

## بحث بعنوان

### تكلفة العمل ودورها في ترشيد القرارات الإدارية

ياسر علي ناصر العظامات

رئيس القسم المالي / محاسبه

بلدية ام القطين والمكيفته

**الملخص :**

تناول الباحث مفهوم كلف العمل الملائمة لترشيد القرار هي تحديد كافة المعلومات الملائمة تتطلب العمليات فهم المعلومات الكمية والنوعية، والحكم والتفكير مطلوبان لتحديد المعلومات المناسبة للقرار، لذا فإن تحديد جميع المعلومات مهمة صعبة، ويتم التركيز على توضيح المعلومات المالية المناسبة، أي التكاليف والإيرادات وتناول أيضا مفهوم اتخاذ القرار الإداري وعُرف بأنه ليس الاستجابة التلقائية ورد الفعل المباشر اللاشعوري وإنما هو اختيار واعٍ قائم على التدبير والحساب في تفاصيل الهدف المراد تحقيقه والوسائل التي ينبغي استخدامها وتناول أيضا خصائص القرار الإداري ودور تكلفة العمل في ترشيد القرار الإداري وصولاً إلى مجموعة من الدراسات المتعلقة بموضوع البحث والتي من خلالها تم استخلاص النتائج والتوصيات.

<https://jaspps.com>**Abstract**

The researcher dealt with the concept of appropriate work costs to rationalize the decision, which is identifying all the appropriate information. Processes require an understanding of quantitative and qualitative information. Judgment and thinking are required to determine the appropriate information for the decision. Therefore, identifying all the information is a difficult task. The focus is on clarifying the appropriate financial information, i.e. costs and revenues. Administrative decision-making is defined as not the automatic response and direct unconscious reaction, but rather a conscious choice based on measure and calculation in the details of the goal to be achieved and the means that should be used. Through which conclusions and recommendations were drawn.

**المقدمة :**

تتضمن عملية إدارة أي منشأة اتخاذ قرارات مختلفة لتحقيق أهداف محددة ولذلك فإن القرارات هي جوهر العملية الإدارية من أجل الأداء الفعال والفعال لأنشطة المؤسسة ، والقرارات مميزة.

الإدارات تواجه التنوع والتغير بمرور الوقت ، ونظراً للأهمية التي تحتلها هذه القرارات ، تولي الإدارة اهتماماً وثيقاً بها ، وتعمق الرؤية وتستخدم الأساليب قبل اتخاذ القرارات.

الأساليب العلمية الحديثة في معالجة البيانات المتعلقة بهذه القرارات للوصول إلى قرارات عقلانية تحقق أهداف المؤسسة وتحقيق الربحية أو تقليل التكاليف.

وبما أن المنشآت تجد نفسها دائماً أمام مشكلة اتخاذ العديد من القرارات، لذلك فهي تسعى دائماً إلى اتخاذ القرار الرشيد الذي يؤدي إلى تحقيق الاختيار الأفضل والذي بدوره يحقق أفضل استخدام للموارد المتاحة. لذلك فإن المنشآت بحاجة دائمة إلى البيانات للمساعدة في اختيار البديل الأفضل، وعليه يجب أن تكون متاحة وملائمة وصادقة في التعبير عن حقيقة أنشطتها.

**مشكلة البحث :**

تكمن مشكلة تكاليف العمل عدم القدرة علي التخطيط واتخاذ القرارات في حال الاعتماد عليها لوحدها دون الاخذ في الاعتبار التكاليف غير المباشرة ومن ناحية أخرى أن التكاليف المباشرة تخص الإنتاج ولا تخص المنشأة بالكامل وأنها تُظهر تكلفة المنتج بأقل مما يمكن حيث تُستبعد التكلفة غير المباشرة ومن ناحية المخزون أيضاً تظهر المخزون بأقل مما يمكن حيث يؤدي إلي إظهار مركز مالي غير حقيقي.

