جمهورية العربية المتحدة

معهد التخطيط القومي

مذكرة رقم (٨٢٤)

الغرض من المؤسسات الاقتصادية العامة في ج.ع.م

اعداد

يسرى خضر اسماعيل

ابريل ١٩٦٨

القاهرة

٣ شارع محمد مظهر بالزمالك

الآراء التي وردت في هذه المذكرة

تمثل رأي الكاتب ولا تمثل رأي المعهد ذاتـــه

المحتـــــوى

رقم الصفحه

(اولا) تحديد الغرض من المؤسسات العامه ١

(ثانيا) واجبات المؤسسات العامه فى ج ع م ٦

أ ـ الاشراف على تنفيذ المشروعات الاستثماريه ٧

ب ـ تحقيق اكبر زياده ممكنه فى الانتاج مع خفض التكلفه ٨

حـ ـ العمل على رفع الكفاية الانتاجية ٩

د ـ العمل على زيادة الصـادرات ٩

هـ ـ خلق فرص عمل جديده ١٠

(ثالثا) مدى تحقيق المؤسسات العامه لواجباتها ١١

الخلاصـــه ٢٥

مراجع البحث .....

مقدمة

كان نتيجة لسياسة التوجيه الاقتصادى التى اتبعتها حكومات كثير من الدول وتدخلها فى مختلف الميادين الاقتصادية من أجل التنمية ورفع مستوى المعيشة أن أصبحت تتولى ادارة كل أو بعض أوجه النشاط الاقتصادى بنفسها عن طريق الاجهزة التى تنشئها لهذا الغرض . وبذلك لم تقتصر دور الحكومة على مزاولة نشاطها فى مجال الخدمات ، بل أصبحت تمارس نشاطها فى مختلف الميادين الاقتصادية مثل الصناعة والتجارة بالرغم من النقد الذى يوجه من البعض بحجة أن القطاع العام أقل كفاءة عند ممارسته للنشاط الصناعى والتجارى الذى يتطلب مرونة وتحررا من اللوائح والاجراءات الحكومية .

وحتى يمكن توفير المرونة والحرية اللازمة فى ادارة المشروعات الصناعية والتجارية فقد لجأت كثير من الدول الى نظام المؤسسة العامة لتولى ادارة مشروعات القطاع العام ، وكفلت لها درجة كبيرة من الحرية والاستقلال فى ادارة أعمالها بما يحقق المرونة اللازمة ويضمن تحقيق المؤسسات العامة لأهدافها بكفاية عن طريق استخدام عناصر الانتاج أحسن استخدام ممكن .

وقيام المؤسسة العامة بدورها يتطلب ان يكون لها غرض محدد وواجبات تقوم بها من أجل تحقيق هذا الغرض . وفى ضوء هذا الغرض يتم تنظيم وادارة المؤسسة العامة وتحديد الوظائف التى تقوم بها ووضع هيكل تنظيمها الادارى الذى يكفل لها تحقيق هذا الغرض . ولذلك فقد رأيت ان أتناول فى هذه المذكرة الاولى موضوع الغرض من المؤسسات العامة فى ج . ع . م . وسوف استكمل بحث الموضوع فى مذكرات أخرى مسترشدا فى هذه الدراسة بنتائج رسالة الماجستير التى انتهيت من اعدادها فى عام ١٩٦٧ وموضوعها المؤسسات الاقتصادية العامة ودورها فى التنمية الصناعية فى ج . ع . م . وذلك بعد اجراء بعض التعديلات والاضافات .

ولا يفوتنى ان اسجل شكرى الى السيد الدكتور فوزى رياض المشرف على قسم التخطيط الصناعى بالمعهد على ما بذله من جهد وتوجيه من اجل اعداد هذه المذكرة .

اولا ـ تحديد الغرض من المؤسسات العامة

المؤسسات العامة هى احدى صور تدخل الدولة فى الميادين الاقتصادية بغرض توجيه النشاط الاقتصادى والاشراف عليه لتحقيق اكبر استفادات ممكنة من الموارد المتاحة • وترجع أهمية اشتراك الدولة فى المشروعات الاقتصادية لعدة اعتبارات تتعلق باحجام رأس المال الخاص عن المساهمة فى المشروعات التى لا تحقق ربحا سريعا أو التى تحتاج لرؤوس اموال كبيرة وضرورة قيام الدولة بتنفيذ بعض المشروعات لتحقيق اعتبارات استراتيجية واقتصادية واجتماعية معينة • وقد لجأت كثير من الدول الى نظام المؤسسة العامة لتتولى ادارة المشروعات الصناعية والتجارية التى تنشئها على اساس ان هذا النظام يحقق المرونة اللازمة لادارة هذه المشروعات • وفيما يلى عرض سريع لنظام المؤسسات العامة فى انجلترا والهند ويوغوسلافيا والجمهورية العربية المتحدة ـ [illegible]

أ ـ انجلترا : لجأت حكومة حزب العمال فى الفترة ١٩٤٥ ـ ١٩٥٠ الى تأميم كثير من الصناعات الاساسية مثل الفحم والكهرباء والغاز والحديد والصلب ولجأت الى نظام المؤسسة العامة لتتولى شئون هذه الصناعات رغبة فى اعطائها قدرا كافيا من الحرية فى الادارة والتحرر من القواعد واللوائح الحكومية المطبقة فى الوزارات والتى لا تتناسب مع نشاط الصناعات المؤممة ورغبة فى التخلص من الرقابة البرلمانية على الادارة اليومية ورقابة وزارة الخزانة على تمويل المؤسسات وذلك حتى لا يحدث تعطيل لسير العمل مما يؤدى الى انخفاض الكفاية ويمكن اجمال الغرض من المؤسسات العامة فى انجلترا فى النقط التالية : (١)

١ ـ الاشراف على الصناعات المؤممة من اجل ضمان توفير الانتاج ووضع النظم الكفيلة بتوزيعه داخليا وخارجيا وتولى تطوير الصناعات التى تشرف عليها المؤسسات العامة وتنميتها واستخدام الاساليب الفنية الحديثة من اجل زيادة الكفاية وخفض التكلفة مما يحقق زيادة فى العائد الذى يمكن انفاقه على الصناعة من اجل تطويرها •

٢ ـ وضع نظام متكامل للانتاج على المستوى القومى حتى لا تحدث عقبات تواجه توسيع بعض

---

(١) Robson, W.A.; Nationalized Industry and Public Ownership, London, G. Allen & Unwin Ltd., 1960, P.47.

