

# التشغيل البيني للتمويل الرقمي وتعميم الخدمات المالية مسح يشمل ٢٠ بلداً

بابلو جارسيا أرابهيتي، وجريجوري تشن،  
وويليام كوك، وكلوديا مكاي

ورقة العمل هذه مدعومة بمجموعة شرائح باوربوينت تحتوي على  
أوصاف في صفحة واحدة لكل بلد من البلدان العشرين التي يشملها  
المسح:

<http://www.cgap.org/interop>



التشغيل البيئي للتمويل الرقمي وتعميم الخدمات المالية: مسح يشمل ٢٠ بلداً  
© ٢٠١٦، المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء (سيجاب)

1818 H Street, NW, MSN IS7-700

Washington, DC 20433 USA

موقع الإنترنت: [www.cgap.org](http://www.cgap.org)

بريد إلكتروني: [cgap@worldbank.org](mailto:cgap@worldbank.org)

هاتف: +١ ٢٠٢ ٤٧٣ ٩٥٩٤

#### الحقوق والأدون

هذه المطبوعة متاحة بموجب ترخيص نسب المشاع الإبداعي <http://creativecommons.org/licenses/by/3.0> (CC BY 3.0). وبموجب هذا الترخيص، يحق لك نسخ أو توزيع أو نقل أو اقتباس  
هذا العمل، بما في ذلك للأغراض التجارية، مع الالتزام بالشروط التالية:

نسبة العمل لصاحبه – الالتزام بالصيغة التالية عند الاستشهاد بهذا العمل: بابلو جارسيا أرابهيتي، وجريجوري تشن، وويليام كوك، وكلوديا مكاي. ٢٠١٦. ورقة عمل "التشغيل البيئي للتمويل الرقمي وتعميم الخدمات  
المالية: مسح يشمل ٢٠ بلداً". واشنطن: المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء.

الترجمات - إذا قمتَ بترجمة هذا العمل، يُرجى إضافة صيغة إخلاء المسؤولية التالية جنباً إلى جنب مع نسبة العمل لصاحبه: هذه الترجمة لم تتم بها المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء وينبغي عدم اعتبارها ترجمة  
رسمية. ولا تتحمل المجموعة أي مسؤولية عن أي محتوى أو خطأ في هذه الترجمة.

ويجب توجيه جميع الاستفسارات عن الحقوق والترخيص إلى إدارة مطبوعات المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء على العنوان التالي: CGAP Publications, 1818 H Street, NW, MSN IS7-700, Washington, DC 20433 USA؛ بريد إلكتروني: [cgap@worldbank.org](mailto:cgap@worldbank.org).

يجتذب التشغيل البيئي، وهو قدرة الأنظمة المختلفة على الاتصال بعضها ببعض، اهتماماً كبيراً بين خبراء التمويل الرقمي. وتستطيع أنظمة الدفع القابلة للتشغيل البيئي أن تسهّل على الأفراد إرسال المدفوعات إلى أي شخص واستلامها من أي شخص بسرعة وبتكلفة زهيدة. ويرحب مقدّمو الخدمات المالية بفرص أنشطة الأعمال الجديدة التي تنتشأ عن هذا الارتفاع في حجم المعاملات، ويرى واضعو السياسات أن التشغيل البيئي وسيلة لإدخال المزيد من الفقراء في النظام المالي، ومن ثمّ تعزيز تعميم الخدمات المالية.

ولتحسين فهمنا للمشهد العالمي فيما يتعلق بتحقيق التشغيل البيئي، كلّفت سيجاب مؤسسة جلنبروك بارتنرز بإجراء مسح شمل ٢٠ بلداً لتقييم مستوى التشغيل البيئي في بعض الأسواق المختارة. وركّزت الدراسة على المدفوعات من حسابات المعاملات صغيرة القيمة وإليها، وهي الحسابات التي تكون في متناول المستهلكين في الأسواق الواسعة. ولغرض المقارنة، عرّف المسح التشغيل البيئي بأنه قدرة أحد حسابات الخدمات المالية الرقمية على إجراء أنواع محددة من المعاملات بين اثنين أو أكثر من مقدّمي الخدمات.

ولإجراء المسح، قام الباحثون بجمع بيانات عالية المستوى وتحديد ثلاثة أنواع عامة من التشغيل البيئي:

- الاتفاقيات متعددة الأطراف فيما بين ثلاثة أو أكثر من مقدّمي الخدمات.
- الاتفاقيات الثنائية المتفاوض عليها بين اثنين من مقدّمي الخدمات.
- حلول الطرف الثالث التي تربط بين مقدّمي الخدمات.

وتوصل المسح إلى وجود شكل ما من أشكال التشغيل البيئي في كل سوق، لكن التقدّم مازال بطيئاً في زيادة حالات الاستخدام وحجم المعاملات في كل حالة منها. وتتسم الأوضاع على أرض الواقع بالتعقيد والفوضى، حيث تبيّن أن جميع البلدان العشرين المشمولة في المسح تستخدم نهجاً متعددة في آنٍ واحد.

وأظهر المسح وجود نمطين اثنين شاملين في نصف البلدان التي شملتها الدراسة. وتتبع ستة بلدان نهجاً "على مستوى السوق" حيث يغطي نوع ما من الخطط المركزية غالبية مقدّمي الخدمات في غالبية حالات الاستخدام. فيما تتبع أربعة بلدان نهجاً "مركّزاً" حيث تتحد مجموعة فرعية من مقدّمي الخدمات غير المصرفية معاً لوضع ترتيب خاص بها، وهو ما يختلف بدرجة كبيرة عن النمط المصرفي السائد. ولم يظهر نمط سائد في الأسواق العشر المتبقية. ففي هذه الأسواق، ربما يُطبّق مزيج من هذين النهجين في آنٍ.

ونظراً لأن التشغيل البيئي في مراحله الأولى وكذلك لعدم وجود قدر كبير من البيانات عن حجم المعاملات، فليس من الممكن استخلاص استنتاجات نهائية. لكن المسح أبرز بالفعل بعض العوامل المهمة:

- التشغيل البيئي ليس شيئاً ثنائياً، فهو يتقدّم مع مرور الوقت، ويستغرق الأمر سنوات لبناء حجم المعاملات من حالات الاستخدام القابلة للتشغيل البيئي التي يمكنها المساهمة في البحث.
- يجب اجتماع ثلاثة عناصر وظيفية كي يصبح التشغيل البيئي فعالاً، وهي: (١) نظام إدارة الترتيبات، و(٢) نموذج الأعمال، و(٣) التكامل الفني. وينصب معظم التركيز في البلدان التي شملها المسح على أوجه الترابط الفني. ولم يتم حتى الآن التركيز بقدر كافٍ على العناصر الأخرى التي تُعد بالغة الأهمية لزيادة الحجم وتحقيق قيمة اقتصادية.
- في بعض البلدان، تجري مناقشة موضوع التشغيل البيئي مع نمو الخدمات المالية الرقمية ونضوجها. وفي أسواق أخرى، تبدأ المناقشات بشأن التشغيل البيئي قبل أن تُحدث الخدمات المالية الرقمية تأثيراً كبيراً. فلا توجد أدلة كافية على تحديد الوقت الأفضل لدراسة التشغيل البيئي وتنفيذه.



