الخدمات المصرفية للأفراد في عُمان 2026

دراسة مقارنة

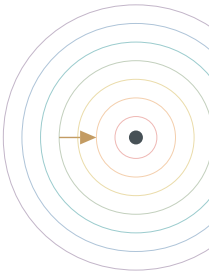
منافسك يستطيع تقليد منتجك... فما ميزتك فعلاً؟

ماذا تكشف بيانات البنوك العُمانية عن المنتجات والتقليد ومصدر التفوق الحقيقي؟

تحليل لعروض سبع مجموعات مصرفية عُمانية: ما الذي يستطيع المنافس تقليده، وما الذي يجب أن يثبت قيمته؟

السؤال

إذا كان المنتج قابلًا للتقليد، فما الذي تدافع عنه فعلاً؟



محمود الهطالي · دراسة مقارنة · 6 سبتمبر 2026

كيف تتكشف هذه الحكاية

رحلة عبر عروض مصرفية عُمانية للإجابة عن سؤال صعب.

1 **السؤال الذي يطرحه العميل**
لماذا أنتقل إذا كانت البنوك تبدو متشابهة؟

2 **الأساس المشترك**
الآليات المالية تتكرر، لكن الشروط والنتائج قد تختلف.

3 **سبعة بنوك، واختبارات مختلفة**
ما الذي تثبته الأدلة، وأين يبدأ الاستنتاج؟

4 **لماذا يمكن أن ينجح التشابه**
التقارب لم يمنع البنوك من النمو أو تحقيق الأرباح.

5 **ما الذي يجب أن يحققه التميّز**
أن يحسن التمويل أو الإيراد أو المخاطر أو التكلفة أو العلاقة.

6 **لماذا تتغير اللعبة والعملاء**
الرقمنة والذكاء الاصطناعي والمصرفية المفتوحة والحياة المالية المختلفة تغيّر مصادر القيمة.

7 **ما الدور الحقيقي لإدارة المنتجات**
المنتج يربط حاجة العميل باقتصاديات البنك.

8 **ماذا يعني ذلك لكل بنك عُماني**
نقاط القوة المختلفة تحتاج إلى اختيارات مختلفة، لا إلى تقليد أعمى.

اقرأها كحكاية

كل قسم يجيب عن السؤال الذي صنعه القسم السابق.

01 / مسار الحكاية

الحجة كاملة — ببساطة



المنتج الظاهر قابل للتقليد. الاختبار الحقيقي هو ما لا يستطيع المنافس نسخه بسهولة.

زاوية القراءة

نفصل بين ما يذكره المصدر، وما نستنتجه منه، والنتائج التي تحتاج إلى قياس.

يستطيع منافسك تقليد السعر، ومزايا البطاقة، وميزة في التطبيق، وجزء كبير من بنية المنتج. إذا كانت ميزتك تنتهي عند هذا الحد، فميزتك ليست قوية كما تظن. بيانات عُمان تقود إلى جواب أصعب: المنتج الظاهر مهم، لكن ما وراءه من اقتصاديات أهم.

تستند المقارنة إلى عروض ووثائق عامة مختارة لسبع مجموعات مصرفية. وهي ليست حصراً مكتملاً لكل منتج في السوق، ولا ترتيباً رقمياً لجودة البنوك. وجود العرض لا يثبت تبنيه أو ربحيته أو تفوقه.

تتكرر في القوائم العامة لبنوك عُمانية لبنات مألوفة: الحسابات، والادخار، والتمويل، والبطاقات، والمدفوعات والخدمة الرقمية. لكن تكرار الفئة لا يثبت تطابق الأهلية أو الشروط أو جودة التنفيذ أو الاقتصاديات. وهذه مسافة مهمة بين التشابه الظاهر والتكافؤ الفعلي.

ولا يعني تكرار المنتجات غياب النجاح الاقتصادي. أنهى بنك مسقط 2025 بأصول تقارب 15.13 مليار ريال، وودائع عملاء تقارب 10.43 مليار ريال، وربح صافٍ يقارب 255.5 مليون ريال. هذه الأرقام تثبت حجم النشاط وربحيته، لكنها لا تخبرنا أي ميزة منتج سببت النتيجة.

المفارقة

إذا كان المنافس يستطيع تقليد الفرق الظاهر، فلماذا ينفق البنك رأس مال نادرًا ووقت الإدارة وقدرة تقنية فقط لصناعته؟

الإجابة ليست «لأن الابتكار جيد». الإجابة اقتصادية. يجب أن يختلف البنك فقط عندما يستطيع الاختلاف أن يحسن التمويل أو الإيراد أو المخاطر أو التكلفة أو قيمة العلاقة مع العميل على مدى حياته. وفي غير ذلك قد يكون التقليد السريع خيارًا عقلانيًا، وأحيانًا أفضل.

وهنا تظهر نتيجة أكثر صراحة: المشكلة ليست التقليد. المشكلة هي تقليد الشكل من دون فهم الآلية الاقتصادية. يستطيع بنك أصغر أن يعيد تقديم ميزة لدى بنك مسقط أو صحار أو NBO أو بنك إقليمي أو شركة تقنية مالية. لكنه لا يستطيع شراء عقود من العلاقات الأساسية، والبيانات السلوكية، وتدفقات التجار، وعمق التمويل، والتوزيع، والثقة، والخبرة التشغيلية، وآثار الشبكة بثمن بسيط.

السوق نفسها تتحرك. العملاء أصبحوا رقميين بالفعل. المصرفية المفتوحة تضعف احتكار المعلومة. البنية الوطنية المشتركة للمدفوعات تجعل جزءًا من الأساس متشابهًا. والذكاء الاصطناعي يستطيع أتمتة الخدمة، وتخصيص القرار، وتحسين نماذج المخاطر. لذلك يبقى المنتج المالي ضروريًا، لكنه لم يعد كافيًا وحده كوحدة للمنافسة.

وهذا يغير معنى إدارة المنتجات. المنتج لا يجب أن يملك كل شيء. الاستراتيجية تحدد أين ينافس البنك، والشرائح تحدد من نريد كسبه، والقنوات الرقمية تصمم التفاعل، والتحول يغير نموذج التشغيل، والمخاطر تحدد ما يمكن تحمله بمسؤولية، والتقنية تبني وتوسع. أما المسؤولية المميزة للمنتج فهي العرض الاقتصادي المنظم: الآلية المالية التي تحول حاجة العميل إلى اقتصاديات للبنك طوال دورة الحياة.

> الاستنتاج المركزي للكاتب
>
> وصلت عُمان إلى نضج المنتج قبل نضج العلاقة. المنتج أصبح أسهل تقليدًا؛ أما اقتصاديات العلاقة فليست كذلك.

هذه ليست إحصائية صادرة عن البنك المركزي، بل فرضية الكاتب. فالمصادر العامة تعرض المنتجات والنشاط المالي، لكنها لا تكفي هنا لمقارنة نضج العلاقة بين البنوك من حيث البنك الأساسي، وحصة المحفظة، والاحتفاظ عبر العمر والقيمة مدى الحياة.

التالي: لماذا تبدو ملاحظة العميل منطقية

المصادر

S01 / Bank Muscat: 2025 audited results · S02 / Bank Muscat: product directory · S05 / BankDhofar: NUMO SME banking · S09 / NBO: accounts and solutions · S12 / Sohar International: public product directory.

لماذا تبدو ملاحظة العميل منطقية

أمثلة موثقة، لا قائمة شاملة ولا ترتيب.

ضع عروض البنوك جنباً إلى جنب وستجد آليات مألوفة. لكن العلامات ليست الاختلاف الوحيد: قد يختلف تصميم الشريحة أو الادخار أو الإنفاق أو تشغيل الأعمال. الأمثلة أدناه غير حصرية ومرتبة بحسب الاسم الإنجليزي، ولا تعني أن البنك الآخر يفتقر إلى القدرة.

المجموعة		مثال ظاهر	السؤال الاقتصادي
البنك الأهلي / الأهلي الإسلامي	S14, S15	يتضمن ahliNext ضوابط للأهل ومخصصات ومكافآت للأطفال. ويوفر ahliB2B خدمات مصرفية إلكترونية للأعمال.	هل يتحول التفاعل المبكر المفيد إلى علاقة مصرفية أساسية مستمرة؟
بنك ظفار / ظفار الإسلامي	S05, S06	يجمع NUMO حسابات الأعمال والمدفوعات وتمويل نقاط البيع. ويصف إصدار مؤرخ بطاقات خصم بطريقة برايل.	هل تحسّن التدفقات التشغيلية الاكتتاب وتكلفة خدمة المؤسسات الصغيرة؟
بنك مسقط / ميثاق	S02, S03, S04	يتضمن الدليل العام عروض الأطفال وFloosi وShababi إلى جانب المنتجات المصرفية الأساسية.	هل يتحول اتساع المنتجات إلى احتفاظ قابل للقياس عبر مراحل الحياة؟
بنك نزوى	S18, S19	تصف وثائقه العامة حسابات إسلامية ووديعة استثمارية لأجل بصيغة المضاربة.	هل يتحول الادخار والاستثمار الإسلامي إلى عرض مترابط للحياة المالية؟
البنك الوطني العُماني / مزن	S09, S10, S11	يعرض البنك حسابات لمراحل عمرية مختلفة وخطة استثمار دوري، إلى جانب السحب النقدي دون بطاقة.	هل يبني الادخار المنتظم عادات استثمار وعلاقات قائمة على المشورة؟
بنك عُمان العربي / العز	S16, S17	يوفر BANKI إنفاقاً أسرياً ببطاقة مسبقة الدفع قابلة لإعادة التعبئة. وتتضمن التعرفة إعفاءات مشروطة بالأهلية.	هل تعمّق المنفعة اليومية علاقة الأسرة من دون إضافة تعقيد؟
صحار الدولي / صحار الإسلامي	S12, S13	يمثل Be Zahiya عرضاً موجهاً للنساء ضمن نطاق أوسع لخدمات الأفراد والأعمال.	هل يحسّن تصميم الشريحة المشاركة والاحتفاظ والقيمة المعدلة بالمخاطر؟

الاختبار

الكتيب المختلف لا يصنع امتيازاً مختلفاً تلقائياً. هل يغيّر العرض سلوك العميل أو اقتصاديات البنك؟

المصادر

S02 / Bank Muscat: product directory · S05 / BankDhofar: NUMO SME banking · S09 / NBO: accounts and solutions · S12 / Sohar International: public product directory · S14 / ahliNext: parent functionality · S16 / Oman Arab Bank: BANKI and cards · S18 / Bank Nizwa: Mudaraba investment KFS.