الصناعات وذلك عن طريق تخطيط انتاج المشروعات المختلفة بحيث تغطي الطلب المنت

٣ — اخضاع الصناعات الهامة لرقابة الشعب باعتبار أن هذه الصناعات أممت من اجل تحقيق الخير العام ، أن انشاء المؤسسات العامة وتحديد اختصاصاتها وواجباتها وسلطاتها وحقوقها تمنح لها عن طريق البرلمان الذي يعتبر ممثلا عن الشعب .

٤ — امكانية قيام الدولة بتخطيط اقتصادها على اساس سليم حيث ان هذه المؤسسات تشرف على وسائل الانتاج وتعمل على توجيهها من اجل تحقيق البرامج المطلوبة وأن ملكية الدولة لهذه الصناعات واشرافها عليها عن طريق المؤسسات العامة يعتبر وسيلة لوضع ضوابط للتحكم في الاقتصاد وامكان توجيهه بما يتناسب مع الصالح العام نظرا لان هذه الصناعات تعتبر جزءا رئيسيا في الاقتصاد القومي وتؤثر على الانتاج عموما .

يتضح من ذلك ان الغرض من المؤسسات العامة في انجلترا هو تنمية نشاط نوعي وتعتبر مسئولة عن تحقيق اهداف معينة وهذه المؤسسات تأخذ شكل مؤسسات مشرفة على وحدات تابعة لها .

ب — الهند : لجأت الهند الى نظام المؤسسة العامة لتولي مشروعات القطاع العام الواردة في خطط التنمية الشاملة والتي يحتم تنفيذها على القطاع العام بجانب القطاع الخاص حيث قسمت المشروعات الصناعية في عام ١٩٥٦ الى ثلاث أقسام القسم الاول تقوم الدولة بتنفيذه ويتضمن المشروعات التي ترى الدولة ضرورة القيام بها مثل الاسلحة والذخيرة والطاقة الذرية ، ويشمل القسم الثاني المشروعات التي تقوم الدولة بالمبادأة فيها على ان يكمل القطاع الخاص جهود الدولة ، اما القسم الثالث فهو عبارة عن المشروعات التي يمكن للقطاع الخاص ان يقوم بها ولا يوجد ما يمنع من قيام القطاع العام بها (١) .

وتعتبر المؤسسة العامة في الهند جهاز حكومة ينوب عنها في تنفيذ استثماراتها

---

(١) Hanson, A.H.; Public Enterprises & Economic Development, London, Routledge & Kegan Paul Ltd., 1959, pp. 178-81.

ونظرا لاختلاف اشكال المؤسسات العامة فى الهند لذلك يختلف الغرض الذى يقوم به كل من هذه الاشكال فقد يكون دورها تنفيذى او اشرافى وعلى سبيل المثال فالشركات الحكومية فى الهند هى مؤسسات تقوم بالتنفيذ اما المؤسسات المشرفة فهى عبارة عن مؤسسات تشرف على مشروعات تعمل فى اكثر من مجال كما هو الحال فى مؤسسة وادى دامودار اذ تختص بالتنمية الزراعية والصناعية وتنمية الخدمات فى منطقة وادى النهر (١) وبجانب ذلك تختص بعض المصالح الحكومية بادارة بعض المشروعات مثل المصانع الحربية ومناجم الذهب ومصانع تجميع القاطرات وسك النقود وبعض المشروعات التى يتطلب الامر اشتراك الاجانب فيها او يتطلب الامر السرعة فى انشائها (٢).

حـ - يوغوسلافيا : تعتبر يوغوسلافيا من الدول التى تقوم بتنمية اقتصادها وفقا لخطة شاملة وتقوم المؤسسات العامة بتنفيذ هذه الخطط وهذه المؤسسات عبارة عن وحدات اقتصادية مستقلة تتمتع باستقلال ذاتى فى ادارتها وقد آلت هذه الوحدات فى بادئ الامر الى الدولة عن طريق التاميم الذى صدر أهم قراراته فى عام ١٩٤٦ وقد زاد عدد المؤسسات العامة بعد ذلك نتيجة لتنفيذ برامج التنمية - وتحدد خطط التنمية فى يوغوسلافيا اهداف المؤسسات العامة .

د - الجمهورية العربية المتحدة : كان لتدخل الدولة فى النشاط الاقتصادى بعد يوليو ١٩٥٢ اهمية كبرى حيث عملت على تشجيع الصناعة وتنظيم شئونها ورسم سياسة تصنيعية للبلاد على اساس تخطيطى بهدف التنمية كما اهتمت بالخدمات والتسهيلات اللازمة للتنمية . وقد ظهرت الحاجة الى ضرورة وجود قطاع عام قوى يمكن الاعتماد عليه فى التنمية . ويعتبر عام ١٩٥٧ بداية تكوين نواة القطاع العام بمفهومه الحديث حيث أدت قوانين التمصير التى صدرت فى هذه السنة الى تملك الدولة لجزء من رؤوس اموال الشركات التى تم تمصيرها . وقد ظهرت الحاجة فى تلك السنة الى انشاء مؤسسة عامة تتولى استثمارات الدولة وأنشئت المؤسسة الاقتصادية لتنوب

---

(١) Op. cit., P 48.

(٢) Ramanadham, V.V.; The structure of public enterprise In India, New Delhi, Asia Publishing House, 1961, P37.

عن الدولة فى ادارة استثماراتها فى نوع من المشاركة مع القطاع الخاص على ان يقوم القطاع العام بالجزء الاكبر من الاستثمارات وأن تبقى الاستثمارات القائمة فعلا فى يد القطاع الخاص يديرها فى اطار مفهوم جديد للعلاقات الاقتصادية فى ظل النظام الجديد الذى يعتمد على التخطيط من اجل التنمية .

وكانت الاسباب التى دعت الى الاخذ بهذا الاتجاه هو الرغبة فى اتاحة الفرصة لرأس المال الخاص لان يتطور فى سياسته وادارته للمشروعات الانتاجية وأن يعمل على تحقيق الصالح العام من جهة وللوقوف على مدى امكان الاعتماد عليه فى التنمية من جهة اخرى .

