



تقييم أثر العلاقة بين الشمول المالي والجدارة الوظيفية في البيئة المصرفية المصرية

محمد ممدوح ظاهر الشناوي^١، عادل عبدالهادي^١، غريب جبر غنام^٢

١- معهد الدراسات و البحوث البيئية - جامعة السادات

٢- المعهد العالي للحاسبات والمعلومات وتكنولوجيا الادارة بطنطا

الملخص

يهتم هذا البحث للوقوف على العلاقة بين عدد من الامور والمحددات التي تتعلق بتطبيق الشمول المالي في ظل الحاجة لملائمة التكنولوجيا المالية لتحقيق التنافسية الاقتصادية والجدارة الوظيفية، و كيفية الاستفادة من التكنولوجيا المالية مقارنة باتجاهات ومسارات التكنولوجيا المالية في البنوك وتقييم المنهجيات التي تعتمدها البنوك المصرية لاستيعاب التكنولوجيا المالية المتعارف عليها والمنفذة على المستوى العالمي بما يتوافق مع ممارسات وأدوات الشمول المالي في البيئة المصرفية المصرية، ووضع استراتيجيات طويلة الامد لدعم عمليات التحسين المستمر للأداء وصولا الى تقييم مدى قدرة القطاع المصرفي في تحقيق الجدارة الوظيفية.

الكلمات الدالة: الشمول المالي – الجدارة الوظيفية – التكنولوجيا المالية

Abstract

This research is interested in finding out the relationship between a number of matters and determinants related to the application of financial inclusion in light of the need to adapt financial technology to achieve economic competitiveness and job eligibility, and how to benefit from financial technology compared to the trends and paths of financial technology in banks and evaluate the methodologies adopted by Egyptian banks to absorb financial technology recognized and implemented at the global level in line with the practices and tools of financial inclusion in the Egyptian banking environment, and the development of long-term strategies to support continuous improvement processes of performance in order to assess the extent of the banking sector's ability to achieve job eligibility.

Key words: Financial Inclusion - Job Competence - FinTech

المقدمة:

لقد برز قطاع الخدمات المالية كأحد القطاعات ذات الأولوية في إطار الجهود التي تبذلها الدولة لتنمية القطاع الاقتصادي، وقد دعمت المنطقة تأسيس شركات التكنولوجيا المالية الناشئة وقامت بتوظيف استثمارات هامة لتطوير البنية التحتية اللازمة لها، ويعتبر الشمول المالي استراتيجية تهدف للوصول إلى استخدام المنتجات والخدمات المالية - أي التوفير والائتمان والتأمين والمدفوعات والتحويلات - لعدد كبير من الأفراد، فهو استراتيجية معترف بها عالمياً كاستراتيجية تنموية، حيث تسعى للتغلب على عدم المساواة في الدخل والحرمان من الخدمات المالية الرسمية وتحقيق نمو اقتصادي أوسع، ووفقاً لتقرير الأمم المتحدة عام ٢٠١٦ فإن الشمول المالي هو توفير خدمات مالية مستدامة لعدد كبير من محدودى الدخل للاندماج في الاقتصاد الرسمي لتحقيق النمو الاقتصادي.

وفي إطار ما تقدم، تعتبر الجدارة الوظيفية محط اهتمام الدارسين والمنظمات الإدارية لما لها من أهمية في إكساب المنظمات مزايا تنافسية تساعد في بقائها في البيئة التي تعمل بها، كما يعود هذا الاهتمام إلى علاقة هذا المفهوم بعدد من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر بدورها في تطور المنظمات وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، ويقود الأداء المستدام إلى تحمل الأفراد المخاطر والمسئوليات مثل التفويض ومشاركة المعرفة بمحض إرادتهم، ومن خلال ماسبق سوق يقوم الباحث بمحاولة قياس تأثير مبادرة الشمول المالي لما تقدمه من إعادة هيكلة للبنية التحتية التقليدية للبنوك إلى بنية رقمية تدعم وجود الجدارة الوظيفية في البيئة المصرفية.

مشكلة البحث:

في ظل المنافسة المصرفية لدعم عمليات وممارسات الشمول المالي، أصبح الشمول المالي من المواضيع الحديثة والمهمة التي برزت على الساحة الدولية، وأصبح من القضايا الهامة التي تساعد على التحول الرقمي والتكنولوجي بوصول كافة الخدمات المالية والمصرفية والائتمانية في الوقت المناسب عند الحاجة خاصة للفئات ذات التكلفة المنخفضة بتكلفة معقولة، كما يمثل الشمول المالي أيضاً للأفراد والشركات الوصول السريع لكافة الخدمات المالية وبأسعار تلبي كافة احتياجاتهم حيث تتضمن ممارسات الشمول المالي وظيفتي الإبداع والابتكار من خلال مجموعة من المبادئ المتمثلة في القيادة الفعالة، متمثلة في التنوع والتطوير والحماية والتمكين والتعاون والمعرفة والتناسب وإطار العمل، حيث تستخدم البيئة المصرفية الحديثة تلك المبادئ في بناء استراتيجياتها نحو التطبيق الكامل للشمول المالي.

وفي ذات السياق، تمثل تلك المبادئ الأدوات الداعمة نحو تحقيق التحسين المستمر في كافة العمليات التنظيمية بشكل عام والعمليات المصرفية بشكل خاص لتحقيق ما يسمى بالجدارة الوظيفية بغرض تحقيق الميزة المصرفية، حيث تمثل الزيادة في الميزة المصرفية على دعم الشمول المالي مع الاعتماد على مجموعة من المحددات المتعلقة بالتكنولوجيا المالية وبالتالي ضرورة توفر الأطر الرقابية الكفيلة باحتواء المخاطر التي قد تنتج عن التوسع الغير مدروس المتعلق بقدرة البنية التحتية من موارد مادية وبشرية في تقديم الخدمات المالية والمصرفية للأفراد والمشروعات نتيجة ارتفاع مستويات المنافسة.