## التشغيل البيئي: لماذا يُعد موضوعاً مثيراً للجدل؟

يجتذب التشغيل البيئي، وهو قدرة الأنظمة المختلفة على الاتصال بعضها ببعض، قدراً عالياً من الاهتمام بين خبراء التمويل الرقمي. وفيما يتعلق بمقدمي الخدمات، يتزايد الطلب على التشغيل البيئي باعتباره وسيلة لزيادة حجم المعاملات وخلق فرص جديدة لأنشطة الأعمال. وأما فيما يتعلق بوكالات التنمية والحكومات، يُعد التشغيل البيئي مهماً لتعميم الخدمات المالية بما في ذلك من إمكانيات لتحقيق وفورات في الحجم والنطاق، وإحداث تأثيرات شبكية، والسماح للعملاء بإجراء المعاملات بسهولة أكبر.

ومع ذلك، فإن الحماس لتحقيق التشغيل البيئي ليس موجوداً لدى الجميع. إذ يستشعر مقدمو الخدمات في بعض الأسواق خطراً يفوّض قدرتهم التنافسية من فتح شبكاتهم الخاصة لما يعتبره البعض الآخر "فائدة بلا مقابل". أو أنهم قد لا يرون ضرورة لتفاعل أنظمة الدفع الخاصة بهم مع الأنظمة الأخرى. فيجب أن يوازن التشغيل البيئي بين المنافسة والتنسيق لأنه يجمع بين مقدمي الخدمات المتنافسين ويمكن أن يؤدي إلى وجود رابحين وخاسرين. ونتيجة لذلك، فإنه يُعد في الغالب موضوعاً مثيراً للجدل نظراً لأن الأطراف الفاعلة الرئيسية في السوق لديها آراء مختلفة بشأن أفضلية التنسيق، وتيرة التطبيق، وهيكل ترتيبات التشغيل البيئي.

ويؤدي التشغيل البيئي، إذا ما نُفذ بشكل جيد، إلى تعميم الخدمات المالية بشكل أفضل على المدى البعيد، وذلك من خلال تمكين المزيد من الأشخاص من استخدام أنظمة الدفع الرقمي بسهولة أكبر. وأما إذا نُفذ بشكل سيء، فقد يؤدي تقويض سبل الوصول إلى الفقراء بالحد من الخيارات المتاحة لهم لإجراء المدفوعات. ونظراً للإمكانيات الهائلة للتشغيل البيئي، يرى واضعو السياسات ووكالات التنمية والشركات الاستشارية والهيئات الدولية (مثل سيجاب، ومؤسسة بيل وميلندا جيتس، والاتحاد الدولي للاتصالات، والبنك الدولي) ضرورة المساعدة في تشكيل مساره لضمان تحقيق نتائج أفضل في تعميم الخدمات المالية.

ولتحسين فهمنا لوضع التشغيل البيئي، كلفت سيجاب مؤسسة جلنبروك بارتنرز بإجراء مسح عالمي. وقام الباحثون بجمع بيانات عالية المستوى بشأن التشغيل البيئي في ٢٠ بلداً مختلفاً. ومرفق بورقة العمل هذه مجموعة شرائح باوربوينت بها وصف موجز لهذه البلدان، والإطار التحليلي، ووصف لما تم تضمينه في الدراسة وما تم استبعاده منها (<http://www.cgap.org/interop>). وليس المقصود من هذا التحليل لأنماط عالية المستوى تقديم حلول، بل هو مجرد وصف للمحاور الرئيسية التي تحددت في مختلف البلدان حتى شهر سبتمبر/أيلول ٢٠١٦. والهدف هو المساعدة في تحقيق تقدم في التشغيل البيئي لتعميم الخدمات المالية بالاستناد في تنفيذ الأعمال المستقبلية إلى الحقائق القائمة على أرض الواقع.

### الشكل ١: البلدان العشرون التي شملها المسح (سبتمبر/أيلول ٢٠١٦)



١. تستند ورقة العمل هذه إلى أعمال سابقة قامت بها سيجاب بشأن التشغيل البيئي، منها مدونات عن (١) التشغيل البيئي في المدفوعات الإلكترونية مع رابط إلى تقرير (<http://www.cgap.org/>) ومقدمة لإطار للتشغيل البيئي ثلاثي المستويات مع رابط إلى مجموعة شرائح (<http://www.cgap.org/>) و (٢) مسارات التشغيل البيئي في باكستان مع رابط إلى التقرير (<http://www.cgap.org/publications/>) و (٣) مسارات التشغيل البيئي في باكستان مع رابط إلى التقرير (<http://www.cgap.org/publications/>). (blog/history-lesson-advancing-interoperability-mobile-money) و (blog/platform-level-interconnection-branchless-banking) و (blog/interopability-and-pathways-towards-inclusive-retail-payments-pakistan).

## التشغيل البيئي: الارتباط بتعميم الخدمات المالية

يصعب تقييم التشغيل البيئي في ظل وجود تعريفات كثيرة له. ويتعذر أيضا رسم حد فاصل بين أنظمة الدفع المختلفة مثل أنظمة الدفع المصرفية التقليدية باستخدام البطاقات وماكينات الصرف الآلي، والخدمات المالية الرقمية التي تكون عادةً موجهةً بدرجة أكبر نحو تعميم الخدمات المالية. وهناك أيضا مستويات عديدة للتشغيل البيئي، الذي يُوصف غالبا تبعا لمحولات المدفوعات أو الهيكل التكنولوجي، لكنها لا تلائم دائما المستخدمين في الأسواق الواسعة. والأمر الأكثر صعوبة هو أن أكثر من توصيف لأنظمة الدفع تعني إمكانية تحقيق التشغيل البيئي بطرق متعددة، مما يصعب عقد المقارنات.

وللتركيز على تعميم الخدمات المالية، يستخدم هذا المسح التعريف التالي "للتشغيل البيئي" لكونه يرتبط بتعميم الخدمات المالية:

**قدرة مستخدمي حسابات الخدمات المالية الرقمية في الأسواق الواسعة على إجراء معاملات الدفع في حالات استخدام محددة بين الحسابات الموجودة لدى مقدمي الخدمات المختلفين.**

يرتكز هذا التعريف على مفهومين أساسيين: حسابات الخدمات المالية الرقمية وحالات الاستخدام.

