



کاربرد و اثربخشی ابزارهای حسابداری مدیریت در بانکها

احمد مدرس
محسن کاظمی

چکیده

هدف این پژوهش بررسی استفاده از ابزارهای حسابداری مدیریت و اثربخشی هر یک از ابزارهای تحت بررسی توسط مدیران عالی بانک‌هاست. این پژوهش از نوع پیمایشی بوده و برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسش‌نامه کتبی که روایی و پایایی آن مورد تأیید قرار گرفته استفاده شده است. 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، فرصت و تهدید بیش‌ترین استفاده و ابزارهای حسابداری سنجش مسئولیت، امتیازنامه متوازن و مهندسی دوباره کم‌ترین میزان استفاده را در بین بانک‌ها دارند. 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 کایزن و مهندسی دوباره اثربخش نمی‌باشند.

کلمات کلیدی: حسابداری مدیریت، اثربخشی، تحلیل سودآوری مشتری، مهندسی دوباره، حسابداری سنجش مسئولیت.

مقدمه

در سال‌های اخیر جهان مسخر جادوی داده‌ها شده است، بزرگراه داده‌ها گر چه مسیری به باریکی فیبر نوری دارد، لیکن اهمیتی بیشتر از جاده ابریشم، کانال سوئز و سایر راه‌های ارتباطی یافته است. مدیران امروزه در تلاشند که سازمان خود را به این بزرگراه پیوند دهند و از متاع گران بهایی که در این راه دست به دست می‌شود سهمی ببرند.

مدیران با توجه به وظایف خود، که در تعریف مدیریت-مدیریت فرآیند برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل تلاش‌های اعضای سازمان و استفاده از دیگر منابع سازمان برای رسیدن به اهداف از قبل تعریف شده است- محقق است ناگزیرند بارها تصمیم‌گیری کنند، زیرا در انجام وظایف خود با مشکلاتی روبه‌رو شده و می‌بایست راه‌حل‌های مختلفی را شناسایی کرده و از بین آن‌ها بهترین را انتخاب کنند. از آنجا که تصمیم‌گیری در خلأ صورت نمی‌گیرد و برای شناخت مشکل راه‌حل‌های انتخابی و ارزیابی آن‌ها، وجود داده‌ها در رابطه با موضوع اساسی است، به‌گونه‌ای که بدون داده‌ها امکان تصمیم‌گیری صحیح وجود نخواهد داشت (رسولی، ۱۳۷۷).

داده‌های منعکس شده در صورت‌های مالی و تجربیات شخصی مدیران به‌تنهایی نمی‌توانند به‌گونه مناسبی مدیران را در امر تصمیم‌گیری یاری کنند. بنابراین، نظامی که مدیریت را در شناسایی مشکل، تعریف راه‌حل‌های ممکن برای حل مشکل مزبور، ارزیابی این راه‌حل‌ها، انتخاب یک راه‌حل بهینه، اجرای راهکارها و کنترل و ارزیابی آن کمک کند، ضروری است. حسابداری مدیریت با هدف کمک به مدیریت در تصمیم‌گیری به‌وجود آمد و همگام با گسترش و پیچیدگی نظام‌های تولیدی، رشد و گسترش پیدا کرده است (سجادی، ۱۳۸۸).

۱- پیشینه پژوهش

۱-۱- برخی از پژوهش‌های خارج از کشور

ایوان کواچو و لویس رز (۲۰۰۹)، در پژوهشی میزان و هدف استفاده از ۱۰۰ ابزار حسابداری مدیریت را بررسی کرده‌اند. بدین‌منظور ابزارهای مذکور به ۱۱ دسته طبقه‌بندی شد که این دسته‌ها به‌طور کلی به سه گروه عملیاتی، مدیریتی و راهبردی تقسیم گردید، به‌طوری‌که در هر دسته بین پنج تا شانزده ابزار قرار داشته است. برخی از یافته‌های کلیدی این پژوهش به‌شرح زیر است.

- ابزارهای حسابداری مدیریت که بیش‌ترین استفاده را داشتند به‌ترتیب عبارت‌اند از حاشیه سود

ویژه، تحلیل SWOT^۱، پیش‌بینی مستمر^۲، تخصیص سربار، حاشیه ناخالص، برنامه‌ریزی راهبردی، تحلیل انحرافات، پیش‌بینی وجوه نقد و سود پیش از کسر مالیات بوده است.

- اندازه شرکت‌ها یک عامل تعیین‌کننده برای استفاده از ابزارهاست، به‌گونه‌ای که هر چه شرکت‌ها بزرگ‌تر باشند، تمایل بیشتری برای استفاده از ابزارهای حسابداری مدیریت دارند. ابزارهایی که پرسش‌شوندگان در آینده نزدیک قصد استفاده از آن‌ها را دارند، به‌ترتیب الویت توجه عبارت‌اند از: امتیازنامه متوازن، تحلیل سودآوری مشتری، پیش‌بینی مستمر، مدیریت بر مبنای فعالیت، حسابداری مدیریت محیطی^۳، تحلیل سودآوری خدمات و محصول، هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت، حسابرسی تکمیلی و مهندسی دوباره بودند. در این پژوهش مشخص شد که اکثر شرکت‌ها از ابزارهای طبقه‌بندی شده در یک دسته استفاده می‌کنند. به بیان دیگر کمتر مشاهده شد که شرکت‌ها از ابزارهای مربوط به دسته‌های متفاوت استفاده کنند.

مارگارت جی. ریدنباخ (۲۰۰۵)^۴، در پژوهشی با عنوان استفاده از ابزارهای حسابداری مدیریت توسط مدیران مالی دانشگاه‌های رتبه ۲ و کالج‌های عمومی و کالج‌های پایه آمریکایی به بررسی میزان استفاده از ابزارهای حسابداری مدیریت پرداختند. ابزارهای مورد مطالعه این پژوهش عبارت‌اند از: تحلیل نقطه سر به سر، هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت برنامه‌های دانشگاهی، هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت برنامه‌های غیردانشگاهی، هزینه‌های مربوط و الگوهای تصمیم‌گیری درآمد، تحلیل بازده سرمایه‌گذاری، تحلیل انحرافات و حسابداری سنجش مسئولیت بودند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که از تمامی ابزارهای حسابداری مدیریت مورد پژوهش در دانشگاه‌های رتبه دو و کالج‌های عمومی و کالج‌های پایه استفاده شده است و بیش‌ترین کاربرد و اثربخشی را به‌ترتیب ابزارهای هزینه‌های مربوط و الگوهای تصمیم‌گیری درآمد، حسابداری سنجش مسئولیت و تحلیل نقطه سر به سر دارند. همچنین عواملی چون تجربه، آموزش و داشتن گواهینامه‌های تخصصی حسابداری مدیریت در کاربرد ابزارهای حسابداری مدیریت دخیل بوده است.

