



### امتحان السادس الأول للسنة الثالثة للمقياس المقاولاتية

#### السؤال الأول:..... 05 ن

إن خلق مؤسسة هو ظاهرة تتميز بعدم التجانس ويعود ذلك إلى الأنواع المختلفة للمؤسسات والمقاولين.

- تكلم على ذلك باختصار؟

#### السؤال الثاني:..... 05 ن

عند وضع مخطط الأعمال ينصح باتباع عدة خطوات لأن أي خطأ في قرار يتم اتخاذه ينجر عنه تبعات وخيمة في بقية المراحل.

- اشرح ذلك باختصار؟

#### السؤال الثالث :..... 10 ن

يمر شراء مؤسسة بعدة مراحل ....

- اشرح هذه المراحل باختصار؟

أ. أوشن.... بالتفويق

**ملاحظة: الإجابات ChatGPT غير مقبولة ولا تصح.**



## التصحيح النموذجي

### السؤال الأول:.....05 ن

إن خلق مؤسسة هو ظاهرة تتميز بعدم التجانس ويعود ذلك إلى الأنواع المختلفة للمؤسسات والمقاتلين.

- تكلم على ذلك باختصار؟  
الإجابة:

من يخلق منصب عمل لنفسه (حربة، تجارة صغيرة، مهن حرة ...)، من يخلق فريق عمل طموح (من مناول صغير إلى مؤسسة صناعية)، من يبدع ويتذكر، من يأخذ فكرة ويطورها.

خلق مؤسسة من عدم: بطبيعة الحال أصعب وضعية هي خلق مؤسسة من عدم بحيث لابد من مجهد كبير و وقت لإدخال المنتوج في السوق وإقناع المستهلكين به.

» الإنشاء العرضي (creation)par: (image)essai داخلي

مؤسساته يعتبر أكثر سهولة بحيث تقوم المؤسسات الكبرى الآن بوضع آليات لتشجيع و مراقبة موظفيها لخلق مؤسسات تابعة للمؤسسة الأصلية بحيث تؤدي المراقبة إلى تخفيض نسب المخاطرة.

» إنشاء الإمتياز (franchise): (creation)franchise للإمتياز (un franchiseur)

ترغب في تطوير نشاطها بهذا الشكل و مؤسسة مستفيدة من الامتياز (franchisé) مثل شركة الإطعام السريع ماكدونالدز (Mc Donalds).  
» إنشاء فرع (filiale): (creation)de: في هذه الحالة يعمل المقاول لصالح مؤسسة موجودة تكلفه

بمشروع ذو طابع مقاولاتي والمخاطرة تكون محدودة والدور يشبه دور إطار

أو مسیر.

► إنشاء نشاط جديد **création** (nouvelle) d'activité: تشبه هذه الحالة سابقتها بحيث تتم العملية داخل مؤسسة موجودة من قبل ويتم اختيار الأشخاص القادرين على إدارة مشاريع ابتكارية بحيث يتم تكليفهم باقتراح منهم بخلق أنشطة جديدة.

## السؤال الثاني:.....50 ن

عند وضع مخطط الأعمال ينصح باتباع عدة خطوات لأن أي خطأ في قرار يتم اتخاذه ينجر عنه تبعات وخيمة في بقية المراحل.

- اشرح ذلك باختصار ؟

- مراحل وضع مخطط الأعمال:

عند وضع مخطط الأعمال ينصح باتباع الخطوات التالية لأن أي خطأ في قرار يتم اتخاذه ينجر عنه تبعات وخيمة في بقية المراحل:

► **المرحلة الأولى:** تقييم الكفاءات من أجل الانطلاق وتحديد ما تريده من طرفك ومن طرف المحيطين بك وما تريده من وراء المؤسسة المستقبلية؛

► **المرحلة الثانية:** تحديد المشروع بدقة ما يمكن من تحديد "المهنة الأساسية»**métierde cœur** وتقديم الوظائف الثانوية للمناولين ما يعطي فعالية أكثر للمشروع؛

► **المرحلة الثالثة:** وضع نموذج أعمال جيد يحدد العرض والت موقع في السوق إلى جانب رقم الأعمال المتوقع المؤسس على دراسة سوق دقيقة؛

► **المرحلة الرابعة:** حماية المزايا التنافسية من المنافسين وخصوصا ما يتعلق بالابتكارات، الإسم، التصميمات وغيرها؛

► **المرحلة الخامسة:** تفريغ مخطط الأعمال إلى أهداف استراتيجية وتسويقية؛

► **المرحلة السادسة:** تحديد الوسائل الواجب وضعها حيز التنفيذ لتحقيق الأهداف التي تم وضعها؛

► **المرحلة السابعة:** تحديد الشكل القانوني للمؤسسة المستقبلية؛

► **المرحلة الثامنة:** تحديد الإجراءات المختلفة لانطلاق أنشطة المؤسسة؛

► **المرحلة التاسعة:** تحديد مصادر التمويل؛

► **المرحلة العاشرة:** الترجمة المالية لمختلف العناصر المتعلقة بالتكليف والمبيعات؛

► **المرحلة الحادية عشرة:** التفكير في مستقبل المشروع وتوسيعه.

