



## **Identification and Ranking of Kaizen Costing Indicators in Mehr Bank, Sistan and Baluchestan Province**

**Hamidreza Mohammadi<sup>1</sup>, Reyhaneh Mohammadi<sup>2</sup>, Shirvan Keivani<sup>3\*</sup>**

1. Department of Accounting, Zahedan Branch, Islamic Azad University, Zahedan, Iran. [reyhanmhmdy941@gmail.com](mailto:reyhanmhmdy941@gmail.com)
2. Department of Accounting, Zahedan Branch, Islamic Azad University, Zahedan, Iran. [shirvan.keivani@iau.ac.ir](mailto:shirvan.keivani@iau.ac.ir)
3. Department of Management, Ur.C., Islamic Azad University, Urmia, Iran. [shirvankeivani@gmail.com](mailto:shirvankeivani@gmail.com)

### **OPEN ACCESS**

**Article type:** Research Article

**\*Correspondence:**

**Shirvan Keivani**

[shirvankeivani@gmail.com](mailto:shirvankeivani@gmail.com)

**Received:** August 19, 2025

**Accepted:** November 11, 2025

**Published:** Winter 2026

**Citation:** Mohammadi, H., Mohammadi, R. & Keivani, S. (2025). Identification and Ranking of Kaizen Costing Indicators in Mehr Bank, Sistan and Baluchestan Province. *Strategic Management Accounting*, 2(4), 46-66.

**Publisher's Note:** MSDS stays neutral with regard to jurisdictional claims in published material and institutional affiliations.



**Copyright:** © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

### **Abstract**

This study aims to identify and rank Kaizen costing indicators in Qarz-al-Hasaneh Mehr Iran Bank, branches located in Sistan and Baluchestan Province. Relying on expert opinions and employing the Analytic Hierarchy Process (AHP), the research seeks to provide a clear picture of the critical dimensions influencing Kaizen implementation in the banking sector. The study is descriptive-analytical and applied in nature. Data were collected through a structured questionnaire. The statistical population consisted of managers, deputies, senior experts, and specialists in process improvement and cost management at Mehr Bank in Sistan and Baluchestan. Using purposive sampling, 30 participants with relevant expertise and experience were selected. The questionnaire included 20 close-ended items measured on a five-point Likert scale. Content validity was confirmed through expert and academic review, while reliability was verified with a Cronbach's alpha of 0.88, indicating strong internal consistency. Data were analyzed using Expert Choice software to determine the relative weights of the dimensions and indicators. The consistency ratio of pairwise comparisons was less than 0.1, confirming the robustness and accuracy of the results. Findings revealed that organizational culture carried the highest relative weight, making it the most influential dimension in successful Kaizen adoption. Indicators such as "managerial commitment to change," "employee trust," and "decision-making transparency" played key roles. Human resource and process-related dimensions ranked next in importance. The study concludes that achieving Kaizen in banks is unattainable without a strong organizational culture, employee participation, and continuous support from senior management. Accordingly, it is recommended that banks focus on transforming organizational mindset, strengthening information infrastructures, and enhancing employee competencies to institutionalize continuous improvement.

**Keywords:** Kaizen, Banking, Continuous Improvement, Organizational Culture, Human Resources, Analytic Hierarchy Process (AHP)

**JEL Classification:** M11, M12, M14, M41, G21, D24.

**DOI:** [10.22034/smajournal.2026.542281.1122](https://doi.org/10.22034/smajournal.2026.542281.1122)

## INTRODUCTION

In the dynamic and highly competitive global financial and banking system, the need for robust continuous improvement (Kaizen) approaches has become paramount. Banks worldwide are increasingly seeking to reduce operating costs and enhance service efficiency. Kaizen, a Japanese management philosophy emphasizing continuous, incremental improvement and total employee participation, has gained significant traction in service organizations, including the banking sector. Unlike traditional cost reduction methods that propose abrupt, large-scale changes, Kaizen focuses on gradual, persistent reforms that lead to long-term cost reduction and quality enhancement.

Kaizen Costing serves as a vital tool for operationalizing Kaizen principles within modern cost management. This approach not only aims for cost reduction through the elimination of waste (*muda*) but also fosters a stronger organizational culture, increases transparency, and upgrades employee skills. Studies indicate that organizations utilizing Kaizen Costing have reported non-essential cost reductions and operational efficiency increases. Given the complex and often high-cost nature of banking activities, implementing this approach is strategically important for addressing structural costs and maintaining a competitive edge. In Iran, particularly in regions like Sistan and Baluchestan Province, banks face unique operational challenges, including potential weaknesses in IT infrastructure, limited revenue resources, and lower accessibility to banking services compared to metropolitan areas. Qarz-al-Hasaneh Mehr Iran Bank, with its distinct social and Qarz-al-Hasaneh (interest-free loan) mission, operates under specific resource constraints, making novel cost management models essential. Implementing Kaizen Costing here could significantly improve operational performance, human resource productivity, and customer satisfaction. The success of this system relies heavily on identifying and prioritizing key indicators that are adaptable to the local context, such as employee participation, managerial support, and IT system integration. Previous international research has highlighted various factors essential for successful Kaizen Costing implementation, including employee participation, waste elimination, process flow improvement, and the use of accurate management accounting information. However, research on Kaizen Costing in the Iranian banking sector, especially at a regional level, remains limited and fragmented. The lack of localized, analytical studies on Kaizen Costing indicators in the Iranian context necessitates a systematic investigation to develop an appropriate framework. Therefore, this study aims to identify and rank the key indicators of Kaizen Costing success at Qarz-al-Hasaneh Mehr Iran Bank, Sistan and Baluchestan Province, utilizing a multi-criteria decision-making method. The findings are expected to provide a scientific framework for strategic planning, cost structure optimization, and financial performance improvement in this specialized banking environment. This research contributes by localizing success indicators, enabling the design of managerial models that align with the cultural, economic, and organizational characteristics of the region.

## METHODOLOGY

**Research Type and Design:** This study is descriptive-analytical and applied in nature, employing a survey research methodology combined with a multi-criteria decision-making model. **Statistical Population and Sample:** The statistical population consisted of all managers, deputies, senior experts, and specialists in cost management, process improvement, and productivity employed at the branches and central office of Qarz-al-Hasaneh Mehr Iran Bank in Sistan and Baluchestan Province (estimated at approximately 40 individuals). Due to the focus on experienced professionals familiar with Kaizen Costing and continuous improvement, a purposive, non-random sampling method was used. A sample of 30 participants with relevant expertise and a minimum of five years of experience in cost management and process improvement projects was selected. The sample included senior staff managers, experienced branch managers, and experts from process improvement and quality units. **Data Collection Tool and Reliability:** The primary data collection instrument was a structured questionnaire designed to assess and rank the importance of Kaizen Costing indicators. The questionnaire included 20 closed-ended items categorized under five main dimensions and measured

on a five-point Likert scale (ranging from "Very Low Importance" to "Very High Importance"). Content validity was confirmed through review and consensus by a panel of university professors and industry experts. Reliability was verified using Cronbach's alpha of 0.88, indicating strong internal consistency and appropriate tool trustworthiness for the subsequent analytical phase.

Data Analysis: Data analysis was performed using the Analytic Hierarchy Process (AHP), a widely used multi-criteria decision-making technique suitable for structuring complex decisions and prioritizing factors based on their relative importance. The AHP computations, including the creation of pairwise comparison matrices, the determination of relative weights, and the final ranking for each dimension and indicator, were conducted using Expert Choice software. The consistency ratio (CR) for all matrices and the overall hierarchy was calculated, with a value of less than 0.1 ( $CR < 0.1$ ) serving as the criterion for accepting the robustness, accuracy, and acceptable internal logic of the experts' judgments.

## RESULTS

The hierarchical structure developed for evaluating factors influencing Kaizen system success included five main dimensions and 20 sub-indicators. The final ranking of the dimensions and key indicators, based on the AHP analysis and their calculated final weights, is as follows:

Main Dimension	Final Weight	Final Rank	Key Indicator (Highest Weighted Indicator)	Indicator Weight (within the Dimension)
Strategic Dimension	0.28	1	Alignment with Bank's Macro Goals	0.35
Process Dimension	0.25	2	Identification and Elimination of Waste	0.40
Human Resources Dimension	0.20	3	Employee Participation in Decision-Making	0.33
Information Technology Dimension	0.15	4	Integration of Information Systems	0.35
Organizational Culture Dimension	0.12	5	Culture of Accepting Change in the Organization	0.38
Overall Consistency Ratio (CR):				0.05

1. Strategic Dimension (Weight: 0.28, Rank 1): This dimension carried the highest aggregate weight, signifying the paramount importance of top-down commitment and planning. The most important indicator was "Alignment with the Bank's Macro Goals" (Weight: 0.35), highlighting that Kaizen initiatives must be viewed as an integral part of the bank's long-term strategy rather than a standalone project. This was closely followed by "Senior Management Support for the Kaizen Process" (Weight: 0.30).
2. Process Dimension (Weight: 0.25, Rank 2): This dimension reflects the operational core of Kaizen. The highly weighted key indicator was "Identification and Elimination of Waste" (Weight: 0.40), demonstrating that process optimization, including the reduction of non-value-added activities, is a tangible priority. "Standardization of Activities" (Weight: 0.25) also played a significant role.
3. Human Resources Dimension (Weight: 0.20, Rank 3): Human capital is confirmed as a critical factor. The most essential indicator was "Employee Participation in Decision-Making" (Weight: 0.33), which is crucial for generating continuous, ground-up improvement ideas. "Continuous Employee Training" (Weight: 0.30) was also highly ranked, recognizing the need for skills development in continuous improvement techniques.

