

The role of management accounting in banks

Leila Zamanianfar¹, Shahrzad Seraj², Zahra Kohandel³, Javad Ojaghi²

Received: 16/06/2022

Accepted: 12/10/2022

Abstract

Purpose: In general, management accountants may be seen as value-creators which in turn assist an organization to gain a competitive advantage. They are responsible for the integrity of top management and the reliability of the reports they provide. Also, they assume a role in which they are responsible for helping managers in strategic planning and controlling operations. The main purpose of this article is to provide an insight into the role of management accounting in creating and maintaining competitive advantage in the banking industry.

Methodology: The current research is based on a philosophical and scientific approach based on the method of historical knowledge and is designed and implemented with the aim of promoting knowledge in a library manner by reviewing articles. The result of which is the development of management accounting knowledge.

Findings: Studies show that management accounting provides skills and methods that play a vital role in planning, developing, implementing and evaluating strategic competitive policies. Also, studies have shown that the rapid growth and competition of the banking industry can be attributed to the use of innovative management accounting practices. In fact, to remain competitive, banks must offer services to customers that differentiate it from its competitors. This issue shows the significant importance of management accounting in banks.

Originality / Value: Based on the philosophical and scientific approach, the current research has explained the role of management accounting in banks.

Keywords: Banks, Management accounting, management accounting methods.


JEL Classification: G21, M41, M49.

1. Department of Accounting, Shahrood Branch, Islamic Azad University, Shahrood, Iran. (Corresponding Author).
l.zamanianfar@yahoo.com

2. Department of Accounting, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

3. Department of Accounting, Safadasht Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

How to cite this paper: Zamanianfar, L., Seraj, S., Kohandel, Z., Ojaghi, J. (2022). The role of management accounting in banks. *Advances in Finance and Investment*, 3(8), 161-194. [In Persian]

 <https://doi.org/10.30495/afi.2023.1975140.1180>

بیشرفت‌های مالی و سرمایه‌گذاری

سال سوم، پاییز ۱۴۰۱ - شماره ۸

صفحات ۱۶۱-۱۹۴

نوع مقاله: مروری

نقش حسابداری مدیریت در بانکها

لیلا زمانیان‌فر^۱، شهرزاد سراج^۲، زهرا کهن‌دل^۳، جواد اوجاقی^۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۷/۲۰

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۳/۲۶

چکیده

هدف: به‌طورکلی، حسابداران مدیریت ممکن است به‌عنوان ارزش‌آفرینانی در نظر گرفته می‌شوند که به نوبه خود به سازمان کمک می‌کنند تا مزیت رقابتی کسب نماید. آنان مسئول یکپارچگی مدیریت عالی و قابل‌اعتماد بودن گزارش‌هایی هستند که ارائه می‌نمایند. همچنین، نقشی را بر عهده می‌گیرند که در آن مسئول یاری رساندن به مدیران در برنامه‌ریزی راهبردی و کنترل عملیات هستند. هدف اصلی مقاله حاضر ارائه بینشی در مورد نقش حسابداری مدیریت در ایجاد و حفظ مزیت رقابتی در صنعت بانکداری است.

روش‌شناسی پژوهش: پژوهش حاضر مبتنی بر رویکرد فلسفی و علمی بر پایه روش شناخت تاریخی و با هدف ترویج دانش به شیوه کتابخانه‌ای با بررسی مقالات طراحی و اجرا شده است که نتیجه آن توسعه دانش حسابداری مدیریت در بانکها می‌باشد.

یافته‌ها: بررسی‌ها حاکی از آن است که حسابداری مدیریت مهارت‌ها و روش‌هایی را ارائه می‌دهد که نقشی حیاتی در برنامه‌ریزی، توسعه، اجرا و ارزیابی سیاست‌های رقابتی راهبردی ایفا می‌کند. همچنین، مطالعات نشان داده‌اند، رشد و رقابت سریع صنعت بانکداری را می‌توان به استفاده از شیوه‌های نوآورانه حسابداری مدیریت نسبت داد. در واقع، بانکها برای رقابتی ماندن باید خدماتی را به مشتریان ارائه دهند که آن را از رقبا خود متمایز کند و این موضوع بیانگر اهمیت قابل‌توجه وجود حسابداری مدیریت در بانکها می‌باشد.

اصالت / ارزش افزوده علمی: بر اساس رویکرد فلسفی و علمی، پژوهش حاضر، نقش حسابداری مدیریت در بانکها را تبیین نموده است.

کلیدواژه‌ها: بانک، حسابداری مدیریت، روش‌های حسابداری مدیریت.

طبقه‌بندی موضوعی: G21, M41, M49.

۱. گروه حسابداری، واحد شاهرود، دانشگاه آزاد اسلامی، شاهرود، ایران. (نویسنده مسئول). l.zamanianfar@yahoo.com

۲. گروه حسابداری، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

۳. گروه حسابداری، واحد صفادشت، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

استناد: زمانیان‌فر، لیلا؛ سراج، شهرزاد؛ کهن‌دل، زهرا؛ اوجاقی، جواد. (۱۴۰۲). نقش حسابداری مدیریت در بانکها. *بیشرفت‌های مالی و سرمایه‌گذاری*، ۳(۸)، ۱۶۱-۱۹۴.

۱- مقدمه

به‌طور کلی، محیط کسب‌وکار در دو دهه گذشته به دلیل وابستگی فوق‌العاده به سیستم‌های ارتباطی و اطلاعاتی مدرن و همچنین گستردگی بازار جهانی دستخوش تغییرات پی‌درپی شده است. این تغییرات منجر به فشارهای فزاینده بر شرکت‌ها و بانک‌ها برای رقابتی‌تر شدن و تغییر ملاحظات آن‌ها برای به حداکثر رساندن کارایی در بهره‌برداری از منابع برای کنترل بازار یا حفظ رتبه‌های رقابتی خود شده است. علاوه بر این، نیاز است که سازمان‌های امروزی به‌منظور اتخاذ تصمیمات مناسب در رابطه با عوامل محیطی پیرامون خود، اطلاعات موثق و دقیقی داشته باشند (الامری، ۲۰۱۸).

باتوجه به سرعت روزافزون تغییرات و تحولات علمی، تکنولوژی، اجتماعی، فرهنگی، سازمان‌هایی موفق و کارآمد محسوب می‌شوند که علاوه بر هماهنگی با این تغییرات، بتوانند مسیر تحولات و دگرگونی‌های آینده را نیز پیش‌بینی کنند (مرادزاده فرد و همکاران، ۱۴۰۰).

با در نظر گرفتن تحولات و تغییرات سریع رخ داده و فرآیندهای بعدی جهانی شدن، اصطلاحات راهبرد، کارایی، پایداری، چشم‌انداز، بهره‌وری و مأموریت در ادبیات تجاری و مدیریتی معروف شده‌اند. برای مزیت رقابتی پایدار، تداوم و توسعه کسب‌وکار از اهمیت بالایی برخوردار است. کسب‌وکارها از روش‌ها و ابزارهای مدیریتی مختلفی برای مقاومت در برابر چنین مزیتی استفاده می‌کنند (آیکان آکسویلو، ۲۰۱۳). آن‌ها معمولاً از طریق استفاده از روش‌های مدیریتی مانند مدیریت کیفیت جامع، مدیریت راهبردی، مدیریت فرآیند، مدیریت اطلاعات و تمرکز بر خواسته‌های خوش‌بینانه بلندمدت (رضایت از کسب‌وکار، خلاقیت، بهبود عملکرد و غیره) به سراغ روش‌های تولیدی با کیفیت بالا اما کم‌هزینه می‌روند. از منظر چشم‌انداز مدیریت استراتژیک، با این نوع توسعه، روش‌های حسابداری مدیریت راهبردی به دنبال کارایی و بهره‌وری کسب‌وکار توسعه یافته‌اند (المدهون، ۲۰۲۰). در واقع، در حسابداری تغییرات اجتناب‌ناپذیری با سرعت و شتاب فزاینده‌ای در حوزه‌های مختلف، به‌ویژه فناوری و رقابت رخ داده است. در دورانی که سرعت تغییرات همچنان به‌شدت افزایش می‌یابد، پژوهش‌های انجام شده مسیر مداومی به‌منظور توضیح اثرات احتمالی تغییرات نوظهور در تصمیم‌گیری توسط ارائه‌دهندگان، کاربران و اطمینان از اطلاعات حسابداری و برای ارائه روش پیش‌بینی پیشگیرانه برای سیاست‌گذاران فراهم می‌نماید (رهنمای رودپشتی و زمانیان فر، ۱۳۹۶).

رشد روزافزون معاملات تجارت الکترونیک در سطح جهان و نیاز تجارت به حضور بانک جهت نقل و انتقال منابع مالی، بانکداری الکترونیک به‌عنوان بخشی تفکیک‌ناپذیر از تجارت الکترونیک و دارای

نقشی اساسی در اجرای آن است. به جرئت می‌توان گفت: بدون بانکداری الکترونیک، تجارت الکترونیک نیز محقق نخواهد شد (غلامی و همکاران، ۱۴۰۱).

از سویی، توسعه بانکداری در اقتصاد بازار، اهداف، مقاصد راهبردی و دستاوردهایی را تعریف می‌نماید که در جریان فعالیت‌های آن تحقق می‌یابد؛ بنابراین، مدیریت مؤثر بانک عامل حیاتی سودآوری و رقابت محسوب می‌گردد و حسابداری مدیریت، سیستم مدیریتی را به همراه اطلاعات در همه سطوح برای تصمیم‌گیری در زمینه اجرای فعالیت‌های مداوم و فعالیت‌های مرتبط با آینده فراهم می‌نماید (بارتوش^۱، ۲۰۱۴). افزون بر این، ژانگ^۲ (۲۰۲۲) بیان نموده پس از اعمال سیستم حسابداری مدیریت، توانایی مدیریت دقیق هزینه‌های عملیاتی روزانه بانک‌های تجاری به میزان قابل توجهی افزایش می‌یابد که این موضوع بیانگر آن است که داده‌های دقیق هزینه را به منظور تجزیه و تحلیل سودآوری مؤسسات، خطوط تجاری، محصولات، مشتریان و مدیریت حساب‌ها ارائه می‌دهد و مبنای تصمیم‌گیری را برای ارزیابی عملکرد، تجزیه و تحلیل کسب و کار و قیمت‌گذاری محصول فراهم می‌کند. همچنین، در بانکداری، عملکرد مدیریتی ضروری است؛ زیرا عملکرد مدیریتی خوب از مدیرانی انتظار می‌رود که می‌توانند از اطلاعات حسابداری مدیریت برای دستیابی به اهداف سازمان استفاده نمایند (چانگ و همکاران^۳، ۲۰۱۲). باتوجه به کونگ و همکاران^۴ (۲۰۱۳) عملکرد مدیریتی نتیجه کار تک‌تک اعضای سازمان در فعالیت‌های سازمانی مانند برنامه‌ریزی، بررسی، هماهنگی، نظارت، نیروی انسانی، مذاکره و نمایندگی است تا این موضوع را درک کنند مدیران با چه سرعتی می‌توانند فرصت‌های جدید را شناسایی نموده و از آن‌ها استفاده نمایند و مدیران با چه سرعتی می‌توانند مشکلات را حل کنند. عملکرد مدیریتی می‌تواند در نهایت بر عملکرد بانکی تأثیرگذار باشد (کلادیا و همکاران^۵، ۲۰۲۲). به مفهوم دیگر، تصمیم‌گیری درست و مدیریتی مدیران و سرپرستان بانک‌های تجاری با اطلاعات موثق، صحیح و مربوط در مورد فعالیت مؤسسات مالی امکان‌پذیر است. به همین دلیل استقرار حسابداری مدیریت و گزارش‌های آن در مورد فعالیت‌ها، امکان اطلاع‌رسانی در تمام سطوح مدیریتی را فراهم می‌آورد. در واقع، این موضوع حاکی از اهمیت فراوان وجود حسابداری مدیریت در بانک‌ها می‌باشد. از سویی، ارزش حسابداری مدیریت در سیستم مدیریت بانک پیوسته در مقالات علمی و عمومی به اثبات رسیده است؛ بنابراین، مطالعه دقیق‌ترین و کامل‌ترین ویژگی‌های حسابداری مدیریت در مدیریت بانک در شرایط کنونی کشورمان به منظور اطمینان از عملکرد بلندمدت، کارآمد و توسعه بانک‌ها برای دستیابی به اهداف

1. Bartosh
2. Zhang
3. Chung *et al.*
4. Kung *et al.*
5. Claudia *et al.*

عملیاتی و راهبردی ضروری و پر اهمیت به نظر می‌رسد. شاید بتوان دلیل این موضوع را در تعریف حسابداری مدیریت یافت. در این خصوص، در یکی از ساده‌ترین تعاریف ارائه شده در مورد حسابداری مدیریت، **برنس و همکاران**^۱ (۲۰۱۳) حسابداری مدیریت را به این صورت تعریف نموده‌اند: تهیه و ارائه اطلاعات مالی و غیرمالی برای تصمیم‌گیری مدیران. در واقع، حسابداری مدیریت فرآیندی است که اطلاعات حسابداری را برای تصمیم‌گیری آگاهانه‌تر مدیریت فراهم می‌سازد. همچنین، بخشی از تعریف ارائه شده در مورد حسابداری مدیریت، از سوی انجمن حسابداران مدیریت خبره^۲، به این صورت است: (حسابداری مدیریت فرآیندی است که در آن اطلاعات مورد استفاده مدیریت، برای برنامه‌ریزی، ارزیابی، کنترل واحد تجاری و همچنین حصول اطمینان از استفاده صحیح منابع در اختیار مدیریت، تعریف، اندازه‌گیری، تجمیع، تجزیه و تحلیل، تفسیر و ارائه می‌گردد).

