الإبداع والتميّز في التمويل الأصغر الإسلامي قراءات في تجربة بنك الأمل اليمني

ريم بونوالة و أ. د الشريف ريحان
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
جامعة باجي مختار- عنابة

ملخص

يحتل التمويل الأصغر الإسلامي أهمية كبيرة في المجتمعات الإسلامية، إلّا أنّ انتشاره لا يزال محدودًا. وفي سبيل تجاوز هذا الوضع، ارتأينا تسليط الضوء على بنك الأمل المتخصص في التمويل الأصغر الإسلامي، والحائز على عدة جوائز اقليمية ودولية، باعتباره نموذجا يحتذى به.توصلت الدراسة إلى عدّة نتائج أهمها أن التمويل الأصغر الإسلامي يرتكز عموما على صيغة المرابحة، بينما يتّخذ بنك الأمل من الابتكار منهجا لتطوير منتجات أصيلة، تجمع بين الكفاءة الاقتصادية والضوابط الشرعية.

الكلمات المفاتيح: التمويل الأصغر، التمويل الإسلامي، التمويل الأصغر الإسلامي، الابتكار، بنك الأمل للتمويل الأصغر.

Résumé

La microfinance islamique occupe une place importante dans les sociétés islamiques, mais sa portée est très limitée. Pour surmonter cette situation, cette étude met en évidence Al-Amal Microfinance Bank, couronnée de plusieurs prix régionaux et internationaux, comme un modèle. L'étude conclut que les produits de la microfinance islamique se limitent pour l'essentiel à la mourabaha, par contre Al-Amal Bank prend de l'innovation une approche pour développer des produits originaux qui combinent entre l'efficacité économique et les principes islamiques.

Mots clés : Microfinance, finance islamique, microfinance islamique, innovation, Al-Amal Microfinance Bank.

Abstract

Islamic microfinance occupies an important place in Islamic societies, but its outreach is very limited. In order to overcome this situation, this study highlights on Al-Amal Microfinance Bank, the winner of many regional and international awards, as a role model. The study concludes that the Islamic microfinance products are largely limited to murabaha, while Al-Amal Bank takes of innovation an approach to develop original products that combine between economic efficiency and Islamic principles.

Keywords: Microfinance, islamic finance, islamic microfinance, innovation, Al-Amal microfinance Bank.

مقدمة

رغم الانتشار الواسع والنمو الكبير الذي شهده التمويل الأصغر في معظم أنحاء العالم خلال العقدين الأخيرين، إلاّ أن شريحة عريضة من الفقراء المسلمين تُحجم عن استخدام خدماته بسبب عدم توافقها مع معتقداتهم الدينية. لذا، فإنّ توفير الخدمات المالية الأساسية للفقراء في المجتمعات الإسلامية يتطلّب تكامل التمويل الأصغر مع التمويل الإسلامي اللذان يصنفان اليوم كصناعتين تتسم كل واحدة منهما بتنوع منتجاتها، تنامي قاعدة زبائنها واتساع نطاق انتشارها الجغرافي. ولقد نجحت كلتاهما في استحداث حلول مبتكرة لسد الثغرات التمويلية التي خلفتها الأنظمة المصرفية الكلاسيكية، فالتمويل الأصغر يُعنى بتقديم خدمات مالية متنوعة للفقراء مما يساعدهم على زيادة دخلهم الأسري وتحقيق أمنهم الاقتصادي، أما التمويل الإسلامي فيوفر منتجات مالية متوافقة مع الشريعة الإسلامية مما يُلبي طلب ملايين المسلمين الذين يحجمون عن استخدام الأدوات التقليدية الربوية.

إنّ الأهداف السامية لهاتين الصناعتين خلقت إطارا جاهزا لانصهارهما معا في قطاع جديد متخصص يعرف باسم "التمويل الأصغر الإسلامي" الذي يعد أداة فعالة للتخفيف من حدّة الفقر وتعزيز التمكين الاقتصادي والشمولية في المجتمعات الإسلامية.

مشكلة الدراسة:

رغم ما يكتسيه التمويل الأصغر الإسلامي من أهمية في المجتمعات المسلمة، حاجة الفقراء المتزايدة لمنتجاته، و وجود تجارب إسلامية وعربية ناجحة، إلاّ أن انتشاره عالميا لا يزال محدودا ويقدّر بنسبة نصف في المائة (0.5%) من إجمالي انتشار التمويل الأصغر التقليدي. وفي العالم العربي، تخدم بعض مؤسسات التمويل الأصغر التقليدي ما يفوق 100.000 مقترض نشط كجمعية رجال أعمال الاسكندرية، الجمعية المصرية لتنمية وتطوير المشروعات (ليبد) ومنظمة إندا بتونس، بل أن بعضها يخدم أكثر من 300.000 مقترض نشط كجمعية الأمانة بالمغرب، في حين أن مؤسسات التمويل الأصغر الإسلامي لا تخدم أكثر من 10.000 مقترض ويستثنى من ذلك بنك الأمل للتمويل الأصغر في اليمن.

كل ذلك يؤكد على ضرورة الانطلاق في آفاق جديدة ليصنع التمويل الأصغر الإسلامي لنفسه مجداً يضاهي ما حققه التمويل الأصغر التقليدي، فهل إلى ذلك من سبيل؟

وتندرج ضمن هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية التي يمكن طرحها كالآتي:

- ما هي أوجه التكامل بين التمويل الأصغر والتمويل الإسلامي؟
- كيف يمكن توظيف الابتكارات التي تجود بها الذهنية الإسلامية في سبيل تعزيز الشمولية المالية؟
- وما هي العوامل التي صنعت من بنك الأمل تجربة ناجحة يحتذى بها عربيا وعالميا؟

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية التمويل الأصغر الإسلامي الذي يعد مجالا خصبا لابتكار نماذج أعمال جديدة متوافقة مع الشريعة الإسلامية يمكن تطبيقها بفعالية، مما يسمح بتوسيع نطاق الحصول على التمويل إلى مستويات غير مسبوقة على مستوى العالم الإسلامي.

المنهجية المتبعة:

بالنظر إلى طبيعة الموضوع سيتم إتباع المنهج الوصفي التحليلي الذي يسمح بتوفير البيانات والحقائق عن المشكلة محل الدراسة وكذا تفسيرها والوقوف على دلالتها من أجل الوصول إلى استنتاجات عامة تسهم في فهم الحاضر وتشخيص الواقع وأسبابه. ونظرا لافتقار موضوع البحث إلى الأبحاث العلمية المنشورة بسبب حداثته، تم الاعتماد في تحصيل المعلومات والبيانات على الأعمال المنجزة من طرف هيئات ومؤسسات دولية متخصصة كالمجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء (CGAP) التابعة للبنك الدولي، وكذا الاستعانة ببعض المواقع الرسمية على شبكة الانترنت كموقع بنك الأمل وبوابة التمويل الأصغر، بالإضافة إلى بعض الكتب، المقالات والملتقيات العلمية.