4. Information Technology Dimension (Weight: 0.15, Rank 4): This result emphasizes the need for a strong, supportive IT infrastructure. The top indicator was "Integration of Information Systems" (Weight: 0.35), underscoring the necessity of a cohesive information platform to measure, track, and report on Kaizen-driven changes and cost savings.
5. Organizational Culture Dimension (Weight: 0.12, Rank 5): Although ranking last among the five main dimensions in terms of immediate weight, the indicators within this dimension are foundational for sustainable, long-term change. The most influential indicator was "Culture of Accepting Change in the Organization" (Weight: 0.38), indicating that a mindset receptive to gradual transformation is non-negotiable for institutionalizing Kaizen.

The overall consistency ratio (CR) for the entire hierarchical structure was 0.05, confirming the logical consistency and credibility of the experts' collective judgments.

## CONCLUSION

The study successfully identified and ranked the factors critical for implementing Kaizen Costing in Qarz-al-Hasaneh Mehr Iran Bank in Sistan and Baluchestan. The results confirm that success requires a comprehensive and cohesive approach that spans strategic oversight, operational efficiency, and organizational development.

The finding that the Strategic Dimension (Rank 1) is the most crucial factor is a key takeaway, suggesting that in this banking context, the primary impetus for successful Kaizen implementation must come from committed leadership and clear alignment with the bank's high-level objectives. Without a strong strategic mandate, operational improvements risk becoming isolated, short-lived projects. The high importance of the Process Dimension (Rank 2), particularly waste elimination, aligns with the fundamental, practical philosophy of Kaizen. Furthermore, the strong ranking of the Human Resources Dimension (Rank 3) underscores that Kaizen is a people-centric system, reliant on the active involvement and empowerment of front-line employees.

The relatively lower weight of the Organizational Culture Dimension (Rank 5) does not diminish its importance; rather, it suggests that the experts perceive the strategic planning and process-based activities as higher priority prerequisites for initiating a structured Kaizen Costing program. However, indicators like "Culture of Accepting Change" remain fundamental for sustaining the improvement effort over the long term.

In conclusion, effective Kaizen Costing execution in this regional banking environment is a synthesis of strategic leadership, human capital development, process optimization, technological integration, and cultural support. Banks must invest coherently across all these dimensions to achieve sustainable cost optimization and service quality enhancement. The findings offer clear, prioritized guidance for managers at Mehr Bank to focus their resources on strategic alignment and process optimization tools, supported by robust HR and IT systems, to successfully institutionalize continuous improvement.

**Contribution of Authors**

The authors jointly contribute to the preparation and publication of the article.

**Ethical Approval**

Informed written consent was obtained from individuals for the publication of their anonymous information in this study.

**Sponsor**

This study had no sponsor.

**Conflict of Interest**

The authors of this article declared no conflict of interest regarding the authorship or publication of this article.

**Acknowledgements**

The authors gratefully acknowledge the valuable cooperation of all accountants, auditors and financial managers who contributed to the completion of the questionnaire and the data collection process.



## حسابداری مدیریت راهبردی

سال دوم، شماره چهار، زمستان ۱۴۰۴ - صفحه ۴۶-۶۶

Home page: [https:// smajournal.ir](https://smajournal.ir)



### شناسایی و رتبه بندی شاخص های هزینه یابی کایزن در بانک مهر استان سیستان و بلوچستان

حمیدرضا محمدی<sup>۱</sup>، ریحانه محمدی<sup>۲</sup>، شیروان کیوانی<sup>۳\*</sup>

۱. گروه حسابداری، واحد زاهدان، دانشگاه آزاد اسلامی، زاهدان، ایران. [reyhanmhmdy941@gmail.com](mailto:reyhanmhmdy941@gmail.com)

۲. گروه حسابداری، واحد زاهدان، دانشگاه آزاد اسلامی، زاهدان، ایران. [shirvan.keivani@iaau.ac.ir](mailto:shirvan.keivani@iaau.ac.ir)

۳. گروه مدیریت، واحد ارومیه، دانشگاه آزاد اسلامی، ارومیه، ایران. (نویسنده مسئول) [shirvankeivani@gmail.com](mailto:shirvankeivani@gmail.com)

#### چکیده

این پژوهش با هدف شناسایی و رتبه بندی شاخص های هزینه یابی کایزن در بانک قرض الحسنه مهر ایران، شعب استان سیستان و بلوچستان انجام شده و تلاش دارد تا با تکیه بر نظر خبرگان و بهره گیری از تکنیک تحلیل سلسله مراتبی، تصویری شفاف از ابعاد مؤثر در این حوزه ارائه دهد. پژوهش حاضر از نوع توصیفی-تحلیلی و کاربردی بوده و برای گردآوری داده ها از ابزار پرسش نامه ساختاریافته استفاده شده است. جامعه آماری شامل مدیران، معاونان، کارشناسان ارشد و خبرگان حوزه های بهبود فرایندها و مدیریت هزینه در بانک مهر استان سیستان و بلوچستان بوده و از میان آن ها با استفاده از روش نمونه گیری هدفمند، تعداد ۳۰ نفر که دارای تخصص و تجربه مرتبط بودند، به عنوان نمونه انتخاب شدند. پرسش نامه تحقیق شامل ۲۰ گویه بسته پاسخ بر اساس طیف پنج درجه ای لیکرت بوده و به منظور بررسی اعتبار آن، روایی صوری از طریق نظرات خبرگان و اساتید دانشگاه و پایایی آن با استفاده از آلفای کرونباخ (۰.۸۸) مورد تأیید قرار گرفت که نشان دهنده اعتمادپذیری مناسب ابزار است. داده های حاصل از پرسش نامه ها با استفاده از نرم افزار Expert Choice تحلیل شدند تا وزن نسبی هر یک از ابعاد و شاخص ها تعیین گردد. همچنین، نرخ ناسازگاری مقایسات زوجی کمتر از ۰.۱ به دست آمد که بیانگر اعتبار و دقت بالای نتایج است. نتایج تحلیل ها نشان داد که بعد فرهنگ سازمانی با بیشترین وزن نسبی، مهم ترین بُعد در استقرار موفق کایزن است، و شاخص هایی مانند «تعهد مدیران به تغییرات»، «اعتماد میان کارکنان» و «شفافیت در تصمیم گیری» نقش اساسی دارند. پس از آن، ابعاد منابع انسانی و فرآیندی در رتبه های بعدی قرار گرفتند. یافته ها نشان می دهد که تحقق کایزن در بانک ها بدون توجه به فرهنگ سازمانی، مشارکت کارکنان و حمایت مستمر مدیران ارشد میسر نخواهد بود. بر این اساس، پیشنهاد می شود بانک ها با تمرکز بر تغییر نگرش سازمانی، تقویت زیرساخت های اطلاعاتی و ارتقاء مهارت های کارکنان، بستر لازم برای نهادینه سازی بهبود مستمر را فراهم سازند.

**واژگان کلیدی:** کایزن، بانکداری، بهبود مستمر، فرهنگ سازمانی، منابع انسانی، تحلیل سلسله مراتبی

طبقه بندی موضوعی: M11, M12, M14, M41, G21, D24

DOI: [10.22034/smajournal.2026.542281.1122](https://doi.org/10.22034/smajournal.2026.542281.1122)

دسترسی آزاد

نوع مقاله: مقاله پژوهشی

\*نویسنده مسئول:

شیروان کیوانی

[shirvankeivani@gmail.com](mailto:shirvankeivani@gmail.com)

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۵/۲۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۸/۲۰

تاریخ انتشار: زمستان ۱۴۰۴

استناد: محمدی، حمیدرضا، محمدی، ریحانه و کیوانی، شیروان. (۱۴۰۴). شناسایی و رتبه بندی شاخص های هزینه یابی کایزن در بانک مهر استان سیستان و بلوچستان. *فصلنامه حسابداری مدیریت راهبردی*، ۲(۴)، ۴۶-۶۶.

یادداشت ناشر: MSDS در خصوص ادعاهای قضایی در مطالب منتشر شده و وابستگی های سازمانی بی طرف می ماند.



کپی رایت: © 2026 by the authors  
Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

## مقدمه

در دهه اخیر، صنعت بانکداری در سراسر جهان با تحولات گسترده‌ای در حوزه فناوری، رقابت، انتظارات مشتریان و فشارهای نظارتی مواجه شده است. بانک‌ها به‌طور فزاینده‌ای به دنبال کاهش هزینه‌های عملیاتی و افزایش کارایی خدمات خود هستند، و یکی از پاسخ‌های مؤثر به این نیاز، بهره‌گیری از رویکرد بهبود مستمر است (Shaqqour et al., 2023). کایزن، به‌عنوان یک فلسفه مدیریتی ژاپنی، با تأکید بر بهبود مستمر و مشارکت همگانی، توانسته است در سال‌های اخیر جایگاه ویژه‌ای در سازمان‌های خدماتی از جمله بانک‌ها پیدا کند (boca, 2021). برخلاف رویکردهای سنتی که تغییرات ناگهانی و گسترده را توصیه می‌کنند، کایزن بر اصلاحات تدریجی و مستمر تمرکز دارد که در بلندمدت منجر به کاهش هزینه‌ها و ارتقاء کیفیت می‌شود (Biadasz, 2024).