همچنین، انجمن حسابداران رسمی آمریکا^۳ اعلام نموده است که حسابداری مدیریت به‌عنوان یک رشته شامل سه حوزه می‌باشد:

۱. مدیریت راهبردی: بهبود نقش حسابدار مدیریت به‌عنوان شریک راهبردی در سازمان.
۲. مدیریت عملکرد: توسعه عمل تصمیم‌گیری در کسب‌وکار و مدیریت عملکرد سازمان.
۳. مدیریت ریسک: کمک به چارچوب‌ها و شیوه‌ها برای شناسایی، اندازه‌گیری، مدیریت و گزارش مخاطرات در دستیابی به اهداف سازمان (نری و روسو^۴، ۲۰۱۴).

از سویی، انجمن حسابداران مدیریت خبره بیان نموده است که (یک حسابدار مدیریت، دانش و مهارت‌های حرفه‌ای خود را در تهیه و ارائه اطلاعات مالی و سایر تصمیمات گوناگون به‌گونه‌ای ارائه می‌دهد تا به مدیریت در شکل‌گیری سیاست‌ها و در برنامه‌ریزی و کنترل عملیات شرکت کمک نماید). **تامپسون و همکاران**^۵ (۲۰۰۹) نیز اذعان نموده‌اند که حسابداری مدیریت، ایده‌هایی برای سازمان‌های تولیدی و خدماتی فراهم می‌نماید. از این رو، به نظر می‌رسد شیوه‌های حسابداری مدیریت می‌تواند راهبردهای بازدهی و هزینه‌یابی را ارائه دهد که می‌تواند به‌عنوان یک ابزار رقابتی برای رشد و سودآوری، به‌ویژه در بخش بانکی به‌عنوان یک بخش بسیار بااهمیت، مورد استفاده قرار گیرد. بر همین اساس، **دوراند**^۶ (۲۰۰۳) پیشنهاد نموده که حسابداری مدیریت عمدتاً به‌عنوان یک رویکرد قدرتمند در حسابداری برای مزیت رقابتی به کار رفته است. **فرانک**^۷ (۱۹۹۰) حسابداری مدیریت را به‌عنوان تهیه گزارش‌های

1. Burns *et al.*

2. Chartered Institute of Management Accountants (CIMA)

3. American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)

4. Neri & Russo

5. Thompson *et al.*

6. Durand

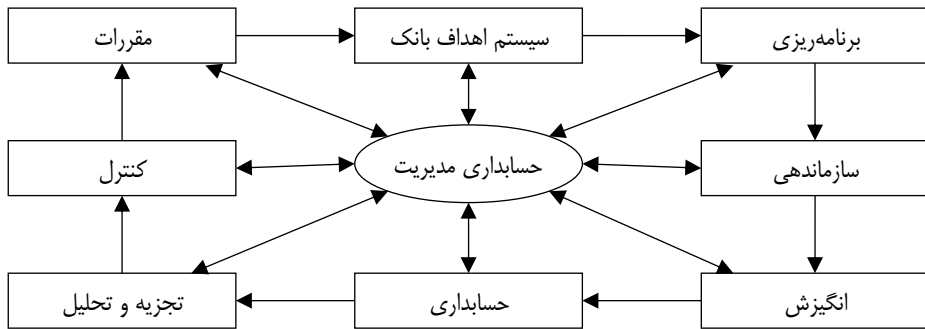
7. Frank

مالی و غیرمالی برای گروه‌های غیر مدیریت مانند سهامداران، اعتباردهندگان، سازمان‌های نظارتی و مقامات مالیاتی می‌پندارد (نری و روسو، ۲۰۱۴). هیلتون و همکاران^۱ (۲۰۰۸) نیز معتقد است که حسابداران مدیریت در گروه‌های خود نقش رهبری را ایفا می‌نمایند و اطلاعات ارزشمندی ارائه می‌دهند که سازمان را برای دستیابی به اهداف راهبردی هدایت می‌نماید. همچنین، به‌عنوان یک نمونه قابل ذکر، طبق دستورالعمل بانک محلی مولداوی در رابطه با حسابداری در بانک‌های این کشور در ۲۰۰۲، حسابداری مدیریت توسط هر بانک این کشور، بسته به نوع خاص فعالیت‌ها و نیازهای آنان با این اهداف پیاده‌سازی و اجرا شده است:

- تعیین درآمدها، هزینه‌ها و نتایج برای هر بخش فرعی.
- تعیین نتایج فعالیت‌ها و خدمات ارائه شده توسط بانک.
- تهیه بودجه درآمد و هزینه‌ها برای بخش‌ها و فعالیت‌ها.
- پیگیری قانونی و کنترل اجرا آن‌ها برای شناخت نتایج و کسب اطلاعات لازم برای مدیریت (نری و روسو، ۲۰۱۴).

بنابراین، موارد مطرح شده حاکی از آن است که مؤلفه مهم موفقیت هر بانک، سیستم مؤثر مدیریت مالی و اقتصادی آن است که نیازمند مجموعه خاصی از ابزارهای مدیریت و کارکنان کافی می‌باشد. بر همین مبنا، سیستم حسابداری مدیریت در هر بانک منحصر به فرد است، زیرا فعالیت‌های خاصی را در نظر می‌گیرد، در واقع، این سیستم فرصتی برای بهبود مسئولیت و کنترل مدیریت در بانک‌ها است که به دستیابی به این اهداف کمک می‌نماید:

- راهبردی: ارزیابی اثربخشی راهبردهای مدیریت.
 - فنی: بهبود کیفیت مدیریت منابع.
 - عملیاتی: برنامه‌ریزی، کنترل، تصمیم‌گیری.
- سیستم حسابداری مدیریت برای دستیابی به اهداف بایستی مسیر کلی توسعه بانک، وضعیت حسابداری مالی، تجزیه و تحلیل، برنامه‌ریزی و کنترل را به‌منظور تأثیرگذاری اهداف از طریق ارتباطات عملکرد مدیریت در نظر بگیرد که حلقه بسته‌ای از مدیریت بانک را ایجاد می‌نماید. این حلقه در شکل (۱) ارائه شده است (بارتوش، ۲۰۱۴).



شکل (۱) حسابداری مدیریت در سیستم مدیریت بانک

Figure (1) Management accounting in the bank management system

افزون بر مطالب ارائه شده، نتایج برخی از مطالعات در زمینه حسابداری مدیریت به‌ویژه در بانک‌ها قابل توجه است. براین اساس، ژانگ (۲۰۲۲) بیان نموده، اگرچه مدل حسابداری مدیریت فعلی نیز در سود مشارکت داشته است، اما به‌خوبی با وضعیت واقعی شرکت‌ها ترکیب نشده و مشکلات زیادی در کاربرد عینی وجود دارد. وی عمدتاً به بررسی سیستم حسابداری مدیریت بانک تجاری بر اساس کلان‌داده پرداخته است. نتایج نشان داده، پس از اعمال سیستم حسابداری مدیریت، توانایی مدیریت دقیق هزینه‌های عملیاتی روزانه بانک‌های تجاری به میزان قابل توجهی افزایش می‌یابد که داده‌های دقیق هزینه را برای تجزیه و تحلیل سودآوری مؤسسات، خطوط تجاری، محصولات، مشتریان و مدیریت حساب‌ها ارائه می‌دهد. به اعتقاد جی. او^۱ (۲۰۱۹) اگرچه اکثر مطالعات نیجریه مدیریت راهبردی و عملکرد سازمان را در نظر گرفته‌اند و به‌خصوص در بخش بانکداری رابطه معناداری یافته‌اند. تنها چند مطالعه تأثیر روش‌های حسابداری مدیریت راهبردی را بر عملکرد در نیجریه را بررسی نموده‌اند. همچنین، درحالی‌که مطالعاتی وجود دارد که تأثیر ابزارها و روش‌های حسابداری مدیریت را بر عملکرد سازمانی بررسی کرده‌اند (مجید و حمزه^۲، ۲۰۱۲؛ الخدش و فریدون^۳، ۲۰۰۶؛ سینکینی و تنوچی^۴، ۲۰۱۰؛ یاپ و همکاران^۵، ۲۰۱۴). همچنان، یک شکاف وجود دارد، زیرا هیچ مطالعه شناخته شده‌ای وجود ندارد که رابطه بین استفاده از روش‌های حسابداری مدیریت راهبردی، انتخاب‌های راهبردی و عملکرد را در بین بانک‌های نیجریه بررسی کرده باشد. به طور مشابه، انتخاب‌های راهبردی رابطه مثبت

1. J. O
2. Majeed & Hamza
3. Al-Khadash & Feridun
4. Cinquini & Tenucci
5. Yap *et al.*

و معناداری با عملکرد دارند (کارارایی و همکاران^۱، ۲۰۱۱؛ گادو^۲، ۲۰۱۳). جی. او (۲۰۱۹) تأثیر استفاده از روش‌های حسابداری مدیریت راهبردی و انتخاب‌های راهبردی را بر عملکرد مؤسسات مالی در نیجریه بررسی نمود. بر اساس پرسش‌نامه ۱۵۶ کارمند مدیریت ارشد ۱۳ بانک را بررسی کرد که آیا ابعاد حسابداری مدیریت راهبردی (استفاده از ۱۷ روش حسابداری مدیریت و مشارکت حسابداران در تصمیم‌گیری راهبردی) و انتخاب‌های راهبردی (الگوی راهبردی، راهبرد نوظهور و بازارگرایی) بر عملکرد بانک‌ها تأثیر می‌گذارد. یافته‌های حاصل از تحلیل رگرسیون چندگانه نشان داد درحالی‌که استفاده از روش‌های حسابداری مدیریت راهبردی تأثیر منفی معنی‌داری بر عملکرد مالی شرکت داشت، مشارکت حسابدار در تصمیم‌گیری راهبردی، الگوی راهبردی، راهبرد عمدی - اضطراری و بازارگرایی تأثیر مثبت معناداری بر عملکرد شرکت داشتند؛ بنابراین، این مطالعه پیشنهاد می‌کند که مدیریت سازمان‌های مالی باید استفاده خود از روش‌های حسابداری مدیریت را بهبود بخشند که در حال حاضر کم مورد استفاده قرار می‌گیرد. همچنین، حسابداران را در فرآیند تصمیم‌گیری راهبردی مشارکت دهند و راهبردهای نوظهورتر و بازار محور را برای بهبود عملکرد خود به کار گیرند.

ددانو^۳ (۲۰۱۹) استفاده از روش‌های حسابداری مدیریت در بخش بانکداری سریلانکا را مورد بررسی قرار داده است. یافته‌های این مطالعه بر اساس پرسش‌نامه‌ای است که در بین ۳۰ بانک در سریلانکا انجام شده است. تجزیه و تحلیل‌ها نشان داده، در بین مدیران اشتیاق در اجرا و اتخاذ روش‌های حسابداری مدیریت وجود دارد و در فرآیند تصمیم‌گیری سازمانشان با توجه به پاسخ‌ها، اکثر شرکت‌ها به طور گسترده از روش‌های ارزش فعلی خالص و نرخ بازده داخلی برای فرآیند تصمیم‌گیری استفاده می‌کنند. با این وجود، تجزیه و تحلیل عمیق‌تر داده‌ها نشان داده که عدم استفاده از روش‌های نرخ بازده حسابداری، دوره بازگشت و شاخص سودآوری در میان داده‌ها وجود دارد. یافته‌های این مطالعه، اطلاعاتی در مورد میزان استفاده از روش‌های حسابداری مدیریت توسط مدیران بخش بانکی در سریلانکا فراهم می‌نماید.

لائلا و همکاران^۴ (۲۰۱۸) تأثیر هم‌سویی حسابداری مدیریت راهبردی بر عملکرد مبتنی بر شریعت بانک‌های اسلامی در اندونزی را مورد بررسی قرار دادند. این مطالعه همچنین نقش چرخه حیات شرکتی بانک‌های اسلامی را در تأثیرگذاری بر رابطه بین هم‌سویی حسابداری مدیریت راهبردی و عملکرد را بررسی نموده است. این مطالعه نشان می‌دهد که هم‌سویی بین راهبرد هزینه‌محور کم، شیوه‌های حسابداری مدیریت راهبردی و سیستم کنترل مدیریت تأثیر مثبتی بر بهبود عملکرد مبتنی بر مقاصد

1. Carraresi et al.
2. Gado
3. Dedunu
4. Laela et al.

اسلامی و شریعت دارد. با این حال، این مطالعه قادر به تأیید این موضوع نبوده است که چرخه عمر شرکت، رابطه مثبت بین همسویی حسابداری مدیریت راهبردی و عملکرد را تقویت می‌کند. **اوبا و آجیلید^۱ (۲۰۱۷)** دامنه عمل حسابداری مدیریت راهبردی را در نیجریه بررسی کردند و دریافتند که حسابداری مدیریت اعمال شده توسط بانک‌های نیجریه یک مفهوم نیست، بلکه یک اصل عملیاتی است. حسابداری مدیریت راهبردی به تصمیمات راهبردی بانک‌های نیجریه در زمینه مزیت رقابتی بازار به منظور بهبود سهم بازار آن‌ها کمک نموده است. آنان این موضوع را بررسی نمودند که آیا بانک‌های نیجریه‌ای از روش‌های حسابداری مدیریت راهبردی استفاده می‌کنند و این روش‌ها چه مزایایی برای بانک‌های نیجریه به ارمغان می‌آورد. سابقه بانک‌های نیجریه نشان می‌دهد که آن‌ها اغلب دارای شرایط عملیاتی ناپایدار هستند که ناشی از مدیریت ضعیف و تصمیمات متقابلانه است. پذیرش و اجرای بانک‌های نیجریه به متغیرهای احتمالی مانند سابقه، دولت و خلاقیت بستگی دارد. بر اساس نظریه اقتضایی، نیجریه می‌تواند به مزیت رقابتی در صنعت دست یابد. علاوه بر این، برای حسابداران مدیریت در نیجریه، دلیل کنارگذاشتن روش‌های سنتی حسابداری مدیریت برای روش‌های جدید این است که آن‌ها به دنبال بازده مورد انتظار هستند.