وللإحاطة بمختلف جوانب الموضوع تم تقسيم الدراسة إلى ثلاث محاور أساسية هي:

- التمويل الأصغر والتمويل الإسلامي وجهان لعملة واحدة؛
- التمويل الأصغر الإسلامي أداة لتعزيز الشمولية ومجال لتحفيز الابتكار؛
- قراءات في تجربة بنك الأمل للتمويل الأصغر الإسلامي.

أولا – التمويل الأصغر والتمويل الإسلامي وجهان لعملة واحدة

1. التمويل الأصغر

يشير مصطلح التمويل الأصغر التقليدي إلى: "توفير الخدمات المالية وهي في المقام الأول الائتمان، الأوعية الادخارية والتحويلات المالية التي تقدَّم للزبائن الفقراء النشطين اقتصاديا وغير القادرين على الحصول على الخدمات التي تقدمها مؤسسات مالية رسمية، وذلك بهدف التغلب على أحد المعوقات الرئيسية التي يواجهها الفقراء في جميع أنحاء العالم ألا وهي ندرة الفرص للحصول على قروض وعلى الخدمات المصرفية الأخرى والتي تقدم من خلال الأنظمة المصرفية الرسمية"[1].

ويعرّفه بنك التنمية الأسيوي بأنه: "توفير مجموعة واسعة من الخدمات المالية مثل الودائع، القروض، خدمات السداد، تحويل النقود والتأمين إلى الفقراء وأرباب الأسر قليلي الدخل، ومشروعاتهم المصغرة"[2].

لقد شهد التمويل الأصغر انتشارا واسعا ونمواً كبيرا في معظم أنحاء العالم باعتباره أداة قوية لمكافحة الفقر، إلاّ أن الأدلة تشير إلى أن الكثير من الزبائن المحتملين في الدول الإسلامية يُحجمون عن استخدام أدواته التي لا تتماشى مع المبادئ التي أرستها الشريعة الإسلامية. ففي الجزائر، كشفت دراسة أجريت سنة 2006 أنّ 20.7% من مالكي المؤسسات المصغرة لا يتقدّمون بطلبات للحصول على قروض لأسباب دينية في المقام الأول. وفي الأردن، أظهرت الدراسات التي أجرتها الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID سنة 2002 وIFC/FINCA سنة 2006 أنّ 24.9% و32% على التوالي، من أولئك الذين أجريت معهم مقابلات، ذكروا أسبابا دينية لعدم إقدامهم على الحصول على القروض التقليدية. وأظهرت دراسة IFC/FINCA أيضا أنّ 18.6% من أولئك الذين أجريت معهم مقابلات يجعلون الأسباب الدينية العامل الوحيد الأكثر أهمية في اتخاذهم لقرار حصولهم على قرض. وفي اليمن، يطالب 40% من الفقراء بالخدمات المالية الإسلامية، مهما كانت تكلفتها[3].

2. التمويل الإسلامي

يشير مصطلح التمويل الإسلامي الذي يطلق عليه لغة واصطلاحا على سبيل الدقة "التمويل وفق

الشريعة الإسلامية"، إلى مجموعة المنتجات المالية المتوافقة مع الشريعة. ولعلَّ من الأوضح أن يقال أن التمويل الإسلامي هو مجموعة من المنتجات المالية المتوافقة مع أصول الشريعة الإسلامية الكلية، ومقاصدها العامة وأحكامها المفصلة[4].

إنّ المبادئ التي يسترشد بها التمويل الإسلامي تثير فضول المسلمين وغير المسلمين على حد سواء في سعيهم لفهم معنى ومغزى الانتشار الواسع النطاق لنظام يحرّم أخذ أو دفع فوائد. فالممارسات المالية الإسلامية تأسست على إيمان راسخ بأن النقود في حد ذاتها ليست أصلا مدرّا للربح. وفقا لهذا الأساس، سوف نستنبط أهم مبادئ التمويل الإسلامي وتسمى "الأركان الخمسة للتمويل الإسلامي"[5] و هي:

- تحريم التعامل بالربا[6] (الفائدة) أخذا وعطاءً؛
- تقاسم الأرباح والخسارة؛
- تحريم الغرر[7] في المبادلات التجارية؛
- توجيه المال نحو الإنفاق المشروع؛
- وتوجيه المال نحو الاستثمار الحقيقي.

إنّ التمويل الإسلامي مثله مثل الشريعة الغرّاء، يُعلي من أهمية التفاعل الإنساني، يُقدر تأثير السلوك الأخلاقي في المجتمع ويسهم في تحقيق العدالة الاجتماعية، فهو يمنع الظلم، يحد من تركز الثروة ويضمن حق الفقير في تنمية موارده ومواهبه وإبداعاته.

مما سبق يتضح أن التمويل الأصغر والتمويل الإسلامي يتفقان في جوهرهما فكلاهما يعنيه في المقام الأول الخدمة الاجتماعية وتقديم العون للفئات الأكثر احتياجا ويتفقان أيضا بعدم استغلال الحاجة عند الناس والتربح منها بل يدعوان إلى التكافؤ الاجتماعي والحث على مساعدة الفقراء للتقارب بين الزبون حتى السداد التام. وتجدر الإشارة هنا أنه من اللحظة التي يبيع فيها الممول السلعة، تصبح ملكا طبقات المجتمع الواحد وعدم اتساعها[8]. وهكذا فإن التمويل الأصغر والتمويل الإسلامي يمكن أن يكمل أحدهما الآخر من جوانب إيديولوجية وعملية على حد سواء[9]، فالتمويل الأصغر يشكل فرصة ذهبية رائعة أمام التمويل الإسلامي حتى يعكس هذا الأخير جوهر منظومة قيمه ومكنون رسالته، في حين يساعد الامتثال لأصول الشريعة الإسلامية وقواعدها مؤسسات التمويل الأصغر على الوصول إلى عدد كبير من المسلمين الذين يفضلون أشكال الأنشطة المالية الممتثلة لأحكام الشريعة الإسلامية.