هزینه‌یابی کایزن<sup>۱</sup> به‌عنوان ابزاری برای اجرای اصول کایزن، نقش کلیدی در مدیریت نوین هزینه‌ها دارد. این رویکرد نه تنها به کاهش هزینه‌ها از طریق حذف اتلاف‌ها می‌پردازد، بلکه ارتقاء فرهنگ سازمانی، افزایش شفافیت، و ارتقاء مهارت‌های کارکنان را نیز به همراه دارد (Alkababji, 2023). در سال ۲۰۲۴، سازمان‌هایی که از هزینه‌یابی کایزن بهره برده‌اند، گزارش‌هایی از کاهش ۱۵ تا ۳۰ درصدی هزینه‌های غیرضروری و افزایش ۲۰ درصدی کارایی عملیاتی ارائه داده‌اند (Kolev, 2023). با توجه به ماهیت خدماتی و پرهزینه فعالیت‌های بانکی، پیاده‌سازی این رویکرد در بانک‌ها از اهمیت بالایی برخوردار است و می‌تواند به‌عنوان یک ابزار راهبردی در کاهش هزینه‌های ساختاری عمل کند.

در ایران، به‌ویژه در مناطق کمتر توسعه‌یافته مانند استان سیستان و بلوچستان، بانک‌ها با مشکلات خاصی همچون ضعف زیرساخت‌های فناوری اطلاعات، محدودیت منابع درآمدی و پایین بودن دسترسی به خدمات بانکی مواجه‌اند. بانک مهر، به‌عنوان یکی از نهادهای مالی فعال در این استان، مأموریت اجتماعی گسترده‌ای دارد که آن را از سایر بانک‌ها متمایز می‌کند (Salmanzadeh et al, 2022). در چنین بستری، به‌کارگیری رویکرد هزینه‌یابی کایزن می‌تواند منجر به بهبود عملکرد عملیاتی، افزایش بهره‌وری نیروی انسانی و ارتقاء رضایت مشتریان شود. به‌ویژه شاخص‌هایی مانند مشارکت کارکنان، حمایت مدیریتی، و یکپارچگی سامانه‌های اطلاعاتی، نقش حیاتی در تحقق این نظام ایفا می‌کنند (Lizarelli, 2025).

بانک‌ها به‌عنوان نهادهایی اقتصادی و خدماتی در نظام مالی کشور، در دهه‌های اخیر با چالش‌های متعددی از جمله کاهش حاشیه سود، افزایش هزینه‌های عملیاتی، گسترش رقابت، فشارهای نظارتی و انتظارات فزاینده مشتریان روبرو بوده‌اند. از سوی دیگر، توسعه بانکداری الکترونیک و دیجیتال‌سازی فرایندها، الزامات جدیدی را برای کنترل هزینه و تخصیص بهینه منابع ایجاد کرده است. در این میان، بانک مهر ایران به‌عنوان یکی از بانک‌های اجتماعی با مأموریت ویژه در حوزه قرض‌الحسنه، با محدودیت‌های منابع درآمدی مواجه بوده و نیازمند الگوهای نوین مدیریت هزینه می‌باشد. به‌کارگیری هزینه‌یابی کایزن در چنین سازمانی، می‌تواند منجر به ارتقاء کارایی عملیاتی، افزایش شفافیت در تخصیص منابع، و بهبود کیفیت خدمات شود.

مطالعات مختلفی در سطح بین‌المللی بر اهمیت شناسایی و رتبه‌بندی شاخص‌های کلیدی در پیاده‌سازی موفق هزینه‌یابی کایزن تأکید کرده‌اند. این شاخص‌ها شامل مؤلفه‌هایی مانند مشارکت کارکنان، حذف اتلاف‌ها، بهبود جریان فرآیند،

<sup>1</sup> Kaizen Costing

مدیریت کیفیت، استانداردسازی عملیات و استفاده از اطلاعات دقیق حسابداری مدیریت می‌باشند (Kaplan & Atkinson, 2020). در این راستا، تعیین اهمیت نسبی هر یک از این شاخص‌ها، به ویژه در بسترهای بومی و فرهنگی خاص نظیر بانک‌های ایرانی، از اهمیت بالایی برخوردار است. چرا که بدون درک صحیح از شاخص‌های بومی‌سازی شده، امکان طراحی و اجرای اثربخش این سیستم وجود نخواهد داشت.

استان سیستان و بلوچستان به عنوان یکی از مناطق محروم کشور، از منظر توسعه مالی و دسترسی به خدمات بانکی در شرایط خاصی قرار دارد. نقش بانک مهر در این استان، علاوه بر وظایف بانکی، ابعاد اجتماعی و حمایتی را نیز دربر می‌گیرد. بنابراین، اتخاذ رویکرد هزینه‌یابی کایزن در این بانک می‌تواند ضمن افزایش اثربخشی هزینه‌ها، به بهبود کیفیت خدمات در مناطق کم‌برخوردار نیز منجر شود. با این حال، اجرای موفق این سیستم نیازمند شناسایی دقیق شاخص‌های مؤثر در بستر منطقه‌ای و تحلیل اولویت آن‌ها با استفاده از روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره است. (Chen et al., 2006).

بررسی پیشینه پژوهش‌های داخلی نشان می‌دهد که اگرچه در حوزه هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت و سیستم‌های سنتی هزینه‌یابی مطالعات متعددی انجام شده است، اما پژوهش‌های مرتبط با هزینه‌یابی کایزن در حوزه بانکداری به‌ویژه در سطح منطقه‌ای، محدود و پراکنده‌اند. این در حالی است که در سطح بین‌المللی، تحقیقات گسترده‌ای در زمینه کاربرد هزینه‌یابی کایزن در سازمان‌های خدماتی انجام شده و نتایج مثبتی نیز گزارش شده است. خلأ مطالعات بومی‌شده و تحلیلی در زمینه شناسایی شاخص‌های بومی هزینه‌یابی کایزن، ضرورت اجرای پژوهشی نظام‌مند در این حوزه را برجسته می‌سازد. پژوهش‌های بین‌المللی تأکید دارند که موفقیت در اجرای هزینه‌یابی کایزن، وابسته به شناخت دقیق شاخص‌های کلیدی در هر سازمان و بومی‌سازی آن‌ها بر اساس ویژگی‌های فرهنگی و ساختاری است (Shaqqour et al., 2023). همچنین تجربه موفق بانک‌های آسیایی در اجرای کایزن، مانند کاهش زمان ارائه خدمات اعتباری تا ۷۰٪ و بهبود سطح اعتماد مشتریان، نشان می‌دهد که این ابزار نه تنها در کاهش هزینه مؤثر است، بلکه در ایجاد مزیت رقابتی نیز نقش دارد. این در حالی است که در بسیاری از بانک‌های داخلی، تمرکز بیشتر بر ابزارهای سنتی هزینه‌یابی است و هنوز جای خالی پژوهش‌های بومی‌شده در زمینه کایزن احساس می‌شود (Kolev, 2023).

با توجه به اهمیت موضوع، پژوهش حاضر با هدف «شناسایی و رتبه‌بندی شاخص‌های هزینه‌یابی کایزن در بانک مهر استان سیستان و بلوچستان» طراحی شده است. انتظار می‌رود یافته‌های این پژوهش بتواند چارچوبی علمی برای برنامه‌ریزی راهبردی، بهینه‌سازی ساختار هزینه‌ای، و ارتقاء عملکرد مالی در بانک‌های توسعه‌ای فراهم سازد. همچنین با شناسایی شاخص‌های بومی مؤثر بر هزینه‌یابی کایزن، امکان طراحی مدل‌های مدیریتی متناسب با ویژگی‌های فرهنگی، اقتصادی و سازمانی بانک مهر در این منطقه فراهم می‌شود که می‌تواند الگویی برای سایر بانک‌های کشور نیز محسوب شود.