ونظرا لما تبين من أن التنمية المراد احداثها لا تسمح بأن يترك منهاج التقدم للجهود الفردية العفوية التى لا يحركها غير واقع الربح هذا بالاضافة الى الاعتبارات التى تقتضى قيام الدولة بتنفيذ بعض المشروعات نظرا لاهميتها للاقتصاد القومى لذلك كان لا بد ان تتولى الدولة امور التنمية وأن تعمل على وضع كل خبرات العلم الحديث فى خدمة استثمار المدخرات ووضع تخطيط شامل لعملية الانتاج حتى يمكن العمل على زيادة قاعدة الثروة الوطنية وحتى يمكن توزيع فائض العمل على اساس من العدل . وقد اشار الميثاق الى ان هذه الاعتبارات تضع نتيجة محققة امام ارادة الثروة الوطنية لا يمكن بغير الوصول اليها أن تحقق أهدافها وهذه النتيجة هى ضرورة سيطرة الشعب على كل ادوات الانتاج وعلى توجيه فائضها طبقا لخطة محددة وان هذا الحل الاشتراكى هو المخرج الوحيد الى التقدم الاقتصادى والاجتماعى . وبناء على ذلك كانت الدولة ترى ضرورة الاعتماد على القطاع العام فى التنمية وقد ظهر هذا الاتجاه واضحا مما يلى :

أ — انشاء الهيئة العامة لتنفيذ برنامج السنوات الخمس للصناعة بموجب القرار الجمهورى رقم ١٠٩٧ لسنة ١٩٥٧ لتتولى تنفيذ مشروعات برنامج السنوات الخمس الاول للصناعة الذى وضعته وزارة الصناعة .

ب — انشاء مؤسسة النصر التى يتكون رأسمالها من رؤوس اموال الشركات التى استهلتها الهيئة العامة للتصنيع ، ثم انشاء مؤسسة نصر التى يتكون رأسمالها من رأس مال بنك مصر وانصبته فى رؤوس اموال شركاته .

حـ — صدور قوانين يوليه الاشتراكية فى عام ١٩٦١ وانتقال ملكية كثير من مشروعات القطاع الخاص الى القطاع العام نتيجة لما رأته الدولة من ان الشكل العام للمجتمع الاقتصادى يتحتم ان يتغير تغييرا جذريا عميقا . وقد تبين انه لا يكفى ان يقوم القطاع العام بالدور القيادى فى تنفيذ خطة التنمية بينما يظل رأس المال القومى فى الجزء الاكبر مملوكا للقطاع الخاص، كما تبين ان العمل من اجل زيادة قاعدة الثروة الوطنية لا يمكن أن يترك لعفوية رأس المال المستغل ونزعاته ولا بد من سيطرة الشعب على كل ادوات الانتاج وعلى توجيه فائضها طبقا لخطة محددة طبقا لماورد فى الميثاق . وبعد التأميم وزعت المشروعات المؤممة على المؤسسات الثلاثة القائمة وهى المؤسسة الاقتصادية ومؤسسة النصر ومؤسسة مصر وقد قامت هذه المؤسسات بدور هام فى التنمية . وفى يناير ١٩٦٢ اعيد تقسيمها على اساس نوعى .

د — صدور مجموعة اخرى من قرارات التأميم فى اغسطس ١٩٦٣ أدت الى اتساع رقعة القطاع العام ومن بينها القانون ٧٣ لسنة ١٩٦٣ الخاص بانهاء عقد بحث واستغلال المناجم وعقود استغلال بعض المحاجر الممنوحة للقطاع الخاص وان تؤول أصولها المستخدمة فى الاستغلال الى الدولة كما صدر القانون ٧٢ لسنة ١٩٦٣ بتأميم بعض شركات القطاع العام التى لم تكن خاضعة لقرارات التأميم الصادرة فى يوليو ١٩٦١ وبعض الشركات التى كانت تحت الحراسة وبعض الشركات التى كانت مؤممة تأميما جزئيا .

ويلاحظ ان القوانين التى صدرت بخصوص تنظيم المؤسسات العامة وهى ٣٢ لسنة ١٩٥٧، ٢٦٥ لسنة ١٩٦٠ ، ٦٠ لسنة ١٩٦٣ ، ٣٢ لسنة ١٩٦٦ تحدد ان الغرض من المؤسسات العامة هو التنمية اذ نص القانون ٣٢ لسنة ١٩٦٦ الخاص بالمؤسسات العامة وشركات القطاع العام على : " أن الغرض من المؤسسات العامة المشاركة فى تنمية الاقتصاد القومى عن طريق الاشراف والرقابة والتنسيق وتقييم الاداء للوحدات الاقتصادية التابعة لها "(١) . الا ان التنمية ترتبط بالنظام الاقتصادى للدولة فقد تكون التنمية شاملة

---

(١) قانون المؤسسات العامة وشركات القطاع العام ٣٢ لسنة ١٩٦٦ .

وفى هذه الحالة نجد أن دور المؤسسات العامة فى التنمية يقترن بمساهمتها فى تنفيذ نصيبها من خطة التنمية اما بنفسها او عن طريق الوحدات الانتاجية التابعة لها كما هو الحال فى الجمهورية العربية المتحدة ويوغوسلافيا ، وقد تكون التنمية جزئية لقطاع واحد أو نوع واحد من الصناعات ويتحدد دور المؤسسة فى هذه الحالة بتحقيق أهداف القطاع أو الصناعة التى تتولاها .

ثانيا — واجبات المؤسسات العامة

حدد الغرض من المؤسسات العامة فى ج . ع . م قانونا بالمشاركة فى التنمية التى تتم وفقا لخطة شاملة . وتعتبر التنمية الهدف العام الذى تنتهى اليه جميع جهود الدولة بكافة اجهزتها ومن بينها المؤسسات العامة ، الا ان المؤسسات العامة تتميز بالدور الذى تقوم به من أجل تحقيق غرضها الرئيسى . وقبل ان نتناول عرض الواجبات التى ينبغى أن تقوم بها المؤسسات العامة لتحقيق دورها فى التنمية نود أن نشير الى أن الخطة الخمسية الاولى للتنمية الاقتصادية والاجتماعية ٦٠/١٩٦٥ حددت أهداف رئيسية لكل قطاع من القطاعات ولكل صناعة من الصناعات (مثل : كيماويات — أخشاب — كاوتشوك — صناعات غذائية ... الخ) ولم تحدد الاهداف على مستوى الوحدة الانتاجية او المؤسسة الا أنه بعد التوسع فى انشاء المؤسسات العامة المتكاملة (المؤسسة الاقتصادية — مؤسسة مصر — مؤسسة النصر) والتى حولت فيما بعد الى مؤسسات نوعية ، اسندت المشروعات الجديدة والمشروعات القائمة اليها ومن ثم اصبح لكل مؤسسة واجبات ازاء هذه المشروعات .