3. العقود الإسلامية الأساسية للتمويل الأصغر

لا يشكل تحريم الربا، الغرر، الجهل والضرر وغير ذلك من المبادئ المقيّدة في التمويل الإسلامي عقبة أمام بناء منتجات سليمة للتمويل الأصغر، بل أدّى الالتزام بالشريعة إلى قدر كبير من البحوث في مجال تطوير المنتجات، فبينما يقوم النظام التقليدي على الودائع والقروض بنظام الفائدة، يزخر النظام الإسلامي بتشكيلة من الأدوات لحشد الأموال، التمويل وإدارة المخاطر. وفيما يلي عرض لأهم أساليب التمويل الإسلامي التي يمكن تطبيقها في عمليات التمويل الأصغر:

1.3 المرابحة: تمثل المرابحة إحدى أبسط الأدوات الشائعة الاستخدام، وهي عبارة عن هيكل إطاري للبيع بسعر التكلفة زائدا هامش الربح، حيث تقوم المؤسسة المموِّلة بشراء السلعة أو المنتج لصالح الزبون وحسب توصيته وطلبه وتعيد بيعها له بسعر التكلفة مضافا إليه هامش ربح معين يتم الاتفاق عليه مسبقا. وغالبا ما يتم سداد قيمة هذه السلعة للمموِّل بشكل أقساط بمعنى أن قيمة هذه السلعة دين في ذمة

للزبون وله حرية التصرف فيها. وحتى تكون المرابحة مطابقة للشريعة الإسلامية، فإنه يجب أن

يكون الممول مالكا للسلعة أوّلا ثم يقوم ببيعها، وأن تكون السلعة في شكل ملموس، وأن يعرفها المشتري ثم يوافق على الشراء وعلى أسعار إعادة البيع[10].

2.3 المشاركة: تعتبر المشاركة الأسلوب المناسب للاستثمار الجماعي في حياتنا الاقتصادية المعاصرة، حيث يقدم المشاركون المال بنسب متساوية أو متفاوتة، من أجل إنشاء مشروع جديد أو المساهمة في مشروع قائم بحيث يصبح كل مشارك ممتلكا حصة من رأس المال. يتم العمل في المشروع من أجل تنمية المال، وقد يحقق المشروع نتائج إيجابية أو سلبية. ففي حالة تحقق أرباح فإنها توزع بحسب الاتفاق، وفي حالة حدوث خسارة فإنها تقسم على قدر حصة كل شريك[11].

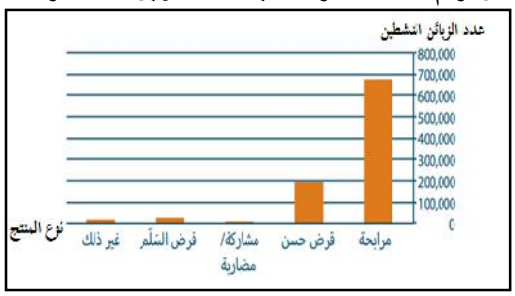
3.3 المضاربة: هي اتفاق بين طرفين، الأول يقدّم التمويل للطرف الثاني الذي يقدم الخبرة والجهد من أجل المباشرة بأعمال استثمارية. يتم تقاسم الأرباح الناتجة عن عقد المضاربة بين الممول ومدير المشروع وفقا لنسب توزيع متفق عليها مسبقا. والأكيد أن معدلات تقاسم الأرباح هي نسب مئوية من الربح وليست مبالغ مالية محددة مسبقا. وفي حالة حدوث خسارة، بشرط حدوثها بشكل طبيعي وليس نتيجة إهمال أو سوء تصرف من قبل مدير المشروع، يخسر الممول أمواله، في حين لا يخسر مدير المشروع سوى ما أنفقه من وقت وما بذله من جهد.

4.3 الإجارة: هي عقد إيجار يستعمل في تمويل المعدات كالآلات الصغيرة، فيقوم الممول بشراء الأصل الإنتاجي وتأجيره لصاحب المشروع. يجب أن تحدد مدة وقيمة الإيجار والمدفوعات المتعلقة به التقارير والشفافية التي تنظم التوزيع العادل لأي أرباح أو خسائر يمكن أن ينتج عنها أعباء وتكاليف مقدما تفاديا للغرر. ولكي تكون المعاملة إسلامية (ولا تصبح ربا مقنعا في صورة بيع)، يجب أن يحدد عقد الإيجار أن ملكية الأصل ومسؤولية الحفاظ عليه تبقى على عاتق الممول. ويمكن أن يعقب عقد الإجارة عقد بيع، وفي تلك الحالة تنتقل ملكية الأصل إلى المستأجر.

5.3 القرض الحسن: يحث القرآن الكريم المسلمين بوضوح على تقديم القرض الحسن لمن هم في حاجة إليه حيث يقول الله عز وجل ﴿من ذا الذي يقرض الله قرضا حسنا فيضاعفه له أضعافا كثيرة﴾ من الآية 245 من سورة البقرة. وهو عبارة عن قرض لا يكون فيه أي نوع من أنواع الفوائد، بمعنى أنه دين من جهة معينة لفترة زمنية محددة ويُرد دون زيادة أو نقصان. وغالبا ما يتم منح هذا القرض لغايات اجتماعية وإنسانية ويحق للجهة الممولة فرض رسوم رمزية مقابل مصاريف إدارية تحملتها في سبيل منح هذا القرض ولا تمت بصلة لقيمة ومدة وهدف هذا القرض[12].

تشير التجربة العملية إلى تفضيل المرابحة لأن عقدها محدد الأركان، وفي ظل العقد الثابت، يقل تعقيد العملية وتقل تكلفة التنفيذ على مؤسسة التمويل الأصغر الإسلامي[13]. وهو ما أكّدته آخر مذكرة مناقشة أجرتها CGAP، فكما هو موضح في الشكل رقم 1، فإنه في الوقت الحالي تمثل المرابحة المنتج الأوسع انتشارا من بين منتجات التمويل الأصغر الإسلامي بما يقدر بـ 672.000 زبون، يليها القرض الحسن الذي يصل إلى حوالي 191.000 زبون. في حين لا تتمتع المشاركة والمضاربة بكثير من الشهرة في التمويل الأصغر نظرا لأن متطلبات إعداد تشغيلية كبيرة في المشروعات الصغيرة غير المعتادة على أعمال المحاسبة الرسمية[14].

الشكل رقم 1: انتشار منتجات التمويل الأصغر الاسلامية



المصدر: ميادة الزغبي ومايكل تارازاي، الاتجاهات العامة للاشتمال المالي المتوافق مع الشريعة الاسلامية، مذكرة مناقشة مركزة رقم 84، CGAP، مارس 2013، ص 3.

