

جمهورية مصر العربية

معهد التخطيط القومي

دبلوم ٢٠٠٠

الأداء الاقتصادي للشركات الصناعية في مصر

"دراسة حالة"

تقييم أداء الشركة المصرية للأغذية "بيكو مصر"

خلال الفترة من ٩٦/٩٥ وحتى ٢٠٠٠/٩٩

إعداد

عبد العاطي عبد القادر السيد

المشرف العام

أ.د. ماجدة إبراهيم

مستشار بمركز الأساليب التخطيطية

معهد التخطيط القومي

ديسمبر ٢٠٠٠

بسم الله الرحمن الرحيم

**"وأعدوا لهم ما استطعتم من قوة
و من رباط الخيل
ترهبون به عدو الله وعدوكم وآخرين
من دونهم لا تعلمونهم الله يعلمهم ،
وما تنفقوا من شئ في سبيل الله
يوف إليكم وأنتم لا تظلمون "**

صدق الله العظيم

(سورة الأنفال . آية ٦٠)

إهداء لكل من

روح والدي ووالدتي

إِعترافاً بجميلهما ووفاءً وإخلاصاً لهما .

أولادي وزوجتي

حُباً وإِعترازاً وولاءاً لهم .

أساتذتي الأجلاء

تقديراً وعرافناً بالجميل .

زملائي الأعزاء

حُباً ووفاءً لهم .

الباحث

شكر وتقدير

أتوجه لله سبحانه وتعالى بالشكر و التقدير على أن هداني لهذا وما كنت
لا هتدى لولا أن هداني الله .

كما أشكر كل من أتاحوا لي فرصة الدراسة للحصول على دبلوم التخطيط
والتنمية لعام ٢٠٠٠ م بمعهد التخطيط القومي ، وأخص بالشكر والتقدير والعرفان
بالجميل للسادة :

السيد الدكتور / أحمد محمد الركابي

—العضو المنتدب للشركة المصرية للأغذية " بسكو مصر" - على جهده المخلص
وعونه بالعلم والتوجيه و أدائه المتميز في إدارة الشركة الإدارية الاقتصادية الحديثة
التي كان من نتيجتها تقدم وازدهار الشركة وتفوقها وتحقيق أعلى ربحية في تاريخها
و أنجح شركة من شركات القطاع الغذائي في مصر .

السيد الأستاذ الدكتور / عثمان محمد عثمان

- مدير معهد التخطيط القومي - على قيادته الرشيدة لهذا الصرح العلمي
العملاق ورعايته المستمرة لمشاركي الدورة وأعضاء الدبلوم وحرصه الدائم على
الارتفاع بمستوى الاقتصاديين في مصر والعالم .

السيدة الأستاذة الدكتورة/ أمانى عمر زكى

- مدير مركز الأساليب التخطيطية بمعهد التخطيط القومي - لجهدها المبذول
و التفانى فيه علماً وعملاً وخلقاً و قيادة و حكمة .

السيدة الأستاذة الدكتورة / ماجدة ابراهيم فرج

- المشرف العام على البحث - لمعاونتها الصادقة و رعايتها الدائمة و جهدها
الخالق وتوجيهاتها المستمرة طوال فترة إعداد البحث .

السادة الأساتذة أعضاء هيئة التدريس والتدريب وجميع العاملين بمعهد
التخطيط القومى . و بخاصة مركز الأساليب التخطيطية ... لما قدموه لنا من مادة علمية
حديثه رفيعة المستوى و مابذلوه معنا من جهد بناء ورعاية صادقة خلال فترة الدراسة
بالمعهد .

كما أوجه شكرى و عرفانى بالجميل للسادة رؤساء القطاعات ومديرى العموم
و الإدارات و العاملين بشركة " بسكو مصر " لما قدموه من معلومات ومعاونة صادقة
لإعداد هذا البحث و كل من ساهم بالقول والعمل اليهم جميعا والى زملائى المشاركين
فى دبلوم معهد التخطيط القومى لعام ٢٠٠٠ م وأكرر الشكر
والتقدير و الاحترام ...

