

## التشخيص الاستراتيجي للوضع الجبائية باستخدام نموذج SWOT

دراسة حالة مؤسسة عموري للأجر بالأغواط

## Strategic diagnosis of the fiscal situation using the SWOT model

Amouri Brick Company in Laghouat as a case study

محمد ملين حساب<sup>1\*</sup>

جامعة عمار ثليجي بالأغواط (الجزائر) m.hassab@lagh-univ.dz

تاريخ الاستلام: 2021/05/16 تاريخ القبول: 2021/10/06 تاريخ النشر: 2021/12/28

## Abstract

The study aimed to use Strategic Diagnosis according to the (SWOT) model on the tax situation of Amouri Building Brick Company in Laghouat, in addition to identifying the strengths, weaknesses, opportunities and threats by focusing only on its tax situation and tax environment.

The study reached to build a model for analysis and strategic diagnosis (SWOT) of the tax situation, and based on the study, this model helps other companies in their future tax strategies planning.

**Keywords:** strategic diagnosis; Strategic analysis; Tax benefits.

**Jel Classification.** O22 ,K34

## ملخص

هدفت الدراسة إلى استخدام التشخيص الاستراتيجي حسب نموذج (SWOT) للوضع الجبائية في مؤسسة عموري للأجر بالأغواط، إضافة إلى تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لدى المؤسسة بالتركيز فقط على بيئتها الجبائية.

توصلت الدراسة إلى تقديم نموذج للتحليل والتشخيص الاستراتيجي للوضع الجبائية للمؤسسة، وهذا ما يساعد المؤسسات في رسم وصياغة استراتيجياتهم الجبائية المستقبلية.

**الكلمات المفتاحية:** تشخيص استراتيجي،

تحليل استراتيجي، مزايا جبائية.

تصنيف جال: O22 ،K34

\* المؤلف المرسل: m.hassab@lagh-univ.dz

## 1. مقدمة:

نظرا لأهمية الضريبة في حياة المؤسسة الاقتصادية، فإنها تسعى إلى وضع استراتيجية جبائية تتماشى مع النظام الضريبي السائد وتحاول دمجها في الاستراتيجية العامة لها، وذلك بغية تحسين أدائها المالي وضمان استمرارية نشاطها، فتستعمل أحسن الوسائل للوصول إلى ربط علاقة جيدة مع الإدارة الضريبية، باستغلال الامتيازات المقدمة لتحسين مردوديتها من جهة، ومن جهة أخرى تجنب المخاطر الجبائية وتدنيتهما إلى الحد الأدنى.

قصد وضع استراتيجية جبائية تتناسب مع التوجهات المستقبلية للمؤسسة، فإن هذه الأخيرة تقوم بتحديد استراتيجيتها العامة والوظيفية من خلال إدراك الفرص والتهديدات بالبيئة الخارجية، ومقابلتها بنقاط القوة والضعف ببيئتها الداخلية، وهنا يمكن للمؤسسة اللجوء إلى التشخيص الاستراتيجي باستخدام نموذج SWOT الذي يعتبر من أدوات التحليل الاستراتيجي، والتي يمكن الاعتماد عليه -النموذج- في بناء الاستراتيجيات المختلفة وخاصة تلك المتعلقة بالجانب الجبائي.

جاءت هذه الدراسة لطرح مشكلة تتمثل في محاول معرفة رد فعل المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة ومؤسسة عموري للأجر بالأغواط بصفة خاصة اتجاه مختلف الأعباء الضريبية التي تقع على عاتقها، وكيفية استغلال الفرص المتاحة أمامها وتجنب التهديدات الضريبية المحتملة، وذلك في ظل استخدام الأدوات الاستراتيجية للتحليل والتشخيص وبالأخص تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وضمن ما تقدم قمنا بوضع التساؤل التالي:

### 1.1 إشكالية وفرضيات الدراسة:

- هل يمكن القيام بالتشخيص الاستراتيجي باستخدام نموذج التحليل الرباعي SWOT للوضعية الجبائية في مؤسسة عموري للأجر بالأغواط؟

قصد الإجابة على السؤال السابق افترضنا ما يلي:

- للتشخيص الاستراتيجي دور هام في تحديد ومعرفة مستوى الأداء والتسيير الجبائي بمؤسسة عموري للأجرب بالأغواط؛
- يعتبر الجانب الضريبي في ظل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة عموري من النشاطات ذات الأهمية في زيادة الأرباح وتدنية التكاليف؛
- يمكن القيام بعملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة من الجانب الجبائي لقياس نقاط القوة والضعف ومقابلتها بنقاط الفرص والتهديدات لتشخيص الوضعية الجبائية.

### 2.1 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في ربط جانب التسيير الجبائي في مؤسسة عموري بأدوات التشخيص الاستراتيجي؛ إضافة إلى الاعتماد على الأساليب العلمية للتحليل الاستراتيجي في مؤسسة عموري، لبيئتها الجبائية الداخلية والخارجية ووضعيتها الجبائية؛ وكذلك هذه الدراسة هي محاولة علمية لإبراز دور الفكر الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي بمختلف أدواته ومدى تطبيقه في الإدارة والتسيير بمختلف فروعها.