لماذا تحتاج مقارنة الأسعار إلى أكثر من رقم

الرسم الظاهر ليس الاقتصاد التعاقدي كاملاً.

قوائم التعرفة مفيدة لأنها تزيل بعض لغة التسويق. لكن المقارنة العادلة تحتاج إلى أكثر من تطابق اسم الرسم: المنتج نفسه، وأهلية العميل، والمعاملة الضريبية، ومسار التسوية وتاريخ المصدر.

تقدم تعرفة بنك عُمان العربي العامة لعام 2026 مثالاً محدداً: معالجة الشخصي والسيارات 26.250 ريال، والسكن 52.500 ريال؛ ويتضمن جدول التسوية رسماً بنسبة 1.05% وإعفاءات محددة. هذه بنود منشورة، وليست عرض سعر لكل عميل أو دليلاً على تطابق أسعار البنوك السبعة.

نقارن	نسأل قبل إعلان التكافؤ
رسم المعالجة	هل يشمل الضريبة؟ وهل يوجد حد أدنى أو أقصى أو إعفاء أو حملة؟
تكلفة الاقتراض	ما التكلفة الفعلية طوال المدة مع التأمين والشروط الأخرى؟
التسوية المبكرة	كاملة أم جزئية؟ وما أساس الحساب والإعفاءات وآلية العقد؟
تسعير العلاقة	ماذا يغيّر تحويل الراتب أو الرصيد أو العمر أو القناة؟

قد تشجع القواعد وبنية العقود وبساطة التشغيل بعض التقارب. لكن الحدود التنظيمية لا تثبت أن كل بنك ملزم باختيار العرض التجاري نفسه. وانخفاض الرسم الظاهر لا يثبت قيمة أفضل للعميل.

السؤال الاقتصادي

هل يحسّن أي اختلاف عن السوق القيمة بعد التمويل والمخاطر وتكلفة التشغيل؟

المصادر

S17 / Oman Arab Bank: retail tariff 2026.

سبع مجموعات. معيار واحد للمقارنة العادلة.

جودة الدليل أهم من حجم الجدول.

الترتيب المبني على إطلاقات قليلة ولافتة أسوأ من عدم الترتيب. ولا يحل جدول كبير المشكلة وحده. يجب أن ترتبط كل ملاحظة بمصدر مؤرخ وتعريف صريح.

طبقة الدليل	ما الذي تثبته؟	ما الذي لا تثبته وحدها؟
صفحة منتج حالية أو KFS	الآلية والأهلية والشروط الموصوفة	الاستخدام الفعلي أو جودة الخدمة أو الربحية
إصدار إطلاق مؤرخ	ما أعلنه البنك في ذلك الوقت	التوفر الحالي أو السبق إلى السوق
تقرير سنوي أو مرحلي	النتائج المالية والقطاعات المعرفة	الأثر السببي لميزة منتج واحدة
بيانات عملاء أو أفواج	السلوك والنتائج داخل العينة	استنتاجات للسوق دون تغطية قابلة للمقارنة

ويجب احترام البنية أيضاً. النافذة الإسلامية ليست تلقائياً كياناً قانونياً مستقلاً. وقد تلبي وديعة مضاربة استثمارية حاجة الادخار لأجل من دون أن تكون العقد نفسه لوديعة تقليدية ثابتة. نحتسب القدرة مرة واحدة ونحفظ الفروق المؤثرة في العميل.

> قاعدة لا تقبل التجاوز
>
> غير متحقق منه لا يعني غير متاح. غياب صفحة لا يجوز أن يتحول إلى صفر في قدرة البنك.

لذلك يقدم هذا الإصدار مقارنة نوعية مرتبطة بالمصادر. ولا ينشر درجة OPPI أو ترتيباً من 1 إلى 7 أو نسب تشابه أو ادعاءً بالتحقق من جميع المنتجات.

المصادر

S18 / Bank Nizwa: Mudaraba investment KFS · S19 / Bank Nizwa: customer commitment.

05 / مسار الحكاية

لا نعلن فائزاً يتجاوز الدليل

اختبار الأوزان ليس شهادة بصحة المدخلات.

السؤال المثير ليس من يفوز في رسم جذاب، بل أي استنتاج تتحمله الأدلة. يختلف الإفصاح العام في العمق والمصطلحات والتاريخ. وقد تحول الدرجة المركبة هذه الفروق إلى فجوة أداء ظاهرية.

تغيير الأوزان يختبر حساسية النموذج، لكنه لا يتحقق من المدخلات. وثبات المركز الأول ضمن سيناريوهات مختارة لا يثبت تفوقاً مطلقاً. كما أن تداخل الدرجات لا يثبت تطابق خصائص بنكَيْن.

قبل نشر ترتيب رقمي	الدليل المطلوب
ملاحظات قابلة للمقارنة	دليل حالي على مستوى المنتج وتعريفات خصائص وقواعد تجميع موحدة
درجات قابلة للتتبع	حساب كل مكوّن من ملاحظات ظاهرة، بلا درجات مدخلة غير مفسرة
مجهول صريح	فصل نقص الدليل عن الغياب مع حدود معقولة وتغطية معلنة
اعتراض عادل	أدلة مضادة لكل بنك وفحص التكرار ومراجعة ترميز مستقلة

ما يخلص إليه هذا الإصدار

توجد عروض مصرفية جديرة بالدراسة. لكن الأدلة المراجعة لا تكفي لترتيب بديل يمكن الدفاع عنه من 1 إلى 7.

ويستمر التحليل الاستراتيجي من دون الادعاء أن حذف الرقم يحذف السؤال. ما زال على كل بنك أن يثبت كيف يغيّر عرضه سلوك العميل ويحقق عائداً اقتصادياً.

لكل بنك سؤال مختلف عن الميزة

هذه عدسات تحليلية غير حصرية، وليست جوائز حسب الفئة.

توضح الأمثلة الموثقة نقاطاً مختلفة لبداية النقاش. الأسئلة أدناه فرضيات للقياس، وليست وصفاً لنوايا الإدارة أو حكماً بأن بنكاً واحداً يملك القدرة وحده.

بنك ظفار / ظفار الإسلامي

تدفقات التجار وإتاحة الخدمة

هل تحسّن التدفقات التشغيلية الاكتتاب وتكلفة خدمة المؤسسات الصغيرة؟

البنك الأهلي / الأهلي الإسلامي

تعلّم الأطفال ومصرفية الأعمال

هل يتحول التفاعل المبكر المفيد إلى علاقة مصرفية أساسية مستمرة؟

بنك نزوى

البنية المالية الإسلامية

هل يتحول الادخار والاستثمار الإسلامي إلى عرض مترابط للحياة المالية؟

بنك مسقط / ميثاق

اتساع مراحل الحياة

هل يتحول اتساع المنتجات إلى احتفاظ قابل للقياس عبر مراحل الحياة؟

بنك عُمان العربي / العز

إنفاق الأسرة وتسعير العلاقة

هل تعمّق المنفعة اليومية علاقة الأسرة من دون إضافة تعقيد؟

البنك الوطني العُماني / مزن

من الادخار إلى الاستثمار

هل يبني الادخار المنتظم عادات استثمار وعلاقات قائمة على المشورة؟

صحار الدولي / صحار الإسلامي

تصميم الشرائح

هل يحسّن تصميم الشريحة المشاركة والاحتفاظ والقيمة المعدلة بالمخاطر؟

الاختبار المشترك

أي أصل يتراكم تحت العرض: علاقة، أو بيانات، أو تدفقات، أو ثقة، أو معرفة تشغيلية؟

منتجات مشتركة. اقتصاديات قد تختلف.

التشابه الظاهر نقطة بداية، لا نتيجة نهائية.

يمكن رؤية تكرار الحسابات والبطاقات والتمويل والقنوات الرقمية في عروض البنوك. أما الدرجة الدقيقة للتشابه فهي ادعاء آخر، يعتمد على تعريف الخصائص والأهلية وتغطية الدليل وطريقة معالجة الملاحظات الجزئية.

