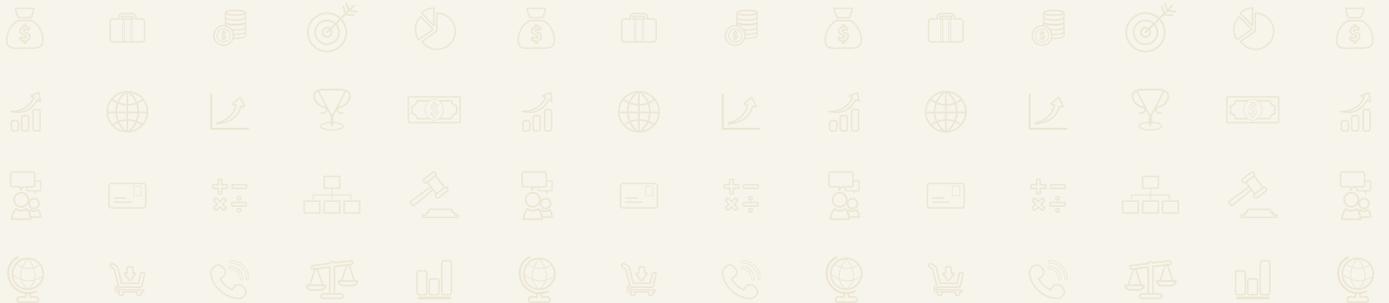




# الدليل الإرشادي لإعداد موازنة المواطن في وزارة المالية والتخطيط

2018



دولة فلسطين  
وزارة المالية والتخطيط



# الدليل الإرشادي لإعداد موازنة المواطن في وزارة المالية والتخطيط

ضمن مشروع "التمويل من أجل التنمية"  
الذي تنفذه المبادرة الفلسطينية لتعميق الحوار العالمي والديمقراطية "مفتاح"،  
وي بدعم من مؤسسة "أوكسفام".  
محتوى هذا الدليل لا يعبر بالضرورة عن آراء مؤسسة أوكسفام. الكاتب يتحمل كامل المسؤولية عن كل المعلومات الواردة في الدليل.



# الدليل الإرشادي لإعداد موازنة المواطن في وزارة المالية والتخطيط

مشروع "التمويل من أجل التنمية" 2018

الطبعة الأولى، تشرين أول 2018

منشورات مفتاح 2018

حقوق الطبع والنشر محفوظة لمؤسسة مفتاح:

دولة فلسطين  
وزارة المالية والتخطيط



إشراف ومتابعة: مؤيد عفانة

طاقم مفتاح:

مديرة برنامج حوار السياسات والحكم الرشيد  
منسق مشروع "التمويل من أجل التنمية"

لميس الشعيبي - الحنتولي  
حسن محاريق

تم إعداد الدليل من خلال سلسلة من الجلسات التشاورية مع فريق إعداد الموازنة في وزارة المالية والتخطيط، وطاقم مؤسسة "مفتاح".

طاقم وزارة المالية والتخطيط:

أ. فريد غنام  
أ. طارق مصطفى  
أ. حاكم صلاحات  
وكيل وزارة المالية  
المكلف بمهام مدير عام الموازنة  
مدير دائرة تطوير الموازنة والبرمجة المالية

## المحتويات

12

### الفصل الأول:

#### موازنة المواطن: الإطار المفاهيمي والمبادئ الرئيسية

- |   |    |
|---|----|
| موازنة المواطن  | 12 |
| الفرق بين الموازنة العامة وموازنة المواطن             | 13 |
| لماذا يجب على الحكومة "الوزارة" إعداد موازنة المواطن؟ | 13 |
| فوائد موازنة المواطن للمواطنين                        | 14 |
| ملامح موازنة المواطن                                  | 15 |
| مصطلحات مهمة في موازنة المواطن                        | 16 |

19

### الفصل الثاني:

#### خطوات إعداد موازنة المواطن

- |  |    |
|--|----|
| الخطوة الأولى: تشكيل فريق العمل  | 19 |
| الخطوة الثانية: جمع المعلومات اللازمة لموازنة المواطن من خلال فريق العمل   | 20 |
| الخطوة الثالثة: عقد لقاءات حوارية مع المواطنين وممثليهم                    | 21 |
| الخطوة الرابعة: تصفية البيانات وتبويبها                                    | 21 |
| الخطوة الخامسة: إعداد البيانات النهائية المعتمدة لموازنة المواطن واعتمادها | 21 |
| الخطوة السادسة: تصميم موازنة المواطن وإعدادها للطباعة                      | 22 |
| الخطوة السابعة: طباعة موازنة المواطن وترويجها                              | 22 |

كلمة مؤسسة مفتاح

6

المقدمة

8

25 الفصل الثالث:

مكونات موازنة المواطن التفصيلية

27 الفصل الرابع:

معيقات في الطريق وآليات التعامل معها (البدائل المقترحة)

30 الفصل الخامس:

تصميم موازنة المواطن وطباعتها ونشرها

31 تصميم موازنة المواطن

32 نشر موازنة المواطن

37 الفصل السادس:

تقييم المنتج "موازنة المواطن" والتخطيط للمستقبل



كلمة

مفتاح

استثماراً لنتائج الجهود المبذولة في تعميق التعاون الاستراتيجي بين القطاعين الأهلي والرسمي في فلسطين، وانسجاماً مع التوجهات الاستراتيجية للمبادرة الفلسطينية لتعميق الحوار العالمي والديمقراطية "مفتاح"، الهادفة إلى التأثير على مستوى السياسات العامة والتشريعات، بما يضمن حماية الحقوق المدنية والاجتماعية، وتعزيز أعمال مبادئ الحكم الصالح في تقديم الخدمات العامة، وإعمالاً بمعايير الشفافية الدولية وتحقيق العدالة الاجتماعية في رسم السياسات المالية، عملت "مفتاح"، من خلال مشروع "التمويل من أجل التنمية"، الذي تنفذه بدعم من أوكسفام، على المساهمة في تبني معايير الشفافية الدولية للموازنات العامة.

تتطلع "مفتاح" إلى ترسيخ علاقة استراتيجية متوازنة مع وزارة المالية الفلسطينية، نابعة من الأهمية التي تحظى بها الوزارة؛ كونها المسؤولة عن وضع الخطط لتنفيذ السياسة المالية للدولة، ومتابعة الإيرادات للخزينة العامة وتحقيقها، إضافة إلى الإشراف على أوجه الصرف في الإنفاق العام وفقاً للتشريعات المعمول بها، وهذا ما يبرر تدخلات "مفتاح" القائمة على اقتراح سياسات وتوصيات قائمة على رصد علمي موثق للسياسات المالية والضريبية، وصولاً إلى تضمين التعديلات على السياسات المالية من خلال فتح حوار بين المجتمع المدني الفلسطيني والمؤسسة الرسمية، للعمل سوياً على تطوير السياسات العامة والمالية، بما يتناسب مع احتياجات المواطنين، ويحقق مصالحهم الجمعية، إضافة إلى توفير المساحة لمساءلة صناع القرار ورسمي السياسات عن مدى ملاءمة أوجه الصرف لأجندة السياسات الوطنية 2017 - 2022، التي تعتبر مرجعاً للمختصين في بلورة السياسات العامة.

ولتحقيق منظور أشمل ومنظم لتدخلات "مفتاح" العملية، فقد عكفت المؤسسة في غضون العامين الماضيين على تطوير تقرير مؤشر العدالة الضريبية، الخاص بتقييم النظام الضريبي الفلسطيني، والمستند إلى التصنيفات الستة التالية: الوصف العام والتاريخي للنظام الضريبي، عدالة توزيع العبء الضريبي، كفاية الواردات، الفجوات الضريبية، كفاءة الإدارة الضريبية، الإنفاق الحكومي، حيث تسعى "مفتاح" إلى فتح باب الحوار مع الوزارة لمناقشة السياسات المقترحة بناءً على نتائج التقرير.