همچنین، به اعتقاد **نری و روسو (۲۰۱۴)**، (کاربرد حسابداری مدیریت در بانک‌ها) از دو جنبه قابل بررسی است:

- ۱- در بانک‌های داخلی، تقاضای مدیریت برای اجرا حسابداری مدیریت می‌تواند به روش‌های مختلف، بسته به اهداف پیشنهادی هر بانک عملی شود. به عنوان نمونه:
 - در یک بانک داخلی، با شبکه‌های متنوعی از شرکت‌های تابعه و فرعی، عملکرد و وظایف کنترلی حسابداری مدیریت در مورد فعالیت‌های شرکت‌های تابعه و بهبود سطح هماهنگی و تعامل بین شعب مرکزی و شرکت‌های تابعه می‌باشد.
 - در یک بانک جهانی با اندازه متوسط می‌توان از طریق عملکرد حسابداری مدیریت، هزینه‌های اداری را بهینه‌سازی و کنترل عملیاتی بر عملکرد مؤثر بخش‌ها اعمال نمود.
- ۲- در سطح بین‌المللی، حسابداری مدیریت نقش کنترل داخلی را برای بانک‌ها را بر عهده دارد و شامل این موارد می‌باشد:

- برنامه‌ریزی، سازماندهی، اعتباردهی و کنترل فعالیت‌ها.
- بهبود گزارش‌ها.
- تجزیه و تحلیل فعالیت‌ها بر اساس تاریخ‌های به دست آمده.

• ارزیابی نتایج و ارائه پیشنهادها.

در نهایت، در سال‌های اخیر، پیاده‌سازی و اجرا حسابداری مدیریت در بانک‌ها به‌عنوان مبنایی برای بسیاری از پژوهشگران مانند کاورینو^۱، کندراکو^۲، آچینسون^۳، روز^۴ و سایرین بوده است. به‌عنوان نمونه، نتایج مطالعات نشان داده، حسابداری مدیریت به مدیران بانک بر اساس اطلاعات دریافت شده امکان مقایسه وضعیت فعلی با وضعیت برنامه‌ریزی‌شده، تصمیم‌گیری در مورد اطلاعات مدیریتی و سرعت واکنش به تغییرات محیطی را می‌دهد. از این رو پیشنهاد می‌گردد که تمامی مراحل حسابداری مدیریت در یک سیستم مدیریت بانکی واحد ادغام شوند و از طرح وظایف مدیریت بانک تجاری به‌صورت مندرج در صفحه بعد استفاده گردد (نری و روسو، ۲۰۱۴).

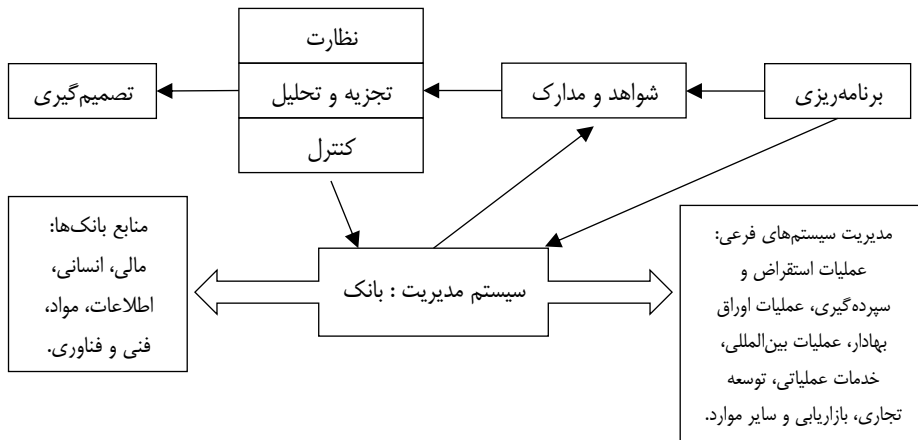
سحری و پورزمانی (۱۴۰۱) به تبیین الگوی ویژگی‌های حاکمیت شرکتی با محوریت حسابداری مدیریت راهبردی و حسابداری مدیریت پرداخته‌اند. جامعه مورد مطالعه در بخش کیفی شامل مدیران و رؤسا و اساتید دانشگاهی حسابداری مدیریت با تمرکز بر حاکمیت شرکتی طی سال ۱۳۹۸ بوده است و در بخش کمی تمام شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران طی سال‌های ۱۳۹۰ تا ۱۳۹۷ می‌باشد. برای جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته در بخش کیفی و پرسش‌نامه در بخش کمی استفاده شده است. نتایج نشان داده که مؤلفه‌های حسابداری مدیریت بر مؤلفه‌های حسابداری مدیریت راهبردی و ویژگی‌های حاکمیت شرکتی تأثیر معناداری دارند. نتایج همچنین نشان داده که مؤلفه‌های حسابداری مدیریت راهبردی بر ویژگی‌های حاکمیت شرکتی تأثیر معناداری دارند. **یعقوبیان و همکاران (۱۴۰۰)** مدل اقتضایی ارزیابی عملکرد شرکت‌ها با تأکید بر نقش ابزارهای نوین حسابداری مدیریت را ارائه نموده‌اند. داده‌های پژوهش از صورت‌های مالی و سایر گزارش‌های ۸۵ شرکت پذیرفته شده در بورس تهران در دوره ۱۳۹۴ تا ۱۳۹۶ و همچنین پرسش‌نامه توزیع شده بین مدیران مالی این شرکت‌ها در پایان سال ۱۳۹۶ گردآوری شده است. نتایج پژوهش نشان داده که استفاده از ابزارهای نوین حسابداری مدیریت بر عملکرد شرکت تأثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین، یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که سه فاکتور اقتضایی شامل رقابت بازار، عدم اطمینان محیطی و اندازه شرکت رابطه بین استفاده از ابزارهای نوین حسابداری مدیریت با عملکرد شرکت را به طور معنی‌دار و مثبتی تعدیل می‌کنند.

سودبخش و جهانشاد (۱۳۹۹) نیز نشان داده‌اند رمز ماندن و پایداری بانک‌ها در محیط پرتلاطم بازار، در یک رویکرد، مستلزم رقابت خلاق با رقبای پیشتاز و در رویکردی دیگر نیازمند سلامت مالی می‌باشد. آنان توان تبیین شاخص‌های حسابداری مدیریت در نظام ارزیابی سلامت بانکی را مورد ارزیابی قرار داده‌اند. ابزارهای حسابداری مدیریت مورد بررسی در این پژوهش مدیریت کیفیت فراگیر، کارت امتیازی متوازن و مدیریت مبتنی بر ارزش می‌باشد. جامعه مورد مطالعه بانک‌های مورد تأیید بانک مرکزی ج.ا.ایران می‌باشند. برای بررسی و پاسخ به سؤال مطرح شده پژوهش، از مدل‌یابی معادلات ساختاری و تحلیل همبستگی استفاده شده است. نتایج حاصل از انجام این مطالعه نشان داد که در بین روش‌های حسابداری مدیریت پیشرفته، مدیریت کیفیت فراگیر دارای بالاترین اثرگذاری بوده و سایر اولویت‌ها، به ترتیب، کارت امتیازی متوازن و مدیریت بر مبنای ارزش می‌باشند. در مورد مدیریت کیفیت جامع آموزش، کار تیمی و تعهد رهبری به ترتیب، در رتبه‌های اول تا سوم قرار گرفته‌اند. در بحث کارت امتیازی متوازن، انسجام و یکپارچگی در بالاترین درجه قرار گرفته است. در نهایت، در مورد مدیریت بر مبنای ارزش، توجه به مشتریان و روابط انسانی از اهمیت بالایی برخوردار می‌باشند. **رهنمای رودپشتی و همکاران (۱۳۹۷)** طی پژوهشی با عنوان هزینه‌یابی مبتنی بر فعالیت زمان‌گرا در صنعت بانکداری بیان نموده‌اند، هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت زمان‌گرا روش هزینه‌یابی می‌باشد که بهای تمام شده محصولات را از جمع هزینه‌های فعالیت‌هایی که منجر به ساخت محصول می‌شود، در واحد زمان به دست می‌آورد. در این مطالعه، آنان بهای تمام شده خدمات بانکی در ۱۰ شعبه منتخب بانک کشاورزی در شهر تهران در سال ۱۳۹۵ با روش هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت زمان‌گرا محاسبه و نتایج به دست آمده را با میزان کارمزدهای مقرر فعلی خدمات بانک مقایسه نموده‌اند. خدمات در سطح شعب نمونه شامل ۱۰ نوع خدمات از جمله گشایش اعتبار اسنادی، حواله ارزی، فروش اوراق گواهی سپرده عام، پاس نمودن چک و... بوده و از اطلاعات مالی شعب و ستاد استفاده گردیده است. نتایج نشان می‌دهد بهای تمام شده خدمات بانک با احتساب خدمات داخلی شعب (قیمت‌گذاری داخلی) با کارمزدهای مقرر فعلی برای هر نوع خدمت متفاوت می‌باشد؛ بنابراین این یافته‌ها علاوه بر کمک به مدیران بانک، جهت ارزیابی عملکرد دوایر می‌تواند اطلاعات مفیدی برای بهبود عملکرد و افزایش کارایی در اختیار آنان قرار دهد.

کردلویی و عوض‌زاده تازیانی (۱۳۹۶) تأثیر حسابداری مدیریت راهبردی بر تصمیم‌گیری راهبردی بانک‌ها را مورد بررسی قرار داده‌اند. در این پژوهش، مدیران ارشد کلیه بانک‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران به‌عنوان جامعه آماری پژوهش و ۱۱۸ نفر از مدیران این بانک‌ها به‌عنوان نمونه آماری پژوهش انتخاب شده‌اند. یافته‌های حاصل نشان داده که سازگاری حسابداری مدیریت راهبردی بانک‌ها با توجه به سه سطح دستیابی به اطلاعات مشتری، رقبا و صنعت تأثیر مثبت و معناداری بر

تصمیم‌گیری‌های راهبردی مدیریت دارد. **دیانتی دیلمی و همکاران (۱۳۹۴)** بیان نموده‌اند، یکی از جنبه‌های مهم پژوهش‌های حسابداری در کشورهای مختلف، کسب شناخت از وضعیت سیستم‌های حسابداری و کشف نقاط ضعف، خلأهای موجود و ارائه راهکارهایی برای رفع کاستی‌ها و ارائه به سطوح بالاتر است. باتوجه‌به این که طبق مراحل چهارگانه تکامل حسابداری مدیریت هر چه مراحل بالاتر می‌رود ابزارهای مدیریت هزینه پیشرفته‌تر می‌شود و در نتیجه تأثیر آن روی سود عملیاتی بیشتر می‌شود؛ در این پژوهش آنان به بررسی تأثیر ابزارها و تکنیک‌ها در قالب مراحل تکامل حسابداری مدیریت روی سود عملیاتی پرداخته‌اند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش پرسش‌نامه می‌باشد. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد هر چه شرکت‌ها از ابزارهای مدیریت هزینه مراحل تکامل حسابداری مدیریت بالاتر استفاده می‌کند سود عملیاتی آن‌ها نیز بیشتر می‌شود؛ البته در این مورد استثنایی نیز وجود دارد که شرکت‌هایی که از ابزارهای مدیریت هزینه مرحله تکامل دوم حسابداری مدیریت استفاده می‌کنند نسبت به شرکت‌هایی که از ابزارهای مدیریت هزینه مراحل سوم و چهارم استفاده می‌کنند سود عملیاتی بالاتری دارند.

مدرس و کاظمی (۱۳۹۱) استفاده از ابزارهای حسابداری مدیریت و اثربخشی هر یک از ابزارهای تحت بررسی توسط مدیران عالی بانک‌ها را مورد بررسی قرار داده‌اند. نتایج نشان می‌دهد که مدیران عالی بانک‌ها از ابزارهای حسابداری مدیریت استفاده می‌کنند. به‌گونه‌ای که ابزارهای بودجه‌بندی، تحلیل سودآوری مشتری و تحلیل نقاط قوت، ضعف و تهدید بیش‌ترین استفاده و ابزارهای حسابداری سنجش مسئولیت، امتیازنامه متوازن و مهندسی دوباره کم‌ترین استفاده را در بین بانک‌ها دارند.



شکل (۲) طرح وظایف مدیریت بانک (نری و روسو، ۲۰۱۴)

Figure (2) Plan of bank management duties (Neri and Russo, 2014)

همچنین ابزارهای حسابداری مدیریت نیز در بانک‌ها از اثربخشی لازم برخوردار هستند، به طوری که حسابداری سنجش مسئولیت به‌عنوان اثربخش‌ترین ابزار شناسایی و ابزارهای هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت، هزینه‌یابی بر مبنای هدف، تحلیل کابزن و مهندسی دوباره اثربخش نمی‌باشند.