## أسئلة البحث :

- ما هو مفهوم اتخاذ القرارات الإدارية؟
- ما هو دور تكلفة العمل في ترشيد القرارات الإدارية؟

## منهجية البحث :

استخدم الباحث في هذا البحث المنهج الاستقرائي بالاعتماد على الدراسات السابقة والمقالة المتوفرة في المكتبة العربية ومواقع الانترنت والتي من خلالها سوف تقوم الباحث في استخلاص أهم النتائج والتوصيات.

## أهمية البحث :

تكمن أهمية البحث من الناحية النظرية في تعزيز وإثراء المكتبة العربية لعنوان تكلفة العمل ودورها في ترشيد القرارات الإدارية اما من الناحية العلمية فهي تساعد في اتخاذ القرارات لكبار المسؤولين في المؤسسات الحكومية لتكلفة العمل ودورها في ترشيد القرارات الإدارية.

## أهداف البحث :

يهدف البحث الى دراسة ما يلي :

- مفهوم كلف العمل الملائمة لترشيد القرار .
- مفهوم اتخاذ القرار الإداري .
- خصائص القرار الإداري .
- دور تكلفة العمل في ترشيد القرار الإداري .

- أنواع القرارات الإدارية في تكلفة العمل .

### الإطار النظري :

**مفهوم اتخاذ القرار :** هو جوهر ولُب العملية الإدارية في أي مشروع وبشكل عام يُعرف بأنه اختيار المدرك والواعي والقائم على أساس التحقق والحساب في اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة في موقف معين ، وبعبارة أخرى اتخاذ القرار هو ليس الاستجابة التلقائية ورد الفعل المباشر اللاشعوري وإنما هو اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة في موقف معين ، وبعبارة أخرى اتخاذ القرار هو ليس الاستجابة التلقائية ورد الفعل المباشر اللاشعوري وإنما هو اختيار واعٍ قائم على التدبير والحساب في تفاصيل الهدف المراد تحقيقه والوسائل التي ينبغي استخدامها.

### مفهوم كلف العمل الملائمة لترشيد القرار

هي تحديد كافة المعلومات الملائمة تتطلب العمليات فهم المعلومات الكمية والنوعية، والحكم والتفكير مطلوبان لتحديد المعلومات المناسبة للقرار ، لذا فإن تحديد جميع المعلومات مهمة صعبة، ويتم التركيز على توضيح المعلومات المالية المناسبة، أي التكاليف والإيرادات.

إن الكلف الملائمة هي الكلف المستقبلية المتوقعة والتي تختلف ما بين البدائل تبعاً للأحداث، وكذلك الحال بالنسبة للإيرادات الملائمة، فهي تلك الإيرادات المستقبلية المتوقعة والتي تختلف ما بين البدائل نتيجة للأحداث فالإيرادات الملائمة هي التي ترتبط بالمستقبل وتختلف ما بين البدائل.

وبالتالي فإن الكلف الملائمة هي الكلف التي ترتبط بقرار معين ولها تأثير أو انعكاس على هذا القرار، وهي الكلف التفاضلية والإضافية وكلف الفرص البديلة، أما الكلف التي ليس لها ارتباط بذلك القرار ولا تختلف باختلاف البدائل المتاحة فهي كلف غير مناسبة وهي الكلف المستقبلية والكلف الغارقة.

### خطوات صنع القرار الإداري

**التعرف على المشكلة:** يساعد وجود نظام معلومات متكامل في تحديد المشكلات وتسهيل المهام المحددة هذه الخطوة هي واحدة من أصعب خطوات اتخاذ القرار ، بافتراض أن المشكلة هي طاقة خاملة.

**تحديد البدائل:** وهي عبارة عن الطرق المختلفة التي يمكن إتباعها لحل المشكلة وبفرض أن البدائل لحل مشكلة الطاقة العاطلة هي :

أ - استخدام الطاقة : 1- لإنتاج منتج جديد 2- توسع في منتج قائم.

ب- تأجير الطاقة .

ج- الإبقاء على الموقف كما هو .