وفيما يلى اهم الواجبات التى ينبغى ان تعمل المؤسسات العامة على تحقيقها :

أ — الاشراف على تنفيذ المشروعات الاستثمارية بالتكاليف المقدرة لها .

ب — تحقيق اكبر زيادة ممكنة فى الانتاج مع خفض التكلفة .

جـ — العمل على رفع الكفاية الانتاجية .

د — العمل على زيادة الصادرات .

هـ — خلق فرص عمل جديدة .

أ - الاشراف على تنفيذ المشروعات الاستثمارية بالتكاليف المقدرة لها :

قدرت استثمارات الخطة الخمسية الاولى بالنسبة لقطاع الصناعة بمبلغ ٤٣٩٫٢ مليون جنيه وبلغت قيمة ما تم تنفيذه منها خلال سنوات الخطة ٤٠٣٫٩ مليون جنيه . وهذه الاستثمارات تتعلق بانشاء مشروعات جديدة وتنفيذ مشروعات احلال وتجديد واستكمال لبعض المشروعات القائمة . وكان الهدف من هذه الاستثمارات الوصول بانتاج قطاع الصناعة فى نهاية الخطة الى ١٥٨٠ مليونا من الجنيهات ، وقد بلغت قيمة الانتاج المحقق فعلا بالاسعار الجارية ١٤٦٩٫٩ مليونا من الجنيهات فى ١٩٦٥/٦٤

وتقوم الدولة بتمويل هذه الاستثمارات وتنوب المؤسسات العامة عنها فى الاشراف على التنفيذ الذى يتم عن طريق الوحدات التابعة وفقا للاهداف المحددة فى الخطة وطبقا لبرنامج زمنى محدد . ومن أهم واجبات المؤسسات العامة فى هذا الصدد اعداد الدراسات الاقتصادية للمشروعات الجديدة بالاشتراك مع المسئولين عن التنفيذ ، ويتطلب الامر أن تكون الدراسات معدة على اسس علمية وأن تتحقق المؤسسة من واقعيتها حتى لا تظهر انحرافات كبيرة فى تكاليف هذه المشروعات عند التنفيذ مما قد يحمل الدولة اعباء لم تكن فى الحسبان عند وضع الخطة . كما يجب أن تقوم المؤسسات العامة بوضع برنامج زمنى للتنفيذ يمكن أن تسير مراحل العمل على أساسه وتراعى فيه كافة الظروف والاعتبارات وبجانب ذلك يقتضى الامر أن تقوم المؤسسة بمتابعة التنفيذ عن طريق التقارير الدورية وعلى الطبيعة على ضوء البرنامج الزمنى المحدد مع الاهتمام بعلاج المشاكل التى تواجه التنفيذ ومراعاة التنسيق بين مراحل الانشاء والتركيب وتسهيل الحصول على الاحتياجات اللازمة ، والاتفاق مع الجهات الاخرى بشأن توفير المرافق الاساسية مثل المياه والقوى المحركة والطرق وخطوط السكك الحديدية واقامة الوحدات السكنية وذلك بغرض توفير التسهيلات اللازمة فى الوقت المناسب .

ومن المؤكد أن تأخير تنفيذ المشروعات عن الوقت المحدد لها يحدث اضرارا بالغة فى الاقتصاد القومى ويعوق التنمية نتيجة الخسائر الناتجة مما يلى :

١ - استنفاذ النقد الاجنبى الذى يمكن انفاقه على مشروعات استثمارية فى استيراد السلع لتوفير احتياجات السوق من السلع المختلفة .

٢ - حدوث اختناقات نتيجة تاخر ظهور انتاج هذه المشروعات .

٣ - اطالة المدة اللازمة لتنفيذ المشروعات الواردة فى خطة التنمية وما يعنيه هذا من خسائر نتيجة عدم ظهور الانتاج وتعطيل جزء من الطاقات الانتاجية المتاحة .

٤ - تعطل جزء من موارد الدولة نتيجة التأخير فى التنفيذ وتحمل الدولة اعباء مالية اضافية على التسهيلات الائتمانية الاجنبية .

٥ - ارتفاع تكاليف المشروعات نتيجة طول فترة التنفيذ .

ب - تحقيق اكبر زيادة ممكنة فى الانتاج مع خفض التكلفة :

يجب أن تعمل المؤسسات العامة على تحقيق اكبر زيادة ممكنة فى الانتاج عن طريق الوحدات التابعة وذلك باستخدام الطاقات الانتاجية المتاحة أحسن استخدام اقتصادى .ولا يقتصر الوضع على تحقيق اكبر زيادة ممكنة فى الانتاج ولكن يقتضى الامر العمل على خفض تكلفة الانتاج تحقيقا لمبدأ الكفاية . وليس من الضرورى أن يكون الغرض الاساسى من المؤسسات العامة تحقيق اقصى ربح ممكن بصرف النظر عن صالح المستهلك والعامل كما كان يحدث فى الماضى اذ أن القطاع الخاص كان يحقق الارباح عن طريق استغلال كل من المستهلك والعامل ، والمقصود بذلك أن تعمل المؤسسات العامة من أجل تحقيق الصالح العام ويقتضى ذلك توفير السلع بالاسعار المناسبة مع زيادة الكفاية لامكان خفض التكلفة - وقد ورد فى توصيات مؤتمر الانتاج الصادرة فى ٢٠ اكتوبر سنة ١٩٦٥ ما يؤكد ذلك حيث تضمنت " أن المشروعات الانتاجية التى يجب أن تدخل الخطة لا يجب أن تقتصر على مشروعات استثمارية بالمفهوم التقليدى بل يجب ان يتسع مفهومنا للمشروعات التى تدرج فى الخطة بحيث يشمل كل برنامج عملا منظما يهدف الى خفض التكاليف وتحسين الكفاية الانتاجية أو رفع مستوى الجودة او خفض احتياجات المواد او تحسين معدل تشغيل الماكينات او زيادة فرص التصدير أو زيادة مهارات العاملين " . ويلاحظ أن المؤسسات العامة فى انجلترا تعمل على زيادة الكفاية الانتاجية للصناعة التى تشرف عليها وخفض تكاليفها . وكذلك الحال فى يوغوسلافيا اذ انه بالرغم من ان الخطة تحدد اهدافا رقمية

الا ان الخطة مرنة بمعنى ان المؤسسات العامة مطلوب منها ان تستخدم طاقاتها الانتاجية احسن استخدام ممكن ٠

جـ - العمل على رفع الكفاية الانتاجية :

