

دولة فلسطين  
وزارة الصحة



# الدليل الإرشادي لإعداد موازنة المواطن في وزارة الصحة

ضمن مشروع "التمويل من أجل التنمية"  
الذي تنفذه المبادرة الفلسطينية لتعميق الحوار العالمي والديمقراطية "مفتاح"،  
ويدعم من مؤسسة "أوكسفام".



# الدليل الإرشادي لإعداد موازنة المواطن في وزارة الصحة

مشروع "التمويل من أجل التنمية" 2018

الطبعة الأولى، أيلول 2018

منشورات مفتاح 2018

حقوق الطبع والنشر محفوظة لمؤسسة مفتاح ووزارة الصحة الفلسطينية:

دولة فلسطين  
وزارة الصحة



إعداد: مؤيد عفانة

طاقم مفتاح:

لميس الشعيبي - الحنطولي

حسن محاريق

مديرة برنامج حوار السياسات والحكم الرشيد

منسقة مشروع "التمويل من أجل التنمية"

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

طاقم وزارة الصحة:

أ. سامر جبر

د. جواد البيطار

أ. زهور منصور

مدير دائرة الاقتصاد الصحي

مدير مركز المعلومات الصحية الفلسطيني

منسقة مشاريع - وزارة الصحة

## المحتويات

12

### الفصل الأول:

#### موازنة المواطن: الإطار المفاهيمي والمبادئ الرئيسية

|   |    |
|---|----|
| موازنة المواطن  | 12 |
| الفرق بين الموازنة العامة وموازنة المواطن             | 14 |
| لماذا يجب على الحكومة "الوزارة" إعداد موازنة المواطن؟ | 15 |
| فوائد موازنة المواطن للمواطنين                        | 16 |
| موازنة المواطن لوزارة التنمية الاجتماعية              | 16 |
| ملاح موازنة المواطن لوزارة الصحة                      | 16 |
| مصطلحات مهمة في موازنة المواطن لوزارة الصحة           | 17 |

19

### الفصل الثاني:

#### خطوات إعداد موازنة المواطن في وزارة الصحة

|  |    |
|--|----|
| الخطوة الأولى: تشكيل فريق العمل  | 19 |
| الخطوة الثانية: عقد لقاءات تشاورية مع المواطنين وممثليهم                   | 20 |
| الخطوة الثالثة: جمع المعلومات اللازمة لموازنة المواطن من خلال فريق العمل   | 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 وزارة الصحة

6

كلمة مؤسسة مفتاح

8

المقدمة

10

24 الفصل الثالث:  
مكونات موازنة المواطن لوزارة الصحة التفصيلية

28 الفصل الرابع:  
معيقات في الطريق وآليات التعامل معها (البداائل المقترحة)  
32 أهم المعوقات والتحديات في إعداد موازنة المواطن، وآليات التغلب عليها

31 الفصل الخامس:  
تصميم موازنة المواطن وطباعتها ونشرها  
32 تصميم موازنة المواطن  
33 نشر موازنة المواطن

39 الفصل السادس:  
تقييم المنتج "موازنة المواطن" والتخطيط للمستقبل  
32 وسائل وأساليب التقييم والتخطيط للمستقبل



كلمة

وزارة الصحة

تشهد وزارة الصحة نهضة حقيقية في تقديم خدمات صحية ذات جودة عالية من خلال مراكزها الصحية المنتشرة في كافة أنحاء الوطن، فبالرغم من محدودية الموارد، استطعنا إنشاء وتوسعة العديد من المستشفيات والمراكز الصحية من أجل توطين الخدمات وتلبية الطلب المتزايد على الخدمات الصحية الحكومية وتحقيق مبدأ العدالة والمساواة في الحصول على الخدمات الصحية للمواطنين، والاهتمام بذوي الاحتياجات الخاصة والمناطق النائية، وهذا ما جعل المؤشرات الصحية عندنا هي الأفضل على مستوى الإقليم، وما زالت جهودنا ماضية في تحقيق التغطية الصحية الشاملة وتطوير نظام التأمين الصحي والتمويل الصحي وتعزيز الكفاءة والفعالية.

إن ضمان توفير الحقوق والخدمات الكاملة للمواطن الفلسطيني ومنها الخدمات الصحية تعتبر من أولويات الحكومة وقد كفلتها أجندة السياسات الوطنية 2017-2022 وهذا يتضمن إشراك المواطن في صنع القرار وتوفير كافة المعلومات له للاطلاع عليها، وتعزيز مبدأ المساءلة والشفافية سواءً كان على مستوى تقديم الخدمات أو على مستوى الإنفاق المالي. من هنا

جاء موقف الوزارة في توفير الدعم الكامل وتسهيل الحصول على جميع المعلومات اللازمة لإصدار موازنة المواطن كونها أحد المعايير الدولية لشفافية الموازنة العامة وتعريف المواطن على أنشطة وبرامج وزارة الصحة وإنفاقها بأسلوب سهل وبسيط يسهل فهمها، وذلك بالتعاون ما بين الفريق الفني في الوزارة ومؤسسة مفتاح.

تم تطوير هذا الدليل الإرشادي لضمان استدامة العمل على إصدار موازنة المواطن بشكل سنوي وإشراك المواطن بصنع السياسات وتبادل المعلومات ورفع الوعي بدور الوزارة الريادي بإدارة وتقديم الخدمات في القطاع الصحي. وهنا لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر للفريق الفني في الوزارة ومؤسسة مفتاح على جهودهم التشاركية التي أفضت إلى إصدار هذا الدليل، والذي يعزز موقف الوزارة الداعم للجهود والمبادرات التي تخدم المواطن وتعزز المساءلة والشفافية.

