

Identifying the Factors Influencing the Adoption of Management Accounting Techniques in Iranian Commercial Banks

1. Alireza Fakhrabadi^{ID}: PhD Student, Department of Accounting, Zah.C., Islamic Azad University, Zahedan, Iran

2. Habib Piri^{ID*}: Department of Accounting, Zah.C., Islamic Azad University, Zahedan, Iran.
Email: habib.piri@iau.ac.ir (Corresponding Author)

3. Reza Sotudeh^{ID}: Department of Financial and Accounting, Faculty of Humanities, Meybod University, Meybod, Iran

4. Abbasali Haghparast^{ID}: Department of Accounting, Zah.C., Islamic Azad University, Zahedan, Iran

Article history



Received: 25 June 2025

Revised: 17 September 2025

Accepted: 27 September 2025

Published: 01 November 2025

Abstract:

Given the importance of Iran's utilization of modern technologies and the recent significant global transformations—as well as the need for creative thinking, professional competence, and strategic foresight to prevent the widening income gap with leading countries in this field—and considering the rapid and constant pace of technological change, the present study explores the dimensions, components, and indicators of management accounting techniques in Iranian commercial banks. To this end, experts and specialists were selected, including university faculty members, seasoned professionals, and managers with at least ten years of experience in management accounting. Sampling was conducted purposefully, and a total of 15 interviews were carried out. The data obtained from the interview transcripts were analyzed using MAXQDA software to enhance precision and accelerate the research process. Based on the qualitative methodology adopted in this study, through the three stages of open coding, axial coding, and selective coding, a set of concepts and categories was extracted. The concepts derived from the data of 15 semi-structured interviews were classified into 17 core categories. The qualitative findings of this research indicate that the implementation of modern management accounting techniques in banks not only improves resource allocation and reduces redundant costs but also plays a crucial role in enhancing service quality, increasing customer satisfaction, and creating competitive advantage. These techniques can be extended from the tactical level to the strategic level of the organization. Moreover, the findings suggest that the success of banks in an era characterized by competition, digitalization, and environmental imperatives necessitates moving beyond traditional accounting boundaries and adopting multidimensional evaluation and decision-making systems. These techniques should not be implemented in isolation but rather within an integrated framework aligned with the bank's overarching strategy.

Keywords: Management Accounting Techniques, Iranian Commercial Banks, Modern Technologies

Citation: Fakhrabadi, A., Piri, H., Sotudeh, R., & Haghparast, A. (2025). Identifying the Factors Influencing the Adoption of Management Accounting Techniques in Iranian Commercial Banks, *Accounting, Finance and Computational Intelligence*, 3(4), 1-14.



Copyright: © 2025 by the authors. Published under the terms and conditions of Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

Extended Abstract**Introduction**

In the evolving landscape of financial institutions, the application of management accounting techniques (MATs) has become increasingly vital for aligning organizational performance with strategic goals, particularly in the context of commercial banks. The swift progression of digital technologies and the mounting complexity of market conditions have necessitated a transformation in how accounting practices are conceptualized and implemented. Traditional methods, while once adequate, are no longer sufficient in addressing the multifaceted challenges of modern banking, including cost control, competitive positioning, resource allocation, and customer satisfaction. Numerous studies underscore that the acceleration of digital transformation and the shift toward data-driven decision-making have profoundly influenced the development of management accounting practices (Andreassen, 2020; Bhimani, 2020).

Digitalization has redefined the roles of management accountants by demanding integration with advanced analytics, real-time data processing, and strategic insight generation. Management accounting is now considered a critical organizational function that extends beyond transactional reporting to encompass planning, performance management, and value creation (Bhimani & Bromwich, 2009; Talha et al., 2016). The emergence of cloud computing, the Internet of Things (IoT), and artificial intelligence (AI) has introduced new dynamics into organizational systems and cost structures, thus altering the operational and strategic roles of accountants (Du & Cong, 2010; Li et al., 2015). These changes are especially pertinent in the banking sector, where service-based operations require robust cost management and decision-support systems that can adapt to rapidly shifting economic and regulatory environments.

The implementation of modern MATs, such as Activity-Based Costing (ABC), Target Costing, Total Quality Management (TQM), Balanced Scorecard (BSC), and Environmental Management Accounting (EMA), is no longer a luxury but a necessity for sustaining competitive advantage. These techniques enable banks to optimize value chains, control operational inefficiencies, and integrate environmental and social accountability into core strategic processes (Mukwarami & van der Poll, 2024; Nazari Pour & Heydari, 2024; Sotoudeh, Haghpourast, et al., 2024). Studies have shown that the ability of financial institutions to adopt such systems depends on a mix of internal and external factors, including organizational culture, IT infrastructure, leadership style, and employee competencies (Hejazi & Lotfi Aghil, 2022; Majlesi et al., 2020).

Despite the abundance of literature on management accounting in manufacturing, empirical studies focusing on service sectors—especially banking in developing countries—remain limited. In Iran, the increasing complexities of banking operations, coupled with rapid financial technological changes and economic sanctions, present unique challenges and opportunities for the implementation of MATs. Therefore, this study aims to identify the critical factors that influence the adoption and application of MATs in Iranian commercial banks. Building upon prior research (Gupta et al., 2013; Gyamera et al., 2023; Naeimi et al., 2023), this study provides a comprehensive framework that integrates technological, behavioral, and strategic dimensions of accounting transformation in the banking sector.

Methods and Materials

This research adopts a qualitative-exploratory design using grounded theory methodology. Data collection was conducted through purposive sampling, targeting individuals with extensive expertise in management accounting and banking operations. The sample included 15 professionals, such as university faculty members, senior financial managers, internal auditors, and IT experts with over ten years of relevant experience.

Semi-structured interviews were conducted and audio-recorded with participants' consent. The interview guide was developed based on a literature review and refined during the data collection phase. Each interview lasted between 45 and 75 minutes. The data were transcribed and analyzed using MAXQDA software. Thematic coding was conducted in three phases—open coding, axial coding, and selective coding—to identify categories, subcategories, and core themes. The paradigmatic model of Strauss and Corbin was used to develop a conceptual framework outlining causal conditions, contextual factors, strategies, and consequences.

Findings

The analysis of 15 semi-structured interviews led to the identification of 17 core categories related to MATs implemented in Iranian commercial banks. These included Activity-Based Costing (ABC), Time-Driven ABC, Balanced Scorecard (BSC), Total Quality Management (TQM), Environmental Management Accounting (EMA), Responsibility Accounting, Target Costing, Continuous Improvement, Value Chain Analysis, and others.

The central phenomenon identified was the "Improvement of Organizational Performance through the Implementation of Modern Management Accounting Techniques." The causal conditions influencing this phenomenon included inefficiencies in traditional accounting systems, increased competitive pressures, the need for transparent financial accountability, and demands for customized customer services. The contextual conditions consisted of IT infrastructure, limited financial and human resources, organizational readiness for change, and the complexity of banking services.