يجب أن تعمل المؤسسات العامة على رفع الكفاية الانتاجية فى القطاع الذى تشرف عليه ويتم ذلك أساسا عن طريق :

١ - تطوير أساليب الانتاج واستخدام اساليب فنية حديثة مع مراعاة ظروف الدولة ٠
٢ - القيام بدراسة الفاقد الصناعى فى المواد الاولية والعمل على تخفيضه ٠
٣ - العمل على توفير مستلزمات الانتاج ذات الجودة المرتفعة مع مراعاة اثر ذلك على التكلفة ٠
٤ - الاهتمام بالبحوث اللازمة لرفع مستوى الانتاج وتطويره ٠
٥ - العمل على رفع مستوى الكفاية الادارية والاهتمام بالتدريب لمختلف المستويات ٠
٦ - تشجيع العاملين وحثهم على زيادة انتاجيتهم ٠ ووضع نظام مناسب للحوافز

ومما لا شك فيه ان رفع الكفاية الانتاجية يؤدى الى خفض تكاليف الانتاج وتطويره وتحسين جودته ، ويُمكن التحقق من مستوى الكفاية عن طريق مقارنة التنفيذ الفعلى بمعدلات الاداء التى تستخدم لتقييم درجة الكفاية فى استخدام وسائل الانتاج المختلفة ٠

د - العمل على زيادة الصادرات :

يجب ان تعمل المؤسسات العامة على زيادة الصادرات ولا شك ان زيادة الانتاج تمكن من زيادة الصادرات والحد من الواردات وبالتالى يمكن توفير العملات الاجنبية اللازمة لاستيراد المعدات الرأسمالية ٠ ويلاحظ عند بداية تنفيذ الخطة زيادة الاعتماد على الواردات خصوصا من السلع الراسمالية فى الوقت الذى قد يصعب فيه زيادة الصادرات نتيجة لزيادة الطلب المحلى الناشىء عن تنفيذ مشروعات التنمية ، ويعنى ذلك الحاجة الى قروض اجنبية ٠ لذلك من الضرورى ان تعمل المؤسسات العامة على زيادة صادرات الوحدات التابعة القائمة حتى يظهر انتاج المشروعات الجديدة وبالتالى يمكن التوسع فى التصدير مع الاخذ فى الاعتبار نتيجة الطلب المحلى

المتزايد نتيجة للتنمية • وقد ورد فى توصيات مؤتمر الانتاج الصادرة فى ٢٠ اكتوبر ١٩٦٥ عدة توصيات بخصوص زيادة الصادرات بعض المؤسسات العامة منها ما يلى :

١ — دراسة امكانية الافادة من العروض التى تقدمها بعض الشركات الاجنبية للمساهمة فى استخدام بعض الطاقات المعطلة وتوفير المواد الاولية والخبرة الفنية فى نظير التعاقد على شراء كميات معينة من الانتاج للتصدير •

٢ — افادة الدارس فى برامج انتاج الوحدات التابعة لها بهدف استحداث انواع المنتجات تامة الصنع أو النصف مصنوعة التى تتمتع بسوق دولية منعشة •

٣ — الاتفاق مع الوحدات الانتاجية التابعة لها على تخصيص حصة من انتاج هذه الوحدات للتصدير وذلك بغرض زيادة الصادرات من جهة وتطوير الانتاج المحلى وجعله فى مستوى الانتاج العالمى من جهة اخرى •

٤ — تسهيل حصول الصادرات على المستلزمات اللازمة لانتاجها •

٥ — مساعدة الوحدات التابعة للمؤسسات العامة فى فتح اسواق جديدة والاتصال بالسفارات للحصول على منح وعطاءات •

٦ — احكام الرقابة على جودة الانتاج الذى يتم بقصد تصديره والتركيز على الاهتمام بالمواصفات المحددة •

وبجانب هذه التوصيات نضيف ما يلى :

١ — تخصيص جزء كبير من انتاج بعض الشركات للتصدير خصوصا الشركات التى يلقى انتاجها قبولا فى الخارج والتى لها اسم وشهرة عالمية •

٢ — الاهتمام بانشاء مكاتب لخدمة السلع المصدرة التى يتم تصديرها للخارج •

٣ — متابعة تنفيذ الوحدات الانتاجية لتعهداتها فى التصدير •

هـ — خلق فرص عمل جديدة :

من اهم الاعتبارات التى اخذت عند وضع الخطة الخمسية الاولى ٦٠/١٩٦٥ مراعاة توفير العمل المثمر لكل مواطن قادر عليه وراغب فيه • ولا شك ان قيام المؤسسات العامة بتنفيذ

استثمارات الدولة فى انشاء المشروعات الجديدة والتوسع فى المشروعات القائمة سوف يمكن من اتاحة فرص عمل جديدة . وفى هذا المجال يجب على كل مؤسسة عامة ان تقوم بحصر احتياجات القطاع الذى تشرف عليه من الافراد طبقا للشروط المطلوبة مع وضع برنامج زمنى للحصول عليهم واعداد برامج التدريب اللازمة لهم . ويجب الا تلجأ المؤسسات العامة والوحدات التابعة لها الى تعيين افراد جدد الا فى حالة الاحتياج الفعلى لهم حتى لا تنخفض الانتاجية والمقصود بذلك ان المؤسسات العامة لا يجب ان تعتبر وسيلة لاستيعاب اكبر عدد من الافراد بصرف النظر عن نتائج اعمالها .

ثالثا - مدى تحقيق المؤسسات العامة لواجباتها فى الفترة ٦٠/١٩٦٥

ذكرنا فيما سبق ان الخطة الخمسية الاولى لم تعد على مستوى الوحدة الانتاجية ومستوى المؤسسة وبذلك لم تحدد اهداف محددة لكل منها ولكن حددت الاهداف على مستوى نوع الصناعة .

وبجانب ذلك لم تشترك المؤسسات العامة فى وضع هذه الخطة حيث لم يكن قائما عند اعدادها سوى المؤسسة الاقتصادية وكانت مؤسسة مستقلة تابعة لرئاسة الجمهورية تقوم بنفسها برسم سياستها وتنفيذها فى المجالات التى تعمل فيها ومن بينها النشاط الصناعى كما انشئت الهيئة العامة للتصنيع فى عام ١٩٥٧ وهى تابعة لوزارة الصناعة المسئولة عن كل ما يختص بشئون تصنيع البلاد وقد بدئ فى تنفيذ الخطة الخمسية الاولى فى يوليو ١٩٦٠ ، ثم انشئت مؤسستا النصر ومصر فى مارس ١٩٦١ . وقد القى على المؤسسات العامة الثلاثة القائمة وهى المؤسسة الاقتصادية ومؤسسة النصر ومؤسسة مصر عبئ تنفيذ خطة التنمية فى مجال الصناعة الا ان هذا الوضع لم يستمر طويلا ففى اول يناير ١٩٦٢ اعيد تقسيم المؤسسات العامة على اساس نوعى .