ثانيا – التمويل الأصغر الإسلامي أداة لتعزيز الشمولية ومجال لتحفيز الابتكار

يقدم التمويل الأصغر الإسلامي نموذجًا بديلاً للملايين من الفقراء الذين لا يستفيدون من خدمات التمويل الأصغر التقليدي. ولتوفير فرص الحصول على خدمات مستدامة على نطاق أوسع، فلابد لهذه الصناعة أن تتخذ الابتكار منهجا لتصميم وتطوير منتجاتها.

1. تعزيز الشمولية من خلال التمويل الأصغر الإسلامي

يجمع التمويل الأصغر الإسلامي بين المبادئ الاجتماعية الإسلامية الداعية إلى مراعاة الأشخاص الأقل حظا، وبين قدرة التمويل الأصغر على توفير فرص لحصول الفقراء على التمويل. فالتمويل الأصغر الإسلامي تتوافر لديه الإمكانيات للاستجابة لطلب غير ملبى، وبإطلاق العنان لتلك الإمكانيات، يمكن توفير قدرة الحصول على التمويل للملايين من فقراء المسلمين الذين يرفضون أدوات التمويل الأصغر غير المتوافقة مع الشريعة الإسلامية.

وبما أن احتياجات الفقراء في الدول الإسلامية لا تختلف عن احتياجات الفقراء في المجتمعات الأخرى، باستثناء أن احتياجاتهم تتشكل وتتأثر بديانتهم وثقافتهم بشكل كبير، فإنه يتعين على مؤسسات التمويل الأصغر الإسلامي على غرار نظيراتها التقليدية أن تقوم بتقديم منتجات مالية تمكّن الزبائن من زيادة الدخل، تكوين الأصول وتقليل فرص تعرضهم للصدمات الخارجية. ولكي تحقق هذه المنتجات أهدافها فهي تتجاوز الجانب القانوني في التعاقد لتشمل التسويق، متابعة الزبون، التعرف على احتياجاته ومحاولة الملاءمة بينها وبين حقوق المؤسسة ومصالحها، كما يجب أن تستوفي جانبا آخر هو الضوابط الشرعية. وهذه الأخيرة هي همزة الوصل بين مبادئ الاقتصاد الإسلامي من جهة وبين الممارسة اليومية للحياة الاقتصادية من خلال المنتجات المالية من جهة أخرى. فإذا كان الاقتصاد الإسلامي يمثل بناء شامخا متناسقا، فالمنتجات المالية هي مفاتيح الدخول له والانتفاع به، والضوابط الشرعية هي الأسنان التي لا يمكن للمفاتيح أن تعمل بدونها. ومن هنا تبرز أهمية المنتجات المالية الإسلامية المنضبطة بضوابط الشريعة، فهي ترجمة عملية للقيم والمُثل التي جاء بها الإسلام. وبدون هذه المنتجات تظل المبادئ حبرا على ورق لا رصيد لها من الواقع، ويظل الواقع رهنا للأطماع الشخصية والنزاعات الأنانية.

2. الابتكار في التمويل الأصغر الإسلامي

إن امتداد تفكير "محمد يونس"، مؤسس بنك غرامين الرائد في التمويل الأصغر والحائز على جائزة نوبل للسلام سنة 2006، خارج إطار الأنظمة

المصرفية التقليدية وتميزه بسمات المبدع الذي تمعن بالنظر إلى الفقراء فكان إيمانه كبير بوجود حل لمشاكلهم وتحسين ظروف حياتهم وإخراجهم من دائرة التهميش المالي والاقتصادي، فكانت النتيجة ابتكار منتجات مالية جديدة حلت فيها ضمانات المجموعة محل ضمانات القروض الفردية، وصُبّت في قالب التمويل الأصغر الذي أثبت على مر السنوات أن الفقراء يمكن أن يتمتعوا بجدارة ائتمانية وأنهم قادرون على تحمل أسعار الفائدة التي لا تغطي فقط تكاليف عمليات مؤسسات التمويل الأصغر، وإنما تسمح لها بتحقيق أرباح، فالبحث عن الاحتياجات الفعلية للزبائن والعمل على تصميم وتطوير المنتجات المناسبة لهم هو سر نجاح التمويل الأصغر التقليدي، والمختصون في التسويق يعلمون تماما الفرق بين التقليد وبين الاستجابة لاحتياجات الزبائن. فالأول مجرد محاكاة، أما الثاني فهو مصدر للإبداع والابتكار.

قبل مواصلة السير في طريق تطوير منتجات التمويل الأصغر الإسلامي بالاستفادة من تجربة التمويل الأصغر التقليدي وأخذ منها ما يتوافق مع الشريعة الإسلامية ومع احتياجات فقراء المسلمين، سنتوقف عند مصطلحي الإبداع والابتكار. باختصار يتمثل الإبداع في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة، في حين أن الابتكار هو التطبيق الخلاق أو الملائم لها[15]. ويتطلب تطوير منتجات التمويل الأصغر الإسلامي بالاعتماد على الإبداع والابتكار دراسة مستمرة لاحتياجات الزبائن والعمل على تطوير الأساليب التقنية اللازمة لها. ورغم ما تفرضه الشريعة الإسلامية من قيود، إلا أنها تقدم البيئة المثالية للابتكار والإبداع الايجابي. فالدراسات تشير إلى أن القيود تحفز على الابتكار وتحث عليه، فالقيود ليست معوقا للابتكار خاصة إن كانت منزلة من لدن حكيم خبير، فهي إذا مصدر الهداية والسعادة البشرية. وقد أكد القرآن في آيات عدة على أهمية التفكر والتدبر، وانتقد التقليد الأعمى للآباء والأجداد ولو كان مصادما للعقل والمنطق. وهذا لا يعني أن التجديد ومخالفة المألوف هدف في حد ذاته بل هو وسيلة لاستكشاف الحقيقة وتصحيح الأخطاء وبناء القيمة المضافة، فقيمة الابتكار لا تنبع من غرابته أو جدته، بل من آثاره المالية والاقتصادية الإيجابية[16]. ولا ريب أن منهج الابتكار لتطوير منتجات التمويل الأصغر الإسلامي أكثر تكلفة من التقليد والمحاكاة، لكنه في المقابل أكثر جدوى وأكثر انتاجية، والتكلفة غالبا تكون مرتفعة في بداية تطبيق المنتج، ثم بعد ذلك تنخفض إلى مستوى التكلفة الحدية المعتادة في المنتجات المالية. لكن المؤسسة التي تبادر أوّلا تنجح في استقطاب نسبة أكبر من السوق ومن ثم تضمن جدوى طرح المنتجات الجديدة ابتداءً.