الطبقة	مقارنة مفيدة
عائلة المنتج	هل يحل العرض الحاجة المالية نفسها؟
العقد	هل تتكافأ الأهلية والمخاطر والتسعير والتزامات العميل؟
التجربة	هل يستطيع العميل إنجاز المهمة نفسها بإتاحة وموثوقية قابلتين للمقارنة؟
الاقتصاديات	هل تنتج العلاقة تمويلاً ومخاطر وتكلفة واحتفاظاً قابلة للمقارنة؟

قد يملك بنكان عائلة المنتج نفسها بآليات مختلفة جداً. وقد يخدم منتجان باسمين مختلفين حاجة متشابهة. والنسبة التي تتجاهل ذلك قد تبدو دقيقة من دون أن تكون مفيدة.

> سؤال التقليد
>
> تقليد ميزة ظاهرة نادراً ما ينسخ النظام التشغيلي الكامل الذي يقف خلفها.



يمكن تقليد المنتج. الاختبار الحقيقي هو الأصل الذي يقف خلفه.

الفرق الظاهر يبهت. أما القدرة المتراكمة فتصبح أصعب نسخاً.

اختلاف مرتفع · سهل التقليد

مسرح الابتكار

ميزة أو مكافأة تبدو مختلفة، لكن يمكن نسخها قبل أن يبني البنك أصلاً تحتها.

اختلاف منخفض · سهل التقليد

سلعة مصرفية

حسابات أساسية، وتحويلات شائعة، وبطاقات معيارية، ورسوم رئيسية متقاربة.

اختلاف مرتفع · أصعب تقليداً

ميزة حقيقية

عرض مختلف مرتبط باحتفاظ عبر العمر أو ائتمان التدفقات أو B2B متكامل أو هوية مؤسسية.

اختلاف ظاهر منخفض · أصعب تقليداً

ميزة خفية

منتج مألوف قائم على راتب أساسي أو تدفقات تجار أو بيانات أو ثقة وخبرة متراكمة.

الاختبار التشغيلي

يمكن تقليد المنتج. أما الأصل التشغيلي تحته فهو ما يجب أن يبقى.

قد يقوم المنتج المألوف على راتب أساسي أو تدفقات تجار أو بيانات سلوكية أو استمرارية عبر العمر أو هوية مؤسسية. وقد تكون الميزة اللافتة سهلة النسخ. لا تظهر الأفضلية إلا عندما يحرك العرض أحد العوائد الخمسة ويقوي أصلاً يتراكم.

> أقوى عرض مصرفي ليس بالضرورة لدى البنك الذي يطلق أكثر، بل لدى البنك الذي يحوّل ما يطلقه إلى أصل يصعب على السوق تقليده بتكلفة بسيطة.

التالي: الاعتراض الأقوى: المنتج المألوف قد ينجح

إطار وتحليل للكاتب. لا يمثل قياساً سببياً أو حكماً شاملاً على السوق.

الاعتراض الأقوى: المنتج المألوف قد ينجح

الجِدة ليست شرطاً كافياً ولا لازماً للربح.

زاوية القراءة

نفصل بين ما يذكره المصدر، وما نستنتجه منه، والنتائج التي تحتاج إلى قياس.

أقوى اعتراض على نقد التشابه هو أن منتجات مألوفة تستطيع دعم نشاط مربح. فقد أعلن بنك مسقط ربحاً صافياً قدره 255.535 مليون ريال في 2025، مقابل 225.580 مليون في 2024. هذا مثال مضاد لفكرة أن الجِدة شرط للربح، وليس دليلاً على أن التشابه سبب الربح أو أن كل بنك يحقق النتيجة نفسها.

هنا تغيّر رأيي. الابتكار ليس علاجًا شاملًا. يستطيع البنك أن يحقق عوائد ممتازة وهو متابع سريع وقوي. تسعير تنافسي، ائتمان منضبط، توزيع كافٍ، مبيعات فعالة، خدمة موثوقة وعمليات كفؤة قد تكون نموذجًا عقلانيًا تمامًا.

بصراحة

لا يستحق البنك رصيدًا استراتيجيًا لمجرد أنه أطلق أولًا. كما لا ينبغي أن يخجل من تقليد شيء ثبت أنه يعمل.

المهم هو تكلفة التقليد، وما الأصل الذي يقف خلف الميزة. يمكن تقليد سحب نقدي دون بطاقة. لكن علاقة راتب عمرها 20 سنة أصعب كثيرًا. يمكن تقليد الكاش باك. لكن شبكة تجار تولّد بيانات تدفقات نقدية خاصة لا تُبنى بين ليلة وضحاها. يمكن تقليد تطبيق للشباب. لكن عشر سنوات من الاحتفاظ بالعميل وتحويله إلى أول راتب لا تُشترى عند الإطلاق.

وهنا تقع البنوك الأصغر في السباق الخطأ أحيانًا. محاولة مطابقة كل ميزة لدى بنك أكبر قد تستورد العبء التقني والتعقيد التشغيلي ومتطلبات الامتثال وتوقعات الخدمة، من دون استيراد امتياز التمويل أو قاعدة العملاء القائمة.

الخطر الاستراتيجي

الخطر على بنك أصغر ليس أن يقلد بنك مسقط. الخطر هو أن يشتري هيكل تكلفة بنك مسقط من دون حجم بنك مسقط.

التالي: التقليد ليس المشكلة

المصادر

S01 / Bank Muscat: 2025 audited results.

التقليد ليس المشكلة

قد يكون التقليد ذكيًا. الخطأ هو تقليد التكلفة من دون تقليد الميزة.

إطار تحليلي للكاتب

الانضباط التالي للمحفظة هو إطار Mahmood Insight، مستند إلى التقليد السريع المرصود والتنظيم واقتصاديات دورة حياة المنتج.

الخدمات المصرفية للأفراد بيئة سهلة التقليد. المنتجات ظاهرة، وشروط المنافسين قابلة للتنزيل، والبطاقات يمكن فحصها، والتطبيقات يمكن فتحها، والحملات يمكن تصويرها، وموردو التقنية يبيعون قدرات متشابهة لعدة بنوك، والمنظم يوحّد أجزاء مهمة من العقد. والعملاء يتوقعون التكافؤ بسرعة.

لذلك لن أقول لفريق المنتجات: «ابتكروا كل شيء». سأطلب منه أن يميّز بين أربعة قرارات، وأن يعرف أي قرار يتخذه ولماذا: **امتثل، قلد، تميّز، وأوقف.**

كلمة «قلد» قد تبدو ضعيفة استراتيجيًا، لكنها قد تكون انضباطًا رأسماليًا. يراقب البنك هل يقدّر العميل الميزة، وهل يعمل نموذج التشغيل، وهل تصمد الاقتصاديات، ثم يدخل بعد أن يزول جزء من عدم اليقين.

الفشل يحدث عندما ينسخ البنك الشكل لا الآلية. بطاقة مكافآت من دون اقتصاديات التاجر. حساب شباب من دون خطة لما بعد العمر المحدد. قرض رقمي من دون تغيير قرار الائتمان أو تكلفة التنفيذ. منصة ثروات من دون بناء انتقال العميل أو قدرة المشورة. تطبيق SME من دون امتلاك تدفقات التاجر والمعاملات التي تحسن الاكتتاب.

القاعدة

قلد الميزة عندما تكون الأفضلية قابلة لإعادة الإنتاج. وتميّز عندما يكون الأصل الذي تحتها يتراكم مع الزمن.

وهناك قرار رابع لا تتحدث عنه البنوك كثيرًا: الإيقاف. إدارة المنتجات ليست فن الإضافة فقط. البنك الذي لا يوقف منتجات أو رسومًا أو رحلات أو برامج أو استثناءات يراكم التعقيد. ثم يظهر التعقيد كتكلفة تقنية وأخطاء تشغيلية وعبء تدريب وارتباك للعميل وبطء تغيير ومخاطر رقابية.

إدارة منتجات ناضجة يجب أن تمتلك حق قول أربعة أشياء بنفس الثقة: امتثل، قلد، تميّز، وتوقف.

الميزات الظاهرة يمكن إعادة إنتاجها بسرعة. أما الأصول التي تتراكم — العلاقة، البيانات، الثقة، الشبكة، والمعرفة التشغيلية — فتصبح أصعب تقليدًا مع الوقت.

التالي: العوائد الخمسة التي تهم

إطار وتحليل للكاتب. لا يمثل قياساً سببياً أو حكماً شاملاً على السوق.



العوائد الخمسة التي تهم

يستحق الاختلاف التمويل فقط إذا حسّن واحدًا من خمسة اقتصاديات.

إطار الكاتب

العوائد الخمسة إطار قرار من Mahmood Insight، وليست لائحة من البنك المركزي. هدفها إجبار المبادرة على إثبات قضية اقتصادية قابلة للقياس.

إذا لم يكن الاختلاف هدفًا بذاته، فنحن نحتاج إلى قاعدة أصعب لاتخاذ القرار. أستخدم هنا خمسة عوائد:

1. التمويل

هل يكسب العرض علاقة الراتب؟ يزيد CASA؟ يجذب الودائع؟ يطيل آجالها؟ أو يخفض التكلفة الهامشية للتمويل؟ في عمل يعتمد على الميزانية، التمويل يمكن أن يكون الخندق التنافسي.