انجمن حسابداری مدیریت آمریکا^۵ و مرکز امست و یانگ^۶ در سال (۲۰۰۳)، پژوهشی مبنی بر کاربرد ۱۷ ابزار ویژه حسابداری مدیریت در شرکت‌های آمریکایی انجام دادند. موضوع اصلی

^۱ SWOT: Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats

^۲ Rolling Forecasts

^۳ Environmental Management Accounting

^۴ Margaret.J.Reden Baugh

^۵ www.Jomanet.com

^۶ Emst&Yaung

پژوهش این بود که برای دستیابی به اهداف حسابداری مدیریت، شرکت‌های عضو انجمن حسابداری مدیریت آمریکا، از کدام ابزارها استفاده می‌کنند. ابزارهای مورد مطالعه این پژوهش عبارت‌اند از: بودجه‌بندی عملیاتی، بودجه‌بندی استاندارد، بودجه‌بندی سرمایه‌ای، تکنیک‌های مقداری، تحلیل نقطه سر به سر، تحلیل زنجیره ارزش، هزینه‌یابی زنجیره ارزش، قیمت‌گذاری انتقال‌های داخلی، هزینه‌یابی سنتی، تخصیص سربار، هزینه‌یابی چندگانه، هزینه‌یابی بر مبنای هدف، هزینه‌های دور، برنامه‌ریزی آرمانی، معیارگذاری، ارزیابی متوازن مدیریت بر مبنای ارزش این ابزارها در قالب چهار گروه طبقه‌بندی شده‌اند. برخی از یافته‌های کلیدی این پژوهش عبارت‌اند از:

- مدیریت هزینه از عوامل اصلی در تصمیم‌گیری راهبردی است.
- پذیرش ابزار مدیریت هزینه جدید در محیط اقتصادی کنونی به‌عنوان یک اولویت نیست.
- ابزارهای حسابداری مدیریت سنتی هنوز به‌گونه گسترده به کار می‌رود.
- تأمین منابع لازم، فناوری‌های مؤثر و کارآمد و تجارب داخلی به‌علاوه تکنیک‌های مقداری به‌عنوان مهم‌ترین محرک‌های پذیرش بهترین رویه‌ها هستند.

اولین آدامس^۱ (۱۹۹۹)، نیز در پژوهشی به بررسی کاربرد ابزارهای حسابداری مدیریت توسط مدیران مالی مؤسسات آموزش عالی پرداختند. ابزارهای مورد مطالعه پژوهش عبارت‌اند از: بودجه‌بندی برنامه، بودجه‌بندی انعطاف‌پذیر، بودجه‌بندی موقت، بودجه‌بندی نقدی، روش هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت. یافته‌های پژوهش نشان داد که مؤسسات آموزش عالی خصوصی نسبت به مراکز مشابه عمومی بر کاربرد ابزارهای حسابداری مدیریت بیشتر تأکید دارند و شرایط خاص مالی در مؤسسات آموزش عالی تأکید بسیار اندکی بر کاربرد ابزارهای حسابداری مدیریت را نشان می‌دهد. همچنین ویژگی‌های خاص مدیران این مراکز تأثیر اندکی بر کاربرد ابزارهای حسابداری مدیریت داشته است. سرانجام نتایج پژوهش بیانگر آن بود که ابزارهای حسابداری مدیریت به‌شکل موفقی توسط مدیران مؤسسه‌های آموزش عالی به کار گرفته شده است.

دستا دامتیو^۲ و دونالد لی^۳ (۱۹۸۰)، در پژوهشی با عنوان بررسی مقایسه‌ای، استفاده از ابزارهای حسابداری مدیریت در بانک‌های تجاری اتیوپی و کنتاکی به بررسی کاربرد ابزارهای حسابداری مدیریت شامل بودجه‌بندی عملیاتی، بودجه‌بندی سرمایه‌ای، بودجه انعطاف‌پذیر، تخصیص

^۱ Olin Adams

^۲ Desta Damtew

^۳ Donald Li

هزینه، تحلیل روابط بین هزینه، اندازه فعالیت و سود، حسابداری سنجش مسئولیت، هزینه‌یابی استاندارد در بانک‌های تجاری فعال کشورهای مزبور پرداختند. نتایج نشان‌دهنده مشهود بودن امکان استفاده از ابزارهای حسابداری مدیریت در بانک‌های تجاری است. براساس یافته‌های پژوهش، ابزارهای بودجه‌بندی شامل بودجه‌بندی عملیاتی، بودجه‌بندی سرمایه‌ای و بودجه انعطاف‌پذیر در بانک‌های مورد مطالعه اتیوپی استفاده محدودی دارند. و در کنتاکی نیز به‌جز هزینه‌یابی استاندارد، بقیه ابزارها مورد استفاده قرار می‌گیرند. ضمناً ابزارهای بودجه انعطاف‌پذیر و تحلیل روابط بین هزینه، اندازه فعالیت و سود بیش‌ترین استفاده را داشته و هزینه‌یابی استاندارد اصلاً کاربرد نداشته و برای بانک‌ها ناشناخته بود. به‌طور کلی ابزارهای بودجه‌بندی و حسابداری هزینه، به‌تدریج با به‌دست آوردن شناخت به‌عنوان ابزارهای حسابداری مدیریت حیاتی در صنعت بانکداری هستند.

۲-۱- پژوهش‌های انجام شده در داخل کشور

خدایمی‌پور و طالبی (۱۳۸۷)، در پژوهشی کاربرد ابزارهای حسابداری مدیریت توسط مدیران شرکت‌های تولیدی پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران را بررسی کردند. ابزارهای مورد مطالعه این پژوهش عبارت‌اند از: بودجه‌بندی، حسابداری سنجش مسئولیت، هزینه‌یابی بر مبنای هدف، هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت، تحلیل نقطه سر به سر، تحلیل انحراف‌ها، امتیازنامه متوازن، فرآیند مهندسی دوباره. نتایج این پژوهش نشان داد که ابزارهای تحلیل نقطه سر به سر و تحلیل انحراف‌ها و بودجه‌بندی به‌طور گسترده استفاده شده است و اثربخش‌ترین ابزار نیز می‌باشند. ابزارهای کارآمد هزینه‌یابی بر مبنای هدف و حسابداری سنجش مسئولیت استفاده‌کنندگان کمی دارند و ابزار امتیازنامه متوازن کم‌ترین میزان کاربرد و اثربخشی را دارد. این پژوهش کلی انجام پذیرفته بود. به بیان دیگر تمامی شرکت‌های تولیدی را بدون توجه به شاخه فعالیت تولیدی آنان یک‌جا مد نظر قرار داده است. این مورد می‌تواند باعث دریافت نتایج نادرست از میزان کاربرد ابزار و اثربخشی آن‌ها شود. همچنین با توجه به نوع سؤالات پرسش‌نامه در قسمت سنجش اثربخشی پاسخ پرسش شونده در قسمت سنجش میزان استفاده بر این قسمت پرسش‌ها تأثیرگذار است.