### 3.1 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى إبراز مدى اهتمام المؤسسات الاقتصادية بالتشخيص الاستراتيجي؛ تعريف المؤسسات الاقتصادية بأداة التحليل الاستراتيجي SWOT، كونها من الأساليب الفعالة التي تبرز نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تتعرض إليها المؤسسات؛ كذلك إظهار كيفية استخدام أدوات التشخيص الاستراتيجي للوضع الجبائية، والتي تساهم في تحسين الأداء وصنع القرار في المؤسسة ورسم الاستراتيجيات مستقبلا.

## 4.1 منهجية وأدوات الدراسة:

تم اتباع المنهج الوصفي وذلك بوصف كل من التشخيص الاستراتيجي، ونموذج التحليل الاستراتيجي، وتحديد الضرائب المفروضة على المؤسسة وأثرها على نشاطها، والتطرق إلى التسيير (الاستراتيجي) الجبائي ومختلف المزايا والإعفاءات الجبائية، إضافة إلى مفاهيم مرتبطة بالتحليل الرباعي SWOT؛ كما تم استخدام الأسلوب التحليلي وذلك بهدف معرفة أهم نقاط القوة والضعف، والفرص والتحديات التي تتعرض إليها المؤسسة، معتمدين في ذلك على دراسة مختلف الإخضاعات الضريبية في المؤسسة والامتيازات الجبائية التي تستفيد منها؛ فضلا عن استخدام أسلوب المقابلة مع المسؤولين على المؤسسة لتصنيف عوامل البيئة الداخلية والخارجية.

## 2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

حاولنا في البداية تقديم مجموعة من المفاهيم النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وبعض المصطلحات المستخدمة في هذا المقال، قصد توحيدها وتقديمها بصورة موجزة.

### 1.2 مفهوم التشخيص الاستراتيجي:

يعرف التشخيص الاستراتيجي بأنه: "الدراسة التحليلية لوضعية المؤسسة داخليا وخارجيا من أجل تحديد نقاط القوة والضعف من جهة، ومعرفة الفرص والتحديات المحيطة من جهة أخرى، وهو يهدف إلى الكشف عن قدرات المؤسسة التي يمكن الاعتماد عليها في مواجهة التحولات المستقبلية مع المحيط وتغييراته" (بزعي، 2009، صفحة 12).

### 2.2 مفهوم التشخيص الداخلي:

يقصد بالتشخيص الداخلي عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف أنشطة المؤسسة، وكذلك الكفاءات التي تتوفر عليها، فالتشخيص يعني عملية تحليل الأنشطة استراتيجية الخاصة بالمؤسسة كل على حدة. لتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية

ومقارنتها مع المنافسين من اجل تقدير الموقع النسبي للتوجه المثالي وفق الشروط التنافسية (سلطاني، 2006، صفحة 25).

تعرف نقاط القوة، على أنها "كل مورد أو مهارة أو أي ميزة قد تمتلكها المؤسسة في مواجهة المنافسين أو اتباع احتياجات ورغبات الاسواق التي تقوم بخدمتها"، أما نقاط الضعف فإنها مالا يمكنها أن تقوم به المؤسسة بصورة جيدة (مقارنة بالآخرين) أو الحالة أو الوضع الذي يسبب عائقا لها وقد ينتج عن عيوب المؤسسة الداخلية عجز في المهارات أو الخبرات أو قصور في الممتلكات أو الحقوق الفكرية وغيرها، إضافة إلى قلة الأصول التنافسية المهمة سواء كانت مادية أو معنوية، ووجود امكانيات تنافسية ضائعة أو ضعيفة في المجالات الرئيسية للعمل (ثابت و محمد المرسي، 2015، صفحة 219).

### 3.2 مفهوم التشخيص الخارجي:

يعرف التشخيص الخارجي بأنه: "عملية استكشاف وفحص العوامل والمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية وقوة المنافسة وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في محيط المؤسسة ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص الموجودة في محيط المؤسسة، من خلال تجزئتها الى عناصر أو إجراءات فرعية، فهم علاقات التأثير والتأقلم فيما بينهما من جهة وبينهما وبين مؤسسة العمال من جهة أخرى" (سعد، 2002، صفحة 65)، وتعرف نقاط الفرص والتهديدات كما يلي (نعمة و الخفاجي، 2010، صفحة 156):

- الفرص وهي الأحداث الظاهرة في بيئة المؤسسة إذا لم يتم اعتناها سيؤدي الى أداء اقتصادي طبيعي وهي مواقف في البيئة التي قد تساعد المؤسسة لبلوغ أهدافها أو تفوقها؛
- التهديدات وهي الأحداث الظاهرة والمعطيات في بيئة المؤسسة التي تمثل صعوبة لتحقيق مستوى أداء اقتصادي حسن أو على الأقل المحافظة عليه.