و الله ولى التوفيق.....

الباحـث

(مهندس/ عبد العاضى عبد القادر السيد)

فهرس المحتويات

رقم الصفحة

الموضوع

١	المقدمة ❖
٢	أهمية القطاع الصناعى فى مصر ودوره فى التنمية .
٢	مشاكل القطاع الصناعى المصرى خلال الفترات السابقة .
٣	أهداف الإصلاح الاقتصادى المصرى
٥	استراتيجية مقترحة للتنمية الصناعية فى المستقبل
٧	أهداف البحث
٧	منهج البحث
٧	فروض البحث
٨	مكونات البحث
٩	❖ الفصل الأول : تحرير القطاع العام الصناعى وتجربة الخصخصة فى مصر
١٠	١-١ أزمة الاقتصاد المصرى فى منتصف الثمانينات
١١	٢-١ المحاور الرئيسية للإصلاح الاقتصادى المصرى
١١	١-٢-١ حفز وتشجيع القطاع الخاص الصناعى فى مصر
١٦	٢-٢-١ إصلاح - إعادة هيكلة القطاع العام الصناعى فى مصر
١٧	٣-٢-١ تجربة الخصخصة فى قطاع الأعمال العام فى مصر
١٧	١-٣-٢-١ أهداف برنامج الخصخصة
١٧	٢-٣-٢-١ معيار برنامج الخصخصة واختيار المشروعات المرشحة
١٩	٣-٣-٢-١ مكونات برنامج الخصخصة واليات وأساليب البيع
١٩	١-٣-٣-٢-١ مكونات برنامج الخصخصة فى مصر
١٩	٢-٣-٣-٢-١ آليات تنفيذ برنامج الخصخصة وأساليب البيع
٢٠	٣-١ إنجازات ومشكلات برنامج الخصخصة الصناعية

٢٠	١-٣-١ إنجازات برنامج الخصخصة الصناعية في مصر
٢٤	١-٣-٢ مشكلات تطبيق برنامج الخصخصة
٢٤	١-٣-٣ دور الصندوق الاجتماعي للتنمية
٢٥	٤-١ ملخص للدروس المستفادة من التجارب العالمية في الخصخصة
٢٩	❖ الفصل الثاني :- أهمية الصناعات الغذائية ومراحل تطورها في مصر
٣٠	١-٢ أهمية الصناعات الغذائية في مصر (الأهمية النسبية للصناعات الغذائية)
٣٢	٢-٢ مراحل التطور الصناعي الحديث في مصر
٣٤	٣-٢ الصناعات الغذائية وموقعها في هيكل الصناعة المصرية
٤٠	٤-٢ مظاهر تطور الصناعات الغذائية في مصر
٥٠	٢-٤-١ تطور هيكل صناعة الحلويات والبسكويت والشيكولاته في مصر
٥٠	٢٠-٤-١-١ الحلوة الطحينية
٥١	٢-٤-١-٢ الحلويات الجافة
٥٣	٢-٤-١-٣ صناعة الشيكولاته
٥٥	٢-٤-١-٤ صناعة البسكويت
٥٧	٢-٤-٢ انفجار صناعة الحلويات والشيكولاته والبسكويت في فترة الانفجار
٦٠	٢-٥ الانتشار الجغرافي لصناعة الحلويات والشيكولاته والبسكويت في مصر
٦٣	٢-٦ خصخصة الصناعات الغذائية والمشروبات والتبغ
٦٥	٢-٧ مشاكل الصناعات الغذائية والمشروبات والتبغ في مصر
٦٥	٢-٧-١ الملكية واتخاذ القرار
٦٦	٢-٧-٢ نقص الخامات
٦٧	٢-٧-٣ تخلف التقنية - انخفاض الإنتاج
٦٨	٢-٧-٤ مشكلة ضبط الجودة للمصنوعات الغذائية
٦٨	٢-٧-٥ العبوات الغذائية
٦٩	٢-٧-٦ مشكلة التوزيع
٦٩	٢-٧-٧ مشكلة التلوث