وكلما زادت البدائل المتاحة كلما تعقدت المشكلة ، أما إذا وجد بديل واحد فقط فإنه لا توجد مشكلة في اتخاذ القرار .

**تقييم البدائل المفاضلة:** يتم ذلك من خلال دراسة تكاليف كل بديل وفوائده بمعنى تمثيل مزايا وعيوب كل بديل بشكل رقمي واختيار الأفضل وفقاً لذلك، ومع ذلك ، نجد غالباً أن هناك العديد من العوامل التي تؤثر على عملية المقارنة بين البدائل.

<https://jasps.com>

**اتخاذ القرار:** بعد النظر في البدائل المختلفة وتقييم العوامل الكمية وغير الكمية ، يجب على صانعي القرار إما اتخاذ أفضل قرار ممكن أو البحث عن معلومات جديدة يمكن أن تساعد في تحسين الوضع. حدث جديد للحصول على المعلومات و يعد الحصول على معلومات جديدة مكلفاً ويستغرق وقتاً طويلاً، مما قد يؤدي إلى تأخير عملية اتخاذ القرار في الوقت المناسب أو زيادة تكلفة البدائل.

## أنواع القرارات الادارية في تكلفة العمل

### 1- ارتباطها بنشاط المنشأة

أ- **القرارات الاستراتيجية:** وهي قرارات تتعلق بتحديد الغرض من المنشأة وأنواع منتجاتها والسوق الذي يخدمه حيث إنها مسؤولة الإدارة العليا.

ب- **قرارات تنظيمية :** هذه هي القرارات التي تحدد الهيكل التنظيمي وتحدد الإدارات وكذلك، توضيح سلطة ومسؤولية كل مستوى إداري وهي من اختصاص الإدارات العليا.

### ج- قرارات تنفيذية تشغيلية

يتعلق باستخدام موارد الإنتاج وتوزيعها مجموعة متنوعة من الاستخدامات لتحقيق مختلفة من الادارة من قبل مستويات الأهداف المحددة.

### 2- من حيث الزمن

قرارات قصيرة الأجل : تتعلق باستغلال الطاقة الإنتاجية ، مثل قرارات الإنتاج ، التسعير، وتغطي فترة قصيرة وتكلفتها متوسطة، قرارات توزيع.

## قرارات طويلة الأجل:

تتضمن تغييرات الطاقة الإنتاجية وتمتد آثارها إلى فترة طويلة نسبياً وتكلفتها عالية.

### 3- حسب تكرار الموقف الإداري

**القرارات المتكررة:** القرارات التي تعالج المواقف التي تتكرر بشكل شبه يومي، مثل تحديد أحجام الإنتاج والاحتياجات النقدية للمرافق والتبادلات وفحص الجرد والانحراف.

### قرارات غير متكررة:

التعامل مع المواقف النادرة بشكل متكرر، حتى لو كانت كذلك بسبب مدته الطويلة جداً ، فإنه يفتقر إلى الخصائص المتكررة. على سبيل المثال، اطلب امتلاك أو تعليق النشاط أو إضافة أو إزالة المنتجات، خط الإنتاج ، بناء مصنع جديد ، توسيع خط الإنتاج.

**مفاهيم التكاليف العمل لأغراض اتخاذ القرارات الادارية:**

### 1- التكاليف التفاضلية

هي التكاليف التي تختلف من بديل لآخر وقد يحدث هذا الاختلاف في كل أو بعض كل من التكاليف المتغيرة والتكاليف الثابتة.

## 2- تكلفة الفرصة البديلة

هي الإيراد الضائع على المنشأة في حالة قبول بديل من البدائل و تفضيله عن بديل آخر أو هي التضحيات التي تحدث نتيجة اختيار الإدارة لبديل واحد ورفض البدائل الأخرى.

**3- التكلفة المضافة:** هي التكاليف التي تتغير نتيجة اتخاذ قرار معين، وهي تعني التغير في التكاليف بين بديلين نتيجة تغير مستوى أو طبيعة النشاط ، ويتفق هذا مع تعريف التكلفة التفاضلية.