وفي ضوء ما تقدم، يهتم هذا البحث للوقوف على العلاقة بين عدد من الأمور والمحددات التي تتعلق بتطبيق الشمول المالي في ظل الحاجة لملائمة التكنولوجيا المالية لتحقيق التنافسية الاقتصادية والجدارة الوظيفية، ومما سبق يتبين للباحث أن مشكلة البحث تتلخص في كيفية الاستفادة من التكنولوجيا المالية مقارنة باتجاهات ومسارات التكنولوجيا المالية في البنوك وتقييم المنهجيات التي تعتمدها البنوك المصرية لاستيعاب التكنولوجيا المالية المتعارف عليها والمنفذة على المستوى العالمي بما يتوافق مع ممارسات وأدوات الشمول المالي في البيئة المصرفية المصرية، ومن خلال تلك الممارسات يمكن وضع استراتيجيات طويلة الأمد لدعم عمليات التحسين المستمر للأداء وصولاً إلى تقييم مدى قدرة القطاع المصرفي في تحقيق الجدارة الوظيفية، وبالتالي خلصت مشكلة البحث في محاولة الباحث في قياس تأثير الشمول المالي على الجدارة الوظيفية في البيئة المصرفية المصرية.

هدف البحث :

من العرض السابق لطبيعة مشكلة البحث يمكن القول ان الهدف الاساسي للبحث يتمثل في دراسة تقييم أثر العلاقة بين الشمول المالي والجدارة الوظيفية في البيئة المصرفية المصرية .

و يتحقق من خلال الهدف السابق مجموعة من الاهداف الفرعية يوجزها الباحث فيما يلي :

معرفة تأثير الشمول المالي من حيث وصول المنتجات والخدمات المالية على الجدارة الوظيفية.

تحليل تأثير الشمول المالي من حيث القدرة المالية على الجدارة الوظيفية.

قياس تأثير الشمول المالي من حيث استخدام المنتجات والخدمات المالية على الجدارة الوظيفية.

قياس تأثير الشمول المالي من حيث جودة المنتجات والخدمات المالية على الجدارة الوظيفية.

تحليل تأثير الشمول المالي من حيث التنظيم والرقابة الفعالين على الجدارة الوظيفية.

تقديم وصياغة مجموعة من التوصيات والمقترحات التي من شأنها زيادة عمليات الشمول المالي، وتوعية شباب الأعمال للجدارة الوظيفية والاستفادة منه.

أهمية البحث

١- تسهيل التواصل الفعال بين الشركات والمؤسسات المالية وصناع السياسات ووضع آليات قوية للإبلاغ وإعداد التقارير وتحسين كفاءة السياسات الرقابية بمساعدة التكنولوجيا.

٢- وضع سياسات خاصة لإيجاد توازن بين الابتكار وحماية المستهلكين.

٣- المحافظة على التناسق في المعايير الرقابية المطبقة على جميع المشاركين في السوق.

٤- تشجيع التعاون بين مختلف مقدمي الخدمات في قطاع الخدمات المالية.

٥- التعاون مع الهيئات والوكالات الدولية لتعلم واختبار واستخدام الأدوات والأساليب الرقابية المستخدمة في الأسواق المختلفة.

٦- أحد محركات التنمية الاقتصادية

٧- تشجيع الاستقرار المالي والاجتماعي

٨- دعم المشروعات والمتوسطة والصغيرة والمتناهية الصغر التي تساهم في الناتج المحلي الاجمالي.

٩- تحسين الظروف المعيشية للأسر الفقيرة، ويعد أداة حيوية لمحاربة الفقر.

١٠- دعم الوساطة المالية ومن ثم العمل على تحسين توزيع الدخل.

١١- تعزيز لتنافس بين المؤسسات المالية من خلال العمل على تنوع خدماتها ومنتجاتها والاهتمام بجودتها لاجتذاب أكبر عدد من العملاء.

١٢- العمل على ادخال الافراد والمشروعات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة داخل القطاع المالي الرسمي، مع العمل على تقنين القطاعات الغير رسمية.

١٣- المساهمة في خلق فرص تدعم النمو الاقتصادي.

أهمية الجدارة الوظيفية فيما يلي :

تحدد مدى نجاح المنظمة في ترجمة أهدافها الاجتماعية الى خدمات والتأكد انها لاتزال على المسار الصحيح اجتماعياً

تحدد مدى نجاح المنظمة في ترجمة اهدافها الاقتصادية الى واقع عملي.

تحدد مدى نجاح المنظمة في ترجمة أهدافها البيئية الى خدمات والتأكد انها لاتزال على المسار الصحيح بيئياً

ب- الأهمية التطبيقية:

١- مساعدة المنظمات في بناء التكنولوجيا المالية والأداء المستدام داخلها.

٢- الكشف عن العوامل الواجب مراعاتها من جانب المسؤولين لتوفير الحافز في العمل لتنمية السلوكيات الإيجابية للعاملين وكذلك الحد من المخاطر.

٣- تنميه الوعي لدى قيادات الإدارة العليا بأهمية التكنولوجيا المالية والشمول المالي والجدارة الوظيفية في نجاحهم في القيام بواجباتهم الوظيفية على الوجه الأكمل.

٤- تساهم هذه الدراسة في تشخيص مواطن القوة وجوانب الضعف في هذه الناحية ومن ثم اقتراح التوصيات التي من شأنها المساهمة في علاج الضعف وأيضاً تنميه جوانب القوة.

أولاً: مفهوم الشمول المالي.

يقصد بالشمول المالي إتاحة كافة الخدمات المالية لمختلف فئات المجتمع سواء كانت مؤسسات أو أفراد وتشجيع تلك الفئات وخاصة المهمشة منها على إدارة أموالها ومدخراتها بشكل سليم عن طريق القنوات الرسمية حتى لا يتم لجؤهم للقنوات الغير رسمية والتي لا تخضع لأي من جهات الرقابة أو الاشراف، وكذلك الابتكار والتنوع في الخدمات والمنتجات المالية بشكل ملائم وبأسعار مقبولة من قبل العملاء، بل والوصول الى ضمان الاستخدام الأمثل للخدمات والمنتجات والتحقق من جودتها والعمل على حماية حقوق المواطنين من الخدمات المالية، ويرتكز الشمول المالي على :

١- الحصول على المنتجات والخدمات المالية الرسمية وقريبة والقدرة على تحمل تكاليفها.

٢- القدرة المالية وهي إدارة الاموال بشكل فعال والتخطيط للمستقبل والتعامل مع الضائقة المالية.

٣- استخدام المنتجات والخدمات المالية أي الانتظام ومدة الاستخدام.

٤- جودة الخدمات والمنتجات المالية : الخدمات مصممة لاحتياجات العملاء وتجزئة الخدمات من أجل تطويرها لجميع فئات المجتمع.

٥- التنظيم والرقابة الفعاليتين بغرض تقديم المنتجات والخدمات المالية في بيئة يسودها الاستقرار المالي.

