

رؤية مقترحة لتطوير صندوق دعم وتمويل وإدارة وتشبيد المشروعات التعليمية بجمهورية مصر العربية في ضوء الخطة القومية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية

د. سالم سعيد شلي

الهيئة القومية لضمان الجودة
جمهورية مصر العربية
عمادة الجودة والتطوير - جامعة حائل
المملكة العربية السعودية

الملخص

هدفت الدراسة إلى توضيح أبرز معالم صندوق دعم وتمويل وإدارة وتشبيد المشروعات التعليمية بجمهورية مصر العربية، وتحليل واقع ممارسات صندوق دعم وتمويل وإدارة وتشبيد المشروعات التعليمية بجمهورية مصر العربية، إضافة إلى تحديد سبل تطوير صندوق دعم وتمويل وإدارة وتشبيد المشروعات التعليمية بجمهورية مصر العربية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى توافر العديد من المشكلات التي تواجه الصندوق وتحد من كفاءته في تحقيق أهدافه كالمشكلات التي تتعلق بتطوير جوانب الاستثمار، وتطوير الموارد البشرية بالصندوق. قدمت الدراسة تصوراً مقترحاً لتطوير الصندوق في ضوء الخطة القومية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية. الكلمات المفتاحية: رؤية، تطوير، صندوق دعم وتمويل وإدارة وتشبيد المشروعات التعليمية، مصر، الخطة القومية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية.

المقدمة

يُعد الصندوق أحد الجهات التابعة لوزارة التربية والتعليم والتعليم الفني. يعمل على دعم وتمويل المشروعات التعليمية بما في ذلك إقامة المدارس والمنشآت والمراكز التعليمية وتجهيزها وصيانتها وترميمها في إطار الخطة القومية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية للدولة في مجال التعليم، مع التأكيد على وصول الدعم لمستحقيه في إطار من الشفافية والعدالة، وفي سبيل ذلك لا بد أن يعمل الصندوق على تنمية موارده المالية من خلال متابعة تحصيلها واستثمارها وكذلك الشراكة مع الجهات المهتمة بتحسين العملية التعليمية.

وهنا تأتي الرؤية المقترحة لتشكل خارطة طريق مقترحة لفتح آفاق جديدة للصندوق والعمل على تأصيل العلاقات والشراكات مع الجهات الفاعلة. إضافة لتحويل الصندوق بعيداً عن الاعتماد المفرط على العائدات الحكومية إلى نموذج أكثر توازناً قائماً على الاستثمار؛ من خلال مؤشرات محددة.

ولهذه الغاية، سنعد مناهج حديثة تركز على معايير صارمة في عمل الصندوق. وسوف نتبع التقدم وننشر مجموعة متطورة من النتائج، مع إظهار التحسينات من عام إلى آخر. وسوف تعمل الرؤية بشكل وثيق بالتعاون مع الشركاء لضمان توافق نتائج الصندوق مع متطلبات سوق العمل المتغيرة.

وسوف تسعى الرؤية إلى تحويل دور الصندوق من تقديم الخدمات إلى دور يركز على تنظيمها ومراقبتها، من خلال بناء القدرة على مراقبة هذا التحول. وسوف تعتمد الرؤية على المساءلة؛ بحيث تحظى بأهمية كبيرة من حيث ضمان تنفيذ الرؤية. فالمساءلة تعتبر لبنة أساسية في الرؤية ككل، ومن المرجح أن يتم فحص تقدمها بعناية.

* تم استلام البحث في مايو 2025، وقبل للنشر في أغسطس 2025، وتم نشره إلكترونياً في أغسطس 2025.

(معرف الوثائق الرقمي): DOI: 10.21608/aja.2025.382650.1851



الدراسات السابقة

تناولت الدراسة الحالية في هذا الجزء عرضاً للدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيراتها، وتم ترتيبها طبقاً للأحدث وفيما يلي عرض لهذه الدراسات:

دراسة السيف وآخرون (2024)، يهدف القانون إلى دعم ومساندة الخطة الاستراتيجية للتعليم ما قبل الجامعي للارتقاء بمنظومة التعليم في مصر، والتي بدأ العمل بها فعلياً، وذلك بتنظيم برامجها التي يتولى فيها الصندوق المسئولية التنفيذية لبرنامج التمويل المستدام وتنمية الموارد، وقد استهدفت التعديلات زيادة الموارد المالية للصندوق عن طريق زيادة الرسوم لكي تتواكب مع انخفاض القوة الشرائية للعملة المحلية والتي ظهرت آثارها في ارتفاع معدلات التضخم منذ عام 1989 وحتى حينه دون مغالاة مع الأخذ في الاعتبار أحوال الطبقتين الفقيرة والمتوسطة.

دراسة الحربي (2024)، وهدفت إلى التعرف على بدائل تمويل التعليم العام من خلال التمويل الذاتي للمدارس ومساهمة القطاع الخاص والمجتمع المحلي، والتعرف على المعوقات التي تحول دونها، وذلك من وجهة نظر قادة مدارس البنين الحكومية بالمدينة المنورة. ولتحقيق الغرض من الدراسة استخدم الباحث المنهج الكمي. وقد طور الباحث استمارة استقصاء كأداة للدراسة وتم تحكيمها من قبل الخبراء في هذا المجال من جميع قادة مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بالمدينة المنورة، وقد تم توزيع استمارة استقصاء على مجتمع الدراسة والذي تكون من 288 مدرسة وذلك باستخدام نماذج جوجل بعد أن تم أخذ الإذن الرسمي من إدارة التعليم بمنطقة المدينة المنورة. وقد استخدم الباحث برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات التي تم جمعها. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى موافقة المشاركين على التمويل الذاتي للمدارس حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور 3.92 من 5. كما وافق المشاركون بشدة 4.22 من 5 على بدائل تمويل القطاع الخاص والمجتمع المحلي لمدارس التعليم العام الحكومية. وفيما يتعلق بوجود معوقات تحول دون وجود بدائل تمويلية حيث بلغ المتوسط العام لهذا المحور للتعليم العام فقد جاءت موافقة المشاركين عالية جداً 4.28 من 5. وفيما يتعلق بالبيانات الديموغرافية فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المشاركين تُعزى للمراحل الدراسية في المدرسة في المحور الأول، وفروق تُعزى لمتغير المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة، تُعزى لمتغير العمر في المحور الثالث. ولا يوجد أي فروق دالة إحصائية للمنصب الوظيفي، والنطاق الجغرافي للمدرسة. وبناء على هذه النتائج فقد تم اقتراح عدد من التوصيات والمقترحات للدراسات المستقبلية.

دراسة شعيب (2021)، وهدفت إلى معرفة أهم مصادر، وأنواع التمويل في مجال التعليم، كما هدفت إلى التعرف على مبررات تنوع مصادر التمويل، هذا بالإضافة إلى بعض النماذج للدول المطبقة لذلك. وبغية تحقيق هدف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي. وأظهرت نتائج البحث وجود عدد كبير من مصادر تمويل التعليم مع تباين بين الدول في اختيار الأنسب لها. كما أظهرت النتائج تأثير تنوع مصادر التمويل على السياسة التعليمية لكل دولة باعتبار أن ممولي التعليم يساهمون في صنع القرار في السياسة التعليمية.

دراسة الخليوي وآخرون (2021)، واستهدفت التعرف على واقع تمويل التعليم العام في المملكة العربية السعودية وفي الولايات المتحدة الأمريكية وفنلندا واليابان، والاستفادة من تجارب هذه الدول في تقديم بدائل مقترحة لتمويل التعليم العام في المملكة العربية السعودية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المقارن. وخلصت الدراسة إلى أن دول المقارنة اتفقت على إلزامية ومجانبة التعليم العام وأن المملكة العربية السعودية تتفوق على جميع الدول في نسبة تمويل التعليم من الميزانية الحكومية، وتشترك المملكة العربية السعودية وفنلندا في نمط تمويل التعليم العام الأحادي ومصدره من الحكومة بالإضافة إلى وجود مصادر خاصة محدودة جداً، أما نمط التمويل في الولايات المتحدة الأمريكية واليابان فهو مختلط ويعتمد على المصادر العامة والخاصة. كما توصلت الدراسة إلى عدد من البدائل المقترحة لتنوع تمويل التعليم العام، ومنها فرض رسوم على الخدمات الإضافية كالمواصلات والأنشطة اللاصفية، والتقليل من مركزية التمويل وإتاحة المجال للمدارس بتنوع مصادر تمويلها، وإشراك مؤسسات المجتمع في دعم تمويل التعليم العام. وقدمت الدراسة عدة توصيات مثل استحداث قسم في إدارات التعليم يُعنى بترشيد النفقات التعليمية، وتمكين المدارس من توزيع ميزانيتها كما تراه مناسباً، وإتاحة المجال للمدارس لتنوع مصادر تمويلها، والبحث عن أسباب الهدر التربوي ومحاولة ترشيده.

دراسة الحفظي (2020)، وهدفت إلى تقديم تصور مقترح لتنوع مصادر التمويل في الوحدات التدريبية بالمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، وسعت الدراسة للإجابة على الأسئلة التالية: ما معوقات تنوع مصادر التمويل بالوحدات التدريبية بالمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني من وجهة نظر عينة الدراسة؟ وما متطلبات تنوع مصادر التمويل في الوحدات التدريبية بالمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني من وجهة نظر عينة الدراسة؟

وما البدائل المقترحة لتنوع مصادر التمويل في الوحدات التدريبية بالمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني من وجهة نظر عينة الدراسة؟ وما التصور المقترح لتحديد أهم البدائل المقترحة لتنوع مصادر التمويل في الوحدات التدريبية بالمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، بما يساهم في تحقيق مداخيل مالية مستقلة للوحدات التدريبية بالمؤسسة؟

وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتصميم استمارة استقصاء لجمع المعلومات المطلوبة من أفراد مجتمع الدراسة من منسوبي الكليات التقنية، والمعاهد الصناعية، ومعاهد العمارة والتشييد بالمملكة العربية السعودية، والبالغ عددهم (386) فردًا. وقد توصلت الدراسة إلى أبرز معوقات تنوع مصادر التمويل بالوحدات التدريبية بالمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، كما توصلت إلى أبرز متطلبات تنوع مصادر التمويل بالوحدات التدريبية بالمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، ومجموعة من البدائل المقترحة لتنوع مصادر التمويل بالوحدات التدريبية بالمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، وجاءت نتائج الدراسة بالتوصل إلى تصور مقترح لتنوع مصادر التمويل في الوحدات التدريبية بالمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني.

التعليق العام على الدراسات السابقة

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في عدة نقاط، تتمثل في التأكيد على أهمية موضوع الدراسة والمتعلق بتقديم رؤى تطويرية لاستثمار الوفورات المالية وتوجيهها للمشروعات التعليمية، إضافة إلى الاتفاق حول المنهج المستخدم في الدراسات السابقة وهو المنهج الوصفي. بينما تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أن الدراسة الحالية تركز على تقديم رؤية مقترحة لتطوير صندوق دعم وتمويل وإدارة وتشغيل المشروعات التعليمية بجمهورية مصر العربية في ضوء الخطة القومية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وهو ما لم تتعرض له الدراسات السابقة.

وقد تحقق للدراسة الفوائد التالية؛ وأهمها تحديد الجوانب التي تناولتها الدراسات السابقة والجوانب التي لم تتناولها؛ حتى يتسنى للدراسة الحالية البدء من حيث انتهت إليه الدراسات السابقة، إضافة إلى مساعدة الدراسة الحالية في تحديد مشكلة الدراسة، وبيان الإجراءات التي اتبعتها الدراسات السابقة لتحقيق أهدافها.

مشكلة الدراسة

أجرى الباحث دراسة استطلاعية على عدد 50 من الخبراء والممارسين (التوجيه المالي والإداري، مديري الشؤون المالية والإدارية، مراقبي الحسابات بالإدارات والمديريات التعليمية، هيئة التنمية الصناعية، مديري المديرات المالية)؛ للتعرف على أبرز المعوقات التي تواجه الصندوق، وقد توصلت الدراسة إلى:

- 1- عدم وجود خطة ذات ملامح واضحة لاستثمار أموال السوق.
 - 2- عدم استغلال بند إدارة وتشغيل المشروعات.
 - 3- عدم وجود متخصصين في إدارة المشروعات.
 - 4- ضعف آليات واستراتيجيات التحصيل.
 - 5- ضعف آليات واستراتيجيات الاستثمار.
 - 6- عدم تحديث الهيكل التنظيمي والإداري للصندوق بما يتوافق مع المستجدات والمتغيرات.
- مما سبق يتضح حجم التحديات والمشكلات التي تواجه عمل الصندوق؛ والتي تحد من قدرته على أداء مهامه وتحقيق أهدافه.

تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيس: ما معالم الرؤية المقترحة لتطوير صندوق دعم وتمويل وإدارة وتشغيل المشروعات التعليمية بجمهورية مصر العربية في ضوء الخطة القومية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية؟ ويتفرع من التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما أبرز معالم صندوق دعم وتمويل وإدارة وتشغيل المشروعات التعليمية بجمهورية مصر العربية؟
- 2- ما واقع ممارسات صندوق دعم وتمويل وإدارة وتشغيل المشروعات التعليمية بجمهورية مصر العربية؛ من واقع نتائج الدراسات الاستطلاعية؟
- 3- كيف يمكن تطوير صندوق دعم وتمويل وإدارة وتشغيل المشروعات التعليمية بجمهورية مصر العربية؟

أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

- 1- توضيح أبرز معالم صندوق دعم وتمويل وإدارة وتشبيد المشروعات التعليمية بجمهورية مصر العربية.
- 2- تحليل واقع ممارسات صندوق دعم وتمويل وإدارة وتشبيد المشروعات التعليمية بجمهورية مصر العربية.
- 3- تحديد سبل تطوير صندوق دعم وتمويل وإدارة وتشبيد المشروعات التعليمية بجمهورية مصر العربية.

أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الاعتبارات العلمية والعملية التالية:

- 1- تُعد هي الدراسة الأولى -حسب علم الباحث- والتي أُجريت على الصندوق بهدف تطويره وتحسين ممارساته.
- 2- إمكانية الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في إعادة النظر في تطوير ممارسات صندوق دعم وتمويل وإدارة وتشبيد المشروعات التعليمية بجمهورية مصر العربية.
- 3- يمكن أن تكون هذه الدراسة نقطة انطلاق لتطوير البحث والممارسة للصناديق المسؤولة عن تطوير ودعم وتمويل المشروعات التعليمية.

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي؛ وذلك لملائمته لطبيعتها.

الإطار النظري للدراسة

أولاً - نبذة عن الصندوق

أوضح القانون رقم 213 لسنة 2020 الصادر بتعديل بعض أحكام القانون رقم 227 لسنة 1989 بإنشاء صندوق دعم وتمويل المشروعات التعليمية، أن الهدف من إنشاء هذا الصندوق، هو دعم وتمويل وإدارة وتشبيد المشروعات التعليمية، بما في ذلك إقامة المدارس والمنشآت والمراكز التعليمية والإنتاجية، وتجهيزها وصيانتها وترميمها، علاوة على استثمار أموال الصندوق بما في ذلك إنشاء وتأسيس الشركات في إطار الخطة القومية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية المستدامة للدولة في مجال التعليم العام والفني، وفقاً لللائحة التنفيذية لهذا القانون (حسام، 2023).

ويهدف القانون إلى دعم ومساندة الخطة الاستراتيجية للتعليم ما قبل الجامعي للارتقاء بمنظومة التعليم في مصر، والتي بدأ العمل بها فعلياً، وذلك بتنظيم برامجها التي يتولى فيها الصندوق المسؤولية التنفيذية لبرنامج التمويل المستدام وتنمية الموارد، وقد استهدفت التعديلات زيادة الموارد المالية للصندوق عن طريق زيادة الرسوم لكي تتواءم مع انخفاض القوة الشرائية للعملة المحلية والتي ظهرت أثارها في ارتفاع معدلات التضخم منذ عام 1989 وحتى حينه دون مغالاة مع الأخذ في الاعتبار أحوال الطبقتين الفقيرة والمتوسطة (علي، 2020).

وفيما يخص تشكيل مجلس إدارة الصندوق، فيكون على النحو التالي: وزير التربية والتعليم والتعليم الفني رئيساً، مدير الصندوق، 4 من رؤساء القطاعات بوزارة التربية والتعليم والتعليم الفني والهيئات التابعة لوزير التربية والتعليم والتعليم الفني يصدر باختيارهم قرار منه لمدة سنتين قابلة للتجديد. ويضم التشكيل أيضاً خبير في مجال نشاط الصندوق يصدر باختياره قرار من وزير التربية والتعليم والتعليم الفني لمدة سنتين قابلة للتجديد، وأربعة ممثلين لوزارات التنمية المحلية والمالية والتخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري والاستثمار يصدر باختيارهم قرارات من الوزراء المختصين لمدة سنتين قابلة للتجديد. كما يختص مجلس إدارة الصندوق بالإشراف على شئون الصندوق، وتصريف أموره ورسم السياسة التي يسير عليها، وله أن يتخذ ما يراه لازماً من القرارات لتحقيق الأغراض التي أنشئ من أجلها، وله على الأخص ما يأتي (حسين، 2021):

- إصدار اللوائح الداخلية والقرارات المتعلقة بالشئون الإدارية والفنية للصندوق، وكذلك إصدار اللوائح المالية بالتنسيق مع وزارة المالية.

- وضع ضوابط قبول الإعانات والهبات والتبرعات والوصايا وما يقدمه المواطنون من مساهمات مالية وعينية.
- النظر في التقارير التي تقدم عن سير العمل بالصندوق، ومركزه المالي.
- الموافقة على مشروع موازنة الصندوق وحسابه الختامي تمهيداً للعرض على الجهات المختصة وفقاً لقانون الموازنة العامة للدولة.

- مباشرة جميع التصرفات اللازمة لإدارة أموال الصندوق واستثمارها.
 - النظر في كل ما يرى رئيس مجلس الإدارة عرضه من مسائل تدخل في نطاق اختصاص الصندوق وتتكون موارد الصندوق من:
 - حصيللة الرسوم والغرامات المقررة بقانون التعليم الصادر بالقانون رقم 139 لسنة 1981.
 - حصيللة رسم إضافي مقداره 15 جنمًا على طلبات الالتحاق بمدارس مرحلتي التعليم الثانوي العام والثانوي الفني، وكذلك عند إعادة القيد فيها.
 - حصيللة رسم إضافي مقداره 10 جنمات على طلبات التقدم لامتحانات الشهادات العامة، ورسم إضافي آخر بذات القيمة على طلبات استخراج هذه الشهادات.
 - حصيللة رسم يصدر بتحديد قرار من وزير التربية والتعليم والتعليم الفني على التراخيص المتعلقة بإنشاء المدارس الخاصة وتجديدها، والمدارس التي تطبق مناهج ذات طبيعة خاصة (دولية) وتجديدها، على ألا يقل الرسم عن عشرة آلاف جنيه ولا يجاوز خمسين ألف جنيه.
 - حصيللة رسم يصدر بتحديد قرار من وزير التربية والتعليم والتعليم الفني على طلبات نقل التلاميذ أو تحويلهم بين المدارس الخاصة، وكذا على طلبات نقل التلاميذ أو تحويلهم بين المدارس التي تطبق مناهج ذات طبيعة خاصة (دولية)، على ألا يقل الرسم عن خمسين جنمًا ولا يجاوز مائتي جنيه.
 - حصيللة طابع تعليم مقداره 10 جنمات يلصق على جميع الاستمارات، وطلبات الحصول على الشهادات والمستخرجات التي لا تندرج في البنود السابقة والتي تقدم إلى وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني أو إلى مديريات التربية والتعليم وإداراتها التعليمية.
 - حصيللة رسم يصدر بتحديد قرار من وزير التربية والتعليم والتعليم الفني على كل ترخيص لمنشأة صناعية وفقًا للقانون رقم 21 لسنة 1958 في شأن تنظيم الصناعة وتشجيعها، على ألا يقل الرسم عن خمسين جنمًا ولا يجاوز خمسة آلاف جنيه.
 - سندات بناء المدارس والمنشآت التعليمية والإنتاجية التي تصدر وفقًا لأحكام هذا القانون.
 - نسبة (10%) سنويًا من حصيللة الغرامات المحكوم بها وفقًا لأحكام قانون البناء الصادر بالقانون رقم 119 لسنة 2008.
 - نسبة (10%) سنويًا من حصيللة حساب الخدمات والتنمية المحلية بالمحافظات، والمدن، والقرى.
 - ما يقدمه المواطنون من مساهمات مالية وعينية، لتمويل أغراض الصندوق بالجهود الذاتية.
 - ما تخصصه الدولة في موازنتها لأغراض الصندوق.
 - حصيللة استثمار أموال الصندوق.
 - الإعانات والتبرعات والهبات والوصايا التي يقبلها مجلس الإدارة، وفقًا للضوابط التي يقرها.
 - حصيللة رسم يصدر بتحديد قرار من وزير التربية والتعليم والتعليم الفني على مصاريف المدارس الخاصة، والمدارس التي تطبق مناهج ذات طبيعة خاصة (دولية) على ألا يقل الرسم عن نسبة (1%) ولا يجاوز (3%) من الرسوم الدراسية.
 - أي موارد أخرى لا تندرج تحت أي من البنود السابقة.
- وتشمل النفقات السنوية للصندوق أوجه الإنفاق المحددة له في الموازنة العامة للدولة.
- ومن أمثلة ممارسات وأنشطة الصندوق ما يلي: (التقرير الأسبوعي لوزارة التربية والتعليم، 2025)
- 1- تقديم دعم لمديرية التربية والتعليم بالأقصر بشأن طباعة الامتحانات بنظام البوكليت، وكذلك دعم المديرية بتوصيل المرافق (كهرباء - مياه شرب - صرف صحي) لمبنى المديرية الجديد، بالإضافة إلى دعم المديرية لتوصيل المرافق (مياه وصرف صحي) لمدرسة المتفوقين بالأقصر.
 - 2- تقديم دعم إضافي لمديرية التربية والتعليم بالإسكندرية لاستكمال مشروع إنشاء مقر إدارة المنزه التعليمية، وكذلك الموافقة على دعم إضافي لمديرية التربية والتعليم بجنوب سيناء لاستكمال أعمال تطوير ورفع كفاءة مبنى المديرية القديم.
 - 3- صرف الدفعة الأخيرة من اعتماد الدعم المخصص لإنشاء عدد (2) فصل تعليمي لمحاكاة السفن بمديرية التربية والتعليم ببورسعيد.

- 4- دعم الهيئة العامة للأبنية التعليمية لتوصيل مرافق الكهرباء لعدد (4) مدارس بمجمع مدارس بمنطقة بولاق الدكرور لدخولهم الخدمة التعليمية والذي يضم 10 مدارس.
- 5- دعم إضافي للهيئة العامة للأبنية التعليمية لاستكمال مشروع صيانة مدرسة المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا بمحافظة الفيوم.

ثانياً - واقع ممارسات الصندوق من خلال نتائج الدراسة الاستطلاعية

تم تقسيم هذا المحور إلى عنصرين رئيسيين؛ وهما:

أ- العنصر الأول - تحليل الواقع من خلال آراء الممارسين والخبراء:

على الرغم من الدور الهام والمحوري الذي يقوم به الصندوق؛ إلا أن هذا الدور تعرض لأوجه نقد متعددة خاصة من جانب الممارسين والخبراء؛ وكانت أبرز أوجه النقد؛ ما يلي:

- 1- عدم وجود خطة ذات ملامح واضحة لاستثمار أموال الصندوق: حيث أشار الخبراء والممارسين بأنه لا يوجد خطة مكتملة الأركان وواضحة وشاملة لكافة جوانب الاستثمار لأموال الصندوق؛ مما يعوق أدائه، ويوصف عمله بالارتجالية في بعض الأحيان: مما يستدعي إعادة النظر في وضع خطة من قبل الخبراء والممارسين لكيفية استثمار أموال الصندوق بأسلوب علمي؛ وبحيث تكون خطة محدد ملامحها بوضوح من خلال تضمينها ملخصاً تنفيذياً لها وأهدافاً ومهام وأساليب لتحقيق هذه الأهداف، مع التركيز على تنفيذ المهام من خلال فرق العمل والبعد عن العمل الفردي قدر الإمكان.
- 2- عدم استغلال بند إدارة وتشبيد المشروعات: فعلى الرغم من وجود البند بشكل صريح؛ إلا أنه لا يستفاد منه بالقدر الكافي؛ أو بمعنى آخر لا يستفاد منه بالشكل الأمثل؛ وقد يرجع ذلك إلى عدم الاهتمام من قبل بعض المسؤولين وعدم حرفتهم في التعامل مع المشروعات التعليمية إدارة وتشبيداً؛ إضافة إلى تعيين عدد من قليلي الخبرة في التعامل مع المشروعات التعليمية. ومن ثم يتعين تحديد أساليب تحقيق البند، مع وضع آلية أو خطة للتحقيق ويكون القائمين عليها من ذوي الخبرة في إدارة وتشبيد المشروعات التعليمية.
- 3- عدم وجود متخصصين في إدارة المشروعات: من أكبر المعوقات التي تواجه إدارة المشروعات التعليمية؛ تعيين بعض الموظفين غير المتخصصين في مجال المشروعات؛ مما يحد من كفاءة تلك الإدارة؛ ومن ثم لا تستطيع تحقيق أهدافها؛ وعلى ذلك يتعين على قيادة الصندوق وضع معايير لتعيين المتخصصين في إدارة المشروعات.
- 4- ضعف آليات واستراتيجيات التحصيل: لا يتوافر للصندوق آليات واضحة للتحصيل؛ مما يضيع على الصندوق أموال طائلة يمكن أن تسهم في تطوير المشروعات الحالية أو إنشاء مشروعات جديدة؛ مما يستدعي الالتزام من قبل المسؤولين على التحصيل وتحديد آليات واضحة وإجراءات محددة للتحصيل مع تشديد الرقابة والمتابعة على تلك العملية بهدف حوكمتها.
- 5- ضعف آليات واستراتيجيات الاستثمار: فعلى الرغم من أن من الاستثمار أحد الأدوار الرئيسة للصندوق؛ إلا أن هذا الدور تعرض لأوجه نقد تتركز حول تقليدية الآليات المستخدمة في استثمار أموال الصندوق، وتشبتها في بعض الأحيان؛ مما يتطلب البحث عن آليات حديثة لاستثمار تلك الأموال، بل والبحث عن مصادر تمويل جديدة لزيادة الوفورات المالية للصندوق.
- 6- عدم تحديث الهيكل التنظيمي والإداري للصندوق بما يتوافق مع المستجدات والمتغيرات: أشار الخبراء إلى أن الملاحظات على الهيكل التنظيمي كانت من أبرزها التقليدية، وعدم التجديد منذ سنوات؛ وهو ما يشير إلى عدم الاهتمام بتطويره وتحديثه. ويُعد من الجوانب المسكوت عنها؛ وهو ما يتطلب إعادة النظر في الهيكل التنظيمي ومراجعتة بغية تطويره في ضوء المستجدات؛ ومن أبرز جوانب التحديث؛ إضافة أقسام وإدارات جديدة، ودمج أقسام وإدارات كأحد أساليب إعادة الهيكلة.
- 7- محدودية ربط أنشطة وأوجه الصرف والدعم الموجه من الصندوق، بما يحقق أهدافا الخطة القومية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية؛ وهي من أكثر أوجه النقد التي توجه للصندوق؛ والتي تحد من سرعة بل وفعالية قراراته، والتي أيضاً تعبر عن انفصال واضح بين ممارساته المالية وأهداف الخطة القومية للتنمية الاقتصادية. وهو ما يتطلب التركيز على الربط بين الأنشطة المالية للصندوق وأهداف الخطة القومية للتنمية الاقتصادية والالتزام بهذا الربط من خلال ممارسات واضحة.

ب- العنصر الثاني - مقارنة التغيرات والمستجدات في أهداف وأنشطة الصندوق وفق القانون 227 لسنة 1989 والقانون 213 لسنة 2020:

جدول رقم (1)

يتناول العنصر مقارنة محددة بين مواد القانونين فيما يتعلق بخمس مواد؛ وهي كالتالي:

وجه المقارنة	القانون 227 لسنة 1989	القانون 213 لسنة 2020	المتغيرات والمستجدات
الأهداف	مادة 2 يهدف الصندوق إلى دعم وتمويل المشروعات التعليمية بما في ذلك أقامه المدارس والمنشآت والمراكز التعليمية وتجهيزها وصيانتها وترميمها في إطار الخطة القومية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية العامة للدولة في مجال التعليم.	مادة 2 يهدف الصندوق إلى دعم وتمويل التعليم، بما في ذلك إقامة المدارس والمنشآت والمراكز التعليمية والإنتاجية وتجهيزها وصيانتها وترميمها، واستثمار أموال الصندوق بما في ذلك إنشاء وتأسيس الشركات في إطار الخطة القومية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية المستدامة للدولة في مجال التعليم العام والفني، وفقاً للأنحة التنفيذية لهذا القانون.	1- الاستثمار في أموال الصندوق. 2- تأسيس الشركات.
الموارد والتحصيل	مادة 3 1- حصيلة جميع الرسوم والغرامات المقررة بقانون رقم 139 لسنة 1981 وتعديلاته. 2- حصيلة رسوم إضافية مقدارها أربع جنيهات على ما يقدم من طلبات عند الالتحاق بمدارس مرحلتي التعليم الثانوي والثانوي الفني، وكذلك عند إعادة القيد فيها. 3- حصيلة رسم إضافي مقدارها عشرة جنيهات على طلبات التقدم لامتحانات الشهادات العامة، ورسم إضافي آخر بذات القيمة على طلبات استخراج هذه الشهادات. 4- حصيلة رسم يصدر بتحديد قرار من وزير التعليم والمتعلقة بإنشاء المدارس الخاصة وتجديدها، والمدارس التي تطبق منهاج ذات طبيعة خاصة (دولية) وتجديدها، على ألا يقل الرسم عن عشرة آلاف جنيه ولا يجاوز خمسين ألف جنيه. 5- حصيلة رسم يصدر بتحديد قرار من وزير التعليم والتربية والتعليم الفني على طلبات نقل التلاميذ أو تحويلهم بين المدارس الخاصة، وكذا على طلبات نقل التلاميذ أو تحويلهم بين المدارس التي تطبق منهاج ذات طبيعة خاصة (دولية)، على ألا يقل الرسم عن خمسين ألف جنيه ولا يجاوز مائتي جنيه. 6- حصيلة طابع تعليم مقدارها عشرة جنيهات يلصق على جميع الاستمارات، وطلبات الحصول على الشهادات والمستخرجات التي لا تندرج في البنود السابقة والتي تقدم إلى وزارة التربية والتعليم أو إلى مديريات التربية والتعليم وإدارتها التعليمية. 7- حصيلة رسم يصدر بتحديد قرار من وزير التعليم والتربية والتعليم الفني على كل ترخيص لمنشأة صناعية وفقاً للقانون رقم 21 لسنة 1958 في شأن تنظيم الصناعة وتشجيعها، على أن يقل الرسم عن خمسين ألف جنيه. 8- سندات بناء المدارس والمنشآت التعليمية والإنتاجية التي تصدر وفقاً لأحكام هذا القانون. 9- (10%) سنوياً من حصيلة الغرامات المحكوم بها وفقاً لأحكام قانون البناء الصادر بالقانون رقم 119 لسنة 2008 10- (10%) سنوياً من حصيلة حساب الخدمات والتنمية المحلية بالمحافظات، والمدن، والقري. 11- ما يقدمه المواطنون من مساهمات مالية وعينية، لتمويل أغراض الصندوق بالجهود الذاتية. 12- ما تخصصه الدولة في موازنتها لأغراض الصندوق. 13- حصيلة استثمار أموال الصندوق. 14- الإعانات والتبرعات والهبات والوصايا التي يقبلها مجلس الإدارة، وفقاً للضوابط التي يقرها. 15- حصيلة رسم يصدر بتحديد قرار من وزير التربية والتعليم والتعليم الفني على مصاريف المدارس الخاصة، والمدارس التي تطبق منهاج ذات طبيعة خاصة (دولية) على ألا يقل الرسم عن نسبة (1%) ولا يجاوز (3%) من الرسوم الدراسية. 16- أي موارد أخرى لا تندرج في البنود السابقة.	1- حصيلة الرسوم والغرامات المقررة بقانون التعليم الصادر بالقانون رقم 139 لسنة 1981 2- حصيلة رسم إضافي مقدارها خمسة عشر جنماً على طلبات الالتحاق بمدارس مرحلتي التعليم الثانوي العام والثانوي الفني، وكذلك عند إعادة القيد فيها. 3- حصيلة رسم إضافي مقدارها عشرة جنيهات على طلبات التقدم لامتحانات الشهادات العامة، ورسم إضافي آخر بذات القيمة على طلبات استخراج هذه الشهادات. 4- حصيلة رسم يصدر بتحديد قرار من وزير التربية والتعليم والتعليم الفني على التراخيص المتعلقة بإنشاء المدارس الخاصة وتجديدها، والمدارس التي تطبق منهاج ذات طبيعة خاصة (دولية) وتجديدها، على ألا يقل الرسم عن عشرة آلاف جنيه ولا يجاوز خمسين ألف جنيه. 5- حصيلة رسم يصدر بتحديد قرار من وزير التربية والتعليم والتعليم الفني على طلبات نقل التلاميذ أو تحويلهم بين المدارس الخاصة، وكذا على طلبات نقل التلاميذ أو تحويلهم بين المدارس التي تطبق منهاج ذات طبيعة خاصة (دولية)، على ألا يقل الرسم عن خمسين ألف جنيه ولا يجاوز مائتي جنيه. 6- حصيلة طابع تعليم مقدارها عشرة جنيهات يلصق على جميع الاستمارات، وطلبات الحصول على الشهادات والمستخرجات التي لا تندرج في البنود السابقة والتي تقدم إلى وزارة التربية والتعليم أو إلى مديريات التربية والتعليم وإدارتها التعليمية. 7- حصيلة رسم يصدر بتحديد قرار من وزير التعليم والتربية والتعليم الفني على كل ترخيص لمنشأة صناعية وفقاً للقانون رقم 21 لسنة 1958 في شأن تنظيم الصناعة وتشجيعها، على أن يقل الرسم عن خمسين ألف جنيه. 8- سندات بناء المدارس والمنشآت التعليمية والإنتاجية التي تصدر وفقاً لأحكام هذا القانون. 9- (10%) سنوياً من حصيلة الغرامات المحكوم بها وفقاً لأحكام قانون البناء الصادر بالقانون رقم 119 لسنة 2008 10- (10%) سنوياً من حصيلة حساب الخدمات والتنمية المحلية بالمحافظات، والمدن، والقري. 11- ما يقدمه المواطنون من مساهمات مالية وعينية، لتمويل أغراض الصندوق بالجهود الذاتية. 12- ما تخصصه الدولة في موازنتها لأغراض الصندوق. 13- حصيلة استثمار أموال الصندوق.	1- زيادة حجم الموارد المالية من رسوم المصروفات الدراسية. 2- زيادة حجم الموارد المالية من رسوم الخدمات والاشتراكات. 3- زيادة حجم الموارد المالية من رسوم الغرامات. 4- زيادة حجم الموارد المالية من عوائد الاستثمار.

وجه المقارنة	القانون 227 لسنة 1989	القانون 213 لسنة 2020	المتغيرات والمستجدات
الاستثمار في السندات	مادة 5 يتولى بنك الاستثمار القومي بناءً على اقتراح مجلس إدارة الصندوق إصدار (سندات بناء المدارس) المشار إليها في البند 8 من المادة 3، وذلك وفقاً للشروط والأوضاع التي يصدر بها قرار من وزير المالية بالاتفاق مع وزير التعليم، ويعفي العائد الاستثماري لهذه السندات من جميع الضرائب والرسوم.	مادة 5 يتولى بنك الاستثمار القومي بناءً على اقتراح مجلس إدارة الصندوق إصدار سندات بناء المدارس أو المنشآت التعليمية أو ذلك وفقاً للشروط والأوضاع التي يصدر بها قرار من وزير المالية بالاتفاق مع وزير التربية والتعليم والتعليم الفني، ويعفي العائد الاستثماري لهذه السندات من جميع الضرائب والرسوم.	1- الاستثمار في سندات المنشآت التعليمية. 2- الاستثمار في سندات المنشآت الإنتاجية.
تشكيل مجلس الإدارة	مادة 6 يتولى إدارة الصندوق مجلس إدارة، يشكل على النحو الآتي: - وزير التعليم رئيساً. - مدير الصندوق. - أربعة من رؤساء القطاعات بوزارة التربية والتعليم والهيئات التابعة لوزير التعليم الفني يصدر باختيارهم قرار منه لمدة سنتين قابلة للتجديد. - ثلاثة من ذوي الخبرة في مجال نشاط الصندوق يصدر باختيارهم قرار من وزير التعليم لمدة سنتين قابلة للتجديد.	مادة 6 يتولى إدارة الصندوق مجلس إدارة، يشكل على النحو الآتي: وزير التربية والتعليم والتعليم الفني رئيساً. - مدير الصندوق. - أربعة من رؤساء القطاعات بوزارة التربية والتعليم والتعليم الفني والهيئات التابعة لوزير التربية والتعليم والتعليم الفني يصدر باختيارهم قرار منه لمدة سنتين قابلة للتجديد. - خبير في مجال نشاط الصندوق يصدر باختياره قرار من وزير التربية والتعليم والتعليم الفني لمدة سنتين قابلة للتجديد. - أربعة ممثلين لوزارات التنمية المحلية والمالية والتخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري والاستثمار. قرارات من الوزراء المختصين لمدة سنتين قابلة للتجديد.	إضافة ما يلي: 1- ممثل لوزارة التنمية المحلية. 2- ممثل لوزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري. 3- ممثل لوزارة المالية. 4- ممثل لوزارة الاستثمار.
اختصاصات مجلس الإدارة	مادة 7 يختص مجلس إدارة الصندوق بالإشراف على شئون الصندوق، وتصريف أموره ورسم السياسة التي يسير عليها، وله أن يتخذ ما يراه لازماً من القرارات لتحقيق الأغراض التي أنشئ من أجلها، وله على الأخص ما يأتي: 1 - إصدار اللوائح الداخلية والقرارات المتعلقة بالشئون الإدارية والفنية للصندوق، وكذلك إصدار اللوائح المالية بالتنسيق مع وزارة المالية. 2 - وضع ضوابط قبول الإعانات والهبات وما يقدمه المواطنون من مساهمات مالية وعينية. 3 - النظر في التقارير التي تقدم عن سير العمل بالصندوق، ومركزه المالي. 4 - الموافقة على مشروع موازنة الصندوق وحسابه الختامي تمهيداً للعرض على الجهات المختصة وفقاً لقانون الموازنة العامة للدولة. 5 - مباشرة جميع التصرفات اللازمة لإدارة أموال الصندوق واستثمارها. 6 - النظر في كل ما يري رئيس مجلس الإدارة عرضه من مسائل تدخل في نطاق اختصاص الصندوق. 7 - مباشرة جميع التصرفات اللازمة لإدارة أموال الصندوق واستثمارها. 8 - النظر في كل ما يري رئيس مجلس الإدارة عرضه من مسائل تدخل في نطاق اختصاص الصندوق. وتعرض قرارات مجلس الإدارة على وزير التعليم لاعتمادها وتعتبر نافذة بمضي ثلاثين يوماً من تاريخ إبلاغه بها.	مادة 7 يختص مجلس إدارة الصندوق بالإشراف على شئون الصندوق، وتصريف أموره ورسم السياسة التي يسير عليها، وله أن يتخذ ما يراه لازماً من القرارات لتحقيق الأغراض التي أنشئ من أجلها، وله على الأخص ما يأتي: 1 - إصدار اللوائح الداخلية والقرارات المتعلقة بالشئون الإدارية والفنية للصندوق، وكذلك إصدار اللوائح المالية بالتنسيق مع وزارة المالية. 2 - وضع ضوابط قبول الإعانات والهبات وما يقدمه المواطنون من مساهمات مالية وعينية. 3 - النظر في التقارير التي تقدم عن سير العمل بالصندوق، ومركزه المالي. 4 - الموافقة على مشروع موازنة الصندوق وحسابه الختامي تمهيداً للعرض على الجهات المختصة وفقاً لقانون الموازنة العامة للدولة. 5 - مباشرة جميع التصرفات اللازمة لإدارة أموال الصندوق واستثمارها. 6 - النظر في كل ما يري رئيس مجلس الإدارة عرضه من مسائل تدخل في نطاق اختصاص الصندوق.	إضافة ما يلي: 1- التأكيد على الاختصاصات السابقة. 2- وضع ضوابط قبول الإعانات والهبات. 3- عدم الحاجة لعرض قرارات مجلس الإدارة على وزير التعليم باعتباره رئيس مجلس إدارة الصندوق.