۲- نیاز به حسابداری مدیریت در بانک‌ها

چونگه‌ی و همکاران^۱ (۲۰۲۲) اشاره نموده‌اند که شواهد بسیاری نقش حسابداری مدیریت را در کشورهای توسعه‌یافته مانند کانادا، انگلستان و ایالات متحده نشان داده‌اند، با این وجود، ادبیات کمی در مورد بسیاری از کشورهای در حال توسعه، مانند شرکت‌ها و بانک‌های آسیایی وجود دارد. علاوه بر این، مطالعه **رزلندر و هارت**^۲ (۲۰۰۳) در مورد نظریه و عمل حسابداری مدیریت راهبردی نشان می‌دهد که پژوهشگران باید در آینده به مطالعه حسابداری مدیریت راهبردی ادامه دهند، مانند مطالعات موردی، زیرا نمونه‌های انتخاب شده توسط پژوهشگران کافی نیست. افزون بر این، بسیاری از شرکت‌ها آشنایی محدودی با روش‌های حسابداری مدیریت راهبردی دارند و ممکن است محدودیت‌هایی در اجرای روش‌ها داشته باشند. همچنین، **رزلندر و هارت** (۲۰۰۳) نیز از این موضوع حمایت می‌کنند که مطالعه حسابداری مدیریت راهبردی باید در یک دوره و محیط خاص انجام شود.

از سویی بر طبق نمونه‌های موجود در بانک‌های خارجی، عوامل مهمی که نیاز به استفاده از حسابداری مدیریت در بانک را توجیه نموده‌اند، شامل این موارد می‌باشند:

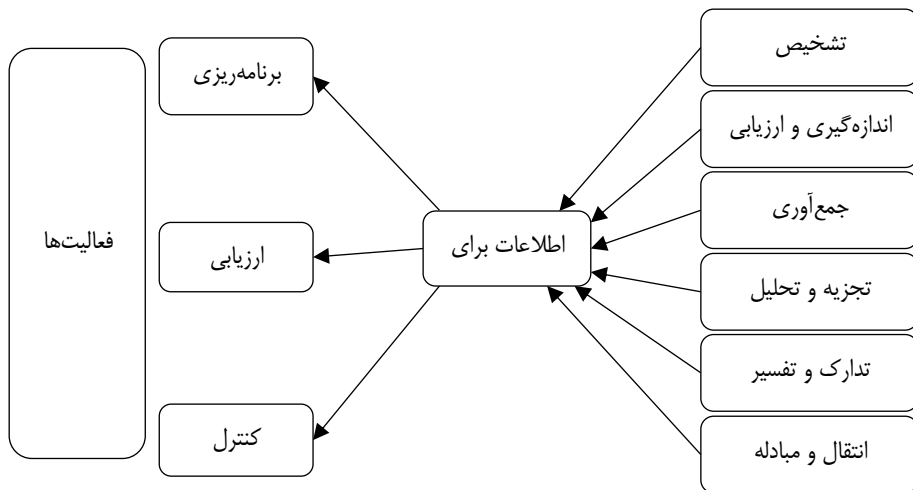
- حمایت بیش‌تر از توسعه و برنامه‌ریزی.
- نیاز به کسب اطلاعات عملی در مورد نتایج واقعی فعالیت و نتایج مورد انتظار.
- نیاز به تجزیه و تحلیل تطبیقی خدمات بانکی.
- نیاز به مدیریت ریسک در حال حاضر.
- تصمیم‌گیری در مورد شکل‌گیری قیمت خدمات و محصولات بانکی و خرید بسته‌های سرمایه‌گذاری جدید.

سیستم حسابداری مدیریت و گزارش‌های فعالیت این امکان را فراهم می‌آورد تا اطلاعات تحلیلی موردنیاز برای تصمیم‌گیری در اختیار تمامی سطوح مدیریت قرار گیرد، این اطلاعات شامل این موارد می‌باشد:

- در مورد سرمایه بانک تجاری و تخصیص آن.
- در مورد اصلاح خدمات بانکی.

- در مورد مشتریان.
- در مورد افزایش و کاهش مخاطراتی که بر سود و سرمایه تأثیر می‌گذارد.
- در مورد ترغیب شرکت‌های تابعه و ادارات مرتبط به بانک و کارکنان آن‌ها.
- در مورد افزایش مخاطرات مشخص برای ساختار فعلی ترانزنامه.
- در مورد ریسک اعتباری (نری و روسو، ۲۰۱۴).

افزون بر این، حسابداری مدیریت و گزارش‌های فعالیت، تقویت اطلاعات لازم را به‌منظور برنامه‌ریزی راهبردی و برنامه‌ریزی‌های بودجه، توزیع منابع، تعیین هزینه ابزارهای مالی، اطمینان‌دهی کنترل عملیات مؤثر بر تصمیمات مدیریتی، کنترل شاخص‌های فعالیت بانک امکان‌پذیر می‌سازد. در ادامه، با استفاده از روش‌های اساسی حسابداری مدیریت تلاش می‌شود، تصویری واضح در مورد تعیین وظایف حسابداری مدیریت، نقش و جایگاه آن در سیستم مدیریت بانک فراهم گردد. این موضوع در شکل (۳) درج شده است.



شکل (۳) مراحل حسابداری مدیریت و تعیین وظایف آن

Figure (3) Management accounting steps and determining its duties

۳- وظایف اصلی انجام شده توسط حسابداری مدیریت در بانک‌ها

۱. اطلاعات: مجهز نمودن مدیران در تمام سطوح توسط اطلاعاتی که برای تصمیم‌گیری موردنیاز می‌باشد.
۲. حسابداری: مجهز نمودن استفاده‌کنندگان داخلی اطلاعات در مورد فعالیت‌های بانک،
۳. کنترل: اهداف و بودجه‌های عملکرد کنترل می‌گردد.

۴. تجزیه و تحلیل.

۵. ارتباطات: ایجاد اطلاعات که به عنوان ابزار ارتباطات داخلی بین سطوح مدیریت و بخش‌های ساختاری پیوند ایجاد می‌نماید.

۶. پیش‌بینی: اطمینان از برنامه‌ریزی راهبردی و مسیر توسعه بانک به منظور دستیابی به اهداف راهبردی (بارتوش، ۲۰۱۴).

به اعتقاد بارتوش (۲۰۱۴)، اهداف اصلی حسابداری مدیریت توسط مقاصد مختلف مدیریت و شاخص‌های کمی آن‌ها به منظور تجزیه و تحلیل و ارزیابی نتایج بیان می‌گردد و اطلاعات حسابداری مدیریت امکان استفاده از شاخص‌های کمی برای تعیین یکسری موارد را در بانک‌ها فراهم می‌نماید.

۱-۳- حسابداری مدیریت و مراکز بانک

در بانک‌های داخلی بزرگ، باتوجه به شرایط مشتریان، ساختار مالی به شدت تغییر می‌یابد که سیستم کنترل را دچار اختلال می‌کند. واحدهای بانک در مراکز جداگانه (مراکز مسئولیت) تفکیک می‌گردند که بودجه خود را در اختیار دارند. مرکز مسئولیت یک حوزه یا دایره فعالیت می‌باشد که توسط مسئولیت واحد و منحصر به فرد اصلی برای عملکرد فعالیت تعیین می‌گردد. این مرکز مسئولیت به عنوان عصر ساختاری اصلی، سیستم حسابداری مدیریت کلی در بانک است (بارتوش، ۲۰۱۴).

چهار نوع مرکز مسئولیت وجود دارد:

۱. مراکز هزینه.

۲. مراکز درآمد (که همیشه ایجاد نمی‌گردند).

۳. مراکز سود.

۴. مراکز سرمایه‌گذاری.

بنابراین، حسابداری با استفاده از مراکز مسئولیت در بهبود بهره‌وری و کارایی مدیران، سازماندهی مراکز، معرفی سیستم انگیزه انعطاف‌پذیر کارکنان و بهبود مدیریت بانک به عنوان یک کل و مراکز می‌تواند کمک نماید و بانک باید از روش‌های استاندارد برای واحدهای ساختاری استفاده نماید که بر روی یک پایگاه داده منحصر به فرد پیاده‌سازی شده‌اند. از این رو، پیشنهاد می‌گردد که خدمات حسابداری مدیریت بر مبنای پایگاه متمرکز ایجاد گردد. خدمات حسابداری مدیریت باید ارائه‌کننده مغایرت‌های داده‌های گزارش‌های مدیریت با اطلاعات مربوط حسابداری و حساب‌های مدیریتی باشد (بارتوش، ۲۰۱۴).

۲-۳- حسابداری مدیریت و حل مشکلات

بررسی‌ها در سایر کشورها حاکی از آن است، مشکلات و مسائلی که با استفاده از حسابداری مدیریت در بانک‌ها حل‌وفصل می‌شوند، شامل این موارد می‌باشند:

- ایجاد یک فرآیند مطلوب و بهینه برای برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی بانک.
- کنترل سودآوری بسته به محصولات و خدمات مختلف، مراکز کسب‌وکار، ادارات و شرکت‌های تابعه و فرعی.
- کنترل ساختار دارایی‌ها و بدهی‌ها بر اساس حجم و سررسید.
- سطح کنترل ریسک و کفایت سرمایه.
- تصمیم‌گیری‌های مدیریتی بر اساس اطلاعات واقعی در مورد معاملات جداگانه و وضعیت بانک.
- مدل‌سازی نتایج ناشی از انجام بعضی عملیات و تجزیه‌وتحلیل آن.
- بهبود فرایندهای تصمیم‌گیری در مورد قیمت‌گذاری در محصولات و خدمات بانکی.
- بهینه‌سازی ارتباطات با مشتری، از جمله ارزیابی شاخص‌های کمی و کیفیت مشتریان.
- سایر هزینه‌ها.
- ایجاد یک سیستم کارآمد و اثربخش از مسئولیت مدیران برای نتایج فعالیت (نری و روسو، ۲۰۱۴).

در واقع، سیستم حسابداری مدیریت با ساختار سازمانی بانک و با مشکلات عمده دستیابی به مزایای بالقوه حسابداری مدیریتی برای مدیریت کارآمد بانک تجاری ارتباط نزدیکی دارد. بر اساس اهداف حسابداری مدیریت مانند: افزایش کارایی مدیریت منابع، تجزیه‌وتحلیل جداگانه سودآوری بخش‌ها و مراکز فعالیت، نظارت عملی بر مخاطرات بانکی، ارائه اطلاعات برای فرآیند بودجه، ایجاد مفهوم ساختار مالی بانکی تجاری مانند کلیت مراکز مسئولیت و همچنین، در مقایسه با جریان‌های مالی بانک تجاری در ساختار آن، بخش‌ها و مکان جذب منابع باید مشخص گردد. بخش‌هایی از منابع جذب، منابع بانک را با جذب منابع مشتریان فراهم می‌نمایند. بخش‌های مکان منابع، عملیات دارایی‌ها را انجام می‌دهند و بانک را با درآمد و سود تجهیز می‌نماید.

تقسیم‌بندی بانک در بخش‌های جذب منابع و مکان منابع با وجود جریان نقدی در بانک تعیین می‌گردد، زمانی که منابع مالی از مراکز جذب به مراکز تسهیلات، انتقال می‌یابند، در چنین رویکردی، مرکز مسئولیت را می‌توان به‌عنوان بخش فرعی ساختاری تعریف نمود که محصول و خدمات منحصربه‌فرد را ایجاد می‌نماید یا مانند واحد مدیریت با اهداف مشخص، بودجه و گزارش‌دهی در نظر

گرفت. نتیجه‌گیری تفاوت‌های عملکردی در جهت فعالیت‌های بخش‌های فرعی سازمانی، جایگاه و نقش بخش‌ها در ساختار مدیریت مالی، وظایف بخش‌های مدیریت و سطوح مدیریت، مراکز درآمد، هزینه‌ها و سود می‌باشد. چنین وضعیتی می‌تواند به‌عنوان یک وضعیت عادی شناخته شود، زیرا هر دو ساختار مالی و سازمانی و روش سازمانی حسابداری مدیریت برای هر یک از بانک‌ها به‌صورت جداگانه و منحصر به فرد است و بستگی به ویژگی‌های تخصصی بانک، سنت‌های موجود در حال حاضر، رویه مدیریتی، اهداف و مقاصد حسابداری مدیریت دارد (نری و روسو، ۲۰۱۴).

ایجاد مراکز مسئولیت به ساختار مالی، به‌اندازه بانک، جهت فعالیت و برخی عوامل شخصی و دیگر عوامل وابسته می‌باشد. به همین دلیل، تعداد و ترکیب مراکز مسئولیت به طور جداگانه برای هر بانک مشخص می‌شود و باتوجه به ویژگی هر مؤسسه و بانک به حساب منظور می‌گردد. افزون بر این، می‌توان بیان نمود که جداسازی و تفکیک مراکز مسئولیت به اهداف و روش حسابداری مدیریت و تجزیه و تحلیل بانک‌ها بستگی دارد، زیرا مراکز مسئولیت می‌توانند بخش‌های فرعی بانک‌های تجاری، سازمان‌ها، نمایندگی‌ها و یا ادارات باشند. مراکز مسئولیت را می‌توان بر اساس هدف و جهت فعالیت^۱ بانک تجاری یا خدمات بخش‌های بانکی که تحت آن بانک عمل می‌کند، به‌عنوان نمونه، فعالیت‌های خرده‌فروشی، شرکت‌ها و غیره ایجاد نمود؛ بنابراین، ایجاد مرکز پاسخگویی می‌تواند بر اساس هر فعالیت سودآور بانک باشد. علاوه بر خدمات سنتی ارائه شده توسط بانک تجاری با اهداف مدیریتی، می‌توان طبقه‌بندی جدیدی از خدمات ارائه شده توسط مؤسسه مالی را، باتوجه به هدف و جهت فعالیت و گروه‌بندی عملیات ارائه نمود که یک سیستم عملیاتی شبکه واحد را تشکیل می‌دهند.