2. الإيراد

هل يولّد إقراضًا أو تمويلًا، مدفوعات، إيراد تجار، رسومًا، استثمارات، تأمينًا أو حصة أكبر من محفظة العميل؟ ويجب قراءة الإيراد بعد رأس المال والسيولة والخسائر الائتمانية المتوقعة وتكلفة الخدمة.

3. المخاطر

هل يختار البنك العملاء بصورة أفضل؟ يكتشف الاحتيال مبكرًا؟ يحسن القدرة على السداد؟ يجمع بصورة أفضل؟ أو يبني عميلًا أكثر متانة ماليًا؟ خفض الخسائر قد يكون أثمن من ميزة تفوز بجائزة.

4. التكلفة

هل تخفض تكلفة الاكتساب أو التنفيذ أو الخدمة أو العمليات أو الاعتماد على الفروع؟ هل يمكن إضافة 100 ألف عميل جديد بتكلفة هامشية أقل من الـ100 ألف السابقة؟ هنا تصبح الرقمنة والذكاء الاصطناعي اقتصاديين لا تجميليين.

5. العلاقة

هل يصبح البنك هو البنك الأساسي؟ هل يستمر العميل عبر مراحل الحياة؟ هل تتعمق المنتجات المشتركة والقيمة مدى الحياة؟ هذا أقل العوائد قياسًا علنيًا في عُمان، وربما الأكثر أهمية استراتيجيًا.

سؤال لمجلس الإدارة

إذا لم تستطع دراسة الجدوى أن تحدد أيًا من العوائد الخمسة سيتحرك — وكيف سيُقاس — فما الذي يشتريه البنك بالضبط؟

التالي: الرقمنة في كل مكان. لكنها لا تصنع ميزة وحدها

إطار وتحليل للكاتب. لا يمثل قياساً سببياً أو حكماً شاملاً على السوق.

الرقمنة في كل مكان. لكنها لا تصنع ميزة وحدها



يمكن للجميع بناء تطبيق. القيمة في ما يتعلمه البنك من التفاعل وما يفعله به.

زاوية القراءة

نفصل بين ما يذكره المصدر، وما نستنتجه منه، والنتائج التي تحتاج إلى قياس.

تشير بيانات أنظمة المقاصة المنشورة لدى البنك المركزي لعام 2025 إلى نحو 596.9 مليون معاملة عبر OmanNet بقيمة 8.716 مليار ريال، ونحو 339.4 مليون معاملة عبر MPCSS بقيمة 10.450 مليار ريال. الوحدات الأصلية هي آلاف المعاملات وملايين الريالات. وهذه أحجام معاملات، لا أعداد عملاء فريدين أو حصة تبنٍّ بحسب البنك.

وهذا يغير معنى «التميّز الرقمي». الوصول الرقمي نفسه يتحول إلى شرط أساسي. أما الاقتصاد الرقمي فلا.

التطبيق الذي يفعل ما تفعله بقية التطبيقات قد يبقى ضروريًا لتحسين الخدمة أو منع التسرب، لكنه لا يصبح خندقًا تنافسيًا تلقائيًا. تصبح القدرة الرقمية استراتيجية عندما يستخدم البنك التفاعل ليؤدي شيئًا اقتصاديًا أفضل: اكتساب أقل تكلفة، توقع حاجة، منع احتيال، تسعير مخاطر، تحسين الادخار، تحويل الدخل إلى استثمار، توجيه المدفوعات، أو تعميق العلاقة الأساسية.

الذكاء الاصطناعي يجعل الفرق أوضح

توضح الأمثلة الدولية لاحقاً كيف يمكن قياس السلوك وتكلفة الخدمة والمخاطر. وتقول Nu في نتائج الربع الثاني 2026 إن وكلاء الذكاء الاصطناعي يتعاملون مع أكثر من 60% من محادثات دعم العملاء في البرازيل بمستوى يساوي أو يتجاوز الأداء البشري. هذا ادعاء للشركة، لا اختبار مستقل ولا ضماناً لنتيجة مماثلة في عُمان.

المصرفية المفتوحة تغيّر معركة الواجهة

ينشر البنك المركزي إطاراً تنظيمياً للمصرفية المفتوحة. والاحتمال الاستراتيجي هنا هو مشاركة البيانات والخدمات وفق الموافقة والضوابط، لا اختفاء دور البنك. فما زالت الميزانية والسيولة والمخاطر والثقة مهمة. السؤال: هل يستطيع طرف آخر امتلاك واجهة القرار المالي؟ هذا سيناريو للمنافسة، لا وصف لحصة سوقية مقاسة.

اختبار التقنية

الوصول الرقمي يتحول إلى شرط أساسي. الاقتصاد الرقمي لا.

قد تكون الجبهة التالية أقل وضوحًا من السابقة: APIs، والتمويل المضمّن، والمدفوعات الفورية من حساب إلى حساب، والاكتتاب المعتمد على بيانات التجار، ومحركات القرار بالذكاء الاصطناعي، والمساعدة المالية الوكيلة. كل ذلك قد ينقل المنافسة من أيقونة التطبيق إلى القرار والبيانات والبنية التي تقف خلفه.

التالي: لا يوجد «عميل تجزئة» واحد

المصادر

S20 / CBO: payment clearing systems dashboard · S21 / CBO: Open Banking Regulatory Framework · S26 / Nu: Q2 2026 results.

لا يوجد «عميل تجزئة» واحد

الشباب والأسر والوافدون والأعمال الصغيرة وأصحاب الثروات لا يعيشون الحياة المالية نفسها.

زاوية القراءة

نفصل بين ما يذكره المصدر، وما نستنتجه منه، والنتائج التي تحتاج إلى قياس.

تختلف الحياة المالية للعملاء اقتصادياً. تسجل نشرة NCSI عدد سكان مسجلين قدره 5,359,557 في نهاية ديسمبر 2025، منهم 2,320,208 وافدين، أي نحو 43.3%. ويقدّر بحث صندوق النقد لعام 2025 دخول نحو 550 ألف عُماني سن العمل بحلول 2032 والحاجة إلى نحو 220 ألف وظيفة، وفق افتراضات المشاركة واستبدال المتقاعدين. هذه إسقاطات، وليست وظائف تحققت.

المغزى ليس إنشاء مزيد من الشرائح مع ألوان بطاقات مختلفة. بل أن الحيوات المالية المختلفة جوهريًا تخلق اقتصاديات مصرفية مختلفة.

الحياة المالية	الرحلة	السؤال الاقتصادي
شاب عُماني	التعليم ← أول وظيفة ← أول راتب ← أول سيارة ← الزواج ← المنزل ← الادخار/الاستثمار	الاحتفاظ والتحويل، لا الرصيد المبكر
وافد	الوصول ← الراتب ← الصرف/التحويل ← السكن ← الادخار/الاستثمار ← المغادرة/العابر للحدود	الحركة، التدفقات العابرة للحدود، وعدم يقين مدة الإقامة
امرأة / صانعة قرار في الأسرة	تكوين الدخل ← الملكية ← الحماية ← الاستثمار ← مالية الأسرة	المشاركة الاقتصادية، لا مجرد عنوان تسويقي
رائد أعمال صغير / نشاط جانبي	الحساب ← التحصيلات ← تدفقات التاجر ← الرواتب ← رأس المال العامل	علاقة البنك التشغيلي قبل الائتمان
مقتدر / مقتدر ناشئ	راتب/دخل أعمال ← سيولة ← استثمار ← حماية ← تعاقب	الانتقال من المعاملة إلى المشورة
متقاعد	تحول الدخل ← السيولة ← الحماية ← انتقال/تعاقب عائلي	الاحتفاظ خلال تغير بنية الميزانية الشخصية

لذلك يتحول مركز الحجة تدريجيًا من «المنتج» إلى «العلاقة المالية». قرض السكن نفسه قد يصنع قيمة مختلفة جدًا إذا كان البنك يملك أيضًا الراتب والمدفوعات وودائع الأسرة والتأمين وعلاقة الاستثمار المستقبلية. وتمويل SME نفسه يمكن اكتتابه على معلومات أغنى بكثير عندما يكون البنك قد راقب تدفقات التاجر والنقد مسبقًا.

التحول

المنتج يبقى ضروريًا. العلاقة تصبح وحدة المنافسة.

التالي: ما الدور الحقيقي لإدارة المنتجات

المصادر

S22 / NCSI: population bulletin · S24 / IMF: Labor Market Dynamics in Oman.

ما الدور الحقيقي لإدارة المنتجات



بالنسبة لي، المنتج هو النقطة التي تتحول عندها حاجة العميل إلى اقتصاديات للبنك.

إطار للكاتب / الممارس

هذا القسم تحليل ممارس، وليس مسحًا تنظيميًا لكل البنوك في عُمان. حدود الأدوار هي نموذج تشغيل مقترح من Mahmood Insight.

هناك جزء من هذه الحجة لا تستطيع البيانات العامة أن تريني إياه. رأيته من داخل مصرفية الأفراد في عُمان خلال معظم مسيرة تقارب 20 عامًا: تعريف «المنتج» يتغير باستمرار.

لم يفقد المنتج العمل بالضرورة. في النمط العملي الذي أتناوله، غالبًا ما يجمع مزيدًا منه: برامج المنتجات، التسعير، التعرفات، الإفصاحات، تنفيذ تعاميم CBO، الشروط والأحكام، تغييرات الأنظمة، حوكمة المنتج وصيانة دورة الحياة. هذا ليس حكمًا على كل بنك في عُمان. كما أن العمل نفسه ليس «إدارة ورق». فالمنتج المصرفي عقد مالي منظم؛ ويجب أن يملك أحدهم آلياته واقتصادياته وإفصاحاته ومعايير المخاطر والتزاماته تجاه العميل.

