

دراسة حالة رقم 01: شركة راديوتك

الحاجة إلى نظام مراقبة التسيير وأهمية المعلومة في المؤسسة

بعد قبولك في وظيفة مراقب التسيير في مؤسسة راديوتك، وبعد البحث والتقصي من مختلف مصالح المؤسسة، تمكنت من جمع

المعلومات الآتية:

المعلومات العامة والسوق:

- تعتبر مؤسسة راديوتك شركة عائلية، تأسست في سنة 1998، ولقد عرفت نموا سريعا في السنوات الأخيرة، حيث حققت خلال دورة 2019 رقم أعمال يقدر بـ 530 مليون دينار جزائري، وتوظف حاليا 124 عاملا.
- تعمل شركة راديوتك في سوق أجهزة الراديو الكهربائي *Radio électrique*، حيث تنتج تشكيلة منتوجات محدودة بدءا بأجهزة الراديو المستخدمة في الاتصال العسكري والأمني، وبطاريات أجهزة الاتصال، والهوائيات *Antennes* الخاصة بأبراج المراقبة بالمطارات.
- تعمل الشركة بنظام الطلبيات، وتستدعي كل طلبية إجراء دراسة معمقة خاصة بها.
- تحقق الشركة ما يقارب 60% من رقم أعمالها مع زبونين كبيرين وهما وزارة الدفاع الوطني MDN والمؤسسة الوطنية للملاحة الجوية ENNA، وحتى تتخلص من هذه التبعية، صارت شركة راديوتك تبحث دوما عن زبائن جدد.
- إن البحث عن الزبائن في مثل هذه القطاعات يتطلب بذل جهد كبير يتمثل في إعداد عروض عديدة خاصة بكل زبون ومرفقة بفواتير شكلية تقديرية. وتكون نتائج هذا المجهود في الغالب غير مضمونة وغير منتظمة.

النشاط:

- تقوم الشركة بثلاث أنشطة مختلفة عادة ما تكون متكاملة، وتتمثل في:
- نشاط الهياكل البلاستيكية: 32 عاملا مكلف بتصنيع مختلف الهياكل والقطع البلاستيكية،
 - نشاط البطاريات: 21 عاملا مكلف بتصنيع أنواع البطاريات،
 - نشاط الألواح الالكترونية: وهو النشاط الذي يوظف أكبر عدد من العمال، 53 عاملا مكلف بتركيب القطع الالكترونية المستوردة من الخارج على الألواح الالكترونية، ثم تركيب المنتجات.

المقر:

- استقرت الشركة منذ 05 سنوات في المقر الجديد بالمنطقة الصناعية لواد السمار، ويضم المقر الجديد المديرية العامة، مديرية الإدارة والمالية، المديرية التجارية، مكتب الدراسات وورشة الكوابل بالإضافة إلى ورشة التلحيم وصناعة الهياكل.
- تملك أيضا مصنعا يقع بالمنطقة الصناعية للرعاية كان يحتضن المقر القديم للشركة، يضم حاليا ورشة الهياكل البلاستيكية وورشة إضافية للألواح الالكترونية.

نظام التسيير الحالي:

من خلال ما توفر لديك من معلومات:

- تتم المراقبة على أساس القوائم المالية الختامية لكل ثلاثي، بحيث تقدم للمدير في نهاية الشهر الموالي لكل ثلاثي.
- تتبع التكاليف على أساس أرصدة الحسابات المستخرجة من جدول حسابات النتائج.
- عند سؤال المدير عن استراتيجية راديوتك وأهدافها، قال أنه يعمل بجهد للحفاظ على الشركة، لكن في ظل تغيرات البيئة، لا يحوز على تصور شامل لما يجب عمله

النتائج:

يمكن تلخيص نتائج المؤسسة للثلاثين الأخيرين كما يلي:

حسابات النتائج لمؤسسة راديوتك

البيان	الثلاثي السابق دج	الثلاثي الحالي دج
المبيعات	266 166 422,00	290 000 000,00
تكلفة المادة الأولية	119 747 890,00	130 525 200,00
مصاريف العمال	53 221 284,00	58 011 200,00
المصاريف المالية	7 983 193,00	8 701 680,00
الضرائب والرسوم	5 322 128,00	5 801 120,00
اهتلاك المعدات	40 274 733,00	42 274 733,00
المصاريف التشغيلية الأخرى	39 557 194,00	44 742 067,00
مجموع التكاليف	266 106 422,00	290 056 000,00
النتيجة	60 000,00	- 56 000,00

الميزانية المالية لمؤسسة راديوتك (نهاية الثلاثي الحالي)

الأصول	المبالغ دج	الخصوم	المبالغ دج
قيم ثابتة معنوية	112 084 000	اموال خاصة	250 000 000
قيم ثابتة مادية	323 000 000	ديون طويلة الأجل	95 200 000
قيم ثابتة مالية	1 525 000	ديون قصيرة الأجل	123 400 000
مخزونات	23 652 000		
حقوق	5 251 000	النتيجة (خسارة)	- 56 000
أموال جاهزة	3 032 000		
المجموع	468 544 000		468 544 000

المشكل المطروح:

في اجتماع تقييمي توجه إليك مدير المؤسسة بصفتك مراقب التسيير (الموظف حديثا) بالأسئلة الآتية:

لماذا انخفضت نتيجتنا بهذا الشكل؟ ما هو المنتج الذي سبب هذه الخسارة؟

وأضاف قائلا: إن ورشة الرغاية تستدعي إجراء تنقلات عديدة، يا ترى هل في صالحنا تركها أم لا؟

كما تساءل عن جدوى الاستمرار في البحث عن الزبائن الجدد: إن عملية البحث تكلفنا كثيرا، فهل نحن مستفيدون من ذلك؟

الأسئلة:

1- بالنظر إلى الوسائل المتاحة لك، هل تظن أنك قادر على الإجابة على هذه الأسئلة؟ ولماذا؟

2- ما هي المعطيات الضرورية للإجابة على الأسئلة المطروحة؟

3- ما هي الأدوات التي تقترحها على إدارة المؤسسة للتحسين من التسيير بشكل عام؟