برای اهداف حسابداری و تجزیه و تحلیل مدیریت ضروری است که به طور دقیق ارتباط بین عملیات را تعریف نمود، زیرا این امر محدودیت بانک‌های تجاری را در مراکز پاسخگویی، شناسایی درست و صحیح درآمدها و هزینه‌ها و ایجاد توصیه‌های مناسب مدیریت می‌نماید. به همین دلیل، ضرورت ایجاد یک طبقه‌بندی عملیات انجام شده توسط بانک، بیانگر ارتباطاتی است که ممکن است بین آن‌ها به وجود آید. توجه خاص حسابداری مدیریت باید در صورت تکامل فعالیت‌های پایه آن به هزینه‌های بانک معطوف شود. به بیان دیگر، مدیریت صحیح هزینه‌ها می‌تواند بر قیمت خدمات بانکی و درآمد بانک تأثیرگذار باشد. به‌عنوان یک ضابطه، بانک با مشکلات مربوط به عدم توانایی تعیین محل وقوع یک یا چند نوع درآمد روبه‌رو نخواهد شد. به‌عنوان نمونه، درآمد را برای انواع فعالیت‌ها به این صورت می‌توان بیان نمود:

۱. درآمد بهره حاصل از منابع اختصاص یافته.

۲. کمیسیون خدمات ارائه شده.

۳. نرخ ثابت برای خدمات ارائه شده.

وضعیت دشوارتر تعیین هزینه‌ها و توزیع آن‌ها به یکی از خدمات بانک است. به‌عنوان یک ضابطه، این موضوع بستگی به رویه بانکی در طبقه‌بندی هزینه‌ها دارد. تمام هزینه‌های بانکی برای فعالیت فعلی می‌تواند به هزینه‌های مربوط به عملیات منفعل و هزینه‌های انجام شده در عملیات فعال تقسیم شود. هزینه‌های بانکی مؤلفه ثابت فعالیت‌های عملیاتی مؤسسه مالی بانکی و عملکرد آن محسوب می‌شود. همان‌گونه که واضح به نظر می‌رسد، به‌عنوان مبنایی برای محاسبه هزینه‌های محصولات و خدمات بانکی، عملیات تأثیرپذیر به نظر می‌رسد، بنابراین کاهش هزینه‌های این نوع عملیات، منجر به جذب منابع مالی ارزان‌تر می‌گردد و به مدیریت بانکی کارآمد و مؤثر کمک می‌نماید. در این مورد، **کچ و مک‌دونالد^۱ (۲۰۱۴)** اشاره نموده‌اند که مدیریت مناسب معاملات وام ممکن است، مخاطرات مربوط به وام را کاهش دهد.

بنابراین، حسابداری مدیریت می‌تواند مهارت‌هایی را فراهم نماید که مزایای رقابتی را از طریق پردازش مبادله به‌ویژه در بخش بانکی ایجاد کند که در آن می‌تواند به‌عنوان یک مسئله مهم برای توسعه مزیت رقابتی باشد.

۴- تفاوت حسابداری مدیریت در مؤسسات تولیدی، بازرگانی و خدماتی

به‌طور کلی، در هنگام بحث در مورد حسابداری مدیریت، معمولاً شرکت‌های تولیدی در نظر گرفته می‌شوند. با این وجود، حسابداری مدیریت می‌تواند در هر کسب‌وکار، در هر سازمان از یک شرکت بزرگ به یک فروشگاه مورداستفاده قرار گیرد. با توجه به این که سازمان‌های خدماتی مانند بانک‌ها، هتل‌ها، مؤسسات حسابداری و حسابرسی، شرکت‌های بیمه و غیره، نیاز به اطلاعات حسابداری داخلی برای تعیین هزینه‌های ارائه خدمات و بهای هزینه‌ها می‌باشند. به‌طور مشابه، واحدهای و سازمان‌های غیرانتفاعی و دولتی از اطلاعات حسابداری داخلی برای تدوین بودجه و گزارش عملکرد در حین عملیات عادی استفاده می‌کنند. در واقع، هر فردی که در یک کار مرتبط با مدیریت مشغول به کار است، باید به توسعه و تکیه بر اطلاعات حسابداری مدیریت کمک نماید. به‌منظور درک تفاوت حسابداری مدیریت در شرکت‌های مختلف، نیازهای اطلاعات حسابداری مدیریت در شرکت‌های تولیدی، خدماتی (بانک) و بازرگانی در **جدول (۱)** بعد ارائه شده است.

جدول (۱) تفاوت شرکت‌های تولیدی، خدماتی و بازرگانی

Table (1) Differences between manufacturing, service and trading companies

اطلاعات، گزارش‌ها و تجزیه و تحلیل	نوع شرکت	تولیدی	خدماتی	بازرگانی
۱- هزینه‌یابی محصولات و خدمات برای کنترل		✓	✓	✓
۲- هزینه‌یابی محصولات و خدمات برای تصمیمات قیمت‌گذاری		✓	✓	
۳- هزینه‌یابی محصولات و خدمات برای ارزش‌گذاری موجودی‌ها		✓		
۴- تهیه بودجه		✓	✓	✓
۵- سیستم مدیریت وجه نقد برای وجوه نقد عملیاتی عادی		✓	✓	✓
۶- سیستم مدیریت وجه نقد برای وجوه نقد نگهداری شده			✓	
۷- برنامه‌ریزی تولید		✓		
۸- مدیریت خطوط تولید		✓		
۹- مدیریت خدمات			✓	
۱۰- مدیریت کالا				✓
۱۱- تجزیه و تحلیل مخارج سرمایه‌ای		✓	✓	✓
۱۲- تجزیه و تحلیل هزینه‌های فروش و توزیع		✓		✓
۱۳- فعالیت‌های گزارشگری خاص		✓	✓	✓
۱۴- سیستم‌های کنترل موجودی مواد خام		✓		
۱۵- سیستم‌های کنترل کالای در جریان ساخت		✓		
۱۶- سیستم‌های کنترل کالاهای ساخته شده		✓		
۱۷- سیستم‌های کنترل ذخایر و سپرده‌های وجوه نقد			✓	
۱۸- تصمیمات عملیاتی سفارش‌های خاص		✓	✓	✓
۱۹- تصمیمات عملیاتی مربوط به فروش‌های ترکیبی		✓	✓	✓
۲۰- تصمیمات عملیاتی مربوط به خدمات ترکیبی			✓	
۲۱- تصمیمات عملیاتی مربوط به ساخت یا خرید		✓		
۲۲- تصمیمات عملیاتی فروش یا پردازش بیشتر		✓		
۲۳- تهیه گزارش‌های مالیاتی		✓	✓	✓

۵- اهمیت پیاده‌سازی حسابداری مدیریت در بانک‌های ایرانی

کلیه مطالب مطرح شده حاکی از اهمیت حسابداری مدیریت در بانک‌های جهان دارد و به‌خوبی نمایانگر آن است که بانک‌های دنیا در حال استفاده از ابزارهای پیشرفته و متعدد حسابداری مدیریت می‌باشند و با گذشت زمان، اثربخش بودن آن را در سیستم‌های بانکی خود دریافته‌اند. به‌عنوان نمونه،

حسین و گاناسکاران^۱ (۲۰۰۲) نقش یکی از روش‌های حسابداری مدیریت را در بانک‌های ژاپن بررسی نمودند و با پیاده‌سازی مدیریت بر مبنای فعالیت در آن‌ها دریافتند که این روش نقش مهمی در سنجش عملکرد این بانک‌ها دارد و در مقابل، معیارهای عملکرد غیرمالی دارای اهمیت کم‌تری می‌باشند. به‌عنوان نمونه دیگری، ویرا و هاسکین^۲ (۲۰۰۴) تلاش نمودند هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت را در بانک‌های پرتغالی پیاده‌سازی نمایند که نتایج این فرآیند قابل توجه و رضایت‌بخش بوده است؛ بنابراین، تجربیات سایر کشورها در زمینه بهره‌گیری و پیاده‌سازی از ابزارها و روش‌های حسابداری مدیریت حاکی از آن است که می‌توان از این تجربیات در زمینه طراحی، پیاده‌سازی و اجرا حسابداری مدیریت در بانک‌های ایرانی باتوجه‌به تغییرات امروزی در این بانک‌ها استفاده نمود. در واقع، امروزه با رفع موانع بر سر راه تأسیس بانک‌ها و مؤسسات اعتباری غیردولتی جدید (پس از تصویب سیاست‌های کلی اصل ۴۴)، اندازه شبکه بانکی کشور گسترده‌تر شده و در رقابت برای ایجاد عملکردی بهتر، تعداد شعب بانک‌ها در سراسر کشور افزایش یافته است. از طرفی هم‌زمان با توسعه بانکداری شعبه‌ای در کشور، تغییرات عمده‌ای در شکل خدمات بانکی به وجود آمده است و این تغییرات منجر به ایجاد مفاهیم، ابزارها و روش‌های جدید شده که امروزه به بانکداری شناخته شده است و بدیهی به نظر می‌رسد که در عمل این تغییرات و نوآوری‌ها، روش‌های جایگزین و مکمل برای بانکداری مبتنی بر شعبه ارائه نموده‌اند. بنابراین، باتوجه‌به این که در ایران، بخش مهمی از تصدی‌گری‌های اقتصادی در دست دولت است و تصدی‌گری‌های اقتصادی بخش عمومی، بیشتر از نوعی انحصار طبیعی یا انحصار چندتایی سود می‌برد، به دلیل بالا بودن حاشیه سود و عدم احساس نیاز به پاسخگویی، هیچ تمایلی برای استفاده از کاربردها و روش‌های حسابداری مدیریت در بانک‌ها وجود ندارد و حتی در بسیاری از این بانک‌ها از سیستم‌های پیشرفته حسابداری بهای تمام شده نیز استفاده نمی‌شود. این نقص بیانگر آن است که اصولاً از روش‌های سنتی استفاده می‌شود و هیچ شاخصی برای سنجش عملکرد، کارایی و اثربخشی فعالیت این مؤسسات مالی وجود ندارد. در واقع، بررسی‌های اخیر در حوزه بانکی حاکی از ضعف روش‌ها و نوآوری‌ها در بخش بانکی کشور است و یکی از عمده‌ترین ضعف‌ها مربوط به نبود روش‌ها و ابزارهای حسابداری مدیریت در بانک‌ها می‌باشد. درحالی‌که نگاهی اجمالی به سازمان‌ها، نهادها و انجمن‌های متعدد در سرتاسر جهان بیانگر آن است که مطالعات فراوانی در زمینه استفاده و پیاده‌سازی روش‌ها و ابزارهای حسابداری مدیریت در سازمان‌ها انجام شده است و یا این که مؤسسات مالی و بانک‌ها به تدریج و همگام با تغییرات تکنولوژی و کیفیت و قیمت و با استقرار نظام‌های متعددی همچون بودجه‌نویسی

مبتنی بر عملکرد و حسابداری مدیریت، توانسته‌اند کارایی و بهره‌وری این مؤسسات را افزایش دهند و افزون بر آن انگیزه لازم را در مدیران این مؤسسات برای به‌کارگیری خلاقیت و نوآوری نیروی انسانی و استفاده بهینه از منابع و امکانات، به وجود آوردند. به‌عنوان یکی از مهم‌ترین مطالعات، انجمن حسابداران مدیریت خیره در سال ۲۰۰۹ با عنوان ابزارهای حسابداری مدیریت امروز و فردا، میزان استفاده بیش از ۱۰۰ ابزار حسابداری مدیریت که در قالب سه گروه کلی عملیاتی، مدیریتی و راهبردی تقسیم‌بندی شده‌اند، توسط ۴۳۹ پاسخ‌دهنده در سرتاسر جهان مورد بررسی قرار داده است. نتایج حاصل از این مطالعه نشان داده‌اند که بیش‌تر شرکت‌ها و سازمان‌ها از تعداد محدودی از ابزارهای حسابداری مدیریت استفاده می‌کنند و همچنین کارت ارزیابی متوازن محتمل‌ترین ابزاری است که بیش‌تر مورد استفاده قرار خواهد گرفت. همچنین، در زمینه استفاده از ابزارها و روش‌های حسابداری مدیریت در بانک‌ها نیز مطالعات گسترده‌ای صورت گرفته است. به‌عنوان نمونه، زاووی و هوک^۱ (۲۰۱۰) تجربیات موجود در مورد نوآوری‌های حسابداری مدیریت را تشریح نموده‌اند. به‌طور خاص، آنان به بررسی تحولات اخیر در مورد نوآوری‌های حسابداری مدیریت در بانک‌ها پرداختند و پیشنهادهای به‌منظور انجام مطالعات آتی ارائه دادند. این مطالعه با بررسی‌های موجود با تمرکز خاص بر نوآوری‌های حسابداری مدیریت و دوره زمانی متفاوت می‌باشد. در این مطالعه، نوآوری‌های حسابداری مدیریت به تصویب ساختارهای جدیدتر یا مدرن سیستم‌های حسابداری مدیریت مانند هزینه‌یابی مبتنی بر فعالیت، مدیریت مبتنی بر فعالیت، هزینه‌یابی مبتنی بر فعالیت زمان‌گرا، هزینه‌یابی هدف و کارت ارزیابی متوازن اشاره می‌نمایند. این بررسی حاکی از آن است که مطالعه در مورد نوآوری‌های حسابداری مدیریت در طی دوره زمانی ۲۰۰۰ الی ۲۰۰۸ با تمرکز اصلی بر جستجو در این مورد تشدید یافته که چه میزان از عوامل سازمانی و محیطی بر اجرا و استفاده از نوآوری‌های حسابداری مدیریت تأثیر می‌گذارد.

