



رقمنة المدفوعات الحكومية في الأردن

المدفوعات الصادرة والواردة بين الحكومة وكل من الأفراد والمؤسسات



رقمنة المدفوعات الحكومية في الأردن

المدفوعات الصادرة والواردة بين الحكومة وكل من الأفراد والمؤسسات

أذار 2023

المؤلفون

مؤيد غنام، إيناس الحلايقة، نور خماش، ند السرابي، لين هاشم

هذا المشروع البحثي حاصل على جائزة برنامج فلتشر القيادي للشمول المالي لدى كلية فلتشر للقانون والدبلوماسية في جامعة تافتس، الولايات المتحدة الأمريكية



جدول المحتويات

3	المقدمة: التحول الرقمي والخدمات المالية.....
4	المنهجية.....
6	الجزء الأول: الحكومة الأردنية والرقمنة.....
6	1. الإدارة المالية للحكومة.....
9	2. رقمنة الخدمات الحكومية في الأردن.....
10	3. البنية التحتية للمدفوعات في الأردن.....
13	4. سياق السياسات: نظرة على الإطار القانوني للمدفوعات في الأردن.....
14	5. نظرة اجتماعية واقتصادية على الشمول المالي في الأردن.....
14	1.5 النظرة الاجتماعية.....
15	2.5 الاقتصاد الأردني.....
21	الجزء الثاني: تحليل جانبي العرض والطلب للمدفوعات الحكومية في الأردن.....
22	تحليل جانب الطلب: التغذية الراجعة من المستخدم النهائي.....
22	مدفوعات الأفراد إلى الحكومة.....
29	مدفوعات الحكومة إلى الأفراد.....
31	تحليل جانب العرض: التغذية الراجعة من الجهات ذات المصلحة.....
35	الجزء الثالث: تحليل بيانات المدفوعات الحكومية التي تمت من خلال القنوات الرقمية.....
41	الجزء الرابع: أبرز المخرجات.....
43	الجزء الخامس: توصيات السياسة.....
48	المراجع.....
55	الملحق 1.....



المقدمة: التحول الرقمي والخدمات المالية

على مدى العقدین الماضیین، اتسمت الخدمات في الأسواق سريعة التطور حول العالم بصفات مميزة. حيث أصبحت "متاحة أثناء التنقل"، و"متوفرة على مدار الساعة"، و"فورية". وشهدت صناعة الخدمات في مجموعة واسعة من القطاعات تحولاً ملحوظاً يتجلى في تطور سلاسل التوريد وإعادة تشكيل جانب الطلب¹. ولم تكن الخدمات المالية بمعزل عن رحلة التحول هذه خاصةً لما للشمول المالي من أهمية في نهضة الاقتصاد وازدهاره. فتعزيز الشمول المالي وإمكانية الوصول إلى التمويل يمكن أن يسهما بشكل كبير في التنمية الاقتصادية، مما يعزز الارتقاء الاجتماعي ويضمن إمكانية مشاركة أكبر عدد من الأشخاص بشكل كليّ وفعال في الحياة الاقتصادية². وفقاً للبنك الدولي، يعني الشمول المالي إمكانية وصول الأفراد والشركات إلى منتجات وخدمات مالية مفيدة وبأسعار معقولة - بما فيها المعاملات والمدفوعات ومنتجات الادخار والتسهيلات الائتمانية والتأمين - ويتم تقديمها على نحو مسؤول ومستدام³. استفاد لاعبو الأسواق المالية في جميع أنحاء العالم من التقنيات الناشئة في مجال رقمنة الخدمات المالية بهدف رفع قدرتهم التنافسية وتشجيع المستخدمين على تبني الحلول والخدمات المتقدمة والمساهمة في تعزيز الشمول المالي.

في حين قاد القطاع الخاص عملية التحول الرقمي في مجال الخدمات المالية عالمياً، كانت الحكومات هي المُستهلك الرئيسي المُستهدف من هذه الخدمات. لقد قامت الحكومات بدمج التحول الرقمي في خطتها واستراتيجياتها التنموية لرفع مستوى الكفاءة والشفافية والأمان، وإدراكاً منها للحاجة إلى خدمة المواطنين بشكل أفضل، وتسريع العمليات، وخفض الكلف التشغيلية، والتفاوت في قيم المدفوعات والمقبوضات، بالإضافة إلى تحسين الأداء ككل. وتلعب الحكومات دوراً مهماً في دفع عجلة الشمول المالي من خلال رقمنة الخدمات والمدفوعات، لما لها من القدرة على التأثير على سلوك المستخدم وتسريع تبني الخدمات المالية الرقمية. وإلى جانب هذا كله، تعزز رقمنة المدفوعات الحكومية التفاعل المالي للسكان مع الحكومة مما يؤدي إلى تحسين حياتهم بشكل ملحوظ.

وضعت الحكومة الأردنية أهدافاً طموحة لتحقيق التحول الرقمي في خطتها طويلة وقصيرة المدى، ساعيةً بذلك إلى بناء اقتصاد رقمي. اقترنت جهود الأردن في الرقمنة مع الاستراتيجيات والمؤسسات الوطنية الرامية إلى التوسع في تقديم الخدمات المالية وتنويعها مع التركيز على الحلول الرقمية والتقنية وتلبية احتياجات المستخدمين. وبالرغم من معدل الشمول المالي المتواضع، إلا أن السنوات الأخيرة قد شهدت ارتفاعاً في معدل الشمول المالي في الأردن استجابةً إلى النمو في رقمنة المدفوعات الحكومية الصادرة والواردة. علاوة على ذلك، إن أزمة اللاجئين في المنطقة التي أثرت بشكل كبير على الأردن، وجميع برامج المساعدات الإنسانية التي تلتها، بالإضافة إلى جائحة كوفيد - 19 وانعكاساتها على المدفوعات النقدية، كانت عوامل حاسمة في توسيع وتسريع تبني حلول الدفع الرقمي من قبل الحكومة الأردنية.

تلتزم الشركة الأردنية لأنظمة الدفع والتفص (جوباك)، وهي شركة مساهمة خاصة مملوكة من قبل البنك المركزي الأردني وجميع البنوك التجارية في المملكة، بدعم منظومة مالية رقمية شاملة كمحرك رئيسي للشمول المالي والاقتصاد الرقمي في الأردن. تعمل الشركة على ضمان أمن وفعالية المدفوعات الرقمية في المملكة وقابليتها للتشغيل البيئي، بالإضافة إلى توافيقها مع المعايير العالمية. ويركز المحور الاستراتيجي الخامس ضمن استراتيجية (جوباك) الحالية على تحليل الخدمات واتجاهات سوق الخدمات المالية، وإنتاج المعرفة



المستندة إلى البيانات ونشرها والتي تثير عملية صنع القرار من قبل أصحاب المصلحة في القطاع. تؤمن جوباك إيماناً راسخاً بقيمة المعرفة الشاملة لكل من صانع القرار والمستخدم النهائي لضمان الاستفادة من الخدمات المالية الرقمية على نحو مستدام ونشط. كما تعتبر المعرفة ركن أساسي من أركان تعزيز الشمول المالي إذ يميل المستخدمون الأكثر دراية بالخدمات المالية الرقمية إلى استخدامها بشكل مستمر ومسؤول.

نظراً لأهمية المدفوعات الحكومية في رحلة الرقمنة في الأردن والتعاون الوثيق بين جوباك والحكومة لتوفير بنية تحتية متينة ومتقدمة للمدفوعات الرقمية. قامت جوباك بتنفيذ مشروع البحث هذا لتحليل مرحلة الرقمنة التي وصلت إليها المدفوعات الحكومية في الأردن، بالإضافة إلى التقدم المحرز والتحديات التي مرت بها. يسعى هذا التحليل إلى الإجابة على سؤال البحث: **كيف يمكن لرقمنة المدفوعات الحكومية أن تؤدي إلى شمول مالي مستدام في الأردن، مما يعمل على تمكين الشرائح المهمشة؟** سوف تُثري النتائج التي يتوصل إليها البحث توصيات السياسة إلى الحكومة التي سيتم صياغتها من أجل مساعدة الحكومة في وضع خطط واقعية للتغلب على التحديات وتسريع جهود الرقمنة، سعياً إلى تحقيق الهدف النهائي ألا وهو تحسين سبل العيش في الأردن.

المنهجية

استند هذا البحث إلى منهج ثلاثي الأبعاد في عملية التحليل، مما سمح بالجمع بين البحث النوعي والبحث الكمي. يستخدم هذا المنهج الذي يشار إليه "بالتثليث" مجموعة متنوعة من مصادر البيانات لزيادة موثوقية النتائج وصحتها. على نحو أكثر تحديداً، استخدم هذا التقرير كل من البحث الثانوي (Secondary Research) والبحث الكمي الأولي (Quantitative Research Primary) والبحث النوعي الأولي (Primary Qualitative Research) للإجابة على سؤال البحث وصياغة النتائج والتوصيات. ويجمع التحليل الناتج بين عدّة مصادر للبيانات لتقديم صورة شمولية عن منظومة المدفوعات الحكومية، وفي الوقت ذاته توظيف الاستنباطات الناشئة عن مختلف المنهجيات المستخدمة.

• البحث الثانوي:

يُستخدَم البحث الثانوي (Secondary Research) أو البحث المكتبي (Desk Research) لتكوين فهم شامل لهيكل السوق، وبنيتها، واتجاهاته، وسلوكياته، بالإضافة إلى تحديد المصادر التي تدعم البحث الكمي الأولي. كانت هذه هي طريقة البحث الأولي المستخدمة لغايات تنفيذ هذا المشروع، واشتملت على مراجعة شاملة للأبحاث والمواد المنشورة المتوفرة مسبقاً والمتعلقة بالمدفوعات الحكومية الواردة والصادرة. تضمّن ذلك مراجعة رؤية الحكومة للرقمنة، وخططها المعلنة، والتقدم المحرز، وتبني الخدمات، والقرارات ذات الصلة. لقد كانت هذه المرحلة على قدر من الأهمية حيث أُرست نطاق مشروع البحث هذا ضمن الاتجاهات الحديثة في المدفوعات الحكومية. بالإضافة إلى ذلك، استُخدم هذا المنهج لصياغة العديد من الفرضيات التي توفر المدخلات الأولية لمنهج البحث اللاحقة.



• البحث الكميّ الأولي

البحث الكميّ هو عملية جمع وتحليل البيانات العددية، حيث يتم توظيفه لاستخراج الأنماط، وحساب المتوسط الحسابي، والقيام بالتنبؤات، واختبار العلاقات السببية، وتعميم النتائج. وظّف هذا المشروع البحثي طريقتين من طرق البحث الكميّ:

1. تحليل عمليات النظام وسلوك المُستخدم:

اشتمل هذا المنهج على تحليل كميّ للبيانات المتوفرة حول المدفوعات الحكومية الرقمية لفهم تبني المدفوعات الرقمية للحكومة. تحقق ذلك من خلال تحليل مُعمّق لنظام إي فواتيركم (نظام عرض وتحصيل الفواتير إلكترونياً) الذي تملكه جوباك. في إطار هذا المنهج، تم حصر بيانات العمليات المطلوبة، وتحديد المسؤولين عنها، ومن ثم استخراج بيانات 64 مفوتر حكومي، وإجراء تحليل دقيق للعمليات وسلوك المُستخدمين. وغطّت عملية التحليل الفترة من تاريخ إنشاء النظام في عام 2014 وحتى شهر تشرين الأول من العام 2022.

2. مقابلات شخصية مع المستخدمين النهائيين:

يستلزم البحث الاستقصائي (المسحي) جمع البيانات من الأشخاص بطريقة تفاعلية. لفهم آراء وتحديات واتجاهات استخدام الخدمات الحكومية وسلوك الدفع الخاص بالمقيمين في الأردن، تم إجراء مقابلات شخصية بمساعدة الحاسوب (CAPI)^أ من خلال عينة قصدية (Controlled Sample) من عدّة محافظات تتكون من 1,016 مستجيباً (من الذكور والإناث). تضمنت العينة ما نسبته 79٪ من الأفراد المشمولين مالياً وما نسبته 21٪ من الأفراد غير مشمولين مالياً. وتم استخدام استبيان منظم لجمع البيانات صممها فريق البحث وأجرته شركة أبحاث السوق "إبسوس" مما سمح للمستجيبين بإعطاء إجابات محددة "لأسئلة مغلقة" قابلة للتحليل الكميّ. استمرت كل مقابلة حوالي 25 دقيقة، وأجريت المقابلات في الفترة ما بين 16 أيلول 2022 وحتى 12 تشرين الأول 2022. واشتملت عملية البحث الاستقصائي على مرحلة مقابلات تجريبية والتي جرى فيها التحقق من تسلسل الاستبيان وتقييم أداء وقدرات المحاورين قبل إجراء المقابلات الحقيقية.

• البحث النوعي الأولي:

تُفسح المقابلات النوعية المجال للنقاشات المكثّفة الفردية مع الأشخاص الفاعلين لمعرفة المزيد عن تجاربهم الفريدة. تكمن أهمية هذه المقابلات في الحصول على الرؤى ووجهات النظر من المصادر المباشرة، وهي مفيدة عندما تدعو الحاجة إلى الحصول على معلومات مفصّلة حول أفكار الشخص وسلوكياته. في إطار هذا البحث، أُجريت ستّ مقابلات وجاهية مستفيضة مع أصحاب المصلحة في القطاع بمن فيهم صنّاع القرار من المؤسسات الحكومية المسؤولة عن تنسيق وتنظيم وتنفيذ التحوّل الرقمي، بالإضافة إلى المؤسسات الحكومية الخدمية التي هي على تفاعل مباشر مع المستخدمين، وإحدى جمعيات الأعمال الرائدة في الأردن. سعت هذه المقابلات إلى دراسة العديد من جوانب التحوّل الرقمي في مدفوعات المؤسسات الحكومية بهدف الوصول إلى

^أ مقابلات شخصية بمساعدة الحاسوب (CAPI) عبارة عن طريقة لجمع البيانات من خلال المحادثات الواجهية. تشتمل هذه الطريقة على استخدام حاسوب لوحي (Tablet)، أو هاتف نقال (موبايل)، أو أي أجهزة حاسوبية أخرى من قبل المحاور لتسجيل الإجابات أثناء المقابلة.



فهم أفضل حول تنفيذ الاستراتيجيات، والتقدم المحرز، والتحديات، والاحتياجات المرتبطة برحلة كل مؤسسة من هذه المؤسسات.

تم إجراء المقابلات من قبل خبير في هذا المجال باستخدام "دليل حوار" خاص صُمم بناءً على أهداف البحث التي حددتها جوباك. بالإضافة إلى ذلك، حضر باحث من طرف جوباك المقابلات لإتاحة المجال أمام التدخل والاستقصاء حيثما استدعى الأمر. تم اتباع طريقة تحليل المحتوى الاستقرائي الموضوعي " Inductive Thematic Content Analysis Method" لتحليل المقابلات حيث تبدأ هذه الطريقة بإبعاد التحيزات وتكوين انطباعات شاملة عن البيانات، ومن ثم جمع الموضوعات المشتركة مع بعضها البعض مما ساعد على تحديد الأنماط المتكررة عبر مجموعة البيانات. وكما هو الحال في عمليات التحليل النوعي، تم دراسة البيانات دون الكشف عن هوية المستجيبين أو الإشارة إليهم. تُعتبر عملية التحليل النوعي خياراً أمثل عندما يتم توثيق الاتجاهات، والأنماط، وأوجه الشذوذ عبر العينة بأكملها وليس لكل مستجيب على حدة. وقد تم منح جميع المستجيبين حرية المشاركة وتم إعلامهم بأنه سيتم التعامل مع ملاحظاتهم بسرية.

الجزء الأول: الحكومة الأردنية والرقمنة

1. الإدارة المالية للحكومة

سلّطت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الضوء على الإدارة المالية كإحدى كفاءات الحكومة المهمة في تنفيذ الخطط الوطنية وتلبية احتياجات المواطنين⁴. في الحقيقة، تمثل الإدارة المالية للحكومة مساراً خطياً قابلاً للتتبع والترجمة الكمية لإجراءات الحكومة والتزامها بوعودها وواجباتها وكفاءتها ككل. وكما هو الحال في الإدارة المالية لدى مختلف الجهات، تقع العمليات المالية للحكومة تحت تصنيفين رئيسيين:

- (أ) الإنفاق – أي الأموال التي تنفقها الحكومة.
- (ب) الإيراد – أي الأموال التي تحصل عليها الحكومة.

في جانب الإنفاق، يمكن للحكومات أن تقوم بالإنفاق الجاري أو الرأسمالي. حيث يصف الإنفاق الجاري المصاريف السنوية قصيرة المدى بما فيها الأجور والمواد الخام في حين يصف الإنفاق الرأسمالي الاستثمارات طويلة المدى في البنية التحتية والأصول مثل الطرق.

يمكن تصنيف هذه المعاملات إلى أنواع عديدة من المدفوعات تُظهر الأطراف الفاعلة المشاركة في المعاملة. يتمثل النوع الأول في المدفوعات الصادرة عن الحكومة إلى الأفراد (مثل مدفوعات الرعاية الاجتماعية) المعروفة بمدفوعات الحكومة إلى الأفراد (G2P). يلي ذلك، المدفوعات الصادرة عن الحكومة إلى الشركات (مثل شراء السلع أو الخدمات) المعروفة بمدفوعات الحكومة إلى الشركات (G2B). أما النوع الأخير، فيشير إلى المعاملات ما بين المؤسسات الحكومية (مثل مدفوعات المساعدات الأجنبية) والمعروفة بمدفوعات الحكومة إلى الحكومة (G2G).

من جانب آخر، يتأتى إيراد الحكومة بشكل كبير من الضرائب وتعرفة التجارة ورسوم الخدمات التي تديرها الحكومة إلى جانب الإيراد من الأصول الرأسمالية والاستثمارات⁵. ومن الشائع أن تتجاوز خطط إنفاق الحكومة إيراداتها. في مثل هذه الحالة، يمكن للحكومات أن تختار إصدار سندات إلى المستثمرين بهدف تقليص الفجوة بين الإيراد والإنفاق⁶. وكما هو الحال بالنسبة للإنفاق، يمكن تصنيف إيرادات الحكومة إلى أنواع عديدة من



المدفوعات التي تُظهر الأطراف الفاعلة المشاركة في المعاملة: عندما يدفع الأفراد إلى الحكومة (مثل دفع الضرائب)، تكون المدفوعات من الفرد إلى الحكومة (P2G). أما بالنسبة للشركات، فتعرف مدفوعاتها إلى الحكومة (مثل ضرائب الشركات) بمعاملات من شركة إلى الحكومة (B2G). كما هو الحال بالنسبة للإنفاق، يمكن أيضاً اعتبار مدفوعات الحكومة إلى الحكومة مصدراً من مصادر الإيراد.

في كتاب "المحاسبة الحكومية الفاعلة"⁷، يسلط بريمتشاند الضوء على الخطوات رفيعة المستوى التي تندرج تحت الإدارة المالية للحكومة سواء من جانب الإنفاق أو جانب الإيراد. يوضح الشكل (1) أدناه مراحل الإنفاق الحكومي:

مراحل الإنفاق الحكومي (بريتمتشان، 1995)



الشكل 1 : مراحل الإنفاق الحكومي (بريتمتشان، 1995)



أما بالنسبة لجانب الإيراد في الإدارة المالية، يبين الشكل (2) أدناه الخطوات التالية:

مراحل الإيراد الحكومي (بريمتشانند، 1995)

1. بالنسبة إلى الضرائب، يمكن أن تقوم الحكومة بتقديرها أو أن يقوم المكلف بتقديرها ذاتياً.

2. بناءً على التقدير، تُسدد الدفعات في مواعيد محددة سواء إلى دائرة ضريبة الدخل والمبيعات أو من خلال مكتب البريد أو مؤسسة إيداع مالي.

3. يرسل المكلف وثيقة الدفعة المسددة إلى الحكومة. ويمكن للحكومة أن تستلم الدليل الذي يثبت سداد الدفعة من المكان الذي أُجريت فيه الدفعة.

4. بناءً على الدليل أعلاه، تُستكمل إجراءات مطالبة المكلف بسداد الضريبة المستحقة.

5. يمكن أن تُتخذ إجراءات مشابهة في عملية دفع الرسوم وغيرها من المدفوعات بين المؤسسات.

الشكل 2: مراحل الإيراد الحكومي (بريمتشانند، 1995)

في حين أن الكاتب قد حدد المرحلتين (5) و (6) في الإنفاق و (2) و (3) في الإيراد على أنها تغطي الدفع مباشرة، إلا أنه مع ذلك شدد على أهمية التناسق والكفاءة في مختلف مراحل العملية. في واقع الأمر، بينما يركز هذا البحث على رقمنة المدفوعات الحكومية من خلال النظر مباشرة إلى المدفوعات الصادرة عن الحكومة والواردة إليها، ينبغي أن تُمثل هذه المدفوعات مجمل الإدارة المالية والقيمة المحتملة الناتجة عن رقمنتها وأتمنتها.

في العادة، تنصدر الحكومات حول العالم قائمة كبار المُستخدِمين المُستفيدين (سواء من حيث القيمة أو الحجم) من أنظمة الدفع الخاصة بالحكومة⁸. وتتسم الحكومات أيضاً بتفردّها ضمن الاقتصاد آخذين بالاعتبار تنوع الدافعين والمدفوع لهم. والسبب في ذلك هو أن الجميع يستفيد من الخدمات الحكومية. على خلاف الشركات أو المنظمات غير الحكومية، وأولئك الذين يأتون من خلفيات اجتماعية اقتصادية متنوعة إما يساهمون (من خلال الضريبة) في الأموال الحكومية أو ينتفعون منها (من خلال المعونة).

استطاعت الحكومات – بفضل مركزها الفريد – أن تحدث تأثيراً خاصاً على نجاح مختلف نماذج الدفع ضمن الاختصاصات التابعة لها⁹. وعليه، يمكن للحكومات أن تؤثر على الاستخدام العام لنموذج دفع محدد، كنظام دفع رقمي، من خلال استلام المدفوعات وإصدارها عبره. نظراً لانتساع نطاق المدفوعات الحكومية وارتفاع وتيرتها، فإن قيمة رقمنتها تتجاوز رفع الكفاءة والادخار المالي، لتشمل أيضاً إمكانية زيادة الشمول المالي في البلد المعني. عندها، يمكن إضافة القيمة الملموسة وغير الملموسة والأهداف المرتبطة بنسب الشمول المالي المرتفعة إلى تلك التي تنطوي عليها رقمنة المدفوعات الحكومية.



إن ما ورد ذكره ما هو إلا جانب من الإدارة المالية الحكومية والمحاسبة، والسياسات المالية والنقدية، واقتصاد القطاع العام. لذا، سوف يقتصر نطاق هذا البحث على جوانب الدفع ضمن الإدارة المالية الحكومية. بعبارة أكثر تحديداً، غايتنا هي التركيز على رقمنة المدفوعات التي تتم بين الأفراد والحكومة الأردنية. أو كما يُطلق عليها المدفوعات من الأفراد إلى الحكومة (P2G) أو من الحكومة إلى الأفراد (G2P). سيُصار لتقييم الأثر النهائي للرقمنة المذكورة باستخدام وسائل كمية وأخرى نوعية.

2. رقمنة الخدمات الحكومية في الأردن

انطلقت رحلة الحكومة الإلكترونية في الأردن في عام 2001¹⁰. وفي حين أنه قد تم وضع الأهداف العامة لمشروع الحكومة الإلكترونية المنتظر، والتي تشمل توفير البنية التحتية الضرورية والتأكد من توافر البيانات على أعلى درجة من الدقة وتحسين الخدمات المقدمة¹¹ ضمن غيرها من الأهداف، إلا أن خطة التنفيذ استُهلّت بتغيير اسم وزارة تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات لتصبح وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة في أيار 2019 وعُهد إليها مسؤولية قيادة عملية التحول الرقمي للحكومة الأردنية¹². بهذا الاسم الجديد، توسّعت الوزارة بالتفويض الموكل إليها لتشمل تعزيز مميّكات الاقتصاد الرقمي في الدولة، بدءاً بالخدمات الرقمية مروراً بالبنية التحتية الرقمية وانتهاءً بالريادة الرقمية، بالإضافة إلى دعم الريادة التي تخلق الوظائف وتعزيز أداء الاقتصاد الوطني ككل¹³. في أعقاب هذا التعديل، صدرت الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي والخطة التنفيذية للأعوام (2021 – 2025) عن الوزارة الجديدة بالإضافة إلى السياسة الوطنية للريادة والخطة التنفيذية الخمسية (2021 – 2025)، والتي أرسى كل منهما أساس عملية التحول الرقمي.

في عام 2019، أصدر مجلس الوزراء قراراً رئيسياً (رقم 6425) يلزم الحكومة برقمنة مدفوعاتها¹⁴. جاء هذا القرار في الوقت المطلوب لخدمة الأردن، ممهداً السبيل أمام تمكين المدفوعات الرقمية قبيل انتشار جائحة كوفيد – 19. اكتسبت عملية رقمنة المدفوعات الحكومية أهمية متزايدة في أعقاب انتشار جائحة كوفيد – 19، حيث سارعت الحكومة إلى اتخاذ التدابير الضرورية للاستجابة إلى التطورات الناشئة بالسرعة المطلوبة¹⁵.

أعلنت الحكومة في بداية الجائحة، وبقيادة ودعم البنك المركزي الأردني، عن اعتماد القنوات الرقمية كبديل لاستخدام النقد في العديد من برامج المدفوعات لديها وحثت المواطنين على البدء باستخدام المحافظ الإلكترونية لإرسال المدفوعات واستقبالها ودفع الفواتير وإجراء الأنواع الأخرى من المعاملات المالية. على الصعيد ذاته، شجعت وزارة العمل أصحاب العمل على تحويل الرواتب التي كانت تُدفع نقداً من خلال القنوات الرقمية واعتمدت مؤسسات حكومية وغير حكومية عديدة، مثل صندوق المعونة الوطنية والمؤسسة العامة للضمان الاجتماعي بالإضافة إلى العديد من وكالات الأمم المتحدة، المحافظ الإلكترونية لتحويل الرواتب والمساعدات المالية. كما سمح البنك المركزي الأردني بتسجيل المحافظ الإلكترونية من خلال القنوات الرقمية عن بُعد وأتاح إرسال الحوالات باستخدام هذه القنوات. وعمل العديد من البنوك أيضاً على توفير خدمات الإيداع والسحب دون بطاقة لمستخدمي المحافظ الإلكترونية من خلال الصرافات الآلية التابعة لها بهدف توسيع نطاق الحصول على الخدمات¹⁶. إلى جانب هذه المزايا العديدة التي وفّرتها المدفوعات الرقمية في حياة الناس، فقد خدمت هذه المدفوعات الحكومة بتمكينها من تحصيل أموالها فوراً.

في عام 2020، أعلن البنك الدولي عن إطلاق مشروع جديد في الأردن بالتعاون مع وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة لتحسين الخدمات الرقمية وفرص العمل تحت مسمى "الشباب والتكنولوجيا والوظائف (YTJ) بتمويل قيمته 200 مليون دينار أردني¹⁷. من الجدير بالذكر هنا أن الموازنة العامة للحكومة تشتمل على مخصصات



لمشاريع التحول الرقمي. كما يتضمن برنامج الأولويات الاقتصادية للحكومة للأعوام (2021 – 2023) ستة مشاريع رئيسية هي¹⁸:

- 1- رقمنة الخدمات الحكومية ذات الأولوية العليا، حيث إن الحكومة تسعى إلى رقمنة 20٪ من الخدمات الحكومية الأكثر أهمية والتي تخدم 80٪ من المواطنين وذلك بحلول عام 2023.
- 2- تمكين المدفوعات الحكومية الرقمية ونظام الفوترة الإلكترونية حيث تهدف الحكومة إلى تحويل 60٪ من المدفوعات إلى مدفوعات رقمية بحلول عام 2023.
- 3- تعزيز شبكة الاتصال والوصول إلى شبكة النطاق العريض (broadband) من 81٪ في 2019¹⁹ إلى 100٪ في موعد أقصاه نهاية عام 2023.
- 4- تطوير تطبيق "سند" وتفعيل العمل بالهوية الرقمية في نهاية عام 2022 حيث يمكن للمواطنين الحصول على الخدمات الحكومية من خلال منصة الهوية الرقمية الحكومية المتاحة في تطبيق سند والذي أطلق في 2020 وتم التوسع به في 2022 ليشمل نطاقاً أوسع من الخدمات.
- 5- تطوير البنية التحتية الضرورية للبيانات الوطنية التي تسهم في عملية التحول الرقمي في نهاية عام 2022.
- 6- الموافقة على مشروع قانون حماية البيانات الشخصية. وقد تحقق هذا جزئياً عندما أقر مجلس الوزراء مشروع قانون حماية البيانات الشخصية في 29 كانون الأول 2021²⁰. بعدها، أُحيل مشروع القانون إلى مجلس النواب للنقاش والموافقة عليه.