  
د. جواد عواد  
وزير الصحة



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 بالشراكة مع الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة «أمان»، ومعهد الأبحاث التطبيقية - القدس «أريج»، على المساهمة في تبني معايير الشفافية الدولية للموازنات العامة، التي كان من أبرزها إصدار موازنة المواطن.

ولعل أبرز جهود التعاون بين وزارة الصحة ومؤسسة «مفتاح» كان إعداد موازنة المواطن على مدار العامين 2017 و2018، واستكمال العمل للعام 2019، انطلاقاً من الوعي بأهمية إصدار موازنة المواطن باعتبارها أحد معايير الشفافية الدولية للموازنات، وهي وثيقة مبسطة عن الموازنة العامة، وتلخيص لمجمل السياسات والتوجهات ذات الأولوية لدى الوزارة خلال السنة المقبلة، مُعبّراً عنها بالأرقام الواردة في الموازنة.

تكمّن أهمية إصدار موازنة المواطن؛ كونها توفر معلومات وأرقاماً حول الموازنات العامة، تمكن المواطن من ممارسة حقه في الوصول إلى المعلومات، ما يعزز من شفافيّتها، وبالتالي 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 صنّاع القرار ورأسمي السياسات عن مدى ملاءمتها لأجندة السياسات الوطنية 2022-2017، التي تعتبر مرجعاً للمختصين في بلورة السياسات العامة.

ولتحقيق منظور أشمل ومنظم لعملية إعداد موازنات المواطن في الوزارات، تبرز أهمية العمل على تطوير دليل إرشادي لإعداد موازنة المواطن الخاصة بوزارة الصحة، 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 مواطن مبسطة وشاملة.

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

## ابتسام الحصري

المدير التنفيذي

المبادرة الفلسطينية لتعميق الحوار  
العالمي والديمقراطية- مفتاح

2. **الاستدامة:** ضمان استدامة النظام الصحي الفلسطيني بمكوناته كافة (الخدمات الصحية، والموارد البشرية، والمعلومات الصحية، والأدوية والتكنولوجيا الصحية، والتمويل الصحي، والقيادة والحوكمة).
  3. **الحق في الصحة:** الحق في التمتع بمستوى صحي ملائم ومجتمع صحي للمواطنين كافة، مع التركيز على الفئات الأكثر احتياجاً.
  4. **التكامل والشراكة:** الشراكة بين كافة مقدمي الخدمات الصحية والقطاعات الأخرى للوصول إلى خدمة صحية متكاملة.
  5. **الحماية المالية:** الالتزام الوطني نحو التغطية الصحية الشاملة.
  6. **الجودة:** خدمات صحية آمنة ذات جودة عالية ضمن معايير معتمدة تضمن التطوير المستمر.
  7. **الخصوصية الفلسطينية:** مراعاة خصوصية الطرف الفلسطيني من معيقات الاحتلال الإسرائيلي، والعمل على تلبية الاحتياجات المتنامية للمجتمع، والاهتمام بالشرائح المهمشة والمناطق الأكثر احتياجاً بسبب معيقات الاحتلال.
- وزارة الصحة الفلسطينية هي المؤسسة الوطنية المسؤولة عن قيادة وتنظيم العمل الصحي، وضمان الموارد اللازمة لاستدامته وتطويره استجابة إلى الاحتياجات المتغيرة والمتنامية للسكان. وقد حدد قانون الصحة العامة 2004، مهام وزارة الصحة ومسؤولياتها، بما في ذلك تقديم الخدمات الصحية الحكومية الوقائية والتشخيصية والعلاجية والتأهيلية، وتنظيم العمل في القطاع الصحي، بما يضمن تناغماً وتكاملاً عالياً بين مقدمي الخدمات الصحية والقطاعات المختلفة، ووضع الأنظمة والقوانين والسياسات الصحية الوطنية، وضمان وتعزيز نظام التمويل الصحي واستثمار الموارد المتاحة بالشكل الأفضل.
- وتبعاً للاستراتيجية الصحية الوطنية 2017-2022، فإن رؤية وزارة الصحة تتمثل في: "نظام صحي شامل متكامل يساهم في تحسين جودة الخدمات الصحية وتعزيز مستدام للوضع الصحي".
- أما المبادئ العامة، فهي:
1. **العدالة والمساواة:** حصول المواطنين كافة على الخدمات الصحية دون عوائق أو تمييز.

## الأهداف الاستراتيجية لوزارة الصحة:

1. ضمان توفير خدمات صحية شاملة لجميع المواطنين، والعمل على توطین الخدمات الصحية في فلسطين.
2. تعزيز برامج إدارة الأمراض غير السارية، والرعاية الصحية الوقائية، والوعي الصحي المجتمعي، وقضايا النوع الاجتماعي.
3. مأسسة نظم الجودة في نواحي تقديم الخدمة الصحية كافة.
4. تعزيز وتطوير نظام إدارة الموارد البشرية الصحية.
5. تعزيز الحوكمة الصحية، بما في ذلك الإدارة الفاعلة للقطاع الصحي، وتعزيز القوانين والتشريعات والتنسيق عبر القطاعات والتكامل ما بين مقدمي الخدمات.
6. تعزيز التمويل الصحي، وتعزيز الحماية المالية للمواطن الفلسطيني في مواجهة التكاليف الصحية.

## برامج وزارة الصحة:

**البرنامج الأول:** خدمات رعاية أولية وصحة عامة مستدامة ذات جودة عالية، وتعزيز أنماط الحياة الصحية. يختص هذا البرنامج بتقديم خدمات رعاية صحية أولية في الوحدات

الصحية، وتسهيل الضوء على أهمية المحددات الرئيسية للصحة من الناحية السياسية والوطنية والدولية، ومراجعة وتطوير وضمان الالتزام الأمثل بالحد الأدنى للملائم لمعايير الجودة في القطاعين العام والخاص.

