệu quả AIS và kết quả hoạt động cho toàn bộ tổ chức.

Mặc dù vậy, nghiên cứu này tồn tại một số hạn chế là cỡ mẫu khá nhỏ với 219 doanh nghiệp bởi vì quá trình khảo sát tại Việt Nam gặp nhiều khó khăn và thường diễn ra trong một khoảng thời gian khá dài và tốn kém chi phí. Do vậy, các nghiên cứu

tiếp theo nên gia tăng quy mô mẫu nghiên cứu, đặc biệt là mở rộng điều tra thêm các doanh nghiệp trên cả 3 miền Bắc, Trung, Nam. Do đó, nếu các nghiên cứu tiếp theo về hệ thống thông tin kế toán có thể điều tra thêm được nhiều doanh nghiệp thì có thể sử dụng phân tích mô hình cấu trúc SEM sẽ cho ra được nhiều kết quả hơn về sự phù hợp của mô hình nghiên cứu. ■

Tài liệu tham khảo

- Ahmad, M. A., & Al-Shbiel, S. O. (2019). The effect of accounting information system on organizational performance in Jordanian industrial SMEs: The mediating role of knowledge management. *International Journal of Business and Social Science*, 10(3), 99–104. <https://doi.org/10.30845/ijbss.v10n3p9>
- Alasomuka, V. A. (2020). Delegation: A Tool for Leadership Effectiveness in Higher Education Institutions. *International Journal of Institutional Leadership, Policy and Management*, 2(1), 1–16. <https://www.ijilpm.com.ng/assets/vol.%2C-2%281%29%2C--alasonuka-violet-paper-on-delegation.pdf>
- Al-Hattami, H. M., & Kabra, J. D. (2024). The influence of accounting information system on management control effectiveness: The perspective of SMEs in Yemen. *Information Development*, 40(1), 75–93. <https://doi.org/10.1177/02666669221087184>
- Al-Okaily, M., Alkhawaldi, A. F., Abdulmuhsin, A. A., Alqudah, H., & Al-Okaily, A. (2023). Cloud-based accounting information systems usage and its impact on Jordanian SMEs' performance: The post-COVID-19 perspective. *Journal of Financial Reporting and Accounting*, 21(1), 126–155. <https://doi.org/10.1108/JFRA-12-2021-0476>
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1997). Organizational learning: A theory of action perspective. *Reis*, 77/78, 345–348. <https://doi.org/10.2307/40183951>
- Baird, K., Tung, A., & Su, S. (2020). Employee empowerment, performance appraisal quality and performance. *Journal of Management Control*, 31(4), 451–474. <https://doi.org/10.1007/s00187-020-00307-y>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Bộ Kế hoạch và Đầu tư. (2024). *Sách trắng Doanh nghiệp Việt Nam năm 2024*. NXB Thống Kê. <https://www.nso.gov.vn/default/2024/10/sach-trang-doanh-nghiep-viet-nam-nam-2024/>
- Chang, R. D., Chang, Y. W., & Paper, D. (2003). The effect of task uncertainty, decentralization and AIS characteristics on the performance of AIS: An empirical case in Taiwan. *Information & management*, 40(7), 691–703. [https://doi.org/10.1016/S0378-7206\(02\)00097-6](https://doi.org/10.1016/S0378-7206(02)00097-6)
- Chenhall, R. H., & Morris, D. (1986). The Impact of Structure, Environment, and Interdependence on the Perceived Usefulness of Management Accounting Systems. *The Accounting Review*, 61(1), 16–35. Retrieved March 12, 2025 from <http://www.jstor.org/stable/247520>
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *The Academy of Management Review*, 13(3), 471. <https://doi.org/10.2307/258093>
- del Val, M. P., & Lloyd, B. (2003). Measuring empowerment. *Leadership & organization development journal*, 24(2), 102–108. <https://www.uv.es/~pardoman/participacion.PDF>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Gardner, T. M., Wright, P. M., & Moynihan, L. M. (2011). The impact of motivation, empowerment, and skill-enhancing practices on aggregate voluntary turnover: The mediating effect of collective affective commitment. *Personnel Psychology*, 64(2), 315–350. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01212.x>
- Ghasempour Ganji, S. F., Johnson, L. W., Babazadeh Sorkhan, V., & Banejad, B. (2021). The effect of employee empowerment, organizational support, and ethical climate on turnover intention: The mediating role of job satisfaction. *Interdisciplinary Journal of Management Studies (Formerly known as Iranian Journal of Management Studies)*, 14(2), 311–329. <https://doi.org/10.22059/IJMS.2020.302333.674066>
- Hair, J. F., Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1995). *Multivariate data analysis with readings* (4th ed.). Prentice Hall.
- Irakoze, E., & David, K. G. (2019). Linking Motivation to Employees' Performance: The Mediation of Commitment