ثانياً: أهمية الشمول المالي.

تعتمد العديد من الدول على الشمول المالي في تحقيق أهدافها المالية والاقتصادية، حيث يساهم الشمول المالي في النمو الاقتصادي بسبب ازدياد الكفاءة المالية، وأشارت دراسة (Alexandre, C., Mas, I., & Radcliffe, D., 2016) الى أن الشمول المالي يساهم في تحسين الحالة المعيشية للعملاء وخاصة الفقراء منهم، وبالإضافة الى ذلك يساهم الشمول المالي ايضاً في وضع استراتيجية قوية بسبب التحديات الكبيرة للجهات الرقابية التي تمت جراء التطورات إذ تمثلت في كيفية الموائمة بين الشمول المالي كهدف استراتيجي جديد، اما الاستبعاد المالي فإنه يؤدي الى الانخفاض العام في الادخار والاستثمار، وارتفاع معدلات البطالة والتضخم، وعدم القدرة على تحمل تكاليف وعدم توافر المنتجات المالية، كما انه يؤدي الى انخفاض الوعي المصرفي لدى المواطنين، وانتشار الفساد والجريمة والقتل والفقر وزيادة معدلاتها، وكما يؤدي الى انتمان ذي تكلفة باهظة من مصادر غير رسمية والسبب في هذا عدم امكانية الوصول الى حساب مصرفي او تسهيلات تحويل، وغياب الحساب المصرفي يؤدي الى تهديد الأمن، ويؤدي ايضاً الى تراجع مشاريع القطاع الخاص وتراجع النمو الاقتصادي حيث يؤدي الاستبعاد المالي الى ضعف الانظمة المالية والمصرفية وعدم قدرتها على مواكبة التطور التكنولوجي السريع.

ومن خلال ماسبق يمكن للباحث التركيز على أهمية الشمول المالي ويؤكد أن الشمول المالي هو استراتيجية طويلة الأجل مبنية على تحسين جودة المنتجات والخدمات المالية وأن تكون المنتجات المالية في متناول الجميع، مع التحديد الدقيق لملائمة التكنولوجيا الحديثة حيث تلعب دوراً هاماً في تحسين الشمول المالي كما تساهم في زيادة المرونة والخيارات للعملاء وتحسين جودة المنتجات المالية وتقليل تكلفة المعاملات.

ثالثاً: أهداف الشمول المالي.

لم يعد الشمول المالي موضوع هامشي بل أصبح محور اهتمام العديد من الحكومات والجهات المالية الرقابية، كما يشغل جزء هام من التفكير السائد في التنمية الاقتصادية، لذا فإن الشمول المالي يعد ركن حيوي في التنمية

الاقتصادية، حيث أشارت دراسة (Amidžic, G., Massara, A., & Mialou, A,2017) الى مجموعة من الاهداف الاساسية والتي تتمثل في:

١- أحد محركات التنمية الاقتصادية

٢- تشجيع الاستقرار المالي والاجتماعي

٣- دعم المشروعات والمتوسطة والصغيرة والمتناهية الصغر التي تساهم في الناتج المحلي الاجمالي.

٤- تحسين الظروف المعيشية للأسر الفقيرة، وبعدها أداة حيوية لمحاربة الفقر.

٥- دعم الوساطة المالية ومن ثم العمل على تحسين توزيع الدخل.

٦- تعزيز للتنافس بين المؤسسات المالية من خلال العمل على تنوع خدماتها ومنتجاتها والاهتمام بجودتها لاجتذاب أكبر عدد من العملاء.

٧- العمل على ادخال الافراد والمشروعات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة داخل القطاع المالي الرسمي، مع العمل على تقنين القطاعات الغير رسمية.

٨- المساهمة في خلق فرص تدعم النمو الاقتصادي

رابعاً: أبعاد الشمول المالي.

يعتبر الشمول المالي من أولويات سياسات الحكومات والنظام المالي، حيث استعرضت دراسة (Karpowicz, I, 2020) أن البيانات دوراً مهماً في تأسيس فهم مشترك للشمول المالي، كما أنه يمكن للمؤسسات المالية استخدام البيانات لفهم فرص السوق بشكل أفضل، وأيضاً يمكن للهيئات التنظيمية استخدامها لتحديد المخاطر وفهم الاتجاهات، ووضع سياسات قائمة على الأدلة، ومن هنا يوجد للشمول المالي خمس أبعاد مختلفة تعمل بشكل فعال لتدريب الموظفين في البيئة المصرفية وتوسيع نطاق الخدمات للعملاء، وتتمثل أبعاد الشمول المالي فيما يلي:

أ- النجاح الاستراتيجي : يعد مفهوم النجاح التنظيمي خطوة نحو النجاح الاستراتيجي، وقد اختلفت وجهه نظر الباحثين في تحديد تعريف محدد حيث يمثل مقياس مركب يجمع بين الفاعلية والكفاءة

ب- التكيف والاستجابة : فهي تمثل مجموعة من الأنشطة الفردية والادارية لضمان نجاح المنظمة اعتماداً على مايقوم به مواردها البشرية

ج- النمو: تتمثل نجاح المنظمة في قدرتها على إدارة الموارد البشرية من خلال تحليل رغبات العملاء والبقاء والنمو في بيئة شديدة المنافسة إذ بموجبها تعد المنظمة من المنظمات الناجحة بسبب قدرتها على فهم امكانياتها ومعرفة اين تقع تلك الامكانيات ضمن صف المنافسين داخل القطاع

د- التعليم المستمر : يمثل القدرة على استخدام الخدمات التي تقدمها المؤسسات المالية الرسمية

هـ- الحماية المالية للعميل: يبحث هذا البعد في القوانين والتشريعات المصممة لضمان حقوق العملاء

خامساً: تحديات تحقيق الشمول المالي.

ان تحقيق الشمول المالي لأهدافه ليس طريقاً يسيراً بل تعترضه العديد من المعوقات منها ما هو مرتبط بالعادات والتقاليد والمورثات الثقافية ومنها ما يتعلق بالمؤسسات المالية والتي لا تضع المواطنين الفقراء في بؤرة اهتماماتها عند تحقيق أهدافها، وطبقاً لتقارير المعهد المصرفي (Alliance for financial inclusion AFI,2016) سوف يتم إلقاء الضوء على أهم تلك التحديات:

١- تزايد أحجام النقد المتداول خارج الجهاز المصرفي المصري:

٢- انتشار وتغلغل الاقتصاد الموازي (الغير رسمي) خاصة في ريف وقرى مصر:

٣- سوء توزيع فروع البنوك، الخدمات على مستوى محافظات الجمهورية والتركيز على المدن الكبرى فقط

٤- فشل البنوك والمؤسسات المالية الغير مصرفية في جذب المواطنين المتواجدين داخل الاقتصاد الغير رسمي للتعامل معهم.