**البرنامج الثاني:** خدمات رعاية صحية ثانوية وثالثية مستدامة ذات جودة عالية، من خلال تعزيز إدارة المستشفيات عبر الخطط التنفيذية السنوية لكل مستشفى، ورفع مستوى الوعي العام في إطار التعزيز الصحي والتواصل، وتعزيز الشراكة بين الوزارات، والشراكة بين القطاعات، والتواصل مع فئات المواطنين المختلفة، وتطوير وتنفيذ سياسات الكشف المبكر عن الأمراض، وتعزيز تطبيق اللوائح التنفيذية والبروتوكولات، وضمان فعالية المتابعة والتقييم.

11 |

**البرنامج الثالث:** البرنامج الإداري والحوكمة الصحية، الذي يغطي الإدارة العليا وخدمات الدعم التي تتيح المجال لبرامج تقديم الخدمات الأساسية للوزارة أو المؤسسة من إنجاز خدماتها، حيث تشمل الإدارة العليا، وخدمات الدعم لكل من الوزير ووكيل الوزارة والموظفين التابعين لهم مباشرة، إضافة إلى دوائر شؤون الموظفين ودوائر تكنولوجيا المعلومات والدوائر المالية والتخطيط والشؤون القانونية واللوجستية والعلاقات العامة والدولية.

11. الفحص الدوري لمياه الشرب من حيث صلاحيتها للاستخدام الآدمي.
12. ترخيص المنشآت الخاصة بجمع النفايات، وكيفية معالجتها، والتخلص منها.
13. الإشراف الصحي على أعمال مكافحة الحشرات والقوارض، بالتنسيق مع الجهات المختصة.
14. مراقبة الوضع الصحي للسكان، من خلال دراسة المؤشرات المناسبة والبيانات الخاصة.
15. الإشراف الصحي على شواطئ البحار وبرك السباحة العامة.
16. الإشراف الصحي على جميع شبكات الصرف الصحي ومحطات معالجة المياه العادمة.

## موازنة المواطن أحد المعايير الدولية لشفافية الموازنة العامة:

تضمنت المعايير الدولية لشفافية الموازنات العامة التي تشرف على متابعتها دولياً "شراكة الموازنات العملية 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

وتبعاً لقانون الصحة العامة رقم (20) لسنة (2004)، فإن مهام وزارة الصحة وصلاحياتها تتمثل في:

1. تقديم الخدمات الصحية الحكومية الوقائية والتشخيصية والعلاجية والتأهيلية، وإنشاء المؤسسات الصحية اللازمة لذلك.
2. ترخيص المؤسسات الصحية غير الحكومية ومراقبتها.
3. ترخيص مزاولة المهن الطبية والمهن الطبية المساعدة ومراقبتها.
4. ترخيص الأعمال والحرف والصناعات الغذائية وأماكن بيعها ومراقبتها.
5. توفير التأمين الصحي للسكان ضمن الإمكانيات المتوفرة.
6. إدارة المؤسسات التعليمية الصحية التابعة لها، والعمل على تحديث الخدمات الصحية وتطويرها.
7. ترخيص مصانع الأدوية ومراقبتها، بما يضمن جودة العقاقير الطبية، وذلك بإنشاء المختبرات اللازمة، وتأهيل الطواقم المتخصصة.
8. ترخيص الأدوية المحلية والمستوردة وتسجيلها، ومراقبة المستودعات والصيدليات.
9. ترخيص صناعة العطور ومستحضرات التجميل ومراقبتها.
10. وضع الأنظمة واللوائح الخاصة بسلامة الغذاء.

مؤشراً على شفافية الموازنة العامة، وهي:

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

كما إن أجندة السياسات الوطنية 2017-2022 "المواطن أولاً"، تضمنت في أولوياتها، الأولوية الوطنية الرابعة "الحكومة المستجيبة للمواطن"، حيث تعتبر موازنة المواطن، تجسيداً عملياً لأجندة السياسات الوطنية، من خلال الاستجابة لاحتياجات المواطن، كذلك تضمنت أجندة السياسات الوطنية، السياسة الوطنية التاسعة "تعزيز المساءلة والشفافية"، التي تؤكد على "أن القرارات التي تتخذها الحكومة والإجراءات التي تنفذها لا تبقى خلف الأبواب المغلقة، كما تعني تيسير قدرة المواطنين على الوصول إلى المعلومات والامتناع عن حرمانهم من الاطلاع عليها". ونصت أجندة السياسات الوطنية على تعزيز المساءلة

والشفافية من خلال التدخلات السياساتية التالية:

- 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 وموازنتها.

وبالتالي، فإن إعداد "موازنة المواطن" يتناغم تماماً مع أجندة السياسات الوطنية، والتدخلات المقترحة.

في ضوء ما تقدم، يهدف هذا الدليل الإرشادي لإعداد موازنة المواطن لوزارة الصحة في فلسطين، إلى المساهمة في استدامة تبني معايير الشفافية الدولية للموازنات، من خلال تصميم دليل إرشادي متكامل حول الإجراءات اللازمة لإعداد ونشر موازنة

بأرقامها وبياناتها المعقدة والمتشعبة، وبين المواطن، فهي تقدّم الموازنة العامة بطريقة مبسطة، وسهلة وواضحة، وبيانات محددة، هي الأكثر احتياجاً للمعرفة من قبل المواطن.

وهناك خصوصية تتعلق بوزارة الصحة، وأهمية موازنة المواطن بالنسبة لها كوزارة خدمة تقود القطاع الصحي في فلسطين، عبر ما تقدمه من برامجها المختلفة، وخدماتها الصحية المتعددة.

