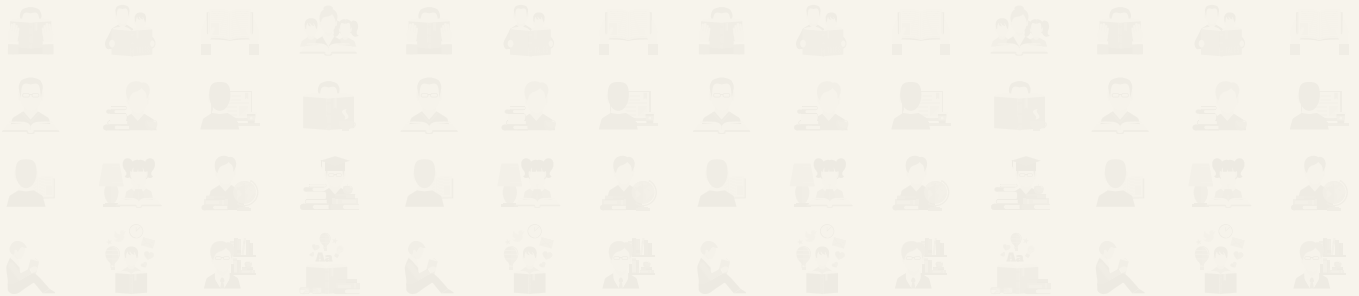


دولة فلسطين  
وزارة التربية والتعليم العالي



# الدليل الإرشادي لإعداد موازنة المواطن في وزارة التربية والتعليم العالي

2018



دولة فلسطين  
وزارة التربية والتعليم العالي



# الدليل الإرشادي لإعداد موازنة المواطن في وزارة التربية والتعليم العالي

ضمن مشروع "التمويل من أجل التنمية" الذي تنفذه المبادرة الفلسطينية لتعميق الحوار العالمي والديمقراطية "مفتاح"، بالشراكة مع ائتلاف "أمان"، ومعهد "أريج"، وبدعم 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 التربية والتعليم العالي

مشروع "التمويل من أجل التنمية" 2018

الطبعة الأولى، تشرين أول 2018

منشورات مفتاح 2018

حقوق الطبع والنشر محفوظة لكل من مؤسسة مفتاح ووزارة التربية والتعليم العالي:

دولة فلسطين  
وزارة التربية والتعليم العالي



إشراف ومتابعة: مؤيد عفانة

طاقم مفتاح:

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

لميس الشعبي - الحنتولي  
حسن محاريق

تم إعداد الدليل من خلال سلسلة من الجلسات التشاورية مع فريق إعداد الموازنة في وزارة التربية والتعليم العالي وطاقم مؤسسة "مفتاح".

طاقم وزارة التربية والتعليم العالي:

د. مأمون جبر مدير عام الإدارة العامة للتخطيط التربوي  
أمل حمّاد رئيس قسم التخطيط  
غادة الجيطان قسم التخطيط  
رنا أبو قرع قسم التخطيط

## المحتويات

16

### الفصل الأول:

#### موازنة المواطن: الإطار المفاهيمي والمبادئ الرئيسية

موازنة المواطن	16
الفرق بين الموازنة العامة وموازنة المواطن	17
لماذا يجب على الحكومة "الوزارة" إعداد موازنة المواطن؟	17
فوائد موازنة المواطن للمواطنين	18
موازنة المواطن لوزارة التربية والتعليم العالي	19
ما هي ملامح موازنة المواطن لوزارة التربية والتعليم العالي	19
مصطلحات مهمة في موازنة المواطن لوزارة التربية والتعليم العالي	20

23

### الفصل الثاني:

#### خطوات إعداد موازنة المواطن في وزارة التربية والتعليم العالي

الخطوة الأولى: تشكيل فريق العمل	23
الخطوة الثانية: عقد لقاءات تشاورية مع المواطنين وممثليهم	24
الخطوة الثالثة: جمع المعلومات اللازمة لموازنة المواطن من خلال فريق العمل	25
الخطوة الرابعة: تصفية البيانات وتبويبها	25
الخطوة الخامسة: إعداد البيانات النهائية المعتمدة لموازنة المواطن واعتمادها	25
الخطوة السادسة: تصميم موازنة المواطن وإعدادها للطباعة	26
الخطوة السابعة: طباعة موازنة المواطن وترويجها	26

#### كلمة وزارة التربية

6

#### والتعليم العالي

#### كلمة مؤسسة مفتاح

8

#### المقدمة

10

27 الفصل الثالث:  
مكونات موازنة المواطن لوزارة التربية والتعليم العالي التفصيلية

30 الفصل الرابع:  
معيقات في الطريق وآليات التعامل معها (البدائل المقترحة)

34 الفصل الخامس:  
تصميم موازنة المواطن وطباعتها ونشرها

35 تصميم موازنة المواطن

36 نشر موازنة المواطن

42 الفصل السادس:  
تقييم المنتج "موازنة المواطن" والتخطيط للمستقبل



كلمة

وزارة التربية والتعليم العالي

تبنت وزارة التربية والتعليم العالي نهجاً تشاركياً في مسارات تطوير التعليم وإعداد الخطط وتنفيذها وتقييمها، وذلك من خلال الفريق واللجان والاجتماعات الدورية مع مؤسسات حكومية وتربوية، ومؤسسات المجتمع المدني، ومؤسسات تربوية دولية، ومانحين محليين ودوليين لقطاع التعليم، والمواطنين، أصحاب الخبرات، والمهتمين بالشأن التربوي. ومن هذه الأدوات التشاورية: لجنة إصلاح التعليم، الفريق الوطني للتعليم، الذي يضم أكثر من خمسين (50) مؤسسة تربوية، ومن مؤسسات المجتمع المدني، الاجتماعات السنوية والنصفية والربعية لمراجعة قطاع التعليم مع جميع شركاء التطوير.

ومن أجل تعزيز هذا النهج وفق مبادئ الشفافية والمساءلة، تبنت الوزارة إصدار موازنة المواطن منذ العام 2017، ومن ثم إصدار هذا الدليل «الدليل الإرشادي لإعداد موازنة المواطن» ليكون المرجع والسند الرئيس في منهجية إعداد موازنة المواطن السنوية.