سادساً: مفهوم الجدارة الوظيفية

هي عملية تكوين شيء ما مختلف ذو قيمة عن طريق تكريس الوقت والجهد الضروري، بافتراض مخاطر مالية وسيكولوجية واجتماعية مصاحبة، وجني العوائد المالية الناتجة، إضافة إلى الرضا الفردي. وأشارت دراسة (لمياء يوسف ابراهيم، ٢٠١٨) أنها: "عملية خلق القيمة عن طريق استثمار الفرصة من خلال موارد متفردة.

ويرتكز مفهوم الجدارة يتكون من على:

الإبتكارية (Innovativeness): وتمثل الحلول الإبداعية غير المألوفة لحل المشكلات وتلبية الحاجات، والتي تأخذ صيغا من التقنيات الحديثة.

المخاطرة (Risk): وهي مخاطرة عادة ما تحتسب وتدار، وتتضمن الرغبة لتوفير موارد أساسية لاستثمار فرصة مع تحمل المسؤولية عن الفشل وكلفته.

الإستباقية (Reactiveness): وتتصل بالتنفيذ مع العمل في أن تكون الجدارة في اداء الأعمال مثمر.

سابعاً: أهمية الجدارة الوظيفية

إن السلوك الإداري هو الذي يحدد توجه المنظمة بشكل هادف ومستمر ويشكل مجال عملياتها بتمييز واستغلال الفرصة الموجهة نحو الإبداع، حيث اشارت دراسة (Vlok .Daniel, 2016) الى أن معيار المحدد للجدارة في المنظمات هو التطور والتحسين المستمر لمنتجاتها وخدماتها استجابةً للتغيرات البيئية التنافسية وهو ما تطمح أي منظمة، في الوصول اليه في مجال أعمالها

ثالثاً: أهداف الجدارة الوظيفية .

وأشارت دراسة (Mcclure, K. R. 2017) الى مجموعة من الاهداف المتمثلة في :

١- تحديد أولويات طويلة الأجل للمؤسسة في ضوء الرسالة الحالية والتغيرات والتحويلات في الظروف البيئية المحيطة ومع تطور المؤسسة في مراحلها المختلفة

٢- إعطاء توجه عام يتم في إطاره وضع الأهداف أكثر تحديدا وتفصيلا للمستويات الأدنى والوحدات المختلفة، تكون متناسقة ومتناغمة مع التوجهات العامة للمؤسسة

٣- المساعدة في تحديد الأنشطة الرئيسية والفرعية للمؤسسة والأعمال التي يلزم القيام بها في مجالات الأنشطة المختلفة بما يمكن من تحقيق الأهداف ذات الأولوية في الفترات الزمنية الممتدة

٤- تحديد علامات النهاية التي يجب أن تسعى الإستراتيجية للوصول إليها، ومن ثم تحديد الأساس الذي يتم الاستناد إليه في الحكم على مدى نجاح الإستراتيجية من عدمه

٥- تسهيل الرفاهية الإدارية من خلال المعايير المشتقة من الأهداف التي تستخدم في تقييم الأداء الكلي للمؤسسة.

خامساً: أبعاد الجدارة الوظيفية.

- ١- استغلال كافة الامكانيات : ويتمثل برغبة المنظمة لتبني مشاريع تحمل نسبة مخاطرة عالية مع توقع عائد مرتفع .
- ٢- الاستكشاف: وهو سعي المنظمة لتكون الاولى في تقديم المنتجات والخدمات الجديدة وتكون شديدة التنافس الهجومي في اقتناص الفرص .
- ٣- الدعم الاداري: ويتمثل بالمبادرة في الافعال ثم انتظار استجابة المنافسين.

سادساً: مميزات الجدارة الوظيفية.

هناك مجموعة من المزايا التي تتميز بها الجدارة الوظيفية وصولاً الى التميز، وتتمثل في المزايا طبقاً لدراسة (Geneva, 2016) في الاتي:

أ- بناء الشراكة: من بين المهارات القابلة للتحويل التي تتمتع بها الجدارة الاستراتيجية هي ما عرفها "سقراط" على أنها جذب الحلفاء والأعوان، وسوف أطلق عليها هنا إقامة الشراكات، وهي الوظيفة العامة الخامسة من وظائف جدارة الأعمال الإستراتيجية.

ب- بث الروح المؤسسية: لا تتمثل مهمة القيادة في أن تدخل العظمة على الأشخاص، وإنما تتمثل في استخراج تلك العظمة لأنها موجودة بالفعل.

ج- النزعة لتحمل المخاطرة: الرواد لديهم نزعة أكبر من غيرهم لتحمل المخاطر (ويمكن القول إنها فوق المتوسط ولكنها ليست عالية).

ومن خلال ما سبق يستخلص الباحث أنه للوصول الى تحقيق تلك المزايا التي تستخدم في استراتيجيات الجدارة الوظيفية والوصول إلى أدبيات الفكر الإداري هي كالتالي:

١- اختيار الكوادر البشرية الكفؤة والمؤهلة للتعين وإخضاعهم لبرامج تدريبية مكثفة كل حسب اختصاصه ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وتوفير الحوافز بما ينسجم مع أدائهم وانجازهم الفردي.

٢- تبني الأفكار الإبداعية وامتلاك روح المخاطرة والتمكن من اتخاذ قرار الابتكار، أي التطبيق لاغتنام الفرص بالسرعة الممكنة قبل أن يغتنمها الآخرين، بالإضافة إلى مواكبة عملية التغيير في الأنظمة والقوانين وتوفير الموارد وتطبيق الحوافز الملائمة، واختيار الموظفين الأكفاء و غرس الثقافة التنظيمية في العمل المؤسسي التنظيمية.

٣- استخدام أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار بين المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة وتطبيق أنظمة إدارية فعالة مبنية على التخطيط السليم واستخدام أساليب الضبط والرقابة الفعالة بشكل مستمر.