من الجدير بالذكر أن الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي للأعوام (2021 – 2025) تشتمل على مجموعة من الإجراءات وأطر العمل الساعية لإنجاز عملية التحول الرقمي في عام 2025.

لتكوين صورة شاملة عن مراحل رقمنة المدفوعات في الأردن والتطورات التي شهدتها، فإنه من الضروري تسليط الضوء على تطور البنية التحتية وفعاليتها في تنفيذ مشاريع رقمنة المدفوعات، بالإضافة إلى إطار العمل القانوني والتشريعات التي تدعم عملية التحول الرقمي، وأخيراً وضع الشمول المالي في الأردن والأسس التي تدعم تطوره.

3. البنية التحتية للمدفوعات في الأردن

تتكون منظومة المدفوعات الوطنية في الأردن من المكونات التالية للبنية التحتية²¹:

- 1- نظام التسويات الإجمالية الفوري والذي يُجري معاملات مدفوعات الجملة بين المشاركين فيه، وهم البنوك التجارية، وتسويات أنظمة المدفوعات الأخرى في المملكة.
- 2- نظام غرفة المقاصة الآلية والتي تستهدف معاملات التجزئة للمؤسسات بين الحسابات البنكية.
- 3- نظام المقاصة الإلكترونية للشيكات الذي يتم عمليات الدفع بواسطة الشيكات.
- 4- شبكة الصرافات الآلية في الأردن، مثل "جونت" JoNet، والتي تمكّن التشغيل البيئي لخدمات الصراف الآلي في جميع أنحاء المملكة.
- 5- إي فواتيركم – نظام عرض وتحصيل الفواتير إلكترونياً.



6- كليك الذي يتيح التحويلات الفورية المتناهية الصغر والصغيرة بين الحسابات البنكية ومن الحسابات البنكية إلى المحافظ الإلكترونية، والذي يمتاز بقابلية التشغيل البيئي مع نظام جوموبي (JoMoPay) والبنية التحتية لنقاط البيع.

7- جوموبي (JoMoPay) وهو نظام إلكتروني يتيح خدمات الدفع الإلكتروني الفوري للمبالغ متناهية الصغر والصغيرة عبر الهاتف النقال ويخدم في الغالب الأشخاص غير المشمولين بالخدمات البنكية مقدماً لهم تجربة شبيهة بالحساب البنكي. ترتبط المحافظ الإلكترونية في الأردن مع بعضها البعض من خلال نظام جوموبي بحيث يمكن إجراء المعاملات المالية بين المحافظ الإلكترونية على اختلافها وبين المحافظ الإلكترونية والحسابات البنكية. يمتاز جوموبي بأنه قابل للتشغيل البيئي التام مع عدة أنظمة دفع مثل إي فواتيركم، كليك، نقاط البيع، وأنظمة الصراف الآلي.

8- مدفوعات نقاط البيع المقدمة من خلال شركات تحصيل التجار في الأردن والذين يتعاملون مع جميع أنظمة البطاقات الدولية الرئيسية، ضمن خيارات دفع أخرى.

تتواءم هذه الأنظمة مع رؤية البنك المركزي الأردني لنظام مدفوعات وطني مرن يعتمد أحدث التقنيات لترح خدمات دفع متقدمة وحلول قادرة على تلبية احتياجات الدفع لجميع المقيمين في الأردن.

وفقاً للاستراتيجية الوطنية للتحويل الرقمي (2021 – 2025)، تشتمل البنية التحتية الرقمية على مجموعة من المكونات التي تتطلب الدراسة والتطوير لاستكمال عملية التحويل الرقمي. يلقي هذا البحث الضوء على المكونات المتصلة بالبنية التحتية للمدفوعات الرقمية أدناه:²²

- **إنترنت الأشياء:** أصدرت الحكومة الأردنية، عبر هيئة تنظيم قطاع الاتصالات، التعليمات الخاصة بنظام إنترنت الأشياء في منتصف العام 2020²³ ورخصت أول شركة تقدم خدمات إنترنت الأشياء في الأردن في 31 كانون الثاني 2022²⁴.
- **الجيل الخامس:** تعطي الحكومة الأولوية للمباشرة لتشغيل تكنولوجيا الجيل الخامس في المملكة²⁵، وهي جزء من الخطة الاقتصادية للأعوام (2021 – 2025). بشكل عام، يتمتع الأردن بنسبة مرتفعة من مستخدمي الإنترنت في الأردن وصلت إلى 100٪ في عام 2021²⁶.
- **الأمن السيبراني:** تغطي الاستراتيجية الحالية للأمن السيبراني التي نشرتها وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة الأعوام (2018 – 2023)²⁷.
- **تقنية Blockchain:** في 2020، أعلنت الحكومة عن تشكيل لجنة فنية لدراسة تقنية blockchain وتقييم فاعلية تطبيقها في قطاعات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات²⁸.
- **الحلول مفتوحة المصدر:** تسعى الحكومة إلى إدخال الحلول مفتوحة المصدر في مناقصاتها بنسبة 50٪ على الأقل حيث إنها أكثر كفاءة لتوفير الوقت والكلفة²⁹.
- **المنصات السحابية وخدمات التعافي من الكوارث:** أطلقت الحكومة سياسة الحوسبة السحابية في 2020 والتي ستخضع للمراجعة والتحديث كل ثلاثة أعوام³⁰. تغطي هذه السياسة أيضاً مراكز استعادة البيانات ومتطلباتها.
- **واجهات برمجة التطبيقات المفتوحة:** أعدت سياسة واجهة برمجة التطبيقات في عام 2020 لتشجيع التشغيل البيئي للأنظمة الحكومية³¹. ووجهت الحكومة وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة إلى إنهاء العمل على مشروع "الأردن كمنصة" قبل عام 2020 والذي يتيح الوصول إلى واجهات برمجة التطبيقات



الخاصة بالخدمات الحكومية. إلا أنه من غير المعروف مدى الإنجاز في هذا المشروع حيث لم تعلن الحكومة حتى الآن ما يفيد بإتمامه³².

- **الشبكة الوطنية للألياف الضوئية:** تم إطلاق أول مقدم لحلول الألياف الضوئية عالية السرعة (فايبرتك) في عام 2019 لتقديم خدمات الإنترنت عالية السرعة لشركات الاتصالات والتي توفر - بدورها - الإنترنت لجميع القطاعات في المملكة³³. وتسعى الحكومة إلى ربط جميع المؤسسات الحكومية على شبكة الألياف الضوئية بحلول عام 2025³⁴.
- **الشبكة الحكومية الأمنة:** وفقاً للاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي، هناك 128 جهة حكومية مربوطة بشبكة الألياف هذه حتى تاريخ نشر الاستراتيجية (2020).

إلى جانب مكونات البنية التحتية المذكورة أعلاه وفي محاولة لتوسعة طرح وتسهيل المدفوعات الحكومية، أعلنت وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة في كانون الثاني 2023 عن توقيع اتفاقية لإطلاق نظام مركزي ومرجعي لعرض فواتير الحكومة بالتنسيق مع البنك المركزي الأردني. وفقاً لإعلان الوزارة، سيُدمج هذا النظام مع أنظمة المدفوعات الوطنية في المملكة وطرق الدفع التي تقدمها بهدف توفير خدمات عرض الفواتير ودفعها ل (2,600) خدمة مقدمة من قبل (140) مؤسسة حكومية شاملة للخدمات الوجيهة وتلك التي تتم عن بعد على حد سواء³⁵. لم يتقرر بعد كيف سيعمل هذا النظام إلى جانب نظام إي فواتيركم الذي دخل عامه الثامن للتو منذ طرحه لتقديم وعرض الخدمات والفواتير الحكومية إلى جانب خدمات وفواتير أخرى.

لعب البنك المركزي الأردني دوراً ريادياً في تطوير المنظومة المالية الرقمية في الأردن. فإلى جانب طرح أنظمة الدفع في المملكة والإشراف عليها وتيسير مدفوعات الحكومة الرقمية، خطى البنك خطوة إضافية في تنظيم العمل المصرفي المفتوح والتمويل المفتوح للتوسع في طرح الخدمات المالية الرقمية. لن يؤدي هذا إلى جعل المعاملات والخدمات المالية أكثر سلاسة وملاءمة فحسب، بل سوف يساعد الحكومة مباشرة في معاملاتها وعملياتها المالية الرقمية من خلال ربط المؤسسات المالية والمستخدمين والحكومة بطريقة قابلة للتشغيل البيني، ويواكب ذلك كله ضمان الامتثال إلى الإطار التنظيمي (الرقابي) وجميع المعايير ذات الصلة بمجالات النزاهة والأمن والحماية.

على مدى السنوات القليلة الماضية، قامت جوباك بدور قيادي في تطوير البنية التحتية للمدفوعات الرقمية في الأردن حيث عملت على تطوير تجربة المستخدم المالي وتوسعة نطاق حصوله على الخدمات المالية الرقمية إلى جانب إدارة وتشغيل خمسة أنظمة للمدفوعات في المملكة وهي: نظام الدفع الفوري (كليك)، ونظام الدفع عبر الهاتف النقال (جوموبي)، ونظام عرض وتحصيل الفواتير إلكترونياً (إي فواتيركم)، وغرفة التقاص الآلي، ونظام المقاصة الإلكترونية للشيكات. كما تعمل جوباك حالياً على طرح منصة "اعرف عميلك" الإلكترونية ليُصار إلى تدشينها في 2023 ما سيمكّن المُستخدمين من الانضمام إلى الخدمات المالية الرقمية عن بعد. بالإضافة إلى ذلك، أطلقت الشركة مركز التكنولوجيا المالية "جوين" (JOIN Fincubator) في تشرين الثاني 2022 لدعم الابتكار في مجال التكنولوجيا المالية وتوفير مساحة محفزة لبناء الحلول والخدمات الجديدة وتطويرها. يقدم مركز "جوين" الفريد من نوعه مجموعة متنوعة من الخدمات للمشاركين فيه بما في ذلك الوصول إلى البنية التحتية المالية الرقمية لغايات الاختبار والتحقق وتطوير ابتكارات التكنولوجيا المالية إلى جانب الوصول إلى الخبراء والشراكات والتمويل والأسواق الجديدة. في نهاية المطاف، تسعى جوباك إلى إثراء مشهد التكنولوجيا المالية في الأردن وتنويع خدمات الدفع الرقمي والحلول المالية التي من شأنها تعزيز الشمول المالي الرقمي في الأردن.



4. سياق السياسات: نظرة على الإطار القانوني للمدفوعات في الأردن

في 2015، صدر قانون المعاملات الإلكترونية الذي منح للسجلات الإلكترونية القيمة القانونية ذاتها التي تحظى بها الوثائق الورقية. كما سمح هذا القانون باستخدام التوقيعات الإلكترونية والتي هي إحدى الممكّنات الأساسية لرقمنة المدفوعات الحكومية في الأردن. وبناء عليه، طرحت الحكومة مؤخراً خاصية التوقيع الرقمي من خلال تطبيق سند مما يمكّن العملاء من التوقيع على وثائقهم رقمياً والحصول على الخدمات الحكومية عن بعد. وقد ألزم القانون أيضاً شركات الدفع والتحويل الإلكتروني بالحصول على رخصة من البنك المركزي الأردني لمباشرة أنشطتها والتي تخضع بدورها لرقابة البنك المركزي³⁶.

يُعتبر البنك المركزي الأردني هو الجهة التنظيمية الوحيدة لخدمات الدفع والتحويل في الأردن منطلقاً في ذلك من التزامه بتلبية احتياجات المُستخدمين. لذلك يجب على جميع الجهات المنخرطة في أنشطة دفع الأموال وتحويلها الحصول على رخصة من البنك المركزي³⁷. في إطار مهمة البنك الرامية إلى تحسين الشمول المالي، اعتمد البنك المركزي الأردني نظام مراقبة وتقييم الشمول المالي الذي دخل حيز التنفيذ بمساعدة فنية من الوكالة الألمانية للتعاون الدولي (GIZ) والبنك الدولي من أجل متابعة الإنجاز وحصر العقبات وتقييم النتائج سعياً إلى تحقيق الأهداف الكلية³⁸.

من المعروف أن جوموبي، وكليك، وإي فواتيركم هي الأنظمة الثلاثة التي يستخدمها الأفراد في الأردن لإتمام المدفوعات والتحويلات الرقمية الفورية وهي جميعها إما مملوكة لجوباك و/أو مُشغلة من قبلها. تهدف هذه الأنظمة إلى ترجمة رؤية البنك المركزي لتحسين الشمول المالي الرقمي على أرض الواقع. يمكن تعريف القيمة التي يضيفها كل نظام من هذه الأنظمة إلى نمو الشمول المالي كما يلي:

- نظام جوموبي الذي أُطلق في 2014 يستفيد منه 2.05 مليون مستخدم بحسب إحصاءات كانون الثاني 2023 وهو عدد كبير مقارنة بإجمالي حجم سكان الأردن (10.2 مليون)³⁹ - ويشكل هذا العدد حصة أكبر من عدد السكان البالغين إذ أن 56٪ من السكان تبلغ أعمارهم 18 سنة فما فوق - ومقارنة بنسبة الشمول المالي المنخفضة في الأردن، والتي تشكل (47٪) وفقاً لقاعدة بيانات المؤشر المالي العالمي (Findex)⁴⁰.
- نظام كليك الذي أُطلق باستخدام أحدث معيار للرسائل المالية (أيزو 20022) في 2020. بالتزامن مع ذلك، تم تحديث نظام جوموبي ليواكب المعيار ذاته (أيزو 20022) في 2021 مما مكّن من إجراء التحويلات الفورية بين المحافظ الإلكترونية والحسابات البنكية في الأردن وإتاحة المجال أمام الأفراد الذين ليس لديهم حسابات بنكية لإرسال التحويلات إلى الحسابات البنكية.
- نظام إي فواتيركم الذي انطلق في 2014 ييسر لجميع الأفراد عملية دفع الفواتير رقمياً من خلال تطبيقات الحسابات البنكية وتطبيقات المحافظ الإلكترونية وتطبيق إي فواتيركم والمواقع الإلكترونية لمصدري الفواتير بالإضافة إلى الموقع الإلكتروني لإي فواتيركم والذي يقدم العديد من خيارات الدفع المتنوعة. يشتمل النظام على أنواع عديدة من فئات المفوترين مثل الحكومة وشركات الاتصالات وشركات المياه والكهرباء والخدمات المالية والمؤسسات التعليمية وغيرها.

1.4 نظرة متفحصة للتشريعات المطبقة على مقدمي خدمات المحفظة الإلكترونية في الأردن

بالنسبة للشركات التي توفر خدمات المحافظ الإلكترونية، يُفتح حساب منفصل تحت مسمى (حساب ضمان - Escrow account) في أحد البنوك التجارية في الأردن بموجب تعليمات البنك المركزي الأردني، حيث يلتزم مقدمو الخدمات المالية بالاحتفاظ بمبلغ يعكس إجمالي القيمة القائمة لعملياتهم كإجراء وقائي لحماية أموال



المُستخدمين ولحماية الاقتصاد من الضغوطات التضخمية الناشئة عن إصدار نقد إلكتروني دون غطاء نقدي. ويكون فتح مثل هذا الحساب وسحب الأموال منه فقط بموجب موافقة من البنك المركزي الأردني. كما يشترط البنك المركزي أن يكون الحد الأدنى لرصيد الحساب مساوياً لقيمة الأموال المصدرة إلكترونياً. كما تنص تشريعات البنك المركزي على وجوب توفير ضمانات مالية للتحويل الإلكتروني للأموال تعادل 30٪ من قيمة الحد الأدنى لرأس المال المدفوع. على الصعيد ذاته، يشترط البنك المركزي الأردني على شركات الدفع والتحويل الإلكتروني للأموال أن تقدم ضماناً مالية تساوي 2٪ من رأسمال الشركة لضمان الامتثال للتشريعات ذات الصلة⁴¹. توضع هذه التشريعات لحماية أموال العملاء الماليين المودعة في المحافظ الإلكترونية وفصلها عن الأموال الخاصة للشركة في حال تعثر الشركة أو سقوطها.

أنشأ البنك المركزي دائرة حماية المستهلك المالي عام 2013 لتنظيم العلاقة بين العملاء ومقدمي الخدمات ومعالجة التظلمات ووضع الحد الأدنى من الضوابط التي تحكم تسويق المؤسسات المالية للمنتجات والخدمات المالية.

وقد ساهمت جهود البنك المركزي أيضاً في زيادة الإقبال على استخدام المحافظ الإلكترونية استجابة لجائحة كوفيد – 19. ففي 24 آذار 2020، أصدر البنك المركزي تعليماته إلى مقدمي خدمات الدفع الإلكتروني للسماح بفتح المحافظ الإلكترونية عن بعد دون حاجة للأفراد للقيام بذلك لدى فروع مقدم خدمة المحفظة الإلكترونية أو أي من وكلائه. كما نصت تعليمات البنك المركزي على اتخاذ تدابير مبسطة للعناية الواجبة عند التحقق من هوية العملاء مع تطبيق الإجراءات والضوابط اللازمة⁴². كذلك أوعز البنك المركزي لمقدمي المحافظ الإلكترونية بعدم تصنيف العملاء المسجلين عن بعد ضمن فئة العملاء ذوي المخاطر المرتفعة وفي الوقت ذاته اتخاذ جميع الإجراءات الضرورية لتحديد مستوى المخاطر المحيطة بكل عميل من العملاء والتعامل معها⁴³.

5. نظرة اجتماعية واقتصادية على الشمول المالي في الأردن

1.5 النظرة الاجتماعية

وفقاً لتقرير الشمول المالي الصادر عن البنك المركزي (2018 – 2020)، فإنه حتى العام 2017 لم تكن ما نسبته 67٪ من السكان في الأردن فوق سن الـ 15 تصل إلى أي خدمة مالية رسمية من حيث ملكية حساب مالي، و38٪ من البالغين لم يكونوا مشمولين في أية خدمات مالية رسمية، و24.8٪ من البالغين لم يكونوا مشمولين في أية خدمات مالية رسمية أو غير رسمية.

إن أحد أهداف البنك المركزي الواردة في تقرير الشمول المالي (2018 – 2020) هو رفع نسبة الشمول المالي من 33.1٪ في 2017 إلى 41.5٪ وتقليص الفجوة الجندرية في الشمول المالي من 53٪ إلى 35٪ بحلول عام 2020. غير أن الواقع أظهر تبايناً في نسب الشمول المالي الصادرة عن البنك المركزي الأردني مقارنة بالنسب الواردة في قاعدة بيانات المؤشر العالمي الخاصة بالبنك الدولي وهو ما يمكن أن يُعزى إلى نوع العينة وسنوات الدراسة.

في نهاية عام 2020، نجح البنك المركزي في رفع نسبة الشمول المالي في الأردن إلى ما يقارب 50٪ وتقليص الفجوة الجندرية إلى 29٪⁴⁴. تظهر بيانات البنك الدولي أيضاً نمو نسبة الشمول المالي بمقدار 5٪ خلال الأعوام (2017 – 2021). وصلت النسبة إلى 42٪ في عام 2017⁴⁵ و47٪ في عام 2021⁴⁶. كان هذا نتيجة لتعديل القوانين الناظمة للقطاع بهدف زيادة الحصول على الخدمات المالية وضمان نظام فاعل لحماية المستخدم المالي وتمكين المرأة من الحصول على الخدمات المالية.



في عام 2020، ارتفع معدل الطلب على المحافظ الإلكترونية بشكل ملحوظ حيث تجاوز عدد المحافظ 1.2 مليون مقارنة بـ 608 آلاف محفظة إلكترونية في عام 2019. يُعزى هذا النمو الكبير في استخدام المحافظ الإلكترونية إلى الجهود المتواصلة والتدابير التي اتخذها البنك المركزي الأردني وغيره من الجهات ذات الصلة خلال الفترة 2018 - 2020 لرفع نسبة الإقبال على المدفوعات الإلكترونية والوصول إليها واستخدامها بالإضافة إلى تبني المحافظ الإلكترونية كوسيلة تستخدمها جهات عديدة⁴⁷ لتحويل الأموال والرواتب استجابة إلى تداعيات كوفيد - 19.

على سبيل المثال، قامت جهتان حكوميتان خلال جائحة كوفيد - 19 هما صندوق المعونة الوطنية والمؤسسة العامة للضمان الاجتماعي بالإعلان عن إرسال المدفوعات وتوزيع المعونة من خلال التحويلات البنكية أو المحافظ الإلكترونية. قبل الجائحة، كان لدى صندوق المعونة الوطنية 127,100 منتفع 5.5٪ منهم يستخدمون المحافظ الإلكترونية لاستلام المعونة. ومع بداية الجائحة، ارتفع عدد الأشخاص الذين يتلقون المعونة إلى 381,000 منهم 68.5٪ يتلقون المعونة عبر المحافظ الإلكترونية. كما بادرت المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي إلى إطلاق خمسة برامج دعم بهدف مساعدة أولئك الأكثر تضرراً بالجائحة وتشجيع من لا يملكون حسابات بنكية على فتح محافظ إلكترونية أو حسابات بنكية. على مدى أربعة أشهر، تمكّن ما مجموعه 700,000 شخص من الاستفادة من البرامج مقابل 12,000 شخص يتلقون معونتهم عبر المحافظ الإلكترونية⁴⁸.

2.5 الاقتصاد الأردني

يعتبر اقتصاد الأردن اقتصاداً صغيراً نسبياً حيث بلغ إجمالي الناتج المحلي 45.74 مليار دولار أمريكي وفقاً لآخر الإحصائيات الصادرة عن البنك الدولي لعام 2021⁴⁹. وتمثل قيمة إجمالي الناتج المحلي للأردن حوالي 0.01٪ من الاقتصاد العالمي⁵⁰.

تتصدر القطاعات الخمسة التالية قائمة القطاعات التي تُسهم بالناتج المحلي الإجمالي: **الخدمات الحكومية، والقطاع المالي، والصناعات التحويلية، والسياحة، والضيافة**، على التوالي⁵¹. وتُهيمن الحكومة والقطاعات المالية على الاقتصاد الأردني، ولا يمكن لنا القول إن أيّاً منهما هو المحرك الرئيسي للنمو الاقتصادي. بل هما عنصران من العناصر التمكينية لهذا الاقتصاد. وفقاً للاقتصاديين الأردنيين، فإن القطاعات الإنتاجية مثل الزراعة والصناعة والتعدين والإنشاءات هي شريان الحياة الرئيسي للاقتصاد الأردني حيث تُسهم هذه القطاعات في خلق فرص عمل جديدة ما يخفض نسب البطالة والركود⁵². وقد وصلت نسبة البطالة في الربع الأول من عام 2022 إلى 22.8٪ في الأردن⁵³، وهي نسبة مرتفعة بشكل ملحوظ حيث ينبغي أن تتراوح نسبة البطالة "الصحية" بين 4٪ - 6٪ فقط⁵⁴.

في عام 2020، وصلت نسبة مساهمة الاقتصاد الرقمي في إجمالي الناتج المحلي إلى 12٪⁵⁵ مما يؤدي إلى تسريع النمو الاقتصادي وخلق الوظائف. سعياً لدعم الاقتصاد الرقمي وفي إطار مشروع البنك الدولي (الشباب والتكنولوجيا والوظائف)، أطلقت وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة برنامج "حافظ". يدعم هذا البرنامج توفير فرص العمل للخريجين الجدد ويحفّز مؤسسات القطاع الخاص على خلق هذه الفرص من خلال دعم الرواتب التي تدفعها المؤسسات بنسبة 50٪ (بحد أقصى يصل إلى 200 دينار أردني تدفع عن كل راتب)، إضافة إلى توفير فرص العمل في مشاريع التحول الرقمي براتب 400 دينار أردني في الشهر. ويُذكر أن عدد المستفيدين من برنامج "حافظ" وصل إلى 4,780 شخصاً في عام 2021⁵⁶.



6. تصنيف اعتماد المدفوعات الإلكترونية الحكومية (GEAR) والأردن

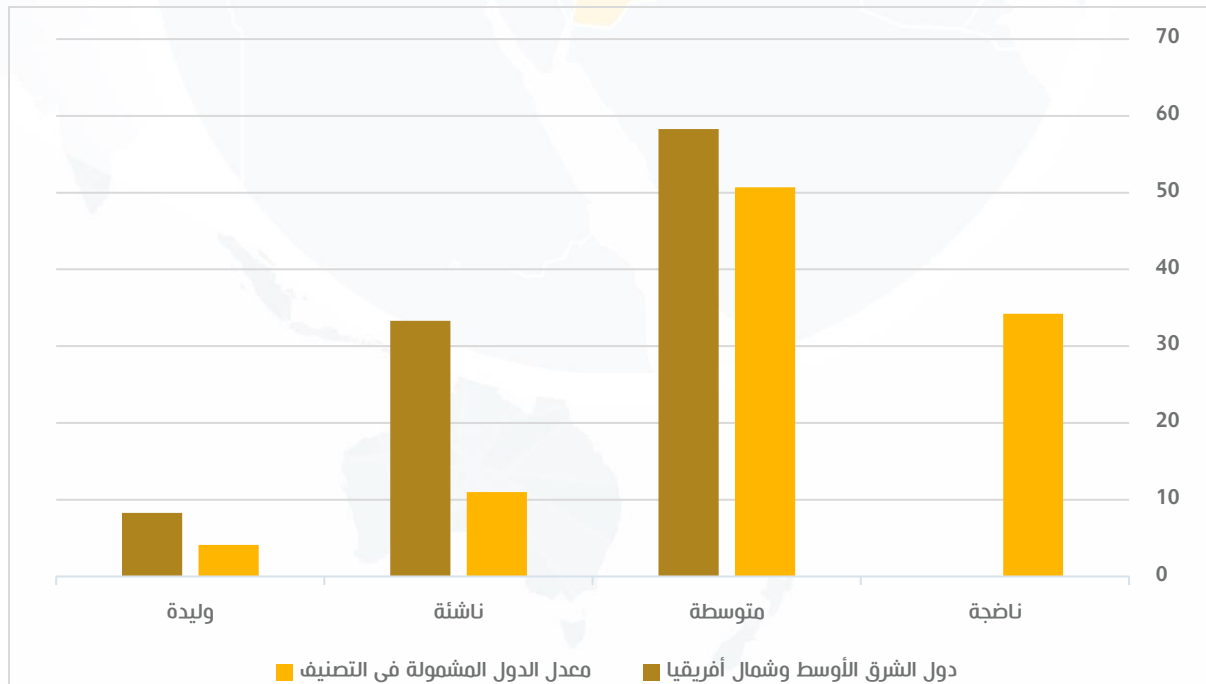
بتكليف من شركة "فيزا"، أصدرت وحدة المعلومات الاقتصادية المؤشر العالمي لتصنيف اعتماد المدفوعات الإلكترونية الحكومية (GEAR) لأول مرة في عام 2007⁵⁷. منذ ذلك الحين، نُشر هذا المؤشر 3 مرات: في 2007، 2011 و2018. كانت هذه الدراسة بمثابة تقييم متعدد الأوجه لمدخلين اثنين أوليين يُعتبران وصفيين ومؤشرين على حالة الرقمنة الحكومية ضمن أي دولة:

(أ) توافر خدمات المعاملات الإلكترونية الحكومية.

(ب) البيئة الكامنة التي تقوم عليها الآليات الداعمة لرقمنة جميع المعاملات مثل السياسات والبنية التحتية.