٦٩	٨-٧-٢ مشكلة السوق
٧١	٨-٢ الاستراتيجية المقترحة للصناعات الغذائية في مصر
٧٤	❖ الفصل الثالث : - مؤشرات الكفاءة الإنتاجية وتقييم الأداء في الصناعة
٧٥	١-٣ أهمية الإدارة في نجاح أو فشل المنشآت الصناعية
٧٥	٢-٣ أنواع ومجالات اتخاذ القرارات في المنشآت الصناعية
٧٦	٣-٣ أنواع القوائم المالية الشائعة للشركات
٧٦	١-٣-٣ قائمة المركز المالي
٧٧	٢-٣-٣ قائمة الدخل
٧٧	٣-٣-٣ قائمة مصادر الأموال واستخداماتها
٧٩	٤-٣-٣ قائمة التدفقات النقدية
٨١	٣-٣ مفهوم تقييم الأداء
٨١	٤-٣ علاقة تقييم الأداء بوظائف الإدارة
٨١	٥-٣ توقيت تقييم الأداء
٨٢	٦-٣ أنواع تقييم الأداء
٨٢	٧-٣ مؤشرات تقييم الأداء
٨٢	١-٧-٣ أنواع مؤشرات تقييم الأداء
٨٣	٢-٧-٣ الشروط الواجب توافرها في مؤشرات تقييم الأداء
٨٣	٩-٣ المؤشرات الهامة بالنسبة (الإدارة ، الملاك ، المقرضين)
٨٥	١-٩-٣ التحليل المالي لتقييم الأداء من وجهة نظر الإدارة
٨٥	١-٩-٣-١ تحليل عمليات التشغيل من وجهة نظر الإدارة
٨٨	١-٩-٣-٢ تحليل عمليات إدارة الموارد من وجهة نظر الإدارة
٨٩	١-٩-٣-٣ تحليل الربحية من وجهة نظر الإدارة
٨٩	١-٩-٣-٤ الربحية باستخدام القيمة المضافة
٩٢	٢-٩-٣ التحليل المالي لتقييم الأداء من وجهة نظر الملاك
٩٣	٣-٩-٣ التحليل المالي لتقييم الأداء من وجهة نظر المقرضين

٩٤	١-٣-٩-٣ نسب السيولة
٩٤	٢-٣-٩-٣ الرفع المالى
٩٧	❖ <u>الفصل الرابع :- تحليل القوائم المالية لتقييم أداء الشركة المصرية للأغذية</u> (بسكو مصر) للفترة (٩٥/٩٦-٩٩/٢٠٠٠)
٩٨	١-٤ تاريخ شركة "بسكو مصر" ووضعها الحالى
١٠١	٢-٤ نشاط وأغراض شركة " بسكو مصر " وأغراضها
١٠٢	٣-٤ إدارة ومصانع شركة " بسكو مصر " وخصائصها
١٠٣	٤-٤ استثمارات "بسكو مصر" فى الأوراق المالية
١٠٣	٥-٤ بعض المؤشرات الهامة لشركة "بسكو مصر" خلال الفترة (٩٥/٩٦-٩٩/٢٠٠٠)
١٠٥	٦-٤ التحليل المالى لقياس أداء "بسكو مصر" خلال خمس سنوات
١٠٦	١-٦-٤ التحليل المالى وتقييم الأداء من وجهة نظر الإدارة
١٠٦	١-١-٦-٤ تحليل عمليات التشغيل من وجهة نظر الإدارة
١٠٨	٢-١-٦-٤ تحليل عمليات إدارة الموارد من وجهة نظر الإدارة
١١٢	٣-١-٦-٤ تحليل الربحية من وجهة نظرا الإدارة
١١٨	٢-٦-٤ التحليل المالى لتقييم الأداء من وجهة نظر الملاك
١٢٢	٧-٤ ملخص عن الفصل الرابع
١٢٤	❖ <u>الخاتمة والنتائج</u>
١٢٥	الشروط المطلوبة لقيام قطاع الصناعة بالدور المنوط به .
١٢٦	الحلول المقترحة لمشكلات الصناعات الغذائية فى مصر .
١٢٩	التوقعات المستقبلية لنهوض الصناعات الغذائية فى مصر .
١٣٠	نتائج التحليل المالى لشركة " بسكو مصر " .
١٣٠	انخفاض معدل دوران الأصول والحلول المقترحة لها .
١٣١	مقترحات لرفع نسبة العائد على الاستثمار الى ٢٥% .
١٣٣	المراجع
١٣٥	ملخص البحث