وتعتبر موازنة المواطن وثيقة مبسطة للموازنة العامة تصدر سنوياً، تلخص السياسات والتوجهات الحكومية للسنة القادمة، معبراً عنها بالأرقام الواردة في الموازنة العامة السنوية للوزارة، ويتم إعدادها بطريقة جذابة ومختصرة ومركزة لتمكّن المواطن من التعرف على كيفية توزيع النفقات على البرامج، ومحاور التطوير التي تبنتها الوزارة، والخطوات والموازنات الموجهة لتحقيق أجندة السياسات الوطنية، وأيضاً الموازنات الموجهة، بشكل مباشر، إلى الفئات المختلفة لضمان الحق في التعليم، والعدالة والمساواة في تقديم الخدمة التربوية لجميع المناطق والفئات، وبخاصة المهمشة والضعيفة، وهي

الأكثر احتياجاً للمعرفة، وبذلك يستطيع المواطن متابعة الإنفاق الحكومي الخاص بوزارة التربية والتعليم العالي.

وعلى الرغم من كون موازنة المواطن مؤشراً على شفافية الموازنة العامة، تبعاً لمعايير الشفافية الدولية للموازنات، فإنها تكتسب أهمية إضافية؛ كونها أداة للثقافة المدنية، تعزز من الشفافية في المجتمع، وتعزز المواطنة، ومبادئ الحكم الرشيد، وكونها، أيضاً، تمكّن المواطنين، على اختلاف فئاتهم العمرية، أو مناطقهم الجغرافية، أو مستوياتهم التعليمية، من تتبع الموازنات المخصصة لقطاع التعليم.

7 | وختاماً، فإن إصدار كلٍّ من الدليل الإرشادي وموازنة المواطن لوزارة التربية والتعليم العالي، يعتبر قصة نجاح للشراكة ما بين المؤسسة الرسمية ومؤسسات المجتمع المدني، وشركاء التطوير المحليين والدوليين، والقائمة على التشاركية والتكاملية، وبخاصة أن تلك الشراكة تحمل في طياتها مأسسة التدخلات في وزارة التربية والتعليم العالي، ما يضمن استدامة تبني معايير الشفافية الدولية للموازنات، وفي الوقت ذاته تعزز من الشفافية في المؤسسات الرسمية، وتوفر مدخلات علمية تساهم في تطوير مفهوم المساءلة المجتمعية في فلسطين. وهنا نقدم الشكر لمؤسسة مفتاح على جهودها في تطوير قدرات الوزارة في مجال إعداد موازنة المواطن، ودليلها الإرشادي.

## د. بصري صالح

وكيل وزارة التربية والتعليم العالي





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 التربية والتعليم 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. وتكمن أهمية إصدار موازنة المواطن؛ كونها توفر معلومات وأرقاماً حول الموازنات العامة، تمكن المواطن من ممارسة حقه في الوصول إلى المعلومات، ما يعزز من شفافتها، 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 صناعات القرار ورسمي السياسات عن مدى ملاءمتها لأجندة السياسات الوطنية 2017 - 2022، 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 التربية والتعليم العالي، وهو نهج استراتيجي لدى مؤسسة "مفتاح"، نحو مؤسسة 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 التربية والتعليم العالي من تعاون وتفاعل، والذي تمثل في وجود إرادة سياسية حاضنة لمبادئ الحكم الصالح في إدارة الموازنات العامة.

## ابتهام الحصري

المدير التنفيذي

المبادرة الفلسطينية لتعميق الحوار

العالمي والديمقراطية- مفتاح

يقود قطاع التعليم في فلسطين وزارة التربية والتعليم العالي؛ كونها المؤسسة الرسمية المسؤولة عن إدارة وتنظيم وتطوير النظام التعليمي (إما بإدارة مباشرة وإما من خلال الإشراف عليه) بقطاعاته كافة (التعليم قبل المدرسي/رياض الأطفال، والتعليم المدرسي 1-12، والتعليم المهني والتقني، والتعليم غير النظامي، والتعليم العالي). وتتولى الوزارة، بصفتها الرسمية، قيادة الجهود الوطنية للتخطيط الاستراتيجي لقطاع التعليم في دولة فلسطين برئاسة وزير التربية والتعليم العالي، من خلال مجموعة التخطيط والموازنة. وتشارك في عملية التخطيط المؤسسات الرسمية والحكومية ذات العلاقة، ومؤسسات المجتمع المدني، والمؤسسات الدولية المعنية بالتعليم.

### وصف موجز عن قطاع التعليم:

تتعدد القطاعات الفرعية المنضوية تحت قطاع التعليم في دولة فلسطين، وتتقاطع هذه القطاعات الفرعية مع العديد من القطاعات الأخرى في اهتماماتها وتدخلاتها، ويتكون قطاع التعليم من القطاعات الفرعية الآتية:

### أولاً: التعليم قبل المدرسي (رياض الأطفال):

يمتد من عمر ثلاث سنوات وسبع شهور إلى سن القبول في المدرسة. وتهدف هذه المرحلة إلى توفير بيئة تسهم في تنمية شخصية الطفل الجسمية والعقلية والوجدانية والاجتماعية، وتهيئته للالتحاق بالمرحلة الأساسية.

### ثانياً: التعليم المدرسي (التعليم الأساسي والثانوي):

مرحلة التعليم الأساسي: وتبدأ هذه المرحلة من الصف الأول حتى نهاية الصف التاسع، وتقسّم إلى قسمين:

1. المرحلة الأساسية الدنيا للصفوف (1-4)، (مرحلة التأسيس): يعدّ التعليم في هذه المرحلة قاعدة أساسية للتعليم والبناء والتنمية لضمان التشبُّث الشاملة المتوازنة عقلياً وجسدياً وانفعالياً، وتمكين الأطفال من إتقان المهارات الأساسية في اللغة العربية والحساب وتوظيفها في الحياة اليومية، وتعزيز القيم الوطنية والفكرية لديهم، وتعميق الحس البيئي عندهم، ورعاية صحة الطفل البدنية.

2. المرحلة الأساسية العليا (التمكين): وتشمل هذه المرحلة الصفوف من (5-9)، وتهدف إلى تمكين الطلبة من المعارف والعلوم المختلفة.