**4- التكاليف الغارقة:** هي التكاليف التي حدثت فعلا و لا يمكن استردادها.

**5- تكاليف يمكن تجنبها (قطاعية):** وهي تلك التكاليف التي يمكن تجنبها عند الابتعاد عن اختيار بديل معين.

**6- التكاليف الاستبدالية:** هذه هي التكاليف التي يتم تكبدها من خلال استبدال أصل قديم بأصل حديث آخر، على عكس التكلفة الأصلية لشراء الأصل من أجل رفع سعره مع ظهور تقنية جديدة هذا النوع من التكلفة مهم للغاية نعم، بما يتماشى مع الزمن.

**7- التكاليف الاجتماعية:** هي التكاليف التي يتكبدها المشروع نتيجة للسياسة العامة أو قانون العمل أو السياسة الاجتماعية على سبيل المثال، إنشاء دار حضانة لأطفال العمال، والمساهمة في مكافحة التلوث، وهذه التكاليف مهمة عند تقييم الأداء وقياس الإنتاجية.

**8- تكاليف خاضعة للرقابة وتكاليف غير خاضعة للرقابة:** التكاليف الخاضعة للرقابة تتمثل في التكاليف التي يمكن السيطرة عليها من قبل شخص أو مستوى إداري محدد أما التكاليف غير الخاضعة للرقابة

فهي التكاليف التي يصعب السيطرة عليها أو رقابتها من قبل شخص أو مستوى إداري معين بالرغم من تأثره بها.

### مدى صلاحية المعلومات المحاسبية كأساس لترشيد القرارات

أن المعلومات المحاسبية تعتبر أحد الأركان الأساسية للنظام المتكامل لاتخاذ القرارات سواء على مستوى المنشأة أو على مستوى أي وحدة اقتصادية مشتقة منها، بل إن من أهم أسباب وجود المحاسبة وتطورها المستمر يتمثل في أنها توفر معلومات تعتبر أساس لاتخاذ القرارات، حيث يقوم المحاسب بتوفير المعلومات المناسبة سواء لمواجهة احتياجات الإدارة بمستوياتها المختلفة أو لمواجهة احتياجات الأطراف الخارجية لترشيد عملية اتخاذ القرارات.

هناك أربعة خصائص أساسية للمعلومات المحاسبية المناسبة لترشيد القرارات، وتتمثل تلك الخصائص فيما يلي:-

- الملائمة أو المناسبة أو الصلاحية.
- القابلية للتحقق.
- التحرر من التمييز.
- القابلية للقياس الكمي.

### خصائص عملية اتخاذ القرار

- إن عملية اتخاذ القرار تتصف بالواقعية حيث إنها تقبل بالوصول إلى الحد المعقول وليس الحد الأقصى.

- إن عملية اتخاذ القرار تتأثر بالعوامل الإنسانية المنبثقة عن سلوكيات الشخص الذي يقوم باتخاذ القرار أو الأشخاص الذين يقومون باتخاذها.

- إن أي قرار إداري هو لا بد وأن يكون امتداداً من الحاضر إلى المستقبل لأن معظم القرارات الإدارية بالمنظمات هي امتداد واستمرار للماضي.

- تتصف عملية اتخاذ القرار بالاستمرارية أي أنها تمر من مرحلة إلى مرحلة وباستمرار .

### بيانات التكاليف الملائمة لاتخاذ القرارات

حتى تكون التكاليف ملائمة لاتخاذ القرار يجب أن يتوفر فيها شرطين هما

1- أن تكون تكاليف متوقع حدوثها مستقبلاً ، عليه التكاليف التاريخية لا تكون ملائمة لاتخاذ القرارات.

2- يجب أن تكون التكاليف مختلفة من بديل لآخر .