**حسابات الخدمات المالية الرقمية.** تستهدف حسابات المعاملات صغيرة القيمة أجزاء كبيرة من السوق الواسعة وغالبا ما تكون موجهةً نحو تعميم الخدمات المالية. وتشتمل هذه الحسابات في كثير من الأحيان على متطلبات "اعرف عميلك" بشكل متدرج ويمكن إصدارها من خلال البنوك أو المؤسسات غير المصرفية. ويجب أيضا الوصول إلى هذه الحسابات عبر وسيلة رقمية (على سبيل المثال، هاتف أو وكيل أو بطاقات أو شبكة تجارية) ويمكنها إجراء المعاملات بشكل فوري. وتم إجراء تقييم ذاتي لأنواع الحسابات المطلوب إدراجها في كل سوق. والمثال التقليدي هو الحسابات المالية عبر الهواتف المحمولة التي تصدرها مؤسسات غير مصرفية ويشجع استخدامها في مناطق مختلفة من بينها أفريقيا، لكن التعريف يشمل أيضا الحسابات منخفضة القيمة الصادرة عن البنوك في أسواق مثل المكسيك وباكستان. وترد أنواع الحسابات المدرجة لكل بلد في "التمويل الرقمي والتشغيل البيئي" (<http://www.cgap.org/interop>).

**حالات الاستخدام.** يمكن لحسابات الخدمات المالية الرقمية إجراء عدة أنواع محددة من المعاملات أو "حالات الاستخدام". وحالات الاستخدام الواردة في هذا المسح هي المعاملات من شخص إلى آخر، ومن شخص إلى مؤسسة بما في ذلك المدفوعات التجارية ومدفوعات الفواتير، والمدفوعات المجمعة بما فيها المدفوعات من الحكومة إلى الأشخاص ومن مؤسسة إلى شخص، وكذلك عمليات الإيداع والسحب. وفي سوق معينة، قد لا يتسنى تحقيق التشغيل البيئي إلا في بعض حالات الاستخدام. وهذا التركيز على حالات الاستخدام يبرز حقيقة أن التشغيل البيئي المهم لتعميم الخدمات المالية لا يتعلق فقط بتبادل المعاملات بشكل سلس فيما بين مقدمي الخدمات، بل يتعلق أيضا بنشر البنية التحتية للكلاء مع قيام منافذ الإيداع والسحب بدور محوري في هذا الشأن. ويلزم دفع تكاليف إنشاء هذه المنافذ، ويمكن أن يساعد التشغيل البيئي في تحديد كيفية تعويض الأطراف عن إنشاء هذه البنية التحتية.

## النتائج

قدمت البلدان العشرون التي شملتها هذه الدراسة مجتمعةً معلومات قيمة عن وضع التشغيل البيئي في الأسواق منخفضة الدخل. ويمكن استخدام هذه المعلومات في إجراء مقارنات على نطاق عالمي.

## توجد ثلاثة أنواع مختلفة من الترتيبات لتحقيق التشغيل البيئي.

يمكن تقسيم الترتيبات، التي تتيح إمكانية تحقيق التشغيل البيئي في حالات الاستخدام، بشكل عام إلى ثلاثة أنواع: الاتفاقيات متعددة الأطراف، والاتفاقيات الثنائية، وحلول الأطراف الثالثة المستقلة. ويمكن أن تكون الترتيبات على مستوى نظام الإدارة (القرارات الرئيسية بشأن تصميم الترتيبات، قواعد اتخاذ القرار) وأنشطة الأعمال (نموذج الأعمال، العقود، التسعير، إلخ.) والمستوى الفني (التنفيذ الفني للتشغيل البيئي). وفي ورقة العمل هذه، نركز بشكل رئيسي على حالات الاستخدام على مستوى نظام الإدارة. وكما هو مبين في الجدول "١"، يمكن أن تكون لكل ترتيب عدة احتمالات للتنفيذ الفني.

## الجدول " ١ ": الترتيبات الثلاثة للتشغيل البيئي

السمات الرئيسية	الاتفاقيات متعددة الأطراف	الاتفاقيات الثنائية	حلول الأطراف الثالثة
المشاركون	أكثر من اثنين من مقدمي الخدمات المالية الرقمية.	اثنان من مقدمي الخدمات المالية الرقمية.	أحد مقدمي الخدمات المالية الرقمية وحل من طرف ثالث مثل المحوّل أو المجمع.
قواعد التشغيل والأعمال	تتفق عليها جميع الأطراف ثم تُطبّق على من ينضمون لاحقاً.	يتفق عليها مقدّما الخدمات المعنيان.	يتفق عليها طرف ثالث مع مقدّم الخدمات. وغالباً ما يقوم الطرف الثالث بتحديد ما من جانب واحد. وقد يتمكن مقدّم الخدمات من التفاوض تبعاً لحجمه.
التسعير بما في ذلك الشفافية للعملاء	إتاحة أقصى قدر (ممكن) من الإتساق والشفافية من خلال التنسيق على مستوى السوق بوجه عام.	صعوبة أكبر في إتساق الأسعار والتواصل بشكل فعال-مثل التجوال الصوتي.	إمكانية وجود سعر واحد بدون إجراء تنسيق من خلال طرف ثالث، لكن مع إتاحة قدر أقل من الشفافية.
عمليات التنفيذ الفني الملاحظة	تحويل اتصال ثنائي طرف ثالث/مجمع	ثنائي طرف ثالث/مجمع	طرف ثالث/مجمع

١. **الاتفاقيات متعددة الأطراف** تشمل ثلاثة أو أكثر من مقدمي الخدمات وتتضمن مجموعة من القواعد المشتركة ذات طابع رسمي. وقد تضم هذه الاتفاقيات بعض مقدمي الخدمات، لكنها قد لا تشمل بالضرورة غالبية مقدمي الخدمات في سوق معينة.

٢. **الاتفاقيات الثنائية** تُبرم بين اثنين من مقدمي الخدمات اللذين يتعاملان مباشرةً بعضهما مع بعض بناء على شروط متفق عليها. وعلى غرار نشاط التجوال الصوتي الدولي، يتفاوض الطرفان مباشرةً على وضع القواعد وتحديد الأسعار والاعتبارات الأخرى ذات الصلة بالتشغيل البيئي. ومن منظور المستهلكين، يمكن أن يؤدي ذلك إلى عدم شفافية الشروط والأحكام وطرق التسعير نظراً لاختلافها في كل اتفاقية ثنائية، وبالتالي يصعب التعريف بها.