ثالثا – قراءات في تجربة بنك الأمل للتمويل الأصغر الإسلامي

1. نبذة تعريفية

أنشأ بنك الأمل للتمويل الأصغر بالقانون رقم 23 لسنة 2002 الخاص كأول بنك للتمويل الأصغر في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، و بدأ البنك بمزاولة نشاطه رسميا في جانفي 2009.

يخضع البنك لرقابة وإشراف البنك المركزي اليمني، ويبلغ رأسماله المدفوع 1.010.000.000 ريال يمني[17]، مقسمة على 10.100 سهم عادي، قيمة كل سهم 100.000 ريال يمني موزعة على النحو التالي [18]:

- 45% مساهمة الحكومة اليمنية، ممثلة بالصندوق الاجتماعي للتنمية؛
- 35% مساهمة برنامج الخليج للتنمية؛
- 20% مساهمة القطاع الخاص اليمني والسعودي.

ويسعى بنك الأمل إلى تحسين الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية للأسر ذوات الدخل المنخفض والمحدود في اليمن خصوصا أصحاب المشاريع المصغرة والصغيرة من خلال توفير منتجات مالية متميزة.

2. منتجات و خدمات البنك

يُعد بنك الأمـــل أول بنك للتمويـل الأصــغر فـي العالم العربي يوفر فقط المنتجات والخدمات المالية المطابقة لأحكام الشريعة الإسلامية وهي:

1.2 التمويلات: لا يمنح البنك قروض نقدية، بل تكون التمويلات المقدمة للزبائن في شكل سلع تختلف من حيث النوع والحجم كما هو مبين في الجدول رقم 1.

الجدول رقم 1: أنواع التمويلات في بنك الأمل للتمويل الأصغر

أنواع التمويلات		حجم التمويل (ريال يمني)	فترة السداد (شهر)
الأمل مجموعة	عبارة عن تمويلات تمنح لمجموعة من النساء المتعارفات والمتقاربات في المستوى الاقتصادي والمسكن ويقمن بإدارة أنشطة مدرة للدخل.	من 10.000 إلى 200.000	06 – 24
الأمل فردي	يستهدف أصحاب المشروعات الصغيرة والمصغرة، أصحاب وسائل النقل المدرة للدخل.	من 200.000 إلى 2.000.000	06 – 24
الأمل شراكات	هو منتج موجه للموظفين العاملين في القطاع العام والخاص والمختلط (ذوي الدخل الثابت) لتمويل كافة الاحتياجات التمويلية والاستهلاكية الخاصة بهم.	من 10.000 إلى 500.000	06 – 24
الأمل رعاية	عبارة عن منتج يستهدف مستفيدي صندوق الرعاية الاجتماعية الذين يحصلون على مساعدات ربع سنوية من الحكومة، إذ يقوم البنك بمنحهم تمويلات لتأسيس مشاريع صغيرة مدرة للدخل.	من 35.000 إلى 70.000	06 – 24

المصدر: من إعداد الباحثين، اعتمادا على المعطيات المتوفرة على موقع بنك الأمل www.alamalbank.com بتاريخ 2012/03/03.

2.2 الادخارات و الودائع: يقدّم البنك ثلاث أنواع من الادخارات ونوعين من الودائع هي:

أ. ادخار الأمل: موجه للذين تتجاوز أعمارهم 18 سنة رجالا كانوا أو نساء من ذوي الدخل المحدود والمنخفض وغيرهم بهدف تكوين رؤوس أموال خاصة بهم لمساعدتهم في تحسين مستوى معيشتهم والاعتماد على مصادرهم الذاتية. ويُفتح الحساب برصيد افتتاحي يقدر بـ 1000ريال يمني.

ب. ادخار أطفال الأمل: يستهدف الأطفال الذين لم يتجاوزوا 18 سنة ويشجعهم على الادخار ورسم طموحاتهم المستقبلية حيث تكون هذه الحسابات بإشراف ولي الأمر حتى بلوغ الطفل السن القانونية. ويبلغ الرصيد الافتتاحي في هذا المنتج 200 ريال يمني.

ج. الحساب الجاري: يخدم الزبائن الذين تزيد أعمارهم عن 18 عاماً ويرغبون بالتعامل مع البنك

واستخدام حسابهم في السحب والإيداع وسداد أقساط التمويلات. الحد الأدنى لفتح الحساب 500 ريال يمني.

د. الودائع لأجل: موجهة للزبائن الراغبين في استثمار إيداعاتهم في البنك لمدة معينة حسب اختيار الزبون (3، 6، 9 أو 12 شهرا)، حيث يقوم البنك باستثمار هذه الأموال وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية، ويتم توزيع الأرباح في نهاية الفترة المتفق عليها. الحد الأدنى لفتح الحساب 20.000 ريال يمني.

هـ. صندوق الاستثمار الإسلامي: لأول مرة في مجال التمويل الأصغر في العالم، تم تخصيص صندوق استثمار إسلامي في صورة شهائد استثمارية لإبراز المسئولية الاجتماعية لرجال الأعمال والمستثمرين والميسورين، حيث يتم الاستثمار في الصندوق وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية. ويبلغ الحد الأدنى لقيمة الشهائد 50.000 ريال يمني. تهدف هذه الصناديق إلى مشاركة البنك في توفير فرص العمل وخفض معدلات الفقر والبطالة من خلال دعم المشاريع الصغيرة. وقد تم إطلاق هذا المنتج لأول مرة في مارس 2010، وخلال نفس السنة استطاع البنك تجميع أكثر من مليار ريال يمني كما هو موضح في الجدول رقم 2. وتتم إدارة الصندوق من خلال المضاربة في التمويلات وما يتعلق بها من شراء وبيع وخلافه بأفضل الشروط المتاحة على أن يتم تقسيم الأرباح الناتجة عن عمليات الاستثمار حسب نتيجة الاستثمار بين المستثمر وبنك الأمل وتضاف أرباح الاستثمار بشكل سنوي لحساب المستثمر ويحق له سحبه أو تحويله لحساب التكافل الذي يديره بنك الأمل، كما يحق للمستثمر تحويل عوائده لحسابه في بنك آخر، أو لصالح مشروع أو جمعية أو منظمة اجتماعية أخرى.