### استخدامات التكاليف التفاضلية في اتخاذ القرارات الإدارية

تساعد التكاليف التفاضلية في ترشيد القرارات الآتية:-

- الصنع أو الشراء .
- استكمال تصنيع المنتج .
- قبول أو عدم قبول طلبيات خاصة .
- اتخاذ قرار بالإغلاق المؤقت .
- استبعاد منتج أو خط إنتاجي .

• قرار إضافة منتج.

## ما هي المحاسبة الادارية:

هي عملية إدارة واستخراج التقارير وتحليل البيانات المالية للمنظمة لاتخاذ القرار، تساعد المحاسبة الإدارية المديرين على وضع الإستراتيجيات وتصحيح المسار واتخاذ قرارات مستنيرة بناءً على تحليل وتفسير البيانات المالية المتعلقة بالعمليات الداخلية للشركة.

المحاسبة الإدارية هي أداة افتراضية لمساعدة مديري المؤسسة على توجيهها نحو أهدافهم، المحاسبة الإدارية تحلل المعلومات المالية وتفسرها وتقدم رؤى للإدارة يساعد الموظفين غير المحاسبين على فهم البيانات المالية داخل الشركة وفهمها، حيث إنه يترجم حقائق وأرقام المعاملات التجارية إلى تقارير و رؤى مفيدة لدفع عملية صنع القرار القائم على الحقائق.

## دور المحاسبة الإدارية في إتخاذ القرارات

يجب أن تستند قرارات العمل إلى الحقائق والأرقام ومعظم معلومات المعاملات اليومية للشركة دقيقة ومفصلة والمحاسبة الإدارية تستخرج التقارير والأفكار من البيانات الحقيقية للإجابة على الأسئلة الرئيسية لذلك، تساعدك المحاسبة الإدارية في اتخاذ القرارات بناءً على بيانات محاسبية حقيقية، كما أنه يساعد على فحص اتجاهات وتأثيرات القرارات السابقة.

يمكن للإدارة اتخاذ قرارات إستراتيجية بناءً على بيانات واتجاهات حقيقية، كما تستفيد القرارات التشغيلية الأكثر تفصيلاً مثل الشراء والمخزون من الرؤى التي توفرها المحاسبة الإدارية، وتعد توقعات التدفق النقدي الدقيقة أمرًا بالغ الأهمية عند اتخاذ قرارات العمل:

1. المساعد على إجراء التقييمات أو شرائها.

2. تحديد الميزانيات.

3. المتابعة.

4. التخطيط الفعال .

5. توليد تقارير هادف .

6. استهداف الجمهور/ العامة .

7. تحليل التكاليف ذات الصلة.

الدراسات السابقة :

1. دراسة حبيب مهند جعفر (2021)، دور نظام محاسبة التكاليف في تحسين اتخاذ القرارات الإدارية في الشركات الصناعية السودانية - دراسة ميدانية: هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على مخرجات نظام محاسبة التكاليف ومدى اعتماد الإدارة عليها في التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات. توصلت الدراسة إلى أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام محاسبة التكاليف وتحسين المعلومات الإدارية لمتخذي القرار،

<https://jaspss.com>

واستخدام نظام محاسبة التكاليف المطبق في مصنع اسمنت السلام يساعد الإدارة في عملية اتخاذ القرارات. وأوصت هذه الدراسة على مصنع اسمنت السلام أن يحتفظ بسجلات محاسبية إلكترونية لنظام محاسبة التكاليف، وأن المعلومات التي يوفرها نظام التكاليف في مصنع اسمنت السلام يجب أن تتناسب مع نوع القرارات التي تتخذها الإدارة.