٣. **حلول الأطراف الثالثة المستقلة** يمكن أن تلعب دوراً مهماً من خلال تسهيل إجراء المعاملات بين مقدمي الخدمات. وتقوم الأطراف الثالثة بدور همزة الوصل بين اثنين من مقدمي الخدمات، أو بين عميل نهائي ومقدمي الخدمات. ولا تصدر هذه الأطراف حسابات (مخازن القيمة) بنفسها، فهي تربط بين مقدمي الخدمات الآخرين. ومقدمو هذه الخدمة ليسوا بالضرورة جزءاً من نظام يضم شركاء متساوين، وليس لديهم بالضرورة علاقة مباشرة بعضهم مع بعض. وفي بعض البلدان، يقدم المجمعون حلول الأطراف الثالثة هذه.<sup>٢</sup>

### كل البلدان العشرين بها شكل من أشكال التشغيل البيئي.

توجد بعض الأشكال الأساسية للتشغيل البيئي في كل من البلدان التي شملها المسح. والترتيبات الأكثر شيوعاً هي الاتفاقيات الثنائية والتشغيل البيئي المدعوم بحلول الأطراف الثالثة. ومن الأمثلة النمطية للاتفاقيات الثنائية في هذه الأسواق قيام إحدى شركات المعاملات عبر الهاتف المحمول بإبرام اتفاق مع بنك ما لتبادل المدفوعات. وقد تخدم الأطراف الثالثة السوق ذاتها بأن تربط بشكل غير مباشر بين البنوك وشركات المعاملات عبر الهاتف المحمول. فعلى سبيل المثال، قد يستطيع أحد مجمعي الفواتير تسلّم مدفوعات الفواتير من أي شخص ومعالجتها لضمان إيداع هذه الأموال في الحساب الذي يختاره محرر الفواتير.

٢. المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء ٢٠١٦. سلسلة مدونات "المجمعون: كيف يعملون ولماذا هم مهمون". <http://www.cgap.org/blog/series/aggregators-how-they-work-and-why-they-matter>

## مع ذلك، مازال التقدم نحو تحقيق تشغيل بيئي مُجدٍ في بدايته.

ربما الأهم من وجود التشغيل البيئي هو التساؤل عما إذا كان يؤدي إلى زيادة إمكانية الحصول على الخدمات المالية. والدليل الأكثر موضوعية على تحقيق تقدم هو تحديد ما إذا كانت معاملات المستهلكين تجري بنشاط بين الحسابات لدى مختلف مقدمي الخدمات. ومن الصعب العثور على بيانات عن أحجام المعاملات في كثير من البلدان رغم عمليات البحث الطويلة والطلبات المتكررة، وبدفعا غياب البيانات المتاحة إلى استنتاج أن أحجام المعاملات بين مقدمي الخدمات منخفضة في هذه الأسواق.

ومع ذلك، تُتاح بيانات كثيرة عن ثلاثة على الأقل من البلدان التي شملتها الدراسة، وهي: الهند وباكستان وتنزانيا. وترد البيانات لاحقاً في ورقة العمل هذه إلا أن مستويات المعاملات، حتى بين هذه البلدان التي يمكن اعتبارها أنها "أكثر تقدماً" في تحقيق التشغيل البيئي، منخفضة نسبياً رغم أنها تشهد ارتفاعاً سريعاً في كل من الهند وتنزانيا.

## التشغيل البيئي يتسم بالتعقيد والفوضى غالباً

من السهل النظر إلى التشغيل البيئي على أنه عملية ثنائية، لكن في الواقع هناك طائفة واسعة من أشكال التشغيل البيئي في كل سوق:

- كم عدد حالات الاستخدام القابلة للتشغيل البيئي تم تطويرها؟
- ما مدى استخدام هذه الحالات؟

في الكثير من الأسواق، توجد ترتيبات متعددة للتشغيل البيئي. وقد يبرم المشاركون في الاتفاقيات متعددة الأطراف أيضاً ترتيبات ثنائية إضافية للخدمة نفسها مع أطراف أخرى.

فعلى سبيل المثال، قامت مجموعة من مقدمي الخدمات في تنزانيا بإبرام ترتيب متعدد الأطراف – يحدد قواعد العمل ونظام الإدارة بشكل جماعي، لكنه ترك إبرام اتفاقيات العمل التفصيلية وإجراء التكامل الفني ليتم تناولهما بشكل ثنائي بين مقدمي الخدمات. ويقتصر ذلك أيضاً على حالة استخدام المدفوعات من شخص إلى آخر. ويعتمد مقدمي الخدمات أنفسهم على أطراف ثالثة (على سبيل المثال، شركة سيلكوم لتجميع البيانات) في حالات استخدام أخرى، ويشتركون في ترتيبات ثنائية بالكامل مع مقدمي خدمات آخرين لإجراء التحويلات إلى الحسابات المصرفية.

وتوضح حالة تنزانيا مدى صعوبة تصنيف ترتيبات التشغيل البيئي.

## هناك نمطان بارزان يمكن ملاحظتهما في مسيرة مختلف البلدان نحو تحقيق التشغيل البيئي متعدد الأطراف.

رغم أنه يصعب تصنيف البلدان نظراً لاحتمال وجود نهج متعددة في سوق واحدة، فإن هناك نمطين اثنين بارزين في نهج هذه البلدان لتحقيق التشغيل البيئي متعدد الأطراف.

١. **مخططات على مستوى السوق:** البرازيل والإكوادور والهند والأردن والمكسيك وبيرو. اتبعت ستة بلدان في الدراسة نوعاً من الخطط المركزية لتحقيق التشغيل البيئي يغطي غالبية مقدمي الخدمات وغالبية أنواع المعاملات. وتُعد هذه المخططات على مستوى السوق خططاً طموحة وغالباً ما تقودها جهة تنظيمية أو منظمة قريبة من الحكومة مثل شركة المدفوعات الوطنية في الهند. لكن يمكن لهيئة صناعية، مثل رابطة المصرفيين في بيرو، قيادة نهج يُطبّق على مستوى السوق أيضاً. ومن اللافت أن الحكومات في بلدان هذه الفئة تلعب دوراً قوياً في النظام المالي. وثلاثة من هذه البلدان، وهي الإكوادور والأردن وبيرو، تُعد صغيرة نسبياً ولا تزال أسواق الخدمات المالية الرقمية بها في مراحلها الأولى.

٢. **ترتيبات مركزة:** إندونيسيا ومدغشقر وتنزانيا وتايلند. في أربعة بلدان على الأقل، تقوم مجموعة فرعية من مقدمي الخدمات بوضع ترتيبات "مركزة" لتحقيق التشغيل البيئي. وتتناول هذه الترتيبات التشغيل البيئي لحالات استخدام محددة فقط أبرزها المعاملات من شخص إلى آخر. ولا يُتوقع أن ينضم إليها جميع مقدمي الخدمات المالية الرقمية، وهو ما يُعزى بدرجة كبيرة إلى أن التفاوض بين عدة متنافسين على نظام إدارة الترتيبات يشكل تحدياً. ولا ترتبط هذه الترتيبات الثنائية أو متعددة الأطراف عادةً باتساع البنية التحتية المصرفية في بلد ما، وليست مصادفة أن يتم دعم جميع مقدمي الخدمات هؤلاء تقريباً من جانب شركات لتشغيل الهاتف المحمول. ولأنها مؤسسات غير بنكية، فإما أنه تم استبعادها من أنظمة الدفع المصرفية أو أنها اختارت عدم الانضمام.



