

### حل 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:

أولاً: تحليل عام:

- تعمل الشركة بنظام الطلبيات، وتستدعي كل طلبية إجراء دراسة معمقة خاصة بها: نظام الطلبيات له خاصية الإنتاج غير المتجانس، بمعنى أن كل طلبية قد تختلف منتجاتها من حيث التصميم وطريقة الإنتاج.
- تحقق الشركة ما يقارب 60% من رقم أعمالها مع زبونين كبيرين وهما وزارة الدفاع الوطني MDN والمؤسسة الوطنية للملاحة الجوية ENNA: يمكن أن تكون هذه نقطة قوة، بحيث أن التعامل مع زبون معين لمدة طويلة يوحي بأنه راض عن منتجات المؤسسة. لكن يمكن أيضاً أن يشكل هذا خطراً، لأنه في حالة فقدان زبون منهما فسنفقد حصة هامة من رقم الأعمال.
- حتى تتخلص من هذه التبعية، صارت شركة راديوتك تبحث دوماً عن زبائن جدد: البحث عن الزبائن لمنتجات خاصة قد يسبب تكاليف إضافية حيث أن 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.

ثانياً: التعليق على نظام مراقبة التسيير الحالي:

- تتم المراقبة على أساس القوائم المالية الختامية لكل ثلاثي، بحيث تقدم للمدير في نهاية الشهر الموالي لكل ثلاثي: هامة لكن غير كافية، لأن معلومات المحاسبة العامة شمولية وتعلق دوماً بالماضي، وغير تفصيلية.
- تتبع التكاليف على أساس أرصدة الحسابات المستخرجة من جدول حسابات النتائج: تظهر التكاليف بحسب طبيعتها مما يصعب فهم سلوكها ومسبباتها.
- 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: يعني هذا غياب تصور استراتيجي وخطة استراتيجية وأهداف طويلة الأجل.

ثالثاً: التعليق على أرقام القوائم المالية:

نتيجة المؤسسة للثلاثي السابق ضئيلة جداً إذا ما قورنت برقم الأعمال ورأس المال:

النتيجة على رقم الأعمال ---- المردودية التجارية =  $60000 \div 266$  مليون = 0.02 % قليلة جداً

النتيجة على رأس المال ---- المردودية المالية =  $60000 \div 250$  مليون = 0.02 % قليلة جداً --- يجب على الأقل أن تكون أكبر من

معدل الفائدة السائد في السوق لأن هذه الأخيرة تمثل تكلفة فرصة بديلة لصاحب الشركة.

النتيجة للثلاثي الحالي خسارة

الوضعية المالية للمؤسسة صعبة جداً، لأن ديونها قصيرة الأجل أكبر بكثير حتى من مجموع أصولها المتداولة.

المشكل المطروح:

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

لماذا انخفضت نتيجتنا بهذا الشكل؟ يمكن عزو انخفاض النتيجة إلى:

- انخفاض رقم الأعمال (الحصة السوقية): نقارن مع المنافسين من ناحية الأسعار والكميات المباعة.

- ارتفاع التكاليف: الاعتماد على حسابات النتائج وحده لا يكفي.

ما هو المنتج الذي سبب هذه الخسارة؟ هنا يجب أن نعرف الإيرادات والتكاليف المرتبطة بكل منتج إن ورشة الرغبة تستدعي إجراء تنقلات عديدة، يا ترى هل في صالحنا تركها أم لا؟ نحتاج عدة معلومات:

- تكاليف وإيرادات الورشة
- مردوديتها
- إمكانية نقلها والتكاليف المرتبطة بالقرار

كما تسأل عن جدوى الاستمرار في البحث عن الزبائن الجدد: إن عملية البحث تكلفنا كثيرا، فهل نحن مستفيدون من ذلك؟ هنا نحتاج تحليلا لمردودية كل زبون على حدة، وتقييم طريقة العمل بالطلبات طلب المدير معلومات لاتخاذ قرارات بخصوص ثلاثة مستويات (مواضيع تكلفة): المنتجات، الورشات، والزبائن الأسئلة:

- 1- بالنظر إلى الوسائل المتاحة لك، هل تظن أنك قادر على الإجابة على هذه الأسئلة؟ ولماذا؟  
لا يمكن الإجابة بموضوعية عن أسئلة المدير، نظرا لما يلي:

- نحتاج معلومات دقيقة وملائمة عن تكاليف المنتجات، وعن أداء الورشات، وعن مردودية كل زبون، وهذا لا توفره المحاسبة العامة.

- 2- ما هي المعطيات الضرورية للإجابة على الأسئلة المطروحة؟ نحتاج معطيات عن:

- أهداف المؤسسة، واستراتيجيتها، وسوقها ومنافسها، وعن التوجهات الجديدة للسوق.
- كيفية حساب التكاليف: بحسب المنتجات والورشات والزبائن
- اختيار مؤشرات لقياس أداء المؤسسة لتقييم مدى تحقيقها لأهدافها.

- 3- ما هي الأدوات التي تقترحها على إدارة المؤسسة لتحسين من التسيير بشكل عام؟ نحتاج لإرساء نظام مراقبة التسيير بشكل عام، بحيث يتم وضع أدواته تباعا، وهذه الأدوات هي:

- توصية الإدارة العليا للمؤسسة باعتماد استراتيجية سليمة: تحليل داخلي (قوة وضعف) خارجي (فرص وتهديدات)، اختيار التمويع المناسب، تحديد الأهداف طويلة الأجل.
- اعتماد نظام لحساب التكاليف: بحيث نختار النظام المناسب من حيث تكلفته ومنفعته بعد تحليل درجة الدقة المطلوبة وطبيعة عمل المؤسسة، ويفترض في هذا النظام أن يكون مرنا ويوفر معلومات بحسب المستويات المطلوبة (منتجات ورشات وزبائن).
- اعتماد نظام للموازنات: بحيث يترجم الأهداف الاستراتيجية إلى خطط سنوية، ويحدد المسؤوليات عن مدى تحقيق الأهداف.
- بناء لوحة قيادة: تضم أهم مؤشرات الأداء التي تسمح بتقييم مدى الالتزام بالأهداف لتسهيل اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

توصيات أخرى:

- الاهتمام بالبحث والتطوير: لأنه المحرك لإيجاد منتجات جديدة ودخول منافسة في محيط أزرق.
- الاهتمام بالتسويق ودراسة توجه السوق لدراسة إمكانية التحول من إنتاج حسب الطلب إلى إنتاج ثابت معياري.
- هذه المحاولة لا تعتبر الحل الدقيق لهذه الحالة ويبقى المجال مفتوحا للطلبة لإثرائها.

الأستاذ فرزي

بالتوفيق للجميع