پژوهش دستگیر و یارمحمدی (۱۳۸۲)، به بررسی موانع نظام هزینه‌یابی هدف در شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران پرداختند. نتایج این پژوهش نشان داد که امکان ناپذیری تعیین قیمت رقابتی، رایج نبودن دیدگاه مشتری‌مداری، نبودن روحیه کار گروهی، استفاده

نکردن از نظام هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت و عدم استفاده از مهندسی ارزش، مانعی برای به‌کارگیری نظام هزینه‌یابی هدف است.

اعتمادی و زارعی (۱۳۸۱)، در پژوهشی به بررسی عامل‌های مؤثر بر لزوم استفاده از روش هزینه‌یابی بر مبنای هدف و مهندسی ارزش در صنعت خودروسازی پرداختند. نتایج این پژوهش نشان داد که واحد خودروساز مورد مطالعه در صورتی که در حفظ جایگاه خود در بازار با دشواری روبه‌رو شده و افزون بر آن، نسبت به سودآوری خود در آینده دچار تردید باشد، به ناگزیر باید به سمت استفاده از روش‌های مدیریت هزینه و از جمله هزینه‌یابی بر مبنای هدف روی آورد.

در پژوهشی که توسط نوروش و ذکریایی (۱۳۷۹)، با عنوان بررسی کاربرد داده‌های حسابداری مدیریت در واحدهای تولیدی خودروسازی ایران صورت پذیرفت، نتیجه گرفته شد که شرکت‌های خودروسازی مورد بررسی دارای نظام داده‌های حسابداری به‌گونه‌های مختلف بوده و مدیران شرکت‌های فوق نیز اعتقاد داشتند که حسابداری مدیریت از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است و در تصمیم‌گیری‌ها از داده‌های حسابداری استفاده می‌کنند. با توجه به تحلیل داده‌ها می‌توان ادعا کرد حسابداری مدیریت به‌طور کامل و جامع در شرکت‌های تولیدی خودرو اجرا می‌شود. ولی نه با نام حسابداری مدیریت، بلکه از طریق واحدهای دیگر در حسابداری شرکت‌های مزبور. پژوهش فخاریان و رشنو (۱۳۷۳)، به بررسی عوامل مؤثر در عدم استفاده از کنترل‌های سنجش مسئولیت در شرکت‌ها پرداخته‌اند. در این پژوهش چنین نتیجه‌گیری شد که با توجه به پراکندگی واحدهای تابع شرکت، برای اجرای نظام سنجش مسئولیت بستری مناسب است. همچنین عدم گسترش نیافتن تفکر سیستمی موجب شده است که طراحی و اجرای نظام‌های حسابداری بدون توجه به ساختار سازمانی صورت گیرد و بسیاری از مدیران به دلایل مختلف از جمله تخصص ناکافی، علاقه‌ای به اجرای نظام‌های کنترلی ندارند. در نتیجه از نظام‌های کنترل سنجش مسئولیت به‌نحو مناسب و مطلوب استفاده نمی‌شود.

۲- فرضیه‌های پژوهش

با توجه به اهداف این پژوهش، فرضیه‌ها در دو گروه الف و ب ارائه می‌شوند. هر گروه برای ده ابزار هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت، حسابداری سنجش مسئولیت، امتیازنامه متوازن، تحلیل کایزن، هزینه‌یابی بر مبنای هدف، تحلیل SWOT، تحلیل سودآوری مشتری، بودجه‌بندی، الگوی تعالی سازمانی و مهندسی دوباره به‌صورت فرضیه فرعی بررسی می‌شود که این‌جا یک مورد ذکر و بقیه مشابه آن است.

فرضیه اصلی الف: مدیران عالی بانکها از ابزارهای حسابداری مدیریت استفاده می‌کنند.
 فرضیه فرعی الف: مدیران عالی بانکها از هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت به‌عنوان یکی از ابزارهای حسابداری مدیریت استفاده می‌کنند.
 فرضیه اصلی ب: ابزارهای حسابداری مدیریت مورد استفاده مدیران عالی بانکها اثربخشی لازم را دارند.
 فرضیه فرعی ب: هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت به‌عنوان یکی از ابزارهای حسابداری مدیریت مورد استفاده در بانکها از اثر بخشی لازم برخوردار است.

۳- روش پژوهش

۳-۱- جامعه و نمونه مورد مطالعه

جامعه مورد مطالعه در این پژوهش عبارت است از: مدیران عالی بانکهای صادرات، ملی، رفاه و اقتصادنویین در منطقه جنوب شرق و استان تهران که شامل مدیران عامل، اعضای هیئت مدیره و مدیران میانی بانکها، از جمله مدیران مناطق، رؤسای ادارات ستادی مرتبط با موضوع و سرپرستان استانها. براساس چارت سازمانی هر بانک، عناوین فوق قابل تغییر است. حجم جامعه ۱۶۵ نفر مشتمل بر ۵۰ نفر بانک صادرات، ۴۶ نفر بانک ملی، ۴۳ نفر بانک رفاه و ۲۶ نفر بانک اقتصاد نوین بود.

با توجه به جامعه آماری و حجم طبقات، اندازه نمونه از روش کوکران ۱۱۳ نفر تعیین شده است. در این پژوهش برای نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای متناسب با حجم طبقه استفاده شده است. بدین‌صورت که ۳۵ نفر از بانک صادرات، ۲۹ نفر از بانک ملی، ۲۹ نفر از بانک رفاه و ۱۸ نفر از بانک اقتصادنویین انتخاب شدند.

۴- ساختار ابزار اندازه‌گیری

در این پژوهش، ابزار گردآوری داده‌ها، پرسش‌نامه‌ای است شامل ۵۰ پرسش که ۵ پرسش آن مربوط به متغیرهای عمومی، اعم از عنوان پست سازمانی، رشته و مدرک تحصیلی و میزان سابقه خدمت و مدیریت در بانک و یا خارج از آن است که به‌گونه بسته پرسش می‌شود. ۱۰ پرسش مربوط به استفاده از ابزارهای حسابداری مدیریت است که ابتدا استفاده یا عدم استفاده هر یک از آنها مورد پرسش قرار گرفته و به سبب تفاوت میزان استفاده از ابزارها سپس میزان استفاده از آنها براساس طیف ۵ درجه‌ای لیکرت سنجیده شد. شایان ذکر است این امکان

وجود دارد که چند بانک از یک ابزار استفاده کنند، لیکن گستره استفاده آن‌ها متفاوت باشد که این امر می‌تواند بر نتایج تحقیق تأثیرگذار باشد. دست آخر ۳۵ پرسش مربوط به میزان اثربخشی ابزارهای حسابداری مدیریت به شرح جدول شماره ۱ است که باز هم از طیف ۵ درجه‌ای لیکرت استفاده شده است. گزینه‌های خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد به ترتیب با کدهای ۱ تا ۵ مشخص و در محاسبات به کار گرفته شده‌اند. برای انجام محاسبات مربوط به پژوهش، چون در زمان ورود داده‌های خام، هر پرسش‌نامه در یک سطر و هر پرسش در یک ستون ثبت گردید، از این‌رو از پاسخ پرسش‌های مربوط به هر فرضیه میانه محاسبه شد و در ستون مربوطه قرار گرفت. لازم به توضیح است با توجه به اینکه یکی از انتظارات این پژوهش آشنایی و نشر ابزارهای حسابداری مدیریت در بین مدیران سطوح عالی و میانی بانک‌ها بود و به جهت دریافت پاسخ‌های درست‌تر در پایان پرسش‌نامه توضیحات مختصری درباره ابزارهای حسابداری مدیریت مدنظر این پژوهش ارائه گردید.