## السؤال الثالث :.....10 ن

يمر شراء مؤسسة بعدة مراحل....

- اشرح هذه المراحل باختصار ؟

#### 1-تحديد مشروع الشراء:

يعمل مشروع الشراء على تحديد مجال البحث عن المؤسسة المستهدفة:

- » ما هو مجال النشاط؟ ما هو حجم المؤسسة؟ ( عدد العمال، رقم الأعمال )
- » في أي منطقة جغرافية تنشط؟
- » بأي سعر؟

إن وثيقة مشروع الشراء ضرورية للراغب في الشراء بحيث تمكنه من التفكير في الجوانب الأساسية للعملية وهي مهمة كذلك لمحيطه وبالخصوص الأطراف التي سيلجأ لها في إطار البحث عن المؤسسة المستهدفة.

#### 2-تحديد مصادر المعلومات وتشكيل شبكة:

تتميز سوق بيع المؤسسات بالغموض وضعف المعلومة (سوق غير شفافة) وبالتالي لابد على الراغب في الشراء أن يعدد مصادر المعلومات بحيث يلتقي بجميع الفاعلين في عملية البيع: البائع، الشركاء، الخبراء، المؤسسات البنكية، القائمين على غرفتي التجارة والصناعة وكل من له علاقة بالمؤسسة للحصول على معلومات دقيقة متعلقة بجميع جوانب المؤسسة.

#### 3- اختيار ودراسة المؤسسات المستهدفة (les cibles):

يتم خلال هذه المرحلة القيام بكشف كامل (diagnostic) على المؤسسة المستهدفة بحيث يتم تحديد الموجودات (le potentiel) والمخاطر التي قد تترتب عن عملية الشراء بهدف تحديد قيمة المؤسسة المستهدفة.

في هذه المرحلة لابد من الإستعانة بخبراء وما يعقد الأمر هو القيام بكل هذا في الخفاء تفاديا لما قد يحدثه خبر الرغبة في بيع المؤسسة من ضرر على الزبائن والشركاء وعلى السير العادي لأنشطة المؤسسة.

يببدأ تحليل وضعية المؤسسة بتحديد الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة وكذا التحديات والعرقلات الداخلية (تحليل خارجي وتحليل داخلي) بحيث يتسم التحليل بالشمولية والدقة ويمس جميع الجوانب بما فيها: الجانب البشري، الجانب التسويقي، الإستراتيجي، التنظيمي والقانوني. ويحضر إلى الجانب المالي والاقتصادي بأهمية أكبر بحيث يتم دراسة جدول حسابات النتائج وحصيلة المؤسسة (bilan) للثلاث أو الخمس سنوات الماضية.

#### 4- تقييم المؤسسة:

يتم تقييم قيمة المؤسسة المالية بالاعتماد على عدة طرق تهدف إلى تحديد السعر المناسب لشراء المؤسسة سنعرض أربعة طرق تتنمي إلى عائلتين

والقائمة على أصول المؤسسة (le patrimoine) المقاربة بمقدرات المؤسسة ؟  
وديونها

والموجهة أساسا إلى مستقبل المؤسسة (rentabilité) المقاربة بالمردودية

- Méthode de PER (Price Earning Ration)
  - Méthode de l'actif net corrigé
  - Méthode de la valeur de rendement
  - Les références et les barèmes professionnels.
- وضع مخطط شراء المؤسسة - 5-2- (plan de reprise) :

يتبع نفس قواعد قواعد business (plan) مخطط الشراء هو مخطط أعمال للمشتري ومبادئ وضع مخطط الأعمال لمنشئ المؤسسة ويحدد هدف وحيثيات عملية الشراء ويبين مختلف السيناريوهات الممكنة ويأخذ في الحسبان النقاط التي لابد من مراجعتها وتصححها بعد شراء المؤسسة.

و التعاقد (négociation) التفاوض - 6-2- :

لابد من التفاوض الجيد حول السعر والضغط بأقصى قوة للحصول على المؤسسة بأحسن سعر وبأحسن شروط ولا بد على التعاقد أن يتم بطريقة ذكية تحقق كل الضمانات كالوعد بالبيع والوعد بالشراء، ضمان الحصيلة.