Strategies adopted by banks included deploying ABC and TDABC systems, software integration for cost analysis, staff training, and using both financial and non-financial data in performance evaluations. The consequences of these strategies were operational efficiency, cost reduction, enhanced strategic decision-making, improved customer satisfaction, and stronger brand image in social and environmental dimensions.

Specific examples included the successful implementation of BSC to align operational goals with strategic objectives, and the use of EMA to incorporate environmental cost reporting in bank performance evaluations. Interviewees emphasized the role of integrated software platforms in facilitating timely data analysis and the importance of employee engagement in executing change initiatives.

Discussion and Conclusion

The results of this study underscore the transformative potential of modern MATs in enhancing the strategic capabilities of commercial banks. The shift from traditional cost accounting to multi-dimensional, data-integrated systems reflects a broader organizational adaptation to global financial and technological trends. The findings resonate with the broader literature highlighting that technological advancements—such as big data analytics, AI, and digital platforms—require management accountants to transition into more proactive and strategic roles.

The integration of techniques like ABC, BSC, and EMA provides commercial banks with powerful tools for decision-making, cost control, and performance evaluation. These systems enable banks to move beyond financial metrics and incorporate customer, internal process, learning, and environmental dimensions into strategic planning. In particular, the use of EMA techniques highlights the increasing importance of sustainability in the financial services sector, aligning banks with global environmental accountability standards.

Moreover, the study reveals that successful implementation depends not solely on technological capabilities, but also on behavioral and organizational factors such as leadership support, cultural alignment, and employee skills. This finding aligns with previous studies emphasizing the role of soft skills and organizational culture in shaping accounting innovation adoption.

While the study confirms that MATs significantly improve performance outcomes in commercial banks, it also indicates that these benefits are maximized when the techniques are deployed in an integrated and synergistic manner, aligned with the banks' overarching strategies. Isolated or fragmented adoption of these tools often results in limited impact or resistance from internal stakeholders.

In conclusion, this research contributes to the management accounting literature by offering a nuanced understanding of how Iranian commercial banks navigate the complexities of modern accounting transformations. The conceptual model developed through grounded theory provides a practical framework for bank executives, policymakers, and academic researchers seeking to understand or implement MATs in similar contexts. The study emphasizes the need for banks to foster a culture of continuous learning, invest in technological infrastructure, and empower their accounting professionals to embrace strategic roles in shaping the future of the banking industry.

Authors' Contributions

Authors equally contributed to this article.

Acknowledgments

Authors thank all participants who participate in this study.

Declaration of Interest

The authors report no conflict of interest.

Funding


According to the authors, this article has no financial support.

Ethical Considerations

All procedures performed in this study were under the ethical standards.

شناسایی عوامل بکارگیری تکنیک‌های حسابداری مدیریت در بانک‌های تجاری ایران

تاریخچه مقاله

تاریخ دریافت: ۴ تیر ۱۴۰۴

تاریخ بازنگری: ۲۶ شهریور ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش: ۵ مهر ۱۴۰۴

تاریخ انتشار: ۱۰ آبان ۱۴۰۴

۱. علیرضا فخر آبادی¹: دانشجوی دکتری، گروه حسابداری، واحد زاهدان، دانشگاه آزاد اسلامی، زاهدان، ایران

۲. حبیب پیری^{2*}: گروه حسابداری، واحد زاهدان، دانشگاه آزاد اسلامی، زاهدان، ایران. ایمیل: habib.piri@iau.ac.ir (نویسنده مسئول)

۳. رضا ستوده³: گروه مالی و حسابداری، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه میبد، میبد، ایران

۴. عباسعلی حق پرست⁴: گروه حسابداری، واحد زاهدان، دانشگاه آزاد اسلامی، زاهدان، ایران

چکیده

نظر به اهمیت بهره‌گیری کشور ایران از فناوری‌ها نوین و تحولات چشمگیر اخیر در سطح جهانی و نیاز به تفکر خلاق و کارآزمودگی و تدبیر برای جلوگیری از گسترش شکاف درآمدی با کشورهای پیشرو در این زمینه و همچنین روند سریع و دائمی تغییرات فناوری، پژوهش حاضر به تبیین ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های تکنیک‌های حسابداری مدیریت در بانک‌های تجاری ایران پرداخت. برای این منظور، از متخصصین و خبرگانی که اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها، کارشناسان خبره و مدیرانی که حداقل ۱۰ سال سابقه در حسابداری مدیریت داشته‌اند انتخاب و نمونه‌گیری به صورت هدفمند و در مجموع ۱۵ مصاحبه انجام شد. داده‌های بدست آمده از متن مصاحبه‌ها، جهت دقت هرچه بیشتر و افزایش سرعت انجام پژوهش، به وسیله نرم افزار مکس کیودا (MAXQDA) مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. مطابق روش‌شناسی کیفی اتخاذ شده در این پژوهش، طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی، مجموعه‌ای از مفاهیم و مقوله‌ها استخراج شد. مفاهیم از داده‌های حاصل از ۱۵ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته به دست آمده و در قالب ۱۷ مقوله اصلی، دسته‌بندی شدند. داده‌های کیفی این پژوهش نشان دادند که پیاده‌سازی تکنیک‌های نوین حسابداری مدیریت در بانک‌ها، نه تنها منجر به بهبود تخصیص منابع و کاهش هزینه‌های زائد می‌شود، بلکه نقش بسزایی در بهبود کیفیت خدمات، افزایش رضایت مشتریان و ایجاد مزیت رقابتی ایفا می‌کند. این تکنیک‌ها می‌توانند از سطح تاکتیکی به سطح استراتژیک سازمان نیز تعمیم یابند. همچنین یافته‌ها نشان می‌دهند که موفقیت بانک در عصر رقابت، دیجیتالی شدن و الزامات زیست‌محیطی، نیازمند عبور از مرزهای سنتی حسابداری و پیاده‌سازی سیستم‌های چندبعدی ارزیابی و تصمیم‌گیری است. تکنیک‌ها باید نه به صورت جداگانه، بلکه در یک چارچوب تلفیقی و هماهنگ با استراتژی کلان بانک پیاده شوند.

کلیدواژه‌گان: تکنیک‌های حسابداری مدیریت، بانک‌های تجاری ایران، فناوری‌ها نوین

شبهه استناددهی: فخر آبادی، علیرضا، پیری، حبیب، ستوده، رضا، و حق پرست، عباسعلی. (۱۴۰۴). شناسایی عوامل بکارگیری تکنیک‌های حسابداری مدیریت در بانک‌های تجاری ایران. *حسابداری، امور مالی و هوش محاسباتی*، ۳(۴)، ۱-۱۴.