فهرس الجداول

رقم الجدول	
٢٣	١- توزيع الشركات العامة والصناعية المطروحة للخصخصة ٩٤/٩٣-٩٢/٩١
٣٨	٢- جملة الإنتاج الصناعي السلعي ١٩٩٧/٩٦-٩٨/٩٧ م
٣٩	٣- هيكل الصناعات الغذائية للمنشآت المسجلة والمجددة بالهيئة العامة للتصنيع ديسمبر ٩١
٤١	٤- الاستثمارات المنفذة في الصناعات الغذائية والمشروبات والتبغ ١٩٧٢/٥٧
٤١	٥- توزيع الاستثمارات على مستوى الأنشطة الصناعية للقطاع الخاص ٩٩/٩٨
٤٢	٦- مشروعات القطاع الخاص والتعاون في الصناعات الغذائية ٩٩/٩٨
٤٦	٧- المشروعات والاستثمارات المنفذة في الصناعات الغذائية والمشروبات والتبغ ٩١/٨١ .
٤٨	٨- مراحل العمالة للصناعات الغذائية والمشروبات والتبغ ١٩٩١-٨١
٤٩	٩- عدد العاملين بالحكومة وقطاع الأعمال العام والقطاع العام ١٩٩٨-٩٣
٥٩	١٠- تقدير إنتاج الصناعات الغذائية (مستهدف ١٩٩٩/٩٨ متوقع ١٩٩٨/٩٧
٦٠	١١- التوزيع الجغرافي لصناعة الحلويات والشيكولاته والبسكويت في مصر ١٩٩١/٩٠ .
٨٧	١٢- تحليل الرفع التشغيلي للمثال التوضيحي بالأرقام
١٠٠	١٣- توزيع حصص الأسهم لشركة " بسكو مصر " في ٢٠٠٠/٦/٣٠ م
١٠٤	١٤- مؤشرات شركة " بسكو مصر " ٢٠٠٠/٩٩-٩٦/٩٥ .
١٠٧	١٥- صافي المبيعات ومجمل وصافي الربح لشركة " بسكو مصر " ٩٦/٩٥- ٢٠٠٠/٩٩ .
١٠٧	١٦- نتائج حساب مؤشرات عمليات التشغيل لشركة " بسكو مصر " ٩٦/٩٥- ٢٠٠٠/٩٩ .
١٠٩	١٧- بيانات تحليل إدارة الموارد لشركة " بسكو مصر " ٢٠٠٠/٩٩-٩٦/٩٥ .
١١٠	١٨- نتائج حساب مؤشرات إدارة الموارد لشركة " بسكو مصر " ٩٦/٩٥- ٢٠٠٠/٩٩ .
١١٣	١٩- بيانات الربحية لشركة " بسكو مصر " ٢٠٠٠/٩٩-٩٦/٩٥

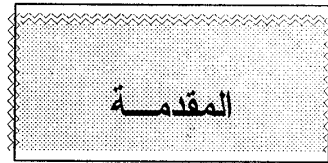
- ٢٠ - نتائج حساب مؤشرات الربحية لشركة " بسكو مصر " ٩٥/٩٦ - ١١٤
٢٠٠٠/٩٩ .
- ٢١ - بيانات تقييم الأداء من وجهة نظر الملاك لشركة " بسكو مصر " ٩٥/٩٦ - ١١٩
٢٠٠٠/٩٩ .
- ٢٢ - نتائج حساب مؤشرات تقييم الأداء من وجهة نظر الملاك لشركة
" بسكو مصر " ٩٥/٩٦ - ٢٠٠٠/٩٩ . ١٢٠