كما تبرز أهمية العمل على تطوير دليل إرشادي لإعداد موازنة المواطن الخاصة بوزارة المالية لإعداد الموازنة العامة، وهو نهج استراتيجي لدى مؤسسة "مفتاح"، نحو مأسسة معايير الشفافية الدولية داخل المؤسسة الرسمية الفلسطينية، حيث يهدف هذا الدليل إلى المساهمة في توفير المرجعيات الفنية اللازمة للفرق الفنية والمالية داخل الوزارة، في اعتماد معايير الشفافية في إعداد الموازنات وتصميم البيانات، وصولاً إلى إنتاج موازنة المواطن العامة بشكل مبسط وشامل.

وأخيراً، نتقدم بالشكر الجزيل للدعم الذي أبدته وزارة المالية من تعاون وتفاعل، تمثل بوجود إرادة سياسية حاضنة لمبادئ الحكم الصالح في إدارة الموازنات العامة.

## ابتسام الحصري

المدير التنفيذي

المبادرة الفلسطينية لتعميق الحوار العالمي والديمقراطية - مفتاح

بعد التأكد من جدواها الاقتصادية، ومواءمتها للسياسات المالية المعتمدة.

6. التأكد من عدم الازدواج في التخصيص والبرامج والتمويل، ولها أن تطلب المعلومات اللازمة لتمكينها من القيام بمهامها.

7. الاطلاع على كافة الوثائق والعقود المالية والحسابات للوزارات والمؤسسات العامة.

8. تحضير بلاغ إعداد الموازنة العامة متضمناً شرحاً مفصلاً وواضحاً لجميع الإجراءات اللازمة لإعدادها، والإيضاحات والبيانات الضرورية لذلك، مع تحديد الأسس والمعايير المعتمدة لطلب رصد المخصصات، إضافة إلى البرنامج الزمني لمراحل إعداد الموازنة العامة لحين إقرارها.

9. المشاركة في تقييم الأوضاع المالية والاقتصادية والنقدية، ويقدم الوزير تقريراً بذلك إلى مجلس الوزراء، ليتمّ على ضوءه تحديد أبعاد الموازنة العامة للسنة المالية القادمة.

10. المشاركة مع الجهات المختصة الأخرى في إعداد خطط التنمية.

11. العمل على إعداد وتطوير وتحديث التشريعات المالية والإدارية، بالتعاون مع الجهات ذات الاختصاص.

أناط القانون الفلسطيني، وتحديدًا قانون رقم (7) لسنة 1998 "بشأن تنظيم الموازنة العامة والشؤون المالية"، والقرار بقانون رقم (3) لسنة 2008، بوزارة "المالية والتخطيط" في فلسطين، مهمة إعداد الموازنة العامة، وتبعاً لأحكام القانون، فإن مهام الإدارة العامة للموازنة العامة تتضمن المسؤوليات والمهام التالية:

1. إعداد الموازنة العامة السنوية للوزارات والمؤسسات العامة وموازنات المؤسسات في السلطة الوطنية، بما في ذلك موازنة التمويل.

2. إعداد نظام جدول تشكيلات الوظائف السنوي للوزارات والمؤسسات العامة، وبالتسويق معها.

3. القيام بالدراسات والأبحاث التي يتطلبها إعداد الموازنة العامة.

4. دراسة احتياجات الوزارات والمؤسسات العامة والمؤسسات للقوى البشرية على مختلف المستويات والمهن والخدمات والتخصصات.

5. دراسة ومناقشة وتقييم جميع الطلبات وكافة البرامج والأعمال والمشاريع التي يطلب رصد مخصصات لها،

12. العمل على وضع معايير قياس مستوى الأداء في تنفيذ جميع المشاريع والبرامج التي ترصد مخصصات لها في قانون الموازنة العامة.

13. إعداد مشروع ملحق الموازنة العامة بأي مخصصات إضافية تزيد على المخصصات المرصودة في قانون الموازنة العامة يتم إقراره وفق الأصول.

14. تحضير وإعداد وتطوير النماذج المخصصة لإعداد الموازنة العامة للوزارات والمؤسسات العامة، إضافة إلى وضع وتصنيف وتبويب وتوصيف الموازنة العامة، على أن تعتمد الوزارة النظام المحاسبي الموحد في عمليات التبويب والتصنيف لبيانات الحسابات، والحساب الختامي، والمركز المالي والنقدي للوزارات والمؤسسات العامة، بما يتفق مع تصنيف الموازنة العامة وبنودها ورموزها.

وتبعاً لأهمية عمل وزارة "المالية والتخطيط" وإشرافها المباشر على إعداد وتنفيذ الموازنة العامة، وإشرافها على الإيرادات والنفقات في فلسطين، ومتابعتها لكافة مراكز المسؤولية المختلفة، كانت هناك ضرورة لإعداد "موازنة المواطن" في فلسطين، التي تشرف على إعدادها وزارة "المالية والتخطيط"، وبشكل دوري سنوياً، من أجل تعريف المواطنين بالموازنة العامة، وكيفية توزيعها على القطاعات المختلفة، وعلى مراكز المسؤولية الرئيسية التي

تهم المواطن، وأولويات الإنفاق الحكومي، والنفقات التطويرية، وغيرها من البيانات المهمة للمواطن.

وقد تضمنت المعايير الدولية لشفافية الموازنات العامة التي تشرف على متابعتها دولياً "شراكة الموازنات العالمية IBP"، ضرورة إعداد موازنة المواطن بالتزامن مع إقرار واعتماد الموازنة العامة للدولة، كمعيار أساسي من معايير شفافية الموازنة العامة، حيث تعتبر موازنة المواطن، إحدى الوثائق الثماني المهمة، التي تعتبر مؤشراً على شفافية الموازنة العامة، وهي:

- بلاغ ما قبل الموازنة.
- مقترح الموازنة العامة.
- الموازنة العامة المقرة.
- موازنة المواطن.
- التقارير الدورية الشهرية والربعية.
- التقرير نصف السنوي.
- التقرير السنوي "الحساب الختامي".
- التقرير المدقق.

كما إن سياسة الحكومة الفلسطينية تتضمن "تعزيز المساءلة والشفافية"، التي تؤكد على أن القرارات التي تتخذها الحكومة

وقد تم إعداد الدليل الإرشادي بنهج تشاركي ما بين المبادرة الفلسطينية لتعميق الحوار العالمي والديمقراطية "مفتاح"، ووزارة "المالية والتخطيط"، في إطار جملة من التدخلات التي تقوم بها مؤسسة "مفتاح" ضمن مشروع "التمويل من أجل التنمية"، الذي تنفذه "مفتاح" بدعم من منظمة أوكسفام، في جملة من التدخلات التطويرية المساندة، التي تهدف إلى تعزيز مبادئ الشفافية والنزاهة على مستوى السياسات المالية للمؤسسة الرسمية الفلسطينية، ومن ضمن تلك التدخلات، استدامة تبني معايير الشفافية الدولية للموازنات، من خلال توفير إطار معرّف وإرشادي لإعداد موازنة المواطن.

وإضافة إلى كون "موازنة المواطن" أحد المعايير الدولية لشفافية الموازنة العامة، فإنها تكتسب أهمية خاصة، كونها الجسر ما بين الموازنة العامة بأرقامها وبياناتها المعقدة والمتشعبة، وبين المواطن، فهي تقدّم الموازنة العامة بطريقة مبسطة، وسهلة وواضحة، وبيانات محددة، هي الأكثر احتياجاً للمعرفة من قبل المواطن.

والإجراءات التي تنفذها تكون متاحة للمواطنين، إضافة إلى تيسير قدرة المواطنين على الوصول إلى المعلومات واطلاعهم عليها بشكل سلس ومتاح. كما تضمنت سياسات الحكومة: مأسسة التزام المؤسسات الحكومية بمدونة السلوك الوظيفي؛ ومكافحة الفساد بكل أشكاله، تعزيز الشفافية في عمل الحكومة بما يشمل الحق في الوصول إلى المعلومات، تعزيز دور المؤسسات الرقابية المالية والإدارية، تعزيز الإدارة العامة المرتكزة على النتائج والأداء، واستكمال عملية دمج التخطيط بالموازنة، والتحول إلى موازنة البرامج، تنمية الموارد البشرية في قطاع الخدمة المدنية وإدارتها بفعالية، إدماج النوع الاجتماعي في سياسات الحكومة وبرامجها وموازناتها. وبالتالي، فإن إعداد "موازنة المواطن" يتناغم تماماً مع سياسة الحكومة.