## هدف الدليل الإرشادي:

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

المواطن، كون موازنة المواطن وثيقةً مهمةً لتلبية معايير شفافية الموازنات العامة، والاستجابة لأجندة السياسات الوطنية 2017-2022، بتعزيز الشفافية والمساءلة، ولأهمية وزارة الصحة وموازنتها، كونها وزارة على تماس دائم مع المواطنين، بكونها المسؤولة عن الخدمة الصحية الحكومية في فلسطين.

وقد تم إعداد الدليل الإرشادي، بشكل تشاركي، ما بين المبادرة الفلسطينية لتعميق الحوار العالمي والديمقراطية "مفتاح"، ووزارة الصحة، في إطار جملة من التدخلات التي تقوم بها مؤسسة "مفتاح"، ضمن مشروع "التمويل من أجل التنمية"، الذي تنفذه "مفتاح"، وبدعم من مؤسسة أوكسفام، حيث تستهدف "مفتاح" كلاً من وزارة التربية والتعليم العالي، ووزارة التنمية الاجتماعية، ووزارة الصحة، ووزارة المالية والتخطيط، في جملة من التدخلات التطويرية المساندة لتعزيز فهم وممارسة العاملين في الوزارات للمفاهيم ذات العلاقة بتطوير الموازنات التشاركية، وموازنة المواطن، لغاية تعزيز مبادئ الشفافية والنزاهة على مستوى السياسات المالية للمؤسسة الرسمية الفلسطينية.

وإضافة إلى كون "موازنة المواطن" أحد المعايير الدولية لشفافية الموازنة العامة، ومتطلباً لأجندة السياسات الوطنية، فإنها تكتسب أهمية خاصة، كونها الجسر ما بين الموازنة العامة

## 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

في حين أن **موازنة المواطن** هي وثيقة مبسطة للموازنة العامة (صفحات عدة أو صفحة واحدة)، بحيث تلخص السياسات وتوجهات الحكومة "الوزارة" للسنة القادمة، معبراً عنها بالأرقام الواردة في هذه الموازنة، وتمكّن المواطن من التعرف على كيفية توزيع النفقات والإيرادات. ويمكن للمواطن العادي فهمها ببساطة ويسر، لأنها مبنية على ذلك، ببيانات بسيطة ومنظمة، وبالاستعانة برسومات وأشكال وصور.

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

- تعزيز شفافية الموازنة العامة، كونها أحد المعايير الدولية الرئيسة لشفافية الموازنة العامة.
- استجابة لأولويات أجندة السياسات الوطنية، من خلال الحكومة المستجيبة للمواطن.
- من أجل أن يطلع المواطن "دافع الضرائب"، وأكبر ممول للموازنة العامة، على حجم الضرائب والرسوم التي تجمعها الحكومة، وأين ستفق هذه الأموال "الخدمات"،

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 المهمّة للمواطن، بعيداً عن التعقيد وكمّ الأرقام والبيانات الفنية.

## 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، وبيانات الدين العام والمؤشرات الاقتصادية ... وغيرها.

وعادة ما تكون الموازنة العامة معقدة، وتحتوي على كمّ من الأرقام والتفاصيل، وعدد كبير من الصفحات، وغير متاحة للعموم، ومن الصعوبة بمكان فهمها بشكل سلس من المواطن العادي.



## فوائد موازنة المواطن للمواطنين:

وإتاحة الفرصة للمواطن ولتمثليه لإبداء رأيهم في ذلك.

- كون أموال الحكومة هي أموال المواطنين، وتأتي إيرادات الحكومة من المواطنين من خلال الضرائب (الدخل، أو القيمة المضافة، أو الأملاك) والجمارك والمكوس المختلفة، والرسوم التي يدفعونها، أو يأتي ذلك من استغلال الموارد الطبيعية التي هي جزء من التراث الوطني الذي يملكه المواطنون، 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.
- إتاحة الفرصة للمواطنين والمؤسسات الأهلية لتطبيق أدوات المساءلة المجتمعية على الإنفاق العام والموازنات المخصصة لمراكز المسؤولية المختلفة.
- مشاركة خطط الحكومة "الوزارة" المختلفة وسياساتها وتوجهاتها في الإنفاق العام مع شريحة واسعة من المواطنين.
- مؤشر إيجابي للمانحين والممولين على الالتزام بالمعايير الدولية للشفافية.
- إحدى أدوات التسويق الاجتماعي لعمل الوزارة وبرامجها.

● التعرف على النفقات الحكومية، وتوزيعاتها وأولوياتها، بشكل مبسط ومفهوم.

● إمكانية المساءلة المجتمعية في ضوء بيانات موازنة المواطن.

● 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.

● موازنة المواطن بمثابة أداة للتربية المدنية، تعزز الشفافية في المجتمع، كما تعزز المواطنة، ومبادئ الحكم الرشيد.

● أداة ووسيلة للتدقيق المجتمعي على برامج الحكومة "الوزارة".