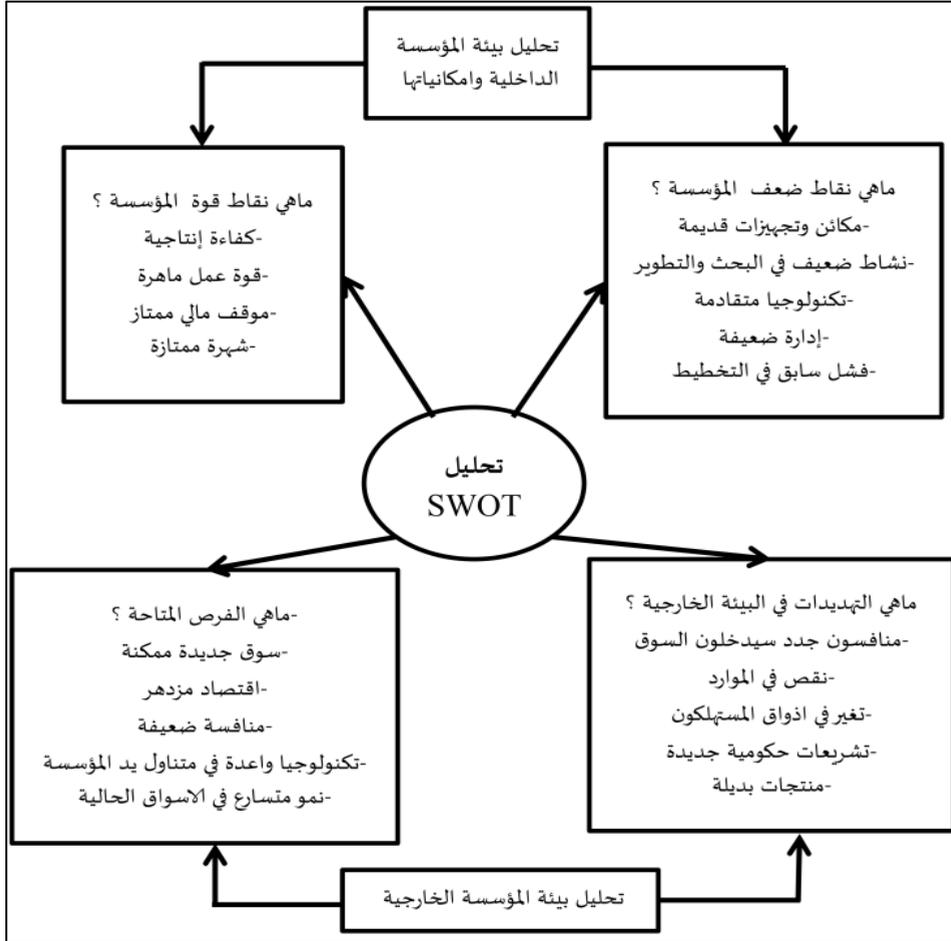
## 4.2 مفهوم نموذج التحليل الرباعي SWOT:

يشار عادة لمقارنة نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات بتحليل SWOT وبكلمات اخرى فانه يطلق عادة على دمج الأمور الخارجية (تحليل البيئة وتحديد الفرص امام المؤسسة والتهديدات المحيطة بها) مع الامور الداخلية (تحليل موارد المؤسسة، وتحديد نقاط قوتها ونقاط ضعفها) بتحليل SWOT وهي تعني نقاط القوة Strengths ونقاط الضعف Weaknesses والفرص Opportunities، والتهديدات Threats وذلك من أجل أن تحدد المكان الاستراتيجي الملائم الذي يمكن أن تشغله المؤسسة (باسم، 2012، صفحة 61).

عرف تحليل SWOT بأنه: "أداة تخطيطية للنجاح في التعامل مع البيئة المتغيرة، وهو يقوم بتفحص ظروف البيئة الخارجية والداخلية، سواء كانت مناسبة أو غير مناسبة وذلك من خلال نقاط القوة السيئة ونقاط الضعف النسبي والفرص والتهديدات الخارجية المستقبلية فالهدف من تحليل SWOT هو تحديد مدى العلاقة بين الاستراتيجية الحالية للمؤسسة ونقاط قوتها وضعفها بالمتغيرات التي تجري في بيئة أعمالها (إدريس، 2009، صفحة 59)، ويعرف نموذج SWOT بأنه إجراء تحليل ظرفي بنظرة أساسية للعوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على المؤسسة الاقتصادية واستخدام المعرفة المكتسبة لتحسين وتنفيذ التخطيط (يوسف، 2007، صفحة 13).

إن الشكل الموالي يوضح لنا نموذج مقترح لتحليل البيئة الداخلية والخارجية لأي مؤسسة، وهو يحتوي على العناصر الأربعة للتحليل، إضافة إلى وجود مجموعة من الأسئلة الضمنية التي من المفترض طرحها عند القيام بهذا التحليل، وبالتالي يمكن تكييف هذا النموذج على العديد من المؤسسات بما يتماشى ونوعها، حجمها، نشاطها... الخ (الغالي و العامري، 2008، صفحة 273).

الشكل رقم (1) : نموذج مقترح لتحليل SWOT



المصدر: صالح مهدي و طاهر محسن منصور الغانم، 2008، ص 273.