جدول شماره ۱: چیدمان پرسش‌های مرتبط با فرضیه‌های بخش اثربخشی

پرسش‌های مرتبط با فرضیه	فرضیه‌های اثربخشی	پرسش‌های مرتبط با فرضیه	فرضیه‌های اثربخشی
۱۹ تا ۲۲	تحلیل SWOT	۱ تا ۳	هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت
۹ تا ۱۱	تحلیل سودآوری مشتری	۲۹ تا ۳۲	حسابداری سنجش مسئولیت
۱۵ تا ۱۸	بودجه‌بندی	۳۳ تا ۳۵	امتیازنامه متوازن
۲۳ تا ۲۴	مدل تعالی سازمانی	۱۲ تا ۱۴	هزینه‌یابی کابین
۲۵ تا ۲۸	مهندسی مجدد	۴ تا ۸	هزینه‌یابی بر مبنای هدف

۵- روایی و پایایی ابزار اندازه‌گیری

به منظور محاسبه میزان روایی ابزار گردآوری داده‌ها، تعداد ۱۲ پرسش‌نامه بین ۱۲ نفر از استادان و کارشناسان آگاه با موضوع توزیع و گردآوری شد. پرسش‌های مربوط به هر فرضیه مشخص و برای سنجش میزان کارایی، پاسخ‌های کاملاً نامناسب، نامناسب، تا حدی مناسب، مناسب و کاملاً مناسب برای پرسش‌ها منظور و در انجام محاسبات، وزن‌های ۰، ۰/۲۵، ۰/۵، ۰/۷۵ و ۱ برای آن‌ها در نظر گرفته شد، که با توجه به پاسخ‌های داده شده روایی پرسش‌نامه براساس میانگین وزنی به میزان ۰/۸۹۰ محاسبه گردید.

به‌منظور محاسبه میزان پایایی ابزار گردآوری داده‌ها، تعداد ۱۰ پرسشنامه بین ۱۰ نفر در فاصله زمانی دو هفته، توزیع و گردآوری شد. سپس نمرات مربوط به هر پرسش‌نامه براساس کدهای اختصاص داده شده محاسبه شد و داده‌های مربوط به دو سری پرسش‌نامه گردآوری شده هر نفر، کنار یکدیگر قرار گرفت. پس از آن بین نمرات این دو سری، از ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده و بدین ترتیب پایایی پرسش‌نامه پژوهش به‌میزان ۰/۹۳ محاسبه شد.

۶- روش‌های آماری پژوهش

در این پژوهش برای تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است. آمار توصیفی شامل جدول‌ها و نمودارهای درصد فراوانی (برای نمایش توزیع پرسش‌های عمومی) و نمودارهای جعبه‌ای مقایسه‌ای (برای مقایسه توزیع پرسش‌های اصلی پژوهش) و آمار استنباطی شامل آزمون‌های دوجمله‌ای (برای سنجش مکان میانه/پایین متوسط، متوسط و یا بالای متوسط) و کروسکال-الیس (برای مقایسه میانگین دو یا چند جامعه) است. فرآیند تحلیل، به کمک نرم‌افزارهای SPSS و EXCEL صورت پذیرفت.

چون در پرسش‌نامه از طیف ۵ درجه‌ای لیکرت استفاده شده است و گزینه‌های خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد به ترتیب با کدهای ۱ تا ۵ مشخص و در محاسبات به کار گرفته شده‌اند. (کد ۳ بیانگر انتخاب گزینه متوسط است) بنابراین برای آزمون فرضیه‌ها دو گروه در نظر گرفته می‌شود. گروه اول با توجه به کدهای تخصیصی برای پاسخ‌های کوچک‌تر مساوی ۳ است که نشان‌دهنده انتخاب متوسط به پایین و گروه دوم برای پاسخ‌های بزرگ‌تر از ۳ است که نشان‌دهنده انتخاب بالای متوسط است. همچنین برای پاسخ‌های خیر و بلی به ترتیب کدهای ۱ و ۲ منظور و در محاسبات به کار گرفته شده‌اند (کد ۱/۵ بیان‌گر میانه ۱ و ۲ است).

۷- یافته‌های پژوهش

۷-۱- اطلاعات جمعیت شناختی

نتایج اطلاعات جمعیت شناختی در جدول‌های شماره ۲ تا ۶ آورده شده است. نتایج مزبور پرسش شوندگان نشان می‌دهد که بیشتر آن‌ها از مدرک تحصیلی کارشناسی و بالاتر برخوردار بودند. حدود ۵۸ درصد دارای مدرک کارشناسی و ۳۳ درصد نیز دارای مدرک کارشناسی ارشد و دکتری بودند. رشته تحصیلی بیشتر پرسش شوندگان حسابداری و مدیریت بود. تقریباً ۷۶ درصد آن‌ها از مسئولان ادارات ستادی و سرپرستان استان بوده که نقش مستقیمی در اجرایی

کردن ابزارهای حسابداری مدیریت داشتند. همچنین حدود ۷۸ درصد پرسش شوندگان سابقه مدیریت بیش از ۱۰ سال در بانک داشتند و حدود ۳۰ درصد نیز دارای سابقه مدیریت کمتر از ۱۰ سال در خارج بانک هستند.

جدول شماره ۲: توزیع فراوانی پرسش شوندگان به تفکیک پست سازمانی

پست سازمانی	مدیرعامل	عضو هیئت مدیره	مدیر منطقه	رئیس اداره ستادی	سرپرست استان	کل
درصد فراوانی	۲/۷	۱۰/۸	۱۰/۸	۴۳/۲	۳۲/۴	۱۰۰/۰

جدول شماره ۳: توزیع فراوانی پرسش شوندگان به تفکیک رشته تحصیلی

رشته تحصیلی	حسابداری و امور مالی	مدیریت و اقتصاد	فنی	سایر موارد	کل
درصد فراوانی	۳۶/۹	۴۲/۳	۳/۶	۱۷/۱	۱۰۰/۰

جدول شماره ۴: توزیع فراوانی پرسش شوندگان به تفکیک مدرک تحصیلی

مدرک تحصیلی	پایین تر از کارشناسی	کارشناسی	کارشناسی ارشد	دکتری	کل
درصد فراوانی	۹/۰	۵۷/۷	۲۲/۵	۱۰/۸	۱۰۰/۰