### رابعاً: التعليم غير النظامي

وتشمل أنشطة تعلم تنظم عادة خارج إطار التعليم النظامي، ويقابل هذا المصطلح، عادة، مصطلحا التعليم النظامي والتعليم الرسمي. ويتناول كل نشاط تعليمي هادف ومنظم، وكل معرفة أو مهارة أو قيمة أو سلوك يتم خارج إطار النظم التربوية المكونة من المدارس ومؤسسات التعليم العالي والجامعات وغيرها من المؤسسات التربوية القائمة، ويندرج تحت هذا النوع من التعليم برنامجان تقدمهما وزارة التربية والتعليم العالي، وهما:

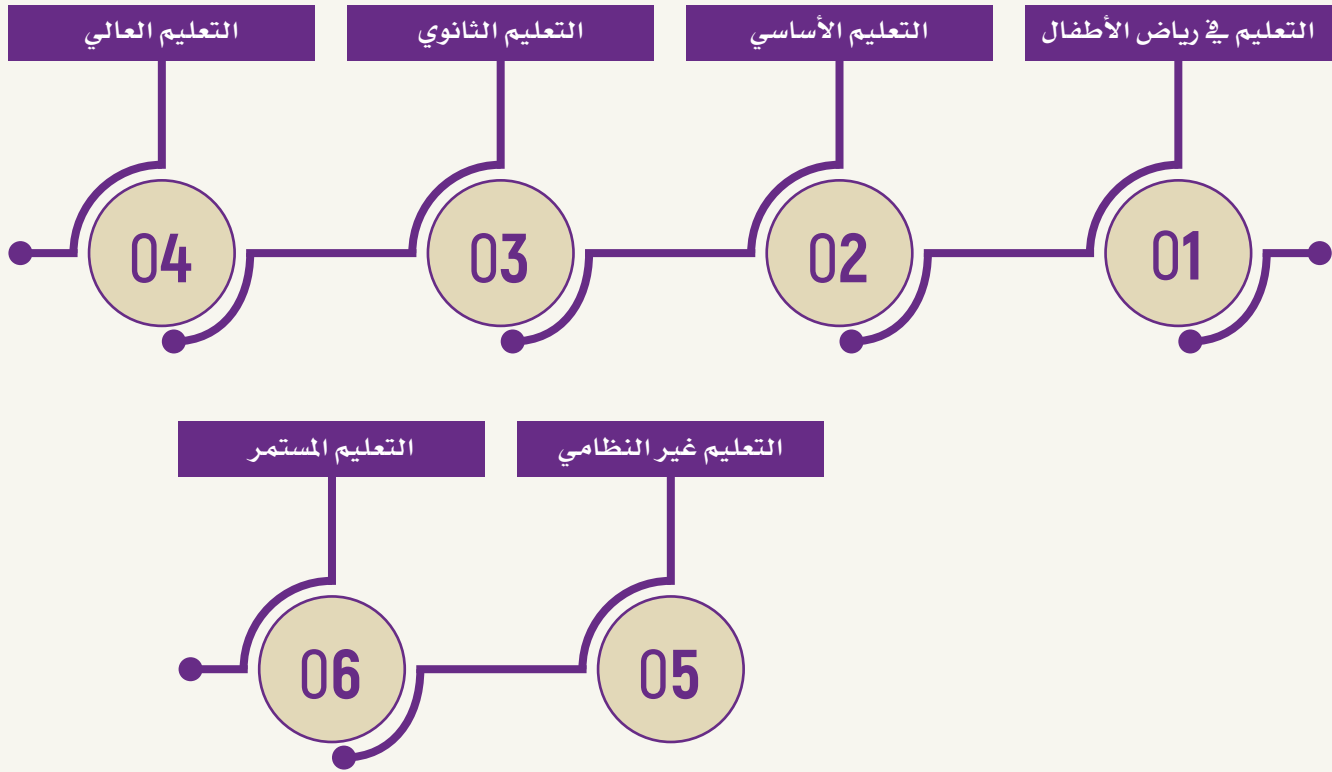
1. برنامج التعليم الموازي: مقدم للمتسربين ممن أنهوا 5-6 سنوات في التعليم الأساسي.
2. برنامج محو الأمية وتعليم الكبار: لمن تزيد أعمارهم على 15 عاماً ولم يتقنوا القراءة والكتابة.

مرحلة التعليم الثانوي (الامتلاك): وتشمل هذه المرحلة الصفوف (10-12) بمساراتها المختلفة؛ الأكاديمية والمهنية والتقنية، حيث يلتحق الطلبة بتلك المسارات وفق قدراتهم وميولهم وحسب القوانين والأنظمة المنظمة لذلك؛ إذ يتم تقديم خبرات ثقافية وعلمية ومهنية متخصصة، تلبي حاجات المجتمع الواقعية أو المأمولة بمستوى يساعد الطلبة على مواصلة تعليمهم العالي، أو التحاقهم بسوق العمل، وغاية تلك المرحلة مساعدة الطلبة على الانطلاق إلى الحياة العملية والجامعية باعتبارها جسراً بين التعليم الأساسي ومؤسسات التعليم العالي المختلفة وسوق العمل.