في تنزانيا، قامت المؤسسات الأربع المرخص لها لتقديم الحسابات المالية عبر الهواتف المحمولة بإنشاء نظام خاص بها. وشارك العديد من البنوك في المناقشات الأولية، لكن قرار التركيز أولاً على حالة استخدام المدفوعات من شخص إلى آخر يعني أن البنوك ليست جزءاً من هذا النظام متعدد الأطراف. ولا تزال الروابط بالبنوك تُدار من خلال اتفاقيات ثنائية وأطراف ثالثة. وفي إندونيسيا ومدغشقر وتايلند، تجري جهود مماثلة في مراحلها الأولى وتقودها مجموعة فرعية صغيرة من مقدّمي الخدمات ولا ترتبط عادةً بنظام مصرفي مركزي.

يبدأ النهج المركّز عادةً بحالة استخدام واحدة تكون في الغالب معاملات المدفوعات من شخص إلى آخر. وقد تتطور الاتفاقيات متعددة الأطراف التي تساند هذه الترتيبات لتشمل حالات استخدام أخرى. علماً بأن الأسواق التي قامت فيها جهات فاعلة غير مصرفية بدفع عجلة النمو مؤخراً في مجال التمويل الرقمي هي نفسها التي تبدأ فيها ترتيبات التشغيل البيئي داخل مجموعة صغيرة من مقدّمي الخدمات. ولعل هذا الترتيب يعكس قراراً تنظيمياً تم اتخاذه قبل سنوات للسماح لمقدّمي الخدمات المالية غير المصرفية بوضع حلول للتمويل الرقمي.

## الشكل ٢: الأنماط السارية في البلدان (سبتمبر/أيلول ٢٠١٦)

نمط مركّز	لا يوجد نمط سائد، وجود عدة محركات فاعلة	نمط مطبّق على مستوى السوق	
تنزانيا	غانا كينيا رواندا		مرتفع ٢٥٠ <
مدغشقر	بنغلاديش الفلبين سريلانكا	نيجيريا باكستان	متوسط ٢٥٠ إلى ٣٠
إندونيسيا تايلند		البرازيل الهند المكسيك الإكوادور الأردن بيرو مصر	منخفض ٣٠ >

حسابات الخدمات المالية الرقمية النشطة لكل ألف من البالغين

ملاحظة: يصنّف هذا الشكل البلدان حسب السمات السائدة الملاحظة في المسح حتى شهر سبتمبر/أيلول ٢٠١٦. وفي كل بلد، تجري أمور أخرى بخلاف ما هو مبين في الشكل، ومن المرجح أن تتغير فئات بعض البلدان بمرور الوقت مع تغيّر الظروف.

## الجدول ٢: ترتيبات التشغيل البيئي حسب البلدان<sup>١</sup>

البلد	مستوى حسابات الخدمات المالية الرقمية النشطة لكل فرد من البالغين	النمط	متعددة الأطراف	ثنائية	طرف ثالث
بنغلاديش	متوسط	لا يوجد نمط واضح		X	X
البرازيل	متوسط	على مستوى السوق	X	X	X
كوت ديفوار	مرتفع	لا يوجد نمط واضح		X	X
الإكوادور	منخفض	على مستوى السوق	X		
مصر	منخفض	لا يوجد نمط واضح	X	X	X
غانا	مرتفع	لا يوجد نمط واضح		X	X
الهند	متوسط	على مستوى السوق	X		X
إندونيسيا	منخفض	مرکز	X	X	
الأردن	منخفض	على مستوى السوق	X		
كينيا	مرتفع	لا يوجد نمط واضح		X	X
مدغشقر	متوسط	مرکز	X	X	
المكسيك	متوسط	على مستوى السوق	X		X
نيجيريا	متوسط	لا يوجد نمط واضح	X		X
باكستان	متوسط	لا يوجد نمط واضح	X		X
بيرو	منخفض	على مستوى السوق	X	X	
الفلبين	متوسط	لا يوجد نمط واضح		X	X
رواندا	مرتفع	لا يوجد نمط واضح	X	X	X
سريلانكا	متوسط	لا يوجد نمط واضح		X	X
تنزانيا	مرتفع	مرکز	X	X	X
تايلند	منخفض	مرکز	X	X	

أ. يشمل ذلك ترتيبات التشغيل البيئي لأي من/جميع حالات الاستخدام.

حتى شهر سبتمبر/أيلول ٢٠١٦، لم يكن أي من هذه النهج قد ظهر كمحرك مهيم في الأسواق العشرة الباقية. فغالبا يتم استخدام مزيج من نهجين. وفي باكستان، انضم مقدّمو حسابات الخدمات المالية الرقمية ("الخدمات المصرفية المقدّمة بدون فروع بنكية" بالمصطلح المحلي) إلى النظام التقليدي لتحويل الأموال بين البنوك. ويمكن أن يكون هذا وضعا مؤقتا مع ظهور بدائل أخرى للاتصال البيئي مع مرور الوقت.

وتوجد مجموعة مختلفة من الظروف في كينيا وبنغلاديش حيث تسيطر على سوق التمويل الرقمي في كل منهما شركة واحدة كبيرة، وهي إم بيسا في كينيا وبي كاش في بنغلاديش. وتوجد بعض الاتفاقيات الثنائية بين هاتين الشركتين المسيطرتين ومقدّمي الخدمات الآخرين. كما أن مقدّم الخدمات الرئيسي في كلا البلدين لا يشارك في ترتيب متعدد الأطراف مستخدم على نطاق واسع. وبالنسبة للجهات الفاعلة المسيطرة، لا توجد حوافز تُذكر لتشجيعها على بناء مثل هذه الأنظمة أو الانضمام إليها.

وفي بلدان أخرى مثل غانا، أمرت الجهات التنظيمية في السابق بتطبيق نهج على مستوى السوق، لكنها تقوم الآن بإعادة النظر في هذا النهج، وذلك بعد فشلها في كسب قبول مقدّمي الخدمات. وهناك بعض البلدان بها أعلى معدلات انتشار الخدمات المالية الرقمية ولا يوجد لديها بعد توجّه قوي لتحقيق التشغيل البيئي، في حين أن بلدانا أخرى مازالت حسابات الخدمات المالية الرقمية بها محدودة للغاية، مثل الأردن وبيرو، واتجهت بالفعل نحو وضع مخطط على مستوى السوق.

٣. على سبيل المثال، تتيح شركة بي كاش لأصحاب الحسابات إمكانية السحب النقدي من ماكينات الصرف الآلي لبنك براك.