وفي الوقت نفسه أصبح البنك الحديث أكثر تخصصًا. الاستراتيجية تملك خيارات المؤسسة. فرق الشرائح تملك السكان المستهدفين وفهمهم. التحول يملك إعادة التصميم الكبرى. الرقمي يملك التفاعل والرحلات. التقنية تملك البناء والربط. المخاطر تملك الشهية والضبط. الامتثال يفسر ما يجب وما لا يجب. العمليات تنفذ. التسويق يتواصل. والمبيعات تكتسب وتعمق.

الخطر التنظيمي

لا يفقد المنتج أهميته عندما تقوى هذه الوظائف. يفقدها فقط عندما تنكمش هويته إلى صيانة العقد القائم.

الوظيفة	السؤال الأساسي
الاستراتيجية	أين سينافس البنك؟ وما العوائد والأسواق والقدرات؟
الشرائح	من نريد كسبه؟ وما سلوكهم واقتصادياتهم؟
المنتج	ما العرض المالي المنظم الذي يحل الحاجة بربحية وأمان وتكرار؟
التحول	ما الذي يجب أن يتغير جذريًا حتى يصبح العرض ممكنًا؟
الرقمي / القنوات	كيف يجب أن يتفاعل العميل مع العرض؟
المبيعات	كيف نكتسب ونعمّق العلاقة؟
التسويق	كيف نوضح القيمة؟
المخاطر	ما المخاطر التي يمكن أن نتحملها بمسؤولية؟
الامتثال	ما الذي يجب أو لا يجب أن يحدث بموجب القانون والتنظيم؟
العمليات	كيف ننفذ بصورة موثوقة وكفؤة؟
التقنية / البيانات	كيف نبني ونؤمّن ونربط ونقيس ونوسع؟

التعريف

بالنسبة لي، المنتج هو النقطة التي تتحول عندها حاجة العميل إلى اقتصاديات للبنك.

هذا التعريف أضيق عمدًا من القول إن «المنتج يملك العميل». لا يملكه. وأوسع من القول إن «المنتج يكتب البرنامج». على المنتج أن يملك العرض الاقتصادي ودورة حياته: لماذا يوجد، ولمن، وبأي سعر وتمويل ومخاطر ورأس مال وتكلفة وآلية ونتيجة قابلة للقياس.

التالي: المنتج والتنظيم: سؤالان لا سؤال واحد

إطار وتحليل للكاتب. لا يمثل قياساً سببياً أو حكماً شاملاً على السوق.

المنتج والتنظيم: سؤالان لا سؤال واحد

القاعدة لا تغيّر الامتثال فقط. قد تغيّر التسعير والبيانات والمنافسة وتوقعات العميل.

زاوية القراءة

نفصل بين ما يذكره المصدر، وما نستنتجه منه، والنتائج التي تحتاج إلى قياس.

الجذب نحو الامتثال بنيوي. عندما يغيّر البنك المركزي قاعدة لقرض شخصي، أو رسم مدفوعات، أو توقعًا لحماية المستهلك، أو إطار المصرفية المفتوحة، يكون المنتج غالبًا أقرب وظيفة إلى عقد العميل ومعايير النظام. ويجب أن يبقى منخرطًا بعمق.

لكن إدارة منتجات حديثة يجب أن تسأل سؤالين كلما تغيرت القواعد:

السؤال الأول

ما الذي يجب أن نغيّره للامتثال؟

السؤال الثاني

أي افتراض تنافسي غيّره هذا التنظيم للتو؟

المصرفية المفتوحة مثال على تنظيم قد يغيّر افتراضات الوصول إلى المعلومة وشكل التعاون والمنافسة. وعلى فرق البنك قراءة النص النافذ بمساندة المختصين، ثم فصل الالتزام الواجب عن الفرصة التجارية المحتملة. لا يقدم هذا القسم تفسيراً قانونياً لمواد محددة.

وهذا يقود إلى نموذج تشغيل بمحورين. لا يعني ذلك أن مصرفية مراحل الحياة يجب أن تستبدل خبرة المنتج العميقة. العكس صحيح. يجب أن يبقى من يفهم تسعير التحويل الداخلي (FTP) والهامش والسيولة ورأس المال والخسائر الائتمانية المتوقعة والتسعير والأنظمة والمحاسبة والتنفيذ والتنظيم داخل الودائع والبطاقات والإقراض والسكن والثروات والحماية وتمويل SME.

ثم تفرض الطبقة الأفقية على الخبراء الرأسيين العمل معًا حول حياة مالية: أول راتب، الزواج، امتلاك المنزل، ريادة الأعمال، الثروة، التقاعد، حركة الوافد، والتعافي المالي. لا يسأل البنك فقط «لأي منتج يتأهل العميل؟» بل «إلى أي نتيجة مالية يريد الوصول، وكيف يجب أن تعمل عدة منتجات معًا لإنتاجها؟»

نموذج التشغيل

أبقِ خبرة المنتج عميقة ورأسية. ونسّق نتائج العميل أفقيًا.

التالي: ماذا تعلمنا الأسواق الأخرى

المصادر

S21 / CBO: Open Banking Regulatory Framework.

ماذا تعلمنا الأسواق الأخرى

آليات قابلة للاختبار، لا إثبات سببي لعُمان.

DBS / سنغافورة: السلوك، لا التطبيق وحده

يذكر DBS أن المتفاعلين مع تنبيهاته بالذكاء الاصطناعي ادخروا ضعف غيرهم، واستثمروا خمسة أضعاف، واحتفظوا بثلاثة أضعاف التغطية التأمينية. ويسجل تقرير 2025 نمو أصول digiPortfolio الاستثمارية 40%. المقارنة رصدية؛ فقد يكون العملاء المتفاعلون مختلفين أصلاً قبل التنبيه.

Nu / أمريكا اللاتينية: العلاقة الأساسية واقتصاديات الائتمان

أعلنت Nu في الربع الثاني 2026 عن 139 مليون عميل، وودائع 45.3 مليار دولار، وعائد على حقوق الملكية 33%، ونسبة كفاءة 19.5%. وتذكر أن تعثر عملاء العلاقة الأساسية يقارب نصف متوسط المحفظة. هذا ارتباط، لا دليل على أن العلاقة وحدها سببت تحسن الائتمان.

Liv Young / الإمارات: سؤال الانتقال

تصف وثيقة KFS العامة عرض ادخار وبطاقة ينشئه الوالدان للأعمار 8–17. السؤال المفيد لعُمان هو ما يحدث بعد ذلك. ولا تثبت الوثيقة انتقالاً تلقائياً إلى مصرفية البالغين أو احتفاظاً أو قيمة مدى الحياة.

McKinsey: تشتت العلاقة واستمرار الدور البشري

يصف تحليل ديسمبر 2025 ارتفاع عدد المؤسسات التي يستخدمها العميل من نحو 2.5 في 2021 إلى 3.0 في 2023 في الدول المحللة، وامتلاك الهاتف قرابة ثلاثة أضعاف المستخدمين النشطين و50 ضعف نقاط التفاعل مقارنة بالفروع. ويبقى التفاعل البشري مهماً للمنتجات المعقدة. هذه نتائج عبر أسواق، لا قياسات لعُمان.

السعودية: آلية تغيير إقليمية

يسجل الإعلان الرسمي لتقرير برنامج تطوير القطاع المالي 2024 حصة المدفوعات الإلكترونية عند 79% من معاملات التجزئة و261 شركة تقنية مالية. هذه مؤشرات 2024، لا أعداد حالية لعام 2026. الآلية المهمة هي إمكان تحرك التنظيم والبنية والمنافسة معاً.

> قاعدة المقارنة
>
> استخدم الآليات، لا القوالب. لا يضمن أي مثال الاقتصاديات نفسها في عُمان.

المصادر

S25 / DBS: Annual Report 2025 · S26 / Nu: Q2 2026 results · S27 / Liv Young: Key Fact Statement · S28 / McKinsey: strategic distance in retail banking · S29 / Saudi Press Agency: FSDP Annual Report 2024.

سبعة بنوك، سبع نقاط بداية

فرضيات صريحة، لا وصف لنوايا الإدارة.

لا يمكن لحجة ناضجة أن تقدم وصفة واحدة للجميع. تربط هذه الفرضيات الأمثلة الموثقة بالنتائج التي يجب أن تقيسها الإدارة. ولا تستند إلى ترتيب للمنتجات أو افتراض أن بنكاً آخر لا يملك القدرة.