وبناء على ما سبق؛ فإن أبرز المتغيرات والمستجدات

1- مجال الاستثمار

- التأكيد على الاستثمار في أموال الصندوق.
- إتاحة الاستثمار في سندات المنشآت الإنتاجية.
- التأكيد على الاستثمار في سندات المنشآت التعليمية.
- إتاحة الاستثمار في تأسيس الشركات.

- 2- مجال الموارد المالية
- زيادة الموارد المالية من رسوم المصروفات الدراسية.
 - زيادة الموارد المالية من رسوم الخدمات والاشتراكات.
 - زيادة الموارد المالية من رسوم الغرامات.
 - زيادة الموارد المالية من عوائد الاستثمار.
- 3- عضوية مجلس الإدارة
- إضافة ممثل لوزارة التنمية المحلية.
 - إضافة ممثل لوزارة التعليم والإصلاح الإداري.
 - إضافة ممثل لوزارة المالية.
 - إضافة ممثل لوزارة الاستثمار.
- 4- مجال الموارد البشرية
- زيادة أعداد الطلاب
 - زيادة أعداد المعلمين
 - زيادة إعداد المدارس
- 5- مجال الخدمات التعليمية
- زيادة دعم الأنشطة التعليمية بالمحافظات
 - تحسين أنشطة التقويم والامتحانات
 - تطوير الأنشطة التقنية والمعلوماتية.
 - دعم المباني والصيانة.
 - دعم التعليم النوعي.
- 6- مجال الجودة والتطوير
- الحوكمة
 - التطوير المهاري والقدرات
 - مؤشرات الأداء والقياس
 - التخطيط الاستراتيجي

الرؤية المقترحة لتطوير صندوق دعم وتمويل وإدارة وتشيد المشروعات التعليمية بجمهورية مصر العربية في ضوء استراتيجية التنمية المستدامة مصر 2030

بات التعليم مقومًا رئيسًا من المقومات الرئيسة للدول العصرية؛ نظرًا لما يلعبه من أدوار مهمة في التنمية من خلال ما يقوم به من وظائف، إلا أن الدعم الرسمي الذي تقدمه الدولة المصرية من موازنتها العامة للتعليم لا يكفي للقيام بأدواره على الوجه الأكمل، ويتطلب هذا الأمر القيام بالبحث عن مصادر دعم وتمويل إضافية سواء من خلال التبرعات أو إنشاء وحدات إنتاجية اجتماعية واقتصادية (عبد القادر، وسعيد، 2021: 420). خاصة في ظل التحديات التي يواجهها التعليم المصري والذي أصبح غير قادر على تلبية كافة متطلبات المجتمع والنهوض به وتحمل المسئوليات الملقاة على عاتقه تجاهه. ومن بين أبرز التحديات والمشكلات التي تواجه التعليم المصري هو توفير موارد مالية كافية لتأمين التعليم المناسب بالكم والنوع المطلوبين، بالإضافة إلى تعدد صور الهدر في الإنفاق التعليمي، كما أن اعتماد المدارس المصرية على الموارد المالية الحكومية وحدها في تغطية نفقاتها المتزايدة أدى إلى وجود العديد من المشكلات المالية، والتي أدت إلى تعالي أصوات تنادي بضرورة إدارة الموارد المالية للتعليم المصري وترشيد نفقاته، وذلك من أجل تحقيق أهدافه والارتقاء بمستويات الجودة فيه (فايد، وآخرون، 2017: 1).

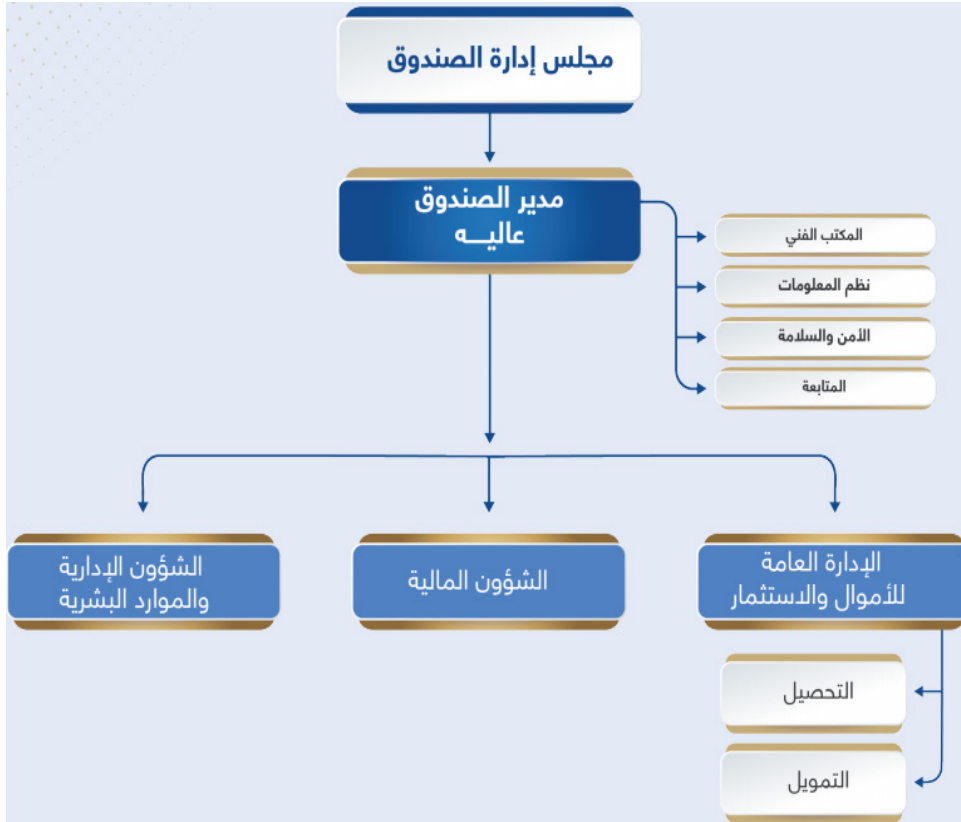
ويُعد صندوق دعم وتمويل وإدارة وتشيد المشروعات التعليمية بجمهورية مصر العربية من أهم المشروعات التي يمكن أن تسهم في سد الفجوة المالية للمؤسسات والمشروعات التعليمية؛ حيث يهدف هذا الصندوق إلى دعم وتمويل وإدارة وتشيد المشروعات التعليمية، بما في ذلك إقامة المدارس والمنشآت التعليمية والإنتاجية وتجهيزها وصيانتها وترميمها، واستثمار أموال الصندوق بما في ذلك إنشاء وتأسيس الشركات في إطار الخطة القومية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية المستدامة للدولة في مجال التعليم العام والفني وفقاً لللائحة التنفيذية لهذا القانون (الجريدة الرسمية، 1989). وفي إطار سعي المجتمع المصري إلى اللحاق بركب المجتمعات المتقدمة وتحقيق التنمية المستدامة وفقاً لتوصيات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وصندوق النقد الدولي؛ جاءت استراتيجية التنمية المستدامة «رؤية مصر 2030» والتي تبنت مفهوم التنمية المستدامة كإطار عام يقصد به الارتقاء بجودة حياة المواطن المصري وتحسين مستوى معيشتة في مختلف نواحي الحياة، وذلك من خلال التأكيد على ترسيخ مبادئ العدالة والاندماج الاجتماعي ومشاركة كافة

المواطنين في الحياة السياسية والاجتماعية. ويأتي ذلك جنباً إلى جنب مع تحقيق نمو اقتصادي مرتفع، ومستدام وتعزيز الاستثمار في البشر وبناء قدراتهم الإبداعية من خلال الحث على زيادة المعرفة والابتكار والبحث العلمي في كافة المجالات (وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، 2023: 5).