10

في ضوء ما تقدم، يهدف هذا الدليل الإرشادي لإعداد موازنة المواطن في فلسطين، إلى تصميم دليل إرشادي حول الإجراءات اللازمة لإعداد ونشر موازنة المواطن، والمساهمة في استدامة تبني معايير الشفافية الدولية للموازنات، كون موازنة المواطن وثيقة مهمة لتلبية معايير شفافية الموازنات العامة، والسياسة الحكومية في فلسطين لتعزيز الشفافية والمساءلة.

وهناك خصوصية تتعلق بوزارة "المالية والتخطيط"، كونها الوزارة المشرفة - بحكم القانون - على إعداد الموازنة العامة، وبالتالي فإن جميع البيانات المالية لمراكز المسؤولية كافة متوفرة لديها، وبالتالي هي الجهة المخولة لإعداد موازنة المواطن تبعاً لمعايير شفافية الموازنات الدوليّة.

### هدف الدليل الإرشادي:

تم إعداد الدليل الإرشادي للمساهمة في استدامة تبني معايير الشفافية الدولية للموازنات، من خلال توفير إطار معرّف وإرشادي لوزارة "المالية والتخطيط" لإعداد موازنة المواطن، كنهج متوطن ومستمر في عملها.

## موازنة المواطن:

هي وثيقة مبسطة للموازنة العامة، بحيث تلخص السياسات وتوجهات الحكومة للسنة القادمة، معبراً عنها بالأرقام الواردة في هذه الموازنة، وتمكّن المواطن من التعرف على كيفية توزيع النفقات والإيرادات المحصلة، وبذلك يستطيع المواطن متابعة الإنفاق الحكومي، والاطلاع على عجز الموازنة ومستوى الدين العام. وتصدر سنوياً بالموازاة مع إصدار الموازنة المقررة والمعتمدة، التي يتضمن قانونها نشرها بشكل عام.

## الفصل الأول

# موازنة المواطن الإطار المفاهيمي والمبادئ الرئيسية

بحيث تلخص السياسات وتوجهات الحكومة "الوزارة" للسنة القادمة، معبراً عنها بالأرقام الواردة في هذه الموازنة، وتمكن المواطن من التعرف على كيفية توزيع النفقات والإيرادات، ويمكن للمواطن العادي فهمها ببساطة ويسر، لأنها مبنية على ذلك، ببيانات بسيطة ومنظمة، وبالإستعانة برسومات وأشكال وصور.

وتوفّر موازنة المواطن بيانات مبسطة عن الموازنات المخصصة وأولويات الإنفاق الحكومي، وأهم المشاريع التطويرية، والفئات المستفيدة، وموازناتها المرصودة، إضافة إلى توزيع الخدمات والمشاريع تبعاً للمناطق الجغرافية، واستجابة الموازنة لقضايا النوع الاجتماعي، وغيرها من التفاصيل المهمة للمواطن، بعيداً عن التعقيد وكُمّ الأرقام والبيانات الضخمة.

### أهمية الموازنة العامة:

بالنسبة للحكومة، فهي تمثل الأداة الأساسية للسياسة المالية للحكومة، أما بالنسبة للأفراد، فهي تؤثر على الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية لفترة زمنية تقدر بسنة، ما يؤثر على المجتمع ككل.

### الفرق بين الموازنة العامة وموازنة المواطن:

**الموازنة العامة** هي برنامج مفصل لنفقات الدولة وإيراداتها لسنة مالية معينة، ويشمل التقديرات السنوية لإيراداتها، والمنح، والقروض، والمتحصلات الأخرى لها، والنفقات، والمدفوعات المختلفة، وعجز الموازنة، والمؤشرات الاقتصادية ... وغيرها.

وعادة ما تكون الموازنة العامة معقدة، وتحتوي على كمّ من الأرقام والجداول والتفاصيل، وعدد صفحات كبير، وغير متاحة للعموم، ومن الصعوبة بمكان فهمها بشكل سلس من المواطن العادي، في حين أن **موازنة المواطن** هي وثيقة مبسطة للموازنة العامة (صفحة واحدة أو صفحات عدة)،

### لماذا يجب على الحكومة "الوزارة" إعداد موازنة المواطن؟

- تعزيز شفافية الموازنة العامة؛ كون "موازنة المواطن" أحد المعايير الدولية الرئيسية لشفافية الموازنة العامة.

- استجابة وتطبيقاً لتوجهات الحكومة نحو تعزيز الشفافية والمساءلة.
- من أجل أن يطلع المواطن "دافع الضرائب" وأكبر ممول للموازنة العامة على حجم الضرائب والرسوم التي تجمعها الحكومة، وأين ستفق هذه الأموال "الخدمات"، وإتاحة الفرصة للمواطن ولمثليه لإبداء رأيهم في ذلك.
- أموال الحكومة هي أموال الشعب، وتأتي إيرادات الحكومة من المواطنين، من خلال الضرائب (الدخل، القيمة المضافة، الأملاك) والجمارك، والرسوم المختلفة التي يدفعونها، أو يأتي ذلك من استغلال الموارد الطبيعية التي هي جزء من التراث الوطني الذي يملكه الشعب، وحتى عندما تأتي الإيرادات من القروض، فإن المواطن هو الذي سيتعين عليه سدادها في النهاية. لذا، توجد ضرورة أن يحيط المواطن بتفاصيل الموازنة العامة، من خلال موازنة المواطن.
- مشاركة خطط الحكومة "الوزارة" المختلفة وسياساتها وتوجهاتها في الإنفاق العام مع شريحة واسعة من المواطنين.
- مؤشر إيجابي للمانحين والممولين على الالتزام بالمعايير الدولية لشفافية الموازنة العامة.

● إحدى أدوات الترويج الاجتماعي لعمل الحكومة وبرامجها .

## فوائد موازنة المواطن للمواطنين:

- التعرف على النفقات الحكومية، وتوزيعاتها، وأولوياتها، بشكل مبسط ومفهوم.
- تتبّع الإنفاق الحكومي عاماً بعد عام.
- التعامل مع الموازنة العامة بشكل مبسط، بعيداً عن التعقيدات الفنية، وبشكل سلس ومألوف للمواطن.
- توسيع باب الحوار بين مؤسسات المجتمع المدني والمؤسسة الرسمية نحو التأثير في السياسات المالية.
- إمكانية المساءلة المجتمعية في ضوء بيانات موازنة المواطن.
- موازنة المواطن بمثابة أداة للتربية المدنية، تعزز من الشفافية في المجتمع، كما تعزز المواطنة، ومبادئ الحكم الرشيد.
- أداة ووسيلة للتدقيق المجتمعي على برامج الحكومة.

## ما هي ملامح موازنة المواطن؟

- تصدرها وزارة المالية والتخطيط - الإدارة العامة للموازنة العامة.
- تصدر بشكل سنوي.
- أداة للحوار ما بين الحكومة والمواطنين وممثليهم من مؤسسات أو تجمعات، أو أكاديميين، ومؤسسات المجتمع المدني ذات الصلة.
- تُمكن المواطنين من فهم الملكية في الموازنة العامة.
- بمثابة "نافذة" لمزيد من المعلومات حول الموازنة العامة.
- تمتاز بالبساطة وعدم التعقيد.
- تُظهر خطط الحكومة وسياساتها.
- تُصدر وتُتشر بالتزامن مع إقرار الموازنة العامة.
- تتضمن معلومات مهمة عن الموازنة العامة وتوزيعاتها.
- تتضمن معلومات عن الإيرادات المقدرة ومصادرها المختلفة.
- تتضمن معلومات عن الإنفاق الحكومي على القطاعات المختلفة.
- تتضمن بيانات تفصيلية عن مجالات الإنفاق الحكومي.