البنك	نقطة البداية	فرضية للاختبار
البنك الأهلي / الأهلي الإسلامي	تعلّم الأطفال ومصرفية الأعمال	هل يتحول التفاعل المبكر المفيد إلى علاقة مصرفية أساسية مستمرة؟
بنك ظفار / ظفار الإسلامي	تدفقات التجار وإتاحة الخدمة	هل تحسّن التدفقات التشغيلية الاكتتاب وتكلفة خدمة المؤسسات الصغيرة؟
بنك مسقط / ميثاق	اتساع مراحل الحياة	هل يتحول اتساع المنتجات إلى احتفاظ قابل للقياس عبر مراحل الحياة؟
بنك نزوى	البنية المالية الإسلامية	هل يتحول الادخار والاستثمار الإسلامي إلى عرض مترابط للحياة المالية؟
البنك الوطني العُماني / مزن	من الادخار إلى الاستثمار	هل يبني الادخار المنتظم عادات استثمار وعلاقات قائمة على المشورة؟
بنك عُمان العربي / العز	إنفاق الأسرة وتسعير العلاقة	هل تعمّق المنفعة اليومية علاقة الأسرة من دون إضافة تعقيد؟
صحار الدولي / صحار الإسلامي	تصميم الشرائح	هل يحسّن تصميم الشريحة المشاركة والاحتفاظ والقيمة المعدلة بالمخاطر؟

الانضباط

لا تموّل الفرضية لأنها تبدو مختلفة. اطلب خط أساس، ومقياس نتيجة، ومدة اختبار، وسبباً واضحاً للإيقاف.

كيف تبدو اقتصاديات المنتج الحقيقية



نقرأ الرقم المعلن، ثم نفصل عنه التفسير.

يجعل إفصاح بنك ظفار للنصف الأول 2026 السؤال ملموساً: إيرادات التجزئة 28.818 مليون ريال، وربحها 5.275 مليون، وأصولها بعد المخصص 1.479 مليار. ودخل رسوم معاملات التجزئة 11.478 مليون، مقابل صافي رسوم وعمولات 5.543 مليون. هذه مقاييس مختلفة، لا مسميات إيراد قابلة للاستبدال.

بلغ ربح التجزئة المقارن 5.984 مليون ريال. وتذكر الملاحظة الحالية صراحة أثر تسعير تحويل الأموال FTP؛ لذلك يجب فحص التخصيص وقابلية المقارنة قبل نسبة التغير إلى استراتيجية منتج.

لماذا يهم ذلك

يجب أن يتصل العرض بالتمويل والرسوم والخسائر وتكلفة الخدمة والاحتفاظ. نجاح الحملة ليس دليلاً على نجاح الاقتصاديات.

لا تقدم القطاعات المعلنة نموذجاً سببياً كاملاً لكل منتج. وهذا يقوّي السؤال: ما الدليل الداخلي اللازم لتفسير كيف يحقق العرض عائده؟

المصادر

S08 / BankDhofar: H1 2026 financial statements.

الشباب: اكسب الانتقال، لا الحساب



قيمة حساب الشباب قليلة إذا اختفت العلاقة عند أول راتب.

زاوية القراءة

نفصل بين ما يذكره المصدر، وما نستنتجه منه، والنتائج التي تحتاج إلى قياس.

ديموغرافيا عُمان تجعل الشباب مهمين استراتيجيًا، لكن النقاش العام يختزل الفرصة كثيرًا في بطاقة خصم أو خصومات أو تطبيق. هذا أقل من المطلوب.

الرحلة الاقتصادية أطول: طفل ← مراهق ← تعليم ← أول وظيفة ← أول راتب ← أول سيارة ← زواج ← منزل ← ادخار ← استثمار ← ريادة أعمال ← ثروة. الفائز ليس بالضرورة البنك الذي يفتح الحساب أولًا؛ بل من يحتفظ بالعلاقة ويعمقها عندما تتغير القيمة المالية للعميل.

تقدم صفحات بنك مسقط وNBO وahliNext أمثلة على الاهتمام بالأعمار المبكرة. ويصف ahliNext ضوابط للأهل ومخصصات ومكافآت، بينما يوضح إعلان OMPAY عن JEEL في يونيو 2026 وجود واجهة للشباب خارج الحساب البنكي التقليدي. هذه أمثلة على العروض، لا ترتيب لنجاحها.

لا «فائز» مصطنع

البيانات العامة لا تكفي لإعلان البنك الذي يفوز بالشباب في عُمان. أي ترتيب مبني فقط على صفحات المنتجات سيكون حكمًا تسويقيًا متخفيًا في شكل تحليل.

بطاقة القياس المطلوبة غير متاحة علنًا في معظمها: العملاء الشباب النشطون؛ الاحتفاظ عند الخروج من الفئة العمرية؛ التحويل إلى أول راتب وإلى البنك الأساسي؛ الأرصدة؛ حصة المدفوعات؛ أول ائتمان؛ أول استثمار؛ عدد العلاقات المتقاطعة؛ الربحية؛ والقيمة مدى الحياة.

هذه الفجوة نفسها تحدٍ لإدارة المنتجات. إذا لم يستطع البنك قياس ما يحدث لعميل حساب الأطفال عند 18 أو 22 عامًا أو عند أول راتب، فقد يبقى العرض حملة لا أصلًا لدورة حياة.

التالي: الأعمال الصغيرة: صمّم لكيف تعمل الشركات فعلًا

المصادر

S03 / Bank Muscat: Shababi debit card · S04 / Bank Muscat: children accounts · S09 / NBO: accounts and solutions · S14 / ahliNext: parent functionality · S30 / OMPAY: JEEL announcement archive.

الأعمال الصغيرة: صمّم لكيف تعمل الشركات فعلًا

الشركات الصغيرة تهيمن عدديًا. وهذا يجعل الخدمة الرخيصة والقابلة للتوسع أهم من نسخة مصغرة من مصرفية الشركات.

زاوية القراءة

نفصل بين ما يذكره المصدر، وما نستنتجه منه، والنتائج التي تحتاج إلى قياس.

تسجل سلسلة NCSI للربع الرابع 2025 عدد 268,286 مؤسسة خاصة نشطة: 234,042 متناهية الصغر، 31,521 صغيرة، 1,972 متوسطة، و751 كبيرة. أي أن المتناهية والصغيرة تمثل نحو 99.0% من عدد المؤسسات.

تُظهر جداول NCSI نفسها أن المتناهية والصغيرة تمثلان نحو 66.3% من العاملين في المؤسسات الخاصة، وأن قيمتهما المضافة تعادل قرابة 15% من الناتج المحلي الإجمالي في الربع الرابع 2025. نسبة الناتج من بيانات أولية، وليست حصة من القيمة المضافة للمؤسسات الخاصة وحدها. فالعدد والعمالة والناتج ثلاثة مقامات مختلفة.

عدد المؤسسات ليس هو المقام نفسه للعمالة أو القيمة المضافة. وهذا يغيّر قضية الأعمال المصرفية.

المساحة البيضاء الحقيقية

إذا كانت الأعمال الصغيرة جدًا تهيمن على عدد العلاقات لا على تجمع القيمة، فيجب أن تكون تكلفة خدمتها متناسبة مع اقتصادياتها.

وهذا يدفع بعيدًا عن «قرض SME جديد» نحو أن يصبح البنك هو البنك التشغيلي للنشاط الصغير: حساب بسيط، قبول QR/ SoftPOS/POS، WPS والرواتب، الفوترة، التجارة الإلكترونية، مدفوعات الموردين، فهم التدفق النقدي، التأمين، الربط المحاسبي والضريبي، ورأس مال عامل قصير مرتبط بالتدفقات المرصودة.

يقدم NUMO لدى بنك ظفار مثالاً محلياً يجمع الحساب والمدفوعات والخدمات الإلكترونية وتمويل نقاط البيع. أما فرضية البنك التشغيلي الأوسع فتحتاج إلى إثبات تكامل فعلي وتبنٍّ ونتائج ائتمانية؛ ولا يجوز استنتاجها من جمع المنتجات في صفحة واحدة.

الميزة الأعمق هي البيانات. البنك الذي يرى التدفق النقدي قبل أن يقرض قد يكتسب العميل بتكلفة أقل، ويكتتب بصورة أفضل، ويجمع بصورة أكثر فاعلية. وهذه قضية تمس أربعة من العوائد الخمسة معًا: الإيراد والمخاطر والتكلفة والعلاقة.

التالي: الائتمان المسؤول: أحيانًا «ليس الآن»

المصادر

S23 / NCSI: enterprise-size tables · S05 / BankDhofar: NUMO SME banking.

الائتمان المسؤول: أحيانًا «ليس الآن»

أحيانًا تكون الإجابة الصحيحة «ليس الآن». والاختبار هو: هل تحسن المخاطر والقيمة مدى الحياة؟

فرضية / الثقة مفتوحة

اقتصاديات الائتمان المسؤول فرضية للاختبار. لا يستخدم التقرير رقمًا وطنيًا للثقة لأن البحث المضبوط لم يجد مسحًا كافيًا.

تظهر البنوك للأفراد اقتصاديًا في أكثر اللحظات حساسية: سيارة، زواج، منزل، تعليم أو طارئ. وقد يجعل ذلك العلاقة تبدو معاملية: البنك يظهر عندما يقترض العميل، يجمع القسط، ثم يعود بالعرض التالي. هذه ملاحظة استراتيجية وليست قياسًا وطنيًا لمشاعر العملاء.

هناك فرضية بديلة مشروعة. أحيانًا قد يكون أفضل قرار منتج هو «ليس الآن»: ادخر أولًا، أعد هيكلة الدين القائم، خفّض المبلغ، حسّن القدرة على السداد، أو ابنِ احتياطيًا ماليًا قبل التمويل.

لا ينبغي تجميل الفكرة. قول «لا» قد يخفض المبيعات الفورية. والائتمان المسؤول ليس مربحًا تلقائيًا. يجب قياس الاقتصاديات.