از سویی باتوجه‌به فعل‌وانفعالات سیستم بانکی کشور در رابطه با توسعه شعب و روشن ساختن مسیر آینده بانک‌ها، مسئله وجود سیستم‌ها، روش‌ها و ابزارهای حسابداری مدیریت در شعب بانکی و نحوه عملکرد بانک‌ها از حیث تجهیز و تخصیص شعب به این سیستم‌ها، روش‌ها و ابزارها از اهمیت به‌سزایی برخوردار است و باتوجه‌به تعدد و تنوع فراوان روش‌های موجود در حوزه حسابداری مدیریت، مطالعه حاضر بر مبنای مطالعه انجام‌گرفته توسط انجمن حسابداران مدیریت خیره در سال ۲۰۰۹ که روش‌های حسابداری مدیریت را در سه گروه عملیاتی، مدیریتی و راهبردی طبقه‌بندی نموده است، در تلاش می‌باشد که بخش حسابداری مدیریت را در بانک‌ها از طریق شناسایی، گردآوری، برنامه‌ریزی،

کنترل، سنجش و ارزیابی عملیات، استفاده بهینه از منابع در داخل بانک، پیشنهاد نماید و مدیران سطوح مختلف بانک را در اجرای اهداف تدوین شده یاری نماید.

۱-۵- مزایای حسابداری مدیریت برای بانک‌های ایرانی

به طور خلاصه، می‌توان نتیجه گرفت که پیاده‌سازی حسابداری مدیریت و گزارش‌های آن، این مزایا را برای بانک‌های ایرانی به همراه دارد:

۱. ایجاد سازوکاری برای هشدار زودهنگام مشکلات در سازماندهی کارآمد، قیمت و ایجاد فروش.

۲. امکان درک این موضوع که چه کسی، چه چیزی و چه میزان سود یا زیان برای بانک به ارمغان می‌آورد، به این مفهوم که فعالیت‌های سودآور (زیان‌ده)، محصولات، بخش‌ها و مشتریان را فراهم می‌آورد.

۳. سیستم جدیدی برای حمایت از تصمیمات مدیریتی ایجاد می‌کند.

۴. پایه و اساس برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی مؤثر است.

۵. روش‌های پاداش‌دهی کارکنان و ارزیابی و مشارکت هر بخش برای توسعه بانک‌های تجاری را بهبود می‌بخشد.

۲-۵- روش‌ها و ابزارهای حسابداری مدیریت راهبردی

۱) هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت^۱ و هزینه‌یابی بر مبنای مدیریت^۲: راهبرد این روش‌ها بر مدیریت فعالیت‌هایی است که از طریق آن می‌توان اقدامات مرتبط با دستیابی به یک مزیت رقابتی را تعریف نمود. بخش حسابداری مدیریت می‌تواند در این حوزه خدمات ارائه نماید.

۲) هزینه‌یابی ویژگی: خدمات را به‌عنوان مجموعه‌ای از ویژگی‌هایی که این ویژگی‌ها تعیین‌کننده بهای تمام شده مورد انتظار خدمات هستند در نظر می‌گیرند. این روش مشتمل بر نگرش برون‌سازمانی است به دلیل این که ویژگی‌های خدمات با توجه به نیازهای مشتری تعیین می‌شوند. بخش حسابداری مدیریت می‌تواند در این حوزه خدمات ارائه نماید.

۳) الگویابی: شامل شناسایی بهترین شیوه و مقایسه عملکرد بانک با آن شیوه جهت بهبود عملکرد بانک می‌باشد، این روش بر جهت‌گیری استراتژیک خارجی نسبت به رقبا تأکید می‌کند. بخش حسابداری مدیریت می‌تواند در این حوزه خدمات ارائه نماید.

1. Activity based costing
2. Management based costing

- ۴) نظارت بر موقعیت رقابتی: هدف آن جمع‌آوری اطلاعات در مورد رقبا در خصوص حجم خدمات، سهم بازار، حجم و هزینه‌های شعب، بر اساس اطلاعات ارائه شده می‌باشد. این روش بانک را قادر به ارزیابی موقعیت خود نسبت به رقبای اصلی و در نتیجه، کنترل و یا تدوین و فرموله کردن راهبرد آن می‌نماید. بخش حسابداری مدیریت می‌تواند در این حوزه خدمات ارائه نماید.
- ۵) ارزیابی هزینه رقبا: بر خلاف روش قبلی، ارزیابی هزینه رقبا منحصرأ بر ساختارهای هزینه رقبا متمرکز می‌باشد. بخش حسابداری مدیریت می‌تواند در این حوزه خدمات ارائه نماید.
- ۶) ارزیابی عملکرد رقبا: بر اساس صورت‌های مالی عمومی یکی از منابع مربوط به ارزیابی رقبا صورت‌های مالی عمومی می‌باشد. بخش حسابداری مدیریت می‌تواند در این حوزه خدمات ارائه نماید.
- ۷) حسابداری مشتری: این تکنیک، مشتریان یا گروهی از مشتریان را به‌عنوان واحد تجزیه و تحلیل حسابداری و با هدف ارزیابی سود، فروش و یا هزینه‌های مشتریان و یا بخش‌های مشتری مدنظر قرار می‌دهد. بخش حسابداری مدیریت می‌تواند در این حوزه خدمات ارائه نماید.
- ۸) ارزیابی عملکرد جامع: به معنی تعریف سیستم اندازه‌گیری عملکرد یکپارچه می‌باشد که حاوی اطلاعات، اعم از مالی و غیرمالی است (کارت ارزیابی متوازن). بخش حسابداری مدیریت می‌تواند در این حوزه خدمات ارائه نماید.
- ۹) هزینه‌یابی چرخه عمر: هدفش محاسبه بهای تمام شده کل یک واحد خدمات در طول چرخه عمر است، از طراحی تا زمان افول خدمت. این تکنیک دیدگاه بلندمدت و بازار نگر دارد. بخش حسابداری مدیریت می‌تواند در این حوزه خدمات ارائه نماید.
- ۱۰) هزینه‌یابی کیفیت خدمات: به‌عنوان پیش‌شرط موفقیت در بازار تبدیل شده است. این روش هزینه‌ها را از منظر کیفیت، ارزیابی قیمت، شکست‌های داخلی و خارجی طبقه‌بندی و مورد نظارت قرار می‌دهد. بخش حسابداری مدیریت می‌تواند در این حوزه خدمات ارائه نماید و بر اساس فرآیند مدیریت کیفیت جامع، مدیریت بانک با مشارکت کارکنان، مشتریان و اعتباردهندگان به بهبود مستمر کیفیت بپردازد.
- ۱۱) بهبود مستمر: به‌طور کلی، ماحصل چنین ابزاری، کاهش زمان ارائه خدمات، کارایی بهتر کارکنان، کیفیت بالاتر، انعطاف‌پذیری بیش‌تر نسبت به سایر رقبا و غیره می‌باشد. در این مورد بخش حسابداری مدیریت می‌تواند در برنامه‌ریزی جهت آموزش مستمر کارکنان، بهره‌گیری بانک از کارکنان چندمهارته در تمام سطوح، افزایش کیفیت خدمات بانکی، ارائه خدمات بر طبق نیازهای متعدد مشتریان و کاهش بهای خدمات، مفهوم بهبود مستمر را پیاده‌سازی نمایند.

۱۲) هزینه‌یابی استراتژیک: سیستم‌های هزینه‌یابی به تدریج به فرایند مدیریت استراتژیک تبدیل شده به این معنی که سیستم‌های هزینه‌یابی صراحتاً باید استراتژی و مزیت رقابتی طولانی‌مدت را در نظر بگیرند.

۱۳) قیمت‌گذاری استراتژیک: بر استفاده از اطلاعات رقبا مانند عکس‌العمل رقبا نسبت به تغییرات قیمت، کشش قیمت، مدیریت منابع و تجربه در فرآیند قیمت‌گذاری متمرکز شده است. بخش حسابداری مدیریت می‌تواند در این حوزه خدمات مناسبی جهت کسب اطلاعات رقبا ارائه نماید.

۱۴) هزینه‌یابی هدف: در این روش بسیاری از عوامل خارجی دخالت دارند (به‌عنوان نمونه، رقبا و راهبردهای آنان و ویژگی بازار خدمات). در این مورد ابتدا به تعریف خدمتی پرداخته می‌شود که بانک قادر به ارائه آن می‌باشد، سپس با استفاده از بهای ارائه خدمات رقبا، مهندسی معکوس و سایر اطلاعات، بهای خدمات مشخص می‌شود. در ادامه با توجه به برخی انتظارات مشتریان، سرمایه‌گذاران، دستورالعمل‌های بانک مرکزی و غیره، میزان سود مورد انتظار در مورد خدمت مورد نظر تعیین می‌گردد. سپس هزینه هدف از حاصل تفریق بهای خدمات و سود مورد انتظار محاسبه می‌گردد. بخش حسابداری مدیریت می‌تواند در این حوزه خدمات مرتبط و مناسبی ارائه نماید.

۱۵) هزینه‌یابی زنجیره ارزش: روش حسابداری را ارائه می‌کند که تمام فعالیت‌ها را از طراحی تا ارائه خدمات دربر گرفته و همچنین پیامدهای راهبردی این روش بیانگر بهره‌برداری اقتصادی و بازده حاصل شده از ارتباطات خارجی بین بانک‌ها و تأمین‌کنندگان منابع مالی و مشتریان می‌باشد. بخش حسابداری مدیریت می‌تواند در این حوزه خدمات ارائه نماید.

۳-۵- روش‌ها و ابزارهای حسابداری مدیریت عملیاتی

۱) روش‌های هزینه‌یابی: هزینه‌ها نقش مهمی در طراحی و سودآوری خدمات دارند. به‌منظور کسب موفقیت نه‌تنها خدمات باید مطابق عملیات تعریف شده تولید شود بلکه باید ارائه خدمات در قالب هزینه‌های پیش‌بینی‌شده در ابتدای پروژه امکان‌پذیر باشد. هزینه‌یابی فرآیند تعیین بهای تمام شده موضوع بها است. موضوع بها می‌تواند یک دایره، یک شعبه و یک خدمت باشد. به‌عنوان نمونه، بخش حسابداری مدیریت می‌تواند در این حوزه قادر است بهای تمام شده پول را محاسبه نماید. همچنین، بخش حسابداری مدیریت قادر خواهد بود، روش‌های هزینه‌یابی مبتنی بر فعالیت، هزینه‌یابی مبتنی بر فعالیت زمان‌گرا، هزینه‌یابی کامل، هزینه‌یابی فرآیندها و قراردادهای، هزینه‌یابی کایزن و غیره را ارائه نماید.

۲) روش‌های قیمت‌گذاری: به‌طور کلی، قیمت یکی از مهم‌ترین ارکان تعیین‌کننده سهم بازار و سودآوری محسوب می‌گردد. بانک با استفاده از ابزار قیمت‌گذاری می‌تواند اهدافی همچون حداکثر نمودن سودآوری جاری، حداکثر نمودن عایدات فعلی، حداکثر نمودن درآمد ارائه خدمات، حداکثر نمودن بهره‌برداری بازار را دنبال نماید. خدماتی که بخش حسابداری مدیریت می‌تواند در این حوزه ارائه نماید شامل روش‌هایی همچون قیمت‌گذاری بر مبنای هدف، بهای تمام شده به‌اضافه چند درصد، قیمت‌گذاری حساسیت بازار در حوزه بانکی می‌باشد.

۳) روش‌های بودجه‌بندی: بودجه‌بندی بخش مهمی از فرآیند برنامه‌ریزی محسوب می‌شود و می‌تواند وسیله ارتباطی مؤثری بین اهداف، مقاصد، محدودیت‌ها و انتظارات کارکنان در بانک باشد. سیستم بودجه‌ریزی می‌تواند شامل دو بخش طرح‌ریزی (کلیه مراحل بودجه‌بندی از نقطه شروع فکر تا مرحله برآورد بودجه) و کنترل (مقایسه نتایج واقعی و پیش‌بینی‌های بودجه) باشد. برخی از خدماتی که بخش حسابداری مدیریت می‌تواند در این حوزه ارائه نماید شامل روش‌هایی همچون بودجه جامع، بودجه انعطاف‌پذیر، بودجه‌بندی فراسو، بودجه‌بندی بر مبنای فعالیت، بودجه‌بندی افزایشی، بودجه‌بندی بر مبنای صفر، پیش‌بینی‌های نقدینگی، پیش‌بینی‌های مالی سالانه در حوزه بانکی هستند.

۴) روش‌های تجزیه و تحلیل سودآوری: با توجه به این که بانک‌ها برای جذب سرمایه مورد نیاز خود مجبورند سود کافی برای تأمین بازده مناسب جهت سرمایه‌گذاران، مشتریان و اعتباردهندگان به دست آورند، بنابراین همه برنامه‌ها، فعالیت‌ها و تصمیمات مالی و خدماتی در فعالیت سودآوری آن‌ها منعکس می‌گردد؛ بنابراین، برخی از خدماتی که بخش حسابداری مدیریت می‌تواند در این حوزه ارائه نماید شامل تجزیه و تحلیل بهای تمام شده فعالیت سود، تجزیه و تحلیل سودآوری خدمات، تجزیه و تحلیل سودآوری مشتری، ارزش اقتصادی برای مشتریان، هزینه‌های مربوط برای تصمیم‌گیری می‌باشد.