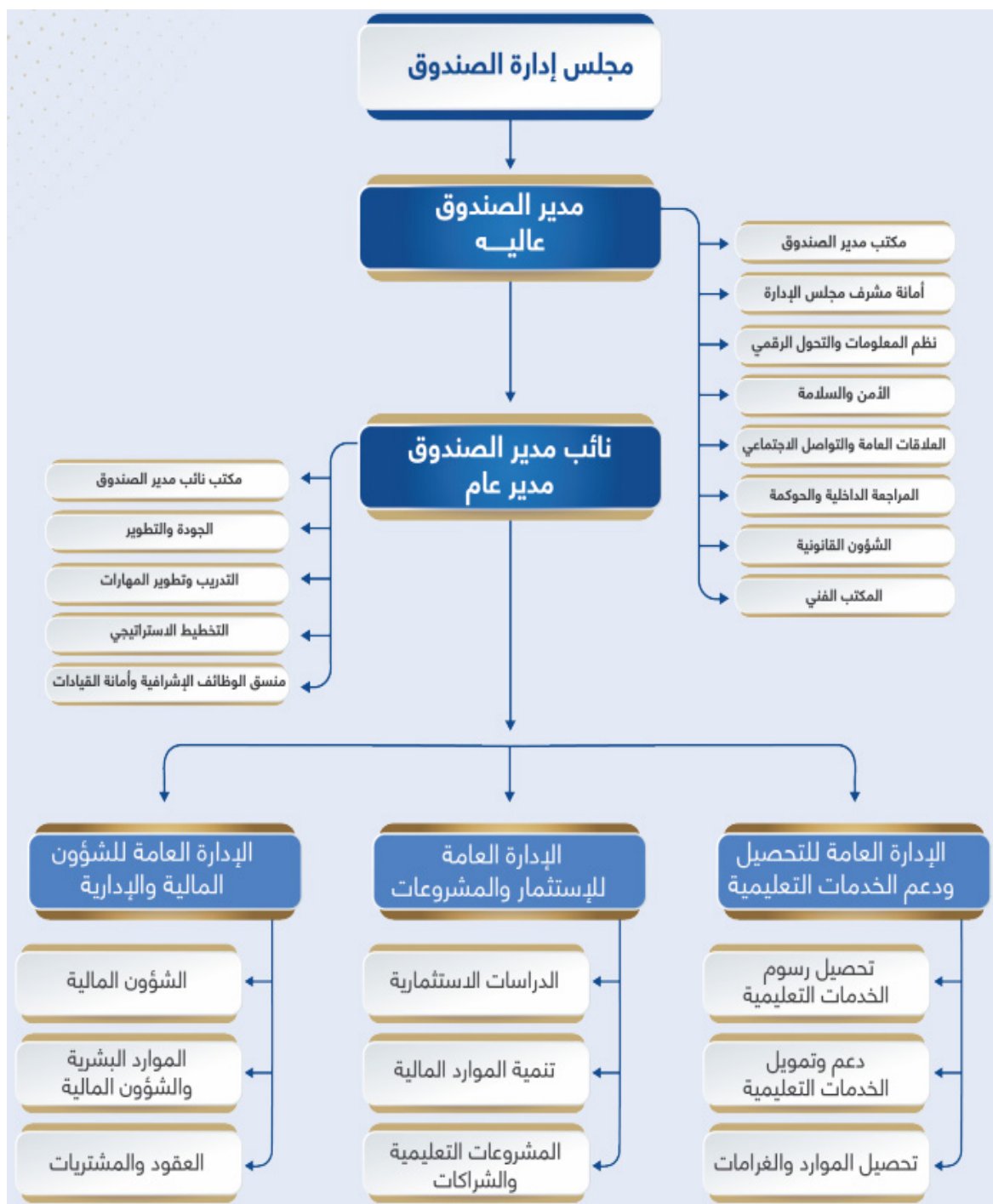
وانطلاقاً من دور رؤية مصر 2030 في إعطاء أهمية لحكومة مؤسسات الدولة من خلال الإصلاح الإداري والمالي وترسيخ الشفافية، ودعم نظم المتابعة والتقييم، وتعزيز القدرة على مواجهة المخاطر بما فيها المخاطر المالية، فضلاً عن تناولها كافة القضايا من منظور الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة: البيئي والاقتصادي والاجتماعي، ونظراً لكونها رؤية شاملة ومتسقة مع الاستراتيجيات القطاعية للجهات الحكومية المختلفة (عبد المنعم وآخرون، 2024)، بالتالي اعتمدت الدراسة الحالية على هذه الرؤية في تطوير صندوق دعم وتمويل وإدارة وتشيد المشروعات التعليمية بجمهورية مصر العربية، والتحول به للاستثمار بشكل أوسع في أموال الصندوق، والاستثمار في المنشآت الإنتاجية، والاستثمار في سندات المنشآت التعليمية، والاستثمار في تأسيس الشركات وغيرها، وذلك ضماناً لتطوير أداء الصندوق ودوره في مواجهة التغيرات والمستجدات والتي من أبرزها ارتفاع تكلفة النفقات التشغيلية، وارتفاع تكاليف التشيد والبناء، وارتفاع تكلفة الطالب السنوية، وارتفاع تكلفة التجهيزات التعليمية والتقنية.

ومما يجب أخذه في الاعتبار أن تطوير صندوق دعم وتمويل وإدارة وتشيد المشروعات التعليمية بجمهورية مصر العربية وفق رؤية مصر 2030، يضمن عدم اقتصر سياسته على توفير الأموال فقط، بل توظيفها بكفاءة، وتحقيق أقصى قدر من المخرجات بالقدر المعطى من الموارد، مع ضرورة التقييم المستمر لطرق توظيف الموارد، وتوجيه صناع القرار إلى استثمار أمثل السبل لتحقيق أعلى العوائد من موارد الصندوق المتاحة، وتحديد مصادر الهدر المالي، والتحقق من استثمار الموارد البشرية والمادية وتوظيفها وتوزيعها بما يحقق كفاءة وجود أداء الصندوق بشكل مستدام.

المحور الأول في التصور المقترح - محور الإصلاح الهيكلي:



شكل رقم (1) الهيكل التنظيمي الحالي للصندوق



شكل رقم (2) الهيكل التنظيمي المقترح في ضوء الإصلاح الهيكلي لتحقيق الأهداف المنشودة

مبررات إعادة الهيكلة

1- مدير الصندوق

تم تعديل بعض مسميات الإدارة التابعة مباشرة لمدير الصندوق، كما تم استحداث بعض الإدارات على النحو التالي:

جدول (2)

م	المكتب/ الإدارة	التعديل	المسمى السابق	الارتباط التنظيمي قبل	الارتباط التنظيمي بعد	المبررات
1	إدارة مكتب مدير الصندوق	مستحدث لا يوجد	لا يوجد	مدير الصندوق	مدير الصندوق	تم الاستحداث لتكون إدارة إشرافيه لمعاونة مدير الصندوق فيما يخص أعمال التواصل مع الإدارات العامة، وتنظيم جدول أعمال المدير وضمان تنفيذه بكفاءة، إدارة التراسل الإداري، بما في ذلك البريد الإلكتروني والمكالمات الهاتفية، ترتيب الاجتماعات والمواعيد للمدير، وترتيب السفر والإقامة عند الضرورة، إدارة المعلومات والوثائق الهامة، بما في ذلك التقارير والملفات السرية تنسيق وتنظيم الفعاليات الخاصة بالمكتب والاجتماعات الداخلية، التعامل مع الموظفين الآخرين في الإدارة وتوجيههم عند الحاجة، تنظيم الوثائق والسجلات الهامة وضمان سلامتها وسرية المعلومات، تقديم الدعم الإداري للمدير والمشاركة في أي مهام أخرى يتم تكليفه بها، العمل على تعزيز فعالية أداء المكتب وتحسين العمليات الإدارية بشكل عام. حيث كان العمل سابقا بمكتب مدير الصندوق عبارة عن تكليفات للعمل بمكتب مدير الصندوق وغير مدرجة بالهيكل.
2	إدارة أمانة شئون مجلس الإدارة	مستحدث لا يوجد	لا يوجد	مدير الصندوق	مدير الصندوق	تم الاستحداث لتكون إدارة إشرافيه لمعاونة مدير الصندوق فيما يخص أعمال تنظيم اجتماعات مجلس الإدارة: تحديد المواعيد والمكان وتحضير جداول الأعمال وتوزيع الوثائق اللازمة قبل الاجتماعات، دعم الاتصال والتواصل من خلال التنسيق بين أعضاء مجلس الإدارة وتسهيل تداول المعلومات والتواصل بينهم، إعداد الوثائق والتقارير: تحضير البيانات والتقارير المطلوبة للاجتماعات وتوثيق وحفظ محاضر الاجتماعات ورقياً والكترونياً واتخاذ الإجراءات اللازمة بناءً على قرارات مجلس الإدارة، تقديم المشورة لأعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية فيما يتعلق باتخاذ القرارات الحساسة والاستراتيجية والتواصل مع الإدارات العامة لعرض موضوعات العرض للمجلس وإعداد فهرسة وتصنيف لقرارات مجلس الإدارة وفق الأعمام والموضوعات المتشابهة.
3	إدارة الشئون القانونية	مستحدث لا يوجد	لا يوجد	مدير الصندوق	مدير الصندوق	تم الاستحداث لتكون إدارة إشرافيه لمعاونة مدير الصندوق فيما يخص الأعمال القانونية من خلال تقديم الاستشارات القانونية وإعداد ومراجعة العقود والاتفاقيات، متابعة التشريعات والتحديثات القانونية ذات الصلة بأعمال الصندوق، التعامل مع النزاعات القانونية والمحاكمات والتحقيق في المخالفات التي تحال إليها، تقديم التقارير والتحليلات القانونية لإدارة الصندوق ودراسة الموضوعات والقرارات ومحاضر اللجان التي تحال إليها لأبداء الرأي القانوني. حيث كان العمل سابقا بالشئون القانونية عبارة عن تكليفات للعمل بمكتب الشئون القانونية وغير مدرجة بالهيكل.
4	إدارة الأمن والسلامة	تعديل مسمي وإضافة مهام	الأمن	مدير الصندوق	مدير الصندوق	تم تعديل المسمى من إدارة الأمن إلى إدارة الأمن والسلامة ليضاف إليها مهام سلامة المنشآت من حيث متطلبات السلامة من المخاطر وتشمل تطبيق السياسات والإجراءات للوقاية من المخاطر والتهديدات المحتملة، وتنفيذ التدابير اللازمة لتفادي الحوادث والكوارث (مثل الحريق والزلازل وتدريب العاملين والتوعية على استخدام تلك الوسائل والتنسيق مع الدفاع المدني وهيئة الأبنية التعليمية في هذا الشأن، وضمان سلامة الأفراد والممتلكات في مختلف الأماكن.
5	إدارة العلاقات العامة والتواصل المجتمعي	مستحدث لا يوجد	لا يوجد	مدير الصندوق	مدير الصندوق	تم الاستحداث لتكون إدارة إشرافيه لمعاونة مدير الصندوق فيما يخص مهام العلاقات العامة والإعلام والتواصل المجتمعي لأنه ضمن اختصاص ومهام إدارة العلاقة العامة والتي من أهمها تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة ونظراً لأهمية الإعلام في إظهار الصورة الحقيقية وتقديم الحقيقة للمواطنين إعمالاً لمبدأ الشفافية ولزيادة إعداد مستخدمي مواقع التواصل الاجتماعي وضروه وجود وسيلة تواصل اجتماعي رسمية للمؤسسة مع الجمهور. حيث كان العمل سابقا بالعلاقات العامة عبارة عن تكليفات للعمل بمكتب العلاقات العامة وغير مدرجة بالهيكل.
6	إدارة المكتب الفني	باقي ومستمر	إدارة المكتب الفني	مدير الصندوق	مدير الصندوق	نفس المهام السابقة كإدارة مكتب فني.
7	إدارة المراجعة الداخلية والحوكمة	مستحدث لا يوجد	لا يوجد	مدير الصندوق	مدير الصندوق	حيث صدر قرار رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة بتعديل مسمى التوجيه المالي والإداري إلى المراجعة الداخلية والحوكمة بحيث لا يقتصر دورها على المراجعة على المخالفات بل العمل على حوكمة الأعمال بما يضمن عدم حدوث أخطاء، من خلال تقييم العمليات والإجراءات الداخلية لضمان فعاليتها وفعاليتها في تحقيق أهداف الصندوق، تقديم تقارير دورية للإدارة والجهات الرقابية حول نتائج عمليات المراجعة الداخلية، التأكد من الامتثال للتشريعات واللوائح المحلية والدولية ذات الصلة، تعزيز ثقافة الامتثال والنزاهة داخل المؤسسة، مراجعة الأداء المالي والميزانيات والتقارير المالية، وفحص التقارير والملاحظات والمخالفات التي ترد من الجهات الخارجية حول أداء عمل الصندوق.

م	المكتب/ الإدارة	التعديل	المسئ السابق	الارتباط التنظيمي قبل	الارتباط التنظيمي بعد	المبررات
8	إدارة نظم المعلومات	تعديل مسي	إدارة نظم المعلومات والتحول الرقمي	مدير الصندوق	مدير الصندوق	تم تعديل مسي إدارة نظم المعلومات إلى إدارة نظم المعلومات والتحول الرقمي لتتولى جمع وتحليل البيانات والمعلومات والمؤشرات التعليمية والتواصل مع الجهات المختصة بعمليات التحول الرقمي للخدمات التي يقدمها الصندوق من خلال تحليل الاحتياجات للصندوق من التكنولوجيا وكيفية دعم الأنشطة التشغيلية والاستراتيجية، تطوير وتنفيذ البرمجيات والأنظمة التي تلي احتياجات العمل وتعزيز الفعالية والكفاءة، جمع وتخزين وتحليل البيانات بشكل فعال لاستخدامها في اتخاذ القرارات وتحسين الأداء، حماية البيانات والمعلومات الحساسة من التهديدات الأمنية وضمان سرية وسلامة المعلومات، تطوير استراتيجيات التحول الرقمي وتوجيه المؤسسة نحو التبنى الفعال للتكنولوجيا والعمليات الرقمية.