- and Moderation of Delegation Authority. *International Business Research*, 12(9), 13–28. <https://doi.org/10.5539/ibr.v12n9p13>
- Kumari, K., Barkat Ali, S., Un Nisa Khan, N., & Abbas, J. (2021). Examining the role of motivation and reward in employees' job performance through mediating effect of job satisfaction: An empirical evidence. *International Journal of Organizational Leadership*, 10(4), 401–420. <https://doi.org/10.33844/ijol.2021.60606>
- Lashley, C. (1995). Towards an understanding of employee empowerment in hospitality services. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7(1), 27–32. <https://doi.org/10.1108/09596119510078207>
- Lassoued, K., Awad, A., & Guirat, R. (2020). The impact of managerial empowerment on problem solving and decision making skills: The case of Abu Dhabi University. *Management Science Letters*, 10(4), 769–780. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.10.020>
- Manzoor, F., Wei, L., & Asif, M. (2021). Intrinsic rewards and employee's performance with the mediating mechanism of employee's motivation. *Frontiers in psychology*, 12, 563070. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.563070>
- Natrajan, N. S., Sanjeev, R., & Singh, S. K. (2019). Achieving job performance from empowerment through the mediation of employee engagement: An empirical study. *Independent Journal of Management & Production*, 10(3), 1094–1105. <https://doi.org/10.14807/ijmp.v10i3.891>
- Nwachukwu, C., Chládková, H., Agboga, R. S., & Vu, H. M. (2021). Religiosity, employee empowerment and employee engagement: An empirical analysis. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 41(11/12), 1195–1209. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-03-2021-0060>
- Obiekwe, O., Zeb-Obipi, I., & Ejo-Orusa, H. (2019). Employee involvement in organizations: Benefits, challenges and implications. *Management and Human Resource Research Journal*, 8(8), 1–11. <https://www.researchgate.net/publication/335962048>
- Qatawneh, A. M. (2023). The Role of Employee Empowerment in Supporting Accounting Information Systems Outcomes: A Mediated Model. *Sustainability*, 15(9), 7155. <https://doi.org/10.3390/su15097155>
- Raharjono, M. A. A., & Dharmadiaksa, I. B. (2021). The Effect of Incentives and Employee Empowerment on the Effectiveness of Accounting Information Systems. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR)*, 5(6), 149–153. <https://www.ajhssr.com/wp-content/uploads/2021/06/U2156149153.pdf>
- Saad, A., Zahid, S. M., & Muhammad, U. B. (2022). Role of awareness in strengthening the relationship between stakeholder management and project success in the construction industry of Pakistan. *International Journal of Construction Management*, 22(10), 1884–1893. <https://doi.org/10.1080/15623599.2020.1742854>
- Sinha, S. (2017). Organisational structure and work related attitude: Mediating role of psychological empowerment. *Journal of Organisation & Human Behaviour*, 6(3), 46–55. https://www.academia.edu/40446988/ORGANISATIONAL_STRUCTURE_AND_WORK_RELATED_ATTITUDE_MEDIATING_ROLE_OF_PSYCHOLOGICAL_EMPOWERMENT
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (1996). *Using multivariate statistics*. Harper Collins.
- Truitt, D. L. (2011). The Effect of Training and Development on Employee Attitude as it Relates to Training and Work Proficiency. *Sage Open*, 1(3), 2158244011433338. <https://doi.org/10.1177/2158244011433338>
- Turkmenoglu, M. A. (2019). Investigating benefits and drawbacks of employee empowerment in the sector of hospitality. *International Research Journal of Business Studies*, 12(1), 1–13. <https://doi.org/10.21632/irjbs.12.1.1-13>
- Vu, H. M. (2020). *Employee empowerment and empowering leadership: A literature review*. *Technium: Romanian Journal of Applied Sciences and Technology*, 2(7), 20–28. <https://doi.org/10.47577/technium.v2i7.1653>
- Wolfe, S. E., & Tubi, A. (2019). Terror Management Theory and mortality awareness: A missing link in climate response studies?. *WIREs Climate Change*, 10(2), e566. <https://doi.org/10.1002/wcc.566>
- Zakrzewska-Bielawska, A. (2018). The relationship between managers' network awareness and the relational strategic orientation of their firms: Findings from interviews with Polish managers. *Sustainability*, 10(8), 2691. <https://doi.org/10.3390/su10082691>