الاختبار	ما الذي نقيسه؟
المخاطر	التعثر بحسب عمر المحفظة، إعادة الهيكلة، الانتقال بين حالات التأخر، المخصصات، تكلفة التحصيل
العميل	الشكاوى، الضغط المالي، تكرار التواصل، الرضا
العلاقة	الاحتفاظ بالراتب، البنك الأساسي، التسرب، الاقتراض المستقبلي، الانتقال إلى الادخار/الاستثمار
الاقتصاديات	القيمة مدى الحياة بعد تكلفة الائتمان والخدمة، لا حجم المنشأ فقط

لذلك يهم تموضع بنك ظفار العام حول الائتمان المسؤول بوصفه إشارة محلية، لا دليلًا على نتيجة متفوقة. الإثبات سيكون في تحسن الخسائر أو الثقة أو الاحتفاظ أو القيمة المستقبلية للعميل.

فرضية

البنك الذي يمنع قرضًا غير مناسب قد يكسب عميلًا لعقود. أو قد يخسر عملية بيع فقط. البيانات — لا الشعار — هي التي يجب أن تقرر.

لم تتوافر في الأدلة المستخدمة هنا قاعدة مسحية كافية لإطلاق حكم وطني عن ثقة العملاء بالبنوك. ولا يعني ذلك عدم وجود بحث آخر. الثقة مهمة، لكن تعميم الشعور أو القصة الفردية على السوق يضعف الحجة.

التالي: الأسئلة التي يجب أن يطرحها مجلس الإدارة

المصادر

S07 / BankDhofar: responsible credit.

الأسئلة التي يجب أن يطرحها مجلس الإدارة

السؤال ليس «ماذا سنطلق؟» بل «بماذا نمتثل، وماذا نقلد، وأين نتميّز، وماذا نوقف؟»

إطار حوكمة للكاتب

هذه هي الأسئلة التي أريدها على الطاولة قبل الموافقة على مبادرة منتج جديدة. وهي إطار حوكمة أطرحه هنا، وليست قائمة تنظيمية صادرة عن جهة رقابية.

إذا تحول دور المنتج من «الصيانة والإطلاق» إلى «امتلاك العرض الاقتصادي»، يجب أن تتغير الحوكمة أيضًا. لجنة المنتجات يجب أن تميّز بين الامتثال والتكافؤ والتميّز والإيقاف، وأن تطلب دليلًا مختلفًا لكل حالة.

#	السؤال
1	أي من العوائد الخمسة يفترض أن تحركه المبادرة؟
2	ما سلوك العميل الذي نتوقع تغييره — لا مجرد الميزة التي سنسلّمها؟
3	ما التكلفة الهامشية للاكتساب والخدمة قبل المبادرة وبعدها؟
4	ما قيمة التمويل التي تخلقها العلاقة بعد FTP؟
5	ما الإيراد المعدل بالمخاطر بعد الخسارة المتوقعة ورأس المال والتكلفة التشغيلية؟
6	إذا كان العرض للشباب، فما معدل الخروج والتحويل إلى أول راتب؟
7	إذا كان SME، فما التدفقات التي نراها قبل الإقراض؟
8	إذا كانت المبادرة رقمية، فما ميزة التكلفة أو المخاطر أو التحويل التي تتجاوز التكافؤ؟
9	إذا كان العرض متميزًا، فكم يحتاج المنافس لتقليد الميزة الظاهرة؟
10	أي أصل كامن — بيانات، شبكة، علاقة، حجم، ثقة، معرفة تشغيلية — يصبح أقوى كل سنة؟
11	أي منتج أو عملية أو استثناء يمكن إيقافه لتمويل هذا التعقيد؟
12	ما النتيجة بعد 12–24 شهرًا التي ستجعلنا نعترف بأن الفرضية كانت خاطئة؟

هذه محادثة أصعب من عدّ الإطلاقات أو التبني الرقمي أو اختراق المنتج. لكنها المحادثة التي يجب أن تستطيع إدارة المنتجات خوضها: الميزانية، والمخاطر، وسلوك العميل، واقتصاديات التشغيل على الطاولة نفسها.

الدور

إدارة المنتجات ليست نقطة اجتماع بين الإدارات. إنها المساءلة الاقتصادية عن العرض طوال دورة حياته.

التالي: وحدة المنافسة تتغير

إطار وتحليل للكاتب. لا يمثل قياساً سببياً أو حكماً شاملاً على السوق.

وحدة المنافسة تتغير

المنتجات ما زالت ضرورية. لكن العلاقة تصبح الوحدة التنافسية الحقيقية.

تركيب تحليلي للكاتب

هذه الخلاصة هي صراحة تركيب الكاتب للحقائق الموثقة والأدلة المخالفة والفرضيات في الصفحات السابقة.

بدأت البحث وأنا أتوقع أن أكتب نقدًا للتشابه. على امتداد مسيرة تقارب 20 عامًا، معظمها في بناء وإدارة منتجات مصرفية للأفراد، أطلقت منتجات ومبادرات جديدة، وأعدت بناء محافظ ومنتجات، وغيّرت التسعير، وأدرت محافظ، وشاهدت الوظائف تتطور حول إدارة المنتجات. كان طبيعيًا أن أفترض أن مزيدًا من التميّز هو الجواب.

لكن بيانات عُمان غيّرت الحجة.

وجعلت مراجعة الدليل الحجة أكثر انضباطاً. فالمقارنة لا تحتاج إلى فائز رقمي كي تكشف الأسئلة المهمة. تكرار عائلة المنتج لا يثبت تطابقها، وتعدد الأسماء لا يثبت تميّزها، وثبات نتيجة نموذج لا يعالج ضعف مدخلاته.

تتكرر لبنات مصرفية مألوفة في العروض العامة. لكن الربح لا يتطلب اختراع كل لبنة، كما أن الجِدة لا تضمن الربح. وقد يكون بعض التشابه عقلانياً، وبعضه ناتجاً عن العقد أو التنظيم أو اقتصاديات التشغيل. والمتابع السريع يستطيع أن يبني قضية اقتصادية قوية.

سأل الغلاف: إذا كان منافسك يستطيع تقليد منتجك، فما ميزتك فعلاً؟ بعد مراجعة الأدلة، هذا هو جوابي: ليست الميزة الظاهرة نفسها. الميزة هي الأصل الاقتصادي الذي يقف خلفها — العلاقة، والبيانات، والتدفقات، والحجم، والثقة، والشبكة، والخبرة التشغيلية — ويصبح أصعب تقليدًا كلما تراكم.

وتبقى الفرضيات الخاصة بكل بنك مهمة: تحويل اتساع مراحل الحياة إلى احتفاظ؛ وتعلّم الأطفال إلى علاقة مستمرة؛ والادخار إلى استثمار؛ وتدفقات التجار إلى خدمة واكتتاب أفضل؛ وتصميم الشرائح إلى مشاركة وقيمة؛ وإنفاق الأسرة إلى منفعة يومية؛ والبنية الإسلامية إلى حياة مالية مترابطة. هذه أسئلة قياس وليست نتائج تحققت.

ولا يجب تمويل أي من هذه الفرضيات لأنها «تبدو مختلفة». تموَّل فقط عندما يظهر الدليل عائدًا قابلاً للتصديق.

والانضباط نفسه ينطبق على التقنية. الذكاء الاصطناعي ليس الاستراتيجية. المصرفية المفتوحة ليست الاستراتيجية. التطبيق ليس الاستراتيجية. البطاقة ليست الاستراتيجية. هذه قدرات وأدوات. قيمتها الاستراتيجية تأتي من أثرها على سلوك العميل واقتصاديات البنك.

وينطبق الانضباط نفسه على إدارة المنتجات. يجب أن تبقى وظيفة قوية في الحوكمة التنظيمية لأن المنتج عقد منظم. لكن إذا أصبحت مجرد مكان لإدارة التعاميم والتعرفات والشروط ووثائق متطلبات الأعمال (BRDs)، يفقد البنك الوظيفة التي يفترض أن تربط الآلية المالية بحاجات العميل واقتصاديات البنك.

> الجواب عن سؤال الغلاف
>
> إذا كان منافسك يستطيع تقليد المنتج، فيجب أن تكون ميزتك أعمق من المنتج. البنك الناضج لا يحتاج إلى اختراع كل شيء؛ يحتاج إلى أن يعرف ما الذي يمتثل له، وما الذي يقلده، وأين يتميّز، وماذا يوقف.

بعد مسيرة تقارب 20 عامًا حول ماكينة مصرفية الأفراد، أصبحت أقل اهتمامًا بعدد المنتجات التي يستطيع البنك إطلاقها، وأكثر اهتمامًا بما يحدث للعميل بعد الإطلاق: هل يبقى الراتب؟ هل تتعمق الوديعة؟ هل يصبح المقترض أكثر أمانًا؟ هل تمر الحياة اليومية للمشروع الصغير عبر البنك؟ هل يصبح المراهق عميلًا بالغًا؟ هل تغير المشورة السلوك؟ وهل تصبح العلاقة ذات قيمة تكفي لأن يشعر العميل بفقدانها لو اختفت؟

> الخلاصة
>
> مستقبل المنتجات المصرفية لا يكمن في المزيد من المنتجات. بل في أن تندمج المنتجات في علاقة مصرفية يفتقدها العميل إذا غابت.