واذا رجعنا الى اصل الخطة الخمسية الاولى للتنمية بالنسبة لقطاع الصناعة نجد انها عبارة عن الاعباء المتبقية من مشروعات البرنامج الاول من التصنيع حتى ١٩٦٠/٦/٣٠ واد مجت فى البرنامج الثانى واصبحت فى مجموعها تمثل نصيب الصناعة فى الخطة الخمسية الاولى للدولة وتمثل

استثمارات تبلغ قيمتها ٤٣٤ مليونا من الجنيهات (بدون الكهرباء) [1] مفصلة كما يتبين من الجدول التالى رقم (١)

جدول رقم (١)

استثمارات الخطة الخمسية الاولى فى قطاع الصناعة

البيان	جزئى	كلى
	مليون جنيه	مليون جنيه
استثمارات البرنامج الاول	٣٣٠	
استثمارات البرنامج الثانى	٢٤٨	
مجموع	٥٧٨	
(ـ) استثمارات تمت فى مشروعات تم تنفيذها قبل ١٩٦٠/٦/٣٠	٨٧ر٣	
الباقى	٤٩٠ر٧	٤٩٠ر٧
(ـ) استثمارات صرفت على بعض المشروعات ولم يتم تنفيذها قبل ١٩٦٠/٦/٣٠		٥٦ر٥
استثمارات مشروعات الخطة الخمسية الاولى		٤٣٤ر٢

مصدر البيانات :

وزارة الصناعة ـ تقرير متابعة تنفيذ مشروعات الخطة الخمسية الاولى فى النصف الاول من السنة الرابعة .

(١) وزارة الصناعة ـ تقرير متابعة تنفيذ مشروعات الخطة الخمسية فى النصف الاول من السنة الرابعة من الخطة ص ١ .

ويلاحظ ان مشروعات البرنامج الثانى التى وضعت فى اوائل ١٩٦٠ كانت تمثل نسبة كبيرة من مشروعات خطة التنمية وتمت دراسة هذه المشروعات بمعرفة وزارة الصناعة عن طريق اللجان التى شكلتها لهذا الغرض واشترك فيها مندوبى الوزارات والمصالح وبعض مندوبى الشركات واساتذة الجامعات ، ولم يكن هناك تمثيل كامل للوحدات الانتاجية التى ستقوم بالتنفيذ اى ان الخطة لم تتبع اساسا من الوحدات الانتاجية ، وقد كان الوضع القائم فى ذلك الوقت يحتم اتباع ذلك السبيل وربما نتج عنه حدوث انحرافات فى تكاليف بعض المشروعات عما كان مقدرا طبقا لما تبين من كتاب مشروعات الخطة الخمسية الاولى للتنمية ٦٠/١٩٦٥ وطبقا لما ورد فى تقرير متابعة وزارة الصناعة فى ٣٠/٦/١٩٦٥ . ويبين الجدول رقم (٢) المبين فى ص ١٤ مقارنة لتكاليف بعض هذه المشروعات . كما يبين الجدول رقم (٣) المبين فى ص ١٥ مقارنة لتكاليف مشروعات الخطة موزعة على قطاعات الصناعة طبقا لما ورد فى كتاب مشروعات الخطة وتقرير المتابعة الصادر من وزارة الصناعة فى ٣٠/٦/١٩٦٥ ، ويتضح من هذا الجدول ارتفاع التكاليف الثابته الى ٧ر٧٣٠ مليون جنيها بزيادة نسبتها ٧٦ ٪ عن التكاليف الاستثمارية الواردة فى كتاب مشروعات الخطة والبالغة ٩ر٤١٤ مليون جنيه ، كما يتضح أيضا ارتفاع التكاليف الكلية للمشروعات الى ٨٢٣ مليون جنيها بارتفاع نسبته ٩٨ ٪ عن التكاليف الاستثمارية لمشروعات الخطة البالغة ٩ر٤١٤ مليون جنيها ويرجع هذا الارتفاع اساسا الى :

١ — اضافة كثير من المشروعات فى تقرير متابعة وزارة الصناعة ولم تكن مدرجة اصلا فى الخطة .

٢ — شملت التكاليف الكلية الواردة فى تقرير المتابعة الصادر من وزارة الصناعة على حوالى ٣ر٩٢ مليون جنيها رأس مال عامل فى حين كانت تقديرات الخطة شاملة على التكاليف الانشائية فقط .

٣ — ارتفاع الاسعار وقد ادى ذلك الى ارتفاع تكاليف المشروعات عما كان مقدرا فى سنة الاساس

٤ — ارتفاع بند مصروفات التأسيس لبعض المشروعات بسبب طول فترة التنفيذ

وليس موضوعنا فى هذا البحث تفسير اسباب الارتفاع فى التكاليف تفصيلا على مستوى المشروع .

جدول رقم (٢)

مقارنة
تكاليف المشروعات المقدرة بالتكاليف الفعلية لبعض مشروعات الخطة الخمسية الاولى فى قطاع الصناعة

(القيمة بالجنيه)

اسم المشروع	التكاليف الواردة بالخطة	التكاليف الواردة فى تقرير وزارة الصناعة عن عام ٦٤/٦٥
خطوط انابيب البنزول	٥٫٥٩٢٫٠٠٠	٦٫١٨٢٫٢٩٠
المراجل البخارية	١٢٨٫٠٠٠	١٫٣٧٦٫٠٠٠
التوسع فى شركة الورق الاهلية	٩٩٠٫٠٠٠	١٫٥٤٥٫٠٠٠
مصنع الكوك بحلوان	٥٫٧٥٦٫٠٠٠	١٠٫٧٧٤٫٠٠٠
استغلال الفحم فى بدعه وثوره	٣٫٠١٧٫٠٠٠	٥٫٨٤٦٫٧٥٠
تدرير وتعبئة الملح	١٥٠٫٠٠٠	٣٦٥٫٠٠٠
مصنع سكر ادفو	٨٫١٤٣٫٠٠٠	٩٫٨١٣٫٥٦٨
تجفيف البصل بسوهاج	٢٣٨٫٠٠٠	٤١٦٫٨٧٦
مصانع الغزل المتوسط بقنا	١٫٧٨٦٫٧٠٠	٢٫٤٧٩٫٩٠٥
شباك الصيد والاقمشة الثقيلة ببورسعيد	٥٧٥٫٠٠٠	١٫٢٥٩٫٣٢٢
المجموع	٢٦٫٤٥٦٫٦٠٠	٤٠٫٠٥٨٫٧١١