جدول شماره ۵: توزیع فراوانی پرسش شوندگان به تفکیک سابقه مدیریت در بانک

سابقه مدیریت	<=۵	۶-۱۰	۱۱-۱۵	۱۶-۲۰	>۲۰	کل	بی پاسخ	کل
درصد فراوانی	۲۱/۶	۲۲/۵	۲۱/۶	۱۶/۲	۱۴/۴	۹۶/۴	۳/۶	۱۰۰/۰

جدول شماره ۶: توزیع فراوانی پرسش شوندگان به تفکیک سابقه مدیریت خارج از بانک

سابقه مدیریت	<=۵	۶-۱۰	۱۱-۱۵	۱۶-۲۰	>۲۰	کل	بی پاسخ	کل
درصد فراوانی	۲۱/۶	۸/۱	۱/۸	۲/۷	۰	۳۴/۲	۶۵/۸	۱۰۰/۰

۸- نتایج آزمون فرضیه‌ها

در جدول شماره ۷ نتایج آزمون فرضیه‌های گروه الف مبنی بر استفاده از ابزارهای حسابداری مدیریت از دیدگاه مدیران بانک‌های مورد بررسی با استفاده از آزمون توزیع دو جمله‌ای آورده شده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود معناداری آزمون در خصوص ابزار الگوی تعالی سازمان برابر با $1/000$ (بزرگتر از $0/05$) به دست آمده است. بنابراین فرضیه H_0 را در این مورد نمی‌توان رد کرد و این بدان معناست که نسبت مشاهده شده در پاسخ‌های خیر ($0/50$) و بلی ($0/50$) تفاوت ندارند (بی‌گمان نسبت پاسخ‌های منفی یکی بیشتر از پاسخ‌های مثبت به دست آمده است). در بقیه موارد به دلیل اینکه معناداری آزمون کمتر از $0/05$ به دست آمده است، بنابراین فرضیه H_0 رد می‌شود و این بدان معناست که در بقیه موارد، نسبت مشاهده شده در دو گروه یکسان نیست و تفاوت معنادار دارد. حال با توجه به ستون نسبت مشاهده شده می‌توان گفت در مورد ابزار امتیازنامه متوازن نسبت مشاهده شده در گروه ۱ «خیر» ($0/61$) بیشتر از نسبت مشاهده شده در گروه ۲ «بلی» به دست آمده و این بدان معناست که از امتیازنامه متوازن استفاده نمی‌شود. در بقیه موارد، یعنی به غیر از الگوی تعالی سازمانی و امتیازنامه متوازن، نسبت مشاهده شده در گروه ۲ «بلی»، بیشتر از گروه ۱ «خیر» به دست آمده و این بدان معناست که از این ابزارها استفاده می‌شود. میزان استفاده از ابزارهای فوق و همچنین میزان اثربخشی آن‌ها در آزمون‌های بعدی بیان خواهد شد. شایان ذکر است که به‌طور کلی، ۸۳ درصد از پاسخ‌های مربوط به استفاده از ابزارهای حسابداری، مثبت و تنها ۱۷ درصد باقیمانده منفی هستند.

جدول شماره ۷: آزمون دو جمله‌ای برای بررسی استفاده از ابزارهای حسابداری مدیریت

معناداری	نسبت مورد آزمون	نسبت مشاهده شده			فراوانی			
		کل	گروه ۲	گروه ۱	کل	گروه ۲	گروه ۱	
			> ۱/۵	< = ۱/۵		> ۱/۵	< = ۱/۵	
۰/۰۰۰	۰/۵۰	۱/۰۰	۰/۸۳	۰/۱۷	۱۱۱	۹۲	۱۹	استفاده از ابزارهای حسابداری مدیریت
۰/۰۰۰	۰/۵۰	۱/۰۰	۰/۸۳	۰/۱۷	۱۱۱	۹۲	۱۹	هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت
۰/۰۰۰	۰/۵۰	۱/۰۰	۰/۶۹	۰/۳۱	۱۱۱	۷۷	۳۴	حسابداری سنجش مسئولیت
۰/۰۲۸	۰/۵۰	۱/۰۰	۰/۳۹	۰/۶۱	۱۱۰	۴۳	۶۷	امتیازنامه متوازن
۰/۰۰۳	۰/۵۰	۱/۰۰	۰/۶۵	۰/۳۵	۱۱۰	۷۱	۳۹	تجزیه و تحلیل کابین
۰/۰۰۰	۰/۵۰	۱/۰۰	۰/۸۳	۰/۱۷	۱۱۱	۹۲	۱۹	هزینه‌یابی بر مبنای هدف
۰/۰۰۰	۰/۵۰	۱/۰۰	۰/۷۱	۰/۲۹	۱۱۱	۷۹	۳۲	تجزیه و تحلیل swot
۰/۰۰۰	۰/۵۰	۱/۰۰	۰/۹۲	۰/۰۸	۱۱۱	۱۰۲	۹	تجزیه و تحلیل سودآوری مشتری
۰/۰۰۰	۰/۵۰	۱/۰۰	۰/۹۹	۰/۰۱	۱۱۱	۱۱۰	۱	بودجه بندی
۱/۰۰۰	۰/۵۰	۱/۰۰	۰/۵۰	۰/۵۰	۱۱۱	۵۵	۵۶	الگو تعالی سازمانی
۰/۰۰۰	۰/۵۰	۱/۰۰	۰/۶۸	۰/۳۲	۱۱۱	۷۵	۳۶	مهندسی دوباره

در جدول شماره ۸ نتایج آزمون فرضیه‌های گروه ب مبنی بر اثربخشی ابزارهای حسابداری مدیریت آورده شده است. معناداری آزمون در مورد اثربخشی ابزارهای حسابداری مدیریت (به‌طور کلی) برابر با ۰/۳۴۲، در مورد اثربخشی هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت برابر با ۰/۱۷۱، اثربخشی تحلیل کابین برابر با ۰/۴۳۱ و در مورد اثربخشی مهندسی دوباره برابر با ۰/۴۷۷ (بزرگتر از ۰/۰۵) به‌دست آمده است. بنابراین فرضیه H_0 را در این موارد نمی‌توان رد کرد و این بدان معناست که نسبت مشاهده شده در پاسخ‌های متوسط به پایین، تقریباً برابر با ۶۰ درصد است. در بقیه موارد به‌دلیل اینکه معناداری آزمون کمتر از ۰/۰۵ به‌دست آمده است، بنابراین فرضیه H_0 رد می‌شود و این بدان معناست که در بقیه موارد، نسبت مشاهده شده در گروه اول (متوسط به پایین) برابر با ۶۰ درصد نیست و تفاوت معنادار دارد. حال با توجه به ستون نسبت مشاهده شده می‌توان گفت در مورد اثربخشی هزینه‌یابی بر مبنای هدف و اثربخشی تحلیل سودآوری مشتری، نسبت مشاهده شده در گروه ۱ «متوسط به پایین» بیشتر از نسبت مشاهده

شده در گروه ۲ «بالتر از متوسط» به‌دست آمده است و این بدان معناست که اثربخشی دو مورد فوق به‌میزان متوسط و کمتر ارزیابی شده است. در بقیه موارد، نسبت مشاهده شده در گروه ۲ «بالتر از متوسط»، بیشتر از ۵۰ درصد به‌دست آمده و این بدان معناست که اثربخشی این ابزارها به‌میزان زیاد ارزیابی شده است.