### 3. الوضعية الجبائية لمؤسسة عموري الأغواط:

إن مؤسسة الأجر عموري بالأغواط مؤسسة ذات مسؤولية محدودة ونشاطها الرئيسي هو إنتاج الأجر الموجه للبناء بمختلف أنواعه ومقاييسه، وهي مؤسسة تابعة لمجمع عموري المتواجد في ولاية بسكرة، والذي لديه عدة فروع وأنشطة أخرى، وهي مؤسسة كغيرها من المؤسسات الاقتصادية الخاصة تخضع للقانون الضريبي الجزائري في جميع تعاملاتها ونشاطاتها، وتخضع لمختلف الإجراءات والعقوبات وطرق الرقابة والتحصيل المتبعة من طرف الهيئات المكلفة، وفي نفس الوقت لديها مجموعة كبيرة ومتنوعة من المزايا

والتحفيزات الجبائية التي تتحصل عليها وتقوم باستغلالها، وكبداية لهذا العنصر فإننا أنه لا بد من التعريف بالوضع الجبائية للمؤسسة، وأهم ما يميزها في هذا الإطار إضافة إلى استراتيجيتها الجبائية المتبعة.

### 1.3 النظام الجبائي لمؤسسة عموري الأغواط:

بعد الاطلاع على القوائم المالية للمؤسسة تبين لنا أن المؤسسة خاضعة للنظام الحقيقي، علما أن رأس مالها يفوق 30 مليون دينار جزائري، أما بنسبة لمختلف الضرائب والرسوم المطبقة على المؤسسة فهي:

- ✓ الضريبة على الدخل الإجمالي (IRG)؛
- ✓ الضريبة على أرباح الشركات (IBS)؛
- ✓ الرسم على القيمة المضافة (TVA)؛
- ✓ الرسم على قيمة النشاط المهني (TAP).

وبعد المقابلة مع المكلف بالمحاسبة اتضح لنا أن المؤسسة معفاة من الضريبة على أرباح الشركات والرسم على النشاط المهني لمدة 10 سنوات لأنها استفادت من دعم من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتطوير الاستثمار (ANDI).

### 2.3 الضريبة على الدخل الإجمالي بالمؤسسة:

هناك صنفين من الضريبة على الدخل الإجمالي الضريبة على الدخل الإجمالي صنف الأجر والمرتبات المفروضة على العمال والمستخدمين، والضريبة على رؤوس الأموال المنقولة والتي تتعلق بالأرباح الموزعة على الشركاء.

- الضريبة على الدخل الإجمالي صنف الأجر والمرتبات (العمال): من خلال الاطلاع على القوائم المالية تبين لنا أن هذه الضريبة تدخل في حساب أجر العمال عن طريق إعداد كشف الأجر الذي يلخص إجمالي حقوق العامل، بناء على عدد الأيام الفعلية العمل.

- الضريبة على الدخل الإجمالي صنف رؤوس الأموال المنقولة (الأرباح الموزعة على الشركاء): تحسب بعد طرح الضريبة على أرباح الشركات، والمحددة بنسبة 10% على الأرباح الموزعة.

### 3.3 الضرائب على أرباح الشركة:

بالنسبة للضريبة على أرباح الشركات من خلال القوائم اتضح أن المؤسسة تستفيد من الإعفاء من الضريبة على أرباح الشركات لمدة 10 سنوات بنسبة 100% بدعم من الوكالة الوطنية لدعم الاستثمار (ANDI) وذلك بطلب من المؤسسة للدخول في الاستغلال والاستفادة من المزايا الجبائية بتاريخ 20/06/2013، بعد الاستفادة من مزايا الإنجاز المؤرخ في 21/05/2011.

### 4.3 الرسم على القيمة المضافة:

بالنسبة للرسم على القيمة المضافة مؤسسة عموري للأجر مؤسسة إنتاجية، وبالتالي تخضع للرسم على القيمة المضافة بمعدل 17% وتستفيد من الرسوم المسترجعة على المشتريات التي تتحملها.

### 5.3 الرسم على النشاط المهني:

بما أن المؤسسة تستفيد من دعم الوكالة فهي معفاة من الرسم على النشاط المهني وهذا ما هو جلي وواضح في القوائم المالية التي اطلعنا عليها، أي أنه لا يوجد تسديد للرسم على النشاط المهني في المؤسسة.

### 4. المزايا الجبائية لدى مؤسسة الأجر عموري:

تستفيد مؤسسة عموري للأجر من عدة مزايا جبائية ممنوحة في إطار تطوير الاستثمار، كونها مؤسسة اقتصادية تستثمر في نشاط الإنتاج الصناعي لمنتجات الطين غير المقاوم (صنع الأجر والقرميد الصناعي) وأهم التحفيزات والامتيازات المشتركة التي استفادت منها المؤسسة في مرحلة الإنجاز ومرحلة الاستغلال كما يلي:

#### 1.4 الامتيازات الممنوحة للمؤسسة:

يستفيد المشروع بالاستثمار الخاص من خلال قرار الإنجاز من المزايا التالية:

- تطبيق نسبة منخفضة بالنسبة للحقوق الجمركية على المعدات المستورة التي تدخل مباشرة في إنجاز المشروع؛
- الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة بالنسبة للسلع والخدمات التي تدخل مباشرة في إنجاز المشروع سواء كانت مستوردة أو تم اقتنائها من السوق المحلية؛
- تخفيض بنسبة 90 % من مبلغ الإتاوة الجارية السنوية المحددة من قبل مصالح أملاك الدولة خلال فترة إنجاز المشروع؛
- الإعفاء من حقوق تحويل الملكية لكل الاقتناءات العقارية التي تدخل في إطار الاستثمار وقد منحت له مدة 3 سنوات من أجل إنجاز المشروع والتي خلالها قام بشراء العتاد والآلات اللازمة (تم استيراد العتاد والآلات الخاصة بالمشروع من البرتغال).
- غير أن المدة لم تكن كافية من أجل اقتناء كل العتاد وعليه قام بتمديد فترة الإنجاز الممنوحة له سابقا ومنه قامت الوكالة الوطنية بمنحه قرار جديد رقم 2013/99/0610/E/0 بتاريخ 2013/07/11، والخاصة بتوسيع الاستثمار خلال مدة إنجاز 23 شهرا مع العلم أن المعني يستفيد من مزايا خاصة بمرحلة الاستغلال وذلك من خلال تقديمه لطلب إدارة الضرائب من أجل تحرير محضر معاينة الدخول في مرحلة الاستغلال للاستثمار المصرح به والذي يسلمه إلى الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار، والذي من خلاله يستفيد من المزايا التالية:

- الإعفاء من الضريبة على أرباح الشركات IBS؛
- الإعفاء من الرسم على النشاط المهني TAP.

#### 2.4 المرجع الذي على أساسه منحت الامتيازات:

- الأمر رقم 03-01 المؤرخ في أول جمادي الثانية 1422 الموافق ل 29 أوت 2001 يتعلق بتطوير الاستثمار؛

- الأمر رقم 06-08 المؤرخ في 19 جمادى الثانية 1427 الموافق لـ 15 جويلية 2006 المعدل والمتمم للأمر رقم 01-03 المؤرخ في أول جمادى الثانية 1422 الموافق لـ 20 أوت 2001 والمتعلق بتطوير الاستثمار؛
- قرار وزاري مشترك مؤرخ في 20 جمادى الثانية 1429 الموافق لـ 25 يناير 2008 يتعلق بمعاينة الدخول في الاستغلال للاستثمارات المصرح بها بموجب الأمر رقم 01-03 المؤرخ في أول جمادى الثانية عام 1422 الموافق لـ 20 أوت 2001 المتعلق بتطوير الاستثمار.

### 3.4 أثر هذه الامتيازات على ربحية المؤسسة:

تؤثر هذه الامتيازات على ربحية المؤسسة ايجابيا بحيث أن المبالغ المعفاة من الضرائب خلال مرحلتي الانجاز والاستغلال للمؤسسة يمكنه دمجها في الأرباح وبالتالي الرفع من رقم الأعمال حيث يؤدي هذا بصاحب المؤسسة إلى توسيع مشروعه أو القيام باستثمار جدي.

### 5. التشخيص الاستراتيجي للوضع الجبائية لمؤسسة عموري:

إنه لمن الأهمية والضرورة معرفة الضرائب التي تقع على عاتق مؤسسة عموري للأجور، وذلك بتحديد الوعاء والعبء الضريبي بطرق علمية ومنهجية، ولهذا تنتهج المؤسسة استراتيجية محددة للحصول على مختلف الامتيازات الجبائية، بوضع أهداف قصيرة ومتوسطة، وطويلة المدى الغاية منها معرفة أهم الأنشطة والتحركات التي من شأنها تخفيف العبء الضريبي، بالإضافة إلى أن المؤسسة مجبرة على مسك وجمع معلومات وبيانات جبائية موثوقة، وبما أن للضريبة محاور مشتركة مع مالية ومحاسبة المؤسسة وكذا القانون السائد، والنظام المتبع.... وغيرها، فإن الاهتمام بالارتباطات والعلاقات الموجودة بين مختلف المحاور بالمؤسسة، سيساعد في تحديد الاستراتيجية الضريبية اللازمة لتحقيق مختلف الأهداف.

## 1.5 الاستراتيجية الجبائية لمؤسسة عموري:

تعرف الاستراتيجية الجبائية أو الضريبية معرفة الضرائب التي ستقوم المؤسسة المعنية بدفعها وإدراك مختلف المناطق الجغرافية التي لا بد من التركيز عليها للحصول على أهم الامتيازات الجبائية، مما يظهر الذكاء لدى مسيري المؤسسة لاستغلال الأنشطة والأعمال الأكثر تحفيزا والأقل ضريبة، فالاستراتيجية الضريبية ترسم على مستوى مجلس الإدارة إن وجد، بامتلاك قاعدة بيانات مساعدة في توثيق المعلومات الجبائية، فالاستراتيجية الجبائية هي مجموعة من الأهداف المرتبطة بحماية المؤسسة على مدى حياتها (بعيليش و زرقون، 2015، صفحة 8).

إن الاستراتيجية المتبعة في مؤسسة عموري تعمل على تعزيز قيمتها في السوق الأغواطية لمواد البناء، وبقائها لأكثر فترة ممكنة، فالمؤسسة تستفيد من:

- تدنية النتيجة بتضخيم التكاليف المختلفة وخاصة تلك التكاليف الوهمية (الاهتلاكات....)، وذلك باتباع العديد من السياسات العلمية والمدروسة لاغتنام المزايا الممنوحة في ظل القوانين السارية؛
- استفادات المؤسسة من المزايا القانونية في اقتناء أو بيع والتنازل عن مختلف الاستثمارات الثابتة والمالية؛
- اختيار ملاك المؤسسة الشكل القانوني المناسب فهي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة من وجهة نظر ضريبية؛
- تتبع المؤسسة وتستفيد من مختلف الثغرات القانونية وتستخدم مجموعة من الأدوات والأساليب المشروعة لتجنب العبء الضريبي وتخفيضه لأدنى حد ممكن؛
- المؤسسة تسعى دائما للحصول على تخفيضات ضريبية، خصومات ضريبية، استراتيجية نقل الأرباح والخسائر بين السنوات الضريبية.