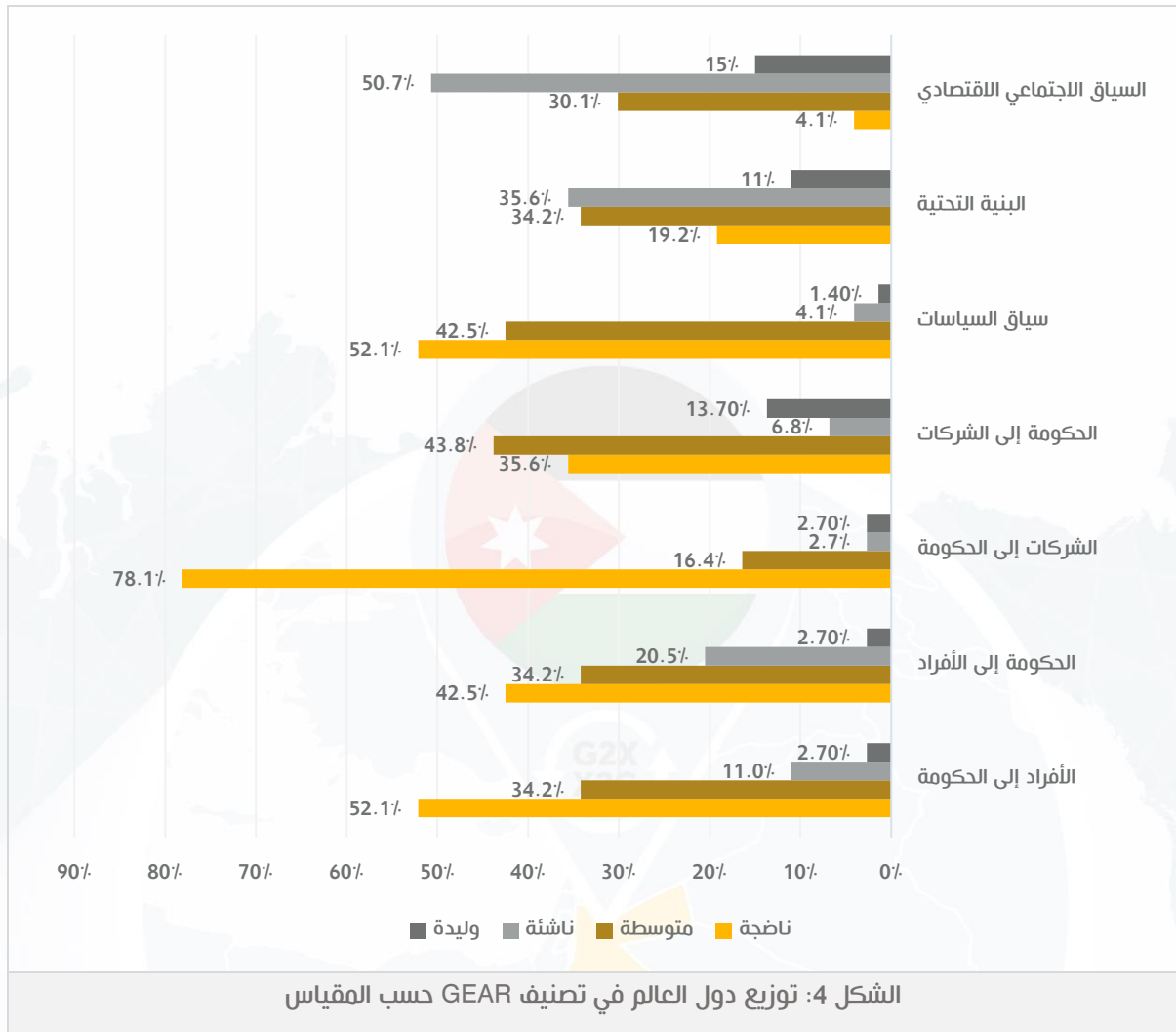
تم تقييم كل مسار من المسارات أعلاه باستخدام عدد من المقاييس التي يندرج تحت كل منها مقاييس فرعية. تم ضبط الدرجات على مقياس متدرج من 0-100 باستخدام القيمة الدنيا والقصى لكل مؤشر من المؤشرات. وعليه، لا تدلّ الدرجة 100 على النضج التام لمجال ما، بل هي أعلى درجة يمكن الحصول عليها بين الدول الخاضعة للتقييم⁵⁸.

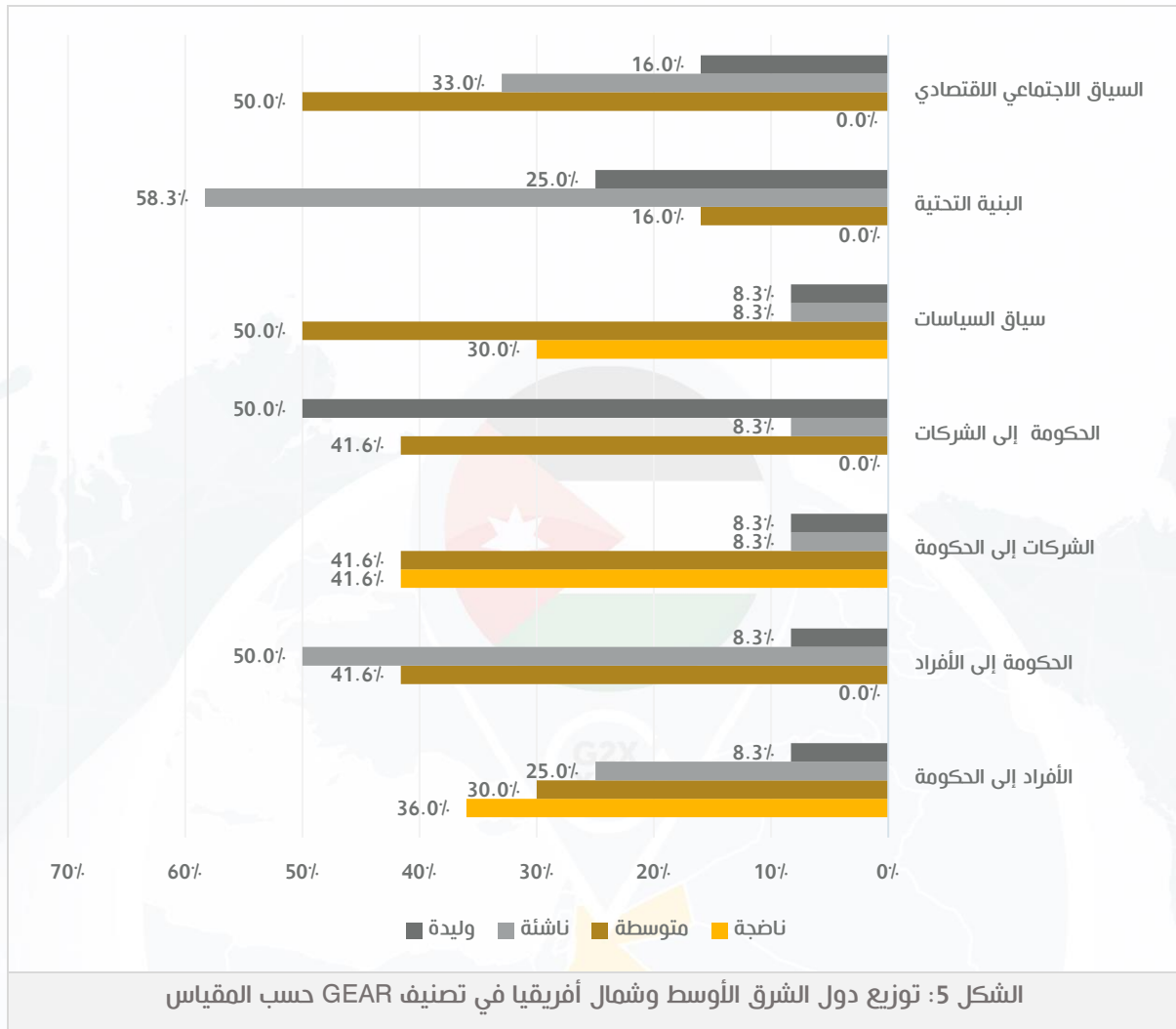
في عام 2018، تم تصنيف 73 دولة باستخدام مؤشر اعتماد المدفوعات الإلكترونية الحكومية (GEAR) حيث حلتّ 34.2٪ في فئة "الناضجة" و50.7٪ في فئة "المتوسطة" مقابل 11٪ في فئة "الناشئة" وأخيراً 4.1٪ في فئة "الوليدة". جاء الأردن في المرتبة 65 من التصنيف إذ حصل على الدرجة 45 ما وضعه ضمن فئة "الناشئة". من ضمن الدول الاثنتي عشرة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا المشمولة في تصنيف (GEAR)، احتل الأردن المرتبة الثامنة فيما حلتّ 58.3٪ من دول إقليم الشرق الأوسط وشمال أفريقيا في الفئة "المتوسطة" مقابل 33.3٪ في فئة "الناشئة"، و8.3٪ (تمثّل دولة واحدة) جاءت في فئة "الوليدة". يقارن الشكل (3) أدناه بين المراكز التي احتلتها دول الشرق الأوسط وشمال أفريقيا نسبة إلى جميع الدول المشمولة في تقرير (GEAR) عبر الفئات الأربع.



الشكل 3: مقارنة دول الشرق الأوسط وشمال أفريقيا مع باقي الدول ضمن الفئات الأربعة في تصنيف GEAR







يُظهر الشكل (4) والشكل (5) أعلاه نسبة الدول المصنفة في كل فئة وفق كل مقياس من المقاييس المستخدمة في التقييم ككل حيث يعرض الشكل (4) جميع الدول المشمولة في التقييم ضمن (GEAR) بينما يركز الشكل (5) على تلك الدول ضمن منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. يمكن للقارئ استنتاج وجود تباين في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا بالنسبة للمعاملات الصادرة من الحكومة إلى الشركات بين دول منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وباقي دول العالم المشمولة في (GEAR). يأتي ترتيب الأردن منخفضاً بشكل خاص على هذا المقياس إذ يحتل المرتبة 64 ما يجعله ضمن فئة "الوليدة". مع هذا، هناك أكثر من 80% من دول منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا تُصنّف إما في فئة "المتوسطة" أو "الناضجة" من حيث سياق السياسات حيث يأتي الأردن في المرتبة 40 إلى جانب الهند في فئة "المتوسطة".

يبدو أن البنية التحتية هي الميدان الذي يزخر بإمكانات للتحسين أكثر من غيره حيث إن 4.1% فقط من جميع الدول تُصنّف ضمن فئة "الناضجة" وليس هناك أي دولة من منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا في هذه الفئة. جاء الأردن في المرتبة 36 هنا ما يجعله في الفئة "الناشئة". يمكن أن يكون انخفاض الأداء بموجب مقياس البنية التحتية نتيجة لحيوية وتسارع نسبة التطورات التي يشهدها مجال البنية التحتية الرقمية.

بالنسبة لمقاييس الحركات من الأفراد إلى الحكومة ومن الحكومة إلى الأفراد والتي تتمحور حولها هذه الدراسة، أظهرت دول منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وجميع الدول أداءً أفضل على مقياس الحركات

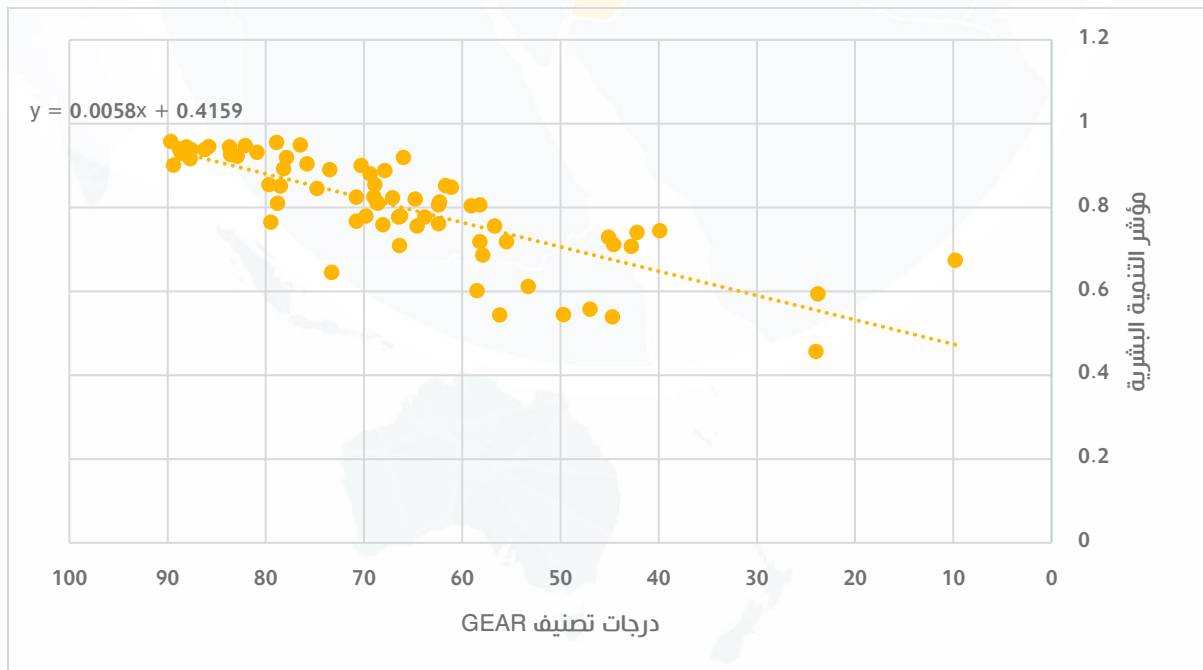


من الأفراد إلى الحكومة مقارنة بالحكومة إلى الأفراد. جاء الأردن في المرتبة 68 على مقياس الأفراد إلى الحكومة إذ حصل على درجة (45.8) مقابل المرتبة 69 على مقياس الحكومة إلى الأفراد إذ حصل على درجة (31.3).

مقارنة (GEAR) مع الدول ذات العلامات الشبيهة على مؤشر التنمية البشرية (HDI)

مؤشر التنمية البشرية (HDI) هو عبارة عن مقياس موجز تظهر فيه ثلاثة أبعاد رئيسية للتنمية البشرية. أول هذه الأبعاد هو العمر المتوقع، والثاني هو طول فترة التعليم. أما الثالث، فهو مستوى المعيشة⁵⁹. ظهر مؤشر التنمية البشرية للمرة الأولى في عام 1990 وهو يصنف الدول إلى 4 فئات من التنمية البشرية: مرتفعة جداً، مرتفعة، متوسطة، ومنخفضة. وصلت الدرجة الإجمالية للعالم في عام 2019 إلى 0.737. ويعتبر هذا المؤشر مؤشراً قوياً على وضع التنمية البشرية عبر مختلف الدول والمناطق ومظاهر الحياة البشرية.

أخذين بالحسبان الأهمية العالمية لمؤشر التنمية البشرية في توجيه الأبحاث والتدخلات التنموية، تم اختيار هذا المؤشر ليكون مؤشراً مرجعياً لقياس لغايات هذا البحث. وانطوى ذلك على اختيار دولتين من بين مجموعة الدول المشمولة في الدراسة ضمن تقرير (GEAR) تتشابهان في الدرجات التي حققتها على مؤشر التنمية البشرية مع درجات الأردن. يُعتبر المؤشران (مؤشر التنمية البشرية) و(تصنيف اعتماد الخدمات الحكومية الإلكترونية (GEAR) متغيرين اثنين وقد تم التحقق من العلاقة بينهما. بسبب العلاقة بين التنمية البشرية وإجمالي تطور وحدثة البنية التحتية (بخاصة الحكومية)، يتبين أن ما من مؤشر من هذين المؤشرين له صلة مباشرة بالأخر؛ لذا، يجري استقصاء الارتباط بينهما. يدعم الشكل (6) أدناه هذه الحجة حيث إن الدرجات بموجب مؤشر التنمية البشرية لكل بلد مشمول في (GEAR) تُرتب حسب تصنيفها في (GEAR). هناك ارتباط إيجابي يظهر جلياً في هذا الرسم البياني، ولذا، فقد تم تقصي عدد من الدول التي تتشابه مع بعضها البعض على مؤشر التنمية البشرية لبيان أدائها على تصنيف (GEAR).



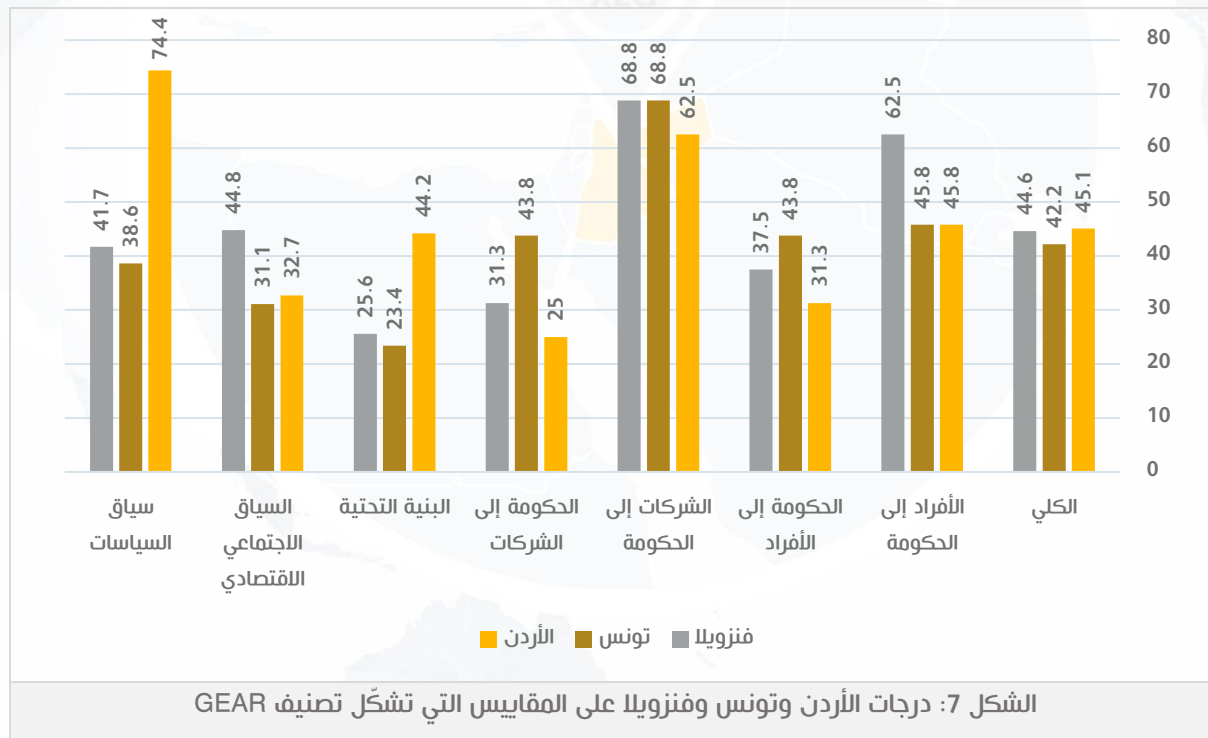
الشكل 6: مقارنة العلاقة بين درجات تصنيف اعتماد المدفوعات الإلكترونية الحكومية (GEAR) ودرجات تصنيف مؤشر التنمية البشرية (HDI)



يعتبر الأردن من بين الدول التي تحتل مرتبة عالية على مؤشر التنمية البشرية إذ يحتل المركز 102 من أصل 189 دولة مشمولة في المؤشر. في عام 2019، وصلت الدرجة التي حصل عليها الأردن على مؤشر التنمية البشرية إلى "0.729". ويبلغ متوسط العمر المتوقع 74.5 سنة في حين يبلغ متوسط عدد سنوات الدراسة 10.4 وتبلغ حصة الفرد من إجمالي الدخل القومي 9,858 دولاراً. وقد احتل الأردن المرتبة 65 على تصنيف GEAR من أصل 73 دولة ما يضعه ضمن فئة "الناشئة".

تعتبر تونس أيضاً دولة ذات "تنمية بشرية متقدمة" إذ يأتي ترتيبها 95 على مؤشر التنمية البشرية. في عام 2019، كانت درجة تونس على هذا المؤشر "0.740" وكان متوسط العمر المتوقع فيها 76.7 سنة، ومتوسط عدد سنوات الدراسة 7.2، وحصة الفرد من إجمالي الدخل القومي 10,414 دولاراً. جاءت تونس في المرتبة 69 على تصنيف (GEAR) ما يضعها ضمن فئة "الناشئة".

فنزويلا هي دولة أخرى تمتاز بـ "تنمية بشرية متقدمة" إذ تحتل المرتبة 113 بدرجة "0.711" على مؤشر التنمية البشرية. يبلغ متوسط العمر المتوقع فيها 72.1 سنة، ومتوسط عدد سنوات الدراسة 10.3 بينما تبلغ حصة الفرد فيها من إجمالي الدخل القومي 7,045. جاءت فنزويلا في المرتبة 67 ضمن تصنيف (GEAR) ما يضعها في فئة "الناشئة".



على الرغم من أن الدول الثلاثة قد حصلت على درجات متشابهة على المؤشر الإجمالي كما يوضح الشكل (7) أعلاه، إلا أن هناك فرق واضح في المقاييس الضمنية. يتضح ذلك عندما نأخذ بالحسبان تصنيفي المقاييس المستخدمة في إطار (GEAR): توافر خدمات المعاملات الحكومية الإلكترونية (حكومة إلى أفراد، أفراد إلى حكومة، شركة إلى حكومة وحكومة إلى شركة)، والبيئة الأساسية وراء الآليات التي تدعم رقمنة جميع



المعاملات مثل السياسات والبنية التحتية والعوامل الاجتماعية الاقتصادية. كانت درجة الأردن الأعلى بشكل لافت في سياق السياسات وكانت الأدنى في المعاملات الإلكترونية سواء بالنسبة للمواطنين أو للشركات. إنّما يدلّ هذا على أنه في حين يوجد لدى الأردن خدمات إلكترونية ضمن خطته، إلا أن التنفيذ ما زال في مراحله الأولى ولم يثمر بعد.

مقارنة بالدول المتشابهة على مؤشر التنمية البشرية، ما زال أداء الأردن متأخراً في جميع أصناف المعاملات الإلكترونية الحكومية تقريباً ولعلّ أبرزها "حكومة إلى فرد" و "حكومة إلى شركة" وكلاهما يتسم بأن الحكومة هي مصدر المدفوعات. بالمقابل وعلى الطرف الآخر من الطيف، حيث تكون الحكومة هي المتلقي للدفعة، يوجد فرق في الأداء لكنه أقل من سابقه. ومع ذلك، يتفوق الأردن على كل من تونس وفنزويلا في العوامل الثلاثة تقريباً التي تنطوي عليها البيئة الكامنة وبخاصة مقياس سياق السياسات حيث يحتل الأردن المرتبة 40 ما يضعه في فئة "المتوسطة".

يمكن الافتراض بأن تمكين متطلبات البيئة الكامنة بما فيها البنية التحتية والسياسات والسياق الاجتماعي-الاقتصادي ربما يكون شرطاً مسبقاً ليصبح استخدام هذه المتطلبات ونموها واضحاً للعيان. بالإضافة إلى ذلك، وبناء على طبيعة العوامل في مقياس (GEAR) حيث تجتمع البيئة الكامنة مع المعاملات الحكومية الإلكترونية لينتج عنها التصنيف النهائي لكل بلد. فيمكن التوقع بأنه من المحتمل أن تشهد أعداد معاملات الحكومة الإلكترونية في الأردن نمواً في المستقبل مفترضين أن أوضاع البيئة الكامنة لهذه المعاملات تشجع على هذا النمو. بناء عليه، في عام 2021، خلّصت دراسة أجريت بتكليف من جوباك إلى أن 78٪ من أولئك المشمولين في المسح يفضلون دفع الفواتير الحكومية نقداً مقارنة بـ 14٪ يفضلون الدفع من خلال القنوات الرقمية⁶⁰. ووجدت الدراسة ذاتها أن 95٪ من سكان الأردن يستخدمون الإنترنت يومياً سواء من خلال الهواتف النقالة أو من خلال أجهزة الحاسوب، و61٪ ينظرون بشكل إيجابي إلى التجارة الإلكترونية. تطرح هذه النتائج المتناقضة تساؤلات حول تطبيقات الخدمات المالية الرقمية الموجهة للمستخدمين وما قد تحمله لهم من تحديات. بعبارات أكثر تحديداً، ثمة تساؤلات بشأن درجة المواءمة بين أهداف الجهات العامة والخاصة التي تعمل على التوجّه إلى رقمنة الخدمات وحول إدراك المستفيد النهائي لهذه الخدمات. في حال وجود تباين بين المخطط له والمُدرك (أي بين المقصود والمفهوم)، يجب على مختلف اللاعبين المعنيين النظر في طريقة ترجمة الأهداف إلى واقع ملموس وتقييمها. بالإضافة إلى مقارنة الخطط بالنتيجة الفعلية ووضع التدابير اللازمة موضع التنفيذ لتقليص المسافة بين هذه الخطط والنتائج الفعلية. بناء على ما سبق، يهدف الجزء التالي إلى فهم رقمنة المدفوعات الحكومية من منظورين اثنين: منظور الحكومة ومنظور المُستخدم النهائي (سواء كان شركة أو فرداً).

الجزء الثاني: تحليل جانبي العرض والطلب للمدفوعات الحكومية في الأردن

تم توظيف أداتي تحليل كميّة ونوعيّة في هذا الجزء لتكوين فهم شامل حول خيارات الدفع للخدمات الحكومية، والتحديات التي تواجه المستخدمين، وتفضيلاتهم، مع التركيز على جانبي الطلب والعرض. فيما يتعلق بجانب العرض، تم إجراء استبيان لعينة قصدية (Controlled Sample) تتكون من (1,016) شخصاً لفهم التحديات والتوجهات المتعلقة باستخدام الخدمات الحكومية وسلوك الدفع المرتبط بها. تم اختيار عينة قصدية تضم تمثيلاً أكبر للأفراد المشمولين مالياً بهدف جمع أكبر عدد ممكن من المعلومات المتعلقة بالتفاعل المالي مع



الخدمات الحكومية. وبالنسبة لجانب الطلب، أُجريت مقابلات مع مؤسسات عديدة في الأردن بما في ذلك تلك المعنية برقمنة الخدمات الحكومية من جانبي التشريع والتنفيذ، وتلك التي هي على تفاعل مباشر مع المستخدمين، وجمعيات الأعمال النشطة في السوق الأردني للحصول على وجهات نظرهم ومعرفة التقدّم الذي تم إحرازه على صعيد رقمنة الخدمات الحكومية.