در این پژوهش، تلاش خواهد شد تا با بهره‌گیری از روش‌های علمی و تجربی، نظرات خبرگان و داده‌های میدانی، شاخص‌های مؤثر در هزینه‌یابی کایزن شناسایی و با استفاده از روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره، رتبه‌بندی گردند. نتایج این رتبه‌بندی می‌تواند به تصمیم‌گیرندگان در سطح مدیران میانی و ارشد بانک در تعیین اولویت‌های سرمایه‌گذاری، طراحی فرایندهای بهبود، و برنامه‌ریزی هزینه‌ای کمک شایانی نماید. این امر در نهایت منجر به کاهش هزینه‌های غیرضروری، افزایش رضایت ذی‌نفعان و ارتقاء اثربخشی کلی بانک خواهد شد. از این رو، این مقاله با تمرکز بر رویکرد هزینه‌یابی کایزن در حوزه بانکداری اجتماعی و در بستر استان سیستان و بلوچستان، می‌کوشد تا با شناسایی شاخص‌های کلیدی، گامی کاربردی در مسیر بهبود مدیریت هزینه و افزایش بهره‌وری در بانک مهر بردارد. امید است نتایج این

پژوهش، ضمن پر کردن خلأ موجود در ادبیات پژوهشی، به تدوین سیاست های بهینه هزینه ای و توسعه پایدار نظام مالی در مناطق کمتر توسعه یافته کمک نماید.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

هزینه یابی کابین به عنوان یکی از ابزارهای نوین حسابداری مدیریت، به مفهوم کاهش تدریجی، مستمر و ساختارمند هزینه ها از طریق بهبود فرآیندها و مشارکت تمامی ارکان سازمان در فعالیت های اصلاحی اشاره دارد (Olszewska, 2024). این رویکرد، برخلاف روش های سنتی هزینه یابی که تمرکز خود را بر کاهش های دوره ای یا نتایج مالی می گذارند، به طور هم زمان بر ارتقاء کیفیت، کاهش اتلاف و افزایش مشارکت کارکنان در فرایندهای تصمیم گیری تأکید می کند (Ansari, Bell & Okano, 2007). در ادبیات حسابداری مدیریت، هزینه یابی کابین به عنوان گامی فراتر از هزینه یابی هدف<sup>۱</sup> تلقی می شود، چرا که پس از تعیین بهای هدف، در مرحله اجرا نیز به صورت مستمر کاهش هزینه ها را دنبال می کند (Tani et al., 1994). یکی از تکنیک های حسابداری مدیریت راهبردی، کابین می باشد (Sotudeh, et al. 2025). مطالعات متعددی در حوزه حسابداری مدیریت انجام شده که بهبود عملکرد و کاهش هزینه ها را در سازمان مورد تاکید قرار می دهند (Sotudeh, et al. 2024).

تکنیک های حسابداری مدیریت راهبردی نقش کلیدی در بهبود مستمر خدمات ایفا می کنند (Mehrabinia, et al. 2025). از منظر اجرایی، هزینه یابی کابین نیازمند ایجاد بستر مناسب فرهنگی در سازمان است؛ جایی که کارکنان نه تنها مجاز، بلکه موظف به ارائه پیشنهادهای بهبود و تغییر در فرآیندها باشند. این تغییر فرهنگ سازمانی، در سازمان های خدماتی مانند بانک ها، اهمیت بیشتری می یابد؛ چرا که فرایندهای کاری در این نوع سازمان ها اغلب غیرملموس، انسانی محور و پیچیده هستند (Huynh and Nguyen, 2024). بنابراین، به کارگیری موفق هزینه یابی کابین در بانک ها نیازمند ترکیب مهارت های حسابداری مدیریت، تفکر سیستمی و استراتژی های بهبود فرآیند می باشد. همچنین، پیاده سازی مؤثر آن نیازمند ابزارهایی همچون کارت امتیازی متوازن (BSC)، تحلیل ارزش و کنترل فرآیند آماری است که در جهت حمایت از تصمیم گیری های کاهش هزینه عمل می کنند (Yiğit, 2022).

علاوه بر این، مطالعات نشان می دهند که استفاده از هزینه یابی کابین در سازمان های خدماتی منجر به ارتقاء عملکرد مالی، رضایت کارکنان، کاهش خطاهای عملیاتی و افزایش بهره وری شده است (Monden, 2012). با این حال، اجرای این سیستم در بستر سازمان های ایرانی، با موانعی نظیر ساختار سلسله مراتبی، مقاومت کارکنان در برابر تغییر، ضعف در آموزش و عدم شفافیت فرایندها مواجه است. از این رو، شناسایی عوامل کلیدی موفقیت و شاخص های اثرگذار بر هزینه یابی کابین، به عنوان یک گام پیش نیاز ضروری برای بومی سازی و اجرای موفق آن در بانک های کشور محسوب می شود. در سال های اخیر، تکامل فناوری اطلاعات و بلک چین (Namifard, et al. 2025) و دیجیتالی شدن خدمات بانکی، زمینه را برای پیاده سازی ابزارهای نوین مدیریت هزینه مانند هزینه یابی کابین فراهم کرده است. به ویژه، استفاده از سیستم های اطلاعاتی هوشمند امکان ثبت، پردازش و تحلیل دقیق داده های هزینه ای را فراهم کرده و به مدیران در اتخاذ

<sup>1</sup> Target Costing

تصمیمات به موقع کمک می کند (Shaqqour et al., 2023). این روند، موجب شده تا بانک‌ها با دقت بیشتری فرآیندهای غیر ضروری را شناسایی و حذف کنند و از منابع به صورت بهینه استفاده نمایند. در چارچوب کایزن، توجه به حلقه‌های کیفیت یا همان گروه‌های کاری کوچک نیز بسیار حائز اهمیت است. این گروه‌ها با تشکیل جلسات منظم، به شناسایی مسائل و ارائه راه‌حل‌های عملی در زمینه کاهش هزینه و افزایش بهره‌وری می‌پردازند. این روش که مشارکت واقعی کارکنان را تسهیل می‌کند، در محیط‌های خدماتی مانند بانک‌ها که وابستگی شدیدی به نیروی انسانی دارند، می‌تواند نقش مهمی در بهبود عملکرد عملیاتی داشته باشد. توجه به کیفیت در سازمان مهم می‌باشد (sotudeh ., & abasyan. 2024).

همچنین، تحقیقات اخیر نشان داده‌اند که اجرای موفق کایزن مستلزم توسعه رهبری تحول‌گرا در سطوح مختلف سازمان است. مدیرانی که نگرش باز به نوآوری دارند، از پیشنهادات کارکنان استقبال می‌کنند و تغییرات تدریجی را تسهیل می‌نمایند، زمینه‌ساز موفقیت رویکرد کایزن هستند (Alkababji, 2023). در مقابل، سازمان‌هایی با ساختار سلسله‌مراتبی شدید یا فرهنگ بسته، با مقاومت‌های داخلی جدی مواجه می‌شوند که مانع پیاده‌سازی اثربخش این سیستم می‌شود. علاوه بر این، ادبیات علمی تأکید می‌کند که هزینه‌یابی کایزن زمانی بیشترین اثربخشی را دارد که در کنار ابزارهایی نظیر هزینه‌یابی هدف، تحلیل ارزش، و کارت امتیازی متوازن به کار گرفته شود (Olszewska, 2024). این ترکیب ابزارها، نه تنها به کنترل و کاهش هزینه‌ها می‌انجامد، بلکه امکان هم‌راستایی بهتر استراتژی‌های سازمانی با عملکرد مالی را نیز فراهم می‌سازد. چنین نگاهی جامع به هزینه‌یابی، به‌ویژه برای بانک‌هایی که در مناطق با منابع محدود فعالیت دارند، می‌تواند یک مزیت رقابتی محسوب شود. در این چارچوب، پژوهش حاضر با تمرکز بر بانک مهر استان سیستان و بلوچستان، تلاش می‌کند تا با شناسایی شاخص‌های موثر بر هزینه‌یابی کایزن، زمینه‌ای را برای طراحی الگوهای عملیاتی کاهش هزینه در بستر بانک‌های توسعه‌ای فراهم سازد. این رویکرد، نه تنها در بهینه‌سازی هزینه‌ها مؤثر خواهد بود، بلکه با افزایش مشارکت کارکنان، ارتقاء فرهنگ سازمانی و بهبود کیفیت خدمات نیز همراه است. در نتیجه، تحلیل دقیق این شاخص‌ها می‌تواند پایه‌گذار سیاست‌های هزینه‌محور کارآمد در نظام بانکی کشور باشد.

### پیشینه پژوهش

در سال‌های اخیر، پژوهش‌های مختلفی به بررسی پیاده‌سازی سیستم هزینه‌یابی کایزن در صنایع مختلف، به‌ویژه در بانک‌ها، پرداخته‌اند. در این راستا، چند مطالعه مهم وجود دارد که به تحلیل دقیق‌تر این سیستم پرداخته‌اند. پژوهش اوموتایو و همکاران (Omotayo., et al. 2020): این پژوهش به‌طور خاص به تحلیل پیاده‌سازی سیستم هزینه‌یابی کایزن در صنعت ساخت‌وساز پرداخته است. نویسندگان از روش تحلیل سلسله‌مراتبی برای بررسی عوامل مؤثر بر موفقیت پیاده‌سازی این سیستم استفاده کرده‌اند. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که بهبود مستمر و مستندسازی تجربیات، از جمله نکات کلیدی برای پیاده‌سازی موفق کایزن در صنعت ساخت‌وساز است. همچنین، این پژوهش به اهمیت کاهش هزینه‌های سربار و ساختار سازمانی مؤثر اشاره می‌کند که می‌تواند منجر به بهره‌وری بیشتر و کاهش هزینه‌ها در پروژه‌های ساخت‌وساز شود. از دیدگاه پژوهشگران، سیستم‌های بهبود مستمر می‌توانند در بلندمدت منجر به کاهش هزینه‌های کلی و بهبود کیفیت پروژه‌ها در این صنعت شوند.