## بلدان قليلة تُظهر مؤخراً ارتفاعاً في معاملات الخدمات المالية الرقمية القابلة للتشغيل البيئي.

تُتاح بيانات عن المعاملات القابلة للتشغيل البيئي بين مقدّمي الخدمات في ثلاثة من البلدان المشمولة في الدراسة، وهي الهند وتنانزيا وباكستان. وفي كل سوق، يوجد ترتيب واحد على الأقل من ترتيبات التشغيل البيئي له صلة بحسابات الخدمات المالية الرقمية والبيانات المتاحة.

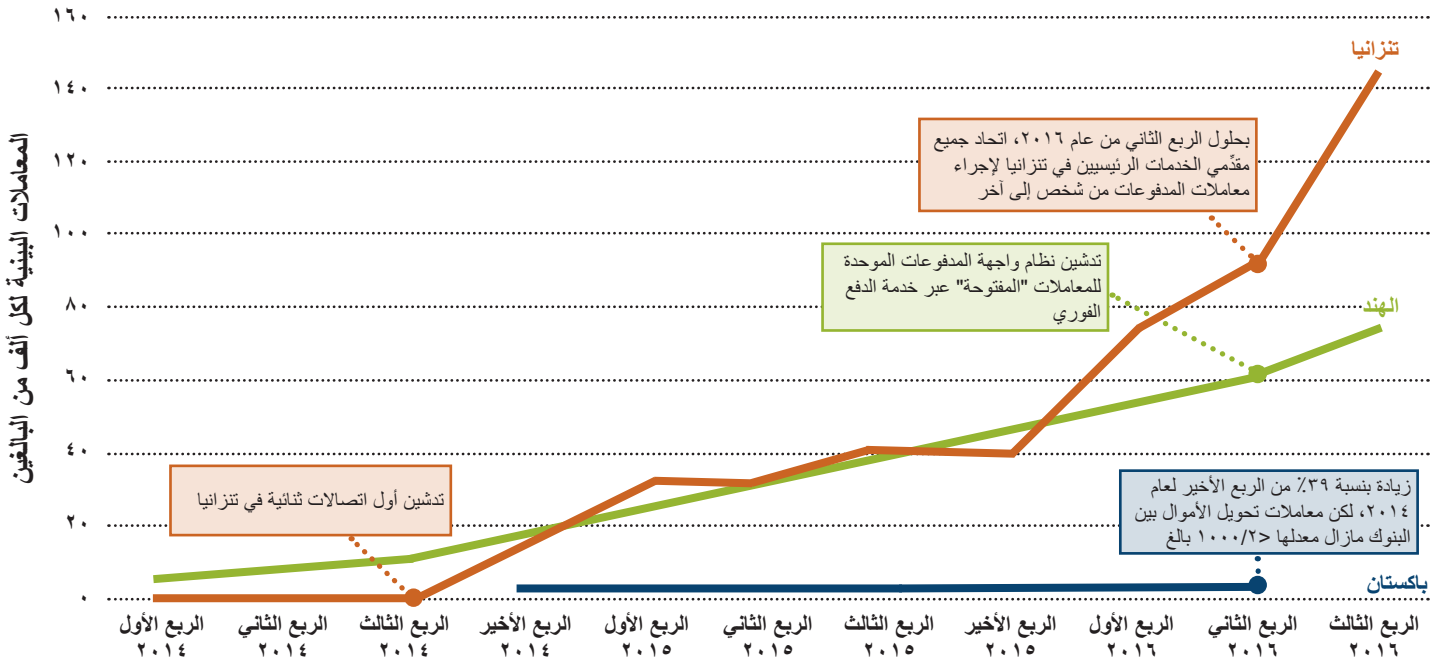
وتجدر الإشارة إلى أنه لا يمكن إجراء سوى مقارنة متوسطة بين هذه البلدان الثلاثة. ويستهدف كل ترتيب المستهلكين منخفضي الدخل في الأسواق الواسعة لكن سمات هذه الترتيبات، كما يبيّن الجدول 3، يمكن أن تختلف اختلافاً تاماً.

### الجدول 3: مصدر البيانات المتعلقة بأحجام التشغيل البيئي في البلدان الثلاثة

البلد	ترتيب التشغيل البيئي	مقدّمو الخدمات المشاركون	الحسابات
الهند	خدمة الدفع الفوري (ضمن شركة المدفوعات الوطنية)	١٥١ بنكا ٢٤ مؤسسة غير بنكية	بنكية ومدفوعة مسبقاً
باكستان	تحويل الأموال بين البنوك (ضمن شبكة وان لينك)	٣٤ بنكا	بنكية وخدمات مصرفية مقدّمة بدون فروع بنكية
تنانزيا	نظام الخدمات المالية عبر الهاتف المحمول	٤ مؤسسات غير بنكية	محافظ محمولة غير بنكية

من خلال المقارنة بين هذه الترتيبات الثلاثة الساري كل منها في بلد مختلف، يوضّح الشكل "3" المعاملات بين مقدّمي الخدمات في بلدان ذات أحجام مختلفة من خلال إحصاء المعاملات لكل ألف من البالغين.

### الشكل 3: المعاملات القابلة للتشغيل البيئي مع مرور الوقت



تجاوزت الهند وتنازانيا معدل ٦٠ معاملة لكل ألف من البالغين في كل ربع سنوي، مع تحقيق تنازانيا نمواً بأكثر من ضعف هذا الرقم خلال عام ٢٠١٦.

ولم يُسمح بالمشاركة في نظام الخدمات المالية عبر الهاتف المحمول في تنازانيا إلا مؤخراً، أي في فبراير/شباط ٢٠١٦، مع توسيع نطاقه ليشمل جميع مقدمي خدمات الهاتف المحمول الأربعة. وزاد حجم المعاملات بوثيرة سريعة خلال عام ٢٠١٦. وأما خدمة الدفع الفوري في الهند، فقد تم تشيئها قبل فترة أطول وتشمل عدداً أكبر بكثير من الحسابات البنكية التقليدية رغم أنها مفتوحة لحسابات المعاملات صغيرة القيمة. وفي الهند، سيتم ربط ثمانية بنوك للمدفوعات بهذه الخدمة (وغيرها من أنظمة شركة المدفوعات الوطنية) بمجرد تشيئها.

في باكستان، يُسمح بالاتصالات الفنية ضمن شبكة وان لينك المصرفية في البلاد. ويتيح هذا الترتيب سداد المدفوعات من حساب إلى آخر فيما بين الحسابات المصرفية بدون فروع بنكية والحسابات البنكية. لكن لم يحدث نمو في أحجام المعاملات. وتوصلت دراسة تشخيصية أجرتها سيجاب إلى أن تسعير نظام تحويل الأموال بين البنوك لم يكن مصمماً للحسابات والمعاملات صغيرة القيمة والموجهة للأسواق الواسعة.

ومع تحديث البيانات المتعلقة بالهند وتنازانيا وباكستان وإضافة بيانات من بلدان أخرى إلى قاعدة الشواهد، سنتمكن من معرفة المزيد عما يتحقق من تقدم ملموس في التشغيل البيئي.