الجدول رقم 2: عدد وحجم محفظة صناديق الاستثمار لعام 2010

البيان	العدد
عدد الصناديق	4
رأسمال الصندوق (ريال يمني)	250.000.000
إجمالي رأسمال صناديق الاستثمار (ريال يمني)	1.048.000.000

المصدر: التقرير السنوي لبنك الأمل لسنة 2010، ص 28. www.alamalbank.com بتاريخ 2012/01/29.

3.2 تكافل: هذه الخدمة عبارة عن تأمين إسلامي داخلي للتمويلات التي تمنح للزبائن، حيث يتم إضافة مبلغ رمزي إلى مبلغ التمويل ويقسط على مدته، وفي حالة وفاة الزبون أو عجزه كليا يتم سداد التزاماته القائمة إضافة إلى دفع مبلغ 20.000 ريال يمني كمراسيم دفن و معونة.

4.2 الصرافة: عبارة عن خدمة تقدم لزبائن البنك الراغبين باستبدال و تغيير العملات الأجنبية إلى عملة محلية أو العكس، نقدا أو التحويل بين الحسابات.

3. مؤشرات تميز بنك الأمل وعوامل نجاحه

يعني الأداء المتميز إجمالا الأداء الذي يتجاوز في طريقة تقديمه توقعات الزبون، ويعمل على تحسين نتائج المؤسسة من جودة عالية، كمية أكبر، زمن أقل، تكلفة أقل وربح أكبر بحسب طبيعة المؤسسة ومجال عملها. وتوجد خمسة معايير رئيسية لقياس الأداء المتميز وهي[19]: الطرق المهنية المتبعة في

أداء العمل، رضا الزبون، التقنية المستخدمة، الإبداع والابتكار، الكوادر البشرية.

بالنسبة لبنك الأمل فرغم حداثة تأسيسه إلا أنه تمكن من تحقيق عدة نجاحات جعلته يتربع على عرش صناعة التمويل الأصغر في اليمن، فأصبح مزودا رئيسا لمهارات ومعارف صناعة التمويل الأصغر عربيا وعالميا.

1.3 مؤشرات التميز

أ. مؤشرات التوسع والانتشار: يمكن تلخيص أهم مؤشرات توسع بنك الأمل في الجدول التالي:

الجدول رقم3: مؤشرات توسع بنك الأمل خلال الفترة 2009- 2011

البيان	2009	2010	2011
عدد الفروع	6	11	13
عدد الموظفين	92	130	135
نسبة الحصة السوقية	%12	%22	%25

المصدر: من إعداد الباحثين، اعتمادا على المعطيات المتوفرة على موقع بنك الأمل www.alamalbank.com بتاريخ 2012/03/03.

يبدو توسع البنك جليا من سنة لأخرى وذلك من خلال إنشاء فروع جديدة وكذا زيادة عدد الموظفين، وتجدر الإشارة إلى أنه رغم تراجع قطاع التمويل الأصغر في اليمن بنسبة 1.1% سنة 2011 متأثرا بالأزمة السياسية والاقتصادية التي مرت بها اليمن، إلا أن بنك الأمل استمر في المحافظة على المرتبة الأولى وذلك بسيطرته على 25% من سوق التمويل الأصغر في اليمن، كما حافظ البنك على كوادره الذين يشكلون رأسماله الحقيق ولم يسرح أيّا منهم. أما بالنسبة لمؤشرات الانتشار فتظهر في الجدول والشكل التاليين:

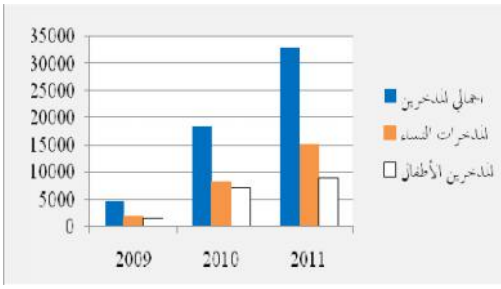
الجدول رقم 4: القروض الموزعة والنشطة لبنك الأمل خلال 2009-2011

البيان	2009	2010	2011
عدد الطلبات	7.522	21.221	15.967
حجم الطلبات (ريال يمني)	51.327.000	1.393.794.840	1.025.226.300
عدد القروض الموزعة	5.657	17.566	12.507
إجمالي القروض الموزعة (ريال يمني)	284.000.000	886.000.000	635.671.250
عدد القروض النشطة	4.787	14.730	15.945
محفظة القروض النشطة (ريال يمني)	165.000.000	557.000.000	5.340.140.070

المصدر: من إعداد الباحثين، اعتمادا على التقرير السنوي لسنة 2011، ص 26، 27. www.alamalbank.com بتاريخ 2012/03/03.

التزاما من البنك بالمسؤولية الاجتماعية الملقاة على عاتقه، استطاع سنة 2011 صرف 12.507 قرض بإجمالي مبلغ يقارب 635 مليون ريال يمني، ورغم صعوبة الأزمة السياسية التي مرت بها اليمن خلال سنة 2011 والتي انعكست حتى على عدد وحجم طلبات القروض إلا أن البنك استطاع الاحتفاظ بزبائنه، وقد ارتفع عدد القروض النشطة من 14.730 قرض نشط سنة 2010 إلى 15.945 قرض نشط سنة 2011.

الشكل رقم 2: عدد مدخري بنك الأمل خلال 2009-2011



المصدر: التقرير السنوي لبنك الأمل لسنة 2010، ص 31. www.alamalbank.com بتاريخ 2012/01/29.

أمّا بالنسبة لمؤشرات الانتشار الموضحة في الشكل رقم 1، فتُثبت أن البنك استطاع سنة 2011 جذب أكبر عدد من المدخرين إذ بلغ 33.047 مدخر وقدرت محفظة الادخار ما يقارب 1.194 مليون ريال يمني. ويعود ذلك إلى تنوع خدمات البنك مثل إطلاق منتج صناديق الاستثمار الذي يعتبر الأول من نوعه في صناعة التمويل الأصغر عالميا ومنتج الحساب الجاري الذي طور لأول مرة في مؤسسات التمويل الأصغر في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا بالإضافة إلى مميزات منتجات الادخار والمتمثلة في:

- يُفتح الحساب مجاناً وبدون رسوم وتتم جميع إجراءات فتحه بسرعة في أي فرع؛
- إمكانية سحب وإيداع الزبائن من أي فرع من فروع البنك؛
- تحتسب على الحساب عوائد مالية وفقاً لمبادئ الشريعة الإسلامية (مبدأ المضاربة في توزيع الأرباح).