حسابداری مدیریت طی دهه‌های اخیر با تحولات بنیادینی در پاسخ به پویایی محیط‌های اقتصادی، فشارهای رقابتی، و الزامات اطلاعاتی مواجه شده است. در این میان، بانک‌ها به‌عنوان یکی از حیاتی‌ترین نهادهای اقتصادی، نیاز مبرمی به بهره‌گیری از تکنیک‌های نوین حسابداری مدیریت برای ارتقاء بهره‌وری و ایجاد مزیت رقابتی دارند. تغییرات ساختاری، جهانی‌شدن، و دیجیتالی‌سازی سبب شده‌اند که تکنیک‌های سنتی دیگر پاسخگوی نیازهای تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی در سطوح استراتژیک و عملیاتی نباشند. پژوهش‌های متعددی به این نکته اشاره دارند که عوامل سازمانی، محیطی، و فناوری‌های نوظهور، از جمله اینترنت اشیاء، هوش مصنوعی، و رایانش ابری، بسترهای جدیدی را برای تحول در حسابداری مدیریت فراهم کرده‌اند (Du & Cong, 2010; Janaki, 2021; Li et al., 2015).

طبق دیدگاه (Sulaiman et al., 2008)، سازمان‌ها به واسطه ادغام، تمرکززدایی، تجدید ساختار و افزایش فشارهای بازار ناچار به بازنگری در فرایندهای حسابداری مدیریت شده‌اند. این فرایندها اکنون باید فراتر از محاسبه صرف هزینه‌ها رفته و نقش تحلیلی، راهبردی، و پیش‌بینی‌گر در طراحی مسیر رشد و توسعه سازمان‌ها ایفا کنند. بانک‌ها نیز به‌عنوان نهادهایی با ساختار پیچیده خدماتی، نیازمند سیستم‌هایی هستند که قابلیت تحلیل سریع اطلاعات، انعطاف‌پذیری عملیاتی، و انطباق با چارچوب‌های رقابتی و زیست‌محیطی را داشته باشند (Mukwarami & van der Poll, 2024).

همچنین، رشد فناوری و تحول دیجیتال منجر به شکل‌گیری الگوهای جدیدی از داده‌های بزرگ، پردازش آنی اطلاعات و هوشمندسازی سیستم‌ها شده که مستقیماً بر عملکرد حسابداران مدیریت تأثیر گذاشته‌اند. در این راستا، نقش حسابداری مدیریت دیگر صرفاً محدود به گزارشگری نیست، بلکه باید نقش فعالی در تحلیل استراتژیک، بهینه‌سازی منابع و هدایت تصمیم‌گیری‌های مبتنی بر شواهد ایفا نماید (Andreassen, 2020; Bhimani, 2020). این تغییر نقش سبب شده است که بانک‌ها به دنبال استقرار تکنیک‌هایی نظیر هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت (ABC)، ارزیابی متوازن (BSC)، مدیریت کیفیت جامع (TQM)، هزینه‌یابی کیفیت، و حسابداری زیست‌محیطی باشند (Pirayesh Shirazi, 2024; Sarhadi, 2025).

با توجه به پیچیدگی و تنوع خدمات بانکی، بهره‌گیری از این تکنیک‌ها می‌تواند به تخصیص بهینه منابع، کاهش هزینه‌های غیرضروری، و ارتقاء کیفیت خدمات منجر شود. برای مثال، تکنیک تحلیل زنجیره ارزش می‌تواند به شناسایی و حذف فعالیت‌های غیرمولد در زنجیره خدمات منجر شود و از این طریق زمینه بهبود تصمیم‌گیری‌های استراتژیک را فراهم آورد (Abbasi, 2024). افزون بر آن، تلفیق حسابداری مدیریت با فناوری‌های نوینی چون رایانش ابری، اینترنت اشیاء و بلاک‌چین، امکان خودکارسازی تحلیل‌های هزینه، پیش‌بینی روندهای مالی، و ارائه بینش‌های بلادرنگ برای مدیران بانک را فراهم می‌کند (Gupta et al., 2013; Moll & Yigitbasoglu, 2019).

از سوی دیگر، ادبیات پژوهش نشان داده است که عواملی نظیر فرهنگ سازمانی، آمادگی دیجیتال، مهارت‌های نرم حسابداران، و سطح بلوغ فناوری اطلاعات بر میزان موفقیت در پیاده‌سازی تکنیک‌های نوین تأثیرگذارند. برای نمونه، یافته‌های پژوهش (Nazari Pour & Heydari, 2024) حاکی از آن است که ترکیب متغیرهای اقتصادی و کنترلی، نظیر فرهنگ نتیجه‌گرا و زیرساخت‌های فناوری، بر پذیرش و اجرای تکنیک‌های استراتژیک اثر مستقیم و غیرمستقیم دارند.

در این چارچوب، یکی از دستاوردهای مهم مطالعات اخیر آن است که تکنیک‌های نوین باید نه تنها در سطح عملیاتی، بلکه در سطح استراتژیک نیز نهادینه شوند. استفاده از تکنیک‌هایی همچون حسابداری مبتنی بر مسئولیت، ارزیابی متوازن و مدیریت مبتنی بر ارزش می‌تواند سازمان را در جهت تحقق اهداف بلندمدت، بهبود تعامل با ذی‌نفعان، و ارتقاء سرمایه اجتماعی یاری رساند (Ozcelik & Ferman, 2006; Sotoudeh, Esmaeili, et al., 2024; Sotoudeh, Haghpourast, et al., 2024).

علاوه بر آن، پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز این تکنیک‌ها مستلزم آموزش مستمر منابع انسانی، طراحی و استقرار سیستم‌های اطلاعاتی یکپارچه، و فرهنگ‌سازی در سطوح مختلف سازمانی است. همانطور که (Hejazi & Lotfi Aghil, 2022) تأکید کرده‌اند، استقرار سیستم‌های نوین حسابداری مدیریت در شرکت‌های ایرانی، نیازمند تدوین مدل‌هایی بومی شده است که بتوانند با اقتضائات ساختاری، فرهنگی و اقتصادی محیط سازگار شوند. از این منظر، پژوهش (Naeimi et al., 2023) نیز به شناسایی شاخص‌هایی در زمان بحران اقتصادی پرداخته که شامل مؤلفه‌هایی چون کنترل بحران، فناوری اطلاعات، و فرهنگ سازمانی می‌باشد.