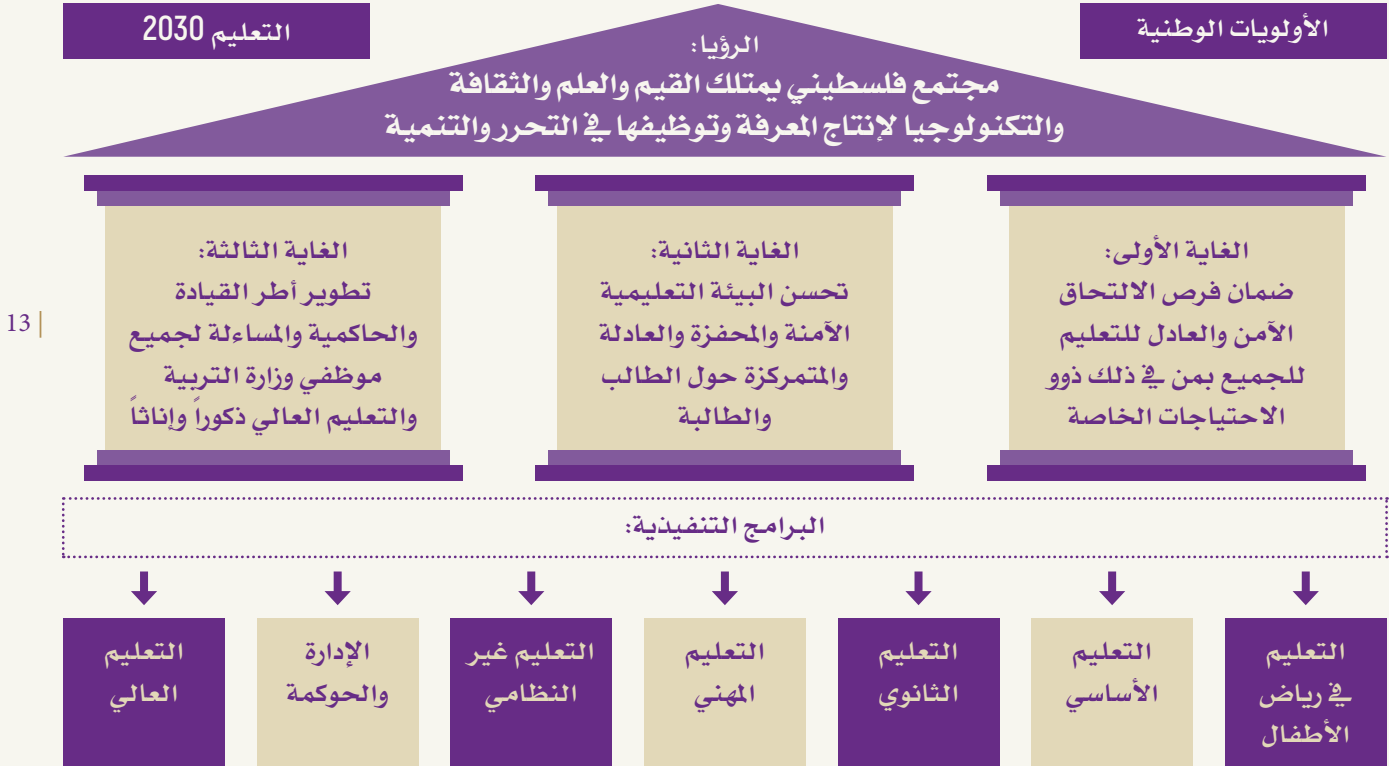
### ثالثاً: التعليم العالي

هو مرحلة عليا من التعليم تدرّس في الجامعات، أو في كليات أهلية، وكليات تقنية، ... إلخ، أو في أي مؤسسة جامعية أخرى تمنح شهادة جامعية. ويختلف التعليم العالي عن التعليم المدرسي؛ حيث يدرس الطالب في التعليم العالي مجالاً متخصصاً يؤهله

# هيكل نظام التعليم الفلسطيني



# الإطار المنطقي الذي يربط ما بين الرؤيا والأهداف والبرامج لقطاع التعليم في فلسطين



كما أن 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 تمنى 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.

وتبعاً لأهمية نطاق عمل وزارة التربية والتعليم العالي وتعدد مجالاته، وتقاطع نطاق إشرافها وخدماتها المختلفة مع شريحة واسعة جداً في المجتمع، وبخاصة أن المجتمع الفلسطيني فتياً، فلا يكاد يخلو بيت في فلسطين من طالب مدرسي أو (قبل مدرسي أو جامعي)، كانت هناك ضرورة لإعداد موازنة المواطن الخاصة بوزارة التربية والتعليم العالي، وبشكل دوري سنوياً، من أجل تعريف المواطنين بالموازنات المخصصة للوزارة، وكيفية توزيعها على البرامج المختلفة، وأولويات الإنفاق، وغيرها من البيانات المهمة للمواطن.

## 14 | موازنة المواطن أحد المعايير الدولية لشفافية الموازنة العامة:

تضمنت المعايير الدولية لشفافية الموازنات العامة موازنة المواطن كمعيار أساس من معايير شفافية الموازنات العامة، وهي إحدى الوثائق الثماني المعتمدة من شراكة الموازنات الدولية، للدلالة على شفافية الموازنة العامة للدولة<sup>1</sup>.

1 الوثائق الثماني هي: بلاغ الموازنه العامة، مقترح الموازنة العامة، الموازنة العامة المقررة، موازنة المواطن، التقارير الدورية، التقرير نصف السنوي، الحساب الختامي، التقرير المدقق.

● 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 التربية والتعليم العالي 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، والاستجابة لأجندة السياسات الوطنية 2017-2022، بتعزيز الشفافية والمساءلة.

وقد تم إعداد الدليل الإرشادي بشكل تشاركي ما بين المبادرة الفلسطينية لتعميق الحوار العالمي والديمقراطية "مفتاح"، ووزارة التربية والتعليم العالي، في إطار جملة من التدخلات التي تقوم بها مؤسسة "مفتاح"، ضمن مشروع "التمويل من أجل التنمية"، الذي تنفذه "مفتاح" بالشراكة مع ائتلاف أمان، ومعهد أريج، 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 بأرقامها وبياناتها المعقدة والمتشعبة، وبين المواطن، فهي تقدم الموازنة العامة بطريقة مبسطة، وسهلة وواضحة، وبيانات محددة، هي الأكثر احتياجاً للمعرفة من قبل المواطن.

وهناك خصوصية تتعلق بوزارة التربية والتعليم العالي، وأهمية موازنة المواطن بالنسبة لها كوزارة خدمية تقود القطاع الأوسع للخدمات الحكومية في فلسطين "قطاع التعليم"، عبر ما تقدمه من برامجها المختلفة.

### هدف الدليل الإرشادي:

تم إعداد الدليل الإرشادي للمساهمة في استدامة تبني معايير الشفافية الدولية للموازنات، من خلال توفير إطار معرّف وإرشادي لوزارة التربية والتعليم العالي 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

توفّر 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 الفنية.