ب. الجوائز: استطاع بنك الأمل في أقل من ثلاث سنوات أن ينال إعجاب وثقة الكثير من ممارسي التمويل الأصغر في العالم مما أسفر عن تتويجه بالعديد من الجوائز العربية، الإقليمية والدولية أهمها موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 5: أهم الجوائز التي تحصل عليها بنك الأمل

اسم الجائزة	المنظمة الراعية	حقل الجائزة
جائزة التحدي في التمويل الأصغر الإسلامي 2010	CGAP ، دوتشه بنك، البنك الإسلامي التنموي ومؤسسة جرامين جميل.	مقترح منتج الإجارة المنتهية بالتمليك.
جائزة جرامين جميل للإبداع والابتكار في الوطن العربي 2010	مؤسسة جرامين جميل	كافة المنتجات التي يقدمها البنك.
جائزة أفضل ابتكار في العالم 2011	مجموعة C5	منتج الادخار ومنتج التكافل الإسلامي.
جائزة الإبداع للمنتج الناجح في التمويل الأصغر على مستوى الشرق الأوسط وإفريقيا 2011	منظمة Wade Hanson	منتج ادخار أطفال الأمل الذي يهدف إلى تعزيز ثقافة الادخار لدى الأطفال.
بنك الأمل أفضل مؤسسة تمويل أصغر في اليمن وواحد من أنجح خمس مؤسسات في العالم 2011	مجلة The New Economy الانجليزية	الجهود المبذولة من طرف البنك للقضاء على الفقر وتخفيض معدلات البطالة في اليمن بين أوساط الشباب.

المصدر: من إعداد الباحثين.

2.3 عوامل النجاح: في سبيل الاستفادة من تجربة بنك الأمل، سنأتي على ذكر بعض عوامل النجاح التي تمخّضت عنها مؤشرات التميز سالفة الذكر:

– وضع خطة استراتيجية لمدة خمس سنوات (2009–2013)؛

– فهم الفئة المستهدفة وتلبية احتياجاتها من خلال عرض منتجات مبتكرة تتناسب مع أوضاعها الاجتماعية والاقتصادية ومع الشريعة الإسلامية؛

– حرص الإدارة على استقدام كوادر تتصف بالمبادرة، التضحية، القدرة على التعلم والإيمان بالهدف الذي أنشأ من أجله البنك؛

– تدريب ميداني للموظفين في مجال التمويل الأصغر وذلك إيمانا بأن التدريب والتأهيل استثمارات لا تقل أهمية عن الاستثمارات المالية الأخرى؛

– إرساء وترسيخ مجموعة من الثقافات الخاصة بالتمويل الأصغر والمستندة على أفضل الممارسات العالمية المتبعة في هذا المجال؛

– خبرة الإدارة العليا وعلاقاتها على الصعيد الحكومي فضلا عن الإقليمي والدولي؛

– التطوير المستمر: يعمل البنك جاهدا على تطوير وابتكار أنواع مختلفة الخدمات والمنتجات التي يقدمها؛

– توفير أنظمة آلية قادرة على استيعاب خطط التوسع المستقبلية للبنك كما حرص البنك ومنذ اللحظة الأولى إلى تعدد مصادر تمويله وتغطية احتياجاته التمويلية؛

– الشفافية: يلتزم بنك الأمل بالامتثال لجميع المعايير العالمية في وضع التقارير المالية والمتبعة من قبل سوق تبادل معلومات التمويل الأصغر(MIX)[20]، (CGAP) والهيئات والمنظمات العاملة في مجال التمويل الأصغر وتحديث المؤشرات المالية باستمرار على موقع البنك في شبكة الانترنت.

نتائج الدراسة:

كان هذا المقال محاولة لرسم المعالم الأساسية لبرنامج تمويل أصغر إسلامي ناجح وذلك بالاستفادة من تجربة بنك الأمل المتميز عربيا في هذا المجال. وفي الختام، خلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها:

– يمثل التمويل الأصغر الإسلامي ملتقى مجالين يشهدان نموا متسارعا هما التمويل الأصغر والتمويل الإسلامي، إذ يتكاملان في إطاره من حيث التركيز على الأهداف التنموية والاجتماعية، الاحتواء المالي لفائدة الفقراء والمستبعدين من الأنظمة المالية الكلاسيكية، مساند الأعمال الحرة والتركيز على الاستثمار الحقيقي؛

– تزخر المالية الاسلامية بالعديد من المنتجات المالية المبتكرة القابلة للتطبيق في مجال التمويل الأصغر، لكن لا تزال المرابحة الخيار المفضل والأكثر استخداما في حين تبقى المنتجات الاسلامية الأخرى شبه غائبة ولعل ما يفسر ذلك نقص المنافسة بين مؤسسات التمويل الأصغر وغياب منهج الابتكار؛

– من عوامل نجاح التمويل الأصغر الإسلامي وضع الخطط الجادة وتحديد مساره بعيدا عن التقليد والمحاكاة وذلك بتبني منهج الإبداع والابتكار لتطوير المنتجات وهو منهج يتضمن العديد من المراحل ابتداءً من فكرة المنتج وصولا إلى الترويج له وتلقيه من طرف الزبائن فتأثيره عليهم؛

– يعرض بنك الأمل حاليا منتجات متنوعة بتطبيق ابتكارات مالية اسلامية أهمها: التمويلات الفردية والجماعية على أساس المرابحة والإجارة المنتهية

بالتمليك، الادخار من خلال الحسابات الجارية، الإيداع وصناديق الاستثمار على أساس المضاربة، بالإضافة إلى منتج التكافل، وقد تم تطبيق هذه الابتكارات في البنك بالشكل المطلوب، مما مكّنه من زيادة وتيرة نموه من سنة لأخرى فضلا عن اكتسابه لمزايا تنافسية مكنته من أن يكون في طليعة سوق التمويل الأصغر اليمنية والاقليمية؛

– أصبح بنك الأمل نموذج يحتذى به في التمويل الأصغر الإسلامي نتيجة عدة عوامل أهمها تبني منهج الابتكار، الجهود التي تبذلها الإدارة من خلال العمل على تعزيز القدرات الداخلية للبنك، وبناء كوادر مؤهلة، وكذا فهم الفئة المستهدفة وتلبية احتياجاتها.