جدول شماره ۸: آزمون دو جمله‌ای برای بررسی میزان اثربخشی ابزارهای حسابداری مدیریت

معناداری	نسبت مورد آزمون	نسبت مشاهده شده			فراوانی			
		کل	گروه ۲	گروه ۱	کل	گروه ۲	گروه ۱	
			>۳	< = ۳		>۳	< = ۳	
۰/۳۴۲	۰/۶	۱/۰۰	۰/۴۲	۰/۵۸	۱۱۱	۴۷	۶۴	اثربخشی ابزارهای حسابداری مدیریت
۰/۱۷۱	۰/۶	۱/۰۰	۰/۳۵	۰/۶۵	۱۱۱	۳۹	۷۲	هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت
۰/۰۰۰	۰/۶	۱/۰۰	۰/۶۷	۰/۳۳	۱۰۸	۷۲	۳۶	حسابداری سنجش مسئولیت
۰/۰۰۰	۰/۶	۱/۰۰	۰/۶۴	۰/۳۶	۱۰۸	۶۹	۳۹	امتیازنامه متوازن
۰/۴۳۱	۰/۶	۱/۰۰	۰/۳۹	۰/۶۱	۱۱۱	۴۳	۶۸	تجزیه و تحلیل کابین
۰/۰۱۷	۰/۶	۱/۰۰	۰/۳۰	۰/۷۰	۱۱۱	۳۳	۷۸	هزینه‌یابی بر مبنای هدف
۰/۰۰۰	۰/۶	۱/۰۰	۰/۵۹	۰/۴۱	۱۱۱	۶۵	۴۶	تجزیه و تحلیل swot
۰/۰۲۸	۰/۶	۱/۰۰	۰/۳۱	۰/۶۹	۱۱۱	۳۴	۷۷	تجزیه و تحلیل سودآوری مشتری
۰/۰۰۳	۰/۶	۱/۰۰	۰/۵۳	۰/۴۷	۱۱۱	۵۹	۵۲	بودجه بندی
۱/۰۰۰	۰/۶	۱/۰۰	۰/۵۹	۰/۴۱	۱۱۱	۶۶	۴۵	الگو تعالی سازمانی
۰/۴۷۷	۰/۶	۱/۰۰	۰/۴۱	۰/۵۹	۱۰۸	۴۴	۶۴	مهندسی دوباره

برای تحلیل بهتر نتایج درباره استفاده از ابزارهای حسابداری مدیریت و تأثیر گستره استفاده بر نتایج، اثربخشی میزان استفاده از ابزارها مورد آزمون قرار گرفت که نتایج آن براساس جدول شماره ۹ به شرح زیر است:

با توجه به اینکه معناداری آزمون در مورد حسابداری سنجش مسئولیت برابر با ۰/۱۹۵، در مورد امتیازنامه متوازن برابر با ۰/۱۹۱ (بزرگتر از ۰/۰۵) به‌دست آمده است بنابراین فرضیه H_0

را در این دو مورد نمی‌توان رد کرد و این بدان معناست که نسبت مشاهده شده در پاسخ‌های متوسط به پایین، تقریباً برابر با ۶۰ درصد است. در بقیه موارد به دلیل اینکه معناداری آزمون کمتر از ۰/۰۵ به دست آمده است، بنابراین فرضیه H_0 رد می‌شود و این بدان معناست که در بقیه موارد، نسبت مشاهده شده در گروه اول (متوسط به پایین) برابر با ۶۰ درصد نیست و تفاوت معنادار دارد. حال با توجه به ستون نسبت مشاهده شده می‌توان گفت در مورد مهندسی دوباره، نسبت مشاهده شده در گروه ۱ «متوسط به پایین» (۰/۷۸) بیشتر از نسبت مشاهده شده در گروه ۲ «بالتر از متوسط» (۰/۲۲) به دست آمده است. این بدان معناست که استفاده از مهندسی دوباره به میزان متوسط و کمتر صورت می‌پذیرد. در بقیه موارد، نسبت مشاهده شده در گروه ۲ «بالتر از متوسط»، بیشتر از ۵۰ درصد به دست آمده است و این بدان معناست که از این ابزارها به میزان زیاد استفاده می‌شود. میزان اثربخشی استفاده از ابزارهای فوق در آزمون‌های بعدی ذکر خواهد شد.

جدول شماره ۹: آزمون دوجمله‌ای برای بررسی میزان استفاده از ابزارهای حسابداری مدیریت

معناداری	نسبت مورد آزمون	نسبت مشاهده شده			فراوانی			
		کل	گروه ۲	گروه ۱	کل	گروه ۲	گروه ۱	
			>۳	< = ۳		>۳	< = ۳	
۰/۰۰۰	۰/۶	۱/۰۰	۰/۶۰	۰/۴۰	۱۱۱	۶۷	۴۴	میزان استفاده از ابزارهای حسابداری مدیریت
۰/۰۰۳	۰/۶	۱/۰۰	۰/۵۴	۰/۴۶	۹۲	۵۰	۴۲	هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت
۰/۱۹۵	۰/۶	۱/۰۰	۰/۱۴۵	۰/۵۵	۷۷	۳۵	۴۲	حسابداری سنجش مسئولیت
۰/۱۹۱	۰/۶	۱/۰۰	۰/۳۳	۰/۶۷	۴۶	۱۵	۳۱	امتیازنامه متوازن
۰/۰۰۷	۰/۶	۱/۰۰	۰/۵۵	۰/۴۵	۷۱	۳۹	۳۲	تجزیه و تحلیل کابین
۰/۰۱۲	۰/۶	۱/۰۰	۰/۵۲	۰/۴۸	۹۰	۴۷	۴۳	هزینه‌یابی بر مبنای هدف
۰/۰۰۰	۰/۶	۱/۰۰	۰/۶۸	۰/۳۲	۷۹	۵۴	۲۵	تجزیه و تحلیل swot
۰/۰۰۰	۰/۶	۱/۰۰	۰/۵۹	۰/۴۱	۱۰۰	۵۹	۴۱	تجزیه و تحلیل سودآوری مشتری
۰/۰۰۰	۰/۶	۱/۰۰	۰/۸۳	۰/۱۷	۱۰۸	۹۰	۱۸	بودجه بندی
۰/۰۰۵	۰/۶	۱/۰۰	۰/۵۸	۰/۴۲	۵۳	۳۱	۲۲	الگو تعالی سازمانی
۰/۰۰۱	۰/۶	۱/۰۰	۰/۲۲	۰/۷۸	۷۳	۱۶	۵۷	مهندسی دوباره