## الفرق بين الموازنة العامة وموازنة المواطن؛

**الموازنة العامة** هي برنامج مفضّل 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 كُمّ من الأرقام والتفاصيل، وغير متاحة للعموم، ومن الصعوبة فهمها بشكل سلس من قبل المواطن العادي.

في حين أن **موازنة المواطن** هي وثيقة مبسطة للموازنة العامة (صفحات عدة أو صفحة واحدة)، بحيث تلخص

السياسات وتوجهات الحكومة "الوزارة" لسنة 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، وبالاستعانة برسومات وأشكال وصور.

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

17 |

- 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 يطلّع المواطن "دافع الضرائب"، وأكبر ممول للموازنة العامة، على حجم الضرائب والرسوم التي تجمعها الحكومة، وأين ستنفق هذه الأموال "الخدمات"، وإتاحة الفرصة للمواطن ولتمثليه لإبداء رأيهم في ذلك.
- أموال الحكومة هي أموال الشعب، وتأتي إيرادات

## فوائد موازنة المواطن للمواطنين:

- 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، تعزّز من الشفافية في المجتمع، كما تعزز المواطنة، ومبادئ الحكم الرشيد.
- أداة ووسيلة للتدقيق المجتمعي على برامج الحكومة "الوزارة".

- الحكومة من المواطنين، من خلال الضرائب (الدخل، أو القيمة المضافة، أو الأملاك) والرسوم 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.
- إتاحة الفرصة للمواطنين والمؤسسات الأهلية لتطبيق المساءلة المجتمعية.
- 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.

## موازنة المواطن لوزارة التربية والتعليم العالي:

وثيقة مبسطة للموازنة المخصصة لوزارة التربية والتعليم العالي في عام ميلادي واحد، بحيث تلخص رؤية الوزارة ورسالتها وسياساتها 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، والأموال المرصودة لها ومصادرها، ومحاور التطوير والإصلاح التربوي المختلفة التي تعمل عليها الوزارة والموازنات المخصصة لها، وتكلفة الطالب، وتمكّن المواطن من التعرف على كيفية توزيع النفقات تبعاً للفئات المستهدفة والمناطق الجغرافية، وبذلك يستطيع المواطن متابعة الإنفاق الحكومي على قطاع التعليم بطريقة مبسطة وسلسلة.

وموازنة وزارة التربية والتعليم العالي لها أهمية خاصة؛ كونها ترتبط عملياً بمكونات المجتمع الفلسطيني كافة، بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وتمسّ خدماتها الشرائح والفئات المجتمعية كافة، وبالتالي توجد ضرورة ملحة لاطلاع تلك الفئات على السياسات الحكومية الخاصة بالتعليم، والإنفاق المتعلق بقطاع التعليم في فلسطين، كونها ترتبط بحقوقهم الأساسية.

## ما هي ملامح موازنة المواطن لوزارة التربية والتعليم العالي؟

تصدرها وزارة التربية والتعليم العالي.

تصدر بشكل سنوي.

يتم إعدادها بالتشاور والشراكة مع المواطنين وممثليهم من مؤسسات أو تجمعات، أو ائتلافات تربوية، أو مجالس أولياء أمور، ومؤسسات المجتمع المدني ذات الصلة.

تمكّن المواطنين من فهم الملكية في الموازنة العامة.

بمثابة "نافذة" لمزيد من المعلومات حول الموازنة العامة المخصصة لقطاع التعليم.

تمتاز بالبساطة وعدم التعقيد.

تظهر خطط الحكومة "وزارة التربية والتعليم العالي" وسياساتها ومحاور التطوير والإصلاح التربوي.

تصدر وتشر بالتزامن مع إقرار الموازنة العامة.

تتضمّن معلومات مهمة عن الموازنة العامة المخصصة لوزارة التربية والتعليم العالي.

تتضمّن تفاصيل عن المشاريع التطويرية الخاصة بقطاع التعليم بمراحلها المختلفة.

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

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 اللازمة لتشغيل المؤسسة العامة (كأجور المباني، الكهرباء، المياه، الوقود ... 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

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

## مصطلحات مهمة في موازنة المواطن لوزارة التربية والتعليم العالي؛

20

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

والمؤسسات المحلية، ودين خارجي وهو الالتزامات المترتبة على الدولة للأفراد والشركات والمؤسسات والحكومات الأجنبية.

**المقاصّة:** 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.

**الموازنة العامة:** هي خطة لفترة زمنية مقبلة عادة ما تكون سنة، تظهر فيها الإيرادات والنفقات المتوقعة، ومصادر التمويل وتعكس السياسة المالية للحكومة.

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

**التعليم غير النظامي:** وهو كل تعليم/تعلم خارج النظام التعليم الرسمي، وقد لا يقود إلى شهادة معينة، ويندرج ضمنه برنامجان، وهما:

- **محو الأمية:** يقدم لمن لا يتقن مهارات القراءة والكتابة والحساب، ممن لم يلتحق بالتعليم نهائياً، أو من أنهى

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.
- **صافي الإقراض:** المبالغ المخصصة من إيرادات المقاصّة من قبل إسرائيل لتسوية ديون مستحقة للشركات الإسرائيلية المزودة للكهرباء والمياه وخدمات الصرف الصحي للبلديات، ولشركات وجهات التوزيع الفلسطينية، وغيرها من البنود.
- **عجز الموازنة الجاري:** هو صافي الإيرادات مطروحاً من إجمالي النفقات وصافي الإقراض.
- **عجز الموازنة الإجمالي:** صافي الإيرادات مطروحاً منه إجمالي النفقات والنفقات التطويرية.
- **الدين العام:** الرصيد غير المسدد للالتزامات الحكومية المباشرة وغير المباشرة، وينقسم إلى دين داخلي وهو الالتزامات المترتبة على الدولة للأفراد والشركات

من أهم مصادر تمويل النفقات التطويرية في وزارة التربية والتعليم العالي.

● **مدارس الإصرار:** مدارس افتتحت في المستشفيات لتقديم خدمات تربوية وتعليمية وتوفير الرعاية الكاملة للأطفال المرضى الذين مكثوا في المستشفى لأكثر من أسبوع أسوة بزملائهم الأطفال.