• تتضمن بيانات عن الإنفاق التطويري وتوزيعه قطاعياً وجغرافياً.

• تتضمن بيانات عن حجم موظفي القطاع الحكومي (مدني، عسكري)

• تتضمن بيانات ومؤشرات اقتصادية مهمة مثل (النتاج المحلي الإجمالي، حصة الفرد من الناتج المحلي الإجمالي، نسب البطالة، مؤشر أسعار المستهلك ... إلخ).

• تتضمن مجموعة فرضيات لعام الموازنة مثل (نسبة النمو، التضخم، أسعار الصرف ... إلخ).

• تتضمن بيانات عن حجم المساعدات والمنح الخارجية.

• تتضمن بيانات عن حجم الدين العام، ومصادره الداخلية والخارجية.

• تتضمن بيانات عن فائض/عجز الموازنة العامة.

• تتضمن بيانات عن الإحداثيات الوظيفية المتوقعة.

• تصدر باللغة الرسمية المعتمدة في الوطن، ويمكن أن تصدر بلغات أخرى إن اقتضت الحاجة.

• تُتشر على نطاق واسع، ويفضل أن يكون ذلك بأشكال متعددة، من خلال استخدام وسائل نشر تقليدية وحديثة مختلفة، للوصول إلى فئات المواطنين كافة.

## مصطلحات مهمة في موازنة المواطن:

● **الإيرادات الضريبية:** تشمل الضرائب على الدخل والأرباح والضرائب المحلية على السلع والخدمات، وأي ضرائب أخرى قد تفرض من وقت إلى آخر.

● **الإيرادات غير الضريبية:** تشمل الأرباح من الشركات المملوكة للسلطة الوطنية، أو المساهمة فيها؛ سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، ورسوم التراخيص والمهن والتأمين، وكذلك الرسوم الإدارية والغرامات والمصادرات والإيرادات غير الضريبية الأخرى.

● **المقاصة:** هي مجموع الإيرادات التي تقوم إسرائيل بجبايتها نيابة عن السلطة الوطنية الفلسطينية، ويتم تحويلها إلى فلسطين بعملة الشيك، وهي تشمل ضريبة الدخل، وضريبة القيمة المضافة، والشراء، وأي ضرائب ورسوم تترتب على التبادل التجاري بين إسرائيل والضفة الغربية وقطاع غزة، تبعاً لبروتوكول باريس الاقتصادي.

● **النفقات:** تشمل النفقات الجارية والنفقات الرأسمالية والتطويرية.

● **النفقات الجارية:** تشمل الرواتب والأجور والعلاوات والنفقات التشغيلية والتحويلية للوزارات والمؤسسات العامة والأجهزة التنفيذية الأخرى لدولة فلسطين.

● **النفقات التشغيلية "السلع والخدمات":** هي النفقات

● **المؤسسة العامة:** أي سلطة أو هيئة أو مؤسسة عامة في فلسطين تتمتع بالشخصية الاعتبارية، وتدخل موازنتها ضمن الموازنة العامة لدولة فلسطين.

● **القانون:** قانون تنظيم الموازنة العامة والشؤون المالية رقم (7) لسنة 1998، وتعديلاته المقررة بقرار بقانون لسنة 2008.

● **الموازنة العامة:** برنامج مفضّل لنفقات السلطة الوطنية وإيراداتها لسنة مالية معينة، وتشمل التقديرات السنوية لإيرادات السلطة الوطنية والمنح والقروض والمنتحصات الأخرى والنفقات والمدفوعات المختلفة.

● **بلاغ الموازنة-الجزآن الأول والثاني:** تعليمات مكتوبة، للجدول الزمني والمواعيد النهائية خلال التقويم السنوي، صادرة عن وزارة المالية والتخطيط للوزارات/ للمؤسسات لإعداد وثائق موازنة الوزارة متوسطة الأمد ووثائق الموازنة السنوية.

● **الإيرادات:** تشمل الإيرادات الضريبية والإيرادات غير الضريبية والمنح، وأي إيرادات أخرى تحصل عليها دولة فلسطين.

عجز الموازنة الجاري: هو صافي الإيرادات مطروحاً من إجمالي النفقات وصافي الإقراض.

عجز الموازنة الإجمالي: صافي الإيرادات مطروحاً منه إجمالي النفقات وصافي الإقراض والنفقات التطويرية.

الدين العام: الرصيد غير المسدد للالتزامات الحكومة المباشرة وغير المباشرة، وينقسم إلى دين داخلي وهو الالتزامات المترتبة على الدولة للأفراد والشركات والمؤسسات المحلية، ودين خارجي وهو الالتزامات المترتبة على الدولة للأفراد والشركات والمؤسسات والحكومات الأجنبية.

النتاج المحلي الإجمالي GDP: هو مؤشر اقتصادي يقيس القيمة النقدية لإجمالي السلع والخدمات التي أنتجت داخل حدود منطقة جغرافية ما (بلد مثلاً) خلال مدة زمنية محددة (سنة).

السنة المالية: تبدأ من أول كانون الثاني (يناير) وتنتهي في الحادي والثلاثين من شهر كانون الأول (ديسمبر) من كل سنة ميلادية.

البطالة: تُعرّف منظمة العمل الدولية البطالة بأنها حالة الفرد القادر، والراغب، والباحث عن العمل دون جدوى العثور على الفرصة المناسبة، ولا الأجر المطلوب.

اللازمة لتشغيل المؤسسة العامة (كأجور المباني، والكهرباء، والمياه، والمحروقات ... إلخ)، وهي جزء من النفقات الجارية.

النفقات التحويلية: وهي النفقات التي ترصد في موازنة المؤسسة العامة، ويستفيد منها طرف ثالث، كتلك المساعدات التي تقدم عبر وزارة التنمية الاجتماعية للأسر الفقيرة، ومخصصات أسر الشهداء والجرحى، ومخصصات الأسرى.

النفقات الرأسمالية: وتشمل امتلاك الأصول الرأسمالية (كالمباني، والأراضي، والمعدات، والمركبات ... إلخ) والتحويلات الرأسمالية للمشاريع، والنفقات التطويرية الأخرى.

النفقات التطويرية: هي النفقات التي لها طبيعة تختلف عن النفقات الجارية من حيث العمر الافتراضي والعائد من النفقة.

المساهمات الاجتماعية: هي التي تمثل مساهمة الحكومة في الهيئة العامة للتأمين والمعاشات (للمتقاعدين).

صافي الإقراض: ما يخضمه الجانب الإسرائيلي من إيرادات المقاصة لتغطية فواتير الكهرباء والمياه والصرف الصحي المتراكمة على وحدات الحكم المحلي.

- **التضخم:** الارتفاع المستمر والملموس في المستوى العام للأسعار في دولة ما، وينشأ التضخم نتيجة عدم التوازن بين معدلات الإنتاج والاستهلاك والادخار والاستثمار، كما يحدث نتيجة لضعف الطاقات الإنتاجية في الاقتصاد القومي، ويترتب على هذه الاختلالات ارتفاع متواصل في الأسعار، فيؤدي إلى ارتفاع الأجور وأثمان العوامل الإنتاجية، وسائر تكاليف الإنتاج، يليه ارتفاع متواصل في الأسعار، تصل فيه العملة النقدية إلى قيمة لا تستطيع معها مواجهة موجة الغلاء في الأسعار والتكاليف.
- **عجز الميزان التجاري:** يكون العجز في الميزان التجاري عندما يكون حجم الصادرات في دولة معينة أقل من حجم الاستيراد، أو لا يغطي حجم المستوردات لهذه الدولة، وهو ما يحدث عنه عجز في الميزان التجاري للدولة.
- **النمو الاقتصادي:** هو تحقيق زيادة في الدخل أو الناتج القومي الحقيقي عبر الزمن، ويقاس معدل النمو الاقتصادي عادة بمعدل النمو في الناتج أو الدخل القومي الحقيقي.
- **معدل النمو الاقتصادي الحقيقي = معدل الزيادة في دخل الفرد النقدي - معدل التضخم.**

## الخطوة الأولى: تشكيل فريق العمل الزمن: شهر تموز من العام السابق لعام الموازنة.

من سيعمل على إعداد موازنة المواطن؟

تتضمن هذه الخطوة تشكيل فريق العمل المسؤول عن إعداد موازنة المواطن في الوزارة، الذي يجب أن يمتاز بالخصائص التالية:

1. لديه صلاحيات وتفويض من الإدارة العليا (وزير، وكيل) بكتاب رسمي، ومهام محددة، وصلاحيات التواصل مع الإدارات والمديريات كافة.
2. يضم ممثلين عن الإدارة العامة للموازنة، والإدارة العامة للتخطيط، وممثل 19 |  
عن دائرة العلاقات العامة والإعلام.
3. وجود منسق لفريق العمل من الإدارة العامة للموازنة العامة.
4. تخصيص موازنة للفريق، وبخاصة في مرحلة الطباعة والنشر لموازنة المواطن.
5. الفريق يبدأ العمل مع زمن إصدار بلاغ الموازنة العامة في 1 تموز من العام الذي يسبق عام الموازنة.