## موازنة المواطن لوزارة وزارة الصحة:

18

- وثيقة مبسطة للموازنة المخصصة لوزارة الصحة في عام ميلادي واحد، بحيث تلخص رؤية ورسالة وسياسات الوزارة وخطتها وتوجهاتها للسنة القادمة، معبراً عنها بالأرقام الواردة، وتشمل توزيع الموازنة المخصصة على برامج الوزارة المختلفة، والفئات المستهدفة والمستفيدة، إضافة إلى عرض المشاريع التطويرية التي تنفذها الوزارة، والموازنات المرصودة لها ومصادرها، وتفاصيل شراء الخدمة التي تقوم بها الوزارة، وبخاصة التحويلات الطبية، وأهم الخدمات العلاجية والوقائية التي تقدمها الوزارة في مراكزها الصحية، ونسب الإنفاق على الأمراض ... وغيرها، وتمكّن المواطن من التعرف على كيفية توزيع النفقات تبعاً للفئات المستهدفة والمناطق الجغرافية، وبذلك يستطيع المواطن متابعة الإنفاق الحكومي على القطاع الصحي بطريقة مبسطة وسلسلة.
- وموازنة وزارة الصحة لها أهمية خاصة؛ كونها ترتبط عملياً بمكونات المجتمع الفلسطيني كافة، وتمسّ خدماتها الصحية الشرائح والفئات المجتمعية كافة، وبالتالي توجد ضرورة ملحة لاطلاع تلك الفئات على السياسات الحكومية الخاصة بالقطاع الصحي، والإنفاق المتعلق بذلك القطاع في فلسطين، كونها ترتبط بحقوقهم الأساسية "حق الحصول على الخدمات الصحية".

## ما هي ملامح موازنة المواطن لوزارة الصحة؟

- تصدرها وزارة الصحة.
- تصدر بشكل سنوي.
- يتم إعدادها بالتشاور والشراكة مع المواطنين وممثليهم من مؤسسات صحية مختلفة، أو ائتلافات، ومؤسسات المجتمع المدني ذات الصلة.
- تمكّن المواطنين من فهم الملكية في الموازنة العامة.
- بمثابة "نافذة" لمزيد من المعلومات حول الموازنة العامة المخصصة للقطاع الصحي الحكومي في فلسطين.
- تمتاز بالبساطة وعدم التعقيد.
- تظهر خطط الحكومة "وزارة الصحة" وسياساتها ومشاريعها التطويرية.
- تصدر وتشر بالتزامن مع إقرار الموازنة العامة.
- تتضمن معلومات مهمة عن الموازنة العامة المخصصة لوزارة الصحة.
- تتضمن تفاصيل عن المشاريع التطويرية الخاصة بالقطاع الصحي "الرعاية الأولية، المستشفيات، مراكز رعاية الأمومة والطفولة ...".

- تصدر باللغة الرسمية المعتمدة في الوطن "العربية"، ويمكن أن تصدر بلغات أخرى إن اقتضت الحاجة.
- تتضمن معلومات اتصال بالوزارة (تقليدية وحديثة).
- تنشر على نطاق واسع، ويفضل أن يكون ذلك بأشكال متعددة، من خلال استخدام وسائل نشر تقليدية وحديثة عدة، لضمان وصولها إلى فئات المواطنين كافة، على اختلاف مستوياتهم الثقافية والتعليمية والاجتماعية.

## مصطلحات مهمة في موازنة المواطن لوزارة الصحة:

- **المؤسسة العامة:** أي سلطة أو هيئة أو مؤسسة عامة في فلسطين تتمتع بالشخصية الاعتبارية، وتدخل موازنتها ضمن الموازنة العامة لدولة فلسطين.
- **الموازنة العامة:** برنامج مفصل لنفقات السلطة الوطنية وإيراداتها لسنة مالية معينة، وتشمل التقديرات السنوية لإيرادات السلطة الوطنية والمنح والقروض والمتحصلات الأخرى والنفقات والمدفوعات المختلفة.
- **الإيرادات:** تشمل الإيرادات الضريبية والإيرادات غير الضريبية والمنح، وأي إيرادات أخرى تحصل عليها دولة فلسطين.

● **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 الشيكال، وهي تشمل ضريبة الدخل، وضريبة القيمة المضافة، والشراء، وأي ضرائب ورسوم تترتب على التبادل التجاري بين إسرائيل والضفة والقطاع، 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

**الدين العام:** الرصيد غير المسدد للالتزامات الحكومية 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.

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

**شراء الخدمة:** شراء الوزارة للخدمة الصحية من خارج وزارة الصحة (للتحويلات الطبية، للعلاج التخصصي).

**أيام التداوي:** هي مجموع أيام المبيت في المستشفيات لأغراض التداوي.

● اللازمة لتشغيل المؤسسة العامة (كأجور المباني، الكهرباء، المياه، المحروقات ... الخ)، 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 ... الخ) والتحويلات الرأسمالية للمشاريع.

- **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).

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

● **عجز الموازنة الإجمالي:** صافي الإيرادات مطروحاً منه إجمالي النفقات والنفقات التطويرية.

## 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 وزارة الصحة، 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 للتخطيط والإدارة العامة للشؤون المالية، ومنسقي البرامج المختلفة في الوزارة، وممثل عن العلاقات العامة (للمساهمة في نشر وترويج موازنة المواطن).
3. وجود منسق لفريق العمل، ويفضل أن يكون ملمّاً بالتفاصيل المالية والبرامج والخطط.
4. تخصيص موازنة للطباعة والنشر لموازنة المواطن.
5. يبدأ الفريق العمل مع زمن إصدار بلاغ الموازنة العامة في 1 تموز من العام الذي يسبق عام الموازنة.

## الفصل الثاني

# خطوات إعداد موازنة المواطن في وزارة الصحة

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: عقد لقاءات تشاورية مع المواطنين وممثليهم

الزمان: آب وأيلول 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 صحية، ولتعزيز دمجهم في عملية التخطيط للقطاع الصحي، والانتقال تدريجياً نحو الموازنات التشاركية.

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

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.

مهام أعضاء الفريق:

1. تحديد أهم البيانات الخاصة بموازنة المواطن، والاستفادة من لقاءات واجتماعات مع المواطنين والمؤسسات ذات الصلة، لتحديد أهم البيانات المطلوبة من قبل المواطنين.
2. جمع البيانات الخاصة بموازنة المواطن.
3. تصفية البيانات وتبويبها، تبعاً لمجموعة محددات:
  - البرنامج.
  - المستفيدون.
  - قضايا النوع الاجتماعي.
  - نوع النفقات (جارية، تطويرية).
  - المشاريع التطويرية.
  - الخدمات الصحية.
4. إعداد البيانات النهائية المعتمدة لموازنة المواطن، واعتمادها من الإدارة العليا.