۹- نتایج پژوهش

با توجه به تحلیل‌های صورت پذیرفته در قسمت آزمون فرضیه‌ها نتایج پژوهش به شرح زیر است:

۹-۱- وضعیت استفاده از ابزارهای حسابداری مدیریت

در کل نتایج مربوط به این قسمت از نظر پرسش شوندگان حاکی از استفاده ۸۳ درصدی بانک‌ها از ابزارهای حسابداری مدیریت است. به طوری که تمامی بانک‌ها از ابزارهای بودجه‌بندی و تحلیل سودآوری مشتری استفاده می‌کنند. همچنین ابزارهای هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت و هزینه‌یابی بر مبنای هدف، تحلیل SWOT، حسابداری سنجش مسئولیت، مهندسی دوباره و تحلیل کایزن که به ترتیب استفاده در بانک‌ها مرتب شده‌اند، بالای ۶۰ درصد توسط مدیران بانک‌ها به کار گرفته شده‌اند. لیکن بانک‌ها کمتر متقاضی استفاده از ابزارهای الگو تعالی سازمانی و امتیازنامه متوازن بودند.

۹-۲- میزان استفاده مدیران عالی بانک‌ها از ابزارهای حسابداری مدیریت

در قسمت قبل استفاده یا استفاده نکردن از ابزارهای حسابداری مدیریت مورد بررسی قرار گرفت. در این بخش گستره استفاده مدیران بانک‌ها از ابزارهای حسابداری مدیریت بررسی شد. از نظر پرسش شوندگان بانک‌ها از ابزارهای حسابداری مدیریت زیاد استفاده می‌کنند. به طوری که ابزار بودجه‌بندی بیش‌ترین میزان استفاده و تقریباً ابزارهای تحلیل SWOT، الگو تعالی سازمانی و تحلیل سودآوری مشتری به صورت گسترده در تمامی بخش‌های بانک‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرند. همچنین ابزارهای تحلیل کایزن، هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت و هزینه‌یابی بر مبنای هدف بیش از ۵۲ درصد به کار گرفته می‌شوند. لیکن ابزارهای حسابداری سنجش مسئولیت، امتیازنامه متوازن و مهندسی دوباره، به صورت محدود استفاده می‌شوند. شایان ذکر است که به جز وضعیت بانک‌ها از نظر خصوصی و دولتی بودن سایر عواملی چون رشته تحصیلی، مدرک تحصیلی، پست سازمانی و موقعیت جغرافیایی (استان‌های مختلف) بر میزان استفاده از ابزارهای حسابداری مدیریت تأثیرگذار نبوده‌اند.

۳-۹- اثربخشی ابزارهای حسابداری مدیریت مورد استفاده توسط مدیران عالی بانکها

جهت سنجش اثربخشی روش‌های متفاوتی وجود دارد از جمله:

الف- روش مبتنی بر هدف: در این روش هدف‌ها شناسایی و میزان دستیابی به آن‌ها برای

سنجش اثربخشی مشخص می‌شود.

ب- روش مبتنی بر تأمین منابع: میزان موفقیت یک سازمان در دستیابی به منابع اقتصادی

کمیاب سنجیده می‌شود.

ج- روش فرآیند درونی: فرآیند درونی به‌عنوان زنجیره‌ای از ارزش‌ها که باید هماهنگ کار

کند بررسی و میزان اثربخشی آن سنجیده می‌شود (دفت^۱، ۱۹۸۸).

با توجه به اینکه دسترسی به موارد بالا از نظر جامعه آماری، تعدد فرضیه‌ها و موضوع

پژوهش امکان‌پذیر نبود، بنابراین برای سنجش اثربخشی با در نظر گرفتن اهداف مورد انتظار از

به‌کارگیری هر ابزار یا به‌عبارتی با بررسی مزایا و معایب انحصاری هر ابزار پرسش‌هایی تهیه شد.

با توجه به پاسخ‌های ارائه شده و تحلیل‌های صورت گرفته نتایج زیر حاصل شد:

در کل ابزارهای حسابداری مدیریت مورد بحث در بانک‌ها از اثربخشی لازم برخوردار

نبودند. به‌طوری‌که ابزارهای مهندسی دوباره، تحلیل کایزن و هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت

اثربخش نبوده و ابزارهای تحلیل سودآوری مشتری و هزینه‌یابی بر مبنای هدف از اثربخشی

متوسط به پایین برخوردار هستند، لیکن ابزارهای حسابداری سنجش مسئولیت، الگو تعالی

سازمانی، تحلیل SWOT و بودجه‌بندی اثربخش ارزیابی شدند. همچنین ابزار امتیازنامه متوازن

به‌عنوان اثربخش‌ترین ابزار تعیین شد.

در قیاس نتایج این پژوهش با پژوهش‌های مشابه از جمله کواچو (۲۰۰۹)، ریدنباخ (۲۰۰۵)،

دامتیو (۱۹۸۰) و طالبی (۱۳۸۷) ملاحظه می‌شود که ابزارهای حسابداری سنجش مسئولیت،

تحلیل SWOT، تحلیل سودآوری مشتری و بودجه‌بندی با وجود تفاوت در مقطع زمانی و

نامشابه بودن محیط و نمونه‌های آماری به‌کار گرفته شده، از میزان استفاده و اثربخشی تقریباً

یکسانی برخوردار هستند، که در بین آن‌ها به‌غیر از ابزار تحلیل سودآوری مشتری سایر ابزارها

اثربخش ارزیابی شده‌اند. ابزارهای هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت، امتیازنامه متوازن، هزینه‌یابی بر

مبنای هدف و مهندسی دوباره دارای نتایج متفاوتی درباره میزان استفاده و اثربخشی می‌باشند.

نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که مدیران بانک‌ها تمایل کمی نسبت به استفاده از

¹ Deft

ابزارهای اثربخش امتیازنامه متوازن و حسابداری سنجش مسئولیت دارند. با توجه به ادبیات پژوهش و تحقیقات انجام شده می‌توان از عوامل بحث هزینه منفعت، نبود نیروی انسانی زبده در رأس کار و نبود دانش و شناخت کافی مدیران در خصوص ابزارهای حسابداری مدیریت به‌عنوان دلایل استفاده کم از این ابزارها اشاره کرد. همچنین با وجود نظر مثبت مدیران بانکها به استفاده زیاد از ابزارهای هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت، هزینه‌یابی بر مبنای هدف، تحلیل کایزن و تحلیل سودآوری مشتری این ابزارها اثربخش ارزیابی نشده‌اند. از دلایل آن می‌توان به عواملی چون عدم تعیین بهای خدمات بانکی براساس نرخ بازار (نرخ رقابتی)، دولتی بودن ساختار اکثر بانکهای مورد پژوهش و عدم احساس تعهد کارکنان در خصوص اجرای برنامه‌های ارجاع شده و راهبرد سازمان اشاره کرد. لیکن با توجه به خصوصی‌سازی و ایجاد فضای رقابتی در بین بانکها، استفاده اثربخش این ابزارها (مانند بانک اقتصادنویین و صادرات) مورد انتظار است. همچنین ابزارهای بودجه‌بندی، تحلیل SWOT و الگو تعالی سازمانی دارای استفاده زیاد در بین بانکها بوده و اثربخشی آنها به تأیید رسیده است. شایان ذکر است که وضعیت بانکها از نظر دولتی و خصوصی، موقعیت جغرافیایی (استان‌های مختلف) و مدرک تحصیلی در اثربخشی ابزارها تأثیرگذار بوده‌اند.