بر این اساس، ضرورت دارد که بانک‌های تجاری ایران نیز در مسیر تحول دیجیتال، همگام با تکنولوژی‌های نوین، تکنیک‌های حسابداری مدیریت خود را بازآفرینی کنند. مطالعه (Gyamera et al., 2023) نشان داد که در بنگاه‌های کوچک و متوسط، استفاده از خدمات حسابداری مدیریت با بهبود معنادار عملکرد مالی همراه بوده است. از این یافته می‌توان نتیجه گرفت که بانک‌ها نیز در صورت استفاده هدفمند از این تکنیک‌ها می‌توانند در حوزه‌های هزینه، بهره‌وری، و رضایت مشتریان به نتایج مشابهی دست یابند. در این راستا، استفاده از رویکردهای چندبعدی ارزیابی عملکرد که شاخص‌های مالی، زیست‌محیطی و اجتماعی را به‌طور همزمان پوشش دهند، می‌تواند به تصمیم‌سازی‌های اثربخش‌تر منجر شود. (Bhimani & Bromwich, 2009) در این خصوص بر اهمیت ترکیب اطلاعات مالی و غیرمالی در ساختارهای گزارشگری تأکید کرده و آن را لازمه پاسخگویی در عصر دیجیتال دانسته است. همچنین تکنیک‌هایی چون حسابداری زیست‌محیطی، به‌ویژه در پاسخ به دغدغه‌های توسعه پایدار، اهمیت فزاینده‌ای یافته‌اند (Mukwarami & van der Poll, 2024).

نتایج پژوهش (Majlesi et al., 2020) نیز حاکی از آن است که رهبری هوشمند، ساختار سازمانی و فناوری اطلاعات، همگی بر گرایش به استفاده از حسابداری مدیریت تأثیرگذارند. لذا لازم است بانک‌ها ضمن تقویت رهبری تحول‌گرا و استقرار ساختارهای چابک، از سیستم‌های اطلاعاتی هوشمند و قابل ادغام برای اجرای مؤثر تکنیک‌ها بهره‌گیرند. این فرایند می‌تواند با استفاده از چارچوب‌های مفهومی ارائه شده در ادبیات داخلی، از جمله کارهای (Piri & Sotoudeh, 2024; Sotoudeh & Abbasian, 2023) تسهیل گردد.

با توجه به آنچه گفته شد، پژوهش حاضر درصدد است تا با رویکردی نظام‌مند، به بررسی و شناسایی عوامل مؤثر بر به‌کارگیری تکنیک‌های حسابداری مدیریت در بانک‌های تجاری ایران بپردازد.

روش پژوهش و مواد

پژوهش حاضر با توجه به هدف آن از نوع پیمایشی و از نظر فرایند اجرا (نوع داده) از نوع کمی-کیفی است. از منظر نتیجه از نوع کاربردی؛ از منظر نوع استدلال، استقرایی؛ از منظر بعد زمانی، مقطعی است و جمع‌آوری نتایج مصاحبه در سال ۱۴۰۳ از طریق نظر سنجی از خبرگان و با استفاده از روش دلفی صورت می‌پذیرد. دلفی، رویکرد یا روشی سیستماتیک در تحقیق برای استخراج نظرات از یک گروه متخصصان در مورد یک موضوع و فرایندی دارای ساختار برای پیش‌بینی و کمک به تصمیم‌گیری در طی راندهای پیمایشی، جمع‌آوری اطلاعات و در نهایت اجماع گروهی است. جامعه آماری از دو گروه تشکیل شده است. گروه اول شامل متخصصین و خبرگانی است که اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها بوده‌اند و گروه دوم شامل کارشناسان خبره و مدیرانی است که حداقل ۱۰ سال سابقه در حسابداری مدیریت داشته‌اند. نمونه‌گیری در این مرحله از پژوهش به صورت هدفمند می‌باشد. روش کار به این صورت بود که ابتدا یک گروه اولیه جهت مصاحبه انتخاب شده و در ادامه بر اساس معرفی گروه نخست با سایر گروه‌های بعدی مصاحبه انجام شده است. مصاحبه تا جایی ادامه داشته که اندیشه جدیدی حاصل نشده است یعنی در واقع کفایت نظری یا اشباع نظری رخ داده است. در مجموع ۱۵ مصاحبه انجام شد که اطلاعات مربوط به مشخصات مصاحبه‌شوندگان در جدول (۱) نشان داده شده است.

جدول ۱. مشخصات مصاحبه‌شوندگان

مصاحبه‌شونده	سمت
۱	مدیر مالی
۲	حسابرس داخلی
۳	معاون بانک
۴	مدیر مالی
۵	عضو هیئت علمی دانشگاه
۶	متخصص بلاکچین بانک
۷	حسابداری مدیریت بانک
۸	عضو هیئت علمی دانشگاه

عضو هیئت علمی دانشگاه	۹
حسابرس	۱۰
متخصص حسابداری مدیریت	۱۱
مدیر فناوری بانک	۱۲
مدیر مالی	۱۳
عضو هیئت مدیره	۱۴
مدیر بانک	۱۵

یافته‌ها

در مرحله بعدی پژوهش گردآوری اطلاعات به روش مصاحبه برای همسازی بین مبانی نظری و استراتژی‌های گردآوری داده‌ها، در طراحی پرسشنامه مصاحبه، از سوابق ادبیات مرتبط با موضوع استفاده شده و در انجام مصاحبه، جزئیات موضوع و اهداف تحقیق تشریح شد و مصاحبه شونده‌ها بدون سوگیری و با اطمینان کامل پاسخ دادند. ابتدا کدگذاری باز انجام شد، سپس از کنار هم قرار دادن کدهای اولیه مفاهیم ساخته شدند و در نهایت، مقوله‌ها نیز از ربط دهی مفاهیم، شکل گرفتند، در یافته‌های حاصل از ۱۵ مصاحبه در جدول (۲) ارائه شده است.

جدول ۲. مفاهیم شناسایی شده از مصاحبه

مفاهیم	مقوله‌های اصلی
بر طرف کردن محدودیتهای منابع مالی حداکثر کردن جریان عملیات مالی انعطاف پذیری و تسریع در چرخه زمانی خدمات بانکی بهینه کردن مراحل خدمات بانکی به مشتریان سود آوری در ارائه خدمات به مشتریان بیشترین تاثیر بر هزینه‌های سازمان شناسایی و حذف فعالیتهای غیر مولد زنجیره ارزش فعالیتهای زنجیره ارزش قابل بهینه سازی برای افزایش بهره وری تحلیل زنجیره ارزش برای مزیت رقابتی تاثیر فناوری بر زنجیره ارزش شناسایی فعالیتهای پر هزینه در فرایندهای سازمان کاهش هزینه‌های عملیاتی مدیریت هزینه‌های سربار قضاوت‌های هزینه یابی سنتی و هزینه یابی بر مبنای فعالیت مناسب بودن پیاده سازی نرم افزارهای هزینه یابی بر مبنای فعالیت تاثیرگذار بودن تکنیک بهبود مستمر شناسایی مشکلات و بهبود فرصتها بهبود نتایج شناسایی عواملی که مانع اجرای موفقیت آمیز بهبود شوند تاثیرگذاری بر اهداف استراتژیک و شاخصهای عملکردی بهبود استراتژی ابزارهایی برای پیاده سازی متوازن بهبود شاخصهای عملکرد بهینه سازی بودجه‌های عملیاتی و سرمایه ای روش‌هایی برای تنظیم بودجه براساس اهداف سازمان شناسایی و اصلاح انحراف بودجه	تکنیک تئوری محدودیت تکنیک تحلیل زنجیره ارزش تکنیک هزینه یابی بر مبنای فعالیت تکنیک بهبود مستمر تکنیک ارزیابی متوازن تکنیک بودجه بندی و بودجه ریزی