## الخلاصة: النتائج بالنسبة للتشغيل البيئي وتعميم الخدمات المالية

يشكل التشغيل البيئي لغزا معقداً متعدد الأبعاد في معظم الأسواق. ويُظهر هذا المسح مدى صعوبة تحديد أفضل السبل لتحقيق التشغيل البيئي. وتجري متابعة الكثير من النهج المتزامنة غالباً في البلد ذاته، ولم تظهر بعد قصص نجاح واضحة ومفيدة.

ومع ذلك، ترى سيجاب أنه يجب اجتماع ثلاثة عناصر وظيفية لنجاح التشغيل البيئي في الأسواق الواسعة، هي كما يلي:

- **إدارة الترتيبات وقواعد التشغيل.** يجب وضع قواعد فعالة تنظم كيفية اتخاذ القرارات بشأن الإجراءات والقواعد المشتركة من جانب المشرفين على الأنظمة وكذلك كيفية إدارتهم العمليات والمخاطر. وتعد هذه القرارات بالغة الأهمية لأنها تتطلب الجمع بين مصالح الأطراف المتنافسة والموازنة بين التعاون والمنافسة.
- **الاتفاقيات والحوافز التجارية.** يجب أن تكون نماذج الأعمال منطقية فيما يتعلق بالموازنة بين المصالح الاقتصادية للمشاركين في التشغيل البيئي. ويتعين أن يقدم النظام حوافز تجارية كافية بشأن كيفية تسعير المعاملات ومن يتحمل مخاطر الطرف المقابل، وذلك لمقدمي الخدمات الراغبين في الانضمام والعمل بهذه القواعد. ويزداد ذلك تعقيداً لأن جميع مقدمي الخدمات لا تتوفر لهم الحوافز نفسها كما أن بعضهم قد يتأثر بدرجة أكبر أو أقل مع اكتساب التشغيل البيئي زخماً. ومن المهم – بل من الصعب – تفهم ذلك خاصة في حالة البنية التحتية للإيداع والسحب.
- **التكامل الفني.** يجب توفر بنية تحتية فنية لربط المشاركين وتحويل المدفوعات والبيانات ذات الصلة. ويمكن أن يعني ذلك أي شيء بدءاً من تحويل المدفوعات والاتصالات الثنائية وصولاً إلى خدمات الأطراف الثالثة، وكذلك مجموعات الحسابات الخاصة لدى كل من مقدمي الخدمات.

يتفاوت مستوى تطوير هذه العناصر الوظيفية الثلاثة في البلدان المشمولة في الدراسة. وهذه العمليات ليست خطية، وقد يكون بناؤها أسرع في بعض المناطق منه في مناطق أخرى. وفي البلدان العشرين التي شملها المسح، يبدو أن النهج المختلفة تفضل جانباً واحداً من العناصر الحيوية الثلاثة على الجوانب الأخرى في المراحل الأولى.

ويتيمز البلد الذي يعتمد مخططاً على مستوى السوق بالتركيز على التكامل الفني على المدى البعيد من خلال تطوير القدرات اللازمة لحالات الاستخدام المتعددة من البداية وربط غالبية مقدمي الخدمات. وينطبق ذلك على شركة المدفوعات الوطنية في الهند حيث يتم ربط أكثر من ١٤٠ مؤسسة بالفعل. وعندما يتم التركيز على الاتصالات الفنية، تقل درجة الوضوح بشأن ما إذا كانت إدارة الترتيبات والحوافز التجارية ستنتج استيعاب عدد كبير من المؤسسات. وستنضم إلى شركة المدفوعات الوطنية، وهي شركة كبيرة شبه عامة، دفعة جديدة من بنوك المدفوعات لكن مدى تأثير هياكل التسعير والحوافز الأخرى على تعميم الخدمات المالية لا يزال أمراً غير واضح. وما يجري حالياً هو فقط تشيئ بنوك جديدة للمدفوعات، لكن لم يتضح بعد كيف سيؤثر مخطط شركة المدفوعات الوطنية على نماذج الأعمال التي تصل إلى الفقراء.

٤. تُحدد الأسعار بحيث تُدفع رسوم متواضعة إلى البنك المحصل على عمليات السحب رغم أن ذلك قد لا يقدم حافزاً كافياً للإيداع.

رغم أن النهج "المركّز" يكون محدود النطاق بدرجة أكبر، فإنه يتميز ببناء القدرات انطلاقاً من احتياجات مقدّمي الخدمات مباشرةً. ويتضح ذلك بقوة في تنزانيا حيث بدأت الشركات الأربع للخدمات المالية عبر الهاتف المحمول معاً بحالة استخدام واحدة، وهي المدفوعات من شخص إلى آخر، والتي تشهد نمواً مرتفعاً في حجم المعاملات. ويبدو أن هناك توافقاً قوياً بين أولويات نظام الإدارة وأنشطة الأعمال داخل هذه المجموعة. لكن الاتصالات الفنية لا تزال تُجرى بشكل ثنائي بين الشركات الأربع. وينطوي ذلك على أوجه قصور. فمقدّم الخدمة يجب عليه إدارة ثلاث وصلات ثنائية منفصلة بدلاً من وصلة واحدة فقط عبر محوّل، كما يحتاج إلى امتلاك احتياطي نقدي كبير نظراً للحاجة إلى التمويل المسبق مقابل كل عملية دفع للطرف المقابل بدلاً من امتلاك مركز صافٍ. وليس واضحاً أيضاً وقت أو كيفية ربط هذا الترتيب بنظام المدفوعات البنكية الأوسع نطاقاً أو إدخال حالات استخدام إضافية. وهناك أيضاً مخاطر في النهج المركّزة وهي تطبيق معايير وأعراف معيّنة تحول لاحقاً دون توسيع نطاق الاتصالات. فلم ترتبط أي من هذه الشركات الأربع بأنظمة للمدفوعات البنكية أوسع نطاقاً بطريقة مجدبة. بل قد يصبح التغيير أكثر صعوبة إذا حالت المصالح المترسخة دون توسيع نطاق الاتصالات وزيادة حالات الاستخدام مع مرور الوقت.

تُعد باكستان مثلاً آخر يوضح بشكل مفيد بعض التحديات أمام تحقيق التشغيل البيئي. إذ اختار بعض مقدّمي الخدمات إدماج حسابات الخدمات المالية الرقمية ضمن شبكة وان لينك المصرفية التقليدية، ومن ثم تحقيق الاتصالات الفنية بشكل سريع للغاية. لكن ذلك لم يؤد إلى ارتفاع معدل الاستخدام لأن قواعد التسعير لم تُكتب لهذه الأنواع من أحجام المعاملات أو حالات الاستخدام. وفيما يتعلق بنظام إدارة الترتيبات، فإن شبكة وان لينك مازال يديرها ١١ بنكاً من البنوك الكبرى التي لا تقدم حسابات الخدمات المالية الرقمية. ولذلك، يتعيّن على باكستان بذل المزيد من الجهد في مجال نظام الإدارة والحوافز التجارية كي تعمل منظومة التشغيل البيئي بشكل أفضل.