● **مدارس التحدي:** مدارس افتتحت في المناطق المهمشة ومناطق (ج) لضمان التحاق الطلبة في التعليم في بيئة مستقرة آمنة، وتعزيز بقائهم في أرضهم، والحفاظ على هويتهم، وإفshal مخططات التهجير والتوسع الاستيطاني.

● **مركز الأمل لتأهيل الأطفال الجانحين:** مركز افتتح لتقديم الخدمة التعليمية للأطفال الجانحين.

سنة أو اثنتين من تعليمه الأساسي، ولكن اضطرته ظروفه لترك المدرسة، ويستهدف الفئة العمرية (14-65) عاماً. يلتحق الدارسون في هذا المجال لمدة سنتين دراسيتين، يتقدم بعدها الدارس إلى امتحان الاجتياز، ويحصل الناجحون منهم على شهادة تعادل شهادة الصف السادس الأساسي.

- **التعليم الموازي:** يقدم للمتسربين من المدارس ممن أنهما 5-6 سنوات في التعليم الأساسي، أو من تحرروا من الأمية. يلتحق الدارسون بهذا المجال لمدة عامين دراسيين، يتقدم بعدها الدارس إلى امتحان الاجتياز لبرنامج التعليم الموازي، حيث يحصل الناجحون منهم على شهادة توازي شهادة الصف التاسع الأساسي.

● **تكلفة الطالب:** حصة الطالب الواحد في المدارس الحكومية للصفوف (1-12) من موازنة وزارة التربية والتعليم التشغيلية والتطويرية للبرامج التعليمية، ويتم حسابه من خلال قسمة الموازنة التطويرية والتشغيلية السنوية إلى عدد الطلبة المتوقع للسنة نفسها.

● **سلة التمويل المشترك (JFA):** هي عبارة عن سلة مشتركة للمانحين الدوليين لقطاع التعليم، وتضم دول (فنلندا، وإيرلندا، وألمانيا، وبلجيكا، والنرويج)، وتعتبر

## 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 للتخطيط والإدارة العامة للشؤون المالية، ومنسقي البرامج المختلفة في الوزارة، وممثل عن العلاقات العامة "يكون دوره في مجال ترويج ونشر المخرج النهائي من موازنة المواطن، ضمن الشرح المفصل في الفصل الخامس".
3. وجود منسق لفريق العمل، ويفضل أن يكون ملماً بالتفاصيل المالية والبرامج والخطط.
4. تخصيص موازنة لطباعة ونشر موازنة المواطن، من خلال موازنة وزارة التربية والتعليم العالي. "يفضل أن تكون تلك الموازنة من الموازنة التشغيلية للوزارة من أجل توطين إصدارها بشكل دوري، بمعزل عن مدى توفر مشاريع أو تمويل تطويري".
5. يبدأ الفريق العمل تزامناً مع إصدار بلاغ الموازنة العامة في 1 تموز من العام الذي يسبق عام الموازنة.

## الفصل الثاني

# خطوات إعداد موازنة المواطن في وزارة التربية والتعليم العالي



5. اعتماد نشرة موازنة المواطن المدققة من الإدارة العليا في الوزارة.
6. الإشراف على تصميم موازنة المواطن وطباعتها وفق المعايير.
7. إعداد خطة ترويج ونشر لموازنة المواطن وتنفيذها.
8. 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 أهلية ذات صلة واتّلافات تربية، وتعزيز دمجهم في عملية التخطيط التربوي، والانتقال تدريجياً نحو الموازنات التشاركية.

ويقوم فريق إعداد موازنة المواطن بعقد ورش عمل مع المواطنين وممثليهم، لتحديد أهم البيانات المطلوبة في موازنة المواطن، من

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.

1. تحديد محتوى "مكونات" موازنة المواطن، من خلال عقد اجتماعات ولقاءات مع ممثلي المواطنين من مؤسسات أهلية تُعنى بقطاع التعليم، والاتّلافات التربوية، ومؤسسات المجتمع المحلي، والجهات ذات الصلة.
2. استخلاص البيانات الخاصة بموازنة المواطن من خلال موازنة وزارة التربية والتعليم العالي وخطتها الاستراتيجية والتنفيذية.
3. تصفية البيانات وتبويبها، تبعاً لمجموعة محددات:
  - البرنامج.
  - المستفيدون.
  - قضايا النوع الاجتماعي.
  - نوع النفقات (جارية، تطويرية).
  - المشاريع التطويرية.
4. مراجعة وتدقيق البيانات النهائية الخاصة بموازنة المواطن من قبل فريق العمل.

ومن ثم الانتقال إلى الخطوة الرابعة، والمتمثلة بتصفية البيانات وتبويبها.

### **الخطوة الرابعة: تصفية البيانات وتبويبها**

الزمان: شهر تشرين الثاني من العام السابق لعام الموازنة.

**أي المعلومات التي سيتم اعتمادها؟**

يتم في هذه المرحلة تصفية البيانات وتبويبها تبعاً لمجموعة محددات: البرنامج، المستفيدين، النوع الاجتماعي، المشاريع | 25 التطويرية، مجاور التطوير والإصلاح التربوي، ... 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.

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 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 خلال بيانات الموازنة الخاصة بوزارة التربية والتعليم العالي، وخطة الوزارة، وكذلك من الإدارات العامة المختلفة للبيانات غير المتوفرة في الموازنة أو الخطة، ومن خلال عقد لقاءات مع المكلفين في تلك الإدارات، وبنهج تشاركي، ويوجد تفصيل كامل في الفصل الثالث للبيانات المطلوب جمعها، بحيث يتم إعداد بنك للمعلومات لكم التفاصيل الموجودة،

ويتم فيها إعداد نشرة موازنة المواطن النهائية بعد المراجعة والتدقيق، لاعتمادها من الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم العالي، ونشرها حال إقرار الموازنة العامة من المجلس التشريعي، واعتمادها من الرئيس.

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.

## الخطوة السادسة: تصميم موازنة المواطن وإعدادها للطباعة

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

26 | يتم تصميم الموازنة وفق معايير معتمدة، مفصلة في الفصل الخامس، وطباعتها حال إقرار الموازنة العامة من المجلس التشريعي، واعتمادها من الرئيس.