<p>برتری نسبت به بودجه ریزی مبتنی بر فعالیت به روش سنتی تسهیل بهبود فرایند بودجه بندی شناسایی پیچیدگیهای محصولات و خدمات، مشتریان و... به آسانی می‌توانند برحسب زمان اندازه گیری شوند از طریق بکارگیری نرخ سربار از پیش تعیین شده بر روی ظرفیت عملی و جذب سربار بر مبنای این نرخ و تعیین ظرفیت بلااستفاده</p>	<p>تکنیک هزینه یابی بر مبنای زمان گرا</p>
<p>تسهیل فرایند بهایابی از طریق حذف الزام به مصاحبه و مطالعات میدانی از کارمندان تعیین فعالیت‌های مختلف موضوعات بها (محصولات، خدمات، مشتریان و...) به آسانی می‌توانند برحسب زمان اندازه گیری شوند شناسایی و مدیریت کردن فعالیت‌ها، با هدف بهبود ارزش ایجاد شده برای مشتریان بهبود کیفیت فرایند و کوتاه کردن زمان تحویل و معرفی سریع تر محصولات جدید امکان تحلیل و سودآوری مشتری از قبل فعالیت هزینه‌ها را کاهش داده و کیفیت رابطه را بهبود می‌بخشد بهبود تصمیمات استراتژیک و عملیاتی</p>	<p>تکنیک مدیریت بر مبنای فعالیت</p>
<p>تأثیر بر هزینه‌ها یا محرکهای هزینه مرتبط با عملیات تسهیل بهبود مستمر و مشخص کردن فعالیت‌های فاقد ارزش افزوده بهبود وظایف برنامه ریزی، مدیریتی و کنترل مدیریت و کنترل فعالیت‌ها و تخصیص بودجه‌ها و هماهنگی آن‌ها با استراتژی و اهداف کلان شناسایی همه فعالیت‌های لازم برای انجام وظیفه انتخابی و محرک فعالیت روند انجام فعالیت و همچنین تأثیر گزاری آن بر سیستم هزینه یابی بر مبنای فعالیت دارای بیشترین اهمیت مشخص کردن رفتارهای مربوط به هر فعالیت (انعطاف پذیر و تعهد شده) داشتن یک سیستم یکپارچه</p>	<p>تکنیک بودجه بندی بر مبنای فعالیت</p>
<p>استفاده از اطلاعات بودجه‌ای (استاندارد) به عنوان یک چهارچوب یک سیستم بهای تمام شده واقعی است حذف فعالیت‌های فاقد ارزش افزوده یکی از ابزارهای پیاده سازی تفکر ناب رفع نواقص سیستم حسابداری و هزینه یابی سنتی به رشد سازمان کمک می‌کند تا برای مشتریان ارزش آفرینی نماید استفاده در فرایند کنترل، اندازه گیری و مدیریت باهدف حمایت از تفکر ناب اولویت اصلی کسب خشنودی مشتری مشارکتی است و مدیریت هم دیده می‌شود به دنبال بهبود مستمر مشارکت و همکاری بهبود کیفیت منابع انسانی</p>	<p>تکنیک هزینه یابی بر مبنای فعالیت عملگرا</p>
<p>گوشزد کردن اهمیت فعالیت‌های مرتبط با کیفیت به مدیریت بهبود کیفیت و غیر از کاهش هزینه‌ها، افزایش خشنودی مشتریان هزینه کردن در سطح پیشگیری همواره مقرون به صرفه تر از سطح ارزیابی و شکست است استراتژی پیشگیرانه برای اطمینان از کنترل کیفیت، افزایش رضایت مشتری و ساختن شهرت برند زبان‌های مالی ناشی از خطاها و کارهای ناقص ارائه گزارش عملکرد واحدهای تحت مسئولیت مدیران تابعه را در قالب اعداد و ارقام برای ارزیابی عملکرد آن‌ها به مدیران سطوح بالا</p>	<p>تکنیک حسابداری ناب</p>
<p>گزارش از کلیه هزینه‌های واحد و تفکیک به هزینه‌های قابل و غیر قابل کنترل پاسخگویی، مدیر در رابطه با انحراف درآمد تحقق یافته در مقایسه با درآمد بودجه شده رسیدن به هدف‌های کمی پیش بینی در بودجه ارزیابی کارایی عملکرد مدیر مرکز سود در بکارگیری دارایی‌های عملیاتی امکان مشارکت برای همه ذی نفعان</p>	<p>تکنیک مدیریت مبتنی بر ارزش</p>

حداکثر رساندن ارزش سازمان

خلق ارزش و به حداکثر رساندن آن

دیدی فراتر از مقیاسهای مالی برای ارزیابی عملکرد

توسط رهبر هدایت می‌شود اما متکی به رهبر نیستند

ارتباط بهتر با مشتریان و رضایت از بانک و خدمات مجموعه

باهداف افزایش سودآوری و بهبود موقعیت رقابتی و افزایش بهره‌وری

زمانی انجام می‌شود که تقاضا یا سفارش مشتری ثبت شده

مدیریت انعطاف پذیر و مشارکت بالای کارمندان

فرایندی تدریجی و زمان بر

بهبود عملکرد مالی در بخشهای مختلف مانند اجتماعی، زیست محیطی و اقتصادی

شناسایی، ثبت، گزارش و افشای بهتر و قوی تر آثار ناشی از تخریب و آلودگی محیط زیست

تعیین فرصت‌های محیطی و محدود کردن هزینه‌های اضافی فاقد ارزش افزوده

فراهم آورنده سیستم هشداردهنده برای حوادث زیست محیطی و هدف آن مشارکت اطلاعات مربوط به هزینه‌های

محیطی در سیستم حسابداری

بهبود و تعادل زیست محیطی را با توسعه صنایع و رشد اقتصادی

تکنیک اقدام به هنگام

تکنیک حسابداری زیست محیطی

در ادامه پژوهش، مطابق روش‌شناسی کیفی اتخاذ شده در این پژوهش، طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی، مجموعه‌ای از مفاهیم و مقوله‌ها استخراج شد. مفاهیم از داده‌های حاصل از ۱۵ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته به دست آمده و در قالب ۱۷ مقوله اصلی، دسته‌بندی شدند. این مقوله‌ها نمایانگر تکنیک‌های نوین حسابداری مدیریت مورد استفاده در بانک‌های تجاری ایران هستند. با استفاده از پارادایم سیستماتیک استراوس و کوربین، الگوی مفهومی تحقیق از طریق بررسی تعامل بین شرایط علی، پدیده محوری، راهبردها، زمینه و پیامدها به دست آمده است:

- پدیده محوری:

"بهبود عملکرد سازمانی بانک از طریق پیاده‌سازی تکنیک‌های نوین حسابداری مدیریت"

این پدیده از مصاحبه‌ها و مفاهیم مستخرج شده به‌وضوح نمایان است و قلب تحلیل تحقیق را تشکیل می‌دهد.