ملاحظة مهمة: توجد ضرورة لتنفيذ ورشة عمل تعريفية لفريق العمل حول المصطلحات والمفاهيم وإجراءات إعداد موازنة المواطن، بالاستناد إلى هذا الدليل، وبقيادة منسق الفريق أو مختص.

## الفصل الثاني

## خطوات إعداد موازنة المواطن

مهام أعضاء الفريق:

1. تحديد أهم البيانات الخاصة بموازنة المواطن، من خلال عقد اجتماعات ولقاءات مع المواطنين وممثليهم، والجهات ذات الصلة، ومؤسسات المجتمع المدني، والفريق الأهلي لدعم شفافية الموازنة العامة.
2. جمع البيانات الخاصة بموازنة المواطن، وتشمل:
  - المؤشرات الاقتصادية.
  - فرضيات الموازنة العامة.
  - الإيرادات ومصادرها.
  - النفقات وتصنيفاتها.
  - الموظفون.
  - الفائض/العجز.
  - بيانات الدين العام.
  - الإحداثيات الوظيفية.
3. تصفية البيانات وتبويبها، تبعاً لمجموعة محددات:
  - القطاع.
  - مركز المسؤولية.
  - النوع الاجتماعي.
  - نوع النفقات.

4. إعداد البيانات النهائية المعتمدة لموازنة المواطن، واعتمادها من الإدارة العليا.
5. الإشراف على تصميم موازنة المواطن وطباعتها وفق المعايير.
6. إعداد خطة ترويج ونشر لموازنة المواطن وتنفيذها.
7. استقبال التغذية الراجعة وتقييم الأداء.

## الخطوة الثانية: جمع المعلومات اللازمة لموازنة

### المواطن من خلال فريق العمل

الزمان: شهر تشرين الأول من العام السابق لعام الموازنة.

يتم في هذه المرحلة جمع البيانات اللازمة لموازنة المواطن، وبخاصة أن كافة مراكز المسؤولية تكون قد أتمت عملها، وأنهت الموازنات الخاصة بها، ويوجد تفصيل كامل في الفصل الثالث للبيانات المطلوب جمعها، بحيث يتم إعداد بنك للمعلومات لكم التفاصيل الموجودة، ومن ثم الانتقال إلى الخطوة الرابعة، والمتمثلة بتصفية البيانات وتبويبها.

## الخطوة الثالثة: عقد لقاءات حوارية مع المواطنين وممثليهم

الزمان: النصف الأول من تشرين الثاني من العام السابق لعام الموازنة.

أي المعلومات يريد المواطن في موازنة المواطن؟

من أجل الإجابة عن هذا السؤال، لا بد من عقد لقاءات مع الأطراف ذات الصلة التي تشمل المواطنين وممثليهم، من مؤسسات مجتمع مدني، أو الفريق الأهلي لدعم شفافية الموازنة العامة، كونه جسماً مهنيًا، ويتمتع بخبرة جيدة في إعداد موازنة المواطن، وسبق له التعاون مع وزارة المالية والتخطيط.

يقوم فريق إعداد موازنة المواطن بعقد ورش عمل مع ممثلي المواطنين، لتحديد أهم البيانات المطلوبة في موازنة المواطن، من وجهة نظر المواطنين، مع ضرورة مراعاة فريق العمل للأولويات، تبعاً لكم الاقتراحات الكبير من المواطنين أو ممثليهم.

كذلك تتضمن هذه المرحلة الوصول إلى المجتمع، ويمكن أن يتم ذلك من خلال وسائل عدة، منها الاستبانات، والدراسات الاستقصائية، للاطلاع على مدى اهتمام المواطنين بالموازنة

العامة، والبيانات والمعلومات التي تهمهم في الموازنة العامة، والوسائل المتاحة لديهم في الحصول على المعلومات والأخبار.

## الخطوة الرابعة: تصفية البيانات وتبويبها

الزمان: النصف الثاني من شهر تشرين الثاني من العام السابق لعام الموازنة.

أي المعلومات التي سيتم اعتمادها؟

21 | يتم في هذه المرحلة تصفية البيانات وتبويبها، تبعاً لمجموعة محددات: القطاع، مركز المسؤولية، النوع الاجتماعي، نوع النفقات، ... وغيرها من القضايا، وتبعاً لأولويات المواطن من بيانات الموازنة العامة، التي تم تحديدها في الخطوة السابقة.

## الخطوة الخامسة: إعداد البيانات النهائية المعتمدة لموازنة المواطن، واعتمادها من الإدارة العليا

الزمان: النصف الأول من شهر كانون الأول من العام السابق لعام الموازنة.

## الخطوة السابعة: طباعة موازنة المواطن وترويجها ونشرها

الزمان: النصف الأول من شهر كانون الثاني من عام الموازنة.

تتم طباعة موازنة المواطن، وترويجها ونشرها ضمن خطة إعلامية تفصيلية، واردة تفاصيلها في الفصل الخامس.

يمكن أن تتأخر الخطوات السابقة، حتى إقرار الموازنة العامة، وبخاصة أن هناك نصاً قانونياً في قانون الموازنة العامة، يتيح للحكومة اعتماد الموازنة لغاية 3/31 من عام الموازنة.