## أي المعلومات التي سيتم اعتمادها؟

يتم في هذه المرحلة تصفية البيانات وتبويبها، تبعاً لمجموعة محددات: البرنامج، المستفيدون، النوع الاجتماعي، المشاريع التطويرية، الخدمات الصحية، ... وغيرها من القضايا، وتبعاً لأولويات المواطن من بيانات الموازنة العامة، التي تم تحديدها في الخطوة الثانية.

## الخطوة الخامسة: إعداد البيانات النهائية

### المعتمدة لموازنة المواطن، واعتمادها من الإدارة العليا

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

ويتم فيها إعداد البيانات النهائية المعتمدة لموازنة المواطن، لاعتمادها من الإدارة العليا، حال إقرار الموازنة العامة من المجلس التشريعي، واعتمادها من رئيس دولة فلسطين.

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 الثالثة: 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 من الإدارات العامة المختلفة، من خلال عقد لقاءات مع المكلفين في تلك الإدارات، وبنهج تشاركي، ويوجد تفصيل كامل في الفصل الثالث للبيانات المطلوب جمعها، بحيث يتم إعداد بنك للمعلومات لكمّ التفاصيل الموجودة، ومن ثم الانتقال إلى الخطوة الرابعة، والمتمثلة بتصفية البيانات وتبويبها.

## الخطوة الرابعة: تصفية البيانات وتبويبها

الزمان: شهر تشرين الثاني من العام السابق لعام الموازنة.

## الخطوة السادسة: تصميم موازنة المواطن وإعدادها للطباعة

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

يتم تصميم الموازنة وفق معايير معتمدة، مفصلة في الفصل الخامس، وطباعتها حال إقرار الموازنة العامة من المجلس التشريعي، واعتمادها من رئيس دولة فلسطين.

## 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، ترد 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.

دورة إعداد الموازنة العامة تكتسب أهمية خاصة؛ كونها تتيح للمؤسسات الأهلية أو المواطنين أنفسهم، إطلاق حملات ضغط ومناصرة، أو أوراق مطلبية، أو أدوات تدخل في الموازنة المخصصة لوزارة الصحة، أو لبرامجها المختلفة.



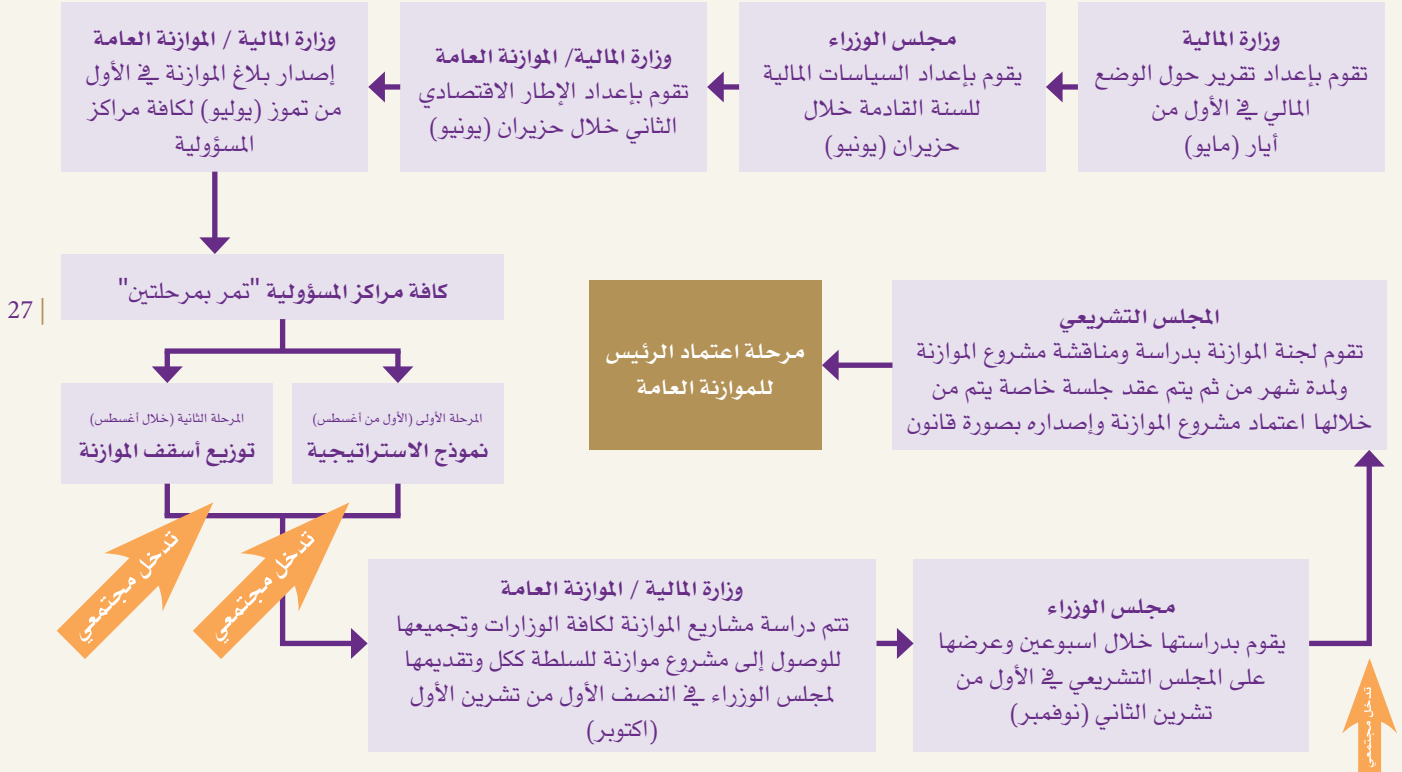
- **رؤية الوزارة ورسالتها:** وهما رؤية وزارة الصحة ورسالتها الواردتان في خطتها الاستراتيجية، وفي كتاب الموازنة العامة.
- **الأهداف الاستراتيجية:** هي الأهداف الاستراتيجية المعتمدة والمنبثقة عن الخطة الاستراتيجية لوزارة الصحة، والمعتمدة في كتاب الموازنة العامة.
- **الموازنة المعتمدة، مع تفصيلات بنودها:** هي الموازنة المعتمدة في قانون الموازنة العامة والخاصة بوزارة الصحة، مع تفصيلاتها وتوزيعها على البنود الرئيسية (رواتب وأجور، مساهمات اجتماعية، نفقات تشغيلية، نفقات تحويلية، نفقات رأسمالية، نفقات تطويرية).
- **البرامج المعتمدة وموازنة كل برنامج:** هي البرامج الرئيسية المعتمدة في الخطة الاستراتيجية لوزارة الصحة، وفي كتاب الموازنة العامة، مع الموازنة التفصيلية لكل برنامج، وتوزيع تلك الموازنة ونسبتها.
- **الخدمات الصحية المقدمة للمواطنين:** الخدمات العلاجية والوقائية التي تقدمها وزارة الصحة في مراكزها الصحية (إعداد، تصنيف، موازنات).