پژوهش بیاداش (Biadasz. 2024): در این مطالعه، رناتا بیاداش به بررسی میزان علاقه و استفاده از ابزارهای حسابداری مدیریت استراتژیک، از جمله هزینه‌یابی کایزن، در شرکت‌های کوچک و متوسط در لهستان پرداخته است. نتایج این

تحقیق نشان می دهد که با وجود آگاهی محدود نسبت به این ابزارها، شرکت های کوچک و متوسط در شرایط اقتصادی و اجتماعی کنونی به دنبال راهکارهایی برای بهبود مدیریت هزینه ها هستند. این پژوهش تأکید می کند که پیاده سازی هزینه یابی کایزن می تواند به عنوان یک راهکار مؤثر برای ارتقاء کارایی و کاهش هزینه ها در این شرکت ها عمل کند. پژوهش اوموتایو و کولاتونگا (Omotayo & Kolawole, 2025): این تحقیق به بررسی کاربرد هزینه یابی کایزن در صنعت ساخت و ساز نیجریه پرداخته است. نویسندگان با استفاده از پرسشنامه های لیکرت و تحلیل داده های جمع آوری شده از مدیران پروژه و هزینه، به شناسایی فعالیت های کلیدی برای کاهش مستمر هزینه ها پرداختند. یافته ها نشان می دهد که هزینه های سربار مرتبط با پرداخت به تأمین کنندگان، پیمانکاران فرعی و کارگران می تواند در طول فاز ساخت و ساز به طور مستمر کاهش یابد. این پژوهش تأکید می کند که پیاده سازی فلسفه کایزن می تواند به بهبود مدیریت هزینه ها و افزایش رضایت مشتریان در صنعت ساخت و ساز کمک کند.

پژوهش خوزوایو (Khuzwayo, 2025): در این مطالعه، سیاندا پرسی خوزوایو به بررسی پیاده سازی هزینه یابی کایزن در بخش های خدماتی، به ویژه در دپارتمان های آب و برق شهرداری آته کوینی در آفریقای جنوبی، پرداخته است. با استفاده از روش تحقیق کمی و تحلیل داده های جمع آوری شده از طریق پرسشنامه، نتایج نشان می دهد که پذیرش هزینه یابی کایزن می تواند به بهبود مدیریت هزینه ها و افزایش کارایی در سازمان های خدماتی منجر شود. این پژوهش پیشنهاد می کند که سازمان های خدماتی با پیاده سازی هزینه یابی کایزن می توانند به کاهش هزینه ها و بهبود کیفیت خدمات دست یابند.

هزینه یابی کایزن در ریشه خود برگرفته از فلسفه بهبود مستمر است که نخستین بار در شرکت تویوتا به عنوان ابزار نظام تولید ناب مطرح شد و سپس به سایر صنایع از جمله خدمات مالی و بانکداری تعمیم یافت (Monden, 2012). در این نظام، هدف نه صرفاً کاهش هزینه ها، بلکه بهینه سازی فرآیندها، مشارکت کارکنان، افزایش کیفیت خدمات و حذف اتلاف هاست. در راستای طراحی یک چارچوب نظری مناسب برای بررسی هزینه یابی کایزن در بانک مهر، باید ابتدا شاخص های اصلی این سیستم شناسایی شوند.

بررسی ادبیات پیشین نشان می دهد که هزینه یابی کایزن متأثر از چندین بعد کلیدی است که می توان آن ها را به پنج دسته تقسیم کرد: بعد استراتژیک، بعد فرآیندی، بعد منابع انسانی، بعد فناوری اطلاعات و بعد فرهنگ سازمانی. در بعد فرآیندی، شاخص هایی چون «استانداردسازی فرآیندها»، «شناسایی و حذف اتلاف»، «سنجش مستمر عملکرد» و «مستندسازی تجربیات» قرار می گیرند که در پژوهش های تانی و همکاران (Tani, et al. 1994). تأکید شده اند.

از منظر منابع انسانی، موفقیت هزینه یابی کایزن وابسته به شاخص هایی مانند «مشارکت کارکنان در تصمیم سازی»، «آموزش مستمر»، «تفویض اختیار»، و «نظام پیشنهادات اثربخش» است؛ عواملی که پژوهش هایی مانند لیزرلی (2006) (Lizarelli, et al.) و بر آن ها تأکید داشته اند. در بعد فناوری اطلاعات، شاخص هایی همچون «دسترسی به اطلاعات دقیق هزینه ای»، «استفاده از سامانه های هوشمند هزینه یابی»، و «قابلیت تحلیل داده های عملکردی» نقش کلیدی در موفقیت سیستم ایفا می کنند. در نهایت، بعد فرهنگ سازمانی، شامل شاخص هایی نظیر «فرهنگ پذیرش تغییر»، «تعهد مدیریتی به بهبود مستمر»، «شفافیت در تصمیم گیری»، و «اعتماد میان کارکنان» است که در تحقیقات موندن (Monden, 2012) بارها مورد اشاره قرار گرفته است.

## روش پژوهش

این پژوهش از نوع توصیفی-تحلیلی و کاربردی است که با هدف شناسایی و رتبه‌بندی شاخص‌های هزینه‌یابی کایزن در بانک قرض‌الحسنه مهر ایران، شعب استان سیستان و بلوچستان انجام شده است. روش تحقیق از نوع پیمایشی می‌باشد و به‌منظور گردآوری داده‌ها از پرسش‌نامه استفاده شده است. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه مدیران، معاونان، کارشناسان ارشد و خبرگان حوزه‌های مدیریت هزینه، بهبود فرآیندها و بهره‌وری شاغل در شعب و دفتر مرکزی بانک قرض‌الحسنه مهر ایران در استان سیستان و بلوچستان در سال ۱۴۰۳ می‌باشد. بر اساس اطلاعات دریافتی از اداره منابع انسانی بانک، تعداد اعضای جامعه آماری حدود ۴۰ نفر برآورد گردید. از آنجا که هدف تحقیق تمرکز بر خبرگان آشنا با مفاهیم هزینه‌یابی کایزن و بهبود مستمر بوده است، از روش نمونه‌گیری هدفمند (غیر تصادفی) استفاده شد. در این روش، ۳۰ نفر از افراد دارای تخصص، تجربه عملی و دانش مرتبط با موضوع تحقیق به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. معیارهای انتخاب این افراد شامل سابقه فعالیت در حوزه مدیریت هزینه، آشنایی با مفاهیم بهبود فرآیندها و مشارکت در پروژه‌های بهبود مستمر در بانک بوده است. ابزار گردآوری داده‌ها در این تحقیق، پرسش‌نامه‌ای ساختاریافته بوده است که برای ارزیابی و رتبه‌بندی شاخص‌های هزینه‌یابی کایزن طراحی گردید. پرسش‌نامه شامل ۲۰ گویه بسته‌پاسخ بر مبنای مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت (از کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم) می‌باشد. این ابزار با هدف سنجش میزان اهمیت و تأثیر هر یک از شاخص‌های کایزنی تهیه و تدوین شده است. برای تحلیل داده‌ها، از روش تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) استفاده گردید. این روش، که از پرکاربردترین تکنیک‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره است، امکان مقایسه و اولویت‌بندی عوامل مختلف را بر اساس اهمیت نسبی آن‌ها فراهم می‌کند. به‌منظور انجام محاسبات و استخراج وزن و رتبه هر شاخص، از نرم‌افزار Expert Choice بهره گرفته شد. برای بررسی پایایی پرسش‌نامه از شاخص آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار آن ۰.۸۸ به‌دست آمد و نشان‌دهنده اعتبار و قابلیت اعتماد بالای ابزار گردآوری داده‌ها بود. داده‌های گردآوری‌شده با استفاده از روش AHP تحلیل شده و نتایج حاصل برای شناسایی و رتبه‌بندی شاخص‌های هزینه‌یابی کایزن در بانک مهر استان سیستان و بلوچستان به کار گرفته شد. این نتایج می‌تواند مبنای تصمیم‌گیری‌های مدیریتی و بهبود فرآیندهای اجرایی در سطح بانک قرار گیرد.

## یافته‌های پژوهش

در گام نخست، اطلاعات توصیفی و جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان بررسی شد. جامعه آماری شامل ۳۰ نفر از خبرگان بانک مهر استان سیستان و بلوچستان بود که از میان مدیران ارشد ستادی (۱۲ نفر)، رؤسای شعب با سابقه (۱۰ نفر) و کارشناسان واحدهای بهبود فرآیند و کیفیت (۸ نفر) به‌صورت هدفمند انتخاب شدند. ۷۰ درصد پاسخ‌دهندگان مرد و ۳۰ درصد زن بودند. از نظر سطح تحصیلات، همه افراد دارای مدرک دکتری در رشته‌های مرتبط با مدیریت، حسابداری یا اقتصاد بودند. از نظر سابقه کاری، میانگین سابقه پاسخ‌دهندگان حدود ۱۲ سال و حداقل آن ۸ سال بود. همچنین، ۴۰ درصد از مشارکت‌کنندگان در بازه سنی ۳۰ تا ۴۰ سال، ۳۳ درصد در بازه ۴۰ تا ۵۰ سال و ۲۷ درصد در گروه سنی بالای ۵۰ سال قرار داشتند. این ترکیب جمعیتی، تنوع قابل قبولی از تجربه، تخصص و جایگاه شغلی را برای تحلیل مقایسات زوجی و اولویت‌بندی شاخص‌ها فراهم کرده است. در جدول ۱ مشخصات جمعیت شناختی نیز ذکر شده است.