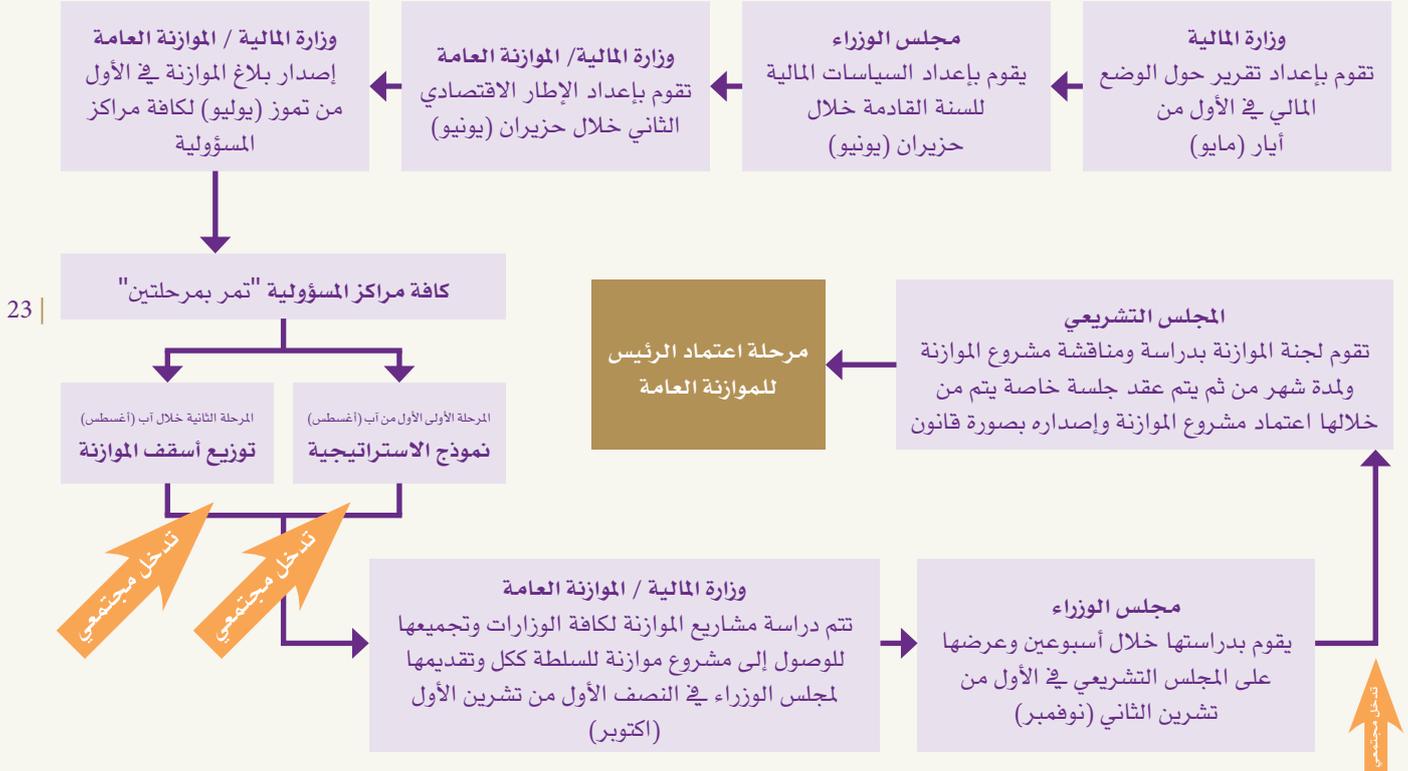
ويتم فيها إعداد البيانات النهائية المعتمدة لموازنة المواطن، لاعتمادها من الإدارة العليا، بانتظار إقرار الموازنة العامة من المجلس التشريعي، واعتمادها من الرئيس.

## الخطوة السادسة: تصميم موازنة المواطن وإعدادها للطباعة

الزمان: النصف الثاني من شهر كانون الأول من العام السابق لعام الموازنة.

22 | يتم تصميم الموازنة وفق معايير معتمدة بها، واردة تفاصيلها في الفصل الخامس، وطباعتها حال إقرار الموازنة العامة من المجلس التشريعي، واعتمادها من الرئيس.

# مراحل إعداد الموازنة



# دورة إعداد الموازنة العامة واعتمادها وتنفيذها

1

- خلال هذه المرحلة يتم الإعداد للوضع المالي والسياسات المالية وبلاغ الموازنة يتم إصدارها باتساق مع خطة التنمية الوطنية وتكون أولويات الإنفاق وفق الخطط القطاعية والاقتصادية.

**الإعداد**  
(وزارة المالية  
ومجلس الوزراء)

**المتابعة**  
(الجهات الرقابية)

- تقوم الجهات الرقابية بالتأكد من أن كافة المبالغ المخصصة للوزارات على شكل أوامر وحوالات مالية تم صرفها وفقا للقوانين المعمول بها.

24

2

- تعرض الموازنة على المجلس التشريعي لغاية اعتمادها خلال الفترة (أكتوبر - ديسمبر).
- تعرض على الرئيس في شهر ديسمبر لغاية اعتمادها.
- يتم مناقشة الموازنة مع مؤسسات المجتمع المدني وتصدر في الفترة (مارس - أبريل).

**الإعتماد**  
(المجلس  
التشريعي  
والرئيس)

**التنفيذ**  
(الوزارات والمؤسسات  
الحكومية)

- يتم تنفيذ الموازنة من خلال إصدار أوامر وحوالات مالية ربعية خلال العام لكافة الوزارات من المخصصات التي تم الموافقة عليها في الموازنة.
- عند صرف المخصصات يؤخذ بعين الاعتبار الموارد النقدية التي يتم تحديدها بموجب الخطة النقدية السنوية.

3

4

## الفصل الثالث

# مكونات موازنة المواطن

- **الرؤيا الوطنية:** وهي الرؤية الوطنية التي تبنتها الحكومة الفلسطينية.
- **خلفية اقتصادية:** وتشمل ملخص لمؤشرات اقتصادية مهمة مثل: (الناتج المحلي الإجمالي، نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي، نسب البطالة، مؤشر أسعار المستهلك ... إلخ).
- **فرضيات الموازنة العامة:** وتشمل (نسبة النمو، نسبة تضخم الأسعار، أسعار الصرف ... إلخ).
- **السياسة المالية:** وتشمل السياسة المالية للدولة في عام الموازنة.
- **حجم الموازنة العامة:** ويشمل بيانات عن حجم الموازنة الكلي.
- **هيكلية الإيرادات العامة:** ويشمل المبلغ المقدر، ومصادر الإيرادات العامة، وتصنيفاتها ونسبها المختلفة. (الإيرادات الضريبية، والإيرادات غير الضريبية) و(الإيرادات المحلية، والإيرادات عبر المقاصّة).
- **هيكلية النفقات العامة:** يشمل المبلغ المقدر، وتوزيعات النفقات العامة، وتصنيفاتها، ونسبها المختلفة.

● **تصنيف النفقات جغرافياً:** ويشمل (الإنفاق على المحافظات الشمالية، الإنفاق على المحافظات الجنوبية، النفقات المخصصة للقدس).

● **الموازنة المستجيبة للنوع الاجتماعي:** وتشمل بيانات الموازنة العامة المستجيبة لقضايا النوع الاجتماعي.

● **فائض/عجز الموازنة العامة:** ويشمل بيانات عن فائض/عجز الموازنة العامة.

● **الدين العام:** ويشمل بيانات عن الدين العام، ومصادره الداخلية والخارجية.

● **مسرد المصطلحات:** يشمل مسرداً شاملاً للمصطلحات الواردة في موازنة المواطن كافة.

● **معلومات الاتصال بوزارة المالية (معلومات تقليدية وتفاعلية):** تشمل معلومات تفصيلية للاتصال بالوزارة، لتقديم الشكاوى، أو الاستفسار، وتشمل معلومات تقليدية (عنوان، هاتف، فاكس) أو حديثة (بريد إلكتروني، صفحة إلكترونية، مواقع تواصل اجتماعي، رمز الاستجابة السريع (QR Code)).

● **النفقات التطويرية:** ويشمل مصادر تمويلها، وتوزيعاتها المختلفة قطاعياً وجغرافياً.

● **حجم الموظفين:** ويشمل عدد موظفي القطاع الحكومي، وتوزيعهم على القطاعات المختلفة.

● **مصادر التمويل:** وتشمل مصادر التمويل المختلفة للموازنة العامة (مبالغ + نسب).

● **تصنيف النفقات تبعاً للقطاعات المختلفة:** وتشمل بيانات وأرقام ونسب لتصنيف النفقات تبعاً للقطاعات المختلفة (القطاعات الأربعة).

● **تصنيف النفقات حسب الوظائف الرئيسية للدولة:** مثل (الإسكان ومرافق المجتمع، الترفيه والثقافة والدين، التعليم، الحماية الاجتماعية، الأمن، الشؤون الاقتصادية، الصحة، النظام العام وشؤون السلامة العامة، حماة البيئة، خدمات عمومية عامة).

● **تصنيف النفقات حسب الوزارات الرئيسية ذات العلاقة المباشرة بالمواطن:** وتشمل بيانات تفصيلية عن الموازنات المخصصة لكل من (التعليم، الصحة، التنمية الاجتماعية، الزراعة، العمل، الحكم المحلي).

## الفصل الرابع

# معيقات في الطريق وآليات التعامل معها (البدائل المقترحة)

## أولاً: جمود البيانات المالية المتاحة

حيث إن البيانات المالية المتاحة، والواردة في قانون وكتاب الموازنة العامة السنوي، تتصف بالجمود، وصعوبة اختصارها، ويجب إعادة تشكيلها لتكون مناسبة لموازنة المواطن.