- شرایط علی:

وجود ناکارآمدی در روش‌های سنتی حسابداری و کنترل هزینه

افزایش فشارهای رقابتی در صنعت بانکداری

الزامات پاسخگویی شفاف مالی

نیاز به خدمات سفارشی و متنوع برای مشتریان

- راهبردها:

بهره‌گیری از تکنیک‌هایی نظیر هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت، هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت عملگرا، هزینه‌یابی کیفیت، بودجه‌ریزی عملیاتی، ارزیابی متوازن، حسابداری

زیست‌محیطی

پیاده‌سازی سیستم‌های نرم‌افزاری جهت گردآوری و تحلیل داده‌ها

آموزش منابع انسانی برای مشارکت در اجرای تکنیک‌ها

ترکیب داده‌های مالی و غیرمالی در ارزیابی عملکرد

- زمینه:

ساختار پیچیده خدمات بانکی

محدودیت منابع مالی و انسانی

فرهنگ سازمانی و آمادگی برای تغییر

زیرساخت‌های فناوری اطلاعات

• پیامدها:

افزایش بهره‌وری عملیاتی

بهبود تصمیم‌گیری‌های استراتژیک

افزایش رضایت مشتری

کاهش هزینه‌های زائد

بهبود تصویر برند بانکی از منظر اجتماعی و زیست‌محیطی

داده‌های کیفی این پژوهش نشان دادند که پیاده‌سازی تکنیک‌های نوین حسابداری مدیریت در بانک‌ها، نه تنها منجر به بهبود تخصیص منابع و کاهش هزینه‌های زائد می‌شود، بلکه نقش بسزایی در بهبود کیفیت خدمات، افزایش رضایت مشتریان و ایجاد مزیت رقابتی ایفا می‌کند. این تکنیک‌ها می‌توانند از سطح تاکتیکی به سطح استراتژیک سازمان نیز تعمیم یابند. همچنین یافته‌ها نشان می‌دهند که موفقیت بانک در عصر رقابت، دیجیتالی‌شدن و الزامات زیست‌محیطی، نیازمند عبور از مرزهای سنتی حسابداری و پیاده‌سازی سیستم‌های چندبعدی ارزیابی و تصمیم‌گیری است. تکنیک‌ها باید نه به صورت جداگانه، بلکه در یک چارچوب تلفیقی و هماهنگ با استراتژی کلان بانک پیاده شوند.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که به کارگیری تکنیک‌های نوین حسابداری مدیریت در بانک‌های تجاری ایران، تأثیر بسزایی در بهبود عملکرد سازمانی، ارتقاء کارایی عملیاتی، کاهش هزینه‌های زائد، افزایش رضایت مشتری و دستیابی به مزیت رقابتی دارد. نتایج تحلیل داده‌ها که مبتنی بر مصاحبه با ۱۵ خبره حوزه حسابداری مدیریت در نظام بانکی بود، حاکی از آن است که تکنیک‌هایی نظیر هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت، هزینه‌یابی کیفیت، مدیریت کیفیت جامع، ارزیابی متوازن، حسابداری زیست‌محیطی، بودجه‌ریزی عملیاتی، هزینه‌یابی بر مبنای زمان‌گرا و حسابداری سنجش مسئولیت، به‌طور ویژه در بهبود تصمیم‌گیری‌های استراتژیک و عملیاتی بانک‌ها ایفای نقش می‌کنند. این یافته‌ها با رویکرد پارادایمی استراوس و کوربین تجزیه و تحلیل شد و پدیده محوری پژوهش یعنی "بهبود عملکرد سازمانی بانک از طریق پیاده‌سازی تکنیک‌های نوین حسابداری مدیریت" مورد تأکید قرار گرفت.

در تحلیل نتایج پژوهش، مشخص شد که شرایط علی همچون ناکارآمدی روش‌های سنتی، فشارهای فزاینده رقابتی، الزامات پاسخگویی و نیاز به خدمات سفارشی در نظام بانکی، ضرورت بهره‌گیری از تکنیک‌های نوین حسابداری مدیریت را ایجاب می‌کند. این امر با یافته‌های (Sarhadi, 2025) مطابقت دارد که نشان داد پیاده‌سازی تئوری محدودیت در شرکت‌های تولیدی منجر به کاهش ضایعات و افزایش بهره‌وری شده است. در همین راستا، تکنیک تحلیل زنجیره ارزش که به شناسایی فعالیت‌های غیرمولد و حذف آن‌ها می‌پردازد، موجب کاهش هزینه‌های غیرضرور و تخصیص بهینه منابع در بانک‌ها گردیده است. این یافته‌ها هم‌راستا با پژوهش (Abbasi, 2024) می‌باشد که هزینه‌یابی کیفیت را یکی از مؤلفه‌های اساسی در ارتقاء عملکرد مالی سازمان‌ها دانسته است.

یکی دیگر از تکنیک‌های اثرگذار در بانک‌های تجاری، ارزیابی متوازن بود که طبق نتایج پژوهش، نقش تعیین‌کننده‌ای در بهینه‌سازی شاخص‌های عملکرد، هم‌راستا سازی اهداف عملیاتی با راهبردهای کلان و ایجاد وحدت رویه در تصمیم‌گیری‌ها ایفا کرده است. این یافته با نتایج مطالعه (Pirayesh Shirazi, 2024) همخوانی دارد که چارچوبی یکپارچه برای تحلیل عملکرد اقتصادی بنگاه‌های ایرانی ارائه داده و تأکید کرده است که تلفیق شاخص‌های مالی و غیرمالی در قالب ارزیابی متوازن، عامل کلیدی در تقویت پاسخگویی و ارتقاء شفافیت است.