## 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.

دورة "مراحل" إعداد الموازنة العامة تكتسب أهمية خاصة؛ كونها تتيح للمؤسسات الأهلية أو الائتلافات التربوية أو المواطنين أنفسهم، إطلاق حملات ضغط ومناصرة، أو أوراق مطلبية، أو أدوات تدخل في الموازنة المخصصة لوزارة التربية والتعليم العالي، أو لبرامجها المختلفة.

- **رؤية الوزارة ورسالتها:** هما رؤية وزارة التربية والتعليم العالي ورسالتها الواردة في خططها الاستراتيجية، وفي كتاب الموازنة العامة.
- **الأهداف الاستراتيجية:** هي الأهداف الاستراتيجية المعتمدة والمنبثقة عن الخطة الاستراتيجية لقطاع التعليم، والواردة في كتاب الموازنة العامة.
- **الفئات المستهدفة:** هي الفئات التي تستهدفها وزارة التربية والتعليم العالي ضمن مجال عملها، ببرامج ومشاريع معتمدة في الموازنة العامة.
- **الموازنة المعتمدة، مع تفصيلات بنودها:** هي الموازنة المعتمدة في قانون الموازنة العامة والخاصة بوزارة التربية والتعليم العالي، 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 التربية والتعليم العالي وفي كتاب الموازنة العامة، وهي (رياض الأطفال، التعليم الأساسي، التعليم الثانوي، التعليم المهني، التعليم غير النظامي، الحوكمة والإدارة، التعليم العالي)، مع الموازنة التفصيلية لكل برنامج، وتوزيع تلك الموازنة ونسبتها.
- **أهم المشاريع التطويرية:** تشمل قائمة بالمشاريع التطويرية لوزارة التربية والتعليم العالي، والموازنات المرصودة لها، ونوع المشروع، وجهة التمويل، وأعداد المستفيدين منها، وربطها بالسياسات الوطنية.

## الفصل الثالث

# مكونات موازنة المواطن لوزارة التربية والتعليم العالي

التشغيلية والتطويرية للبرامج التعليمية، ويتم حسابها من خلال قسمة الموازنة التطويرية والتشغيلية السنوية إلى عدد الطلبة المتوقع للسنة نفسها .

**بيانات إحصائية تربوية:** تشمل أعداد المدارس وتصنيفاتها، وأعداد العاملين وتوزيعهم، وأعداد الطلبة وتصنيفاتهم، وبرامج التعليم غير النظامي، ومدارس الإصرار والتحدي، الصفوف المهنية ... إلخ .

**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، رمز الاستجابة السريع (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.

● **محاور التطوير والإصلاح التربوي:** وتشمل قائمة بمحاور التطوير في عام الموازنة، مع تفاصيل عن تلك المحاور والموازنات المخصصة.

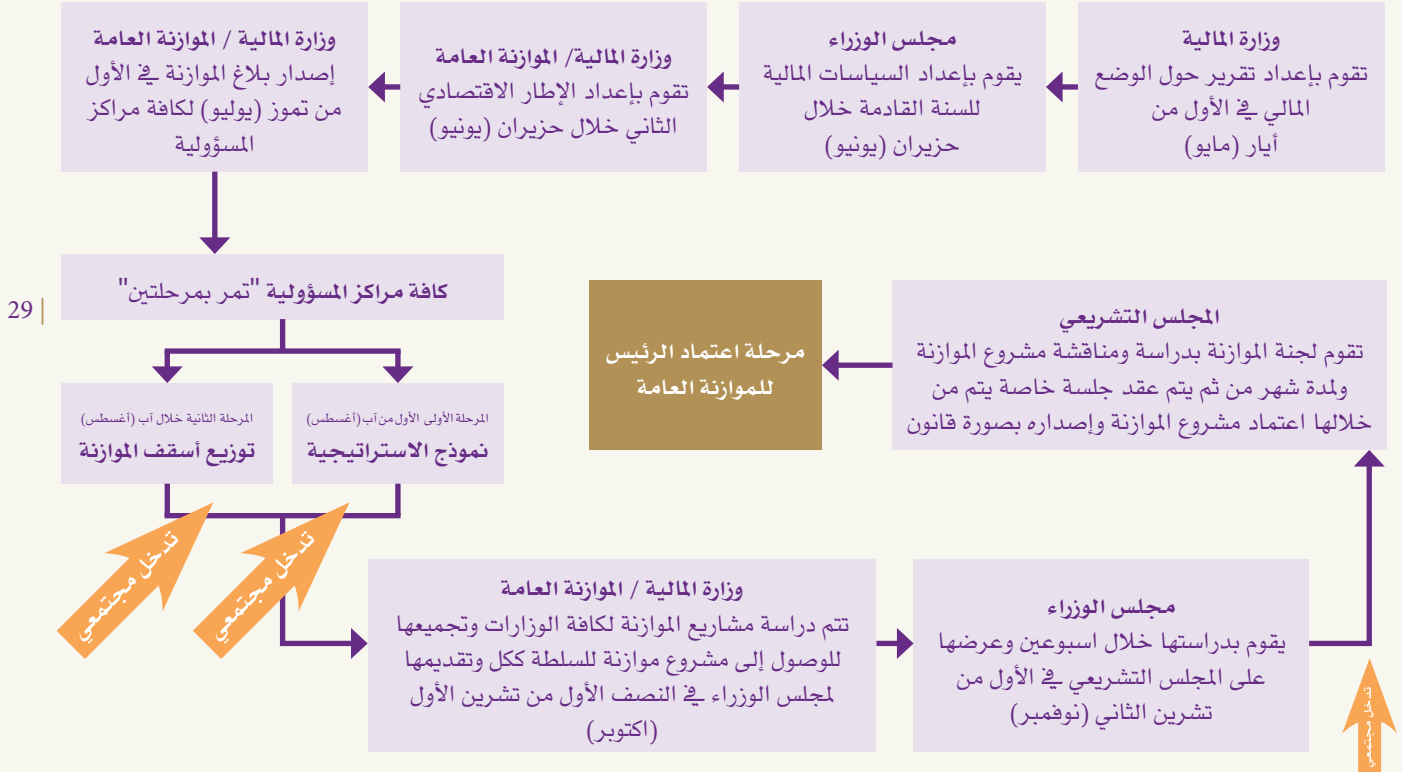
● **الخدمات المقدمة للمواطنين:** تشمل أعداد المستفيدين والموازنات المخصصة، مع تحديد الفئات.