فهرس الأشكال والرسوم البيانية

رقم الصفحة

رقم الشكل

- ١٢ -١ محاور الإصلاح الاقتصادى فى مصر
- ١٣ -٢ عناصر فلسفة الدولة فى مصر فى التعامل مع النشاط الصناعى فى ظل الإصلاح الاقتصادى
- ٧٧ -٣ العلاقة بين قائمة المركز المالى وقائمة الدخل للشركات الصناعية
- ٧٨ -٤ نموذج لقائمة مصادر الأموال واستخداماتها للفترة من / / إلى / /
- ٨٠ -٥ جدول التدفقات النقدية الداخلة والخارجة حسب الأنشطة (تشغيلية ، استثمارية ، تمويلية) .
- ٨٤ -٦ المؤشرات الهامة لتقييم الأداء
- ١١١ -٧ رسم بيانى لمعدل دوران المخزون ومعدل دوران العملاء لشركة "بسكو مصر" ٩٥/٩٦-٩٩/٢٠٠٠ .
- ١١٥ -٨ رسم بيانى لنسبة صافى الربح ونسبة العائد على الاستثمار لشركة "بسكو مصر" ٩٥/٩٦-٩٩/٢٠٠٠ .
- ١١٧ -٩ رسم بيانى للقيمة المضافة لكل جنيه (الأجور ، الاستثمار) لشركة " بسكو مصر " ٩٥/٩٦-٩٩/٢٠٠٠ .



يعتبر قطاع الصناعة في مصر من أهم القطاعات التي يعتمد عليها الاقتصاد المصري في التنمية الاقتصادية والاجتماعية . وذلك من خلال هياكل إنتاج متعددة ومتنوعة ومتميزة . تجعل هذا القطاع هو الركيزة الأساسية للتنمية المتكاملة . لما له من دور بارز في زيادة معدلات التنمية وتحقيق أهدافها .

فلقد عانى الاقتصاد المصري من المشاكل المتلاحقة التي تمثلت في : -

* معاناة الاقتصاد المصري في السبعينات :

تعرض الاقتصاد المصري الى تدهور شديد في معدلات الادخار و الاستثمار والصادرات . ومن أجل هذا لجأت سياسة الحكومة في السبعينات الى الانفتاح الاقتصادي بهدف توفير ضمانات وتشجيع القطاع الخاص و هيئة المناخ الداخلي المناسب لجذب الاستثمارات العربية والأجنبية لإنشاء المشروعات الصناعية من أجل الإسراع بمعدل التنمية . وتمثل ذلك في إصدار القانون رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٤م . الخاص باستثمار رأس المال العربي والأجنبي في مصر . والذي تم تعديله بعد ذلك بالقانون رقم ١١٨ لسنة ١٩٧٥م ثم القانون رقم ٢٣ لسنة ١٩٨٧م . بالإضافة الى صدور قرار وزاري في يناير ١٩٧٩م بشأن توحيد سعر الصرف .

* معاناة الاقتصاد المصري في الثمانينات :

عانى الاقتصاد المصري في أوائل الثمانينات من انخفاض أسعار البترول في السوق العالمية وأيضا انخفاض معدل تحويلات المصريين العاملين في الخارج . مما أدى الى انخفاض حصيلة الدولة من النقد الأجنبي . و للتغلب على ذلك كان لابد من إتخاذ عدة إجراءات لتحسين هذه الأوضاع في الأجل القصير . إلا أنه نتيجة لما حدث من الزيادة الكبيرة في عجز الموازنة العامة للدولة وعجز ميزان المدفوعات خلال عام ١٩٨٤/٨٣ لجأت الدولة الى إتخاذ إجراءات عاجلة تهدف الى زيادة الإيرادات العامة (الضرائب ، رفع أسعار بعض السلع وذلك بخفض الدعم عليها) . ورغم ذلك تراكمت العديد من المشاكل و كان من أهمها : -