التوصيات:

يحدونا الأمل أن يكون مستقبل التمويل الأصغر الإسلامي مشرقا، وفي سبيل تحقيق ذلك نوصي بما يلي:

❖ على المستوى الجزئي (مؤسسات التمويل الأصغر الإسلامي) :

– ينبغي أن تستوفي منتجات التمويل الأصغر الإسلامي صفتين أساسيتين هما: التناسب مع احتياجات وأفضليات الفقراء باعتبارهم الشريحة التي يستهدفها التمويل الأصغر والسلامة الشرعية بحيث تكون مقبولة لدى جمهور المسلمين الذين يرغبون في التعامل الإسلامي؛

– يجب أن تتيقن مؤسسات التمويل الأصغر الإسلامي أن التميز محليا أو إقليميا أو عالميا لن يتحقق بمحض الصدفة، بل يتطلب تحديد الأهداف، وضع الخطط الاستراتيجية والعمل بجدية، فالعائد في النهاية يستحق التضحية، ويمكن البدء بجني الثمار خلال فترة معقولة جداً؛

– ضرورة تنفيذ دورات تدريبية للموظفين لتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة في مجال التمويل الأصغر الإسلامي، فالتدريب استثمار لا يقل أهمية عن الاستثمارات المالية؛

– ضرورة الاستفادة من تجارب مؤسسات التمويل الأصغر الإسلامي الناجحة على غرار بنك الأمل للتمويل الأصغر الذي يُعد نموذجا يُحتذى به في هذا المجال.

❖ على المستوى الكلي (صناعة التمويل الأصغر الإسلامي):

– صناعة التمويل الأصغر الإسلامي مطالبة الآن أكثر من أي وقت مضى بوضع استراتيجية فعالة وواضحة تقوم على منهج علمي وعملي رصين مستمد من ثوابتها ويتلاءم مع طبيعتها الاستثمارية القائمة على تحمل المخاطر؛

– يجب تذكر مقدار الجهود التي كانت تستثمر في تنمية قطاع التمويل الأصغر التقليدي في الثمانينات والتسعينات، لإدراك مدى ضآلة ما استثمر في تطوير التمويل الأصغر الإسلامي حتى الآن؛

– طريق الألف ميل كما يقال يبدأ بخطوة، لكن لا ينبغي أن يحملنا بعد المسير على أن نغير الوجهة والهدف أصلا. وبالعزيمة والتخطيط والتدرج فإن الله تعالى يتكفل لعباده بالهداية والتوفيق: ﴿ والذين جاهدوا فينا لنهدينهم سبلنا وإنّ الله لمع المحسنين﴾.

المراجع والهوامش:

1- عبده سعيد إسماعيل، أدبيات التمويل الصغير- عرض ونقد، سلسلة حوار الأربعاء، مركز أبحاث الاقتصاد الإسلامي، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 2008/03/12، ص 4.

2- بيزل هانس، الابتكار في التمويل الأصغر: النظر إلى ما وراء فقر الدخل،2009، ص4.

http://arabic.microfinancegateway.org/content/article/detail/26565.(2012/1/30)_

3- نمرة كريم، مايكل تارازي وخافيير رايلي، التمويل الأصغر الإسلامي: سوق متخصصة ناشئة، مذكرة مناقشة رقم 49، CGAP، أوت 2008، ص5.

4- عبد الرزاق سعيد بلعباس، التمويل الإسلامي في فرنسا، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، مجلد 21، العدد 2، 2008، ص 101.

5- عبد الرزاق سعيد بلعباس، المرجع السابق، ص102.

6- الربا في اللغة هو الزيادة على الشيء، وفيما يتعلق بالتمويل فإن تعريف الربا في الشريعة الإسلامية هو "أية زيادة في الدين مشروطة في العقد أو حسب العرف المعتاد".

7- الغرر في اللغة هو الخطر، وهو يتضمن أيضا معنى الخداع والتضليل. ويتطابق هذان المعنيان –الخطر والخداع- بأوضح صورة عندما يكون احتمال الحصول قليلا وحجم الجائزة كبيرا.

8- حسن إبراهيم، التمويل الأصغر الإسلامي الموجود هل يغني من جوع، الحوار المتمدن، العدد 3300، 2011/3/9.

http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=249878.(2012/01/29)

9- راحول دومالي وأميلا سابكنين، تطبيق مبادئ النظام المصرفي الإسلامي على التمويل البالغ الصغر، مذكرة فنية، المكتب الإقليمي للدول العربية، مجموعة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا بالبنك الدولي، 1998، ص4.

10- أجاز أحمد خان وإيزابيل فيليبس، تأثير العقيدة على البرامج الإسلامية للتمويل متناهي الصغر، هيئة الإغاثة الإسلامية، 2010، ص4.

11- المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب : عضو مجموعة البنك الإسلامي للتنمية، تنمية التمويل الأصغر الإسلامي- التحديات والمبادرات، الورقة الثانية من حوار السياسات، ص24، 25.

12- خالدي خديجة، خصائص وأثر التمويل الإسلامي على المشاريع الصغيرة والمتوسطة- حالة الجزائر، ملتقى وطني حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية- واقع وتحديات، 14، 15 ديسمبر 2004، جامعة الشلف، الجزائر، ص150، 151.

13- ألين آند أوفري، تقرير التمويل الإسلامي الأصغر، المنظمة الدولية لقانون التنمية(IDLO)، فيفري 2009.

14- الإقراض الصغير في نظام الاقتصاد الإسلامي، الشبكة الفلسطينية للتمويل الصغير والمتناهي الصغر، النشرة السابعة ،2003.

15- نجم عبود، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، عمان، دار وائل للنشر، 2003، ص17.

16- سامي بن إبراهيم السويلم، التحوط في التمويل الإسلامي، البنك الإسلامي للتنمية، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، جدة، الطبعة الأولى، 2007، ص107.

17- أسعار صرف الريال اليمني مقابل الدولار الأمريكي خلال سنوات الدراسة كانت:

1 دولار أمريكي= 207.31 ريال يمني (سنة 2009)، 1 دولار أمريكي= 213.8 ريال يمني (سنة 2010)، 1 دولار أمريكي= 213.8 ريال يمني (سنة 2011).

18- موقع بنك الأمل: www.alamalbank.com (2012/01/30).

19- جمال فقيري، الأداء المتميز والجودة الشاملة مفردات لم تجد سبيلا إلى التطبيق الفعلي في النشاط الإداري في السودان 1، 29 أوت 2008، على الموقع: http://dpo2000.maktoobblog.com/1265939 (2012/01/29).

20- حصل بنك الأمل على الشهادة الفضية للشفافية من سوق تبادل المعلومات MIX سنة 2009، 2010 و 2011.