## الفصل الثالث

# مكونات موازنة المواطن لوزارة الصحة

- **المشاريع التطويرية وموازناتها وتوزيعها حسب المنطقة الجغرافية:** تشمل توزيع الموازنة التطويرية حسب المنطقة الجغرافية مع المبالغ المرصودة ونسبها.
  - **شراء الخدمة:** بيانات عن شراء الخدمة في وزارة الصحة، وبخاصة التحويلات الطبية، مع الموازنة المخصصة والعدد التقديري للحالات.
  - **نسبة الإنفاق على الأمراض:** بيانات تقديرية لنسب الإنفاق على الأمراض.
  - **شراء الأدوية:** الموازنة المخصصة لشراء الأدوية.
  - **الموازنة الخاصة بالفئات والمناطق المهمشة والمستجيبة لقضايا النوع الاجتماعي:** تشمل تفاصيل عن مدى استجابة الموازنة لقضايا النوع الاجتماعي، التي تشمل الفئات والمناطق المهمشة، مع الموازنات المخصصة، ونسب تلقي الخدمات الصحية تبعاً للنوع الاجتماعي.
  - **بيانات إحصائية:** تشمل عدد العاملين في وزارة الصحة مع توزيعهم تبعاً للجنس، وطبيعة العمل، والمنطقة الجغرافية، والموقع الإشرافي وأعداد أسرة المستشفيات وتوزيعها تبعاً للتخصص، والتحويلات الطبية ... وغيرها.
- المستشفيات والمراكز الصحية الجديدة:** تشمل بيانات عن المستشفيات والمراكز الصحية الجديدة المقرر بناؤها في عام الموازنة، وتوزيعها الجغرافي.
- مسرد المصطلحات:** يشمل مسرداً شاملاً للمصطلحات كافة الواردة في موازنة المواطن.
- معلومات الاتصال بالوزارة (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، QR Code).
- دورة الموازنة:** تشمل دورة إعداد الموازنة، لإتاحة الفرصة للمواطنين أو ممثليهم للتدخل، أو إطلاق حملات للضغط والمناصرة، أو تحقيق مطالب ضمن الأولويات المجتمعية.

# مراحل إعداد الموازنة



## الفصل الرابع

# معيقات في الطريق وآليات التعامل معها (البدائل المقترحة)

## أولاً: حداثة الفكرة "موازنة المواطن" في الوزارات

إن فكرة إعداد موازنة المواطن، فكرة حديثة في المؤسسات العامة "الوزارات"، وبخاصة في ظل اعتقاد المؤسسة العامة أن المعلومات متاحة بالفعل، ولا ضرورة لإعداد مخصص موازنة المواطن.

ويمكن التعامل مع هذا التحدي من خلال شرح فكرة وفلسفة موازنة المواطن، ومزاياها للوزارة والمواطن على حد سواء، فموازنة المواطن هي جزء من الخطة التسويقية والترويجية لخطة الوزارة وبرامجها المختلفة، إضافة إلى كون الموازنة العامة وأرقامها معقدة، ولا يستطيع المواطن العادي الإحاطة بتفصيلاتها، إلى جانب ترسيخ فكرة العلاقة التشاركية والتكاملية ما بين الحكومة ومؤسسات المجتمع المدني والمواطنين.

## 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 الحكومية الخاصة بوزارة الصحة عشرات الصفحات، وكمّ من 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 الكمّ، ومدى الحاجة لتلك البيانات بالنسبة للمواطن. ويمكن الاستفادة من ورش العمل

## 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: كثرة المراجعات للبيانات والتصميم

من التحديات في عملية إعداد موازنة المواطن، كثرة المراجعات للبيانات والتصميم الخاص بها، من جهات متعددة، ما يعيق إصدارها في الموعد المحدد، تبعاً لتعدد الآراء.

يتم التعامل مع هذا التحدي من خلال تحديد المرجعيات لفريق العمل، وكذلك الاتفاق على التصميم والألوان خلال فترة الإعداد، وليس بعد إقرار الموازنة.

مع المواطنين وممثليهم في تحديد أهم البيانات وأكثرها أولوية لموازنة المواطن.