۵) روش‌های تصمیم‌گیری برای سرمایه‌گذاری: بودجه‌بندی سرمایه‌ای، فرآیندی برای تجزیه و تحلیل و انتخاب صحیح پروژه‌های بلندمدت سرمایه‌گذاری است. به‌منظور تمایز بین پروژه‌های قبول شده و رد شده خدماتی که بخش حسابداری مدیریت می‌تواند در این حوزه ارائه نماید شامل روش نرخ بازده داخلی، روش خالص ارزش فعلی، شاخص سودآوری، نرخ بازده حسابداری، دوره بازگشت سرمایه، معکوس دوره برگشت سرمایه، تجزیه و تحلیل نسبت‌های مالی، تجزیه و تحلیل حساسیت، ارزیابی اختیار خرید و فروش می‌باشد.

۶) سایر روش‌های عملیاتی: در این مورد برخی از خدماتی که بخش حسابداری مدیریت می‌تواند در بانک ارائه نماید شامل تئوری محدودیت، تجزیه و تحلیل درخت تصمیم‌گیری، الگوبرداری، ارتباط مدیر با مشتری، تجزیه و تحلیل زنجیره ارزش و مدیریت کیفیت جامع می‌باشد.

۴-۵- روش‌ها و ابزارهای حسابداری مدیریت مدیریتی

۱) ابزارهای سنجش عملکرد: به‌طور کلی، این روش‌ها و ابزارها مربوط به نحوه سنجش عملکرد، مدیریت و پاداش‌دهی به آن می‌باشد. برخی از خدماتی که بخش حسابداری مدیریت می‌تواند در مورد روش‌ها و ابزارهای حسابداری مدیریت مدیریتی در این حوزه به بانک ارائه نماید، شامل ارزش‌افزوده اقتصادی، نرخ بازده سرمایه‌گذاری، سود باقی‌مانده، سود قبل از مالیات و غیره می‌باشد.

۲) ابزارهای مدیریت عملکرد: برخی از خدماتی که بخش حسابداری مدیریت می‌تواند در مورد روش‌ها و ابزارهای حسابداری مدیریت مدیریتی در این حوزه به بانک ارائه نماید، شامل کارت امتیازی متوازن، مهندسی مجدد، مدیریت مبتنی بر ارزش، مدل تعالی سازمان، منشور عملکرد، هرم عملکرد، نقشه‌برداری جریان ارزش و غیره می‌باشد.

۳) سیستم‌های پاداش‌دهی: برخی از خدماتی که بخش حسابداری مدیریت می‌تواند در مورد روش‌ها و ابزارهای حسابداری مدیریت مدیریتی در این حوزه به بانک ارائه نماید، شامل طرح‌های انگیزش مدیر اجرایی، طرح‌های انگیزش مدیر و غیره می‌باشد.

۶- بحث و نتیجه‌گیری

به‌طور کلی، صنعت بانکداری نقش مهمی در اقتصاد خرد و کلان و تقویت پول ملی کشورها دارد. بانک‌ها به‌عنوان اهرم‌هایی در سیاست‌های کلان اقتصادی سیاست‌های پولی را به اجرا درمی‌آورند و با جذب پس‌اندازها از یک طرف و با سرمایه‌گذاری، مشارکت یا اعطای آن به کارآفرینان از سوی دیگر، موجب رشد و توسعه، رونق اقتصادی و افزایش رفاه عمومی می‌شوند؛ بنابراین در بانک‌ها مدیریت فرایند جذب منابع و اعطای آن در قالب تسهیلات مختلف و یا سرمایه‌گذاری آن با توجه به نقش مشتریان در سپرده‌گذاری از یک سو و دریافت تسهیلات از سوی دیگر، بسیار مهم است. در این برهه با تحولات در سازوکارهای مالی و بانکی جهان، برای حضور فعال و موفق در بازار داخلی و بازار تجارت جهانی و در نهایت کمک به توسعه اقتصادی، بانک‌ها ناگزیر در به‌کارگیری سازوکارهای نوین حسابداری مدیریت هستند (دهقان نیستانی و بختیاری، ۱۳۹۱).

از سویی، با توسعه مداوم جهانی‌شدن، بازارها همیشه در مقیاس بزرگی از موضوع امروزی نبوده‌اند. از این‌رو، سازمان‌ها برای سازگاری با تغییرات محیط خارجی و پیشرفت فناوری باید هماهنگ‌تر باشند (چی و همکاران، ۲۰۲۰)؛ بنابراین، رقابتی که سازمان‌ها با آن روبه‌رو هستند، نه تنها از داخل کشورها، بلکه از خارج از کشور نیز بوده است. با مواجهه با محیط خارجی که به‌سرعت در حال تغییر است و

رقبای قوی، جهان به دنبال مؤثرترین روش‌های مدیریتی برای کمک به سازمان‌ها در دستیابی به اهداف راهبردی خود است (البو و البو^۱، ۲۰۱۲). در دهه ۱۹۸۰، مفهوم اساسی حسابداری مدیریت راهبردی توسط سیموندز^۲ (۱۹۸۲) به‌عنوان یک روش برون‌گرا برای تکمیل کمبود شیوه‌های حسابداری مدیریت ایجاد شد. از آن زمان، برخی از شیوه‌های حسابداری مدیریت معرفی شده‌اند (کادز و گیلدینگ^۳، ۲۰۱۲؛ ریگبوی و بیلدیو^۴، ۲۰۱۵) و علاقه به ایجاد محبوبیت چنین شیوه‌هایی در بین شرکت‌ها و تعیین تأثیر آن‌ها بر عملکرد شرکت‌ها افزایش یافته است (انگاین و انگاین^۵، ۲۰۲۱؛ ریگبوی و بیلدیو، ۲۰۱۵؛ ویو و همکاران^۶، ۲۰۲۲).

با این وجود، ادبیات موجود، هم نتایج خوب و هم بد در این مورد منعکس نموده‌اند، به‌عنوان نمونه، برخی از مطالعات تجربی نشان داده‌اند که شیوه‌های حسابداری مدیریت به کار گرفته شده منجر به عملکرد بهتر سازمان‌ها شده است (الامری، ۲۰۱۸؛ پالاتوس و کاستیکیس^۷، ۲۰۱۸؛ شی^۸، ۲۰۲۱؛ ویو و همکاران، ۲۰۲۲). سایر مطالعات نرخ اجرای ناامیدکننده‌ای را گزارش نموده‌اند (لاچمن و همکاران^۹، ۲۰۱۳؛ لانگفیلد - اسمیت^{۱۰}، ۲۰۰۸). همچنین، نقش اصلی حسابداری مدیریت کمک به مدیریت ارشد برای توسعه راهبردهای رقابتی و اجرای برنامه‌ریزی راهبردی اشاره دارد که سازمان‌ها را برای افزایش آگاهی از نگرانی‌های ثابت و توسعه پایدار از تحلیل و تفکر راهبردی درجه بالا تشویق می‌کند (حدید و السید^{۱۱}، ۲۰۲۱). از سوی دیگر، بررسی‌ها حاکی از آن است، حسابداری مدیریت نقش مهمی در بانکداری ایفا می‌کند و بر کیفیت خدمات پشتیبانی شده توسط قابلیت‌های فناوری خدمات دیجیتال و منابع انسانی تأکید می‌کند و در نهایت بازده سرمایه‌گذاری و سود را افزایش می‌دهد. حسابداری مدیریت را می‌توان باتوجه به نیازهای چرخه‌های عمر سازمانی مختلف برای بهبود سازمان‌های خدماتی توسعه داد (استیو فانگ^{۱۲}، ۲۰۱۱) و حسابداری مدیریت برای مدیریت محرک‌های سودآوری (یکپارچه‌سازی هزینه‌ها، دارایی‌ها و درآمدها) استفاده می‌شود (عبدالمونعم محمد و جونز^{۱۳}، ۲۰۱۴)، باتوجه به این که روش‌های قیمت‌گذاری، تصمیم‌گیری سرمایه‌گذاری و بودجه‌بندی رابطه مستقیم و معناداری با عملکرد دارند.

1. Albu & Albu
2. Simmonds
3. Cadez & Guilding
4. Rigby & Bilodeau
5. Nguyen & Nguyen
6. Vu *et al.*
7. Pavlatos & Kostakis
8. Shi
9. Lachmann *et al.*
10. Langfield-Smith
11. Hadid & Al-Sayed
12. Steve Fong
13. Abdelmoneim Mohamed & Jones

بانکداری با داشتن رقابت بالا، مستلزم راهبرد تجاری است که بتواند خود را با تغییرات در راهبردهای رقبا، بازارهای پویا و سلیقه مشتریان تطبیق دهد که به تغییرات قیمت‌ها و کیفیت خدمات پاسخگو هستند (خان و همکاران، ۲۰۲۱).

در واقع، همان گونه که حسابداران مدیریت در سازمان‌ها از روش‌های حسابداری مدیریت در کار روزانه خود استفاده می‌کنند و این روش‌ها در همه سطوح عملکرد مدیریت، از برنامه‌ریزی تا تصمیم‌گیری درست، نقش مهمی ایفا می‌نمایند. از این رو، به نظر می‌رسد مسئله اصلی موجود در سیستم بانکی کشور عدم اعتماد مدیران بانک‌ها به روش‌های متعدد حسابداری مدیریت باشد و همین موضوع منجر به مشکلات خاصی در سیستم‌های بانکی شده است. به عنوان نمونه، عدم وجود روش‌ها و ابزارهای حسابداری مدیریت در کنترل، بودجه‌بندی و مقایسه عملکرد واقعی بانک‌ها با عملکرد پیش‌بینی شده یکی از دلایل اصلی نقص در بخش بانکی کشور است. از این رو، در این ارتباط سؤال‌های تحقیقی مختلفی قابل طرح و آزمون است. به عنوان نمونه، اگر افزایش اندازه بانک‌ها به لحاظ تعداد شعب همراه با بازده‌های صعودی ناشی از مقیاس برای بانک باشد، افزایش سودآوری بانک‌هایی که از شبکه شعب گسترده برخوردارند، دوازدهم نخواهد بود و باتوجه به اهمیت برخورداری بانک‌ها از سیستمی که مدیران بانک‌ها را در دستیابی به اهداف مرتبط با بانک یاری رساند، باید اذعان نمود، امکان‌سنجی، طراحی، ایجاد، پیاده‌سازی و اجرا سیستم‌های حسابداری مدیریت در بانک‌ها یکی از فعالیت‌های عمده و مهم محسوب می‌گردد؛ بنابراین مطالعه حاضر به دنبال فراهم نمودن بستری برای درک این موضوع بوده است که چگونه مدیران بانک‌ها می‌توانند از سیستم‌ها، روش‌ها و ابزارهای حسابداری مدیریت بهره‌برند و موجب افزایش و بهبود اثربخشی، کارایی، سودآوری، کنترل و عملکرد شوند.

از سوی دیگر، باید در چهارچوب یک پیشنهاد اذعان نمود که ضروری است نقش بانک‌ها در جامعه باز تعریف شود. این موضوع بایستی با طراحی مناسب زیرساخت‌های مقرراتی و نظارتی همراه باشد و به موجب آن، مقامات تعیین شده باید با قدرت و مشروعیت کافی به منظور نظارت بر صنعت و تحمیل رفتار، مجهز شده باشند. این ترتیبات جدید، پیامدها و تأثیرات عمیقی در سطوح مختلف یعنی سیاسی، نظری و قضایی داشته است. در سطح عملی، پیامدهای فوری عمدتاً در ارتباط با تعریف قابل توجه و اساسی فعالیت‌هایی است که می‌تواند توسط مؤسسات مالی انجام پذیرد (زمانیان فر و کهن دل، ۱۴۰۱). در نهایت، نتایج این مطالعه بینش‌ها و دستورالعمل‌های مفیدی برای بانک‌های تجاری، به ویژه آن دسته از مدیرانی ارائه می‌نماید که مسئول اطمینان از حرکت بانک‌هایشان در جهت مناسب هستند؛ بنابراین،

مطالعه حاضر به آگاهی از سیستم حسابداری مدیریت و بهبود عملکرد بانک به‌ویژه در کشورهای کمتر توسعه‌یافته کمک می‌کند.

۷- تعارض منافع

هیچ‌گونه تعارض منافع در این پژوهش وجود ندارد.