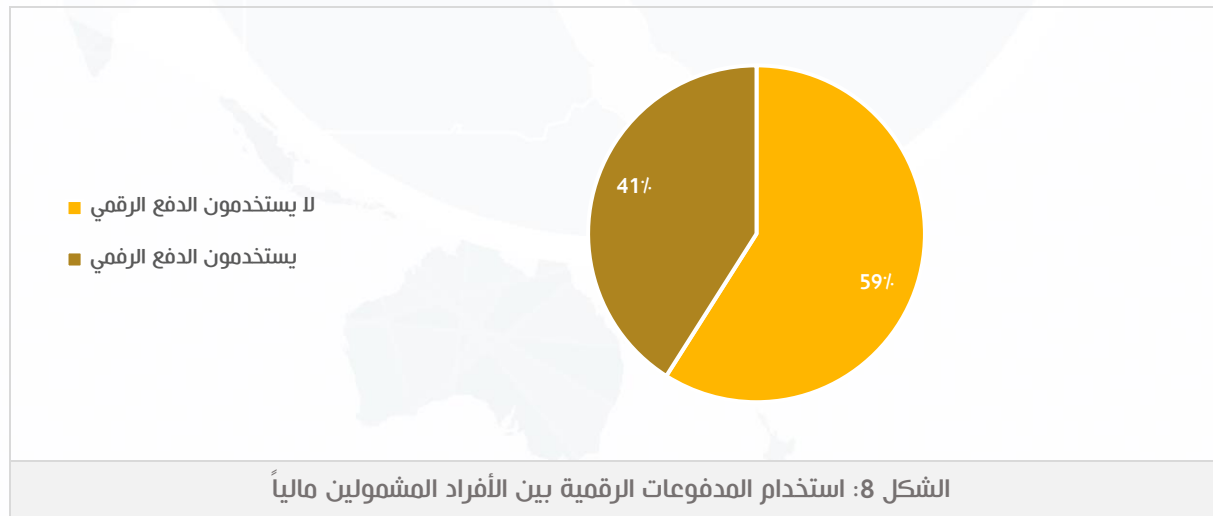
تحليل جانب الطلب: التغذية الراجعة من المستخدم النهائي

للحصول على "رؤى تفصيلية" حول تفاعل المستخدمين النهائيين مع المدفوعات الحكومية في الأردن، تم اختيار عينة قصدية (Controlled Sample) تتكون من (1,016) فرداً ليتم استطلاع آرائهم لغايات إجراء هذه الدراسة. تتكون العينة من 79٪ من الأفراد المشمولين مالياً و21٪ من الأشخاص غير المشمولين مالياً. تم تعمد اختيار هذه العينة القصدية (Controlled Sample) التي غالبية أفرادها من المشمولين مالياً للحصول على فهم أفضل لأنماط السلوك المرتبطة بعملية الدفع والمشاكل المتعلقة بالمدفوعات الحكومية حيث لا يمثل الوصول إلى الخدمات المالية عائقاً لاستخدام الخدمات. تضمن هذه العينة أيضاً وصولاً أكبر إلى مستخدمي الخدمات الحكومية في الأردن، وتتكون من أفراد من مختلف المحافظات والفئات العمرية، وبتمثيل نسبته 77٪ للأردني الجنسية. أُجريت المقابلات خلال الفترة من 16 أيلول 2022 وحتى 12 تشرين الأول 2022.

مدفوعات الأفراد إلى الحكومة

1.1 تحليل سلوك الأفراد المشمولين مالياً

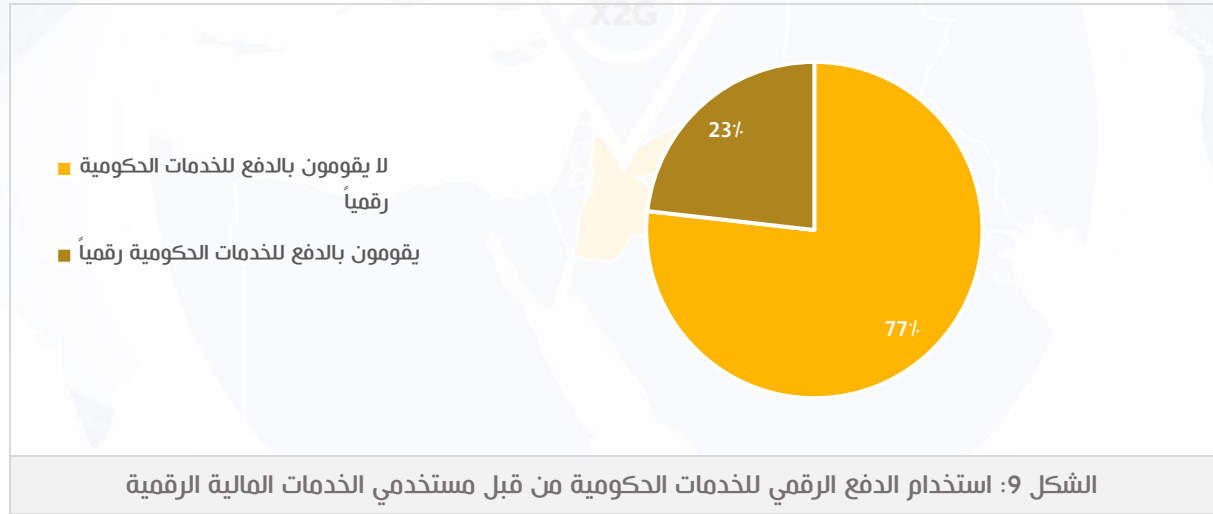
من بين الأفراد المشمولين مالياً ضمن الاستبيان، أفاد 59٪ كما هو موضح في الشكل (8) أدناه أنهم لا يستخدمون قنوات الدفع الرقمي على الإطلاق، بالرغم من حقيقة أن 16٪ من الأفراد المشمولين مالياً الذين جرى استطلاع آرائهم يمتلكون حساباً بنكياً ومحفظة إلكترونية معاً.



بالاطلاع على السمات الديموغرافية للعينة ككل، نستنتج أن معظم أولئك الذين لا يستخدمون المدفوعات الرقمية هم من الفئة العمرية التي تزيد عن سن 45، وفي الوقت ذاته، يصنّفون ضمن الفئات ذات الدخل المنخفض (بدخل شهري أقل من 400 دينار أردني).

عند الاستفسار عن الأسباب الرئيسية وراء عدم استخدامهم للمدفوعات الرقمية، ذكر 36٪ من الأفراد المشمولين مالياً أنهم لا يعرفون كيفية القيام بالدفع باستخدام القنوات الرقمية، وأفاد 33٪ منهم أنهم يفضلون الدفع النقدي لاعتيادهم عليه، بينما أوضح 22٪ منهم أنهم لا يثقون بخدمات الدفع الرقمي. بالإضافة إلى ذلك، وعند سؤالهم عن العوامل التي من شأنها أن تحفزهم على استخدام طرق الدفع الرقمي، أعرب 38٪ عن عدم وجود أي عامل يمكن أن يشجعهم على استخدام الدفع الرقمي. بالمقابل، تستقطب العروض والخصومات على المدفوعات الرقمية 27٪ منهم، بينما يتشجع 23٪ منهم على الدفع الرقمي عند إلغاء رسوم الدفع.

عند تحليل سلوك استخدام المدفوعات الحكومية، تبين أنه بينما يقوم 41٪ من الأفراد المشمولين مالياً باستخدام الدفع الرقمي^٣، ذكر 23٪ فقط من الأفراد المشمولين مالياً في هذه العينة كما هو ممثل في الشكل (9) أدناه أنهم قاموا بالدفع للخدمات الحكومية رقمياً خلال العامين الماضيين.

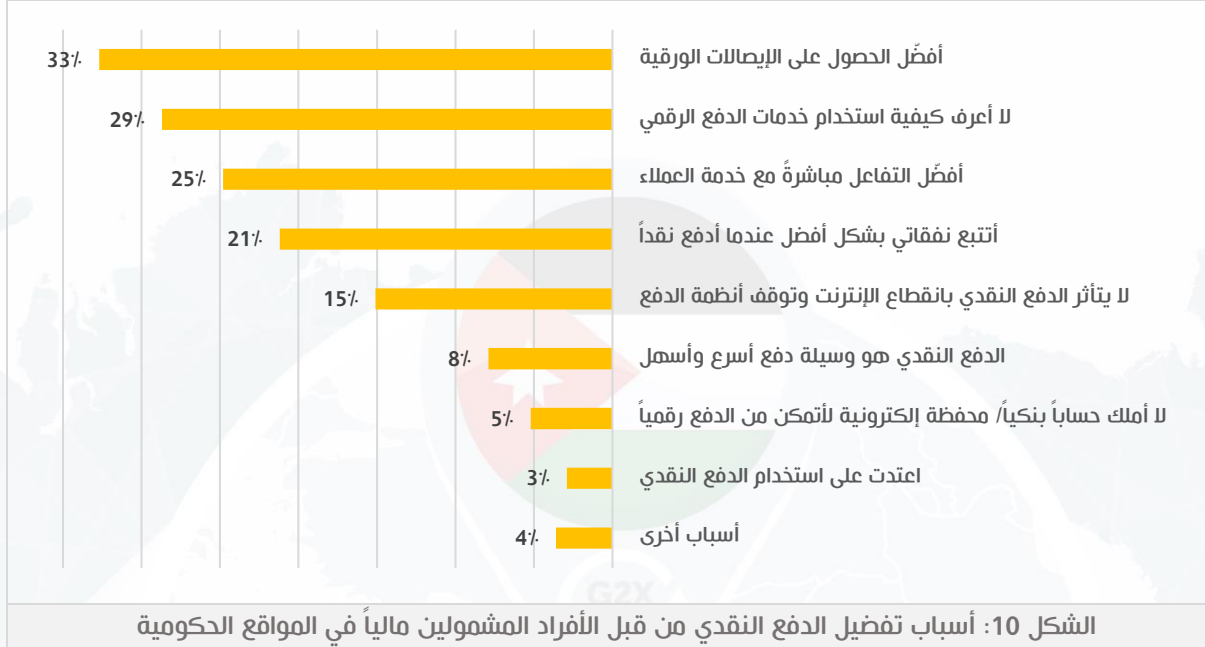


علاوةً على ذلك، أفاد 75٪ من الأفراد المشمولين مالياً أنهم قاموا بالدفع لرسوم الخدمات الحكومية في مواقع المؤسسات الحكومية خلال السنتين الماضيتين بغض النظر عن طريقة الدفع المستخدمة – سواء دفع نقدي أو رقمي. لقد كان من الجلي أيضاً أن 74٪ من الأفراد في هذه الفئة يفضلون الدفع النقدي. وفي حين أن 24٪ فقط يفضلون الدفع الرقمي لسهولة وملاءمته وتوفيره للوقت والجهد، هناك أسباب عديدة تُسهم في التفضيل غير المتكافئ لاستخدام الدفع النقدي في هذه العينة كما يوضح الشكل (10) أدناه: من أهمها: تفضيل الإيصالات الورقية على البدائل الرقمية، وعدم الإلمام باستخدام الوسائل الرقمية، وتفضيل المستخدمين

^٣ يشمل هذا المعيار الأفراد المشمولين مالياً الذين قاموا بالدفع رقمياً خلال العامين الماضيين.

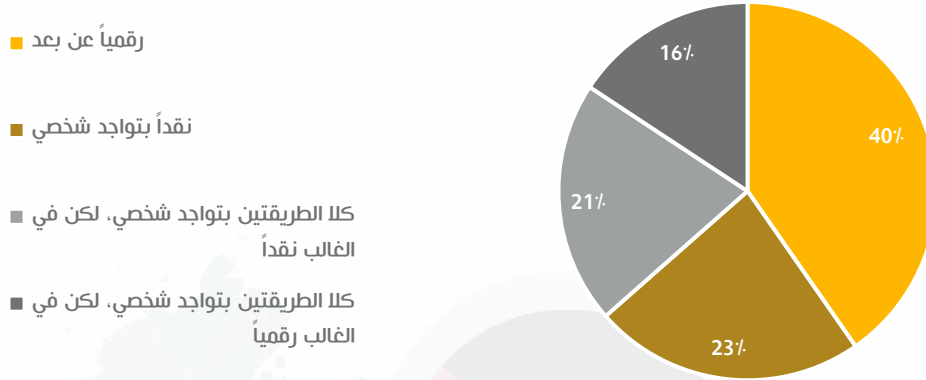


للتفاعل البشري في تجربة الدفع، وسهولة تتبع النفقات عند الدفع النقدي، ناهيك عن أن النقد يبقى رهاناً أكيد عندما تفشل الوسائل الرقمية.



بالنسبة للمدفوعات الرقمية، شكّلت الفواتير المتكررة، مثل فواتير الكهرباء والمياه، وتجديد الرخص، وضرائب الممتلكات (المسقفات)، ما نسبته 87% من الفواتير التي تُدفع رقمياً من قبل مستخدمي قنوات الدفع الرقمية. وبالرغم من التوجه بشكل أكبر نحو استخدام خدمات الدفع الرقمي، من الواضح أن استخدام النقد ما زال خياراً مفضلاً حتى لمستخدمي القنوات الرقمية كما يُظهر الشكل (11). يظهر هذا الاستنتاج أهمية تعزيز الوعي على المستوى الوطني حول استخدام خدمات الدفع الرقمي ولا سيما عند الدفع للخدمات الحكومية. في الوقت ذاته، يتطلب الأمر من المؤسسات المالية أن تكثّف جهودها لإطلاع العملاء على كافة خدماتها الرقمية. يؤكد ذلك حقيقة أن امتلاك الحسابات المالية واستخدامها لا يشير بالضرورة إلى معرفة المستخدمين بكيفية استخدام خدمات الدفع الرقمي والاستفادة منها.

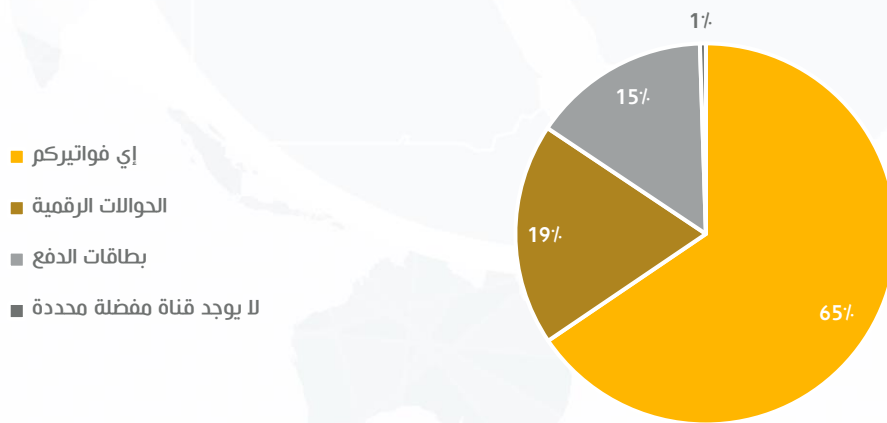




الشكل 11: طرق الدفع المفضلة لمستخدمي الدفع الرقمي في المؤسسات الحكومية

على الرغم من تفضيل الدفع النقدي وبخاصة عند تعطل قنوات الدفع الرقمي، ومع أن 64% من الأفراد المشمولين مالياً الذين يدفعون فواتيرهم المتكررة أفادوا بأن الدفع النقدي هو الخيار المعتاد المقدم لهم عند الدفع في المؤسسات الحكومية، ثمة إجماع على سلاسة عمل أنظمة الدفع الرقمي لدى المؤسسات الحكومية. في الحقيقة، ذكر 90% من الأفراد الذين شملهم الاستبيان، والذين يدفعون فواتيرهم بشكل رقمي، أنهم لم يواجهوا أية مشاكل عند دفع الفواتير الحكومية.

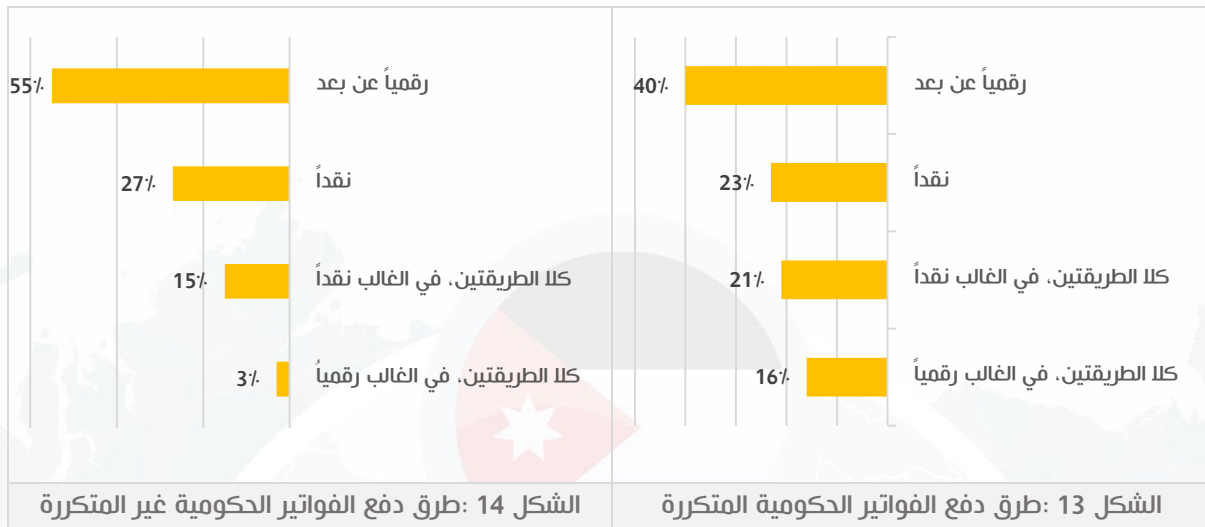
عند مقارنة خيارات الدفع المتاحة والمذكورة في الشكل (12) أدناه، كان نظام إي فواتيركم هو قناة الدفع المفضلة لمستخدمي الدفع الرقمي. يُعزى هذا إلى كون حوالي 45% من الخدمات الحكومية الرقمية متاحة حصراً من خلال النظام، بالإضافة إلى توفر خدمة الدفع عبر نظام إي فواتيركم على كافة تطبيقات البنوك والمحافظ الإلكترونية في الأردن.



الشكل 12: القنوات الرقمية المفضلة لمستخدمي الدفع الرقمي في المؤسسات الحكومية

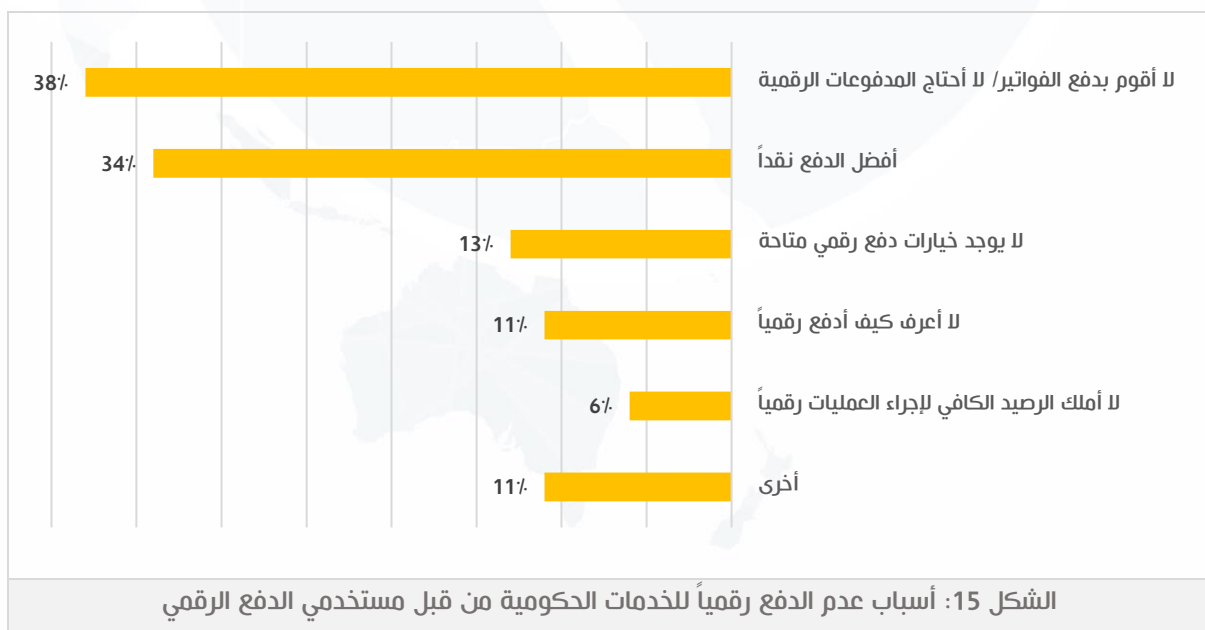


على الرغم مما ذكر آنفاً، يتضح من الشكلين (13) و (14) أدناه أن التوجه إلى الدفع النقدي داخل المؤسسات الحكومية قد لوحظ حتى لدى الأفراد الذين يدفعون فواتيرهم المتكررة وغير المتكررة بشكل رقمي.

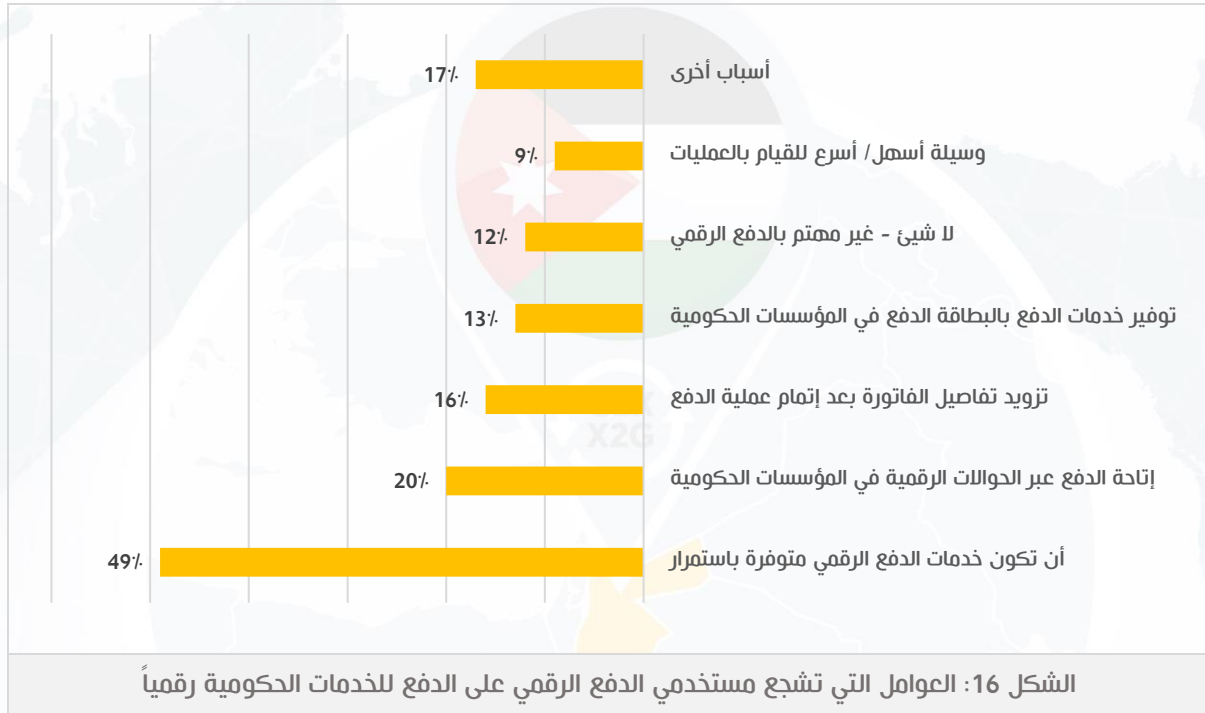


لقد كان من العقبات الرئيسية التي تحول دون تبني المدفوعات الرقمية عند استخدام الخدمات الحكومية هو عدم معرفة خيارات الدفع الرقمي التي تتيحها المؤسسات الحكومية، ف 70% الأفراد الذين دفعوا نقداً للمؤسسات الحكومية ذكروا أنهم ليسوا على دراية بخيارات الدفع الرقمي المتاحة.

أما بالنسبة لأسباب عدم الدفع رقمياً للخدمات الحكومية الموضحة في الشكل (15) أدناه، ذكر 13% من الأشخاص الذين يستخدمون قنوات الدفع الرقمي أن عدم توفر خيارات الدفع الرقمي في المؤسسات الحكومية هو سبب لعدم دفعهم للخدمات الحكومية بشكل رقمي، وأفاد 11% منهم أنهم لا يعرفون طريقة استخدام خدمات الدفع الرقمي المتوفرة في المؤسسات الحكومية، والتي تشكل جميعها عوامل حاسمة عند التشجيع على استخدام المدفوعات الحكومية الرقمية.



على الرغم من العقبات المذكورة أعلاه والتي تحد من استخدام المدفوعات الحكومية الرقمية، يبين الشكل (16) أدناه أن هناك عوامل تشجع مستخدمي الدفع الرقمي على الدفع للخدمات الحكومية رقمياً، حيث أكد 49% من الأشخاص الذين يستخدمون قنوات الدفع الرقمي - بشكل عام - أنهم يميلون لاستخدام الدفع الرقمي للخدمات الحكومية إذا كانت خدمات الدفع الرقمي متوفرة باستمرار. وأشار آخرون إلى عوامل مشجعة أخرى مثل توفر خدمة التحويل أونلاين، واستخدام "بطاقات الدفع"، وتقديم وصل بتفاصيل الفاتورة عند الدفع في المؤسسات الحكومية.



بالإضافة إلى ذلك، أفاد الاستبيان بقيام 7% من الأفراد المشمولين مالياً بفتح حسابات بنكية لإجراء المدفوعات الحكومية على وجه التحديد، وشابهم في ذلك 17% من أولئك الذين فتحو حسابات محافظ الإلكترونية لنفس الغرض.

1.1.1.1 تحليل سلوك الأفراد غير المشمولين مالياً

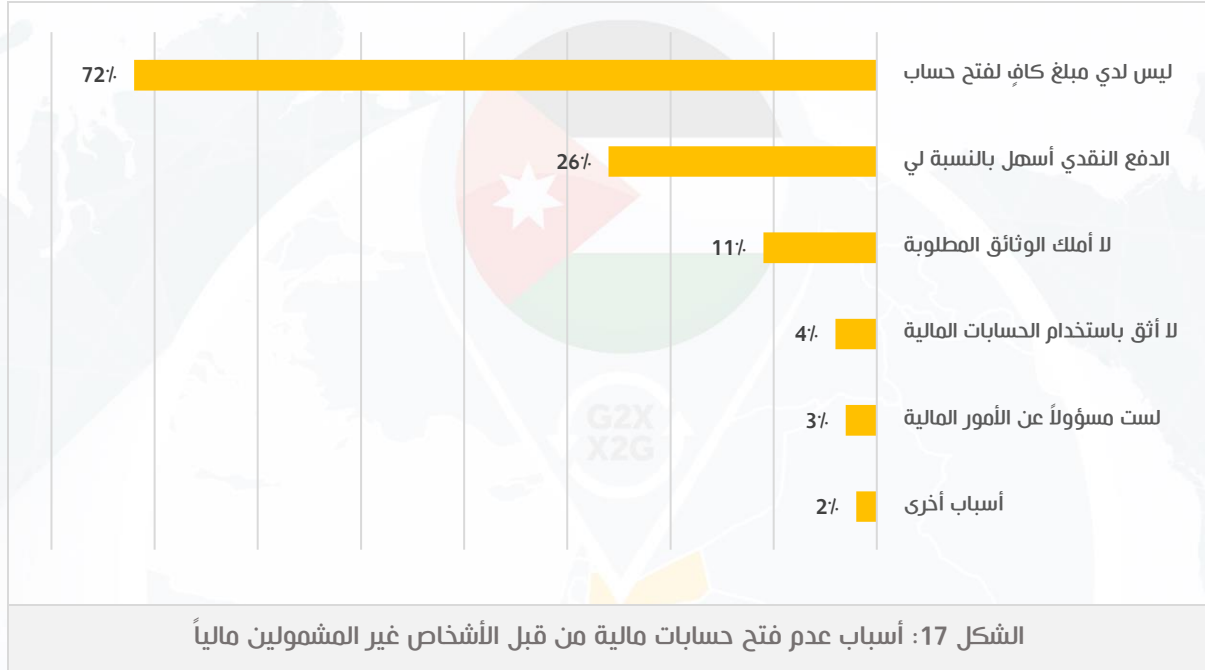
شكل الأفراد غير المشمولين مالياً 21% من حجم العينة القصدية التي أجري عليها الاستبيان. من بين هذه الفئة، 59% لا يقومون بالدفع للخدمات الحكومية.

عند النظر عن قرب إلى الخصائص الديموغرافية التي تميّز هذه الشريحة، نجد أن 93% من الأفراد غير المشمولين مالياً يندرجون تحت فئة الأفراد الذين لا يتجاوز دخلهم 400 دينار أردني شهرياً و61% منهم من الإناث.