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

تعقيد البيانات، وبخاصة الأرقام والمصطلحات الواردة في الموازنة العامة، 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 وسلسة، والتعبير عن المعلومات بلغة يمكن أن تفهمها أسرهم وأصدقائهم وجيرانهم، وليس مجرد زملائهم المهنيين، وهنا يمكن الاستعانة بالصور، والرسومات البيانية، والخرائط، وتطبيق القول المأثور "رب صورة تعادل ألف كلمة".

## سابعاً: التأخر في إقرار الموازنة العامة

من بين التحديات التي تواجه إعداد الموازنة العامة، 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 الخاصة بوزارة الصحة، 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 الفئات المختلفة للمواطنين، وبخاصة أنها موازنة خاصة بوزارة الصحة، والمستفيدون من خدماتها فئات المجتمع كافة (شباب، نساء، مسنون، أميون، ذوو إعاقة...).
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 استخدام لغة أخرى إضافية إن لزم الأمر.

## 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 للمؤسسات ذات الصلة لعرض موازنة المواطن.
8. تصميم رمز الاستجابة السريع (QR-Code) لموازنة المواطن، ونشره وترويجه عبر الصفحات الإلكترونية ومراسلات وزارة الصحة وإعلاناتها.

34

ينبغي على وزارة الصحة 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 وزارة الصحة تقدم خدماتها لفئات المجتمع كافة (شباب، نساء، مسنون، أميون، ذوو إعاقة ...).

## النسخ الورقية "طباعة"

ما زالت النسخة الورقية "الطباعة" الوسيلة الأكثر شيوعاً في نشر وتوزيع موازنة المواطن، 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، أو المناطق المهمشة والفقيرة، كونها وسيلة مجانية، ويمكن استخدامها لنشر "سبوتات" 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 تخزين وعرض 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 ...

## مشاركات عبر مواقع التواصل الاجتماعي

من أهم سمات العصر الحديث، انتشار استخدام موقع 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 إلى آلاف 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 حواسّ 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.



## تصميم رمز الاستجابة السريع QR-Code لموازنة المواطن

تتضمن هذا الآلية تصميم وإعداد رمز الاستجابة السريع (QR-Code) لموازنة المواطن لوزارة الصحة، ونشره وترويجه عبر الصفحات الإلكترونية ومراسلات الوزارة وإعلاناتها، من أجل ضمان وصول نشرة الموازنة إلى أكبر عدد من المواطنين.

مزايا رمز الاستجابة السريع (QR-Code) لموازنة المواطن:

1. تطبيق مجاني، ومتاح.
2. يعتبر بوابة إلكترونية للوصول إلى بيانات موازنة المواطن.
3. يمكن نشره بسهولة إلكترونياً أو ورقياً.
4. لا يشغل حيزاً، ويمكن إدراجه في الإعلانات أو المراسلات على مدار سنة الموازنة.
5. يواكب التطور التكنولوجي وتقانة المعلومات.

### 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.

## تنفيذ ورش عمل لمجموعات التخطيط المشترك لعرض موازنة المواطن

تتضمن هذه الآلية التوجه إلى المناطق المختلفة، وعقد ورش عمل مع المؤسسات ذات الصلة والمواطنين وعرض موازنة المواطن وشرحها لهم.

مزايا تنفيذ ورش عمل لعرض موازنة المواطن:

1. الوصول إلى الفئات الأكثر ارتباطاً واهتماماً بالموازنة، وعرض التفاصيل كافة عليهم.
2. ضمان مشاركة وتفاعل المؤسسات ذات الصلة مع بيانات موازنة المواطن، وأخذ التغذية الراجعة.
3. تهيئة المؤسسات ذات الصلة بالقطاع الصحي وغيرها للمشاركة مستقبلاً في إعداد الموازنة "الموازنات التشاركية".
4. مشاركة المؤسسات الشريكة في نشر موازنة المواطن وترويجها.
5. الوصول إلى المناطق كافة من خلال ورش العمل.

## الفصل السادس

# تقييم المنتج "موازنة المواطن" والتخطيط للمستقبل



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

● استبانة إلكترونية: يتم نشرها عبر الصفحة الإلكترونية الخاصة بوزارة الصحة الفلسطينية، أو عبر مواقع التواصل الاجتماعي.

● استبانة ورقية: يتم توزيعها عبر مراكز خدمة المواطنين في المستشفيات والمراكز الصحية والعيادات وغيرها.

● مخرجات ورش العمل الترويجية: حيث تتضمن تلك الورش توصيات المواطنين، والتغذية الراجعة من طرفهم.

● تفاعل المواطنين عبر مواقع التواصل الاجتماعي: حيث تتم متابعة تفاعل المواطنين عبر مواقع التواصل الاجتماعي، والاستماع إلى ردودهم ورأيهم حول موازنة المواطن لوزارة الصحة، والبيانات التي تتضمنها.

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

● هل موازنة المواطن لوزارة الصحة سهلة وبسيطة الفهم لدى الفئات المجتمعية كافة؟

● هل عززت موازنة المواطن فهم المواطنين للموازنة الخاصة بوزارة الصحة؟

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

● 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 تنشر فيها موازنة المواطن؟

في ضوء نتائج التقييم، تتم كتابة توصيات وتغذية راجعة لاعتمادها في إعداد موازنة المواطن خلال السنوات القادمة، بحيث تراعي التغذية الراجعة من المواطنين على اختلاف فئاتهم المجتمعية، كون المواطن هو محور موازنة المواطن.

## التخطيط للمستقبل:

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، وأن تعمل على نشر موازنة المواطن باستثمار الوسائل المتاحة كافة، ومواكبة المستجدات في وسائل التواصل الاجتماعي، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.