۸- منابع

- دهقان نیستانی، مهدی، بختیاری، مهرداد. (۱۳۹۱). حسابداری مدیریت از نگاه صنعت بانکداری. نشریه حسابداری، ۶۳-۶۰.
- دیانتی دیلمی، زهرا؛ حسین‌پور، امیرحسین؛ احمدی، حسین. (۱۳۹۴). اثر ابزارهای مراحل تکامل حسابداری مدیریت بر روی سود عملیاتی شرکت‌های پذیرفته‌شده در بورس اوراق بهادار تهران. *مطالعات تجربی حسابداری مالی*، ۱۲ (۴۶)، ۸۶-۶۳.
- رهنمای رودپشتی، فریدون؛ زمانیان فر، لیلا. (۱۳۹۶). فناوری و آینده پژوهش‌های رفتاری در حسابداری. پنجمین کنفرانس ملی حسابداری مدیریت با رویکرد حسابداری مدیریت رفتاری، ۴۱۷-۳۹۹.
- رهنمای رودپشتی، فریدون؛ قرشی، داود؛ فارسی، عباس؛ نوروزی، محمد. (۱۳۹۷). هزینه‌یابی مبتنی بر فعالیت زمان‌گرا (TD-ABC) در صنعت بانکداری (مطالعه موردی بانک کشاورزی). *دانش حسابداری و حسابرسی مدیریت*، ۷ (۲۷)، ۳۸-۲۹.
- زمانیان فر، لیلا، کهن دل، زهرا. (۱۴۰۱). نوآوری مالی و نقش آن در رسوایی قراردادهای معاوضه‌ای نرخ بهره. *ماهنامه بورس*.
- سحری، محمدرضا؛ پورزمانی، زهرا. (۱۴۰۱). تبیین الگوی ویژگی‌های حاکمیت شرکتی با محوریت حسابداری مدیریت استراتژیک و حسابداری مدیریت. *پژوهش‌های حسابداری مالی و حسابرسی*، ۱۴ (۵۵)، ۱۴۴-۱۲۱.
- سودبخش، امیر؛ جهانشاد، آریتا. (۱۳۹۹). ارزیابی توان تبیین شاخص‌های حسابداری مدیریت در نظام ارزیابی سلامت بانکی. *دانش حسابداری و حسابرسی مدیریت*، ۹ (۳۵)، ۳۱۹-۲۹۹.
- غلامی، محمد؛ زنجیردار، مجید؛ غفاری آشتیانی، پیمان؛ حاجی، غلامعلی. (۱۴۰۱). ارائه مدلی جهت پیاده‌سازی فین‌تک در صنعت بانکداری کشور ایران. *پیشرفت‌های مالی و سرمایه‌گذاری*، ۳ (۷)، ۴۶-۲۳.
- کردلویی، حمیدرضا؛ عوض‌زاده تازیانی، مهدی. (۱۳۹۶). تاثیر سازگاری حسابداری مدیریت استراتژیک بر تصمیم‌گیری‌های استراتژیک بانک‌های پذیرفته‌شده در بورس اوراق بهادار تهران. *فصلنامه مطالعات اقتصاد، مدیریت مالی و حسابداری*، ۳ (۴)، ۱۲۷-۱۲۰.
- مدرس، احمد؛ کاظمی، محسن. (۱۳۹۱). کاربرد و اثر بخشی ابزارهای حسابداری مدیریت در بانک‌ها. بیست و سومین همایش بانکداری اسلامی، تهران، موسسه عالی آموزش بانکداری ایران.

مرادزاده فرد، مهدی؛ رستم خانی، رویا؛ حسینی، سیدحسین. (۱۴۰۰). بررسی تأثیر ابزارهای هوش تجاری بر افزایش بهره‌وری سیستم‌های یکپارچه اطلاعاتی حسابداری مدیریت مدرن. *پیشرفت‌های مالی و سرمایه‌گذاری*، ۲(۲)، ۱۳۷-۱۱۷.

یعقوبیان، شیرمحمد؛ جمشیدی نوید، بابک؛ قنبری، مهرداد؛ نادمی، آرش. (۱۴۰۰). ارائه مدل اقتضایی ارزیابی عملکرد شرکت‌ها با تأکید بر نقش ابزارهای نوین حسابداری مدیریت. *دانش حسابداری و حسابرسی مدیریت*، ۱۰(۳۷)، ۱۲۷-۱۱۳.

Abdelmoneim Mohamed, A; Jones, T. (2014). Relationship between strategic management accounting techniques and profitability – a proposed model. *Measuring Business Excellence*, 18(3), 1–22.

AL Madhoun, K. (2020). Effects of Modern Strategic Management Accounting Techniques on Performance of Commercial Banks in Palestine: An Empirical Study. *Journal of Economics, Finance and Accounting Studies*, 2(1), 35–48.

Alamri, A. M. (2018). Strategic Management Accounting and the Dimensions of Competitive Advantage: Testing the Associations in Saudi Industrial Sector. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 8(2).

Albu, N; Albu, C. N. (2012). Factors Associated with the Adoption and Use of Management Accounting Techniques in Developing Countries: The Case of Romania. *Journal of International Financial Management & Accounting*, 23(3), 245–276.

Al-Khadash, H. A; Feridun, M. (2006). Impact of Strategic Initiatives in Management Accounting on Corporate Financial Performance: Evidence from Amman Stock Exchange. *Managing Global Transitions*, 4(4), 299–312.

Aykan, E; Aksoylu, S. (2013). Effects of Competitive Strategies and Strategic Management Accounting Techniques on Perceived Performance of Businesses. *Australian Journal of Business and Management Research*, 3(7), 30–39.

Bartosh, O. M. (2014). Management accounting as the basis for effective system of banking management, *Journal of Financial space*, 1(13), 43-45.

Burns, J; Quinn, M; Warren, L; Oliveira, J. (2013). *Management Accounting*. McGraw-Hill.

Cadez, S; Guilding, C. (2012). Strategy, strategic management accounting and performance: a configurational analysis. *Industrial Management & Data Systems*, 112(3), 484–501.

Carraresi, L; Mamaqi, X; Albisu, L. M; Banterle, A. (2011). The Relationship Between Strategic Choices and Performance in Italian Food SMEs: A Resource-based Approach. *European Association of Agricultural Economists*.

Chi, R; Xiaomiao, M; Hongpeng, R. (2020). How do intelligent manufacturing and SME organizational change match? *Studies in Science of Science*, 38.

- Chonghui, Z; Le ,Z; Weihua, S. (2020). An Analysis of Cross-Border E-Commerce Talent Demand from the Perspective of Small and Medium-Sized Enterprises. *The World of Survey and Research*, 7, 12–17.
- Chung, S. H; Su, Y. F; Su, Y. J. (2012). August. Broad scope management accounting system and managerial performance: The impact of role ambiguity and functional difference. *African Journal of Business Management*, 6(30), 8873-8878.
- Cinquini, L; Tenucci, A. (2010). Strategic management accounting and business strategy: a loose coupling? *Journal of Accounting & Organizational Change*, 6(2), 228–259.
- Claudia, K; Carolina, Y; Hartono, M; Cristiana, M; Oktawijaya, A. (2022). An Empirical Analysis on the Antecedents and Consequences of Quality of Management Accounting System. *Peer-Reviewed Article Jurnal Keuangan Dan Perbankan*, 26(1), 2443–2687.
- Dedunu, H. H. (2019). Management Accounting Practices In Sri Lanka: An Empirical Investigation In Banking Sector. *IRE Journals*, 3(4), 130–139.
- Dehghan Neyestanaki, M; Bakhtiari, M. (2012). Management accounting from the perspective of the banking industry. *Journal of Accountant*, 60-63. [In Persian]
- Dianati Deylami, Z; Hossein Pour, A. H; Ahmadi, H. (2015). Effect of Tools of Evolution Steps of Management Accounting on Operating Profit of Companies Listed in Tehran Stock Exchange. *Empirical Studies in Financial Accounting*, 12(46), 63-86. [In Persian]
- Durand, R. (2003). Predicting a firm's forecasting ability: the roles of organizational illusion of control and organizational attention. *Strategic Management Journal*, 24(9), 821–838.
- Frank, W. G. (1990). Back to the future: A retrospective view of J. Maurice Clark's Studies in the Economics of Overhead Costs. *Journal of Management Accounting Research*, 2, 155-166.
- Gado, N. D. (2013). Strategic Choices and Performance: Evidence from an Ailing Industry in Nigeria. *Global Advanced Research Journal of Management and Business Studies*, 2(10), 502-510.
- Gholami, M; Zanjirdar, M; Ghafari Ashtiani, P; Haji, G. A. (2022). Presenting a model for the implementation of fintech in the banking industry of Iran. *Advances in Finance and Investment*, 3(7), 23-46. [In Persian]
- Hadid, W; Al-Sayed, M. (2021). Management accountants and strategic management accounting: The role of organizational culture and information systems. *Management Accounting Research*, 50, 100725.
- Hilton, R. W; Ramesh, G; M. Jayadev. (2008). Managerial Accounting: Creating Value in a Dynamic Business Environment. 7th ed. *Tata McGraw Hill Education Ltd.*

- Hussain, M; Gunasekaran, A. (2002). An institutional perspective of non-financial management accounting measures: a review of the financial services industry. *Managerial Auditing Journal*, 17(9), 518–536.
- J. O, O. (2019). Strategic Management Accounting Techniques Usage, Strategic Choices, and Performance of Financial Institutions in Nigeria. *Journal of Asian Business Strategy*, 9(2), 94–109.
- Khan, A; Ullah, M; Mehboob Alam, M; Qazi, U; Saeed, A. (2021). Strategic Management Accounting Practices and Financial Performance of Banking Sector in Pakistan. *Indian Journal of Economics and Business*, 20(3), 1705-1714.
- Koch, T. W; Macdonald, S. S. (2014). Bank Management. *South-Western College*.
- Kordlouie, H. R; Avazzadeh Taziani, M. (2017). The Effect of Strategic Management Accounting Adaptability on Decisions of Banks Accepted in Tehran Stock Exchange. *Economics, financial management and accounting Studies*, 3(4), 120-127. [In Persian]
- Kung, F; Huang, C; Cheng, C. (2013). An examination of the relationships among budget emphasis, budget planning models and performance. *Management Decision*, 51(1), 120–140.
- Lachmann, M; Knauer, T; Trapp, R. (2013). Strategic management accounting practices in hospitals. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 9(3), 336–369.
- Laela, S. F; Rossieta, H; Wijanto, S. H; Ismal, R. (2018). Management accounting-strategy coalignment in Islamic banking. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 11(4), 667–694.
- Langfield-Smith, K. (2008). Strategic management accounting: how far have we come in 25 years? *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(2), 204–228.
- Majeed, H; Hamza, S. (2012). Strategic Management Accounting Techniques In Romanian Companies: An Empirical Study. *Studies in Business and Economics*, 7(2), 126–140.
- Modares, A; Kazemi, M. (2018). Application and effectiveness of management accounting tools in banks. The 23rd Islamic Banking Conference, Tehran, *Iran Banking Institute*. [In Persian]
- Moradzadeh Fard, M; Rostamkhani, R; Hoseini, H. (2021). The effect of Business intelligence tools on raising the efficiency of modern management accounting. *Advances in Finance and Investment*, 2(2), 117-137. [In Persian]
- Neri, L; Russo, A. (2014). A framework for audit quality: critical analysis. *Business and Management Review*, 3(9), 25-30.
- Nguyen, T. M; Nguyen, T. T. (2021). The Application of Strategic Management Accounting: Evidence from the Consumer Goods Industry in Vietnam. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(10), 139–146.

- Oboh, C. S; Ajibolade, S. O. (2017). Strategic management accounting and decision making: A survey of the Nigerian Banks. *Future Business Journal*, 3(2), 119–137.
- Pavlatos, O; Kostakis, X. (2018). The impact of top management team characteristics and historical financial performance on strategic management accounting. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 14(4), 455–472.
- Rahnamay Roodposhty, F; Ghoreishi, D; Farsi, A; Norozi, M. (2018). Time-Driven Activity-Based Costing in Banking Industry (A Case Study in Bank Keshavarzi). *Journal of Management Accounting and Auditing Knowledge*, 7(27), 29-38. [In Persian]
- Rahnamay Roodposhty, F; Zamanianfar, L. (2017). Technology and the future of behavioral research in accounting. *The fifth national management accounting conference with behavioral management accounting approach*, 399-417.
- Rigby, D; Bilodeau, B. (2015). Management Tools & Trends 2015. *Bain & Company*.
- Roslender, R; Hart, S. J. (2003). In search of strategic management accounting: theoretical and field study perspectives. *Management Accounting Research*, 14(3), 255–279.
- Sahari, M; Pourzamani, Z. (2022). Designing a Model of Corporate Governance Characteristics with an Interactive Approach to Strategic Management Accounting and Management Accounting. *Financial Accounting and Auditing Research*, 14(55), 121-144. [In Persian]
- Shi, W. (2021). Analyzing enterprise asset structure and profitability using cloud computing and strategic management accounting. *PLOS ONE*, 16(9), e0257826.
- Simmonds, K. (1982). Strategic Management Accounting for Pricing: A Case Example. *Accounting and Business Research*, 12, 14-206.
- Soodbakhsh, A; Jahanshad, A. (2020). Evaluating the Capability of Explaining Management Accounting Indicators in the Bank Health Assessment System. *Journal of Management Accounting and Auditing Knowledge*, 9(35), 299-319. [In Persian]
- Steve Fong, C. C. (2011). Strategic management accounting of social networking site service company in China. *Journal of Technology Management in China*, 6(2), 125–139.
- Thompson, A; Gamble, J; III, A. J. S. (2009). *Crafting & Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases*. McGraw-Hill Companies.
- Vieira, R; Hoskin, R. (2004). Management Accounting Change in the Financial Services Sector: The Implementation of Activity Based Costing in a Portuguese Bank. *Working Paper presented at Fourth Asian Pacific Interdisciplinary Research in Accounting Conference*.

- Vu, T. K. A; Dam, B. H; Ha, T. T. V. (2022). Factors Affecting the Application of Strategy Management Accounting in Vietnamese Logistics Enterprises. *Journal of Distribution Science*, 20(1), 27–39.
- Yaghoubian, Sh. M; Jamshidi Navid, B; Ghanbary, M; Nademi, A. (2021). A Contingency Model of performance evaluation: emphasizing on the role of modern management accounting tools. *Journal of Management Accounting and Auditing Knowledge*, 10(37), 113-127. [In Persian]
- Yap, K. H. A; Lee, T. H; Said, J; Yap, S. T. (2014). Adoption, Benefits and Challenges of Strategic Management Accounting Practices: Evidence from emerging market. *Asia Pacific Management Accounting Journal*, 8(2), 27-45.
- Zamaniafar, L; Kohandel, Z. (2022). Financial innovation and its role in the interest rate swap scandal. *Bourse monthly*. [In Persian]
- Zawawi, N. H. M; Hoque, Z. (2010). Research in management accounting innovations: An overview of its recent development. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 7(4), 505–568.
- Zhang, H. (2022). Management Accounting System of Commercial Bank Based on Big Data. *Lecture Notes in Electrical Engineering*, 357–364.

COPYRIGHTS

© 2022 by the authors. Published by Islamic Azad University, Esfarayen Branch. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