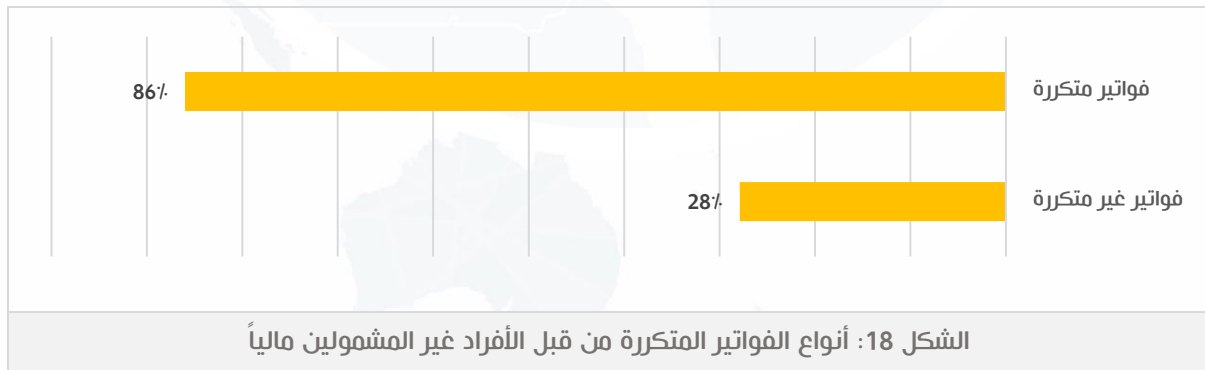
ت لم يقوموا بإجراء أي عملية دفع للخدمات الحكومية في السنتين الماضيتين



تشجيع الرغبة في استخدام النقد – على غرار استخدام الدفع الرقمي - بين الأفراد غير المشمولين مالياً. فقد وجدت هذه الدراسة أن 60٪ من الأفراد غير المشمولين مالياً غير راغبين بفتح أي نوع من أنواع الحسابات المالية. والسبب الرئيسي في ذلك هو عدم توفر الرصيد اللازم لفتح حساب. أما الأسباب الأخرى بحسب الشكل (17)، فتتراوح بين سهولة استخدام النقد، وعدم امتلاك الوثائق اللازمة لفتح حسابات مالية، وعدم الثقة بالخدمات المالية. إلى عدم توليهم التخطيط لميزانية الأسرة وإدارة شؤونها المالية.



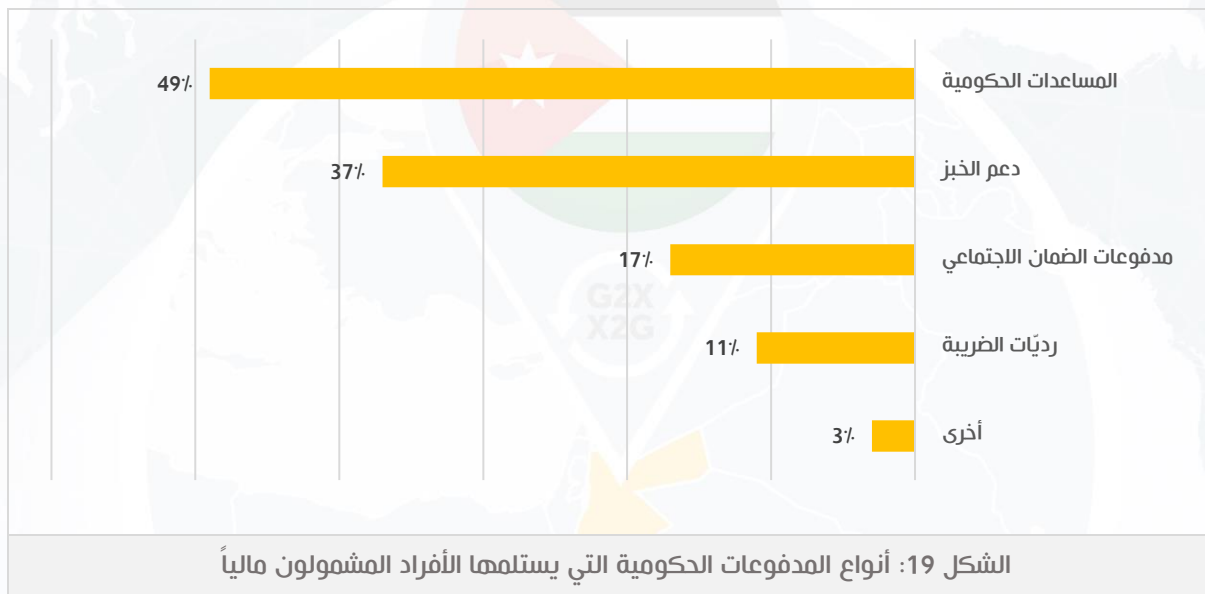
عند الدفع للخدمات الحكومية، ذكر 41٪ من غير المشمولين مالياً أنهم يقومون - بشكل دوري - بالدفع لفواتير خدماتهم الحكومية بأنفسهم. وتشكّل الفواتير المتكررة مثل فواتير الكهرباء والمياه ما نسبته 86٪ من الفواتير المدفوعة كما يوضح الشكل (18) أدناه.



مدفوعات الحكومة إلى الأفراد

يستند هذا الجزء من الاستبيان إلى المعلومات التي تم تحصيلها من الأفراد المشمولين مالياً، بافتراض أن غالبية المدفوعات المتجهة من الحكومة إلى الأفراد تتم من خلال القنوات الرقمية.

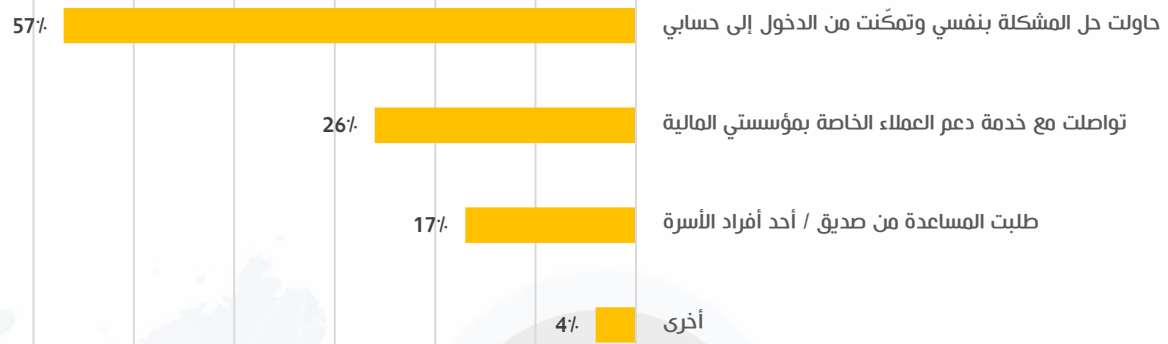
من بين الأفراد المشمولين مالياً الذين يستلمون مدفوعات بشكل رقمي في العينة القصدية، ذكر 41٪ منهم أنهم يتلقون بانتظام مدفوعات من الحكومة عبر القنوات الرقمية. في هذه الفئة، لا يتعدى الدخل الشهري لـ 74٪ منهم 400 دينار أردني. تشمل هذه المدفوعات الحكومية والمذكورة في الشكل (19) أدناه مدفوعات المعونة الوطنية ودعم الخبز ودفعات الضمان الاجتماعي ورديات الضريبة وغيرها.



ومن ضمن الشريحة المذكورة أعلاه، ذكر 95٪ أنهم لا يواجهون صعوبات في الحصول على المدفوعات التي يتلقونها. وفي حال واجهتهم صعوبات، أفاد 93٪ أنهم قادرين على تحصيل المدفوعات التي يتلقونها بنجاح.

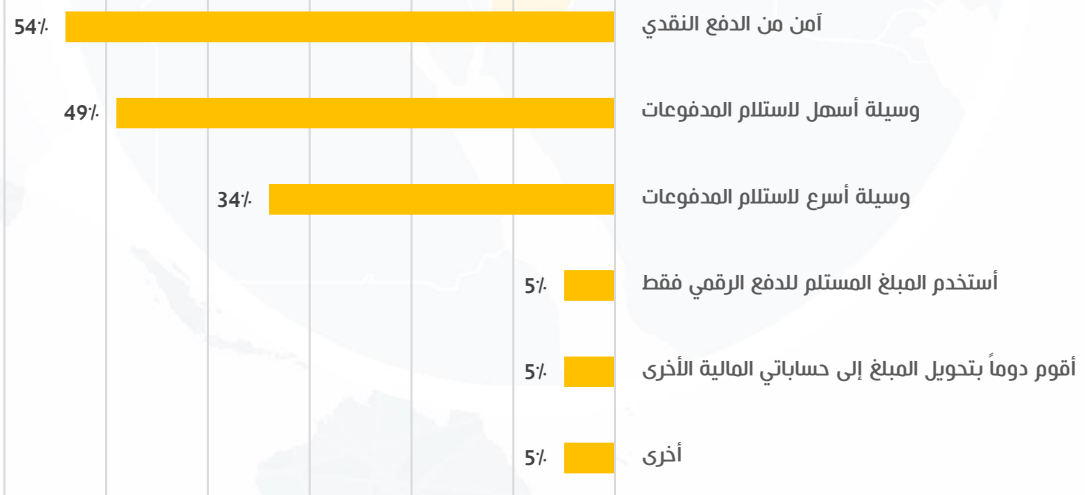
يتبع الأفراد حلولاً مختلفة لحل الصعوبات التي تواجههم في الحصول على مدفوعاتهم، والتي يوضحها الشكل (20). يشير الشكل إلى وجود توجه أكبر إلى تجربة المدفوعات الرقمية عند تلقيها بشكل رقمي، والأمر الذي يعززه حقيقة أن 57٪ من الأفراد كانوا قادرين على الوصول إلى مدفوعاتهم دون تلقي المساعدة.





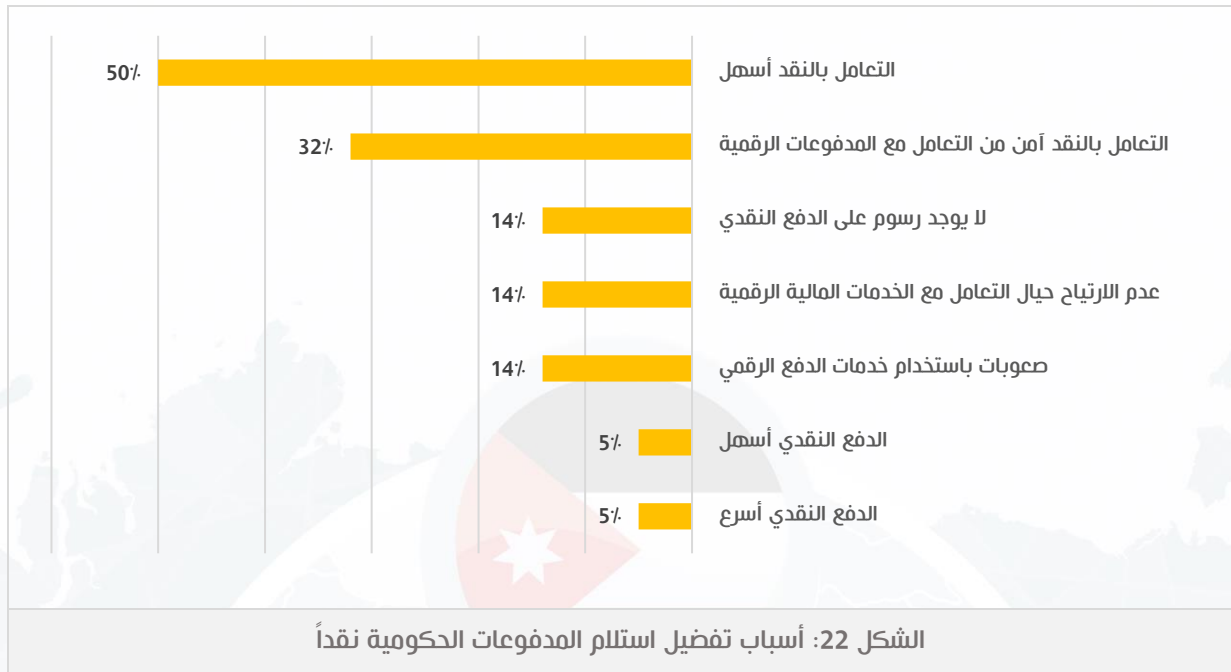
الشكل 20: كيف تمكّن الأفراد المشمولون مالياً من التغلب على الصعوبات التي واجهتهم في استلام مدفوعاتهم الحكومية

من العوامل المباشرة الأخرى التي تشير إلى زيادة تبني المدفوعات الرقمية هي أن 67% من الأفراد يفضلون استلام المدفوعات الحكومية رقمياً نظراً لأمان وسهولة وسرعة تلقي المدفوعات. وفي حين أن 10% لا يفضلون أي طريقة على الأخرى، أفادت نسبة صغيرة من الأفراد (23%) أنهم يفضلون استلام المدفوعات الحكومية نقداً، مشيدين بملئمتها وأمانها وعدم وجود رسوم عليها. يعرض الشكل (21) والشكل (22) الأسباب الأكثر تكراراً بحسب كل طريقة.



الشكل 21: أسباب تفضيل استلام المدفوعات الحكومية رقمياً





تحليل جانب العرض: التغذية الراجعة من الجهات ذات المصلحة

لمحة عامة

يشيع استخدام المصطلحات: رقمنة المعلومات (Digitization)، ورقمنة العمليات (Digitalization)، والتحول الرقمي (Digital Transformation) بشكل مترادف على الرغم أنها تحمل معاني مختلفة. لفهم واقع المدفوعات الحكومية، من الضروري تحديد الفروقات بين هذه المصطلحات. فالأول، رقمنة المعلومات (Digitization)، يشير إلى تحويل المعلومات من النموذج المادي إلى نسخ رقمية، أما المصطلح الثاني، وهو رقمنة العمليات (Digitalization)، فيعني استخدام التكنولوجيا لتحسين إجراءات العمل. وعليه، يتصل المصطلح الأول بالمعلومات، في حين يتصل المصطلح الثاني بالإجراءات والعمليات. وبالنسبة للتحويل الرقمي (Digital Transformation)، فيشير المصطلح إلى استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحويل المنتجات، والخدمات أو العمليات من الشكل التقليدي إلى الرقمي لتعزيز القيمة من خلال الابتكار، وتحسين تجربة العملاء، ورفع مستوى الكفاءة.

في 15 أيلول 2019، أصدر مجلس الوزراء الأردني القرار رقم (6425) الذي يسلط الضوء على التزام الحكومة الأردنية بالتحويل إلى حكومة لا نقدية، ويوضح نيّتها في التوقف عن استلام المدفوعات النقدية للمعاملات الحكومية بحلول عام 2021. وصرح هذا القرار بالالتزام بزيادة نسبة السكان الذين يقومون بإجراء واستلام المدفوعات رقمياً. ورد ذكر القرار أيضاً في الاستراتيجية الوطنية للتحوّل الرقمي، مشدداً بوضوح على مسؤولية كل جهة من الجهات الحكومية بأن تقوم برقمنة مدفوعاتها وخدماتها.

في هذا السياق، أجريت مقابلات نوعية مع خمس مؤسسات حكومية هي: وزارة المالية، ودائرة الجمارك الأردنية، وأمانة عمان الكبرى، والبنك المركزي الأردني، ووزارة الاقتصاد الرقمي والريادة للتعلم في تجربة



رقمنة العمليات التي خاضتها كل جهة على حدة. كما أُجريت مقابلة واحدة مع إحدى جمعيات الأعمال البارزة في السوق الأردني، وهي جمعية شركات تقنية المعلومات والاتصالات في الأردن (إنتاج). وُجّهت أسئلة مفتوحة إلى المستجيبين ما شجعهم على التعمق في التفكير وأتاح المجال لاستخلاص الأفكار الرئيسية التي تحدد نقاط القوّة وقصص النجاح والعقبات التي تحيط بمنظومة المدفوعات الحكومية. كشفت المقابلات مع صانعي القرار المسؤولين عن تنسيق وتنظيم وتنفيذ التحول الرقمي في الجهات الحكومية التي تتواصل مع المستخدمين وتخدمهم بشكل مباشر، عن إجماع بشأن أهمية وفوائد رقمنة المدفوعات الحكومية في المملكة. وجد هذا التوافق الدعم بسبب امتلاك الأردن لبنية تحتية مالية قوية أسسها البنك المركزي الأردني لتمكين الخدمات المالية والمدفوعات الرقمية. بالإضافة إلى ذلك، ثمة إقرار مشترك بدور الخدمات المالية الرقمية كعنصر مُمكن للشمول المالي ما دام المواطنون غير مثقلين بتكلفة رقمنة الخدمات الحكومية.

بينما تجلّى مدى رضى وافتخار كل جهة من الجهات الحكومية برحلتها الفريدة في التحول الرقمي، إلا أنه كان من الواضح أيضاً التباين في وتيرة هذا التحول ومستواه من مؤسسة إلى أخرى. على سبيل المثال، لقد كان أثر رقمنة المدفوعات الحكومية ملموساً أكثر في الجهات التي تتواصل مع المستخدمين وتخدمهم، والتي تنطوي خدماتها على تفاعل مباشر مع المواطنين الذين قاموا بالدفع للحصول على الخدمة. من جانب آخر، بينما التزمت العديد من جهات صنع القرار دون عناء بقرار مجلس الوزراء، كافح البعض منهم من أجل لمس الأثر الفعلي للرقمنة، حيث لم تقم هذه الجهات برقمنة كافة مراحل الحصول على الخدمة بعد. وعلى الرغم من وضع مواعيد معقولة لإنجاز رقمنة المدفوعات لجميع الجهات، كان السبب المتكرر للتأخير في التنفيذ هو تعقيد إعادة هندسة الخدمات الحكومية (Government Services Re-Engineering)، وهو أمر بالغ الأهمية لاستكمال عملية التحول الرقمي. بالإضافة إلى ذلك، اعتمدت أولوية رقمنة الخدمات بدايةً وبشكل كبير على الفائدة والعائد الذي تحققه. وفي الوقت الذي تم فيه رقمنة العديد من الخدمات الحكومية على نطاق واسع وعبر مختلف المؤسسات، تبقى رحلة تلقي الخدمة طويلة وغير سلسة؛ تستند على المعاملات الورقية وتتطلب الحضور الوجاهي لمتلقي الخدمة.

أوجه النجاح والإنجازات

انتشار الخدمات المالية الرقمية

لقد كانت سرعة التحول الرقمي - وبخاصة خلال جائحة كوفيد-19 - أحد أبرز الجهود المتعلقة برقمنة المدفوعات الحكومية. وفقاً لمعظم المشاركين في المقابلات، وعلى الرغم من تداعياتها الصحية والاقتصادية، إلا أنه ثبت أن الجائحة كانت فرصة أكثر من كونها تهديداً للشمول المالي. ومع التطورات التي شهدتها الأزمة، كانت هناك زيادة ملحوظة في الطلب على الخدمات المالية الرقمية، الحكومية وغير الحكومية. وعليه، ساهمت الجائحة في تسريع وضع السياسات الجندرية المتصلة بالشمول المالي ونما الشمول المالي الرقمي. كما قد كان لتسريع جهود الرقمنة خلال الحظر الفضل في إتاحة العديد من الخدمات الحكومية رقمياً وتطوير تطبيق "سند"، وهو عبارة عن تطبيق وبوابة للخدمات الحكومية يسمح بتسجيل الدخول الفردي باستخدام اسم مستخدم وكلمة مرور للوصول إلى العديد من الخدمات الحكومية المتنوعة والمُرقمنة بالكامل والوثائق التي تقدمها جهات حكومية عديدة. يعمل تطبيق "سند" أيضاً كمنصة هوية رقمية تمكّن المُستخدِمين من توقيع الوثائق رقمياً وإجراء المدفوعات إلى الحكومة، إلى جانب خدمات أخرى.



الحكومة والشفافية

أكد المشاركون في المقابلات من الجهات الحكومية التي تخدم المستخدمين بشكل مباشر أن عملياتهم كانت أكثر كفاءة نتيجة لرقمنة الخدمات. بالإضافة إلى ذلك، فإن الأنظمة القائمة قد أتاحت تقارير وإحصائيات كفاءة مما جعل العمليات الحكومية سهلة الوصول، ومرئية، وقابلة للتتبع والقياس. كما اتفق معظم المشاركين على أن رقمنة المدفوعات لدى مؤسساتهم قد أزلت مخاطر الأخطاء البشرية، لا سيما تلك المتعلقة بالمحاسبين الذين يتعاملون مع النقد بالإضافة إلى تقليل الأعباء والمخاطر المرتبطة بإدارة النقد. من الجدير بالذكر هنا أن بعض الجهات أفادت أن رسوم التقارير الصادرة عنها ونفقاتها ورسوم الصيانة لديها قد انخفضت. وعليه، أدى التحول الرقمي إلى رفع مستوى الحكومة والشفافية، وفي الوقت ذاته حدّ من الفساد والسرقة ومحاولات غسل الأموال. ضمن التحول الرقمي أيضاً العدالة والمساءلة من خلال إعفاء المواطنين من الالتقاء بموظفي الجهات الحكومية وجهاً لوجه ومحاوله تسريع معاملاتهم من خلال تقديم "إكرامية" مستغلين المحسوبة أو "الواسطة" لتجاوز إجراءات تقديم الخدمة المطلوبة.

القيادة والمبادرة

"القيادة هي كل شيء"! تكررت هذه العبارة على لسان العديد من المشاركين. وجاءت في محلها تماماً حيث كانت إحدى نتائج الحوار الأكثر إثارة للإعجاب هي الدور الحيوي الذي لعبته القيادة وأخذ زمام المبادرة في اتخاذ خطوات حقيقية نحو التحول الرقمي للمدفعات الحكومية. فقد سلط قرار مجلس الوزراء الضوء على مسؤولية كل جهة إزاء التحول إلى المدفوعات الرقمية بشكل ملزم؛ ومع ذلك، أخذت كل جهة من الجهات على عاتقها فرض تدابير صارمة لإحداث التغيير المطلوب. فقد قررت بعض الجهات جعل المدفوعات الرقمية إلزامية وعقمت على مختلف المديرية المواعيد المحددة للتوقف عن استلام النقد. ومع ذلك، كانت هذه المواعيد - في العادة - المرحلة الأخيرة من إجراء داخلي مطوّل اشتمل على اختبار المدفوعات الرقمية في بيئات تجريبية ومن ثم الانتقال إلى الاختبار المباشر عند ظهور جميع المشاكل المتعلقة (إن كان هناك أيّاً منها) والتعامل معها. وغني عن القول أنه، بالنسبة لبعض الجهات الحكومية، تمّت فترة الاختبار المكثّف هذه بالتوازي مع برامج وورش عمل لتطوير مهارات الموظفين المعنيين وبناء قدراتهم لضمان جاهزيتهم للتعامل مع أساليب تقديم الخدمة الجديدة. كشفت نتائج أخرى ملفتة أثناء الحوار أن الجهات التي برزت بفضل جهودها في مجال رقمنة المدفوعات كانت تمتلك في الغالب قادة ذوي خبرة في المجالات التكنولوجية وفرق تطوير خاصة بها.

التحديات ومواضع الشكوى

التنسيق والاتصال البيئي

كانت عملية إعادة هندسة إجراءات الخدمات من التحديات التي برزت خلال المقابلات وبخاصة عندما كانت العملية تنطوي على وجود جهات حكومية متعددة وتتطلب جهوداً تعاونية مشتركة لإنجاز عملية التحول الرقمي. حاولت العديد من المؤسسات رقمنة مدفوعاتها قبل انتشار جائحة كوفيد-19 بوقت طويل، لكنها لم تحظ بفرص التعاون كونها تعاني من عدم التنسيق وتضارب الأولويات وعدم القدرة على مشاركة الموارد والمعلومات على نحو فعال. بالإضافة إلى ذلك، ومع كل حكومة جديدة، تتغير الخطط والتوجهات مما يؤدي إلى تأخير وتعطيل عملية صنع القرار وتنفيذ السياسات. ومن النقاط الأخرى التي برزت أحياناً هي أن الجهة الحكومية الواحدة المتواجدة في محافظات متعددة تعمل فروعها بمعزل عن بعضها البعض، مما أدى إلى تجزئة الخدمات وعدم اتساقها في مختلف أنحاء المملكة، وتسبب في كثير من الأحيان في شعور المواطنين بالارتباك والإحباط، ونتج عنه في نهاية المطاف تقويض ثقة العامة في الحكومة. وأخيراً، وحتى يومنا هذا، فإن إحدى



نقاط الضعف عند رقمنة المدفوعات الحكومية هي التحول الرقمي في مجالي خدمات الرعاية الصحية والنقل التي تقدمهما الحكومة. والتي تعتبر مهمة صعبة بسبب تعقيدها وضخامتها. فالصحة والنقل قطاعان مثقلان بالقيود التنظيمية يضمان العديد من أصحاب المصلحة والأنظمة. يعني هذا غالباً غياب التشغيل البيئي بين الأنظمة وحاجة أكبر إلى توحيد تبادل البيانات والمعلومات، مما يجعل من الصعب دمج التقنيات والحلول الجديدة بسلاسة. مع الحفاظ على تجربة مستخدم قوية ومتسقة في الوقت ذاته. ويشاد هنا بالجهود التي بُذلت لإتاحة المدفوعات الرقمية في خدمة الباص السريع الذي انطلق في 2021 في عمان، والتي تعتبر خطوة للأمام في طرح المدفوعات الرقمية في قطاع النقل.

مقاومة التغيير

كانت مقاومة التغيير مسألة شائعة أخرى عبّر عنها المستجيبون في مختلف المقابلات. تضمّن هذا البعد الذي يكتنفه التحدي مستويات متعددة وشمل المقاومة من طرف الموظف والمستخدم على حد سواء. في الثقافة المؤسسية. تعتبر مقاومة التغيير رد فعل طبيعي عند الطلب من الموظفين تغيير الطريقة التي يؤدّون فيها مهامهم اليومية. ذكر العديد من المستجيبين أن التغيير الذي رافق رقمنة خدمات مؤسساتهم لم يكن مريحاً للعديد من الموظفين وتطلب طرق جديدة للتفكير والعمل. كما خشي العديد من الموظفين أن يفقدوا وظائفهم وحوافزهم في حال لم يعد لهم حاجة بخدمة المستخدمين بشكل مباشر. نتيجة لذلك، تطلب سير العمل داخل المؤسسات عملية إعادة هيكلة بحيث يبدأ الموظفون في مراقبة ومتابعة العمليات الرقمية بدلاً من تحصيل المدفوعات. وما تزال بعض المؤسسات، حتى يومنا هذا، تعاني من مقاومة الموظفين للتغيير وبخاصة أولئك ممن هم من الجيل الأكبر سناً والذين يميلون إلى التشبّث بما هو معروف بدلاً من خوض غمار المجهول. الأمر الذي نتج عنه وضع سياسات داخلية جديدة بهدف التغلب على مقاومة التغيير بالإضافة إلى الحاجة إلى التدريب وورش العمل المستمرين لتطوير وبناء قدرات الموظفين المهنية. وبالمثل، ظهرت حالات مشابهة عند التعامل مع المستخدمين. فقد عبّر معظم المستجيبين عن تردد المستخدمين في تجربة الخدمات والمدفوعات الرقمية عند إطلاقها لأول مرة لأسباب متعددة. فقد افتقر المستخدمون إلى المعرفة اللازمة والوعي الكافي بطريقة استخدام الخدمات عبر القنوات الرقمية. بالإضافة إلى ذلك، لم تكن لديهم الثقة في الإجراءات الفعلية خصيصاً لأنها تنطوي على دفع الأموال رقمياً. وأخيراً، عادةً ما يكون مستخدمو الخدمات الحكومية من الفئات الأكبر سناً والذين يتأخرون في التكيف مع التكنولوجيا.