٤- توفير الرؤية وتبني الأفكار الإبداعية من قبل الإدارات العليا و غرس الثقافة التنظيمية، واستخدام أساليب المشاركة و فرق العمل المتخصصة، واستخدام أساليب الحفز والتعويض والمكافأة، بالإضافة إلى ضرورة تبني التجديد والتغيير بما ينسجم مع حاجات وتوقعات أصحاب المصالح.

٥- تبني مواكبة التغيير وقبول المخاطر واكتساب المعارف والخبرات والتعلم

٦- تبني الإبداع والابتكار وإجراء تحسينات مستمرة وعدم الرضوخ للأعمال الروتينية، واستثمار التكنولوجيا الحديثة ومواكبة التطورات.

٧- استخدام أساليب البحث والدراسة للسوق بشكل مستمر لكشف الفرص واغتنامها، وتوفير كافة الموارد، وتبني المبدعين وأصحاب العقول الموهوبة، وتوفير فرص التدريب والتطوير المتواصل للعاملين.

سابعاً: الثقافة المالية وأهميتها

ادركت الدول المتقدمة أهمية نشر الثقافة المالية بين مواطنيها وجعلتها مسؤولية الجميع ففي الولايات المتحدة الأمريكية أسس الكونجرس عام ٢٠٠٣ لجنة عرفت باسم لجنة التعليم والثقافة المالية وتكونت اللجنة من مجموع من الأعضاء يمثلون ٢٠ جهة حكومية وغير حكومية وكانت المهمة الأساسية لها وضع الاستراتيجية القومية للثقافة المالية في عام ٢٠٠٦ قدمت اللجنة الاستراتيجية القومية للثقافة المالية وتكونت الاستراتيجية من ١٣ فصلاً تناولت (الادخار، امتلاك المنازل، التقاعد، الائتمان، حماية المستهلك، حقوق دافعي الضرائب، حماية المستثمر غير المتعاملين مع البنوك، التنوع السكاني، التعليم والثقافة المالية من الحضارة إلى الثناوى، الجهود التعاونية لنشر الثقافة المالية، المنظومة الدولية للثقافة المالية، البحث الأكاديمي وتقييم البرامج).

وبناء على هذه الاستراتيجية قامت الحكومة الأمريكية بتنفيذ حملة تشترك فيها الأجهزة الحكومية مع البنوك التجارية وغرف التجارة والصناعات والجامعات لتعريف الجمهور الأمريكي

وتزويده بالثقافة المالية وتم انشاء دائرة خاصة في وزارة الخزانة اسمها دائرة التثقيف والتوعية، وقد عرفت منظمة التعاون والتنمية OECD التعليم المالي بأنه العملية التي تمكن المستثمرين من تحسين معارفهم المالية من خلال القدرة على فهم المنتجات المالية والمفاهيم المتعلقة بإدارة الاستثمار وتطوير مهاراتهم المالية ليصبحوا أكثر وعياً على معرفة المخاطر المالية والقدرة على اقتناع الفرد من أجل الوصول إلى اتخاذ خيارات مدروسة والقدرة على معرفة طرق المساعدة من أجل اتخاذ إجراءات فعالة لتحسين أوضاعهم المالية والوصول إلى مراحل الرفاهية، وبالتالي فإن محور الامية المالية يستلزم وجود المعرفة والمهارات والثقة لدى المستثمرين من أجل إدارة حساباتهم المالية بشكل جيد مع مراعاة الظروف الاقتصادية والاجتماعية المحيطة بهم حيث تعنى المعرفة وجود فهم جيد للقضايا المالية الشخصية وتعنى المهارة القدرة على اتخاذ القرارات المالية، وهناك عدة عوامل تؤكد على أهمية دور التثقيف المالي منها ما يلي :

زيادة عدد المنتجات والخدمات المالية وتعقيدها والتي نتجت عن التطورات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي أدت إلى سهولة الوصول لمزيد من المنتجات والخدمات المالية من ناحية، ولكن من ناحية أخرى زادت من التحديات أمام اتخاذ القرارات المالية الصحيحة

تحول المخاطر وزيادة المسؤولية على الأفراد، ومثال ذلك اتجاه بعض الحكومات لتغيير نظام المعاشات والتأمين الصحي وترك الأفراد الغير مدركين إلى المخاطر التي يواجهونها وغير قادرين على التعامل معها على نحو كفاء حتى مع وجود فرص للتشاور مع الخبراء.

التغيرات في أسواق رأس المال حيث زاد عدد المتعاملين مع الأسواق المالية الدولية النامية قليلة الخبرة والوعي بالمنتجات والخدمات المالية ونظراً لعدم الثقة والمعرفة في الأدوات المالية الحديثة تظل في هذه الدول طرق الادخار التقليدية هي الأكثر شيوعاً مما يؤدي إلى تكبد الأفراد للخسائر.

الزيادة في مستوى الدخل المترتبة على تراكم الثروة أدت إلى وجود سيولة كبيرة لدى الأفراد للاستثمار سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في البورصة وغيرها ووفرت أيضاً سيولة وفرص أكثر للاقتراض والاستهلاك زادت من أهمية أن يعي الأفراد كيفية التعامل مع المؤسسات المالية ومختلف المنتجات والخدمات التي تقدمها

التغيير في أنظمة المعاشات في بعض الدول كالتغيير من نظام المعاش الإلزامي الذي لا يوجد به اختيارات فيما يتعلق بحجم الاستقطاع من الدخل أو طريقة الاستثمار إلى نظام اختياري يمكن الفرد اختيار المبلغ الذي يشارك به وطريقة الاحتفاظ به (أوعية ادخارية أو استثمار أموال) هذا التحويل إلى نظام المعاشات يحتاج لوجود وعي ثقافي مالي لدى الأفراد تمكنهم من المقارنة وتقييم واختيار ما يناسبهم من منتجات وخدمات مالية

زيادة الطلب على المنتجات والخدمات المالية الناتجة عن التطور الاقتصادي والتكنولوجي والتقدم الكبير في مجال الاتصالات والمعلومات المالية التي أدت إلى وجود المستهلك قادر على التفاعل مع مقدمي الخدمات المالية سواء

بطريقة مباشرة او غير مباشرة (عبر الخدمات الالكترونية) والا سوف يتحمل الفرض اعباء استخدام الطرق الغير رسمية.