۱۰- پیشنهادهای پژوهش

اول- اثربخشی ابزارهای حسابداری مدیریت در یک سازمان بستگی به نوع فعالیت، شرایط اقتصادی، بازار و غیره دارد. همچنین نبود مبنای مقایسه بیرونی و دسترسی نداشتن به اطلاعات سازمان‌های مشابه سبب کاهش قابلیت مقایسه نتایج حاصل از به‌کارگیری ابزارها می‌شود. بنابراین به مجامع حرفه‌ای و دولت پیشنهاد می‌شود با ایجاد مراکز اطلاع‌رسانی برای انتخاب ابزارهای اثربخش، سازمان‌ها را یاری کنند.

دوم- با توجه به بررسی‌های انجام شده، ابزارهایی مانند تجزیه و تحلیل کایزن، هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت و هزینه‌یابی بر مبنای هدف که استفاده از آنها در کشور ما همگانی شده است، با وجود استفاده بالا در بانکها از اثربخشی لازم برخوردار نبودند. بنابراین پیشنهاد می‌شود پیش از انتخاب و به‌کارگیری یک ابزار، تمامی جوانب و عوامل مؤثر بر اجرای اثربخش آن از جمله شرایط بازار، وجود تخصص مورد نیاز، توانایی پرداخت هزینه‌های به‌کارگیری ابزار تا حصول نتیجه، تناسب نتایج مورد انتظار از به‌کارگیری ابزار با راهبرد سازمان و غیره مورد بررسی قرار گیرد.

سوم- با توجه به نتایج این تحقیق و تحقیقات مشابه استفاده از ابزارهای حسابداری سنجش مسئولیت، تجزیه و تحلیل SWOT و بودجه‌بندی که اثربخشی آن‌ها در بنگاه‌های اقتصادی متفاوت تأیید شده است، با در نظر گرفتن راهبرد و امکانات موجود به مدیران بانک‌ها توصیه می‌شود.

۱۱- محدودیت‌های پژوهش

در این پژوهش از ابزار پرسش‌نامه استفاده شده است، بنابراین دارای محدودیت‌های حاکم بر این‌گونه پژوهش‌هاست. همچنین اهمیت استفاده و استفاده نکردن از ابزارهای حسابداری مدیریت و گستردگی و پیچیدگی کاربرد هر یک از ابزارها ممکن است در بانک‌ها متفاوت باشد، که این تحقیق قصد تعیین عوامل تفاوت‌های مزبور و اظهار نظر در مورد کیفیت و چگونگی به‌کارگیری ابزارهای مورد نظر را نداشته است.

کتاب‌نامه

الف - فارسی

- اعتمادی، حسین؛ غلامرضا، زارعی: *عوامل‌های مؤثر بر لزوم استفاده از روش هزینه‌یابی بر مبنای هدف و مهندسی ارزش در صنعت خودروسازی*، مجله علوم اجتماعی و انسانی دانشگاه شیراز، شماره ۴۳، ص ۴۴-۳۱، ۱۳۸۴.
- دستگیر، محسن؛ جواد، عرب‌یار محمدی: *بررسی موانع سیستم هزینه‌یابی هدف در شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران*، بررسی‌های حسابداری و حسابرسی شماره ۳۹، ص ۷۵-۶۳، ۱۳۸۲.
- دف، ریچارد: *مبانی نظری و طراحی سازمان*، ترجمه محمد، اعرابی؛ علی، پارساییان ۱۳۸۹، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ص ۷۳-۶۴، ۱۹۸۸.
- ذکریایی، علی؛ ایرج، نوروش: *بررسی کاربرد داده‌ها حسابداری مدیریت در واحدهای تولیدی خودروسازی ایران*، دانشگاه تهران، ۱۳۷۹.
- سجادی، حسین؛ علی، صوفی: *حسابداری مدیریت پیشرفته*، انتشارات دانشگاه شهید چمران اهواز، چاپ اول، ۱۳۸۸.
- طالبی، رقیه؛ احمد، خدای‌پور: *با عنوان بررسی کاربرد ابزارهای حسابداری در شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران*، دانشگاه شهید باهنر کرمان، ۱۳۸۷.
- فخاریان، ابوالقاسم؛ داور، رشنو: *عوامل مؤثر در عدم استفاده از کنترل‌های سنجش مسئولیت در شرکت‌ها*، دانشگاه علامه طباطبایی، ۱۳۷۳.
- نمازی، محمد: *بررسی‌های هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت در حسابداری مدیریت و ملاحظات رفتاری آن*، فصلنامه بررسی‌های حسابداری و حسابرسی شماره ۲۶ و ۲۷، ص ۱۰۶-۷۱، ۱۳۷۷.

نوری، پیمان: *کارگاه آموزشی مدل تعالی سازمانی*، ماهنامه رفاه، شماره ۷۹، ص ۱۱-۱۲، ۱۳۸۵.

ب- انگلیسی

Adams O: *A National Study of the Status of Managerial Accounting practices in Higher Education Administration as Perceived by the Chief Financial Officers*, proquest.A.com, 1999.

Chenhal & Langfield-Smit: *Adoption and Benefits of Management Accounting Techniques and Practices: An Australian Study*, Management Accounting Research, Volume 9, Issue 1, page 72-90, 1998.

Cobb I., Helliard C., Innes J: *Management Accounting Change in a Bank*, Management Accounting Research, Volume 6, Issue 2, page 155-175, 1995.

Damtew D: *Comparative Study of the Application of Selected Management Accounting Techniques in some Commercial Banks in Ethiopia and Commonwealth of Kentucky*, University of Kentucky, proquest. umi.co., 1980.

Jackman S: *Customer Profitability Analysis: Frustration Leads to Evolution*, New Zealand Applied Business Journal, volume 1, No 1, page 106-128, 2002.

Kovachev I., Ross L: *Management Accounting Tools for Today and Tomorrow*, characted institute of management Accounting. www.cimaglobal.com/ma. 2009.

Margaret J: *The Use of Management Accounting Tools by Chief Financial Officers of Baccalaureate College-General and Masters Colleges and Universities II*, proquest.umi.com, 2005.

Wiersma E: *For Which Purposes do Managers Use Balance Scorecards? an Empirical Study*, Management Accounting Research, volume 20, page 239-251, 2009.