بالنسبة للاستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة يمكن القول أن المؤسسة انتهجت استراتيجيتين، استراتيجية في مرحلة الإنجاز حيث قامت المؤسسة بإبرام عقد مع الوكالة

الوطنية لدعم وتطوير الاستثمار (ANDI) بتاريخ 2011/05/12 واستفادات وحدة عموري للآجر من مزايا وإعفاءات ضريبية في هذه المرحلة أبرزها:

- نظام الشراء بالإعفاء للمعدات وآلات التجهيز وإعفاءات؛
- الإعفاء من حقوق تحويل الملكية لكل الاقتناءات العقارية في إطار الاستثمار؛
- تطبيق نسبة منخفضة بالنسبة للحقوق الجمركية على المعدات المستورة التي تدخل مباشرة في إنجاز المشروع.

بالرغم من هذه الإعفاءات إلا أن المؤسسة لم تحقق أي أرباح في المدى القصير لوجود خسائر من سنة 2010 إلى 2012 أما الاستراتيجية الثانية كانت في مرحلة الاستغلال بحيث انتهجت المؤسسة استراتيجية مالية وضريبية تمكنها من تغطية الخسارة السابقة وزيادة حجم نشاطها فلجأت إلى الوكالة الوطنية لدعم وتطوير الاستثمار بإبرام عقد طويل المدى لمدة 10 سنوات في تاريخ 2013/06/20 يمنحها هذا الأخير امتيازات وإعفاءات ضريبية ومصادر تمويل خارجية، وهذا ما انعكس بالإيجاب على النتائج المحققة ومن أجل التوضيح أكثر نحاول سرد بعض الامتيازات التي استفادت منهم المؤسسة وهي كالآتي:

- قرض يقدر ب 1069105000.00 دج من البنك الخارجي الجزائري (BEA)، بفائدة تقدر ب 5.50% لمدة 5 سنوات؛
- إعفاءات بنسبة 100% ولمدة 10 سنوات من الضريبة على أرباح الشركات والرسم على النشاط المهني من طرف الوكالة؛

إن الاستراتيجية المنتهجة من طرف المؤسسة مكنتها من تسديد مستحقاتها من الديون في آجالها وأثرت هذه الامتيازات في تطوير نشاطها.

## 2.5 تطبيق نموذج SWOT لتشخيص الوضع الجبائية لمؤسسة عموري:

إن النموذج المتبع في التمثيل البياني للتحليل الاستراتيجي باستخدام نموذج SWOT يعتمد على تقديم أوزان تتوافق والعلاقات بين المتغيرات الأربعة بالإضافة إلى

تقدير الأثر الاستراتيجي لكل عنصر، فالجداول التالية تعطي صورة واضحة عن البيئة الخارجية والداخلية وكيفية تحديد الأوزان وكذا المنهجية المتبعة.

الجدول رقم (1): منهجية تحديد الأوزان والتصنيفات لـ SWOT

الوزن	الارتباط بين المتغيرات	الوزن	التصنيف
1	قوة/ضعف علاقة قوية	0	محايد
3	قوة/ضعف علاقة متوسطة	3	فرصة
5	قوة/ضعف علاقة ضعيفة	1	فرصة ضعيفة
-5	فرصة / تحديد علاقة قوية	5	فرصة كبيرة
-3	فرصة / تحديد علاقة متوسطة	3	قوة
-1	فرصة / تحديد علاقة ضعيفة	1	قوة قليلة
الوزن	التأثير الاستراتيجي	5	قوة كبيرة
1	تأثير ضعيف	-3	تحديد
3	تأثير متوسط	-1	تحديد ضعيف
5	تأثير قوي	-5	تحديد قوي
		-3	ضعف
		-1	ضعف طفيف
		-5	ضعف كبير

المصدر: من إعداد الباحث

إن العناصر الظاهرة في الجدول التالي، هي مجموعة من الأسباب التي نراها ويراهها مسؤولو مؤسسة عموري للأجور بالأغواط أنها أسباب تعكس وضعية التسيير الجبائي للمؤسسة، وقد تم الوقوف على 15 سببا تنقسم ما بين البيئة الخارجية والداخلية، فهي تمثل نقاط القوة أو الضعف، أو فرصا وتهديدات، والهدف من الجدول التالي تحديد إحداثيات كل عنصر في التمثيل البياني لاحقا.