وفي المسح، استمرت إحدى حالات الاستخدام في إحداث الارتباك بدرجة أكبر من غيرها، وهي: التشغيل البيئي لمعاملات الإيداع والسحب. وتنطوي هذه المعاملات على تحويل الأموال في شكل رقمي والعكس، وبالتالي تستلزم وجود سيولة نقدية وتحمل تكاليف إدارة النقدية المرتبطة بها. ولا تزال معاملات الإيداع والسحب حيويةً لتعميم الخدمات المالية، لكن تكاليف تداول النقد تصعب إنشاء نموذج أعمال ذي جدوى. وتتطلب تكلفة هذه المعاملات على الأرجح اعتماد نموذج أعمال مختلف كثيراً. ولا تتضمن المعاملات من شخص إلى آخر، ومن شخص إلى مؤسسة، والمدفوعات المجمّعة تداولاً للنقد بالضرورة رغم أنها مازالت تنطوي في حالات كثيرة على إحدى معاملات الإيداع والسحب في مرحلة ما، كما أن لها آثاراً مختلفة على نموذج الأعمال مما يتعذر معه تحديد نهج واحد. وليس هذا ببساطة تحديد سعر واحد، فقد تتطلب معالجته المزيد من التجارب والوقت مما يبرز مجدداً مدى حداثة عهد التشغيل البيئي حتى شهر سبتمبر/أيلول ٢٠١٦.

## ما الأسئلة التي ينبغي أن تطرحها الأطراف المعنية؟

يُظهر هذا المسح عالي المستوى تعقيد المراحل الأولى للتشغيل البيئي وما ينطوي عليها من تحديات. ربما لا توجد حلول سهلة أو إصلاحات سريعة. فمن المرجح أن يكون التشغيل البيئي عملية تراكمية مع مرور الوقت.

وتشير تجاربنا أيضاً إلى أن خبراء أنظمة المدفوعات يمكن أن تكون لهم آراء مختلفة تماماً بشأن أفضل السبل للمضي قدماً. وبالتالي، من الأهمية بمكان طرح الأسئلة الصحيحة، ويزر المسح سلسلة من الأسئلة الرئيسية التي من المهم أن تبقى في المقدمة:

- ما الوضع الصحيح الذي يجب أن تأخذه الحكومة في بلد ما؟ هل يجب أن تتراجع الحكومة وتترك القيادة لأهل الصناعة، أم يجب أن تكون لها سلطة أقوى في تسيير الأمور؟
- هل من الممكن، بل من المستحسن، تشجيع اعتماد أكثر من نهج واحد؟
- هل يهيم ما إذا كانت المنظومة الاقتصادية للخدمات المالية الرقمية مزدهرة بالفعل، وبأي طريقة سيؤدي التشغيل البيئي إلى تعزيز (أو ربما إعاقة) هذه الخدمات؟ على سبيل المثال، هل يُعد التوقيت أمراً مهماً؟
- هل تجاوزنا الاتصالات الفنية وأعطينا اهتماماً كافياً لنظام إدارة الترتيبات والحوافز التجارية؟
- فيما يتعلق بالتنفيذ الفني، ما هو النهج الأفضل وما هو النهج الذي سيقوق أقصى كفاءة مع مرور الوقت؟ ففي حالة تنزانيا، تم تدشين حالة استخدام التشغيل البيئي في المدفوعات من شخص إلى آخر بشكل سريع نسبياً عبر اتصالات ثنائية، لكنها قد لا تحقق تقدماً لأنها أقل كفاءة من استخدام محوّل.
- ما أفضل السبل لمعالجة التشغيل البيئي لمعاملات الإيداع والسحب؟ ويبدو أن التكاليف والحوافز الملائمة للتشغيل البيئي للحسابات تختلف اختلافاً كبيراً عن تلك المتعلقة بالتشغيل البيئي لمنافذ الإيداع والسحب.

بإيجاز، يبدو أن النهج المطبقة على مستوى السوق وفق مخططات مدفوعة مركزياً تُعد خياراً أقوى من النهج المركزة لبناء مجموعة واسعة من الاتصالات التي تعزز حالات الاستخدام المتعددة. لكن هذه النهج تركز بدرجة أكبر على البنية الفنية وبدرجة أقل على الأسباب التي تدفع مقدمي الخدمات إلى المشاركة. وأما النهج المركزة التي تقودها مجموعة أصغر من مقدمي الخدمات، فإنها تبدأ بنطاق أضيق من حالات الاستخدام لكنها تبدو أكثر قوة فيما يتعلق بنماذج الأعمال وقواعدها.

ربما يكون بمقدور البلدان دراسة خيارات أخرى تتضمن عناصر من كلا النهجين. لكن من السابق لأوانه في هذه المرحلة استخلاص استنتاجات نهائية لأنه لم يتسنى بعد ظهور نمط ثالث. وسيكون تحديد التوقيت الأمثل مهماً. وتتبع بعض الأسواق نهجاً على مستوى السوق حتى قبل أن تصبح أعداد كبيرة من حسابات المعاملات نشطة في السوق (بيرو والأردن ومصر). فاعتماد رؤية مركزية لمنافع التنسيق والكفاءة هو ما يدفع الأطراف المعنية في هذه البلدان بدرجة أكبر، ويبدو أنهم يولون اعتباراً أقل للحاجة إلى بناء حالة أعمال واضحة في البداية. وعلى الجانب الآخر، هناك العديد من الأسواق التي تشهد أحجام مرتفعة من المعاملات ولا تُظهر دعماً كبيراً لتحقيق التشغيل البيئي (كينيا وبنغلاديش). فمقدمو الخدمات المسيطرون في هذه الأسواق لديهم حافز قوي مرتبط بأعمالهم يدفعهم إلى إعاقة تحقيق التشغيل البيئي. وتتغير المفاضلات بين المنافسة والتنسيق مع زيادة القدرة التنافسية في الأسواق، وانتشار الحسابات الرقمية، واقتصاديات الأسواق المحلية، ويتغير كل ذلك مع مرور الوقت.

ساعد هذا المسح العالمي في توضيح بعض الأنماط والاتجاهات في مبادرات التشغيل البيئي، لكنه أظهر بشكل عام إلى أي مدى يمكن أن تتسم المراحل الأولى بالتعقيد والفوضى. وستستمر سيجاب في رصد ما يتحقق من تقدم مع مرور الوقت وستبدأ في صياغة إجابات على هذه الأسئلة بالغة الأهمية.



ورقة العمل هذه مدعومة بمجموعة شرائح باوربوينت تحتوي على  
أوصاف في صفحة واحدة لكل بلد من البلدان العشرين المشمولة  
في المسح:

<http://www.cgap.org/interop>



 **CGAP**