2. دراسة جبار جاسم الربيعي (2007)، دور الكلف الملائمة في ترشيد القرارات الإدارية الخاصة ببحث تطبيقي: تواجه المنشأة العامة للصناعات الصوفية / معمل الناصرية مشكلة محددة وهي ان منتجها المتمثل بقماش المعاطف لم يحقق ربحاً على مدى فترة دخوله تشكيلة الإنتاج، لذا فإنها بصدد اتخاذ قرار إبقاء هذا المنتج أو استبعاده وبالشكل الذي يحقق الأرباح للمعمل، وعليه يهدف البحث إلى تحديد الكلف الملائمة لاتخاذ ذلك القرار وإبراز تلك الكلف ومساعدة الإدارة في ترشيد قرارها في هذا المجال. وقد بينت نتائج البحث أن بقاء منتج قماش المعاطف ضمن التشكيلة الإنتاجية للمعمل أفضل من استبعاده لأن البقاء سيؤدي إلى تحقيق أرباح أعلى للشركة وذلك لمساهمته في تغطية جزء من التكاليف الثابتة على مستوى المعمل. وهكذا فقد ساهمت الكلف الملائمة مساهمة مؤثرة وفعالة في تحديد اتجاهات القرار الإداري لمعمل الناصرية في تحديد الكلف التي يمكن تجنبها والكلف التي لا يمكن تجنبها عند استبعاد هذا المنتج وبالتالي يسمح لها بالتوصل إلى القرار الإداري الكفء.

3. دراسة زاهري نسرين. مرغاد كنوز (2021)، دور أدوات المحاسبة الإدارية في ترشيد القرارات: تهدف هذه الدراسة إلى عرض أدوات المحاسبة الإدارية في مؤسسة الأجر الأحمر لبرانييس بسكرة-، ومعرفة الأدوات التي تعمل على ضبط تكاليفها وتخفيضها، حتى تتمكن من تحقيق الأهداف واختيار البديل الأمثل لاتخاذ

<https://jasps.com>

قرارات مناسبة للمؤسسة واعتمدنا في هذه الدراسة، على جمع المعلومات المتعلقة بموضوعنا، واستخلاص العلاقة بين الأدوات المحاسبية الإدارية وترشيد القرارات، وذلك من خلال الجانب النظري وإسقاط هذه الدراسة ميدانياً في المؤسسة.

ولخصت هذه الدراسة إلى أن المحاسبة الادارية هي من أهم فروع المؤسسة، فهي توفر أهم المعلومات وأدقها للمستخدمين، وذلك باستخدام أدواتها المتنوعة، وتسهم بذلك في تطوير منتجات المؤسسة، بجودة عالية وبأقل تكلفة لاتخاذ قرارات ملائمة تسمح لها بالاستمرارية.

4. دراسة أحمد عبد الهادي شبير (2006)، دور المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات الإدارية: "دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة في فلسطين": هدفت هذه الدراسة إلى تحديد وبيان دور المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات الإدارية في الشركات المساهمة العامة في فلسطين ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، اعتمد الباحث في جمع البيانات المتعلقة بالموضوع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، ومن خلالها تم الحصول على البيانات الثانوية والتي شكلت الإطار النظري للدراسة. أما الإطار العملي فقد اعتمد على إعداد استبانة تم تصميمها لهذا الغرض، وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة واختبار فرضيات الدراسة.

قد لخصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:-

- للمعلومات المحاسبية دور هام وحيوي عند اتخاذ القرارات الإدارية في الشركات المساهمة.

- هناك اعتماد كبير على القوائم المالية في الحصول منها على معلومات محاسبية تستخدم في اتخاذ القرارات الإدارية.

- تتوفر الخصائص والمتطلبات الأساسية في المعلومات المحاسبية التي يتم الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات الإدارية.

- تلتزم الشركات المساهمة العامة بنشر معلومات تفصيلية توضيحية مرفقة مع القوائم المالية لتعزيز الحصول على معلومات محاسبية أكثر وضوحاً لاستخدامها في اتخاذ القرارات الإدارية.  
ومن أهم توصيات الدراسة:

- ضرورة التوسع في استخدام المعلومات المحاسبية في عمليات التخطيط بكافة أنواعها ورسم السياسات المستقبلية للشركة.
- دعم الإدارة العليا في الشركات المساهمة لدوائر الإدارة المالية وتزويدها بالكفاءات والخبرات لتساعد العاملين فيها بالارتقاء بمستواهم العلمي والمعرفي في مجال المحاسبة لتقديم معلومات ومخرجات محاسبية ذات دقة وموضوعية عالية.