● **الموازنة التطويرية الخاصة بالفئات والمناطق المهمشة:** وهي المناطق الأكثر تضرراً، التي يصعب إيصال الخدمات التعليمية إليها وتطويرها بسبب إجراءات الاحتلال؛ مثل القدس، ومناطق "ج"، وقطاع غزة، والبلدة القديمة في الخليل. ويقصد بالفئات المهمشة الفئات الضعيفة التي من المرجح، بصفة خاصة، أن تكون مستبعدة من التعليم، أو ضعف الخدمات التعليمية التي تصل إليها، ومن هذه الفئات، الأطفال ذوو الإعاقة، والفتيات، والمتسربون، والأطفال المرضى بأمراض مستعصية، والجانحون.

● **استجابة الموازنة لقضايا النوع الاجتماعي:** تشمل تفاصيل عن مدى استجابة الموازنة لقضايا النوع الاجتماعي مع بيانات رقمية وموازنات مخصصة.

● **تكلفة الطالب:** حصة الطالب الواحد في المدارس الحكومية للصفوف (1-12) من موازنة وزارة التربية والتعليم

# مراحل إعداد الموازنة



## الفصل الرابع

# معيقات في الطريق وآليات التعامل معها (البدائل المقترحة)

## أولاً: معارضة من داخل الحكومة "الوزارة"

يمكن أن يكون سبب ذلك أن الوزارة ترى أن المعلومات متاحة بالفعل للمواطنين، من خلال أرقام الموازنة العامة، وأنه لا ينبغي للحكومة "الوزارة" أن تتفق مالا وجهداً في إنتاج موازنة المواطن، وأنه لا قيمة مضافة منها، أو عدم وجود فريق عمل متخصص ودائم لإعدادها.

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: وجود جهات تنفيذية غير متعاونة

في هذه الحالة، يمكن أن تكون هناك جهات داخل الوزارة "جهات تنفيذية" غير متعاونة، لأسباب عدة، منها أن إعداد

موازنة المواطن يشكل عبئاً إضافياً على الموظفين، أو لعدم قناعة الموظفين بالفكرة، أو لأنها ليست ضمن مهامهم الوظيفية المحددة.

يمكن التعامل مع هذا التحدي من خلال تبني الإدارة العليا لموازنة المواطن، ومأسستها في الوزارة، وتوطين منهجيتها، 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 التربية والتعليم العالي 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



## 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.

يتم التركيز على النوعية، وليس الكم، ومدى الحاجة لتلك البيانات بالنسبة للمواطن. ويمكن الاستفادة من ورش العمل 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 ولسلسة، 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 31/3 من عام الموازنة، إذا تعذر إقرارها قبل بداية العام.

في هذه الحالة، يتم إعداد البيانات المطلوبة لموازنة المواطن الخاصة بوزارة التربية والتعليم العالي، وتصنيفتها 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

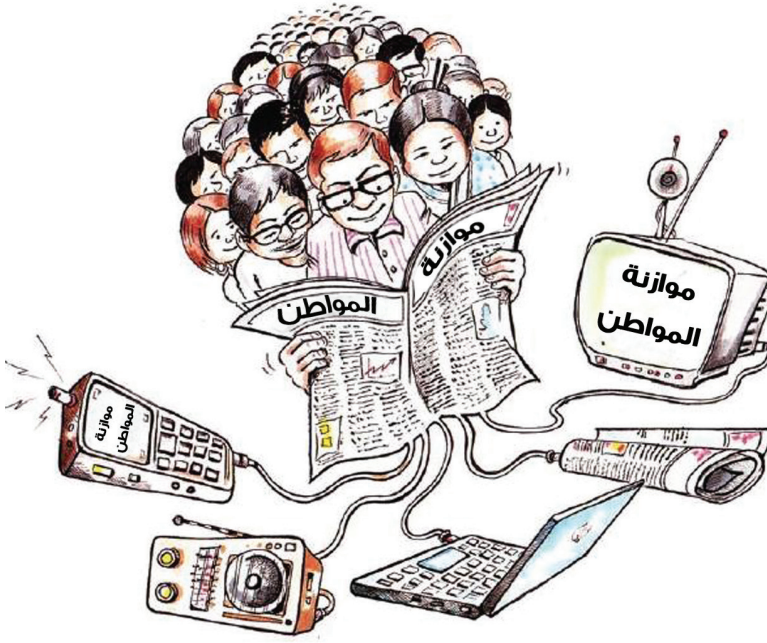
## تصميم موازنة المواطن:

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 التربية والتعليم، والمستفيدين من خدماتها فئات المجتمع كافة (طلاب، أولياء أمور، 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 التربية والتعليم العالي وإعلاناتها.

36

ينبغي على وزارة التربية والتعليم العالي 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 التربية والتعليم العالي تقدم خدماتها لفئات المجتمع كافة (طلبة مدارس، طلبة جامعات، أولياء أمور، 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 ومضات "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 للراديو، 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 لفئات 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 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 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 التي بدورها ستعمل 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 التربية والتعليم

العالي ونشره وترويجه عبر الصفحات الإلكترونية ومراسلات وزارة التربية والتعليم العالي 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 وتقنية 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 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.
2. ضمان مشاركة وتفاعل المؤسسات ذات الصلة مع بيانات موازنة المواطن، وأخذ التغذية الراجعة.
3. تهيئة المؤسسات والاتلافات التربوية وغيرها للمشاركة مستقبلاً في إعداد الموازنة "الموازنات التشاركية".
4. مشاركة المؤسسات الشريكة في نشر موازنة المواطن وترويجهها.
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 لقياس مدى استفادة المواطنين من موازنة المواطن، وتشمل:

- استبانة إلكترونية.
- استبانة ورقية.
- مخرجات ورش العمل الترويجية.

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

- هل عززت موازنة المواطن فهم المواطنين للموازنة الخاصة بوزارة التربية والتعليم العالي؟
- 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.

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.