الثقة وثقافة استخدام النقد

غالباً ما يفتقر المواطنون إلى الثقة في الخدمات الحكومية لأسباب عديدة، بما فيها غياب الشفافية والمساءلة في الإجراءات الحكومية وعدم انخراط ومشاركة المواطن في عملية صنع القرار الحكومي وغياب المعلومات والدعم بسبب البيروقراطية الحكومية. من نقاط الضعف التي تكرر ذكرها هو عدم الثقة في المؤسسات الحكومية كما وصفها المستخدمون. وغالباً ما ذكر المستجيبون تردد المواطنين في تجربة النسخة الرقمية من الخدمة لعدم ثقتهم في قدرة الحكومة على تقديم الخدمات بفاعلية وكفاءة أو بسبب تجاربهم السلبية السابقة والتي أثبتت لهم أن الخدمات غير موثوقة. علاوةً على ذلك، فإن الأردن بلد نامٍ تسود فيه "ثقافة استخدام النقد" إذ يتأصل استخدام النقد في السلوك المالي وهو الوسيلة الرئيسية للدفع للسلع والخدمات. يميل الأردنيون إلى الاعتماد بشكل كبير على المعاملات النقدية ويقل احتمال استخدامهم لطرق الدفع الأخرى بما فيها بطاقات الائتمان (Credit Cards) وبطاقات الخصم (Debit Cards) أو خدمات الدفع الرقمي، الأمر الذي يمكن أن يُعزى إلى أسباب دينية وأسباب متعلقة بفقدان الثقة في النظام المصرفي. ورغم صعوبتها، أدركت



الجهات الحكومية التي تمت مقابقتها أن بناء الثقة عملية طويلة المدى وتدرجية تتطلب جهوداً متواصلة. لحسن الحظ، مع ازدياد عدد المواطنين الذين تبناوا استخدام الخدمات الحكومية الرقمية ودفعوا لها بنجاح بشكل متكرر، زادت ثقة وقبول المواطنين بالخدمات الرقمية المقدمة وقلت مقاومتهم لها.

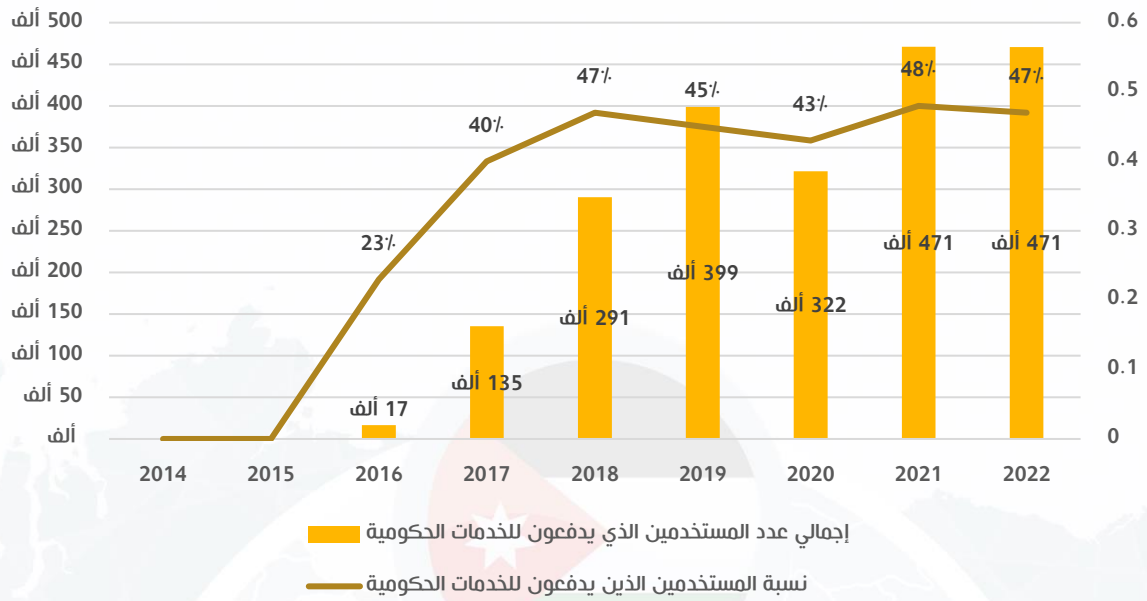
الجزء الثالث: تحليل بيانات المدفوعات الحكومية التي تمت من خلال القنوات الرقمية

يبحث هذا الجزء في سلوكيات المستخدمين والتوجهات المتعلقة باستخدام إي فواتيركم (نظام عرض وتحصيل الفواتير إلكترونياً المستخدم محلياً) منذ إنطلاقه وحتى تشرين الأول من العام 2022. يضم إي فواتيركم أكثر من 440 موفر حكومي وغير حكومي يقبلون الدفع الرقمي لأكثر من 1,320 خدمة (حتى كانون الثاني 2023). من الجدير بالذكر أنه خلال العامين الأولين من عمر النظام (2014 و2015)، لم يكن النظام يدعم تعريف ملفات شخصية للمستخدمين. فقد استُحدثت ملفات تعريف المستخدمين على النظام في عام 2016، بحيث توفر تعريفاً فريداً للمستخدم بغض النظر عن قنوات الدفع الرقمية المختلفة التي يستخدمها لإجراء عمليات دفع مختلفة من خلال إي فواتيركم.

لتكوين فهم أفضل عن سلوك المستخدمين، تمت دراسة عدد المستخدمين الذين يدفعون للخدمات الحكومية عبر إي فواتيركم ونسبة هذه الشريحة من إجمالي قاعدة المستخدمين. يظهر الرقمان اتجاهات تصاعدياً كما يتضح من الشكل أدناه. فعلى سبيل المثال، عندما تمت إتاحة ملفات تعريف المستخدمين في عام 2016، سُجّل 17 ألف مستخدم جديد على النظام (23٪ من إجمالي عدد المستخدمين) واستخدموه للحصول على الخدمات الحكومية.

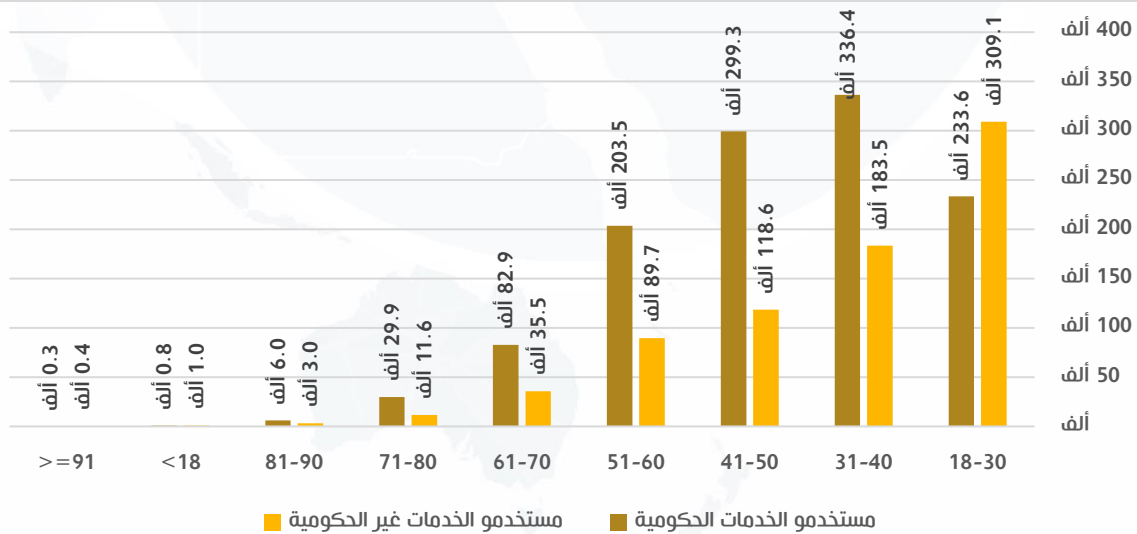
ارتفع عدد ونسبة المستخدمين الذين يدفعون للخدمات الحكومية بشكل مطّرد منذ إنطلاق النظام، حيث وصلت النسبة المئوية ذروتها في 2018 (47٪). وانخفضت النسبة بشكل طفيف (إلى 43٪) في عام 2020 بسبب تداعيات جائحة كوفيد-19، حيث تلقى الموفرون الحكوميون عدداً أقل من المدفوعات، واستُخدم نظام إي فواتيركم بشكل رئيسي لغايات تسديد فواتير الاتصالات والخدمات⁶¹. في عام 2021، استمر الاتجاه المتصاعد في استخدام النظام. وفي عام 2022 وحتى تشرين الأول من العام ذاته، استخدم 471 ألف مستخدم، أي ما شكّل 47٪ من إجمالي عدد المستخدمين، كما هو موضح في الشكل (23) أدناه، نظام إي فواتيركم لدفع الفواتير الحكومية.





الشكل 23: إجمالي عدد مستخدمي إي فواتيركم الذين يدفعون للخدمات الحكومية ونسبتهم من إجمالي مستخدمي النظام

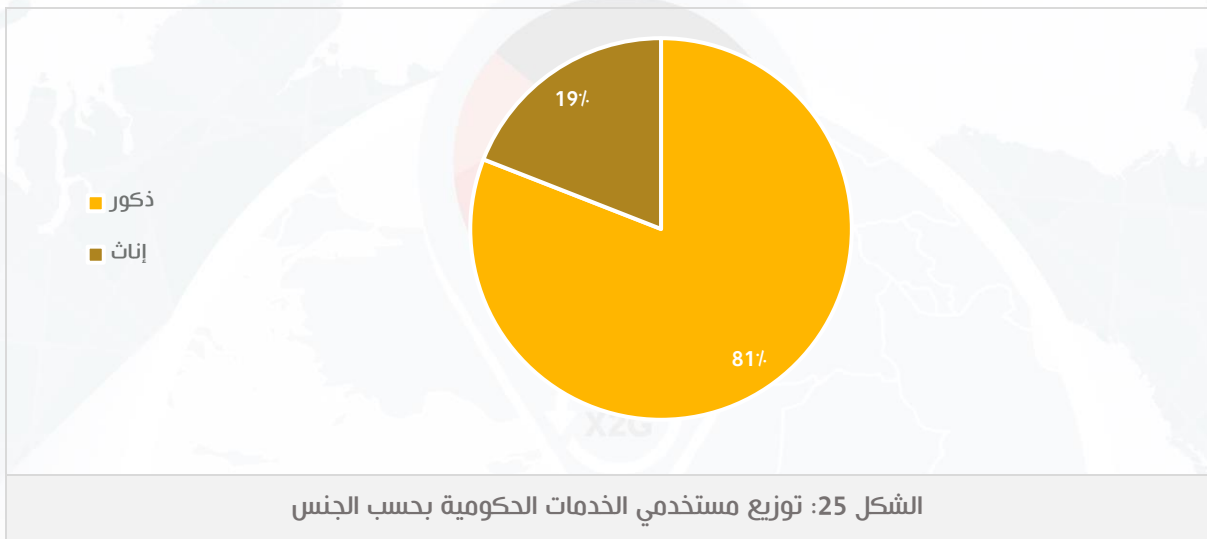
يقارن الشكل (24) أدناه سلوك الفئات العمرية لمستخدمي الخدمات الحكومية بأولئك الذين لا يستخدمونها على نظام إي فواتيركم. من الواضح أن غالبية الأشخاص الذين تتراوح أعمارهم بين 31 إلى 50 عام هم من مستخدمي الخدمات الحكومية، في حين يستخدم الأشخاص الأصغر سناً (من الفئة العمرية بين 18 و30 عام) نظام إي فواتيركم للدفع للخدمات الأخرى غير الحكومية. تتوافق النتائج المعروضة في الشكل أدناه مع الدراسة التي أجرتها دائرة الإحصاءات العامة في عام 2016⁶²، والتي توضح أن 54٪ من أرباب الأسر في الأردن تتراوح أعمارهم بين 30 إلى 50 عام.



الشكل 24: الفئات العمرية لمستخدمي الخدمات الحكومية مقارنةً مع مستخدمي الخدمات غير الحكومية

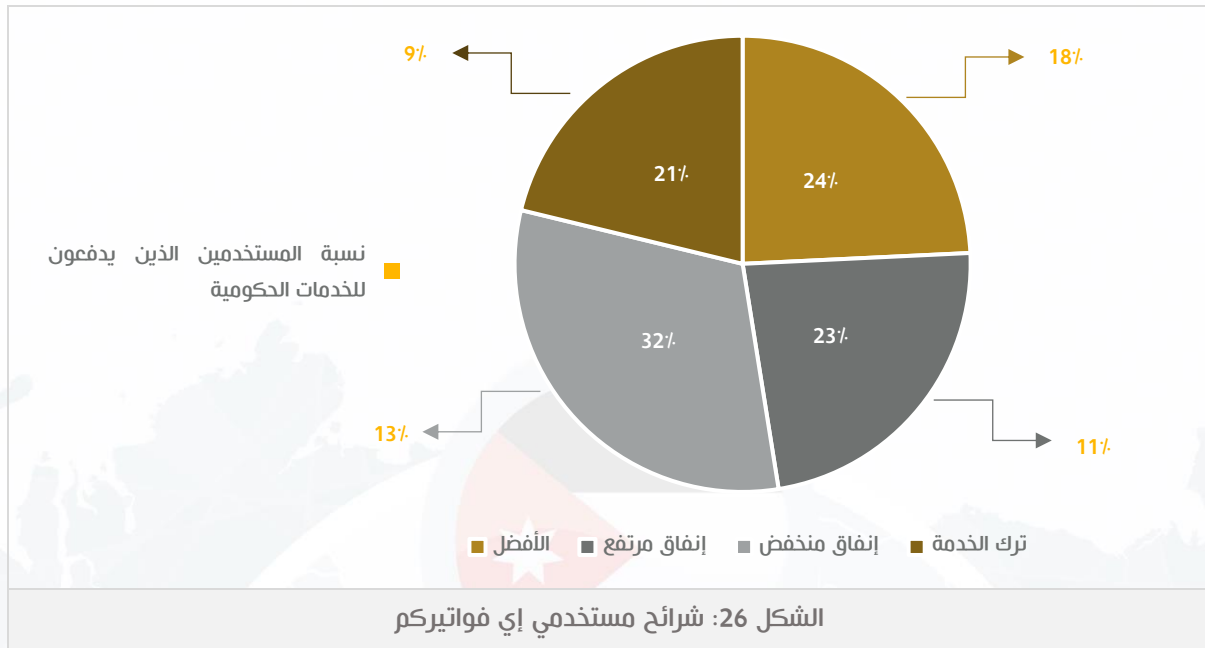


أظهرت هذه الدراسة التي أجرتها دائرة الإحصاءات العامة أيضاً أن الإناث يشكّلن 13% فقط من نسبة أرباب الأسر في الأردن وهو ما يفسّر التوزيع غير المتكافئ بين الجنسين لمستخدمي الخدمات الحكومية عبر نظام إي فواتيركم؛ كما يبين الشكل (25) أدناه. يتواءم هذا التوجه بشكل جيد مع الفرضية أن أرباب الأسر هم من يتولّون بشكل رئيسي تسديد الفواتير المستحقّة على الأسرة. وعليه، فإن دراسة انتشار المدفوعات الحكومية واستخدامها سيكون أفضل على مستوى الأسرة مقارنة بما هو عليه على مستوى الفرد.



لتكوين فهم أفضل لما يفضله مستخدمو إي فواتيركم واحتياجاتهم ورغباتهم، وباستخدام خوارزميات تقسيم المستخدمين، تم تقسيم المستخدمين إلى فئات من الأفراد المتشابهين من حيث حداثة الاستخدام، ووتيرته، والمبالغ المدفوعة، وقناة الدفع المستخدمة، والعمر على النظام. وفئات الفوترة المدفوع لها من خلال إي فواتيركم. أظهرت النتائج أن 18% فقط من العملاء الدائمين يستخدمون إي فواتيركم لدفع للخدمات الحكومية كما يظهر من الشكل (26) أدناه. مما يشير إلى الحاجة للترويج للمدفوعات الحكومية على إي فواتيركم بشكل أفضل. بيّنت النتائج أيضاً ارتفاع معدل انسحاب المستخدمين (Churn Rate) الذين يدفعون للخدمات الحكومية على إي فواتيركم. أحد الأسباب المحتملة لهذا السلوك هو أن توفر معظم الخدمات الحكومية بشكل رقمي مقتصر على إي فواتيركم والذي يلجأ إليه المستخدمون لعدم وجود أي خيار آخر لتسديد المدفوعات المستحقّة.

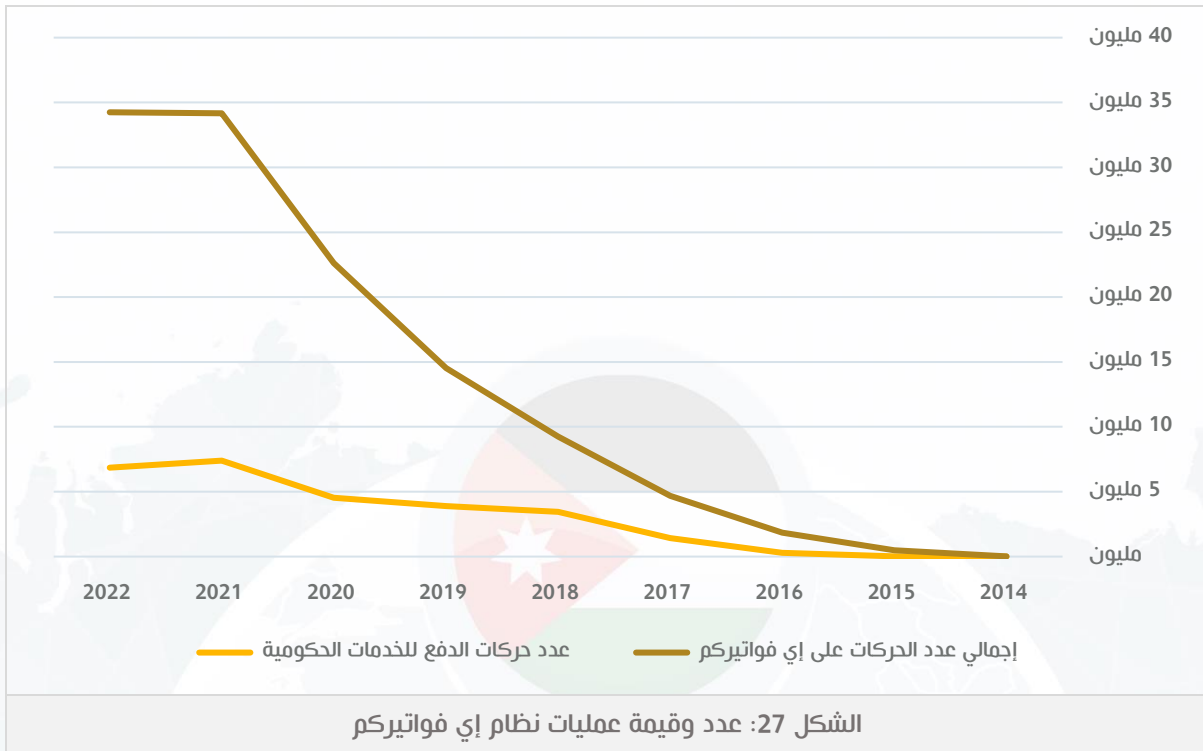




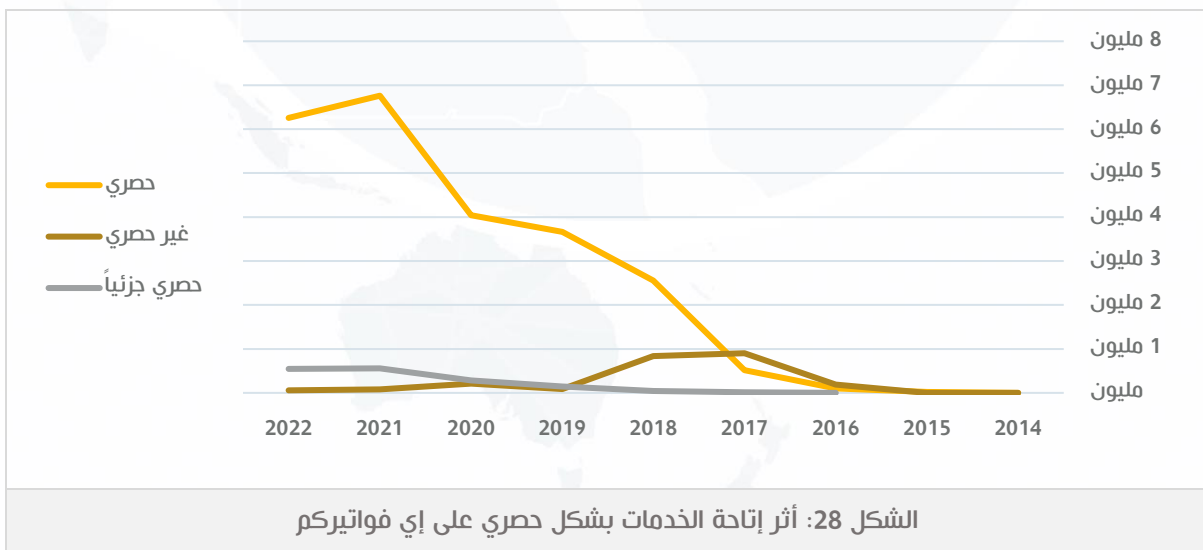
على الرغم من استمرارية نمو نظام إي فواتيركم منذ إنشائه إلا أن معدل نمو المدفوعات الحكومية من خلال إي فواتيركم يشهد تذبذباً منذ ذلك الحين. ففي السنة الأولى من إنشائه (2014)، كان هناك أربع مفوترين حكوميين (نَشْطِين) مسجلين على النظام (حيث يعرّف المفوتر النشط هنا بالمفوتر الذي يتم الدفع له). بلغ إجمالي قيمة العمليات للفواتير الحكومية في ذلك العام 197 ألف دينار أردني بإجمالي 225 عملية. بخلاف ذلك، ومنذ تشرين الأول من عام 2022، وصل عدد العمليات ذروته حيث سُجِّلَت 6.8 مليون عملية بقيمة 5.8 مليون دينار أردني، كما كان هناك 64 مفوتر حكومي مسجل على النظام (حتى تشرين الأول 2022)؛ من بين هذه الجهات، هناك 29 جهة حكومية تقبل المدفوعات حصرياً من خلال إي فواتيركم. وعلى مدى ثمانية أعوام من تشغيل النظام، وصل عدد العمليات الحكومية التي تمت من خلال إي فواتيركم إلى 29 مليون معاملة بقيمة تجاوزت 35.2 مليار دينار أردني.

بدءاً من عام 2014 وحتى عام 2018 وكما هو موضح في الشكل (27) أدناه، شهد نظام إي فواتيركم ارتفاعاً في المدفوعات الحكومية – عاماً بعد عام - والتي تجاوزت نسبة الزيادة فيها 100٪. وفي عامي 2019 و2020، انخفض نمو المدفوعات الحكومية إلى 13٪ و 16٪، على التوالي مقارنة بزيادة بنسبة 57٪ و 56٪ في إجمالي عدد العمليات التي تمت على النظام ككل كما يوضح الشكل أدناه. يرجع هذا التغيير إلى التحول في سلوك المستخدمين في توجيه المدفوعات خلال تلك السنتين إلى فواتير الخدمات والاتصالات، وخاصة في عام 2020 عندما اجتاحت جائحة كوفيد - 19 العالم. لهذه الأسباب، كانت نسبة الزيادة في المدفوعات الحكومية في ذلك العام أقل من نسبة الزيادة الإجمالية في عدد كافة العمليات التي تمت على النظام.

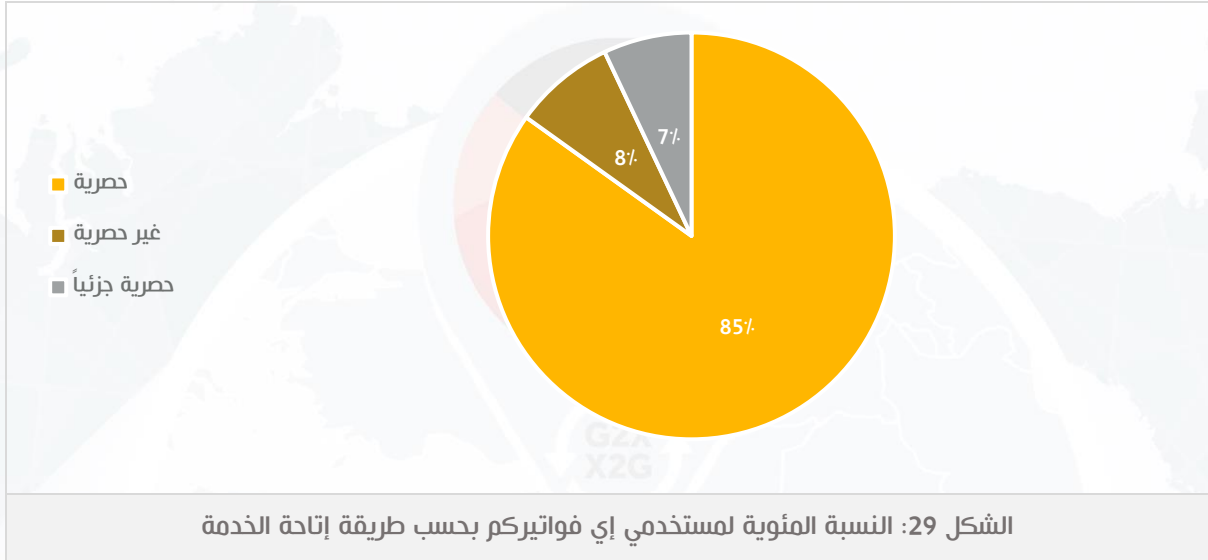




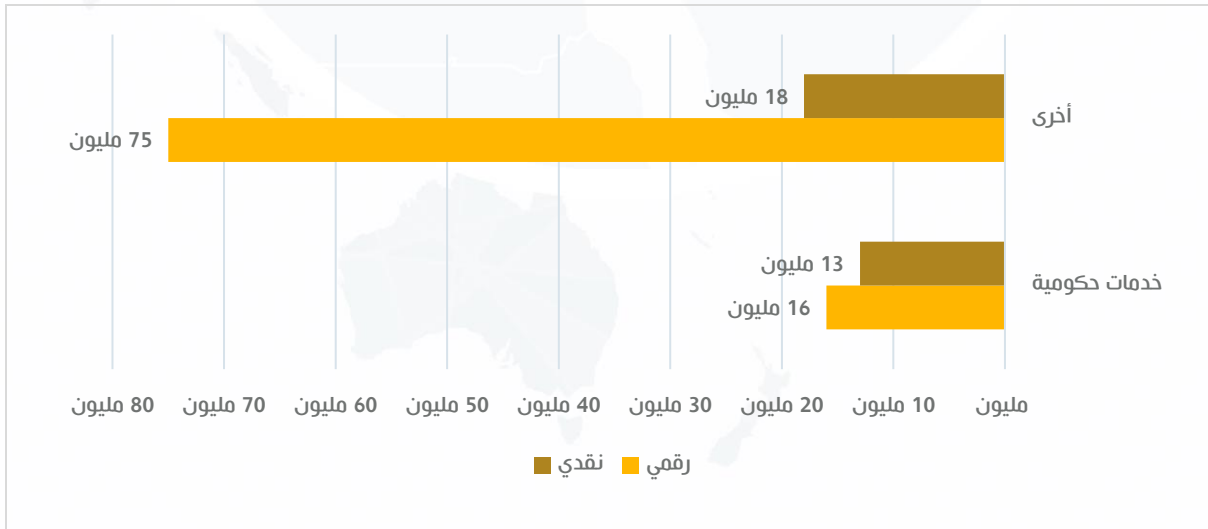
بعيداً عن التداخيات الاقتصادية والثقافية لجائحة كوفيد – 19 والتي نتج عنها تغييرات ملحوظة في سلوكيات العملاء وتفضيلاتهم، فقد أثبتت إتاحة المدفوعات الحكومية بشكل حصري على نظام إي فواتيركم أنها تزيد من تبني استخدام النظام لإجراء هذا النوع من المدفوعات، كما يتضح من الشكل (28) أدناه. ومن الواضح وجود نمو متزايد في إتاحة المدفوعات الحكومية بشكل حصري من خلال إي فواتيركم عاماً بعد عام، مقارنةً بالخدمات الحصرية المتاحة جزئياً والتي تتسم بنمو مستقر. وقد شهدت الخدمات غير الحصرية نمواً بين الأعوام 2015 – 2019، والتي عاودت إلى الاستقرار من عام 2019 فصاعداً.



لا ينعكس تأثير جعل الخدمات حصرية في نظام إي فواتيركم على عدد العمليات فحسب، ولكن أيضاً على عدد المستخدمين. فكما يظهر من الشكل (29) أدناه، يمثل إجمالي عدد المستخدمين الذين يدفعون للخدمات الحكومية الحصرية 85٪ من إجمالي عدد مستخدمي الخدمات الحكومية على نظام إي فواتيركم. وتعمل الحكومة على التوسع في تقديم الخدمات بشكل حصري على إي فواتيركم في السنوات القادمة، والذي من المتوقع له أن يعزز الإقبال على هذه الخدمات استناداً إلى البيانات الواردة.