ثامناً: تقييم أثر العلاقة بين الشمول المالي والجدارة الوظيفية في البيئة المصرفية المصرية

يستخدم مصطلح الشمول المالي والحرمان المالي بالتبادل لتعريف مدى قدرة السكان على الوصول والتمتع بالخدمات المالية فبينما يشير الحرمان المالي الى العملية التي بموجبها يواجهه افراد المجتمع للمصاعب والعوائق فيما يتعلق بالوصول الى مصادر منتجات الخدمات المالية الاساسية والتمكن من استخدامها بصورة تشبع احتياجاتها والتمكن في ذات الوقت من ممارسة حياة اقتصادية واجتماعية طبيعية في المجتمع الذين يعيشون وبالتالي يمكن التوصل الى تحديد معيارية الشمول المالي من خلال تقديم الخدمات المصرفية بتكلفة معقولة الى قطاعات واسعة من الفئات ذات الدخل المنخفضة والمحرومة، كما أن الخدمات المصرفية هي في طبيعتها خدمات عامة لذلك من الضروري أن يكون الهدف الرئيسي للسياسة العامة هو توفير الخدمات المالية الأساسية ووسائل الدفع لجميع السكان دون استبعاد او تمييز.

وفي ذات السياق يعتبر الحرمان المالي عملية ديناميكية ومعقدة حيث أن بعض الناس يعانون من هذه الظاهرة لفترات محدودة والبعض الاخر يمكن ان يعاني منة مدى الحياة ومعظمهم قد يعانون منة بسبب التسعير او السوق او عدم مناسبة المنتج او تعقيد ايجازات الحصول عليه، وهناك عدة انواع للحرمان المالي يمكن عرضها في النقاط التالية :

١- الاستبعاد الذاتي: وهو عبارة عن قيام الافراد باستبعاد انفسهم من التعامل الداخلي للنظام المالي وعدم الاستفادة من الخدمات المالية على الرغم من امكانية احتياجهم الى هذه الخدمات ويكون ذلك بسبب السلبية وعدم الثقة وعدم الفهم الكافي.

٢- الاستبعاد الداخلي: وهو عبارة عن القيام بالاستبعاد عن منتجات وخدمات مالية معينة بسبب عدم القدرة على تحمل اسعارها او قيمة الحصول عليها ويكون في هذه الحالة داخل الاسرة محدودة الدخل ويمنعها من الادخار، وهنا فان الاسرة لديها الرغبة والقدرة على فهم طبيعة ما تريد و لكن ليس لديها امكانية الحصول على هذا النوع من الخدمات.

٣- الاستبعاد التسويقي وهو عبارة عن القيام بعملية التسويق باستهداف افراد او فئات معينة يكون موجة اليها دون غيرها هذا النوع من المنتجات او الخدمات المالية، كما ان هناك عدة اسباب للاستبعاد المالي نسردها فيما يلي :

أ- اسباب تعلق بجانب العرض

يمكن حصر العوامل و الاسباب التي تتعلق بجانب العرض والتي تعتبر مسؤولة عن تواجد ظاهرة الاستبعاد المالي بالبلدان النامية في الاتي:

١- تعتقد المؤسسات المالية التابعة للقطاع الخاص بهذا البلدان ان التعامل مع الفئات المستبعدة او المحرومة ماليا في الجزء الاسفل من السوق lower – stream يحقق لها ارباح متدنية في حين ان التعامل مع العملاء الاغنياء من ذو الدخل المرتفع في الجزي الاعلى من السوق uper – stream يحقق لها ارباحا مرتفعة وبالتالي تفضل هذه المؤسسات التعامل مع الاغنياء وتجعل التعامل مع الفئات المستبعدة خارج اطار اولويتها تماما عدم وجود مؤسسات مالية رسمية بالقرب من الفئات المستبعدة ماليا لاسيما في المناطق الريفية النائية التي تفتقر الى وجود التسهيلات المالية على مسافة معقولة مما يضطر هؤلاء المستبعدين ماليا الى اللجوء الى مصادر التمويل غير الرسمية.

٢- اخفاق الحكومات بهذه الدول في توصيل الخدمات المالية للفئات المستبعدة ماليا سواء من خلال المؤسسات التابعة لها او من خلال اصدار التشريعات والقوانين والسياسات التي تيسر امكانية الحصول على هذه الفئات من العملاء على الخدمات المالية من المؤسسات المالية التابعة الى القطاع الخاص وبالتالي تشكل هذه العوامل مجتمعة مصدر اساسيا لاقصاء الفئات المعنية من دائرة التعامل مع المؤسسات الرسمية بالقطاع المالي.

ب- اسباب تتعلق بجانب الطلب :

ويقصد بجانب الطلب الاعتبارات المتعلقة بالفئات المستبعدة ماليا حيث تبين انه في الحالات التي تكون فيها الفرصة متاحة لهذه الفئات الوصول الى المؤسسات المالية الرسمية فان الخدمات و المنتجات التي تقدمها هذه المؤسسات لا تتناسب مع متطلباتهم و حاجاتهم حيث أن هذه الخدمة لا تتلائم مع متطلبات و حاجات الفئات المستبعدة ماليا من عدة نواحي تشمل الاتي:

١- تكلفة التمويل

٢- شروط التمويل

٣- اجراءات سداد التمويل

٤- استخدامات المبلغ المخصص للتمويل، ومما سبق يتبين لدى الباحث أن هذه العوامل مجتمعة تمثل الدافع القوي لدى الفئات المستبعدة ماليا نحو العزوف او الاتبعاد الذاتي عن التعامل مع المؤسسات الرسمية بالقطاع المالي، وبالتالي فإن الإقصاء عن جانب المؤسسات المالية والعزوف من جانب الفئات المستبعدة ماليا أوجد حالة أو وضعية يمكن وصفها بعقم أو فشل السوق المالي وهي تعتبر ذات الحالة الوضعية المسؤولة عن ترسيخ ظاهرة الاستبعاد المالي في العديد من البلدان النامية.

النتائج والتوصيات:

في ضوء التحليل الاحصائي لاجابات عينة الدراسة واختبار الفروض في القطاع محل الدراسة، سوف يتناول الباحث عرضاً مجملًا للنتائج التي توصل اليها كإجابة عن الأسئلة التي تم طرحها في الفصل الأول والتي تمثلت في مشكلة البحث وفروضة، حيث خلص الباحث من نتائج تحليل الدراسة الميدانية إلى النتائج التالية :

أ- النتائج المتعلقة بأبعاد الشمول المالي

١- النجاح الاستراتيجي.