## النتائج والتوصيات :

### النتائج:

- للمعلومات المحاسبية دور هام وحيوي عند اتخاذ القرارات الإدارية في الشركات والمؤسسات الحكومية.
- الاهتمام باستخدام تقنيات الأداء المالية في المفاضلة بين الخيارات المطروحة لترشيد القرارات.
- العمل على استخدام أساليب المحاسبة الإدارية لتوفير المعلومات المحاسبية التي تساعد في اتخاذ القرارات.

### التوصيات :

- ضرورة التمييز بين عناصر الكلف التي تختلف باختلاف بدائل القرار (ملائمة للقرار) وعناصر الكلف التي لا تختلف باختلاف بدائل القرار (غير ملائمة للقرار) عند اختيار البديل الأفضل الذي يحقق الاستخدام الأمثل للموارد الإنتاجية المتاحة للمعمل، أي تحقيق ترشيد القرار الإداري.
- إعداد كشف الدخل لأي منظمة بموجب نظرية التكاليف المتغيرة، وأن يتم تبويب عناصر الكلفة إلى كلف متغيرة يمكن تجنبها لملائمة للقرار وكلف ثابتة مبنية أيضا إلى كلف ثابتة يمكن تجنبها وكلف ثابتة لا يمكن تجنبها، وذلك لبيان مدى مساهمة كل منتج في تغطية الكلف الثابتة التي لا يمكن تجنبها والخاصة بالمنظمة ككل.

**المصادر والمراجع :**

1. عوض الكريم, مجاهد عبدالجبار, ابراهيم, محمد يوسف عبد الله, مصطفى, لنا ميرغني حامد, ... & زهير احمد علي. (2017). أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة ودورها في اتخاذ القرارات الإدارية ( Doctoral dissertation, جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا).
2. عبد الرحمن, محمد السمانى محمد توم, & بابكر ابراهيم الصديق. (2017). أساليب المحاسبة الإدارية ودورها في التخطيط واتخاذ القرارات في قطاع البترول ( Doctoral dissertation, جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا).
3. عبد الله, محمد الجيلي محمد, & يحي يوسف محمد عثمان. (2005). نماذج المحاسبة الإدارية ودورها في ترقية الأداء المالي ( Doctoral dissertation, جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا).
4. هارون, على أحمد الغالي, & مصطفى نجم البشاري. (2010). المحاسبة الإدارية وأثرها على الرقابة المالية ( Doctoral dissertation, جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا).
5. حبيب, & مهند جعفر. (2021). دور نظام محاسبة التكاليف في تحسين اتخاذ القرارات الإدارية في الشركات الصناعية السودانية-دراسة ميدانية. دراسات اقتصادية, 15(2), 01-15.
6. أ. م. د. فيحاء عبدالله يعقوب, & د. امتثال رشيد بجاي. (2017). تصميم نظام تكاليف على أساس الأنشطة ABC لخدمات النقل ودوره في تحسين كفاءة قرارات التسعير: بحث تطبيقي في الشركة العامة لإدارة النقل الخاص. مجلة دراسات محاسبية ومالية, 12(41).

7. مرغاد كنوز, & زاهري نسرين. دور أدوات المحاسبة الإدارية في ترشيد القرارات دراسة حالة مؤسسة الأجر الأحمر-برانيس-بسكرة.

8. عليوات، الويزة. (2018). دور المعلومات المحاسبية في إتخاذ القرارات الإدارية-دراسة حالة في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز.

9. د. امتثال رشيد بجاي الطائي, & أ. م. د. صباح عبد الوهاب. (2015). ترشيد عملية اتخاذ القرارات الإدارية وتقويم الأداء بتوظيف أساليب المحاسبة الإدارية الإستراتيجية. مجلة دراسات محاسبية ومالية, 10(32).