از دیگر یافته‌های مهم، تأثیر مثبت تکنیک‌های حسابداری زیست‌محیطی بر بهبود عملکرد اجتماعی و مسئولیت‌پذیری زیست‌محیطی بانک‌ها بود. این تکنیک‌ها با تمرکز بر شناسایی، افشا و کنترل هزینه‌های محیطی، موجب شکل‌گیری تصویر مثبت بانک در میان ذی‌نفعان شده است. پژوهش (Mukwarami & van der Poll, 2024) نیز چنین تأکیدی دارد و معتقد است که حسابداری مدیریت زیست‌محیطی یکی از عناصر کلیدی در بهبود خدمات دولت‌های محلی و پاسخگویی به چالش‌های زیست‌محیطی در اقتصادهای در حال توسعه است. لذا کاربرد این تکنیک‌ها در بانک‌ها می‌تواند آن‌ها را در مسیر توسعه پایدار یاری رساند.

از منظر فناوری، نتایج پژوهش تأیید می‌کند که استفاده از نرم‌افزارهای پیشرفته حسابداری مدیریت و تلفیق داده‌های مالی و غیرمالی در سیستم‌های اطلاعاتی نقش حیاتی در موفقیت پیاده‌سازی تکنیک‌ها دارد. این یافته با مطالعات (Bhimani, 2020) و (Moll & Yigitbasioglu, 2019) تطابق دارد که نقش داده‌های دیجیتال و فناوری‌های اینترنت‌محور را در تغییر روش‌ها و نقش‌های حسابداران مدیریت برجسته دانسته‌اند. همچنین نتایج پژوهش (Majlesi et al., 2020) بر این نکته تأکید دارد که رهبری هوشمند، ساختار سازمانی چابک و زیرساخت فناوری مناسب، عوامل کلیدی در افزایش گرایش سازمان‌ها به حسابداری مدیریت نوین هستند.

از منظر عوامل فردی و رفتاری، پژوهش حاضر نشان داد که آموزش، مهارت‌های نرم، آگاهی و درک کارکنان نسبت به مزایای تکنیک‌های حسابداری مدیریت، از مؤلفه‌های اثرگذار در پیاده‌سازی موفق آن‌ها محسوب می‌شوند. این نتیجه با یافته‌های پژوهش (Nazari Pour & Heydari, 2024) همخوانی دارد که در آن مهارت‌های نرم حسابداران به‌عنوان متغیر میانجی بین فرهنگ سازمانی و پذیرش تکنیک‌های نوین شناسایی شده است. به بیان دیگر، بدون تقویت سرمایه انسانی و توانمندسازی شغلی در بانک‌ها، پذیرش و اجرای موفق تکنیک‌ها با چالش جدی مواجه خواهد بود.

از سوی دیگر، یافته‌ها بیانگر آن بودند که پیاده‌سازی تکنیک‌های نوین، نه تنها تأثیر مستقیم بر کاهش هزینه‌ها و افزایش بهره‌وری دارد، بلکه منجر به ارتقاء شاخص‌های رضایت مشتریان و بهبود تصویر برند بانکی می‌شود. چنین تأثیری در پژوهش (Gyamera et al., 2023) نیز مطرح شده است که ارتباط میان خدمات حسابداری مدیریت و عملکرد مالی شرکت‌های کوچک و متوسط را مورد بررسی قرار داده است. همچنین، پژوهش (Du & Cong, 2010) بیان می‌دارد که تلفیق رایانش ابری با فرایندهای حسابداری مدیریت می‌تواند انعطاف‌پذیری، سرعت و شفافیت تصمیم‌گیری‌های مالی را به‌صورت چشمگیری افزایش دهد.

در همین راستا، استفاده از تکنیک هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت و همچنین بودجه‌بندی عملیاتی، توانسته‌اند زمینه تخصیص بهینه منابع در واحدهای بانکی را فراهم آورند. یافته‌های حاصل از مصاحبه‌ها نشان داد که این تکنیک‌ها نقش کلیدی در حذف فعالیت‌های فاقد ارزش افزوده، بهبود وظایف مدیریتی و افزایش اثربخشی کنترل‌ها دارند. پژوهش (Sotoudeh, Haghpourast, et al., 2024) در این زمینه نیز نشان داده است که با بهره‌گیری از تکنیک‌های استراتژیک حسابداری مدیریت می‌توان هزینه‌ها را در سازمان‌های تولیدی کاهش داد و عملکرد مالی را بهبود بخشید.

در نهایت، الگوی مفهومی ارائه‌شده در این تحقیق که مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد بوده، به وضوح نشان می‌دهد که بهره‌گیری موفق از تکنیک‌های حسابداری مدیریت مستلزم فراهم بودن بسترهای زیرساختی، فرهنگی و فناورانه، و همچنین اجرای یکپارچه، تلفیقی و استراتژیک این تکنیک‌ها در چارچوب سیاست‌های کلان سازمان است. در غیر این صورت، اجرای جزیره‌ای یا مقطعی این تکنیک‌ها نه تنها منجر به دستیابی به اهداف مورد انتظار نمی‌شود، بلکه ممکن است هزینه‌های جدیدی بر سازمان تحمیل کند. این نکته را (Talha et al., 2016) نیز تأیید می‌کند که حسابداری مدیریت نوین تنها در صورتی موفق است که به‌عنوان بخشی از استراتژی کلان تلقی شود و نه صرفاً به‌عنوان ابزار عملیاتی.

یکی از مهم‌ترین محدودیت‌های پژوهش حاضر، محدودیت جغرافیایی آن است که صرفاً بانک‌های تجاری ایران را شامل می‌شود و ممکن است تعمیم نتایج به سایر کشورها یا نظام‌های بانکی متفاوت دشوار باشد. دوم، استفاده از روش کیفی و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته، اگرچه موجب غنای مفهومی شده است، اما قابلیت تعمیم آماری را محدود می‌کند. سوم، تمرکز پژوهش بر نظر خبرگان حوزه حسابداری مدیریت است که احتمال بروز سوگیری‌های ذهنی در تحلیل‌ها را افزایش می‌دهد. در نهایت، عدم بهره‌گیری از داده‌های کمی و مدل‌سازی آماری، امکان آزمون فرضیه‌ها و تعمیم‌های استنباطی را محدود کرده است.