١-١ تبين من خلال التحليل الوصفي حول نتائج عبارات بعد النجاح الاستراتيجي تبين أن العلاقة بين بعد النجاح الاستراتيجي والشمول المالي كانت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (٣,٨٧) وانحراف معياري (٠,٥٧٥).

١-٢ كما تبين من خلال تحليل اراء الفئات المستقصى منهم لعبارات بعد النجاح الاستراتيجي بالاجابية العالية في محتواها، حيث بلغت قيم الوزن النسبي لها أعلى من ٦٠٪ وبقيم (t) موجبة عند مستوى معنوية ٠,٠١ بدرجة ارتباط (٠,٧٤٥)، وتمثلت المساهمة النسبية (٥٥,٥٠٪).

٢- التكيف والاستجابة.

١-٢ من خلال التحليل الوصفي حو نتائج بعد التكيف والاستجابة تبين أن المتوسط الحسابي العام للبيد (٤,٠١) وبانحراف معياري (٠,٨٤٣)، وهذا يدل على قدرة الادارة على التكيف التقني والمادي للمتغيرات التكنولوجية، مع قدرتها على مواجهة الظروف المتغيرة.

٢-٢ كما تبين من خلال تحليل اراء الفئات المستقصى منهم لعبارات التكيف والاستجابة بإيجابية متوسطة من حيث اهتمام الادارة بالتقنيات التكنولوجية مع تطبيق تقنيات جديدة لتخفيض تكلفة تقديم الخدمات، كما اتضح من خلال اجابات العينة المبحوثة وجود اسجابات سلبية من حيث تلبية الادارة محل الدراسة لرغبات العملاء المتغيرة بشكل دائم، وبلغت درجة الارتباط بشكل عام لبعد التكيف والاستجابة (٠,٦٩٨) وكانت المساهمة النسبية (٤٨,٧٢).

٣- النمو.

٣-١ تبين من المعالجة الاحصائية الوصفية أن بعد النمو حقق وسطاً حسابياً عاماً (٣,٧٧) وانحراف معياري (٠,٦٣٨) حيث كانت العلاقة بين بعد النمو والشمول المالي مرتفعة، حيث حققت إدارات البنوك التي تسعى لتطبيق ممارسات الشمول المالي زيادة في حجم الخدمات المالية المقدمة للعملاء.

٣-٢ كما تبين من خلال تحليل آراء فئات المستقصى منهم أن درجة استجابتهم كانت مرتفعة في بحث الإدارات محل الدراسة إلى فروع جديدة للتوسع بشكل مستمر، في حين جاءت آراء الفئات المستقصى منهم محايدة تجاه تنسيق الأقسام الإدارية فيما بينها لتنويع الخدمات المقدمة، وتمثلت درجة الارتباط بين بعد النمو والشمول المالي (٠,٧٣٦)، وبنسبة مساهمة قدرت (٥٤,١٦).

٤ التعليم المستمر.

٤-١ تبين من خلال المعالجة الاحصائية الوصفية لبعث التعليم المستمر العلاقة المرتفعة بينه وبين الشمول المالي حيث تم معالجة هذا البعد الذي حقق وسطاً حسابياً عاماً (٣,٦٨)، وانحراف معياري (٠,٦٩٣).

٤-٢ كما اتضح من خلال التحليل الاحصائي لآراء الفئات المستقصى منهم وجود استجابات ايجابية متمثلة في نشر ثقافة المشاركة وتبادل المعلومات بين الإدارات مع التحفيز المستمر للإدارة في نشر الطرق المبتكرة في حل المشكلات، كما تبين وجود استجابات سلبية لبعث التعليم المستمر حول الاتجاه المستمر لدى الإدارة في إشراك العاملين في الدورات والمؤتمرات التي تساعد في جعل المؤسسة رائدة عن غيرها من المنظمات، وقد مثلت درجة الارتباط بين بعد التعليم المستمر الشمول المالي (٠,٧٦٩) بمساهمة نسبية (١٦,٢١٪).

٥- الحماية المالية للعميل.

٥-١ اتضح من المعالجة الاحصائية الوصفية لبعث الحماية المالية للعميل وبين الشمول المالي وجود علاقة ايجابية مرتفعة حيث حققت عبارات الحماية المالية للعميل وسطاً حسابياً عاماً (٤,٠١) بانحراف معياري (٠,٢٢٥).

٥-٢ وتبين من خلال اجابات العينة المستقصى منهم وجود استجابات ايجابية حول حصول العملاء على خدمات مالية بكل سهولة ويسر مقابل تكلفة أقل من حيث خلق التوازن في العلاقة بين مقدمي الخدمات المالية والعملاء، وتمثلت درجة الارتباط بين بعد الحماية المالية والشمول المالي (٠,٧٢٦) بنسبة مساهمة نسبية (٥٢,٩٨٪).

ب- النتائج المتعلقة بأبعاد الجدارة الوظيفية:

١- استغلال الامكانيات المادية.

١-١ من خلال التحليل الاحصائي الوصفي لاستجابات عينة الدراسة تبين أن العلاقة بين بعد استغلال الامكانيات المادية والجدارة الوظيفية يتميز بعلاقة ايجابية مرتفعة حيث حقق وسطاً حسابياً عاماً (٣,٧٦)، وانحراف معياري (٠,٦٩٣).

١-٢ ومن خلال تحليل آراء الفئات المستقصى منهم تبين وجود علاقة ايجابية حول محتواه عبارات بعد استغلال الامكانيات المادية من حي توفير الإدارة الدعم الكامل للأفراد المبتكرين، حيث تطمح الإدارات المبحوثة الى تعزيز رسالتها ورؤيتها الى مستوى عالي مستقبلاً، حيث تمثل درجة الارتباط لهذا البعد (٠,٦٩٨)، وبنسبة مساهمة نسبية (٤٨,٧٢٪).

٢- الاستكشاف الريادي.

٢-١ من خلال التحليل الوصفي لاستجابات العينة محل الدراسة تبين أن العلاقة بين بعد الاستكشاف الريادي والجدارة الوظيفية موجبة بدرجة مرتفعة حيث حققت وسطاً حسابياً عاماً (٣,٨١) وانحراف معياري (٠,٧٧٣).

٢-٢ واتضح من خلال التحليل الاحصائي لآراء الفئات المستقصى منهم الايجابية العالية لعبارات بعد الاستكشاف الريادي حول تعزيز الادارة المساهمات القيادية لدى موظفيها من حيث توفير خطة تنفيذية للجدارة الوظيفية وغيرها من المؤسسات الداعمة للجدارة الوظيفية، حيث تمثل درجة الارتباط بين (٠,٦٩٢) ونسبة مساهمة نسبية (٤٨,٣٨).