2- نائب مدير الصندوق:

تم اقتراح إنشاء واستحداث منصب نائب مدير الصندوق يعود إلى عدة أسباب، منها توسيع نطاق المسؤوليات وتعزيز الهيكل التنظيمي، وتوفير فرصة لتحسين التنسيق والتعاون داخل الصندوق، وضمان استمرارية العمل في حال غياب المدير، بالإضافة إلى تعزيز الكفاءة والفعالية في إدارة العمل واتخاذ القرارات. نظراً للحاجة الملحة لوجود إدارات تختص بعمليات الجودة والتخطيط والتطوير المؤسسي من خلال تبني أهداف استراتيجية تتوافق مع الرؤية الاستراتيجية التطويرية للدولة والوزارة من خلال تطوير المهارات والقدرات للعاملين وفق المتطلبات والمتغيرات، وكذلك تطوير السياسات والإجراءات، وبناء وقياس مؤشرات أداء لجميع الوحدات من خلال المقارنة المرجعية، وتبني معايير الجودة لهيئات الاعتماد القومية والدولية بما يضمن جودة أداء الصندوق ويناط إليه تحقيق ما يلي:

- مساعدة مدير الصندوق في إدارة العمليات اليومية.
- تنسيق الجهود بين الأقسام المختلفة وضمان تنفيذ السياسات والإجراءات بفعالية.
- متابعة التطورات في المؤسسات التعليمية وتقديم توصيات لتحسين الأداء والاستدامة.
- إدارة الفريق وتوجيه الموظفين وتقديم الدعم والتوجيه لهم.
- التحقق من تحقيق الأهداف والمبادرات المحددة وتقديم التقارير إلى مدير الصندوق.
- تمثيل الصندوق في المناسبات الرسمية أو الاجتماعات الخارجية.
- التعامل مع المشاكل والتحديات التي قد تنشأ في سياق العمل والعمل على حلها بشكل فعال

جدول (3)

مبررات التعديل المطلوب

م	المكتب/ الإدارة	التعديل	المسئ السابق	الارتباط التنظيمي قبل	الارتباط التنظيمي بعد	المبررات
1	إدارة مكتب نائب مدير الصندوق	مستحدث	لا يوجد	لا يوجد	نائب مدير الصندوق	تم الاستحداث لتكون إدارة إشرافيه لمعاونة لنائب مدير الصندوق فيما يخص أعمال التواصل مع الإدارات العامة، وتنظيم جدول أعمال نائب المدير وضمان تنفيذه بكفاءة، إدارة التراسل الإداري، بما في ذلك البريد الإلكتروني والمكالمات الهاتفية، ترتيب الاجتماعات والمواعيد لنائب المدير، وترتيب السفر والإقامة عند الضرورة، إدارة المعلومات والوثائق الهامة، بما في ذلك التقارير والملفات السرية وتنسيق وتنظيم الفعاليات الخاصة بالمكتب والاجتماعات الداخلية، التعامل مع الموظفين الآخرين في الإدارة وتوجيههم عند الحاجة، تنظيم الوثائق والسجلات الهامة وضمان سلامتها وسرية المعلومات، تقديم الدعم الإداري للمدير والمشاركة في أي مهام أخرى يتم تكليفه بها، العمل على تعزيز فعالية أداء المكتب وتحسين العمليات الإدارية بشكل عام.
2	إدارة الجودة والتطوير	مستحدث	لا يوجد	لا يوجد	نائب مدير الصندوق	تستحدث إدارة الجودة والتطوير وتعمل على تطبيق معايير الجودة في جميع الوحدات والإدارية بالصندوق، حتى تستطيع تلبية توقعات واحتياجات وأهداف الصندوق، وتحسين الأداء في جميع مجالات العمل بالصندوق، وإنشاء أنظمة تحدد كيفية تنفيذ العمل بأفضل كفاءة وجودة، وتقويم وقياس الأداء وفق معايير محددة، نظراً لحاجته إلى المتابعة المستمرة للعمل في تحسين الممارسات والعمليات والإدارية في كافة وحدات الصندوق، والتنسيق مع الجهات الخارجية ذات العلاقة لتأهيل لوحدات الصندوق للاعتماد من جهات الاعتماد المتخصصة.

م	المكتب/ الإدارة	التعديل	المسعى السابق	الارتباط التنظيمي قبل	الارتباط التنظيمي بعد	المبررات
3	إدارة التخطيط الاستراتيجي	مستحدث	لا يوجد	لا يوجد	نائب مدير الصندوق	تستحدث إدارة التخطيط الاستراتيجي لتتولى مسؤوليات تنفيذ استراتيجيتها ورؤية مصر ومركز القيادة الاستراتيجية الموحد وكذلك تحليل البيئة الخارجية والداخلية: دراسة العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي تؤثر على الصندوق، بالإضافة إلى تقييم نقاط القوة والضعف الداخلية، وتطوير الرؤية الاستراتيجية وإعداد ومراجعة الخطط والاستراتيجيات الخاصة بالصندوق، ومتابعة تنفيذها وتقويمها بما يحقق أهداف الصندوق، ويتفق مع استراتيجيات وخطط التنمية للدولة، وكذلك دراسة عقبات التنفيذ للمبادرات والمشروعات الاستراتيجية.
4	إدارة التدريب وتطوير المهارات	مستحدث	لا يوجد	لا يوجد	نائب مدير الصندوق	تستحدث إدارة التدريب وتطوير المهارات والقدرات يُنات بها منظومة التطوير وحيث إن التدريب هدفها تنمية المهارات والقدرات للعاملين بالجهة وتتولى مهام تحديد الاحتياجات التدريبية (القيادات - الإداريين - الخدمات المعاونة) وتنفيذ خطط التدريب الداخلي أو بالتعاون مع الجهات الخارجية وكذلك قياس أثر التدريب. حيث كان العمل سابقا بالعلاقات العامة عبارة عن تكاليفات للعمل بمكتب العلاقات العامة وغير مدرجة بالهيكل.
5	إدارة تنسيق الوظائف الإشرافية وأمانة القيادات	مستحدث	لا يوجد	لا يوجد	نائب مدير الصندوق	تم اقتراح إنشاء إدارة لتنسيق الوظائف الإشرافية تختص بحصر الوظائف الإشرافية نائب مدير والقيادية الشاغرة أو المتوقع خلوها واقتراح الترشيحات والتكليفات المؤقتة لشغل الوظائف لحين شغل الوظائف وفق القواعد القانونية، وكذلك يكون نائب مدير الصندوق "أمين لجنة القيادات".

3- الإدارة العامة للتحصيل ودعم الخدمات التعليمية:

- تم اقتراح تعديل مسعى الإدارة العامة للأموال والاستثمار إلى مسعى الإدارة العامة للتحصيل ودعم الخدمات التعليمية يعود إلى ضرورة فصل التحصيل عن الاستثمار لتوسع المهام والأنشطة وكذلك الاهتمام بتحصيل الرسوم الدراسية وتقديم الدعم والخدمات التعليمية للطلاب والمعلمين والمؤسسات التعليمية وتعمل على تحقيق ما يلي:
- تحصيل الرسوم الدراسية: تقوم بجمع الرسوم الدراسية من الطلاب وتنظيم عمليات السداد وتحديد السياسات المتعلقة بالمدفوعات الدراسية وفق المواد بقانون الصندوق.
 - تقديم الدعم المالي: توفير الدعم المالي للطلاب المحتاجين من خلال المنح الدراسية أو برامج القروض الدراسية.
 - تطوير الخدمات التعليمية: توفير الدعم والموارد اللازمة لتطوير برامج التعليم والتدريب للمعلمين والموظفين التعليميين.
 - إدارة المعلومات والبيانات: جمع وتحليل البيانات ذات الصلة بالطلاب والمؤسسات التعليمية واستخدامها لاتخاذ القرارات الإدارية الفعالة.

جدول رقم (4)

مبدرات تعديل إدارة التحصيل

م	المكتب/ الإدارة	التعديل	المسعى السابق	الارتباط التنظيمي قبل	الارتباط التنظيمي بعد	المبررات
1	إدارة تحصيل الرسوم التعليمية	تعديل مسعى وتحديد اختصاصات	إدارة التحصيل	الإدارة العامة للتحصيل ودعم الخدمات التعليمية	الإدارة العامة للتحصيل	تم تعديل المسعى وتحديد الاختصاصات لتكون إدارة إشرافيه تعمل على تحصيل الرسوم التعليمية الواردة بالمادة رقم 3 من قانون الصندوق وتتولى تحصيل الرسوم الواردة بالفقرة 1، 2، 3، 4، 5، 6. من المادة المشار إليها أعلاه، وتعمل على دراسة اقتراح تحديد الرسوم التعليمية المطلوبة لكل مرحلة تعليمية بناءً على السياسات المعتمدة، وتقديم المشورة والدعم للطلاب أو أولياء الأمور بشأن خيارات الدفع والمساعدات المالية ودراسات واقتراح حالات الإعفاء الكلي والجزئي، متابعة عمليات الدفع وتحصيل الرسوم المستحقة، معالجة المدفوعات المتأخرة وتطبيق السياسات المتعلقة بالغرامات أو العواقب المحتملة، تقديم تقارير دورية عن حالة تحصيل الرسوم والمستحقات المتأخرة، التعامل مع استفسارات الطلاب أو أولياء الأمور بشأن الرسوم والمدفوعات، تحديث السجلات المالية والتقارير المحاسبية المتعلقة بتحصيل الرسوم.

م	المكتب/ الإدارة	التعديل	المسمى السابق	الارتباط التنظيمي قبل	الارتباط التنظيمي بعد	المبررات
2	إدارة تحصيل الموارد والغرامات	تعديل مسي وتحديد اختصاصات	إدارة التحصيل	الإدارة العامة للأموال والاستثمار	الإدارة العامة للتحصيل ودعم الخدمات التعليمية	تم تعديل المسمى وتحديد الاختصاصات لتكون إدارة إشرافيه تعمل على تحصيل الرسوم التعليمية الواردة بالمادة رقم 3 من قانون الصندوق وتولي تحصيل الرسوم الواردة بالفقرة 7، 8، 9، 10، 11، 12، 13، 14، 15، 16. من المادة المشار إليها أعلاه، وإعداد تقارير دورية بنسب التحصيل والمعوقات وسبل التغلب عليها، ومراقبة وتقييم الديون والمستحقات المالية بالجهات الغير تعليمية اقتراح وتطبيق السياسات والإجراءات لتحصيل المدفوعات المتأخرة والغرامات، توجيه الجهود نحو تحسين عمليات التحصيل وتقليل نسبة الديون غير المستحقة، إعداد تقارير دورية عن حالة التحصيل وتحليل الاتجاهات والمعوقات، توجيه الاتصالات مع الجهات لتسوية المستحقات بشكل فعال ورفع باتخاذ الإجراءات والآليات تجاه الجهات المتأخرة في السداد، والتعاون مع الأقسام الأخرى لضمان توفير الموارد المالية بشكل كافي لتلبية الاحتياجات المؤسسية.
3	إدارة دعم وتمويل الخدمات التعليمية	تعديل مسي وتحديد اختصاصات	إدارة التمويل	الإدارة العامة للأموال والاستثمار	الإدارة العامة للتحصيل ودعم الخدمات التعليمية	تم تعديل المسمى وتحديد الاختصاصات لتكون إدارة إشرافيه تعمل على توزيع الموارد المالية بشكل فعال لدعم الخدمات التعليمية وفق نسب التحصيل والأولويات بالجهات التابعة للوزارة وجدولة النفقات وفق خطة وأهداف الصندوق، وتعمل علي، تطوير وتنفيذ استراتيجيات للحصول على التمويل اللازم لتقديم الخدمات التعليمية، إدارة الموارد المالية وتخصيصها بشكل فعال لتلبية احتياجات التعليم، تقديم المشورة والدعم المالي للمدارس والجامعات والمؤسسات التعليمية الأخرى، تقييم الاحتياجات المالية وتحليل البيانات المالية لتحديد الأولويات وتوجيه الاستثمارات، متابعة الأداء المالي للجهات التي حصلت علي دعم وتقديم التقارير الدورية للجهات المعنية، إدارة عمليات جمع التبرعات والتحسينات المستمرة في جذب الدعم المالي، تطوير الشراكات مع الجهات المانحة والشركات والمؤسسات الخاصة لزيادة فرص الدعم المالي، والالتزام بالقوانين واللوائح المتعلقة بالتمويل التعليمي وضمان الشفافية والمساءلة.