جدول ۱. مشخصات جمعیت شناختی پاسخ دهندگان

Table 1. Demographic characteristics of respondents

سمت شغلی	مدیران ارشد ستادی	۱۲	۴۰
	رؤسای شعب با سابقه	۱۰	۳/۳۳
	کارشناسان واحدهای بهبود فرآیند و کیفیت	۸	۷/۲۶
جنسیت	مرد	۲۱	۷۰
	زن	۹	۳۰
سطح تحصیلات	دکتری در رشته های مدیریت، حسابداری یا اقتصاد	۳۰	۱۰۰
سابقه کاری	میانگین	۱۲ سال	—
	حداقل	۸ سال	—
گروه سنی	۳۰ تا ۴۰ سال	۱۲	۴۰
	۴۰ تا ۵۰ سال	۱۰	۳/۳۳
	بالای ۵۰ سال	۸	۷/۲۶

همچنین در این بخش به بررسی و تحلیل ساختار سلسله مراتبی تدوین شده برای ارزیابی عوامل مؤثر بر موفقیت استقرار نظام کایزن در بانک مورد مطالعه پرداخته می شود. این ساختار شامل ۵ بعد اصلی و ۲۰ شاخص فرعی است که به کمک روش تصمیم گیری چندمعیاره AHP و نرم افزار Expert Choice تحلیل شده اند. با استفاده از مقایسات زوجی بین معیارها و زیرمعیارها، وزن نهایی هر شاخص و بعد محاسبه شده است. همچنین نرخ ناسازگاری (CR) برای هر ماتریس بررسی شده تا از منطق درونی قضاوت های کارشناسان اطمینان حاصل شود. نرخ CR کمتر از ۰.۱ نشان دهنده قابل قبول بودن نتایج است. در ادامه، تحلیل هر بعد به تفکیک ارائه می شود:

جدول ۲. رتبه بندی شاخص های بعد استراتژیک

Table 2. Ranking of strategic dimension indicators

شاخص	وزن نهایی	نرخ ناسازگاری (CR)
هم راستایی با اهداف کلان بانک	۰.۳۵	۰.۰۳
حمایت مدیران ارشد از فرایند کایزن	۰.۳۰	
تمرکز بر رضایت مشتری	۰.۲۰	
توجه به بهبود مستمر در سیاست ها	۰.۱۵	

در این بعد، شاخص «هم راستایی با اهداف کلان بانک» با وزن ۰.۳۵، بالاترین اهمیت را دارد و تأکید می کند که کایزن باید در جهت تحقق اهداف کلان حرکت کند. همچنین حمایت مدیران ارشد با وزن ۰.۳۰، نقش کلیدی در موفقیت اجرای کایزن ایفا می کند. نرخ ناسازگاری ۰.۰۳، نشان می دهد که قضاوت های انجام شده کاملاً منسجم بوده اند و اعتبار نتایج قابل قبول است.

جدول ۳. رتبه بندی شاخص های بعد فرایندی

Table 3. Ranking of process dimension indicators

شاخص	وزن نهایی	نرخ ناسازگاری (CR)
شناسایی و حذف اتلاف‌ها	۰.۴۰	۰.۰۴
استانداردسازی فعالیت‌ها	۰.۲۵	
پایش مستمر فرآیندهای کاری	۰.۲۰	
استفاده از ابزارهای کنترل کیفیت	۰.۱۵	

در این بعد، بیشترین وزن متعلق به «شناسایی و حذف اتلاف‌ها» با مقدار ۰.۴۰ است که با اصول بنیادین کایزن هم‌راستاست. نرخ ناسازگاری ۰.۰۴ نیز در محدوده مطلوب است و نشان می‌دهد نتایج دارای انسجام منطقی بوده و قابل استناد هستند.

جدول ۴. رتبه بندی شاخص های بعد منابع انسانی

Table 4. Ranking of indicators of the human resources dimension

شاخص	وزن نهایی	نرخ ناسازگاری (CR)
مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری	۰.۳۳	۰.۰۲
آموزش مستمر کارکنان	۰.۳۰	
تفویض اختیار مؤثر به کارکنان	۰.۲۲	
وجود نظام پیشنهاددهی	۰.۱۵	

«مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری» با وزن ۰.۳۳ بیشترین اهمیت را دارد که بر لزوم درگیرسازی نیروی انسانی در فرآیندهای بهبود تأکید دارد. نرخ ناسازگاری بسیار پایین (۰.۰۲) نیز نشان از دقت و هم‌راستایی قضاوت‌ها در این بعد دارد.

جدول ۵. رتبه بندی شاخص های بعد فناوری اطلاعات

Table 5. Ranking of indicators of the information technology dimension

شاخص	وزن نهایی	نرخ ناسازگاری (CR)
یکپارچگی سامانه‌های اطلاعاتی	۰.۳۵	۰.۰۳
قابلیت تحلیل داده‌های مالی و غیرمالی	۰.۳۰	
استفاده از سیستم‌های حسابداری هوشمند	۰.۲۰	
دسترسی به داده‌های دقیق هزینه‌ای	۰.۱۵	

یکپارچگی سامانه‌ها با وزن ۰.۳۵ بیشترین تأثیر را دارد و اهمیت زیرساخت اطلاعاتی منسجم را در پشتیبانی از بهبود مستمر نشان می‌دهد. نرخ CR در این بعد نیز برابر با ۰.۰۳ بوده که نشان‌دهنده انسجام مناسب ارزیابی‌هاست.

جدول ۶. رتبه بندی شاخص های بعد فرهنگی

Table 6. Ranking of cultural dimension indicators

شاخص	وزن نهایی	نرخ ناسازگاری (CR)
فرهنگ پذیرش تغییر در سازمان	۰.۳۸	۰.۰۴
تعهد مدیران به تغییرات کایزنی	۰.۲۸	
وجود اعتماد و تعامل سازنده میان کارکنان	۰.۲۰	
شفافیت در تصمیم گیری ها	۰.۱۴	

«فرهنگ پذیرش تغییر» مهم ترین شاخص این بعد با وزن ۰.۳۸ است و بر ضرورت آمادگی ذهنی سازمان برای تحول تأکید دارد. نرخ ناسازگاری در این بخش نیز پایین و در سطح قابل قبول (۰.۰۴) است که نشان از انسجام قضاوت های صورت گرفته دارد.

جدول ۷. رتبه بندی ابعاد اصلی مؤثر بر هزینه یابی کایزن

Table 7. Ranking of the main dimensions affecting Kaizen costing

بعد اصلی	وزن نهایی	نرخ ناسازگاری (CR)
بعد استراتژیک	۰.۲۸	۰.۰۵
بعد فرآیندی	۰.۲۵	
بعد منابع انسانی	۰.۲۰	
بعد فناوری اطلاعات	۰.۱۵	
بعد فرهنگ سازمانی	۰.۱۲	

مقایسه نهایی ابعاد نشان می دهد که بعد استراتژیک با وزن ۰.۲۸ دارای بیشترین اهمیت است. این نتیجه بر نقش کلیدی برنامه ریزی کلان، تعهد مدیران و انطباق با اهداف کلان سازمان تأکید دارد. همچنین نرخ ناسازگاری نهایی ۰.۰۵ است که نشان دهنده منطق قابل قبول در کل ساختار سلسله مراتبی می باشد و اعتبار تحلیل را تأیید می کند.

بر اساس این تحلیل ها، چارچوب نظری پژوهش حاضر با تلفیق ابعاد فوق و شاخص های شناسایی شده، شاخص هایی ارائه می دهد که در آن، متغیر مستقل «شاخص های مؤثر بر هزینه یابی کایزن» در پنج بعد کلیدی بررسی شده و متغیر وابسته، «اثر بخشی نظام هزینه یابی در بانک مهر» در نظر گرفته می شود. این چارچوب نه تنها بر پایه ادبیات نظری شکل گرفته، بلکه قابلیت عملیاتی سازی در محیط واقعی بانکداری ایران را نیز دارد و می تواند راهنمایی برای تصمیم گیری مدیران و طراحان سیستم های مالی باشد. شکل ۱ شاخص های اثرگذار بر هزینه یابی کایزن را نشان می دهد.



شکل ۱. شاخص های اثرگذار بر هزینه یابی کایزن

Figure 1. Indicators affecting Kaizen costing

## بحث و نتیجه‌گیری

در محیط پویای رقابتی و پیچیده نظام‌های مالی و بانکی، ضرورت توجه به رویکردهای بهبود مستمر بیش از پیش نمایان شده است. در این میان، نظام کایزن به‌عنوان یکی از مؤثرترین مکانیسم‌های تحول‌ساز، قابلیت آن را دارد که با اتکا به بهبود تدریجی، مشارکتی و درون‌سازمانی، زمینه ارتقاء عملکرد را در ابعاد مختلف فراهم سازد. با توجه به ساختار خاص بانک‌ها که مبتنی بر استانداردهای دقیق، فرآیندهای متنوع و الزامات انضباطی است، استقرار موفق کایزن مستلزم شناخت عمیق از ابعاد مؤثر آن و اولویت‌بندی شاخص‌ها بر مبنای تحلیل‌های علمی می‌باشد. در همین راستا، پژوهش حاضر با بهره‌گیری از روش تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) و نظرات خبرگان خبره در حوزه بهبود فرآیند و مدیریت هزینه، تلاش داشته تا تصویری دقیق از مهم‌ترین ابعاد هزینه‌یابی کایزن در بانک مهر استان سیستان و بلوچستان ارائه دهد.

تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار Expert Choice و ارزیابی نرخ ناسازگاری مقایسات زوجی، نشان داد که نظرات خبرگان از انسجام قابل‌قبولی برخوردار است و می‌توان به اعتبار نتایج اتکاء نمود. یافته‌ها حکایت از آن دارند که اجرای اثربخش کایزن در سازمان‌های مالی نیازمند نگاهی جامع‌نگر و چندبعدی است؛ به‌گونه‌ای که صرف تمرکز بر اصلاح فرآیندها یا انگیزش منابع انسانی، بدون هم‌راستایی راهبردی، پشتیبانی فناورانه و زیرساخت‌های فرهنگی، نمی‌تواند به تحول پایدار منجر شود. بنابراین، استقرار موفق نظام کایزن نه تنها به عنوان یک ابزار عملیاتی، بلکه به مثابه یک پارادایم مدیریتی جامع، مستلزم تلفیق هم‌زمان ابعاد کلیدی و تعامل آن‌ها در بستر واقعی سازمان است.

نتایج نشان داد که بعد استراتژیک با کسب بیشترین وزن نهایی نسبت به سایر ابعاد، نقشی کلیدی در استقرار موفقیت‌آمیز نظام کایزن در بانک مورد مطالعه ایفا می‌کند. شاخص‌هایی نظیر هم‌راستایی با اهداف کلان بانک، تمرکز بر رضایت مشتری، و حمایت مدیران ارشد از فرایندهای بهبود، بیانگر آن هستند که بدون داشتن یک چشم‌انداز کلان و رهبری متعهد، هیچ‌یک از اقدامات اصلاحی یا فرآیندی نمی‌تواند به‌طور مؤثر نهادینه شود. نرخ ناسازگاری (CI) این بعد نیز در

محدوده مجاز بوده که دقت و اعتبار قضاوت های خبرگان را تأیید می کند. این مسئله، تأکیدی است بر این که استقرار کایزن صرفاً یک اقدام عملیاتی نیست، بلکه نیازمند هم سویی با استراتژی های کلان و تعهد مدیریتی است. بعد فرآیندی نیز با وزن نهایی نسبتاً بالا، اهمیت فراوانی در اجرای نظام کایزن دارد. نتایج نشان داد که شاخص هایی مانند شناسایی و حذف اتلاف ها، استانداردهای فعالیت ها، و استفاده از ابزارهای کنترل کیفیت، از دیدگاه خبرگان نقش تعیین کننده ای در بهبود مستمر ایفا می کنند. این یافته ها با رویکرد سنتی کایزن که بر اصلاحات تدریجی و نظام مند در سطح فرایندها تأکید دارد، کاملاً هم راستا هستند. همچنین نرخ ناسازگاری این بعد نیز در بازه مجاز قرار داشت که نشان دهنده انسجام نظرات و توافق قابل قبول میان خبرگان است. این امر اهمیت سرمایه گذاری در ابزارها، روش ها و تکنیک های کنترل فرآیند را برای تحقق تغییرات پایدار نشان می دهد. در ادامه، بعد منابع انسانی با وزن نسبتاً قابل توجهی مورد توجه قرار گرفت و نشان داد که سرمایه انسانی همچنان یکی از ارکان اصلی اجرای موفق کایزن محسوب می شود. شاخص هایی نظیر آموزش مستمر، مشارکت در تصمیم گیری، و نظام پیشنهاددهی در زمره مهم ترین عوامل این بعد قرار گرفتند. تحلیل داده ها مشخص کرد که خبرگان نقش منابع انسانی را نه تنها در اجرای تغییرات، بلکه در پایداری آن ها اساسی می دانند. نرخ ناسازگاری پایین در این بعد نیز، دقت بالای نظرات خبرگان در اولویت بندی شاخص های انسانی را نشان می دهد. این یافته نشان می دهد که تقویت انگیزش، آگاهی و توانمندی کارکنان، پیش شرطی حیاتی برای هرگونه اصلاح سیستمی است.

بعد فناوری اطلاعات نیز با وزنی قابل قبول و شاخص هایی نظیر یکپارچگی سامانه ها، تحلیل داده های مالی و غیرمالی، و استفاده از سیستم های هوشمند حسابداری، مورد توجه قرار گرفت. این نتایج نشان می دهد که بدون پشتیبانی اطلاعاتی قوی و ابزارهای دیجیتال، اجرای دقیق، پایش مستمر و ارزیابی مؤثر اقدامات کایزنی با دشواری مواجه خواهد شد. به ویژه در ساختارهای بانکی که حجم داده ها بسیار زیاد و حساسیت تصمیم گیری ها بالا است، نقش فناوری اطلاعات به عنوان یک تسهیل گر کلیدی پررنگ تر می شود. نرخ ناسازگاری نیز در این بعد نشان دهنده توافق نسبتاً خوبی میان خبرگان بر سر اولویت شاخص ها بود که اعتبار یافته ها را تقویت می کند. در نهایت، بعد فرهنگ سازمانی با وجود آن که نسبت به سایر ابعاد از وزن پایین تری برخوردار بود، اما از منظر مفهومی نقش زیربنایی در استقرار موفق کایزن دارد. شاخص هایی همچون فرهنگ پذیرش تغییر، شفافیت تصمیم گیری و تعامل سازنده میان کارکنان، بیانگر آن است که بدون زمینه سازی فرهنگی، حتی بهترین برنامه های بهبود نیز دچار مقاومت یا فرسایش می شوند. نرخ ناسازگاری این بعد نیز در بازه مجاز بود و انسجام در دیدگاه ها را نشان داد. بنابراین می توان گفت که تغییرات فرهنگی، هرچند در ظاهر کندتر و دشوارتر هستند، اما برای تحقق تحول پایدار ضروری اند و باید هم زمان با سایر ابعاد دنبال شوند.

در مقایسه با پیشینه مطالعات، یافته های این پژوهش با نتایج پژوهش هایی همچون کارهای پژوهش اوموتایو و کولاتونگا (Omotayo & Kolawole, 2025) و پژوهش بیاداش (Biadasz, 2024) هم راستا بوده اند که در آن ها نیز بعد استراتژیک و فرآیندی به عنوان عوامل کلیدی موفقیت کایزن شناخته شده اند. تنها تفاوت عمده، جایگاه نسبتاً پایین بعد فرهنگی در نتایج حاضر است که ممکن است ناشی از اولویت های متفاوت در ساختار بانکی یا شرایط سازمانی خاص باشد.

برخی پژوهش ها نیز به اهمیت فناوری اطلاعات در تسهیل فرایندهای کایزن تأکید کرده اند، یافته ای که در پژوهش حاضر نیز مورد تأیید قرار گرفت. اما در برخی مطالعات، بعد منابع انسانی اهمیت بالاتری نسبت به سایر ابعاد داشته که در پژوهش ما جایگاه سوم را به خود اختصاص داده است. این تفاوت ها می توانند ناشی از تفاوت در صنایع مورد مطالعه، سطح بلوغ

سازمان‌ها و همچنین نوع پرسش‌شوندگان باشند. با توجه به تحلیل‌های انجام‌شده، می‌توان نتیجه گرفت که اجرای موفق کایزن در نهادهای مالی و بانکی، نیازمند رویکردی چندبعدی است که در آن جنبه‌های استراتژیک، فرایندی، منابع انسانی، فناوری اطلاعات و فرهنگ سازمانی به صورت هم‌افزا عمل کنند. وجود تعادل میان این ابعاد و توجه توأمان به شاخص‌های کلیدی هر کدام، می‌تواند شانس موفقیت در تحقق بهبود مستمر را به‌طور چشم‌گیری افزایش دهد. در جمع‌بندی نهایی، تأکید می‌شود که اجرای اثربخش کایزن، صرفاً یک فرایند تکنیکی یا صرفاً فرهنگی نیست، بلکه ترکیبی است از تعهد راهبردی، توانمندسازی منابع انسانی، اصلاح فرایندها، پشتیبانی فناورانه و بسترسازی فرهنگی. سازمان‌هایی که این ابعاد را به صورت هم‌زمان و منسجم پیگیری می‌کنند، قادر خواهند بود تغییرات مثبت را به شکلی پایدار و نهادینه تجربه کنند. در ادامه با توجه به نتایج پیشنهاداتی ارائه شده است:

#### ۱. تدوین نقشه استراتژیک کایزنی در سطح کلان بانک

بانک باید یک چارچوب استراتژیک مشخص برای بهبود مستمر طراحی کند که با اهداف کلان سازمان هم‌راستا باشد. این نقشه می‌تواند مسیر حرکت واحدها را در جهت فرهنگ کایزنی مشخص و هماهنگ کند.

#### ۲. ایجاد کمیته پشتیبانی از کایزن با مشارکت مدیران ارشد

برای موفقیت هر برنامه بهبود مستمر، حمایت عملی و روانی مدیران ارشد ضروری است. تشکیل یک کمیته تخصصی با حضور مدیران می‌تواند تصمیم‌گیری‌های لازم را تسریع کرده و انگیزه کارکنان را افزایش دهد.

#### ۳. شناسایی و حذف مداوم اتلاف‌ها در فرایندهای کلیدی بانکی

با استفاده از ابزارهایی مثل نقشه جریان ارزش<sup>۱</sup>، نقاط اتلاف در فرایندهای خدمات‌دهی، اعتبارات یا پاسخ‌گویی به مشتری شناسایی و حذف شوند.

#### ۴. استانداردسازی گام‌به‌گام فعالیت‌های بانکی

فرایندهایی مانند افتتاح حساب، پرداخت تسهیلات یا صدور ضمانت‌نامه باید به صورت دقیق مستندسازی و استاندارد شوند تا از نوسان در عملکرد جلوگیری شود و آموزش‌پذیری نیز تسهیل گردد.