مصدر البيان :

١) مشروعات الخطة الخمسية الاولى للتنمية - وزارة التخطيط - ١٩٦٠

٢) تقرير متابعة تنفيذ مشروعات الخطة الخمسية الاولى لقطاع الصناعة - وزارة الصناعة ٦٤/١٩٦٥

جـــدول رقـــم (٣)

إردة بتقرير متابعة وزارة الصناعـــــــــة

، الخطة الخمسية الاولـــــــــى

عن متابعة تنفيذ مشروعات الخطة فـــى ٣ / ٦ / ١٩٦٥

راس مال عامل	التكاليف الكلية	نسبة راس المال الثابت للتكاليف الواردة بالخطة	نسبة التكاليف الكلية الواردة فى تقرير وزارة الصناعة للتكاليف الكلية الواردة بالخطة
حـــــــ	حـــــــ		
٤,٢٩٢,٩٦٠	١٢٤,٦٤٦,٩٦٦	٪١٣٤	٪١٣٩
٣,٧٤٩,٧٩٠	٩٧,٨٦٩,٦٤١	٪٣٢٠	٪٣٣٣
١٣,٦٧٣,٠٤٦	١٠٦,١٥٥,٧١٨	٪١٨٧	٪٢١٦
١١,٤٣٧,٢٦٥	٨٩,٠٧٠,١٩٨	٪١٦٠	٪١٨٥
١٢,٦٤٤,٧١٣	١٠١,٣٤٣,٠١٧	٪٢٢٠	٪٢٥٢
١٩,٣١١,٤٨٤	١٧٥,٥٥٠,١١٤	٪١٧٨	٪٢٠٠
٢٧,١٦٢,٥٠٧	١٢٨,٣٦١,٨٨٦	٪١٤٤	٪١٨٢
٩٢,٢٧١,٧٦٥	٨٢٢,٩٩٧,٥٤٠	٪١٧٦	٪١٩٨

ـ الواردة فى هذا الجدول البالغة ٤١٤,٩ مليون جنيها عبارة عن مشروعات احلال وتجديد

٣/٦/١٩٦٥ .

كل من المرجعين السابق الاشارة اليهما .

وبجانب ما تقدم واجهت بعض مشروعات التنمية الصناعية مشاكل ادارية وفنية نذكر بعضها ما يلي :

١ - "كان المصنع يقام ويتم تركيب الاجهزة قبل توصيل القوى الكهربائية او كانت آلات المصنع تصل قبل ان تستكمل مبانيه أو قبل أن ينتهى تمهيد الطرق الموصلة اليه ، أو كان المصنع يقام وتتم كل المنشآت اللازمة ويكون هناك قصور فى توفير المواد الخام اللازمة ونقلها بالسرعة الكافية"(١) . وعلى سبيل المثال فقد تبين فى مصنع شركة الصناعات الكيماوية والعضوية انه يلزم استيراد بعض المعدات اللازمة للمصنع بناء على تعديلات فنية للمشروع . كما لوحظ ايضا بالنسبة لمشروع مواد الصباغة والمواد الوسيطة عدم التنسيق بين اعمال توريد وتركيب المعدات اذ كان من المقرر ان ينتهى التوريد فى يوليو ١٩٦٤ ولكن لم يتم توريد سوى ٨٥ ٪ من الالات حتى ١٩٦٥/٦/٣٠ .(٢)

٢ - "ظهر خلال المتابعة السنوية لتنفيذ الخطة وتقييم خطوات العمل الوطنى ان بعض المشروعات نفذت دون ان تتأكد الجهة المنفذة من سير التنفيذ بواسطة الجهات الاخرى المرتبطة بها أو المعتمدة عليها والمشتركة معها فى عمليات التنفيذ بنفس المعدلات"(٣) . وعلى سبيل المثال فقد بلغت نسبة توريد الات مشروع الكرتون متعدد الطبقات ٩٨ ٪ فى حين بلغت نسبة تنفيذ الانشاءات ٥٠ ٪ فقط ، وكذلك الحال بالنسبة لمشروع كربيد الكالسيوم حيث بلغت نسبة توريد الالات ٩٩ ٪ فى حين بلغت نسبة تنفيذ الانشاءات ٥٠ ٪(٤) .

٣ - كان هناك وحدات انتاجية صغيرة تتحمل نفقات كثيرة تضعف ولا شك من المقدرة الاقتصادية والانتاجية ومن الكفاية الفنية ولذلك فقد بدىء فى تجميع وحدات الانتاج

---

(١) على صبرى - سنوات التحول الاشتراكى - القاهرة - دار الهلال - ص ٩٧ .

(٢) المؤسسة المصرية العامة للصناعات الكيماوية - تقارير تقييم مستوى الاداء فى الشركات عام ١٩٦٥/٦٤ .

(٣) على صبرى - سنوات التحول الاشتراكى - القاهرة - دار الهلال - ١٩٦٦ - ص ٩٧ .

(٤) المؤسسة المصرية العامة للصناعات الكيماوية - تقارير عن نشاط الشركات .

وعلى ضوء المشكلات السابقة نتساءل عما اذا كان من الممكن تفادى هذه المشكلات وعلاجها فى الوقت المناسب بمعرفة المؤسسات العامة . ان واجب المؤسسة العامة كجهاز للتخطيط والاشراف والرقابة وتقديم المساعدات والمشورة والخبرة الفنية للوحدات التابعة يحتم عليها القيام بدور ايجابى فى التغلب على المشاكل الادارية والفنية التى تواجه هذه الوحدات حتى يمكن المساهمة فى تحقيق اكبر قدر ممكن من اهداف خطة التنمية . ويبين الجدول التالى المبين فى ص ٤ نتائج تنفيذ الخطة الخمسية الاولى فى قطاع الصناعة وذلك فيما يتعلق بالاستثمارات والانتاج والعمالة والاجور والدخل المحلى ويتضح من هذا الجدول انه بالرغم من وجود بعض المشاكل التى واجهت الوحدات الانتاجية الا انه أمكن تحقيق نسبة مرتفعة من اهداف خطة التنمية كما يتضح مما يلى :

١ - بلغت قيمة الاستثمارات التى تم تنفيذها ٤٠٣ر٩ مليون جنيه خلال سنوات الخطة بنسبة ٩٠ر٨ ٪ مما كان مقدرا ويبلغ ٤٤٤ر٧ مليون جنيه .