جدول رقم (5)
مبررات تعديل إدارة الاستثمار

م	المكتب/ الإدارة	التعديل	المسمى السابق	الارتباط التنظيمي قبل	الارتباط التنظيمي بعد	المبررات
1	إدارة الدراسات الاستثمارية	استحداث	لا يوجد	لا يوجد	الإدارة العامة للاستثمار والمشروعات	تم استحداث إدارة الدراسات الاستثمارية لتقديم الخدمات الاستشارية للعملاء بناءً على احتياجاتهم ومتطلباتهم، وتحليل المشكلات وتقديم الحلول الملائمة والاستراتيجيات الفعالة، وإجراء الأبحاث والدراسات اللازمة لفهم التوجهات التعليمية الاستثمارية وتحديد فرص الاستثمار بالأصول والأموال التي تمتلكها أو يشرف عليها الصندوق، وبناء علاقات قوية مع العملاء والشركاء لضمان رضاهم واستمرارية التعاون، تقديم تقارير دورية ومنتجات استشارية عالية الجودة للعملاء ومتابعة التطورات الاستثمارية التعليمية وتحليل الاتجاهات للبقاء على اطلاع دائم بكل ما هو جديد.
2	إدارة تنمية الموارد المالية	استحداث	لا يوجد	لا يوجد	الإدارة العامة للاستثمار والمشروعات	تم استحداث إدارة. تنمية الموارد المالية لتحليل وتقييم الأوضاع المالية من عوائد الاستثمار وتقديم التقارير لتقييم أداء الصندوق المالي، وتحديد وتقييم المخاطر المالية المحتملة وتطوير استراتيجيات لإدارتها بفعالية، وتقييم فرص الاستثمار المحتملة والمشاريع القائمة واتخاذ القرارات الاستثمارية الصحيحة لتحقيق عوائد مالية مربحة والقيام بتطوير وتنفيذ استراتيجيات لزيادة الدخل المالي للمشروعات الاستثمارية التابعة للصندوق، تحليل البيانات المالية واستخراج النتائج لاتخاذ القرارات الاستثمارية الصائبة، تحليل الموازنات للمشروعات الاستثمارية الخاضعة للصندوق وتحديد التكاليف والإيرادات بشكل فعال، تطوير وتنفيذ استراتيجيات لإدارة المخاطر المالية، تحليل أداء الاستثمارات وتقديم التوصيات لتحسينها، تطوير وتنفيذ استراتيجيات لجذب التمويل من مصادر خارجية مثل القروض أو الاستثمارات.
3	إدارة المشروعات التعليمية والشراكات	استحداث	لا يوجد	لا يوجد	الإدارة العامة للاستثمار والمشروعات	تم استحداث إدارة المشروعات التعليمية والشراكات لتخطيط وتنظيم وإدارة الجداول الزمنية للمشروعات التعليمية، وتوجيه أنشطتها، ومتابعة التقدم ومدى تحقيق الأهداف وإدارة المخاطر بالمشروعات التعليمية وتحديد الشركاء المحتملين، وإعداد اتفاقيات التعاون، ومتابعة التنفيذ مع الشركاء لضمان تحقيق أهداف المشروعات التعليمية المشتركة بنجاح وتقديم تقارير دورية عن سير المشروعات الخاصة بالصندوق أو المشروعات المنفذة بالشراكة.

4- الإدارة العامة للاستثمار والمشروعات:

تم اقتراح تعديل مسعي الإدارة العامة للأموال والاستثمار إلى مسعي الإدارة العامة للاستثمار والمشروعات يعود إلى ضرورة فصل التحصيل عن الاستثمار لتوسع المهام والأنشطة وكذلك الاهتمام باستراتيجيات الاستثمار وتطوير المشاريع بالمحفظة الخمسية للصندوق وتعزيز النمو الاقتصادي وتوفير فرص العمل وتعمل على تحقيق ما يلي:

- وضع استراتيجيات الاستثمار والمشاريع لتحقيق أهداف الصندوق.
- تقييم الفرص الاستثمارية واختيار الاستثمارات المناسبة.
- دراسة جدوى المشاريع وتقديم التوصيات بشأن تنفيذها.
- إدارة عمليات التخطيط والتنظيم والتنفيذ للمشاريع.
- تنسيق الجهود بين الأقسام المختلفة لتنفيذ المشاريع بنجاح.
- متابعة تقدم المشاريع وتقييم أدائها وضمان تحقيق الأهداف المحددة.
- إدارة المخاطر وتحديد استراتيجيات للتعامل معها.
- تطوير وتنفيذ سياسات وإجراءات لضمان كفاءة استثمار الموارد وإدارة المشاريع.
- التواصل مع الشركاء والجهات الخارجية المعنية بالمشاريع.
- تقديم التقارير الدورية للإدارة العليا حول أداء الاستثمارات والمشاريع وتوجهات التحسين.

5- الإدارة العامة للشئون المالية والإدارية:

جدول رقم (6)

مبررات تعديل إدارة الشؤون المالية

م	المكتب/ الإدارة	التعديل	المسعى السابق	الارتباط التنظيمي قبل	الارتباط التنظيمي بعد	المبررات
1	إدارة الشئون المالية	باقي	إدارة الشئون المالية	الإدارة العامة للشئون المالية والإدارية	مدير الصندوق	نفس المهام السابقة كإدارة شئون مالية وتعمل على إعداد وتنفيذ الموازنات، وإدارة النفقات والإيرادات، وتقديم التقارير المالية، وإدارة الحسابات والمخازن، وضمان الامتثال للسياسات المالية والقوانين المتعلقة بالمالية العامة. كما تشمل أيضاً متابعة الجوانب المالية للمشاريع والبرامج الحكومية وضمان استخدام الأموال العامة بشكل فعال وفقاً للأهداف المحدد.
2	إدارة الموارد البشرية	باقي ويفصل عن الشئون الإدارية	إدارة الموارد البشرية	إدارة الموارد البشرية والشؤون الإدارية	الإدارة العامة للشئون المالية والإدارية	تم فصل إدارة الموارد البشرية عن إدارة الموارد البشرية والشئون الإدارية لتقوم بنفس المهام السابقة كإدارة موارد بشرية على النحو التالي: تقديم الخبرات والمهارات والمعرفة في مجال تطوير الأداء المؤسسي، ووضع ورسم وتنفيذ الخطط والتسهيلات اللازمة؛ لتحقيق الضبط الإداري والتنظيمي، عن طريق استقطاب الكفاءات المميزة والمؤهلة للعمل بالصندوق، والاستخدام الأمثل للمورد البشري، وتخطيط مساهمهم الوظيفي عبر الأقسام المختلفة؛ قسم عمليات الخاصة بشئون ورعاية الموظفين، وإعداد مشروعات القرارات الخاصة بها، تحديث ومتابعة سجلات ومستندات الموظفين إلكترونياً وورقياً. قسم التطوير المؤسسي؛ وتختص بإعداد الهياكل التنظيمية، وجداول الوظائف الأفقية والرأسية. إبداء الرأي في مشروعات إعادة الهيكلة؛ من استحداث وتعديل أو غيرهما؛ بما يسهم في التطوير العام للوحدة؛ وتنظيم أماكن العمل؛ وذلك لتوفير بيئة عمل محفزة؛ تساهم في رفع كفاءة الأداء والتميز المؤسسي والفردية؛ وتطوير النظم الوظيفية، إعداد بطاقات الوصف الوظيفي لكافة وظائف الوحدة، وتوثيقها، ومراجعتها بصفة دورية للتأكد من صحة كافة محتوياتها وتوافقها مع كافة الأنشطة والنظم والإجراءات ذات الصلة بها. قسم الاستحقاقات والمزايا؛ والتي تختص بإعداد الدراسات الخاصة بالأجور وكذلك المزايا- بأنواعها المختلفة- لكافة العاملين داخل الوحدة وتقديم المقترحات اللازمة؛ لتحسين أداء العاملين، تنفيذ الإجراءات اللازمة لصرف مستحقات العاملين وإمسك سجلاتها ومراجعة كشوفها، وتنفيذ قرارات علاوات الترقية الدورية والاستثنائية والتشجيعية.

م	المكتب/ الإدارة	التعديل	المسمى السابق	الارتباط التنظيمي قبل التنظيمي بعد	الارتباط	المبررات
3	إدارة الشؤون الإدارية	بإقضي ويفصل عن الموارد البشرية	إدارة الشؤون الإدارية	إدارة الموارد البشرية والشؤون الإدارية	الإدارة العامة للشؤون المالية والإدارية	تم فصل إدارة الشؤون الإدارية عن إدارة الموارد البشرية والشؤون الإدارية لتقوم بنفس المهام السابقة كإدارة شؤون إدارية وتعمل على تنظيم حركة السيارات والسائقين والخدمات المعاونة والبصمة ومراقبة حركة وانتظام العاملين وتقديم مقترحات العمل المرين والعمل عن بعد ، وإخطار إدارة الموارد البشرية بتقرير أسبوعي بأيام الغياب والتأخير والانتدابات والتكليفات المسائية والإشراف على نظم الحفظ والأرشيف الإلكتروني والمراسلين وحركة الاتصالات الإدارية للصادر والوارد العام والخارجي، والصيانة العامة للمبني والأثاث والمعدات بالتنسيق مع الإدارات المختصة و التنسيق بين الأقسام المختلفة داخل الصندوق لضمان التعاون والتنسيق الجيد ، وتقديم تقارير ومقترحات دورية لتحسين الأداء الإداري للصندوق.
4	إدارة العقود والمشتريات	مستحدث لا يوجد	إدارة الشؤون المالية	الإدارة العامة للشؤون المالية والإدارية	الإدارة العامة للشؤون المالية والإدارية	تحديد احتياجات الصندوق وصياغة عقود تناسب تلك الاحتياجات لتحقيق أهداف العمل، وتقييم الموردين المحتملين واختيار الأنسب منهم وفقاً لمعايير مثل الجودة والسعر والخدمة وتنظيم وإدارة عمليات المناقصة لاختيار الموردين بشكل عادل وشفاف، والتفاوض مع الموردين على الشروط والأسعار المناسبة والتي تحقق أفضل قيمة للصندوق ومتابعة تنفيذ العقود وضمان الامتثال للشروط المتفق عليها والجدول الزمني والميزانية، تقييم أداء الموردين وضمان تحقيق الجودة والكفاءة المطلوبة، وإعداد تقارير دورية حول أداء عمليات العقود والمشتريات وتحليل البيانات لاتخاذ القرارات المستقبلية.

تم اقتراح تعديل مسمى ورفع مستوى إدارة الشؤون المالية إلى مسمى الإدارة العامة للشؤون المالية والإدارية وضم إدارات الشؤون الإدارية والموارد البشرية واستحداث إدارة العقود والمشتريات وتعمل على تحقيق ما يلي:

- إدارة الأمور المالية والميزانية للصندوق.
- تنفيذ ومراقبة السياسات المالية والإدارية.
- إدارة الرواتب والمكافآت للموظفين.
- إدارة الشؤون الضريبية والمالية للصندوق.
- تحليل البيانات المالية وتقديم التقارير اللازمة.
- تخطيط وإدارة الاستثمارات والأرصدة النقدية.
- إدارة عمليات الشراء والمشتريات.
- تطوير وتنفيذ سياسات إدارة المخاطر المالية.
- إدارة العقود والاتفاقيات المالية مع الجهات الخارجية.
- تطوير وتنفيذ استراتيجيات لتحسين كفاءة العمليات المالية والإدارية
- إدارة وتطوير الموارد البشرية بالصندوق.



المحور الثاني في التصور المقترح: محور استخدام مؤشرات الأداء كمدخل تطوري لربط أنشطة وأوجه الصرف والدعم الموجه من الصندوق بما يحقق أهداف الخطة القومية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية (رؤية مصر 2030)



تستهدف رؤية مصر ٢٠٣٠ الارتقاء بجودة المنظومة التعليمية والتوسع في إتاحة التعليم الجيد للجميع دون أي تمييز، والحثّ على الإبداع والابتكار مع إدخال التكنولوجيا كعنصر تعليمي أساسي، مما يؤدي في النهاية إلى التنمية البشرية للأطفال والشباب المصريين، ويجعلهم متميزين في مجالات سوق العمل المختلفة.

سبل تحقيق الهدف:

- زيادة الإنفاق على التعليم، وربط جميع أوجه الإنفاق بجودة المُخرجات التعليمية.
- زيادة متوسط نصيب الطالب من الإنفاق على التعليم، مع إعادة توزيع الإنفاق العام على مستويات التعليم المختلفة -التعليم قبل الأساسي والأساسي والجامعي والفني- بصورة تتماشى مع الارتقاء بجودة منظومة التعليم ككل.
- تعزيز قدرة المنشآت التعليمية (في مستويات التعليم قبل الجامعي، الجامعي، الفني) على توفير الفصول الكافية لجميع الفئات الاجتماعية، في الريف والحضر، مع أخذ المواصفات اللازمة لذوي الإعاقة في الاعتبار.
- وضع آلية لتشجيع مشاركة القطاع الخاص والجمعيات الأهلية على الانخراط في برامج محو الأمية، وتوفير المدارس والجامعات، مع تقديم حوافز لها.
- تحديث البنية التحتية للمنشآت التعليمية (للمستويات قبل جامعي، جامعي، فني) وتجهيزها بأحدث الإمكانيات اللازمة لتدريب وتعليم الطلبة.