الجدول رقم (2): نتائج تحليل الوضعية الضريبية لمؤسسة عموري بنموذج SWOT

العناصر	النوع	التصنيف	الارتباط	التأثير الاستراتيجي
التخفيضات الضريبية	فرصة	5,0	5,0-	5,0
الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار	فرصة	5,0	3,0-	5,0
تحميل الخسارة في دورات مقبلة	فرصة	1,0	1,0-	5,0
النظام الحقيقي للجباية	قوة	5,0	1,0	5,0
مزايا استثنائية	ضعف	1,0	3,0-	3,0

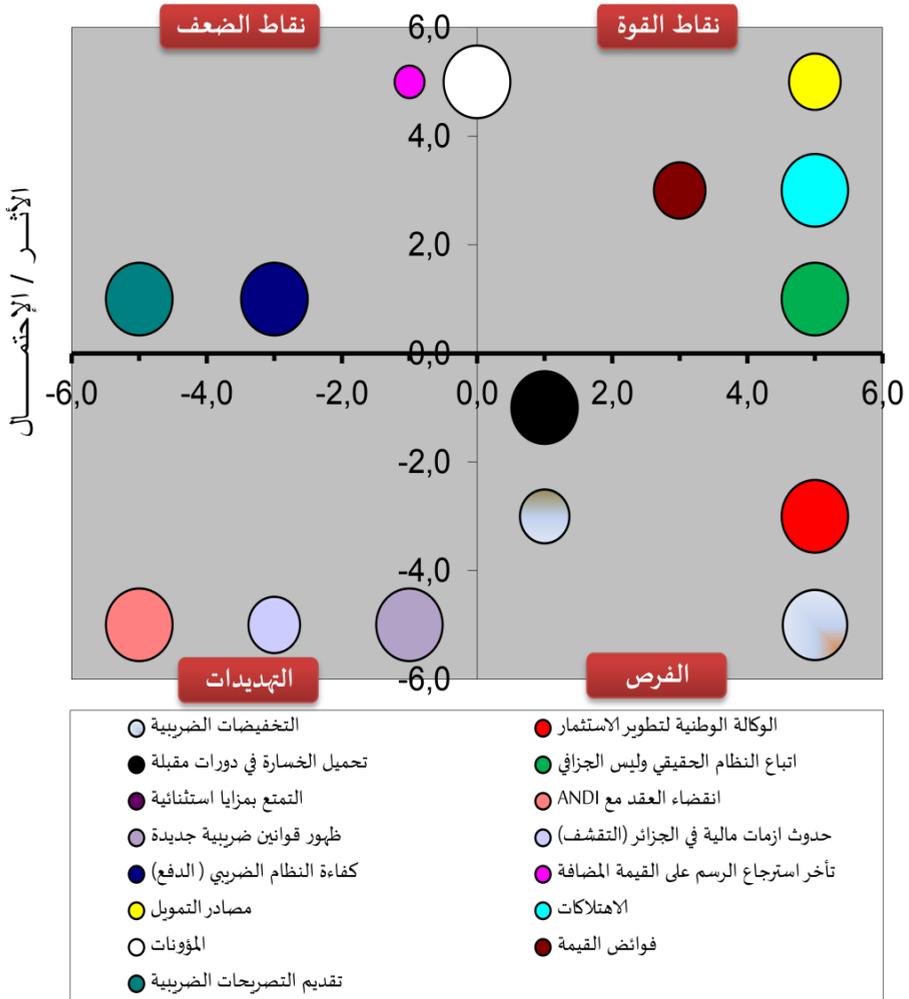
5,0	5,0-	5,0-	تهديد	انتهاء الفترة (ANDI)
5,0	5,0-	1,0-	تهديد	احتمال ظهور قوانين ضريبية جديدة
3,0	5,0-	3,0-	تهديد	أزمات مالية للاقتصاد الجزائري
5,0	1,0	3,0-	ضعف	وضعية النظام الضريبي بالجزائر (الدفع)
1,0	5,0	1,0-	ضعف	استرجاع الرسم على القيمة المضافة
3,0	5,0	5,0	قوة	مصادر التمويل الخارجية
5,0	3,0	5,0	قوة	الاهتلاكات
5,0	5,0	0,0	قوة/ضعف	المؤونات
3,0	3,0	3,0	قوة	فوائض القيمة
5,0	1,0	5,0-	ضعف	تقديم التصريجات الضريبية

المصدر: من إعداد الباحث

### 3.5 التعليق على نتائج التمثيل البياني لتحليل SWOT:

بعدها قمنا بدراسة ميدانية لمؤسسة عموري للأجر وتطبيق تحليل رباعي SWOT على حالة المؤسسة تحصلنا على نتائج كما هو مبين في الشكل، طبعاً الآن نتكلم عن الإيجابيات والتي تتمثل في نقاط القوة والفرص، نقاط القوة تتمثل في الاهتلاكات، وفوائض القيمة أما الفرص المتحصلة عليها المؤسسة تتمثل في التخفيضات الضريبية، المزايا المتحصلة عليها من طرف الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار، تحمیل الخسارة في دورات مقبلة والمزايا الاستثنائية، ويجب على المؤسسة انتهاز هذه النقاط، أما الآن نتكلم عن السلبيات والتي تتمثل في نقاط الضعف والتهديدات، نقاط الضعف تتمثل في تأخر استرجاع الرسم على القيمة المضافة، تقديم تصريجات ضريبية، أما التهديدات تتمثل في انقضاء العقد مع ANDI، ظهور قوانين ضريبية جديدة، حدوث أزمات مالية وكفاءة النظام الضريبي (الدفع) ويجب على المؤسسة مراعات هذه النقاط أي تحويل نقاط الضعف إلى قوة مثلاً في تقديم تصريجات ضريبية يجب على المؤسسة تقديم التصريجات في وقتها لتفادي العقوبات في التأخير... الخ، أما التهديدات فهي خارجية لا تستطيع المؤسسة التحكم فيها لكن يجب أخذها بعين الاعتبار لتفاديها قدر المستطاع.