ويمكن التعامل مع هذا التحدي من خلال فهم فكرة موازنة المواطن وفلسفتها، كونها تجسيداً لسياسة الحكومة بمزيد من الشفافية، وإطلاع المواطنين على المعلومات، وهي إحدى أدوات الترويج الحكومي للخطط والبرامج والموازنات المخصصة، حيث يساعد هذا الفهم في كسر جمود البيانات المالية المتاحة، وإعادة قولبتها بما يخدم فكرة موازنة المواطن، واختيار البيانات اللازمة بشكل يتجاوز نمطية البيانات المالية المجردة.

28

## ثانياً: بطء الإجراءات والتعاون من الجهات ذات الصلة

في هذه الحالة، يمكن أن يكون هناك بطء في إجراءات العمل والتعاون من الجهات ذات الصلة، لأسباب عدة، منها أن إعداد موازنة المواطن يشكل عبئاً إضافياً على الموظفين، أو لعدم قناعة الموظفين بالفكرة.

يمكن التعامل مع هذا التحدي من خلال تبني الإدارة العليا لموازنة المواطن، ومأسستها في الوزارة، بحيث تصبح جزءاً من مهام العمل للموظفين، إضافة إلى شرح فكرتها وتبسيطها أمام الموظفين.

## ثالثاً: إعطاء الأولوية للمعلومات التي يجب تضمينها

من بين التحديات والمعوقات إعطاء الأولوية للمعلومات التي سيتم تضمينها في موازنة المواطن، فمن الممكن أن تشمل الموازنة العامة مئات الصفحات، وآلاف الأرقام، وبرامج متعددة، وأهدافاً ومخرجات وتفاصيل كثيرة.

يتم التعامل مع هذا التحدي من خلال التحديد الدقيق للبيانات المعتمدة واللازمة لموازنة المواطن، وهنا تبرز ضرورة أن يتم التركيز على النوعية، وليس الكم، ومدى الحاجة لتلك البيانات بالنسبة للمواطن. ويمكن الاستفادة من ورش العمل مع مجالس التخطيط المشترك والمواطنين وممثليهم في تحديد أهم البيانات وأكثرها أولوية لموازنة المواطن.

## رابعاً: صعوبة ترجمة البيانات المعقدة إلى معلومات يسهل الوصول إليها

تعقيد البيانات، وبخاصة الأرقام والمصطلحات الواردة في الموازنة العامة، وصعوبة ترجمتها إلى معلومات بسيطة ويسهل الوصول إليها، من التحديات المهمة التي تواجه إعداد موازنة المواطن، وبخاصة أن الأرقام والبيانات المالية هي جافة بطبيعتها، وغير مستساغة من قبل جمهور المواطنين.

يتم التعامل مع هذا التحدي من خلال إكساب فريق إعداد موازنة المواطن مهارات وخبرات في التعامل مع الأرقام والمصطلحات، وتفكيك تعقيدها، وعرضها بصورة مبسطة وسلسلة، والتعبير عن المعلومات بلغة يمكن أن تفهمها أسرهم وأصدقائهم وجيرانهم، وليس فقط زملائهم المهنيين، وهنا يمكن الاستعانة بالصور، والرسومات البيانية، والخرائط، وتطبيق القول المأثور "رب صورة تعادل ألف كلمة".

## خامساً: نقص الخبرة لدى أعضاء الفريق

وهذا التحدي يكمن في نقص خبرة فريق إعداد موازنة المواطن، وبخاصة أنه فريق غير متجانس، ويمكن أن يكون من إدارات

عدة، وبخلفيات علمية متنوعة.

يتم التعامل مع هذا التحدي من خلال دورة تدريبية متخصصة في مجال إعداد موازنة المواطن، وتدريب عملي لمتابعة الإعداد الفعلي، وتوفير الدليل الإرشادي لإعداد موازنة المواطن، الذي سيشكل مرجعاً متكاملًا للفريق.

## سادساً: التأخر في إقرار الموازنة العامة

29 | من بين التحديات التي تواجه إعداد موازنة المواطن، التأخر في إقرار الموازنة العامة، فتبعاً للظروف المعيارية، يجب أن يتم إقرارها قبل بداية عام الموازنة، ولكن المادة رقم (4) من قانون الموازنة العامة رقم (7) للعام 1998، الساري المفعول في فلسطين، تتيح إقرار الموازنة لغاية 3/31 من عام الموازنة إذا تعذر إقرارها قبل بداية العام.

في هذه الحالة، يتم إعداد البيانات المطلوبة لموازنة المواطن، وتصفيتها، وتبويبها، وعدم طباعتها أو نشرها لغاية إقرار الموازنة العامة واعتمادها، حيث تتم مراجعة البيانات والأرقام وتعديلها إن لزم الأمر، ومن ثم النشر، فتبعاً للمعايير الدولية لشفافية الموازنات العامة، لا تصدر موازنة المواطن إلا بعد إقرار الموازنة العامة.

## الفصل الخامس

# تصميم موازنة المواطن وطباعتها ونشرها

## تصميم موازنة المواطن:

من شروط تصميم موازنة المواطن ما يلي:

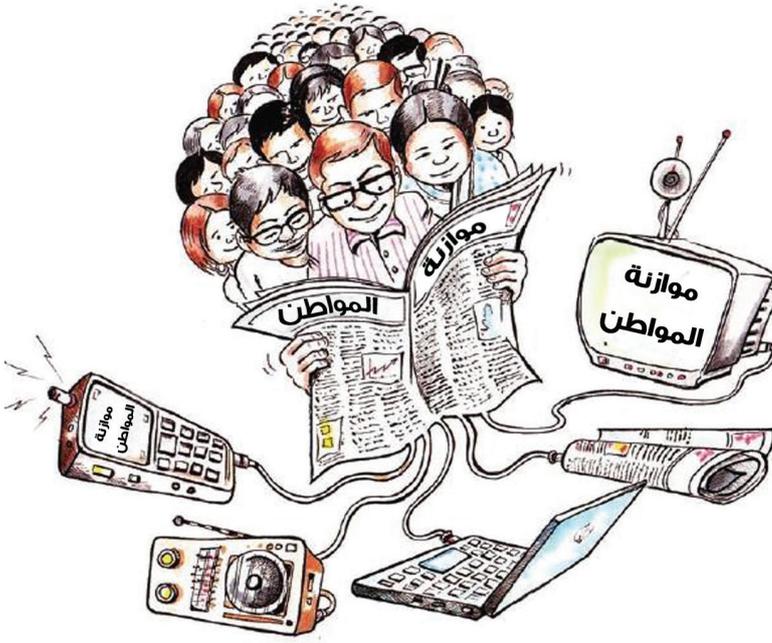
1. البساطة: لا يوجد فيها تعقيد، وعدد صفحاتها قليل.
2. السهولة: يمكن فهمها من قبل الفئات المختلفة للمواطنين، وبخاصة أنها موازنة موجهة لفئات المواطنين كافة.
3. عدم اكتظاظ البيانات: حتى لا تكون مملة أو مرهقة للقارئ.
4. جاذبية التصميم: استخدام تصميم جذاب وغير تقليدي.
5. ملاءمة الألوان: أن تكون الألوان مريحة للقارئ، ومعبرة عن البيانات من خلال ارتباطها ضمن سياق.
6. استخدام اللغة الرسمية في الوطن (العربية): ويمكن تصميمها باعتماد لغة ثانية إذا اقتضت الضرورة ذلك.

## نشر موازنة المواطن

ومن آليات ووسائل النشر ما يلي:

1. نسخ ورقية "طباعة".
2. الراديو "الإذاعات المحلية".
3. النشر الإلكتروني.
4. مشاركات عبر مواقع التواصل الاجتماعي.
5. إعداد الموازنة كفيلم قصير، للعرض المرئي.
6. إطلاق موازنة المواطن في لقاء جماهيري أو مؤتمر صحافي.
7. تنفيذ ورش عمل لعرض موازنة المواطن.