شكل (3) مؤشرات الأداء

جدول رقم (7)
مؤشرات الأداء الرئيسي

المؤشر الرئيسي	المؤشرات الفرعية
مؤشرات التحصيل والإيراد العام	نسبة تحصيل المصروفات المدرسية بالمرحلة الابتدائية
	نسبة تحصيل المصروفات المدرسية بالمرحلة الإعدادية عام
	نسبة تحصيل المصروفات المدرسية بالمرحلة الإعدادية مني
	نسبة تحصيل المصروفات المدرسية بالمرحلة الثانوية عام
	نسبة تحصيل المصروفات من مدارس التعليم الفني الصناعي
	نسبة تحصيل المصروفات من مدارس التعليم الفني الزراعي
	نسبة تحصيل المصروفات من مدارس التعليم الفني التجاري
	نسبة تحصيل المصروفات من مدارس التعليم الفني الفندقية
	نسبة تحصيل المصروفات من مدارس التعليم التطبيقي
	نسبة تحصيل المصروفات المدرسية بالمدارس التجريبية للغات
	نسبة تحصيل المصروفات المدرسية لفصول الخدمات التعليمية ثانوي عام
	نسبة تحصيل المصروفات المدرسية لفصول الخدمات التعليمية ثانوي فني صناعي
	نسبة تحصيل المصروفات المدرسية لفصول الخدمات التعليمية ثانوي فني زراعي
	نسبة تحصيل المصروفات المدرسية لفصول الخدمات التعليمية ثانوي فني تجاري
نسبة تحصيل المصروفات المدرسية لفصول الخدمات التعليمية ثانوي فني فندقية	

المؤشر الرئيسي	المؤشرات الفرعية	الربع الأول الربع الثاني الربع الثالث الربع الرابع الإجمالي/ المتوسط العام
مؤشرات موارد رسوم الخدمات والاشتراكات	نسبة تحصيل الحصص المقررة على طلبات الالتحاق بالمدارس.	
	إجمالي المحصل الحصص المقررة عن رسوم إعادة القيد.	
	نسبة تحصيل الحصص المقررة عن رسوم امتحان الشهادات العامة	
	إجمالي المحصل الحصص المقررة عن رسوم استخراج الشهادات.	
	نسبة تحصيل الحصص المقررة من تجديد تراخيص المدارس الخاصة والدولية	
	نسبة تحصيل الحصص المقررة من المصروفات المدرسية بالمدارس الخاصة والدولية	
	إجمالي المحصل الحصص المقررة من اعتماد الشهادات الدولية	
	إجمالي المحصل الحصص المقررة من تراخيص عمل الأجانب	
	إجمالي المحصل عن رسوم تحويل الطلاب بين المدارس الخاصة.	
	نسبة تحصيل الحصص المقررة عن رسوم امتحان شهادة التعليم الأساسي	
مؤشرات موارد الاستثمار والغرامات	إجمالي المحصل عن رسوم الشهادات والمستخرجات.	
	نسبة تحصيل الحصص المقررة من الفائض من ميزانية المدارس التجريبية للغات	
	إجمالي المحصل عن رسوم امتحانات المواد القومية لطلاب الشهادات الدولية.	
	إجمالي المحصل عن رسوم امتحانات النقل لطلاب الخارج.	
	إجمالي المحصل عن رسوم امتحانات النقل لطلاب الخارج.	
	إجمالي المحصل عن سندات بناء المدارس والمنشآت التعليمية والإنتاجية.	
	إجمالي المحصل عن الحصص المقررة عن خصيلة الغرامات المحكوم بها وفقاً لأحكام قانون البناء.	
	إجمالي المحصل الحصص المقررة عن رسوم استخراج الشهادات "عدد الشهادات* الحصص المقررة".	
	نسبة تحصيل الحصص المقررة من خصيلة حساب الخدمات والتنمية المحلية بالمحافظات.	
	إجمالي المحصل عن استثمارات ومشاريع الصندوق.	
مؤشر الاستثمار والسعة والطلب	إجمالي المحصل عن الودائع من أموال الصندوق.	
	عدد الدراسات الاستثمارية الجاري دراستها والعمل عليها.	
	عدد الدراسات الاستثمارية التي تم الموافقة على تنفيذها.	
	عدد المشروعات الاستثمارية للصندوق المنفذة باستغلال أصول ديوان عام الوزارة والأجهزة التابعة	
	نسبة الربح من المشروعات الاستثمارية للصندوق المنفذة باستغلال أصول ديوان عام الوزارة والأجهزة التابعة	
	نسبة الخسارة من المشروعات الاستثمارية للصندوق المنفذة باستغلال أصول ديوان عام الوزارة والأجهزة التابعة	
	عدد المشروعات الاستثمارية للصندوق المنفذة باستغلال أصول ديوان عام المديرات التعليمية	
	نسبة الربح من المشروعات الاستثمارية للصندوق المنفذة باستغلال أصول ديوان عام المديرات التعليمية	
	نسبة الخسارة من المشروعات الاستثمارية للصندوق المنفذة باستغلال أصول ديوان عام المديرات التعليمية	
	عدد المشروعات الاستثمارية للصندوق المنفذة باستغلال أصول ديوان عام الإدارات التعليمية	
مؤشر الاستثمار والسعة والطلب	نسبة الربح من المشروعات الاستثمارية للصندوق المنفذة باستغلال أصول ديوان عام الإدارات التعليمية	
	نسبة الخسارة من المشروعات الاستثمارية للصندوق المنفذة باستغلال أصول ديوان عام الإدارات التعليمية	
	عدد مشروعات المحفظة الخمسية للصندوق	
	نسبة الربح من مشروعات المحفظة الخمسية للصندوق	
	نسبة الخسارة من مشروعات المحفظة الخمسية للصندوق	
	عدد مشروعات المحفظة الخمسية للصندوق	
	نسبة الربح من مشروعات المحفظة الخمسية للصندوق	
	نسبة الخسارة من مشروعات المحفظة الخمسية للصندوق	
	عدد مشروعات المحفظة الخمسية للصندوق	
	نسبة الربح من مشروعات المحفظة الخمسية للصندوق	
نسبة الخسارة من مشروعات المحفظة الخمسية للصندوق		

المؤشر الرئيسي	المؤشرات الفرعية	الربع الأول	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الرابع	الإجمالي / المتوسط العام
5 مؤشرات الخدمات والتخطيط والجودة	عدد الخدمات التي يمولها الصندوق لديوان عام الوزارة.					
	إجمالي الدعم المالي المقدم للخدمات التي يمولها الصندوق لديوان عام الوزارة.					
	عدد الأنشطة التعليمية التي يمولها الصندوق لديوان عام الوزارة.					
	إجمالي الدعم المالي المقدم لأنشطة التعليم التي يمولها الصندوق لديوان عام الوزارة					
	عدد الخدمات التي يقدمها الصندوق للمديريات والإدارات والمدارس.					
	نسبة الدعم المقدم مقارنة بنسبة التحصيل لكل مديرية تعليمية.					
	عدد الخدمات التي يقدمها الصندوق للطالب وولي الأمر					
	نسبة عدد الطلاب وأولياء الأمور المستفيدين من الخدمات التي يقدمها الصندوق					
	عدد الخدمات التي يقدمها الصندوق للمعلم					
	نسبة عدد المعلمين المستفيدين من خدمات الصندوق					
	عدد الخدمات التي يقدمها الصندوق للمدارس الخاصة والدولية					
	نسبة عدد المدارس الخاصة والدولية المستفيدة من خدمات الصندوق					
	عدد الخدمات التي يقدمها الصندوق للمدارس التجريبية					
	نسبة عدد المدارس التجريبية لمستفيدة من الخدمات التي يقدمها الصندوق					
	عدد الخدمات الإلكترونية للصندوق.					
	عدد الخدمات الورقية للصندوق.					
	عدد الدراسات التطويرية والمقارنة المرجعية للصندوق					
	عدد الدراسات الاكتوارية للصندوق					
	عدد الخطط الاستراتيجية والتشغيلية					
	نسبة تنفيذ الخطط الاستراتيجية والتشغيلية					
نسبة مستوى الرضا للخدمات المقدمة من الصندوق للمستفيدين						
نسبة مستوى الرضا عن المشروعات المقدمة من الصندوق						
عدد الأدلة التطويرية والتعريفية التي تصدر عن الصندوق.						

المراجع

- الجريدة الرسمية. قانون رقم 227 لسنة 1989 بإنشاء صندوق دعم وتمويل المشروعات التعليمية. العدد (29). 20 يوليو 1989.
- الحربي، عبد العزيز. (2024). بدائل تمويل التعليم العام من وجهة نظر قادة المدارس الحكومية بالمدينة المنورة، *المجلة العربية للنشر العلمي*، 7 (65)، 262-224.
- الحفظي، سليمان. (2020). تصور مقترح لتنوع مصادر التمويل في الوحدات التدريبية بالمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، *مجلة JSTVT*، 2، 189-143.
- الخليوي، أنور؛ والعريفي، أحلام؛ والسالم، جنان؛ والتوبجري، فاطمة. (2021). بدائل مقترحة لتمويل التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء تجارب بعض الدول المتقدمة، *مجلة كلية التربية، جامعة سوهاج*، 8 (8)، 123-83. <https://www.parlmany.com/News/7/535904>.
- السيف، عواطف؛ الجريسي، أماني؛ السعيد، هديل. (2024). تمويل التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء خبرات بعض الدول، *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، 13 (6)، 1021-1012.
- الهيئة العامة للاستعلامات، وزير التربية والتعليم يرأس الاجتماع الدوري لمجلس إدارة صندوق دعم وتمويل وإدارة وتشيد المشروعات التعليمية، <https://sis.gov.eg/Story/297671/%D9%88%D8%B2%D9%8A%D8%B1-%?lang=ar>.
- حسام، هبة. (2023). ما أهداف صندوق دعم وتمويل المشروعات التعليمية. وما هي اختصاصاته؟ *مجلة برلماني*، <https://www.parlmany.com/News/7/535904/%D9%85%D8%A7>
- حسام، هبة. (2023). ما أهداف صندوق دعم وتمويل المشروعات التعليمية؟ وما هي اختصاصاته؟ *مجلة برلماني*، متاح على الموقع التالي: <https://www.parlmany.com/News/7/535904>.
- حسين، محمود. (2021). القانون يحدد 6 اختصاصات لمجلس إدارة صندوق دعم وتمويل المشروعات التعليمية، *جريدة اليوم السابع*، متاح على موقع: <https://www.youm7.com/story/2021/9/15/%D8%A7%D9/5460789>.
- شعيب، ابتهاج. (2021). تنوع مصادر التمويل في التعليم وتأثيرها على السياسات التعليمية، *المجلة العربية للنشر العلمي*، 2 (30)، 225-210.
- عبد الجليل، هشام. (2021). صندوق دعم المشروعات التعليمية.. خطوة جديدة للنهوض بالمنظومة وإنشاء المدارس، وتجهيزها، وصيانتها، وترميمها.. 16 مصدراً للتمويل.. واستثمار الأموال ضمن خطة التنمية الاقتصادية المستدامة للدولة في مجال التعليم. <https://www.youm7.com/story/2021/7/8/%D8%B5%D9%86%D8%AF/5380278>.
- عبد القادر، سمير؛ وعبد اللطيف، مهران. (2021). متطلبات تفعيل الجامعة المنتجة في ضوء استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر 2030. *مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر*، 417-440.
- عبد المنعم، سعيد؛ عبد الرحمن حامد؛ عبد الناصر، زينب. (2024). استراتيجية تطوير الإعلام البيئي في ضوء رؤية مصر 2030 من وجهة نظر القائمين بالاتصال: دراسة استشرافية. *المجلة المصرية لبحوث الإعلام*. العدد 89. الجزء الثاني.
- علي، نور. (2020). قانون صندوق دعم وتمويل المشروعات التعليمية، *جريدة اليوم السابع*، متاح على موقع: <https://www.youm7.com/story/2020/7/19/AA4884662>.
- فايد، عبد الستار؛ ومصطفى، يوسف عبد المعطي؛ والإمام، سعيد عبد العال؛ ومحمد، عبير أحمد. (2017). تفعيل إدارة الموارد المالية بالجامعات الحكومية في جمهورية مصر العربية من وجهة نظر القيادات الجامعية، *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، 8. 43-1.
- وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية. (2023). *رؤية مصر 2030: الأجندة الوطنية للتنمية المستدامة (رؤية مصر 2030 المحدثه)*. ص 5.
- وزارة التربية والتعليم. (2025). *التقرير الأسبوعي لوزارة التربية والتعليم*، متاح على الموقع التالي: https://www.instagram.com/p/DFu_iixXZR.

A Proposed Vision for Developing a Fund to Support, Finance, Manage, and Construct Educational Projects in the Arab Republic of Egypt in Light of the National Plan for Economic and Social Development

Dr. Salim Said Shalaby

National Authority for Quality Assurance

Arab Republic of Egypt

Deanship of Quality and Development - University of Hail

Kingdom of Saudi Arabia

salem.shalaby@yahoo.com

ABSTRACT

The study aimed to clarify the most prominent features of the Fund for Supporting, Financing, Managing and Constructing Educational Projects in the Arab Republic of Egypt, and to analyze the reality of the practices of the Fund for Supporting, Financing, Managing and Constructing Educational Projects in the Arab Republic of Egypt, in addition to identifying ways to develop the Fund for Supporting, Financing, Managing and Constructing Educational Projects in the Arab Republic of Egypt.

The study used the descriptive approach, and the study concluded that there are many problems facing the Fund and limiting its efficiency in achieving its objectives, such as problems related to developing investment aspects and developing human resources in the Fund.

The study presented a proposed vision for developing the Fund in light of the National Plan for Economic and Social Development.

Keywords: *A proposed, Developing, A Fund to Support, Finance, Manage, and Construct Educational Projects, Egypt, The National Plan for Economic and Social Development.*