التالي: كيف تعاملنا مع الأدلة

إطار وتحليل للكاتب. لا يمثل قياساً سببياً أو حكماً شاملاً على السوق.

كيف تعاملنا مع الأدلة

الحقائق والاستنتاجات وحدود المعرفة منفصلة.

النطاق والدليل

هذه مقالة مقارنة نوعية عن سبع مجموعات مصرفية عُمانية وعروض تقليدية وإسلامية مختارة. وليست حصراً لكل بنك يعمل في عُمان أو لكل منتج أو لكل الإفصاحات العربية والإنجليزية. الأمثلة غير حصرية وترتيب الأسماء ليس ترتيب مراكز.

تسند مصادر البنوك والإحصاءات الرسمية الأمثلة والأرقام المعلنة. منشور البنك يثبت ما يقوله البنك، لا تحققاً مستقلاً من التنفيذ أو النجاح التجاري. تختلف تواريخ المصادر؛ وتفصل الملاحظات بين الإصدارات المؤرخة والصفحات الحالية ووثائق KFS والبيانات الرسمية المفهرسة.

ما الذي لا ندّعيه؟

لا نقدم ترتيباً رقمياً للمنتجات أو نسب تشابه أو تقييماً لسلامة البنك أو ملاءته أو توصية استثمارية أو فائزاً بالشباب. الوصفات الاستراتيجية والعوائد الخمسة ونموذج إدارة المنتجات أطر للكاتب. والارتباطات الدولية ليست تقديرات سببية لعُمان.

ما الذي بقي غير مقاس؟

لا تثبت الأدلة المستخدمة هنا مقاييس قابلة للمقارنة للبنك الأساسي وحصة المحفظة وانتقال الشباب والقيمة مدى الحياة واقتصاديات المنتجات بعد FTP وخسائر الائتمان، ولا خط أساس وطني ممثل للثقة. ولا ندّعي استحالة وجود هذه المعلومات في مكان آخر.

كيف تعترض على الحجة؟

اعترض على مثال مصرفي بمصدر رسمي وتاريخ. واعترض على فرضية اقتصادية بدليل تبنٍّ أو احتفاظ أو مخاطر أو ربحية. تغيير الوزن وحده لا يتحقق من الخاصية. يحفظ السجل البحثي الخاص التحليل الرقمي المستبعد وحدوده؛ وهو ليس شهادة أدلة للمقالة.

> المعيار
>
> نقول ما يثبته المصدر، وما يستنتجه الكاتب، وما يحتاج إلى قياس.

تمت المراجعة في 6 سبتمبر 2026. نرحب بالتصحيحات المدعومة بالمصادر عبر mahmoodssh@gmail.com. لم تُستخدم سجلات عملاء غير عامة في هذه المقالة العامة.

دليل المصادر

المعرّفات متطابقة في النسختين العربية والإنجليزية. تواريخ الإصدارات لا تعني تحققاً مستمراً من كل منتج.

S01 / Bank Muscat: 2025 audited results

FY2025; one-page audited results; amounts in RO thousands

https://www.bankmuscat.om/en/investorrelations/AnnualReports/Annual_Results_2025_EN.pdf

S02 / Bank Muscat: product directory

Current public directory, accessed 2026-09-06

https://www.bankmuscat.om/en/pages/sitemap.aspx

S03 / Bank Muscat: Shababi debit card

Current product page, accessed 2026-09-06

https://www.bankmuscat.om/en/bm-cards/Pages/Shababi-Visa-Classic-Debit-Card.aspx

S04 / Bank Muscat: children accounts

Current product page, accessed 2026-09-06

https://www.bankmuscat.om/en/accounts/Pages/Children-Accounts.aspx

S05 / BankDhofar: NUMO SME banking

Current product page, accessed 2026-09-06

https://www.bankdhofar.com/sme-numo/

S06 / BankDhofar: Braille debit card

Bank release dated 2025-10-23

https://www.bankdhofar.com/news/new-braille-debit-card-reinforces-bankdhofar-s-commitment-to-inclusivity/

S07 / BankDhofar: responsible credit

Bank release dated 2026-01-28

https://www.bankdhofar.com/news/bankdhofar-positions-responsible-credit-at-the-heart-of-sustainable-growth/

S08 / BankDhofar: H1 2026 financial statements

Unaudited; PDF pp.44,57-58 (printed pp.42,55-56); notes 21,25

https://www.bankdhofar.com/media/sjobz0ce/bd-fs-q2-2026-eng.pdf

S09 / NBO: accounts and solutions

Current directory, accessed 2026-09-06

https://www.nbo.om/en/Pages/Personal-Banking/Products/Accounts.aspx

S10 / NBO: Systematic Investment Plan

Current product page, accessed 2026-09-06

https://nbo.om/en/Pages/Personal-Banking/Solutions/Systematic-Investment-Plan.aspx

S11 / NBO: cardless cash withdrawal

Current product page, accessed 2026-09-06

https://www.nbo.om/en/Pages/Personal-Banking/Solutions/Cardless-Cash-Withdrawal.aspx

S12 / Sohar International: public product directory

Current directory, accessed 2026-09-06

https://www.sib.om/

S13 / Sohar International: Be Zahiya

Current product page, accessed 2026-09-06

https://www.sib.om/retail-banking/accounts-overview/zahiya

S14 / ahliNext: parent functionality

Current product page, accessed 2026-09-06

https://www.ahlinext.om/parent

S15 / Ahlibank: ahliB2B

Official indexed product description, checked 2026-09-06

https://ahlibank.om/ahlibank/business-banking/corporate-ebanking/ahlib2b/

S16 / Oman Arab Bank: BANKI and cards

Official product description, checked 2026-09-06

https://www.oman-arabbank.com/home/personal-banking/cards/

S17 / Oman Arab Bank: retail tariff 2026

2026 retail tariff; PDF pp.1-2; retail lending p.2

https://www.oman-arabbank.com/wp-content/uploads/OAB_TARIFF_REVIEW_RETAILBANKING_2026_E.pdf

S18 / Bank Nizwa: Mudaraba investment KFS

Bank-branded bilingual KFS; PDF pp.1-3; publication date not stated

https://banknizwa-media.s3.me-central-1.amazonaws.com/cms/kfs_mudharaba_investment_3_dc9b15b69a.pdf

S19 / Bank Nizwa: customer commitment

Bank-branded customer-commitment document; accessed 2026-09-06

https://banknizwa-media.s3.me-central-1.amazonaws.com/cms/BN_COC_Book_926e1a594b.pdf

S20 / CBO: payment clearing systems dashboard

2025 series; official indexed dashboard checked 2026-09-06; full page fetch timed out

https://cbo.gov.om/pages/cbohome.aspx

S21 / CBO: Open Banking Regulatory Framework

Official framework index, updated 2025-06-05; full framework not re-retrieved

https://cbo.gov.om/pages/OpenBanking.aspx

S22 / NCSI: population bulletin

February 2026 bulletin; PDF p.3, table 1; end-December 2025

https://api.ncsi.gov.om/uploads/pdfs/monthly_statistical_bulletin___february_2026_1771918649.pdf

S23 / NCSI: enterprise-size tables

April 2026 bulletin; PDF p.11, tables 8-A/B/C; Q4 2025

https://api.ncsi.gov.om/uploads/pdfs/monthly_statistical_bulletin__april_2026_1776679304.pdf

S24 / IMF: Labor Market Dynamics in Oman

SIP/2025/034; introduction

https://www.imf.org/-/media/files/publications/selected-issues-papers/2025/english/sipea2025034.pdf

S25 / DBS: Annual Report 2025

PDF spread p.21; retail wealth management

https://www.dbs.com/annualreports/2025/i/pdf/dbs-ar-2025.pdf

S26 / Nu: Q2 2026 results

Released 2026-08-13; Q2 2026

https://international.nubank.com.br/company/nu-holdings-ltd-reports-second-quarter-2026-financial-results/

S27 / Liv Young: Key Fact Statement

Public KFS; 2023 path; accessed 2026-09-06

https://www.liv.me/-/media/liv/website/pdf/2023/kfs-category/liv-young-kfs.pdf

S28 / McKinsey: strategic distance in retail banking

2025-12-16; fragmentation of primacy / channel preferences

https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/how-retail-banks-build-strategic-distance

S29 / Saudi Press Agency: FSDP Annual Report 2024

Official announcement 2025-07-13; 2024 indicators

https://www.spa.gov.sa/en/N2357849

S30 / OMPAY: JEEL announcement archive

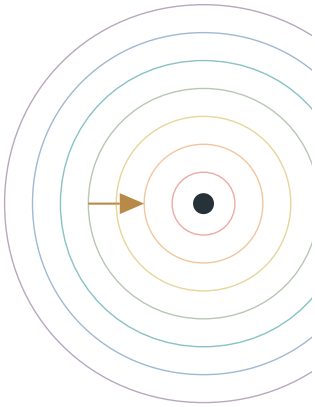
Official June2026 archive

https://ompay.om/2026/06

محمود إنسايت

مستقبل المنتجات المصرفية لا يكمن في المزيد من المنتجات.

بل في أن تندمج المنتجات في علاقة مصرفية يفتقدها العميل إذا غابت.



محمود الهطالي · دراسة مقارنة · 6 سبتمبر 2026

محمود الهطالي · المؤسس والرئيس، محمود إنسايت
mahmoodssh@gmail.com · +968 9507 2766 · linkedin.com/in/mahmoodinsights