٢ - بلغت قيمة الانتاج ١٤٦٩ر٩ مليون جنيه (باسعار سنة الاساس) فى ٦٥/٦٤ مقابل ١٠٨٦ر٧ مليون جنيه فى سنة الاساس بارتفاع نسبته ٣٥ر٣ ٪ وبلغت نسبة الزيادة المحققة فى السنة الخامسة ٧٧ر٦ ٪ من الزيادة المستهدفة فى نفس السنة .

٣ - بلغت قيمة الدخل المحلى (يعادل القيمة المضافة) فى السنة الخامسة (١٩٦٥/٦٤) ٣٨٥ مليونا من الجنيهات بزيادة نسبتها ٥٠ر٢ ٪ من الدخل المحلى فى سنة الاساس وهو ٢٥٦ر٣ مليون جنيه . وبذلك بلغت نسبة الزيادة المحققة ٧٨ر٤ ٪ من الزيادة المستهدفة .

٤ - ارتفعت انتاجية العامل بنسبة ٩ ٪ فى الوقت الذى ارتفع فيه متوسط اجر العامل بنسبة ٢٢ر٨ ٪ .

جدول رقم (٤)
نتائج تنفيذ الخطة فى قطاع الصناعة

البيان	سنة الاساس ٦٠/٥٩	المحقق فى السنة المالية ٦٥/٦٤	الاستثمارات التى تم تنفيذها خلال الخطة	المستهدف فى السنة الخامسة	الزيادة فى السنة الخامسة عن سنة الاساس	نسبة الزيادة فى السنة الخامسة الى سنة الاساس	نسبة الزيادة المحققة الى الزيادة المستهدفة
الاستثمارات (مليون جنيه)	٤٩٫٣	٩٩٫٩	٤٠٣٫٩	٤٤٤٫٧ (*)	—	—	٩٠٫٨ ٪
قيمة الانتاج (بالمليون جنيه وباسعار سنة الاساس	١٠٨٦٫٧	١٤٦٩٫٩	—	١٥٨٠٫٤	٣٨٣٫٢	٣٥٫٣٪	٧٧٫٦ ٪
العمالة (الف عامل)	٦٠١٫٨	٨٢٥	—	—	٢٢٣٫٢	٣٧٫١٪	—
الاجور (مليون جنيها)	٨٨٫٨	١٤٩٫٦	—	—	٦٠٫٨	٦٨٫٥٪	—
الدخل المحلى (مليون جنيها وباسعار سنة الاساس)	٢٥٦٫٣	٣٨٥	—	٤٢٠٫٥	١٢٨٫٧	٥٠٫٢٪	٧٨٫٤٪
انتاجية العامل بالجنيه وبالاسعار الجارية	١٨٠٥٫٧	١٩٦٨	—	—	١٦٢٫٣	٩٪	—
متوسط اجر العامل (بالجنيه وبالاسعار الجارية)	١٤٧٫٦	١٨١٫٣	—	—	٣٣٫٧	٢٢٫٨٪	

مصدر البيان: وزارة التخطيط ـ متابعة وتقييم الخطة الخمسية الاولى ٦٠/٦٥ ـ فبراير ١٩٦٦ صفحات ٨ ـ ٩٣ ـ ٤٩ ـ ٣٧ ـ ٧٠ ـ ٦٧ على التوالى .

ملحوظة : (١) الدخل المحلى يعادل القيمة المضافة .

(٢) لم نتمكن من اعداد هذا البيان مفصل بالنسبة لكل مؤسسة من المؤسسات العامة على حدة بسبب عدم توافر البيانات .

(*) هذا الرقم عبارة عن مجمع الاستثمار فى الخمس سنوات .

الخلاصـــة :

يتضح لنا من العرض السابق ان المؤسسات العامة عبارة عن منظمات عامة تنشئها الدولة للاشراف على اوجه النشاط الاقتصادى بها وتخضع لرقابتها . وقد لجأت كثير من الدول الى نظام المؤسسة العامة مثل انجلترا والهند ويوغوسلافيا والجمهورية العربية المتحدة من الدول التى أخذت بهذا النظام وقد تبين لنا ان الغرض منها هو المشاركة فى تنفيذ اهداف خطة التنمية عن طريق الوحدات التابعة ، الا ان تحقيقها لهذا الغرض يقتضى قيامها بعدة واجبات تتعلق بالاشراف على تنفيذ المشروعات الاستثمارية بالتكاليف المقدرة لها وتحقيق اكبر زيادة ممكنة من الانتاج مع خفض التكلفة ورفع الكفاية الانتاجية والعمل على زيادة الصادرات وخلق فرص عمل جديدة وذلك فى اطار الخطة الموضوعة .

1) Hanson, A.H.,
Public Enterprises & Economic Development,
London, Routledge & Kegan Paul Ltd., 1959.

2) Ramanathan, V.V.,
The structure of Public Enterprise In India,
New Delhi, Asia Publishing House, 1961.

3) Robson, W.A.,
Nationalized Industry and Public Ownership,
London, G. Allen & Unwin Ltd., 1960.

١- على صبرى - سنوات التحول الاشتراكى - القاهرة - دار الهلال - ١٩٦٦ .
٢- المؤسسة المصرية العامة للتعدين - تقرير عن المشروعات المسندة للمؤسسة .
٣- المؤسسة المصرية العامة للصناعات الكيماوية - تقارير تقييم مستوى الاداء فى الشركات ٦٤/٦٥ .
٤- المؤسسة المصرية العامة للادوية - تقرير عن نشاط المؤسسة وشركاتها - يوليو ١٩٦٣ - سبتمبر ١٩٦٤
٥- وزارة التخطيط - مشروعات الخطة الخمسية الاولى للتنمية - ١٩٦٠ .
٦- وزارة الصناعة - تقرير متابعة تنفيذ مشروعات الخطة الخمسية الاولى فى النصف الاول من السنة الرابعة
٧- وزارة الصناعة - تقرير متابعة تنفيذ مشروعات الخطة الخمسية الاولى فى قطاع الصناعة - ٦٤/٦٥
٨- قانون المؤسسات العامة وشركات القطاع العام ٣٢ لسنة ١٩٦٦ .