در ادامه مسیر پژوهشی، پیشنهاد می‌شود که مطالعه مشابهی در سایر صنایع خدماتی از جمله بیمه، آموزش یا بهداشت انجام شود تا مقایسه بین صنعتی صورت گیرد. همچنین، توسعه مدل‌های کمی بر اساس یافته‌های کیفی این پژوهش و آزمون فرضیه‌ها می‌تواند اعتبار بیرونی نتایج را افزایش دهد. بررسی نقش متغیرهایی همچون بلوغ دیجیتال، سبک‌های رهبری، فرهنگ سازمانی و زیرساخت‌های اطلاعاتی نیز می‌تواند در تبیین بهتر عوامل مؤثر بر موفقیت پیاده‌سازی تکنیک‌های حسابداری مدیریت مؤثر واقع شود. انجام مطالعات تطبیقی بین بانک‌های دولتی و خصوصی و بررسی تفاوت در پذیرش و اجرای تکنیک‌ها نیز می‌تواند به درک عمیق‌تری از سازوکارهای سازمانی منجر شود. ضروری است که بانک‌ها نسبت به ایجاد یک سیستم یکپارچه حسابداری مدیریت اقدام کنند که بتواند ترکیبی از تکنیک‌های نوین را در هماهنگی با استراتژی کلان بانک پیاده‌سازی کند. سرمایه‌گذاری در آموزش منابع انسانی و ارتقاء مهارت‌های نرم کارکنان، لازمه پیاده‌سازی مؤثر این تکنیک‌هاست. همچنین طراحی زیرساخت‌های فناورانه‌ای که قابلیت تلفیق داده‌های مالی و غیرمالی را داشته باشد، باید در دستور کار بانک‌ها قرار گیرد. نهادینه‌سازی فرهنگ نوآوری، تقویت سازوکارهای پاسخگویی و ارزیابی چندبعدی عملکرد از دیگر اقدامات ضروری در مسیر تحول حسابداری مدیریت در بانک‌هاست.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در طی مراحل این پژوهش به ما یاری رساندند تشکر و قدردانی می‌گردد.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

حمایت مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

موازین اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

References

- Abbasi, A. (2024). Explaining and ranking cost of quality components and indicators in manufacturing companies. *Strategic Management Accounting Quarterly*, 1(1), 65-82. <https://doi.org/10.22034/smajournal.2025.514935.1006>
- Andreassen, R. I. (2020). Digital technology and changing roles: a management accountant's dream or nightmare? *Journal of Management Control*, 31, 209-238. <https://doi.org/10.1007/s00187-020-00303-2>
- Bhimani, A. (2020). Digital data and management accounting: why we need to rethink research methods. *Journal of Management Control*, 31(1-2), 9-23. <https://doi.org/10.1007/s00187-020-00295-z>
- Bhimani, A., & Bromwich, M. (2009). Management accounting in a digital and global economy: the interface of strategy, technology, and cost information. In C. S. Chapman, D. J. Cooper, & P. Miller (Eds.), *Accounting, Organizations, and Institutions: Essays in Honour of Anthony Hopwood*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199546350.003.0005>
- Du, H., & Cong, Y. (2010). Cloud computing, accounting, auditing, and beyond. *The CPA Journal*, 80(10), 66-70.
- Gupta, P., Seetharaman, A., & Rudolph Raj, J. (2013). The usage and adoption of cloud computing by small and medium business. *International Journal of Information Management*, 33, 861-874. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2013.07.001>

- Gyamera, E., Abayaawien Atuilik, W., Eklemet, I., Henry Matey, A., Tetteh, L. A., & Apreku-Djan, P. (2023). An analysis of the effects of management accounting services on the financial performance of SME: The moderating role of information technology. *Cogent Business & Management*, 10(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2183559>
- Hejazi, R., & Lotfi Aghil, Z. (2022). Providing a model for implementing and applying modern management accounting methods in Iranian manufacturing companies. *Empirical Accounting Research*, 12(3), 27-46.
- Janaki, M. J. C. (2021). A study on the scope of artificial intelligence in accounting. *UGC Care Group I Journal*.
- Li, S., Xu, L. D., & Zhao, S. (2015). The internet of things: a survey. *Information Systems Frontiers*, 17(2), 243-259. <https://doi.org/10.1007/s10796-014-9492-7>
- Majlesi, A., Khani, Z., Avozadeh, F., & Pirzad, A. (2020). The impact of smart leadership and organizational structure on management accounting tendencies with emphasis on the mediating role of information technology. *Management accounting*, 13(46), 155-171.
- Moll, J., & Yigitbasioglu, O. (2019). The role of internet-related technologies in shaping the work of accountants: New directions for accounting research. *The British Accounting Review*. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2019.04.002>
- Mukwarami, S., & van der Poll, H. M. (2024). Critical environmental management accounting practices influencing service delivery of growing cities in a developing economy: a review and conceptual framework. *Environmental Systems and Decisions*, 44(4), 710-739. <https://doi.org/10.1007/s10669-023-09960-9>
- Naeimi, S., Yazdifer, H., & Shafiee, H. (2023). Identifying components of management accounting innovation acceptance during economic crises using exploratory factor analysis. *Managerial Accounting and Auditing Knowledge*, 12(47), 145-160.
- Nazari Pour, M., & Heydari, A. M. (2024). Investigating the factors influencing the use of strategic management accounting techniques with emphasis on contingency and control variables. *Accounting and Auditing Reviews*, 31(4), 733-762.
- Ozcelik, G., & Ferman, M. (2006). Competency approach to human resource management: Outcomes and contributions in a Turkish cultural context. *Human Resource Development Review*, 5(1), 72-79. <https://doi.org/10.1177/1534484305284602>
- Pirayesh Shirazi, P. (2024). Developing integrated frameworks for analyzing the operational efficiency of economic enterprises active in Iran's capital market with emphasis on indigenous cultural and economic components. *Strategic Management Accounting Quarterly*, 1(1), 18-39. <https://doi.org/10.22034/smajournal.2025.217545>
- Piri, H., & Sotoudeh, T. (2024). Designing an advanced product life cycle approach in manufacturing companies. *Strategic Management Accounting Quarterly*, 1(1), 1-17. <https://doi.org/10.22034/smajournal.2025.513375.1002>
- Sarhadi, E. (2025). Investigating the impact of the theory of constraints on reducing normal and abnormal waste in tire manufacturing companies. *Strategic Management Accounting Quarterly*, 2(1). <https://doi.org/10.22034/smajournal.2025.517671.1013>
- Sotoudeh, R., & Abbasian, R. (2023). Explaining a strategic management accounting model to reduce costs in national manufacturing companies. *Modern Research in Performance Evaluation*, 2(4), 253-262. <https://doi.org/10.22105/mrpe.2024.450062.1093>
- Sotoudeh, R., Esmaeili, M., Piri, H., & Haghpourast, A. (2024). Explanation and ranking of quality components in the Ports and Maritime Organization of Iran. *Marine Management Sciences Studies*, 5(1), 47-74. <https://doi.org/10.22034/mmr.2024.316717.1138>
- Sotoudeh, R., Haghpourast, A., & Hiran, A. (2024). Management accounting model and resistance economy for sustainable development in manufacturing companies. *Strategic Management Accounting Quarterly*, 1(1), 40-64. <https://doi.org/10.22034/smajournal.2025.511901.1003>
- Sulaiman, S., Ramli, A., & Mitchell, F. (2008). What factors drive change in management accounting in Malaysian organizations? *Malaysian Accounting Review*, 7, 61-76.
- Talha, M., Raja, J. B., & Seetharaman, A. (2016). A new look at management accounting. *Journal of Applied Business Research*, 26, 83-96. <https://doi.org/10.19030/jabr.v26i4.309>