الشكل رقم (2): تحليل SWOT لوضعية التسيير الجبائي لمؤسسة عموري



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Excel

## 6. خاتمة:

يعمل التشخيص الاستراتيجي عن مدى تحقيق الأداء المالي في مؤسسة عموري ومدى ملائمة تطور أنشطتها والتطور في توجيهاتها الحالية والممكنة، ويعمل في تحديد رسالتها وأهدافها، فالتشخيص الاستراتيجي المستمر يجعل مؤسسة عموري على وعي دائم بالفرص المتاحة أمامها والتي يمكن استثمارها وكذلك بالتهديدات التي يجب التعامل معها؛

والجانب الضريبي من أهم المتغيرات الخارجية التي تخضع لها المؤسسة بحيث أن العبء الضريبي يؤثر على مردودية مؤسسة عموري وتوازنها المالي ويشكل لها تهديد على نشاطها واستمراريتها إن لم يكن هناك تسيير جبائي جيد؛

فالتسيير الجبائي يعتبر أحد فروع التسيير بمؤسسة عموري وإدراجه في اتخاذ قراراتها، وذلك بهدف تمكينها من الاستفادة من المزايا التي يطرحها التشريع الجبائي ومواجهة الخطر الجبائي بتقليص الأعباء الضريبية إلى حدها الأدنى ذلك من خلال استغلال الفرص والمزايا الضريبية التي يمنحها القانون ، وكذلك البحث عن أحسن الطرق والخيارات الجبائية وتوظيفها لفائدة المؤسسة في ظل الالتزام بقواعد التشريع الجبائي؛

فمن خلال نتائج التحليل المتحصل عليها، يمكن القول أن تطبيق نموذج SWOT للتشخيص الاستراتيجي للوضع الجبائية لمؤسسة عموري، قد تكمننا بنسبة كبيرة من تحديد أهم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لديها، وذلك من خلال تحليل بيئتها الداخلية والخارجية وحاولنا تقديم تشخيص استراتيجي لها وتحديد وضعيتها الجبائية، وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فإننا نوصي بما يلي:

✓ الاهتمام بالتسيير الجبائي الجيد في ودجه في الاستراتيجية العامة للمؤسسة وخاصة بعد انتهاء فترة الإعفاءات الضريبية وهذا من أجل تحقيق الأمن الجبائي؛

- ✓ الاستفادة من المزايا الاستثنائية بأن تستفيد مؤسسة عموري من مزايا استثنائية تتمثل في تمديد فترة الاستغلال بالنسبة للإعفاءات الضريبية مدة تصل إلى 5 سنوات؛
- ✓ ضرورة الاهتمام ودعم الأنشطة الرياضية والتكفل بالإعانات الخيرية والذي يمنحها إعفاءات وتخفيضات ضريبية؛
- ✓ الالتزام بإتباع طرق الإهلاك المطبقة بحيث يشكل قسط الإهلاك امتيازاً لصالح المؤسسة بفضلها تتمكن من إعادة تحديد استثماراتها المهلكة، ومن جهة ثانية دفع ضريبة أقل من خلال خصمه من الدخل الخاضع للضريبة؛
- ✓ الاهتمام بتشخيص البيئة الداخلية والخارجية من الجانب الجبائي للمؤسسة؛
- ✓ القيام بعملية التشخيص الاستراتيجي المستمر للوضع الجبائي في المؤسسة؛
- ✓ الاعتماد على مصفوفة SWOT في تحديد الخيرات الاستراتيجية المناسبة.

## 7. المراجع:

- شمس الدين باسم. (2012). التحليل والتقييم في الإدارة الحديثة *SWOT ANALYSE*. القاهرة: دار الكتاب الحديث.
- طاهر محسن منصور الغالي، و صالح مهدي محسن العامري. (2008). الإدارة والأعمال. عمان: دار وائل للنشر.
- عباس نعمة، و خيضر الخفاجي. (2010). الإدارة الاستراتيجية، المداخل والمفاهيم والعمليات. عمان: مكتبة دار الثقافة.
- عبد الرحمن ثابت، و ادريس جمال الدين محمد المرسي. (2015). الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية (الإصدار 1). الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- عبد الستار حسين يوسف. (2007). تقدير المخاطر في ظل تحليل SWOT في المؤسسات الصناعية دراسة تحليلية. المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة. الأردن: جامعة الزيتونة الأردنية.
- غالب ياسين سعد. (2002). الإدارة الاستراتيجية. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- فطيمة بزعي. (2009). دور استراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، باتنة: جامعة الحاج لخضر.
- محمد رشدي سلطاني. (2006). التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، واقع وأهمية وشروط تطبيقه (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة: جامعة محمد بوضياف.
- نور الدين بعليلش، و محمد زرقون. (2015). أهمية الاستراتيجية الجبائية في اتخاذ قرارات التمويل دراسة حالة مؤسسات اقتصادية مدرجة في بورصة الجزائر خلال الفترة (2010-2013). المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، 7-18.
- وائل محمد صبحي إدريس. (2009). دراسات في الاستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.