إلى جانب القنوات الرقمية مثل الخدمات البنكية عبر الموبايل والإنترنت وتطبيقات المحافظ الإلكترونية، يتيح نظام إي فواتيركم دفع الفواتير من خلال قنوات الدفع النقدية المختلفة مثل فروع البنوك، والصرافات الآلية، وفروع البريد الأردني، والأكشاك، والوكلاء. وعند مقارنة طرق الدفع المستخدمة في مدفوعات الخدمات الحكومية مع الخدمات الأخرى، نلاحظ من الشكل (30) أدناه أن الدفع الرقمي أكثر شيوعاً بشكل ملحوظ لخدمات إي فواتيركم غير الحكومية، وعلى عكس ذلك، استخدام القنوات الرقمية والدفع النقدي متقارب في الخدمات الحكومية مما قد يشير إلى أن أرباب الأسر يفضلون الدفع النقدي.



من خلال دراسة سلوك المستخدمين في الدفع للخدمات الحكومية على مدى السنوات الثماني من عمل نظام إي فواتيركم، يمكننا الاستنتاج أن أحد العوامل المهمة في دفع وتسريع تبني الدفع الرقمي للخدمات الحكومية هو حصر إتاحة هذه الخدمات على النظام. كما يُستنتج من التحليل المتقدم للمستخدمين أن استخدام الخدمات الحكومية من خلال نظام إي فواتيركم لا بد أن يكون أعلى مقارنةً بالخدمات الأخرى، الأمر الذي يشير إلى ضرورة تعزيز الترويج للخدمات الحكومية على مستوى الأسر بدلاً من الأفراد.

الجزء الرابع: أبرز المخرجات

يثبت هذا المشروع البحثي وبما لا يدع مجالاً للشك أن رقمنة المدفوعات الحكومية عملية معقدة تتطلب نهجاً مرحلياً ومنسقاً يضم العديد من أصحاب المصلحة، بدءاً بجهات صنع القرار الحكومي والمؤسسات التي تتعامل مباشرة مع المستخدمين، وموظفي تقديم الخدمات الحكومية للمستخدمين، والمستخدمين النهائيين، وصولاً إلى ومقدمي الخدمات المالية وخدمات تكنولوجيا المعلومات. كما تستلزم هذه العملية مستويات متعددة من العمل بدءاً بالبنية التحتية، وتطوير خدمات الدفع، وتصميم تجربة المستخدم، واختبار الخدمة وتجربتها، وإعداد خدمة العملاء، وزيادة الوعي، وصولاً لتتبع الأداء، والتأكد من موثوقية الخدمة وتوفرها، وإدارة تعطل الخدمة والشكاوى، وما إلى ذلك. وستطول هذه الرحلة أكثر إن اشتملت على رقمنة الخدمات الفعلية، ولم تقتصر فقط على عمليات الدفع الخاصة بها.

إن انتقال الحكومة الأردنية السريع إلى المدفوعات الرقمية في أعقاب تفشي جائحة كوفيد – 19 يعطي أملاً مبرراً بقدرة الحكومة الأردنية ومؤسساتها على إحداث التحول الرقمي. يُظهر هذا التحول السريع أيضاً دور الحكومة في دفع تبني الخدمات المالية الرقمية، والذي يظهر جلياً من خلال الزيادة الكبيرة في ملكية الحسابات المالية وعمليات الدفع الرقمي، والذي يؤدي – في نهاية المطاف – إلى تسريع عملية الشمول المالي. عند الإجابة على سؤال البحث: "**كيف يمكن لرقمنة المدفوعات الحكومية أن تؤدي إلى شمول مالي مستدام في الأردن، مما يعمل على تمكين الشرائح المهمشة؟**"، أوضح البحث أثر اعتماد المدفوعات الرقمية من قبل المؤسسات الحكومية وإتاحتها حصرياً من خلال القنوات الرقمية على زيادة استخدام الخدمات المالية الرقمية، وبالتالي تعزيز الشمول المالي.

في محاولة الإجابة على سؤال البحث، ظهرت رؤى ونتائج متعددة الجوانب ومثيرة للاهتمام يمكن تلخيصها كما يلي:

- **تحل عملية الرقمنة مكانة بارزة في استراتيجيات الحكومة وخططها،** فقد أصدرت الحكومة توجيهات واضحة لتمكين قبول المدفوعات الرقمية من قبل الجهات الحكومية وتضع خطاً طموحاً لها. لكن، لا توجد تقارير شاملة أو منتظمة عن الإنجاز المحرز والأثر الناتج عن هذه الخطط.



- اغتنمت الحكومة الفرصة التي قدمتها جائحة كوفيد – 19 لتسريع الانتقال إلى المدفوعات الرقمية وتمكّنت من القيام بذلك بسرعة وسلاسة. اعتمدت بعض المؤسسات الوطنية الرئيسية المدفوعات الرقمية بالكامل واستمرت في استخدامها بعد انتهاء الجائحة، مما أدى إلى تخلصها من التعاملات النقدية مع المستخدمين النهائيين والمستفيدين.
- **البنية التحتية الرقمية والمالية في الأردن** على قدر من التطور ومُمكنة لرقمنة المدفوعات، فهناك انتشار مرتفع للإنترنت والهواتف النقالة، وخدمات الدفع الرقمي متطورة وسلسة ومتنوعة، كما أن البيئة التنظيمية مُدارة بشكل جيد ومُمكنة نسبياً.
- أشار متلقو الخدمات الحكومية إلى سلاسة تجربة تلقي المدفوعات الرقمية من الحكومة. يدل هذا على متانة وموثوقية عملية تقديم الخدمة. ومع ذلك، ما زال هناك تفضيل قوي لاستخدام النقد عند إجراء المدفوعات إلى الحكومة.
- يتباين اعتماد المؤسسات الحكومية للمدفوعات الرقمية من حيث التطبيق وسرعة التقدم من مؤسسة إلى أخرى. ففي حين أن معظم المؤسسات الحكومية لديها جانب رقمي في عملياتها أو مدفوعاتها، إلا أنها ليست على نفس المسار، وهو ما يشهد تجربة المستخدم عند التعامل مع الخدمات والمدفوعات الحكومية. تلعب القيادة في المؤسسات الحكومية دوراً محورياً في تسريع رقمنة المدفوعات، إذ يمكن للقيادة ذوي الحافز الكبير توجيه عملية التحول الرقمي وتسريعها، بينما يمكن لتغيير القادة أن يغيّر اتجاه العملية أو يعيقها.
- تتطلب رقمنة المدفوعات الحكومية تنسيقاً ومواءمة في ظل قيادة فعّالة. تحتاج العملية إلى مُنسّق يمكنه تحفيز الإنجاز وتتبّعه، وتسهيل تبادل الخبرات، وتوثيق المُجريات، والاستفادة من الدروس المستخلصة، في السياق الأردني، يُنظر إلى وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة أنها الجهة التي تضطلع بهذا الدور والمتوقع لها أن تقوده.
- على الرغم من عدم الاتساق في تنفيذ رقمنة المدفوعات، فإن المؤسسات الحكومية تدرك فوائد رقمنة المدفوعات والخدمات. إذ أنها تقرّ بالأثر الإيجابي لعملية الرقمنة من حيث توفير الوقت وخفض كلفة إدارة النقد وإزالة المخاطر واستخدام الموارد بكفاءة. كما تزيد من مستوى الشفافية والنزاهة وتكافح الفساد والاختلاس.
- نجحت جهات حكومية عديدة في الامتثال إلى قرار مجلس الوزراء الصادر في عام 2019 والذي يُطالب المؤسسات الحكومية برقمنة مدفوعاتها. ومع ذلك، تبقى العديد من الخدمات غير مرقمنة ما يجعل رحلة المستخدم مع الخدمات الحكومية غير شاملة. بينما أتت رقمنة عملية الدفع ثمارها فيما يتعلق بتجربة المستخدم، يمكن تحسين هذه التجربة عبر رقمنة الخدمة بأكملها والتخلص من الجانب الورقي والخطوات العديدة المرتبطة به.
- إن البنك المركزي الأردني هو الرائد في تعزيز الشمول المالي الرقمي في الأردن. سعى البنك المركزي الأردني إلى مواكبة أحدث التطورات في مجالي التكنولوجيا المالية والخدمات المالية الرقمية. وبينما



يمتلك الأردن بيئة تنظيمية مُمكنة، على البنك المركزي الأردني الحرص على تقدّمية وملائمة تشريعاته، دون الحد من إمكانيات السوق ونموه.

- في حين يمثّل الإقصاء المالي تحدياً رئيسياً أمام الدفع الرقمي للحكومة، يشكل **عدم استخدام المشمولين مالياً لقنوات الدفع الرقمي الحكومية** تحدياً رئيسياً آخر. على الرغم من امتلاك الحسابات المالية واستخدامها، فإن العديد من المستخدمين لا يتقنون بالمدفوعات الرقمية عند تفاعلهم مع الخدمات الحكومية أو ليسوا على دراية بكيفية استخدامها. فالنمو في ملكية الحسابات لا يشير بالضرورة إلى وعي متزايد في المعرفة المالية الرقمية.
- هناك مقاومة ملحوظة لاستخدام الخدمات المالية الرقمية في الأردن، حيث يشجع تفضيل النقد بشكل كبير. **ويعد الوعي بالخدمات المالية الرقمية الحالية والتثقيف المالي الرقمي** أمرين أساسيين لضمان الاستخدام المسؤول والنشط للخدمات المالية الرقمية.
- لا تحظى **المدفوعات الرقمية للخدمات الحكومية** بالثقة الكاملة بسبب أداؤها غير الموثوق أحياناً. تُنصح المؤسسات الحكومية بتجريب الخدمات داخلياً وجمع الملاحظات حول تجربة المُستخدم قبل إطلاق الخدمة على المستوى الوطني ككل للتأكد من قدرتها على التعامل مع حجم الطلب.
- **يلعب موظفو تقديم الخدمات الحكومية في المؤسسات التي تتعامل مباشرة مع المستخدمين دوراً رئيسياً** في دفع تبني المدفوعات الرقمية. ينبغي تدريب هؤلاء الموظفين بعناية وتحفيزهم للترويج للدفع الرقمي عند تواجدهم خيارات الدفع الرقمي والنقدي معاً.
- إن **الإتاحة الحصرية لعملية الدفع للخدمات الحكومية عبر منصة رقمية واحدة** يمكن أن يزيد من تبني الخدمات المالية الرقمية واستخدامها مقارنةً بإتاحة الدفع الرقمي بشكل اختياري. على الرغم من جدلية فرض طرق الدفع الرقمي على المستخدمين، إلا أنه من المؤكد أن هذه الطرق تُسرّع من تبني الخدمات المالية الرقمية، ولن تحقق المرجو منها إلا إذا اقترنت بالتقديم الشامل للخدمات رقمياً.
- بينما تفخر المؤسسات الحكومية التي أحرزت تقدماً في رقمنة المعلومات والعمليات وتتكلم بثقة عن جهودها وإنجازاتها. **لا يتم الإعلان عن هذه الجهود على النحو الواجب والعاقل**. ينبغي أن يتم التواصل حول التطورات والإنجازات بطريقة تفاعلية باستخدام قنوات ووسائط متعددة. كما لا ينبغي أن يطفئ الاحتفاء بالنجاحات على التحسينات ومجالات التطوير.

الجزء الخامس: توصيات السياسة

ما من شك أن الحكومة الأردنية عازمة على النجاح في تحقيق التحوّل الرقمي لخدماتها وإجراءاتها. بينما درس هذا البحث كيف يمكن لرقمنة مدفوعات الحكومة الأردنية أن تؤدي إلى شمول مالي مستدام في الأردن، تمحور تركيزه بشكل ثانوي حول تعزيز رحلة المستخدم المالي في الأردن وتوفير الوقت والمال والجهد عند التفاعل مع الخدمات الحكومية من خلال تقديم طرق دفع رقمية متسقة وملائمة، مما بدوره يزيد من الإقبال على



الخدمات المالية و - في نهاية المطاف - يرفع نسبة الشمول المالي. وبالرغم من الاعتراف بجهود الحكومة والثناء عليها، يمكن تحسين تقديم الخدمات وتسريع عملية الرقمنة بحيث تخدم المواطنين والمقيمين في الأردن على نحو أفضل. يسعى هذا البحث إلى إثراء عملية صنع القرار الحكومية في سعيها نحو تحقيق الاقتصاد الرقمي. وعليه، يمكن استنتاج توصيات السياسة من التحليلات والنتائج التي توصل إليها البحث:

1. رقمنة الخدمات ككل وعدم اقتصرها على المدفوعات

بينما يركز هذا البحث على تمكين الشمول المالي من خلال رقمنة المدفوعات الحكومية، لا يمكن تعزيز تجربة المستخدم مع الخدمات الحكومية من خلال رقمنة جانب الدفع فقط. فإلى جانب رقمنة المدفوعات، ينبغي رقمنة الخدمات الحكومية بشكل شامل وتوحيد إجراءات الوصول إليها في مختلف الجهات الحكومية في جميع أنحاء الأردن، مما يؤدي إلى التخلص من الإجراءات الورقية والسماح للمستخدمين بالاستفادة من الخدمات بشكل ملائم وعن بُعد حيثما تطلب ذلك. بالإضافة إلى ذلك، ينبع تفضيل الدفع النقدي على الدفع الرقمي بشكل جزئي من إمكانية الحصول على الإيصالات الورقية لتوثيق العمليات وتتبعها. لذلك، يُوصى بتقديم الإيصالات الرقمية فور إتمام عملية الدفع الرقمي. كما ينبغي ضمان الوصول السهل إلى المعلومات الشاملة حول الخدمات الرقمية لتسهيل تجربة المستخدم الرقمية. ونظراً لحيوية خدمات الصحة والنقل في الأردن، يوصى بشدة بالاستفادة من أنظمة المدفوعات الرقمية الحالية واستخدام قنواتها وأدواتها لخدمة المنتفعين من تلك الخدمات، بما يتوافق بالامتثال مع متطلبات المنظومة المالية الرقمية والتي تندرج ضمن اختصاص البنك المركزي الأردني.

2. تتطلب عملية الرقمنة منسّقاً وقائداً

لضمان توافق المؤسسات الحكومية في تقديم خدماتها ولتوحيد تجربة المستخدم في التفاعل مع الخدمات الحكومية، يتعين على إحدى المؤسسات الحكومية أن تقوم بدور المنسّق والمنظّم لرحلة التحول الرقمي للحكومة. تضطلع وزارة الاقتصاد الرقمي بقيادة رقمنة الاقتصاد، ما يدعو إلى تعزيز دورها وتوضيحه لمختلف الجهات الحكومية. يجب أن يتوسع هذا الدور ليتجاوز مجرد وضع استراتيجيات التحول الرقمي وسياساته ليشمل توجيه وإرشاد جهود الرقمنة التي تبذلها المؤسسات الحكومية، من خلال تتبع وتوثيق التقدم المحرز، وتبادل الدروس المستفادة والتعلم منها.

3. تنسيق الجهود بين جميع المؤسسات الحكومية

حتى تؤدي جهود الحكومة المبذولة في عملية الرقمنة ثمارها، يُعتبر تنسيق الجهود ومواءمتها مع بعضها البعض مفتاحاً لتحقيق الأهداف والاستراتيجيات وإنشاء منظومة رقمية فعّالة. لإحداث تأثير ملموس واستدامته، يجب أن تنبثق خطط الرقمنة من الاستراتيجيات الوطنية بدلاً من تركها لرغبة قيادات المؤسسات. يبرز هنا دور مُنظّم عملية الرقمنة والذي ينبغي له التأكد من وضوح الرؤية وخارطة الطريق، والحفاظ على وتيرة تقدم متساوية في جميع المؤسسات الحكومية، وتتبع الإنجاز وفق مؤشرات أداء رئيسية واضحة. علاوةً على ذلك، من المهم التفاعل بشكل استباقي مع الهيئات الممثلة وجمعيات القطاعات المختلفة للترويج للخدمات الجديدة وتسهيل تبنيها، مما يحقق التغييرات المرغوبة على المستوى الوطني. عند الحديث عن المدفوعات الرقمية والخدمات المالية الرقمية، فإن البنك المركزي الأردني هو المنظّم لنمو القطاع المالي وتطويره. ويجب أن



تتماشى المدفوعات الحكومية الرقمية مع المبادئ والمعايير المالية الرقمية للبنك المركزي لضمان مطابقة العمليات المالية وتفاصيلها وتسويتها وتشغيلها البيئي بشكل صحيح، وفي الوقت ذاته الحفاظ على كفاءة المنظومة المالية وأمانها وحمايتها وسلامتها، دون فسخ أي مجال لوجود معاملات مالية مشبوهة.

4. تجربة موحدة وشاملة للمستخدم لدى مختلف المؤسسات

لا يمكن أن تنجح رقمنة الخدمات والمدفوعات الحكومية إلا إذا تم توحيدها ووضع معايير لها عبر مختلف المؤسسات، بحيث يحصل المستخدمون على تجربة متشابهة فيها جميعها. يُسهم هذا في بناء الثقة في الخدمات المقدمة ويزيل اللبس وعدم الارتياح عند الحصول على الخدمة. لنجاح إطلاق الخدمات المرقمنة وتعزيز اعتمادها، يُنصح بإطلاق الخدمات تجريبياً داخل المؤسسات قبل تعميمها على المستوى الوطني لضمان موثوقيتها وتوافرها. بالإضافة إلى ذلك، من المهم تعزيز خدمات دعم العملاء من خلال تدريب موظفي تقديم الخدمة على الحرس خدمة العملاء على أكمل وجه وجعل رحلتهم أكثر سلاسة.

5. الإبلاغ المنتظم عن التقدم المحرز وتوثيق الأثر

تُعتبر عملية الإبلاغ جزءاً لا يتجزأ من أي مشروع ناجح، إذ تسمح للجهات ذات المصلحة بتتبع الإنجاز المحرز في تدخلاتها وتضمن الالتزام بالمواعيد وتحقيق الأهداف. يسمح الإبلاغ المنتظم أيضاً باتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا طرأت أية مشاكل. كما يوفر توثيقاً لجميع الإنجازات ويسمح بالاحتفاظ بسجل لنجاح جميع المعنيين بالمشروع وجهودهم المبذولة. لطالما كان الإبلاغ عن التقدم المحرز في الخطط والاستراتيجيات الوطنية نادراً، ولا يوجد ما يكفي من السجلات المبنية على البيانات. إن من شأن الإبلاغ عن التقدّم وأثر رقمنة الخدمات إحداث زخم في رقمنة الخدمات في الأردن، والذي لا يمكنه أن يحقق الأهداف المرجوة منه واكتساب المصداقية والثقة إلا بتسجيل بيانات عملاء نظيفة تسمح بالتحليل المستند إلى البيانات والأدلة، فتوفر بيانات العملاء النظيفة يمكن صانعي القرار من تصنيف المستخدمين واستهدافهم بشكل أفضل، مما يؤدي إلى تسويق أكثر فعالية وتحسين خدمة العملاء.

6. فرض المدفوعات الرقمية المصحوب بالتوجيه والتحفيز

بينما ما زال الجدل قائماً حول ما إذا كان فرض المدفوعات الرقمية وجعلها إلزامية أو الإبقاء على حرية الاختيار لدى المستخدمين هو النهج الصحيح في تقديم الخدمات ونشر استخدامها، إلا أنه لا يُنصح بفرض المدفوعات الرقمية في هذا السياق إلا إذا كان ذلك مصحوباً بتوجيه شامل وسليم وإرشاد حول كيفية استخدامها، الأمر الذي من شأنه رفع ثقة المُستخدمين فيها، وتقليل مقاومتها، وتقليص أخطاء ومخاطر الاستخدام. بالإضافة إلى ذلك، من الممكن طرح الحوافز لتوجيه الاستخدام وزيادة قبول الخدمات مثل الخصومات وبرامج الولاء. ومن خلال الجمع بين فرض هذه الخدمات وتوجيه استخدامها وتقديم الحوافز، يمكن للحكومة أن تضمن التحوّل نحو المدفوعات الرقمية لتصبح اعتيادية في المجتمع. في مرحلة إطلاق الخدمة، يمكن للحكومة أن تتعاون مع المؤسسات المالية ومقدمي الخدمات بحيث يكون لها تواجد في الجهات الحكومية لدعم تسجيل العملاء في الخدمات المالية الرقمية وتسهيل تعاملهم مع الخدمات وقنوات الدفع.

7. رفع مستوى خدمة العملاء في المؤسسات الحكومية



تحتل خدمة العملاء أهمية كبيرة في نجاح الخدمات العامة وإنشاء منظومة عمل تركز على العملاء. تختلف خدمة العملاء في المؤسسات الحكومية في الأردن من حيث الجودة والسرعة بحسب سلوك الموظف المُقدم للخدمة ومستوى مهنيته بدلاً من الاعتماد على معيار موحد للخدمة. نتيجة لذلك، من المهم تطوير مهارات الموظفين الذين يتعاملون مباشرة مع العملاء وتعزيز ثقافة القيادة الخادمة. ومن الضروري بناء قدرات الموظفين، سواء الشخصية أو التقنية، لرفع جودة الخدمات وملاءمتها، وفي الوقت ذاته تعزيز المساءلة وتقييم الأداء. يجب أيضاً مساعدة الموظفين الذين يقدمون الخدمة ليصبحوا مستخدمين نشطين للخدمات المالية الرقمية وتحفيزهم على الترويج للمدفوعات الرقمية وقبولها. ويجب أن تقترن خدمة العملاء بزيادة عدد موظفي تقديم الخدمة حسب الحاجة وإلغاء الخطوات غير الضرورية عند تلقي الخدمة.

8. خلق عادة الدفع الرقمية الرقمي من خلال توجيه جهود التوعية على المستوى الوطني

كشفت هذا البحث عن إنجاز خطوات كبيرة في تطوير الخدمات الحكومية في الأردن، غير أن هذه الخطوات قد لا تكون معروفة على المستوى الوطني وبالتالي قد لا تتم الاستفادة منها بشكل كامل. لإحداث تغيير مجتمعي، ينبغي الترويج للمدفوعات والخدمات الرقمية باستخدام استراتيجية التسويق بنطاق 360 درجة (-360 Marketing Approach)، حيث تصل المعلومات للمستخدم دون البحث عنها. ينبغي أن يشمل هذا الجهد مناهج التسويق المعروفة بـ "فوق الخط" (Above-the-Line Marketing Approach (ATL)) و"تحت الخط" (Below-the-Line Marketing Approach (BTL)) بما فيها اللوحات الإعلانية، والإعلانات التلفزيونية والإذاعية، وحملات وسائل التواصل الاجتماعي، والندوات التعليمية وغيرها من المبادرات لنشر فوائد المدفوعات الرقمية. من الممكن أيضاً أخذ الحوافز بالاعتبار لدفع تبني المدفوعات الرقمية واستخدامها. يُفترض بهذه الجهود أن تسهم في تعزيز الشمول المالي، وإلى جانب الجهود الأخرى، أن تُحدث تغييراً تدريجياً في ثقافة استخدام النقد.

9. معلومات متاحة وشاملة حول الخدمات المالية الرقمية في الأردن

تمكّن المعلومات المتاحة والشاملة حول الخدمات المالية الرقمية الأفراد من اتخاذ قرارات مدروسة بشأن معاملاتهم المالية. ينبغي أن تتضمن هذه المعلومات المنتجات المالية المتوفرة، وطريقة عملها، وشروط وأحكام استخدامها، والعوامل التي تؤثر في اختيار المنتجات المناسبة. كما يجب أن تشرح بوضوح مختلف القواعد والتعليمات المتعلقة بالخدمات المالية، بما في ذلك أية قوانين معمول بها لحماية المستهلك. يعد توفير هذه المعلومات بصيغة يسهل فهمها أمراً ضرورياً للأشخاص يمكّنهم من اتخاذ قرارات مدروسة ويضمن حمايتهم عند استخدام الخدمات المالية. يجب أن تروّج هذه المعلومات لفوائد الانتقال إلى المدفوعات الرقمية، بما في ذلك زيادة الأمان، وخفض التكاليف، وإضفاء السهولة. في إطار خطة عمل رؤية التحديث الاقتصادي، اقترحت الجهات ذات المصلحة تطوير منصة وطنية تتيح معلومات شاملة وحديثة بالإضافة إلى مواد تعليمية عن الخدمات والمنتجات المالية في الأردن. إذا حظي هذا الاقتراح بمتابعة مُحققة، ستصبح هذه المنصة محطة خدمة واحدة للمستخدمين الماليين.

10. برامج منظمة للتثقيف المالي للشباب والأسر

على الرغم من التطورات السريعة التي تشهدها الخدمات المالية، كان النمو في الإقبال على الخدمات المالية في الأردن متواضعاً نسبياً، يرجع ذلك جزئياً إلى عدم فهم الخدمات الحالية والافتقار إلى المعرفة بها وكيفية



الاستفادة منها. لمعالجة هذه المسألة وتجنبها في المستقبل، من المحبذ إدخال التثقيف المالي الرقمي في التعليم الرسمي الذي يستهدف المراهقين والشباب. ويجب تصميم برامج التثقيف المالي هذه لتزويد الشباب بالمعرفة والمهارات اللازمة لإدارة الائتمان والادخار والاستثمار وإعداد الميزانية، وفي الوقت ذاته تعليمهم كيفية حماية أنفسهم من عمليات نصب والاحتيال. علاوةً على ذلك، يجب أن تعرّف هذه البرامج أيضاً بالخدمات والمنتجات المالية الرقمية المتاحة، والفروقات فيما بينها، وفوائدها، وكيفية اختيار المنتج الأنسب للاستخدام. يُنصح أيضاً بتصميم برامج التثقيف المالي المستهدفة للأسر، حيث تدفع هذه الأسر بانتظام للخدمات، ويمكن بذلك أن تستفيد من السهولة التي تضيفها الخيارات الرقمية. من جانب آخر، لا بد من التطرق إلى السن القانوني المسموح به للفرد بفتح حساب مالي في الأردن بشكل مستقل (18 عام)، حتى وإن لم يكن جزءاً مباشراً من محاور هذا البحث، مع الإشارة إلى أنه من غير الممكن فتح حساب مالي قبل بلوغ سن الـ 18 دون وصاية الأهل. وعلى الرغم من إتاحة العديد من الخدمات القانونية في سن الـ 15 (مثل الزواج وإصدار دفتر عائلة وإبرام العقود، وغير ذلك)، إلا أنه لا يُسمح بفتح حساب مالي قبل سن الـ 18. في ضوء ذلك، لا بدّ من مراجعة هذا المُحدّد، وحثّ الهيئات المعنية على السماح بفتح الحسابات المالية عند بلوغ سن الـ 15. فالشباب المثقفون مالياً والذين لديهم حسابات مالية يمكنهم أن يساعدوا في سد الفجوة مع الجيل الأكبر سناً من خلال تعليم والديهم وأفراد العائلة الأكبر سناً طريقة إجراء المدفوعات الرقمية.

11. مشاركة المُستخدم

تصف هذه التوصية تفاعل المُستخدمين، ونشاطهم، وإشراكهم في مُنتج أو خدمة ما، والتي من شأنها أن تُحسّن من تجربة المُستخدم. وتزيد من ولائه، وترفع معدلات التحويل (Conversions) إن تمت متابعتها بالشكل الصحيح. لدفع قبول المُستخدمين للخدمات الرقمية وتبنيها، من الضروري جمع ملاحظاتهم وآراءهم وتصميم الخدمات لتلبي احتياجاتهم والاستجابة لها في الوقت المطلوب. كما ينبغي جمع ملاحظات المُستخدمين بطريقة تفاعلية بحيث يشعرون بأن رأيهم مسموع وأنه يتم متابعة مشكلاتهم وشكاواهم. علاوةً على ذلك، يجب أيضاً توثيق ملاحظات المُستخدمين وتعقبها لضمان الشفافية والمتابعة، الأمر الذي يساعد على جعل تجربة المُستخدم أكثر سلاسة وتلقائية. في هذا السياق، يُشاد بتوحيد وصول المُستخدمين إلى خدمات مؤسسات حكومية متعددة من خلال تطبيق "سند"، وهو تطبيق الهوية الرقمية الذي أطلقتته وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة، والذي من شأنه أن يجعل تفاعل المُستخدم مع الخدمات الحكومية أكثر سلاسة.