32



ينبغي على الحكومة "الوزارة" أن تبذل جهوداً كبيرة على نطاق واسع لنشر موازنة المواطن، فبدون النشر الواسع النطاق، فإن الهدف من موازنة المواطن لن يتحقق. ويعتمد النشر الفعال على اختيار الوسائط المناسبة التي تصل إلى مكونات المجتمع كافة، على اختلاف مستوياتهم الثقافية، وتوزيعاتهم الجغرافية، وفئاتهم العمرية، مع مراعاة أن موازنة الموطن موجهة للمواطنين كافة، على اختلاف مستوياتهم التعليمية والثقافية.

## النسخ الورقية "طباعة"

ما زالت النسخة الورقية "الطباعة" الوسيلة الأكثر شيوعاً في نشر موازنة المواطن وتوزيعها، وهي تصلح للمؤسسات الرسمية، والأفراد، ولكن جاذبيتها بدأت بالتلاشي في عصر وسائل التواصل الاجتماعي، وثورة التكنولوجيا.

ومن مميزات النسخ الورقية:

1. وثيقة رسمية، وتمثل مرجعاً معتمداً.
2. إمكانية الاحتفاظ بها ومراجعتها.
3. إمكانية مشاركتها بين المستهدفين.
4. إمكانية توزيعها في مراكز الخدمات التابعة للوزارة.

## الراديو "الاذاعات المحلية"

ما زال حضور الراديو قائماً، وبخاصة للمواطنين أثناء تنقلهم في المواصلات العامة أو الخاصة، أو في ورش العمل المختلفة لشريحة العمال، أو في المجال التجارية، أو المناطق المهمشة والفقيرة، كونها وسيلة مجانية، ويمكن استخدامها لنشر الومضات "Spots" عن موازنة المواطن، أو تنظيم لقاءات حوارية حولها.

ومن ميزات الراديو:

1. يمكن أن يصل إلى المناطق النائية والفئات المهمشة، وبشكل مجاني.
2. يمكن لجميع شرائح المجتمع الحصول على المعلومات من الراديو، بما في ذلك الناس الذين لا يستطيعون القراءة.
3. يمكن استخدام الهواتف المحمولة للاستماع إلى الراديو، دون الحاجة لشبكات الإنترنت.





## النشر الإلكتروني "الإنترنت"

توفر الإنترنت فضاءً واسعاً لنشر موازنة المواطن، من خلال إمكانات النشر بطرق متعددة وتفاعلية وترابطية، وإمكانيات التخزين والعرض جذابة وسهلة.

ومن مزايا النشر الإلكتروني "الإنترنت":

1. إمكانية الوصول إلى فئات كثيرة.
2. سهولة التخزين والبحث والنشر.
3. العرض بطرق تفاعلية وجذابة.
4. إمكانية الوصول عبر وسائل متعددة؛ الحواسيب، الهواتف المحمولة ... إلخ.

## مشاركات عبر مواقع التواصل الاجتماعي

من أهم سمات العقد الحالي انتشار استخدام مواقع التواصل الاجتماعي، وبشكل غير مسبوق، لذا توجد ضرورة لاستثمار هذه الميزة لنشر موازنة المواطن.

مزايا المشاركات عبر مواقع التواصل الاجتماعي.

1. الانتشار الواسع.
2. إمكانات التفاعل وتقديم التغذية الراجعة.
3. إمكانية الوصول لآلاف المواطنين خلال ثوانٍ معدودة.
4. إمكانية تحميل بث الراديو أو النسخ الورقية أو الإلكترونية أو الأفلام القصيرة ونشرها عبر مواقع التواصل الاجتماعي.





## إعداد الموازنة كفيلم قصير، للعرض المرئي

من مميزات العرض المرئي التفاعلي أنه أداة مجدية جداً لتقديم المعلومات المعقدة بطريقة جذابة، ويستطيع أن يخاطب شرائح المواطنين كافة، فضلاً عن سهولة نشره باستثمار التكنولوجيا الحديثة.

مميزات إعداد الموازنة كفيلم قصير  
للعرض المرئي:

1. استخدام المؤثرات البصرية لتسهيل فهم الموازنة.
2. يخاطب حواس عدة معاً.
3. سهولة نشره عبر مواقع الإنترنت ومواقع التواصل الاجتماعي.
4. إمكانية بثه عبر المحطات التلفزيونية أو الفضائية.

## إطلاق موازنة المواطن في لقاء جماهيري أو مؤتمر صحفي



من وسائل النشر والترويج المهمة لموازنة المواطن، اللقاء الجماهيري أو المؤتمر الصحفي، حيث سيتم خلال هذا الحدث تقديم شرح عن موازنة المواطن، وتبسيط البيانات، إضافة إلى إمكانية تسجيل المؤتمر وبثه عبر وسائل الاتصال المختلفة. مزايا إطلاق موازنة المواطن في لقاء جماهيري أو مؤتمر صحفي:

1. الوصول إلى عدد كبير من المستهدفين.
2. دعوة وسائل الإعلام التي ستعمل بدورها على نشر وترويج موازنة المواطن.
3. إمكانية تسجيل المؤتمر أو اللقاء الجماهيري وبثه عبر وسائل التواصل الاجتماعي.
4. تعزيز النهج التشاركي، من خلال مشاركة المؤسسة الرسمية "الوزارة"، ومؤسسات المجتمع المدني، والمواطنين، على حد سواء.
5. فرصة للتفاعل مع المواطنين، وتقديم إيضاحات حول الموازنة.

### نتيجة هامة:

لا توجد آلية أو وسيلة نشر واحدة ملائمة لنشر موازنة المواطن، وإنما توجد ضرورة للعمل على نشرها باستخدام مجموعة وسائل وآليات نشر، لضمان وصولها إلى أكبر عدد من المواطنين.

## الفصل السادس

# تقييم المنتج "موازنة المواطن" والتخطيط للمستقبل

هل وصلت موازنة المواطن إلى أكبر شريحة من المواطنين؟  
هل يوجد تواصل أكبر مع الوزارة من قبل المواطنين بعد نشر موازنة المواطن؟

ما هي وسيلة النشر الأكثر وصولاً إلى المواطن؟

هل توجد وسيلة إعلامية يستخدمها المواطن، لم تشر فيها موازنة المواطن؟

هل تعزز مفهوم المساءلة المجتمعية في فلسطين، تبعاً لإصدار موازنة المواطن؟

في ضوء نتائج التقييم، تتم كتابة توصيات وتغذية راجعة لاعتمادها في إعداد موازنة المواطن خلال السنوات القادمة.

● من أجل تقييم المنتج "موازنة المواطن"، يجب وضع آليات تقييم لمدى استفادة المواطنين من موازنة المواطن، وتشمل:

● استبانة إلكترونية: من خلال تصميم استبانة إلكترونية عبر موقع الوزارة الرسمي، يتم فيه طرح مجموعة أسئلة لقياس مدى استفادة المواطنين من موازنة المواطن، ومدى رضاهم عن البيانات الواردة فيها.

● استبانة ورقية: في مراكز الخدمة التابعة للوزارة، وتضم مجموعة أسئلة لقياس مدى استفادة المواطنين من موازنة المواطن، ومدى رضاهم عن البيانات الواردة فيها، ومقترحاتهم لتطويرها.

● مخرجات ورش العمل الترويجية: حيث يتم من خلالها استفتاء المشاركين عن البيانات الواردة ومدى تحقيقها لمتطلباتهم، ومستوى رضاهم منها.

ومن أجل التقييم العلمي والسليم، يجب أن تجيب وسائل التقييم وآلياته عن الأسئلة التالية:

● هل عززت موازنة المواطن فهم المواطنين للموازنة العامة؟

● هل توجد بيانات يحتاجها المواطن، ولم تتضمنها موازنة المواطن؟

إن موازنة المواطن، هي نهج سنوي متجدد في الوزارة، ويجب أن يتم العمل سنوياً على الاستفادة من التغذية الراجعة، ومن التقييم المستمر لإطلاق إصدارات أكثر جودة وأكثر شمولاً في السنوات القادمة، وتلبي احتياجات المواطن.