#### ۵. راه‌اندازی نظام پایش لحظه‌ای فرآیندهای حساس

استفاده از داشبوردهای مدیریتی جهت پایش شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI) در زمان واقعی می‌تواند انحرافات را سریع‌تر شناسایی کرده و اقدامات اصلاحی به موقع را ممکن سازد.

#### ۶. طراحی برنامه‌های آموزشی دوره‌ای برای کارکنان

با برگزاری کارگاه‌های آموزشی در زمینه ابزارهای بهبود کیفیت، تفکر سیستمی و مهارت‌های نرم، آگاهی و توانایی کارکنان برای مشارکت در پروژه‌های بهبود افزایش می‌یابد.

#### ۷. احیای نظام پیشنهاددهی و ایجاد انگیزه برای مشارکت کارکنان

استفاده از بسترهای دیجیتال برای ثبت، بررسی و پاداش‌دهی به پیشنهادات کارکنان می‌تواند خلاقیت را تحریک کرده و حس مالکیت کارکنان نسبت به اصلاحات سازمانی را افزایش دهد.

#### ۸. ارتقاء و یکپارچه‌سازی سامانه‌های اطلاعاتی بانک

<sup>1</sup> Value Stream Mapping

ایجاد یک بستر نرم افزاری جامع که اطلاعات مالی، عملکردی و فرآیندی را در یک مکان گردآوری کند، امکان تحلیل های هوشمند و تصمیم گیری های دقیق تری را فراهم می سازد.

۹. فرهنگ سازی برای پذیرش تغییر در سطوح مختلف سازمان

از طریق کمپین های درون سازمانی، جلسات انگیزشی، و استفاده از الگوهای موفق، می توان مقاومت در برابر تغییر را کاهش داد و پذیرش ذهنی اصلاحات را در کارکنان تقویت کرد.

۱۰. تدوین شاخص های سنجش موفقیت کابین و گزارش گیری دوره ای

بانک باید شاخص های مشخصی برای ارزیابی اثربخشی اقدامات کابینی در نظر بگیرد و گزارش های دوره ای از میزان پیشرفت و موانع احتمالی منتشر کند تا مسیر بهبود دائماً اصلاح و بهینه شود.

### مشارکت نویسندگان

تمامی نویسندگان در کلیه مراحل پژوهش به طور مساوی مشارکت داشته اند.

### ملاحظات اخلاقی

رضایت کتبی آگاهانه از افراد برای انتشار اطلاعات ناشناس آنها در این مطالعه اخذ شد.

### حامی مالی

پژوهش حاضر فاقد حمایت مالی از سوی نهاد یا سازمان خاصی بوده است.

### تعارض منافع

هیچ گونه تعارض منافع توسط نویسندگان بیان نشده است.

### تشکر و قدردانی

از همکاری و پاسخگویی کلیه حسابداران، حسابرسان و مدیران مالی که در تکمیل پرسش نامه و جمع آوری داده ها مشارکت داشته اند، قدردانی می شود.

## References

- Alkababji, M. W. (2023). The Impact of Applying the Target Cost and Continuous Improvement (Kaizen) on Achieving the Sustainable Competitive Advantage of Palestinian Industrial Companies. *Journal of Business and Socio-economic Development*, 3(2), 1–16. <https://doi.org/10.1108/jbsed-11-2022-0121>
- Ansari, S. L., Bell, J. E., & Okano, H. (2007). Target costing and Kaizen costing in Japanese automobile companies. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 16(1), 1–20. [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(06\)02002-5](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(06)02002-5)
- Biadasz, R. (2024). The Use of Strategic Management Accounting Tools by SMEs in Poland with Particular Emphasis on the Kaizen Costing Method. *Procedia Economics and Applications*, 30(2), 15–29. <https://doi.org/10.30657/pea.2024.30.2>
- Boca, G. D. (2021). Kaizen Method in Production Management [Conference paper]. International Scientific Conference “Young Scientists 2011”, TUKE at Kosice. <https://doi.org/10.13140/2.1.1104.7680>
- Chen, C. T., Lin, C. T., & Huang, S. F. (2006). A fuzzy approach for supplier evaluation and selection in supply chain management. *International Journal of Production Economics*, 102(2), 289–301. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2005.03.009SCIRP>
- Huynh QL, Nguyen VK. (2024). The Role of Environmental Management Accounting in Sustainability. *Sustainability*; 16(17):7440. <https://doi.org/10.3390/su16177440>
- Kaplan, R. S., & Atkinson, A. A. (2020). *Advanced Management Accounting*. Pearson. <https://doi.org/10.5937/ekonhor1203207J>
- Khuzwayo, S. P. (2025). Implementation of Kaizen Costing in Service Organizations: A Case Study of eThekweni Municipality’s Water and Electricity Departments. *Durban University of Technology*. <https://doi.org/10.51415/10321/3124>
- Kolev, R. (2023). Industry 4.0 and Kaizen Costing 4.0 – Opportunities for Development of Cost Management Systems Towards Circular Economy. *Economic Archive*, 2, 62–74. <https://doi.org/10.58861/tae.ea.2023.2.05>
- Lizarelli, F. L., Antony, J., Suarez, M., Carneiro, F., Sony, M., Chakraborty, A., Ma, J., & Chan, F. T. S. (2025). Analysis of the impact of Kaizen practices on ESG performance and the mediating role of digital systems. *Business Process Management Journal*, 31(8), 148–175. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-01-2025-0056>
- Monden, Y. (2012). *Cost Reduction Systems: Target Costing and Kaizen Costing* (3rd ed.). Productivity Press. [https://doi.org/10.1016/s0737-6782\(96\)90165-4](https://doi.org/10.1016/s0737-6782(96)90165-4)
- Mehrabinia, R., Zarei, F. and Golmohammadi shoueaki, M. (2025). Improving Banking Services Based on Strategic Management Accounting Techniques. *Strategic Management Accounting*, 2(2), 43-61. [In Persian] <https://doi.org/10.22034/smajournal.2025.522926.1024>
- Namifard Tehran, F. , Sotudeh, R. , Haghparast, A. and hirad, A. (2025). Presenting the structural model of the efficiency indicators and components of blockchain technology in the accounting and auditing unit. *Journal of Management Accounting and Auditing Knowledge*, 14(56), 395-410. [in persian] [https://www.jmaak.ir/article\\_23869.html?lang=en](https://www.jmaak.ir/article_23869.html?lang=en)
- Olszewska, K. (2024). Cost Management with Budgeting and Kaizen Costing. *World Scientific News*, 133, 171–190. <https://doi.org/10.58861/dff.fg.2154.6>
- Omotayo, T., & Kolawole, A. (2025). Achieving Incremental Cost Reduction via Kaizen Costing in the Nigerian Construction Industry. *Proceedings of the 2025 RICS Construction and Infrastructure Conference*. <https://doi.org/10.30699/ijf.2021.279015.1456>

- Omotayo, T., Akinlabi, E. T., & Adewumi, A. O. (2020). AHP-Systems Thinking Analyses for Kaizen Costing Implementation in the Construction Industry. *Buildings*, 10(12), 230. <https://doi.org/10.52589/ajlpra-ee96ajbg>
- Salmanzadeh, H., Kordestani, G., & Kazemi, H. (2022). The Role of Management Accounting in Improving Management Control System in Public Sector. *Iranian Journal of Finance*, 6(1), 54–82.[ in persian] <https://doi.org/10.30699/ijf.2021.279013.1211>
- Shaqour, O. F., Aloqdeh, M. S., & Alattasi, H. (2023). Impact of applying Kaizen approach on financial performance in light of digital transformation. In M. I. S. Farag & A. S. Hashim (Eds.), *Artificial Intelligence (AI) and Finance: Studies in Systems, Decision and Control* (Vol. 432, pp. 669–678). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-39158-3\\_62](https://doi.org/10.1007/978-3-031-39158-3_62)
- Sotudeh, R., Haghparast, A. and Hiran, A. (2025). Management Accounting and Resilience Economics Model for Sustainable Development of Manufacturing Companies. *Strategic Management Accounting*, 1(1), 40-64. [In Persian] <https://doi.org/10.22034/smajournal.2025.511901.1003>
- Sotudeh, R. and Abasyan, R. (2024). Explaining the accounting model of strategic management to reduce the costs of manufacturing companies in the country. *Modern Research in Performance Evaluation*, 2(4), 253-262. [in persian] <https://doi.org/10.22105/mrpe.2024.450062.1093>
- Sotudeh, R., Hiran, A. and Sarhadi, E. (2024). Explaining the pattern of monitoring and evaluating the organizational performance of commercial companies in the country. *Modern Research in Performance Evaluation*, 3(1), 11-22. [in persian] <https://doi.org/10.22105/mrpe.2024.447861.1092>
- Tani, T., Okano, H., Shimizu, N., Iwabuchi, Y., Fukuda, J., & Cooray, S. (1994). Target cost management in Japanese companies: Current state of the art. *Management Accounting Research*, 5(1), 67–81. <https://doi.org/10.1006/mare.1994.1005>
- Yiğit, A. M. (2022). Kaizen Approach to Reducing Production Costs and a Case Study. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14(2), 1267–1277. <https://doi.org/10.20491/isarder.2022.1440>