12. الاقتصاد الرقمي اقتصاد أخضر

الاقتصاد الرقمي اقتصاد أخضر؛ ذلك لأنه يقلل من كمية الطاقة المستخدمة في إنتاج وتقديم الخدمات. فمن خلال الاعتماد على العمليات والخدمات والمنتجات الرقمية، يمكن للحكومات أن تقلل من انبعاثات الكربون. وتساعد التقنيات الرقمية أيضاً على تحسين كفاءة الطاقة، وتقليل تكلفة الإنتاج، وتحسين جودة المنتجات والخدمات. بالإضافة إلى ذلك، تساعد التقنيات الرقمية على الحد من النفايات والتلوّث من خلال إلغاء الحاجة إلى الموارد الماديّة. بهذه الطريقة، يمكن أن يكون الاقتصاد الرقمي عاملاً أساسياً في الانتقال إلى الاقتصاد الأخضر.



ولا بد أن يفتتن اهتمام الأردن بتحقيق الاقتصاد الرقمي باهتمام متعمد لتعزيز وتمكين الاقتصاد الأخضر، حيث يتم استخدام الموارد البشرية والمادية على النحو الأمثل وتقليل النفقات بجميع أنواعها.

المراجع

- 1 2022. (أونلاين) متاح على الرابط: <https://www.capgemini.com/dk-en/2020/01/reshaping-the-supply-chain-to-meet-modern-customer-demands/> [تم الاطلاع عليه في 26 تموز 2022].
- 2 2022. كيفية تحسين الشمول المالي من خلال التقنيات الجديدة (2022) المنتدى الاقتصادي العالمي. متاح على: <https://www.weforum.org/agenda/2022/05/new-technologies-improve-financial-inclusion/> [تم الاطلاع عليه في 31 كانون الثاني 2023].
- 3 لمحة عامة (2022) البنك الدولي. متاح على: <https://www.worldbank.org/en/topic/financialinclusion/overview#1> [تم الاطلاع عليه في 31 كانون الثاني 2023].
- 4 الإدارة المالية في الحكومة: رؤى حول تطوير المهارات: قراءة أونلاين (دون تاريخ) – منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. متاح على: https://read.oecd-ilibrary.org/governance/financial-management-in-government-insights-on-skills-development_52185bf3-en#page2 [تم الاطلاع عليه في 31 كانون الثاني 2023].
- 5 2001. دليل إحصاءات مالية الحكومة. واشنطن العاصمة: صندوق النقد الدولي.
- 6 جي سيتر، دون تاريخ، الدين الحكومي والعجزات. [مدونة] إيكونليب، متاح على: <https://www.econlib.org/library/Enc/GovernmentDebtandDeficits.html> [تم الاطلاع عليه في 25 تموز 2022].
- 7 أ. بريمتشاند، 1995. المحاسبة الحكومية الفاعلة. صندوق النقد الدولي. ص. 15-44.
- 8 مجموعة البنك الدولي، 2022. أدوات دعم رقمنة المدفوعات الحكومية: دروس مستفادة من إطار دعم الشمول المالي. الممارسات المالية والتنافسية والابتكارية العالمية. واشنطن العاصمة: مجموعة البنك الدولي.
- 9 مؤسسة فيزا، 2020. الطريق إلى المدفوعات الحكومية الرقمية: دليل إرشادي لتحسين الكفاءة والشفافية والشمول المالي من خلال المدفوعات من الحكومة إلى المواطن (G2C). المسار نحو رقمنة دفعات المعونة الاجتماعية.
- 10 وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة (دون تاريخ) إدارة برنامج الحكومة الإلكترونية، متاح أونلاين على: <https://www.modee.gov.jo/Ar/Pages/1D8A5D8AF1D8A7D8B1D8A91D8A8D8B1D986D8A7D985D8AC1D8A7D984D8AD1D983D988D985D8A91D8A7D984D8A5D984D983D8AA1D8B1D988D986D98A1D8A9#:~:text=1D8A3D98F1D8B7D984D982D8AA1D985D8A8D8A7D8AF1D8B1D8A920D8A7D984D8A7D8B3D8AA1D8B1D8A7D8AA1D98A1D8AC1D98A1D8A920D8A7D984D988D8B7D986D98A1D8A920D984D>



[9%84%D8%AD%D9%83%D9%88%D9%85%D8%A9%D9%88%D8%A7%D9%82%D8%B9%D9%8A%D8%A9%20%D8%AA%D8%B4%D8%AC%D8%B9%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%88%D9%84%20%D9%84%D9%83%D9%84%20%D9%85%D9%86](https://www.mod.gov.jo/Ar/Pages/Default.aspx?PageID=10&PageTypeID=10) [تم الاطلاع عليه في 26 تموز 2022].

¹¹ وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة (دون تاريخ) إدارة برنامج الحكومة الإلكترونية ، متاح أونلاين على: <https://www.mod.gov.jo/Ar/Pages/Default.aspx?PageID=10&PageTypeID=10> [/D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9%D8%A8%D8%B1%D9%86%D8%A7%D9%85%D8%AC%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%83%D9%88%D9%85%D8%A9%D8%A7%D9%84%D8%A5%D9%84%D9%83%D8%AA%D8%B1%D9%88%D9%86%D9%8A%D8%A9](https://www.mod.gov.jo/Ar/Pages/Default.aspx?PageID=10&PageTypeID=10) [تم الاطلاع عليه في 26 تموز 2022].

¹² 2021. ويكيبيديا. وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة (الأردن) [أونلاين] متاح على: [https://ar.wikipedia.org/wiki/وزارة_الاقتصاد_الرقمي_والريادة_\(الأردن\)#:~:text=الوزارة,الوزارة](https://ar.wikipedia.org/wiki/وزارة_الاقتصاد_الرقمي_والريادة_(الأردن)#:~:text=الوزارة,الوزارة) [/D8%88%D8%B2%D8%A7%D8%B1%D8%A9%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%8A%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9%D8%A3%D8%B1%D8%AF%D9%86\)#:~:text=الوزارة,الوزارة](https://ar.wikipedia.org/wiki/وزارة_الاقتصاد_الرقمي_والريادة_(الأردن)#:~:text=الوزارة,الوزارة) [/D8%85%D8%A7%D9%8A%D9%88%202019%20%D8%AC%D8%B1%D9%89%20%D8%AA%D8%BA%D9%8A%D9%8A%D8%B1%20%D9%85%D9%86%D8%B8%D9%88%D9%85%D8%A9%20%D8%B1%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B9%D9%85%D8%A7%D9%84%20%D9%81%D9%8A%20%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B1%D8%AF%D9%86](https://ar.wikipedia.org/wiki/وزارة_الاقتصاد_الرقمي_والريادة_(الأردن)#:~:text=الوزارة,الوزارة) [تم الاطلاع عليه في 26 تموز 2022].

¹³ 2019. alghad.com. عام 2019 يشهد ولادة أول حقيبة وزارية تُعنى بالاقتصاد الرقمي والريادة. [أونلاين] متاح على: <https://alghad.com/2019-%D9%8A%D8%B4%D9%87%D8%AF-%D9%88%D9%84%D8%A7%D8%AF%D8%A9-%D8%A3%D9%88%D9%84-%D8%AD%D9%82%D9%8A%D8%A8%D8%A9-%D9%88%D8%B2%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%A9-%D8%AA%D8%B9%D9%86%D9%89-%D8%A8%D8%A7%D9%84%D8%A7> [تم الاطلاع عليه في 26 تموز 2022].

¹⁴ 2021. وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة. الاستراتيجية الوطنية للتحويل الرقمي والخطة التنفيذية. متاح على: https://www.mod.gov.jo/ebv4.0/root_storage/ar/eb_list_page/dts-2021-ar.pdf [تم الاطلاع عليه في 26 تموز 2022].

¹⁵ 2021. Portal.jordan.gov.jo. وزير الاقتصاد الرقمي: 2021 سيكون عام الريادة الأردني. [أونلاين] متاح على: https://portal.jordan.gov.jo/wps/portal/Home/MediaCenter/OtherNews/NewsDetails_ar/news/2014-07-2021 [تم الاطلاع عليه في 26 تموز 2022].

¹⁶ 2020. الصمود في ظل القيود: أثر جائحة كوفيد - 19 على الخدمات المالية في الأردن. ملف (PDF) جوباك متاح على: https://jopacc.com/ebv4.0/root_storage/en/eb_list_page/covid-19_report_english.pdf [تم الاطلاع عليه في 26 تموز 2022].

¹⁷ 2020. البنك الدولي. الأردن: 200 مليون دولار أمريكي لتحسين الخدمات الرقمية وحصول الشباب والمجتمعات الأقل حظاً. [أونلاين] متاح على: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2020/03/20/jordan-us200-million-to-improve-digital-services-and-access-to-jobs-for-youth-and-underserved-communities#:~:text=Washington%20DC%20March%202020,and%20expand%20government%20digital%20services> [تم الاطلاع عليه في 26 تموز 2022].



18 2021. جريدة الغد. الحكومة تسمى لرقمنة 250 خدمة بحلول 2023. [أونلاين]. متاح على: <https://alghad.com/%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%83%D9%88%D9%85%D8%A9-%D8%AA%D8%B3%D8%B9%D9%89-%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%86%D8%A9-250-%D8%AE%D8%AF%D9%85%D8%A9-%D8%A8%D8%AD%D9%84%D9%88%D9%84-2023/> [تم الاطلاع عليه في 26 تموز 2022].

19 2020. وكالة إنجاز الإخبارية، الأردن، 8.52 مليون اشتراك للإنترنت في الأردن. [أونلاين]. متاح على: <https://enjazeera.com/8-52-%D9%85%D9%84%D9%8A%D9%88%D9%86-%D8%A7%D8%B4%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D9%83-%D9%84%D9%84%D8%A5%D9%86%D8%AA%D8%B1%D9%86%D8%AA-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B1%D8%AF%D9%86/> [تم الاطلاع عليه في 26 تموز 2022].

20 2022. جريدة الغد. إقرار مشروع قانون حماية البيانات الشخصية لسنة 2021. [أونلاين]. متاح على: [https://alghad.com/%D8%A5%D9%82%D8%B1%D8%A7%D8%B1-%D9%85%D8%B4%D8%B1%D9%88%D8%B9-%D9%82%D8%A7%D9%86%D9%88%D9%86-%D8%AD%D9%85%D8%A7%D9%8A%D8%A9-%D9%82%D8%A7%D9%86%D9%88%D9%86-%D8%AD%D9%85%D8%A7%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A8%D9%8A%D8%A7%D9%86%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%AE/](https://alghad.com/%D8%A5%D9%82%D8%B1%D8%A7%D8%B1-%D9%85%D8%B4%D8%B1%D9%88%D8%B9-%D9%82%D8%A7%D9%86%D9%88%D9%86-%D8%AD%D9%85%D8%A7%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A8%D9%8A%D8%A7%D9%86%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%AE/) [تم الاطلاع عليه في 26 تموز 2022].

21 2017. تمهيد الطريق أمام الخدمات المالية الرقمية في الأردن. ملف [PDF]. متاح على: <https://www.cbj.gov.jo/EchoBusv3.0/SystemAssets/PDFs/AR/July/20PDFs/Working-Paper-Paving-the-Way-for-Digital-Financial-Services-in-Jordan-Aug-2017.pdf> [تم الاطلاع عليه في 26 تموز 2022].

22 2021. الاستراتيجية الوطنية للتحويل الرقمي والخطة التنفيذية. وزارة الاقتصاد ارقمي والريادة. متاح على: https://www.modee.gov.jo/ebv4.0/root_storage/ar/eb_list_page/dts-2021-ar.pdf [تم الاطلاع عليه في 26 تموز 2022].

23 2021. الاستراتيجية الوطنية للتحويل الرقمي والخطة التنفيذية. وزارة الاقتصاد ارقمي والريادة. متاح على: https://www.modee.gov.jo/ebv4.0/root_storage/ar/eb_list_page/dts-2021-ar.pdf [تم الاطلاع عليه في 26 تموز 2022].

24 2021. Trc.gov.jo. هيئة تنظيم الاتصالات توقع اتفاقية الترخيص مع شركة الشبكة العامة للإنترنت الاشياء - هيئة تنظيم قطاع الاتصالات. متاح على: <https://trc.gov.jo/DetailsPage/NewsDetails?ID=3029> [تم الاطلاع عليه في 26 تموز 2022].

25 2022. قناة المملكة. اتفاق ترخيص الجيل الخامس مع شركات الاتصالات في "مراحلته النهائية". [أونلاين]. متاح على: <https://www.almamlakatv.com/news/91027-%D8%A7%D8%AA%D9%81%D8%A7%D9%82-%D8%AA%D8%B1%D8%AE%D9%8A%D8%B5-%D8%A7%D9%84%D8%AC%D9%8A%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%AE%D8%A7%D9%85%D8%B3-%D9%85%D8%B9-%D8%B4%D8%B1%D9%83%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AA-%D9%81%D9%8A-%D9%85%D8%B1%D8%A7%D8%AD%D9%84%D9%87-%D8%A7%D9%84%D9%86%D9%87%D8%A7%D8%A6%D9%8A%D8%A9> [تم الاطلاع عليه في 26 تموز 2022].

26 2022. Databank.worldbank.org. الشمول المالي العالمي | بنك المعلومات. [أونلاين]. متاح على: <https://databank.worldbank.org/source/global-financial-inclusion> [تم الاطلاع عليه في 26 تموز 2022].



27 2021. وكالة الأنباء الأردنية - بترا. مالية الأعيان تلقتي رئيس المركز الوطني للأمن السيبراني. متاح على: <https://www.petra.gov.jo/Include/InnerPage.jsp?ID=167799&lang=ar&name=news> [تم الاطلاع عليه في 26 تموز 2022].

28 2020. وكالة عمون الاخبارية. الجبور: لجنة فنية لدراسة تقنية سلسلة الكتل. متاح على <https://www.ammonnews.net/article/546926> [تم الاطلاع عليه في 26 تموز 2022].

29 2021. الاستراتيجية الوطنية للتحويل الرقمي والخطة التنفيذية. [PDF] وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة متاح على: https://www.modее.gov.jo/ebv4.0/root_storage/ar/eb_list_page/dts-2021-ar.pdf [تم الاطلاع عليه في 26 تموز 2022].

30 2020. سياسة المنصات السحابية وخدماتها [PDF] وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة متاح على: https://modее.gov.jo/EBV4.0/Root_Storage/AR/CloudPolicy2020.pdf [تم الاطلاع عليه في 26 تموز 2022].

31 2022. سياسة واجهة التطبيقات المفتوحة. [PDF] . وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة متاح على: https://modее.gov.jo/EBV4.0/Root_Storage/AR/CloudPolicy2020.pdf [تم الاطلاع عليه في 26 تموز 2022].

32 2022 الاستراتيجية الوطنية للتحويل الرقمي والخطة التنفيذية. [PDF] وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة. متاح على: https://www.modее.gov.jo/ebv4.0/root_storage/ar/eb_list_page/dts-2021-ar.pdf [تم الاطلاع عليه في 26 تموز 2022].

33 2019. alrai.com. اقتصاد/إطلاق- الشركة- الأردنية- للألياف- الضوئية- الفاير/ <https://alrai.com/article/10504917> [أونلاين] متاح على: <https://alrai.com/article/10504917/%D8%A5%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF%D8%A5%D8%B7%D9%84%D8%A7%D9%82-%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%B1%D9%83%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B1%D8%AF%D9%86%D9%8A%D8%A9-%D9%84%D9%84%D8%A3%D9%84%D9%8A%D8%A7%D9%81-%D8%A7%D9%84%D8%B6%D9%88%D8%A6%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%81%D8%A7%D9%8A%D8%A8%D8%B1> [تم الاطلاع عليه في 26 تموز 2022].

34 2022. قناة المملكة. سعي لربط 78٪ من المؤسسات الحكومية على شبكة الألياف الضوئية العام المقبل. [أونلاين] متاح على: <https://www.almamlakatv.com/news/89909-%D8%B3%D8%B9%D9%8A-%D9%84%D8%B1%D8%A8%D8%B7-78-%D9%85%D9%86-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%83%D9%88%D9%85%D9%8A%D8%A9-%D8%B9%D9%84%D9%89-%D8%B4%D8%A8%D9%83%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D9%84%D9%8A%D8%A7%D9%81-%D8%A7%D9%84%D8%B6%D9%88%D8%A6%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%82%D8%A8%D9%84> [تم الاطلاع عليه في 26 تموز 2022].

35 2023. وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة. اتفاقية لخدمة عرض الفواتير وتسديدها إلكترونياً (2023). متاح على: http://modее.gov.jo/AR/NewsDetails/%D8%A7%D8%AA%D9%81%D8%A7%D9%82%D9%8A%D8%A9_%D9%84%D8%A E%D8%AF%D9%85%D8%A9_%D8%B9%D8%B1%D8%B6_%D8%A7%D9%84%D9%81%D9%88%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%B1_%D9%88%D8%AA%D8%B3%D8%AF%D9%8A%D8%AF%D9%87%D8%A7_%D8%A5%D9%84%D9%83%D8%AA%D8%B 1%D9%88%D9%86%D9%8A%D8%A7%D9%8B [تم الاطلاع عليه في 29 كانون الثاني 2023].



36 2015 . القانون رقم (15) لعام 2015 قانون المعاملات الإلكترونية [PDF]. البنك المركزي الأردني. متاح على: <https://www.cbj.gov.jo/EchoBusV3.0/SystemAssets/bec70415-2845-42df-bc47-5e0ee4b859b7.pdf> <تم الاطلاع عليه في 26 تموز 2022>.

37 2019 . الإطار التنظيمي لسياسة الإشراف والرقابة على نظام المدفوعات الوطني. [PDF] البنك المركزي الأردني. متاح على: <https://www.cbj.gov.jo/EchoBusV3.0/SystemAssets/RegulationsPaymentSystemAR/1/D8/A3/D9/86/D8/B8/D9/85/D8/A9/1/D8/A7/D9/84/D8/A5/D8/B7/D8/A7/D8/B1/20/D8/A7/D9/84/D8/AA/D9/86/D8/B8/D9/8/D9/85/D9/8A/20/D9/84/D8/B3/D9/8A/D8/A7/D8/B3/D8/A9/20/D8/A7/D9/84/D8/A5/D8/B4/D8/B1/D8/A7/D9/81/20/D9/88/D8/A7/D9/84/D8/B1/D9/82/D8/A7/D8/A8/D8/A9/20/D8/B9/D9/84/D9/89/20/D9/86/D8/B8/D8/A7/D9/85/20/D8/A7/D9/84/D9/85/D8/AF/D9/81/D9/88/D8/B9/D8/A7/D8/A9/20/D8/A7/D9/84/D9/88/D8/B7/D9/86/D9/8A.pdf> <تم الاطلاع عليه في 26 تموز 2022>.

38 2021 تقرير الشمول المالي. [PDF] البنك المركزي الأردني. متاح على: <https://www.cbj.gov.jo/EchoBusV3.0/SystemAssets/PDFs/Financial/20Inclusion/20Report/202018/20-2020.pdf> <تم الاطلاع عليه في 26 تموز 2022>.

39 2022. بيانات البنك الدولي. إجمالي عدد السكان - الأردن | بيانات [أونلاين] متاح على: <https://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTL?locations=JO> <تم الاطلاع عليه في 26 تموز 2022>.

40 2022. قاعدة بيانات المؤشر المالي العالمي. 2021 [كتاب إلكتروني] البنك الدولي. متاح على: <https://www.worldbank.org/en/publication/globalindex/Report> <تم الاطلاع عليه في 26 تموز 2022>.

41 بدون تاريخ. نظام المدفوعات في الأردن التقرير السنوي 2018. [PDF] البنك المركزي الأردني. متاح على: <https://www.cbj.gov.jo/EchoBusV3.0/SystemAssets/PDFs/1/D8/AA/D9/82/D8/B1/D9/8A/D8/B1/20/D9/86/D9/80/D8/B8/D8/A7/D9/85/20/D8/A7/D9/84/D9/85/D8/AF/D9/81/D9/88/D8/B9/D8/A7/D8/AA/20/D9/A2/D9/A0/D9/A1/D9/A8.pdf> <تم الاطلاع عليه في 26 تموز 2022>.

42 2022. فتح المحافظ الإلكترونية عن بعد. [PDF] البنك المركزي الأردني. متاح على: <https://www.cbj.gov.jo/EchoBusV3.0/SystemAssets/627f0da7-e16a-417c-a074-bd59a44b57a9.pdf> <تم الاطلاع عليه في 26 تموز 2022>.

43 2021. تعليمات تنظيم إجراءات إعرف عميلك والتعامل معه إلكترونياً. [PDF] البنك المركزي الأردني. متاح على: <https://www.cbj.gov.jo/EchoBusV3.0/SystemAssets/8674560d-dd09-4cf2-a112-3ba6e707a936.pdf> <تم الاطلاع عليه في 30 كانون الثاني 2023>.

44 2021. تقرير الشمول المالي. [pdf] البنك المركزي الأردني. متاح على: <https://www.cbj.gov.jo/EchoBusV3.0/SystemAssets/PDFs/Financial/20Inclusion/20Report/202018/20-2020.pdf> <تم الاطلاع عليه في 26 تموز 2022>.

45 2018. قاعدة بيانات المؤشر العالمي 2017: قياس الشمول المالي وثورة التكنولوجيا المالية [PDF]. البنك الدولي. متاح على: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/29510> <تم الاطلاع عليه في 26 تموز 2022>.



46 2022. قاعدة بيانات المؤشر العالمي 2021. [كتاب إلكتروني] البنك الدولي. متاح على: <https://www.worldbank.org/en/publication/globalindex/Report> <تم الاطلاع عليه في 26 يوليو 2022>.

47 2022. تقرير الشمول المالي. [PDF] البنك المركزي الأردني. متاح على: <https://www.cbj.gov.jo/EchoBus3.0/SystemAssets/PDFs/Financial/20Inclusion/20Report/202018/20-2020.pdf> <تم الاطلاع عليه في 26 تموز 2022>.

48 2020. الصمود في ظل القيود: أثر جائحة كوفيد - 19 على الخدمات المالية في الأردن. ملف (PDF) جوباك متاح على: https://jopacc.com/ebv4.0/root_storage/en/eb_list_page/covid-19_report_english.pdf <تم الاطلاع عليه في 31 كانون الثاني 2023>.

49 2022. بيانات البنك الدولي. إجمالي الناتج المحلي (جاري دولار أمريكي) - الأردن. [أونلاين] متاح على: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?locations=JO> <تم الاطلاع عليه في 30 كانون الثاني 2023>.

50 2022. Tradingeconomics.com. إجمالي الناتج المحلي للأردن - بيانات 2022 - توقعات 2023 - تاريخياً 1965 - 2021 - رسم بياني - أخبار - [أونلاين] متاح على: <https://tradingeconomics.com/jordan/gdp> <تم الاطلاع عليه في 26 تموز 2022>.

51 بدون تاريخ. خطة النمو الاقتصادي في الأردن 2018 - 2022 [PDF] صندوق استثمار الضمان الاجتماعي متاح على: <https://www.ssif.gov.jo/UploadFiles/JEGProgramEnglish.pdf> <تم الاطلاع عليه في 26 تموز 2022>.

52 2020. اقتصاديون: القطاعات الاقتصادية طوق نجاة للاقتصاد الوطني. [أونلاين] متاح على: <http://esits.org.jo/ar/NewsPage/%D8%A7%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF%D9%8A%D9%88%D9%86%20%20%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B7%D8%A7%D8%B9%D8%A7%D8%AA%20%D8%A7%D9%84%D8%A5%D9%86%D8%AA%D8%A7%D8%AC%D9%8A%D8%A9%20%D8%B7%D9%88%D9%82%20%D9%86%D8%AC%D8%A7%D8%A9%20%D9%84%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF%20%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B7%D9%86%D9%8A/3422> <تم الاطلاع عليه في 26 يوليو 2022>.

53 2022. Tradingeconomics.com. معدل البطالة في الأردن - بيانات 2022 - توقعات 2023 - 2005-2021 تاريخي - تقويمي. [أونلاين] متاح على <https://tradingeconomics.com/jordan/unemployment-rate> <تم الاطلاع عليه في 26 تموز 2022>.

54 2022. Moneychimp.com. نسبة البطالة - تعريف [أونلاين] متاح على: http://www.moneychimp.com/glossary/unemployment_rate.htm#:~:text=Percentage%20of%20empl%20oyabl,e%20people%20actively,%25%20is%20considered%20%22healthy%22 <تم الاطلاع عليه في 26 تموز 2022>.

55 قناة المملكة. 2020. غرفة تجارة الأردن: الاقتصاد الرقمي يشكل 12٪ من الناتج المحلي الإجمالي [أونلاين] متاح على: <https://www.almamlakatv.com/news/32425-%D8%BA%D8%B1%D9%81%D8%A9-%D8%AA%D8%AC%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B1%D8%AF%D9%86-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF-%D9%85%D9%86-%D9%8A%D8%B4%D9%83%D9%84-12-%D9%85%D9%86-%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%A7%D8%AA%D8%AC> <تم الاطلاع عليه في 26 تموز 2022>.



⁵⁶ 2022. وكالة الأنباء الأردنية - بترا. الاقتصاد الرقمي: 4780 مستفيدا من مبادرة حافز ومشروع الشباب والتكنولوجيا العام الماضي. [أونلاين] متاح على: <<https://petra.gov.jo/Include/InnerPage.jsp?ID=200875&lang=ar&name=news>> [تم الاطلاع عليه في 26 تموز 2022].

⁵⁷ 2022. Usa.visa.com. دراسة تصنيف اعتماد المدفوعات الحكومية الإلكترونية – وحدة المعلومات الاقتصادية، بتكليف من شركة فيزا. [أونلاين] متاح على: <<https://usa.visa.com/visa-everywhere/gear.html>> [تم الاطلاع عليه في 25 تموز 2022].

⁵⁸ وحدة المعلومات الاقتصادية 2018. تصنيف اعتماد المدفوعات الحكومية الإلكترونية لعام 2018: تقييم لتمكين الحكومة لنمو المدفوعات الإلكترونية. وحدة المعلومات الاقتصادية – بتكليف من شركة فيزا.
⁵⁹ الأمم المتحدة، 2022. مؤشر التنمية البشرية. Hdr.undp.org. [أونلاين] متاح على: <<https://hdr.undp.org/data-center/human-development-index>> [تم الاطلاع عليه في 25 تموز 2022].

⁶⁰ 2021. دراسة سوق حول اعتماد الخدمات المالية الرقمية. الطبعة الأولى. [كتاب إلكتروني] جوباك. متاح على: <https://jopacc.com/ebv4.0/root_storage/en/eb_list_page/adoption_of_digital_financial_services_final_reporten_published.pdf> [تم الاطلاع عليه في 25 تموز 2022].

⁶¹ 2020. الصمود في ظل القيود: أثر جائحة كوفيد – 19 على الخدمات المالية في الأردن. ملف (PDF) جوباك متاح على: <https://jopacc.com/ebv4.0/root_storage/en/eb_list_page/covid-19_report_english.pdf> [تم الاطلاع عليه في 31 كانون الثاني 2022].

⁶² 2015. الجدول 21.2 : توزيع الأسر المعيشية الخاصة حسب الجنس والفئات العمرية لها، والمناطق الحضرية/الريفية والمحافظات [PDF] دائرة الإحصاءات العامة. متاح على: <http://www.dos.gov.jo/dos_home_a/main/population/census2015/HousingUnits/Housing_2.21.pdf> [تم الاطلاع عليه في 31 كانون الثاني 2023].



VIEWS ON GOVERNMENT PAYMENTS IN JORDAN

Prepared for JOPACC
November 2022



©Ipsos. All rights reserved. Contains Ipsos' Confidential and Proprietary information and may not be disclosed or reproduced without the prior written consent of Ipsos.