٣- الدعم الاداري.

٣-١ من خلال التحليل الوصفي لاستجابات العينة محل الدراسة تبين أن العلاقة بين بعد الدعم الاداري والجدارة الوظيفية موجبة بدرجة مرتفعة حيث حققت وسطاً حسابياً عاماً (٣,٣٧) وبانحراف معياري (٠,٦٥٧).

٣-٢ واتضح من خلال التحليل الاحصائي لآراء الفئات المستقصى منهم الايجابية العالية لعبارات بعد الدعم الاداري حول اعلان الادارة الشروط المطلوبة للاقتراض على المواقع الالكترونية، كما تبين وجود استجابات سلبية لبعد الدعم الاداري من خلال تبسيط الادارة للاجراءات المشروطة للحصول على القرض المطلوب من خلال تقديم التسهيلات والضمانات كما يوجد قصور في تغطية الخدمات المقدمة لجميع محافظات مصر، وتمثل درجة الارتباط بين (٠,٦٩٢) ونسبة مساهمة نسبية (٤٨,٣٨)

توصيات الدراسة.

من أهم التوصيات الي خرج منها الباحث من الدراسة مايلي :

١- العمل على اطلاق استراتيجية قومية للشمول المالي على مستوى الجمهورية يكون الهدف منها تعليم وتنقيف الشباب في المدارس والجامعات بأهمية الشمول المالي وتأثيره الايجابي على تحقيق اهداف الجدارة الوظيفية بشكل خاص وعلى التنمية الاقتصادية بشكل عام، مع ضرورة تمكين الشباب اقتصادياً واجتماعياً حيث يمكن تنفيذ تلك الاستراتيجية بالتعاون مع العهد المصرفي المصري.

٢- تشجيع البنك المركزي المصري للبنوك المصري على تقديم الخدمات المصرفية عن طريق الانترنت والموبايل وماكينات الصرف الالي مع عمل حملات توعية لتنقيف العملاء مالياً لتوفير الوقت والجهد والمال، وحث البنوك التي لا تمتلك محفظة الكترونية لتطبيق المعاملات المالية على الهاتف المحمول.

٣- استغلال كبر التعداد السكاني في مصر لجذب الفئات الغير متعاملة مع البنوك بفتح حسابات للشباب من سن ١٨ سنة واعفاء المشروعات الصغيرة التي تعمل في القطاع الغير رسمي من الضرائب لمدة معينة لتحفيزها على الانضمام الى القطاع المصرفي وبالتالي تحقيق الاستفادة للطرفين من ناحية الاقراض والاقتراض.

٤- انشاء إدارات متخصصة في جميع البنوك المصرية تكون مهمتها الاساسية كيفية جذب عملاء جدد من المناطق الريفية والجامعات واصحاب الحرف المهنية مع العمل على توفير الامكانيات لهم من حيث معرفتهم بجميع الخدمات المصرفية عن طريق البنك أو من خلال استخدام الصيرفة الالكترونية بمختلف أنواعها لسداد الفواتير والضرائب والتحويلات النقدية دون الحضور الى مقر البنك مع الرقابة والاشراف المستمر من قبل البنك المركزي المصري على تنفيذ تلك الاجراءات.

٥- العمل على الاستفادة من النماذج الريادية الدولية الناجحة والتي تتشابهه ظروفها الاقتصادية مع جمهورية مصر العربية سواء في البنوك التجارية أو البنوك الاسلامية واستغلال انضمام مصر الى التحالف الدولي للشمول المالي للاستفادة من خبرات الدول الناجحة داخل الاتحاد

قائمة المراجع:

Alexandre, C., Mas, I., & Radcliffe, D. (201٦). Regulating New Banking Models that Can Bring Financial Services to All.

Alliance for financial inclusion AFI. (2016). indicators of the quality dimension of the financial inclusion. Malaysia: AFI

Alliance for financial inclusion AFI. (201^v). measuring financial inclusion; core set of financial inclusion indicators. Malaysia: AFI

Amidžic, G., Massara, A., & Mialou, A. (201^v). Assessing countries' financial inclusion standing: a new composite index

Baza, A. U., & Rao, K. S. (2017). Financial Inclusion in Ethiopia. *International Journal of Economics and Finance*, 9(4), 191

Functional merit education. *European Journal of Education*, 43(4).

Hannig, A., & Jansen, S. (20^{vv}). Financial inclusion and financial stability: current policy issues

Harkema, S. J. M., & Scshou, H. (2018). Incorporating student-centered learning in innovation and

Ismail, A. G., Ismail, M. A., Shahimi, S., & Shaikh, S. A. (2015). Financial Inclusiveness in Islamic Banking: Comparison of Ideals and Practices Based on Maqasid-e-Shari'ah, 1-21.

Ismail, A. G., Zaenal, M. H., & Taufiq, U. (2016). Can Islamic Philanthropy Increase Financial Inclusion? (No. 1437-2).

Jin, K. G., & Drozdenko, R. G. (201^v). Relationships among perceived organizational core values, corporate social responsibility, ethics, and organizational performance outcomes: An empirical study of information technology professionals. *Journal of Business Ethics*, 92(3), 341-359

Karpowicz, I. (2020) “ Financial inclusion, Growth and inequality: a model application to Colombia”, *Journal of Banking and Financial Economics*, 2(6), Pp: 14-66.

Marshall, J. N. (20^{vv}). Financial institutions in disadvantaged areas: a comparative analysis of policies encouraging financial inclusion in Britain and the United States. *Environment and planning a*, 36(2), 241-261

Mcclure, K. R. (2017). Building the innovative and Functional merit university: An institutional case study of administrative academic capitalism. *Journal of Higher Education*, 87(4)

Mehrotra, A. N., & Yetman, J. (2015). Financial inclusion-issues for central banks.

Mirakhor, A., & Iqbal, Z. (201^v). financial Inclusion: Islamic finance perspective

Mohieldin, M., Iqbal, Z., Rostom, A. M., & Fu, X. (201^v). The role of Islamic finance in enhancing financial inclusion in Organization of Islamic Cooperation (OIC) countries

Vlok .Daniel, ", (2016), "An Assessment of the Knowledge Processing Environment in an Organization. A case Study " Master dissertation of Business Administration, Rhodes University,