إعادة تشكيل الصيرفة الإسلامية في عُمان

نهاية النافذة

ثلاثة عشر عاماً بنت سوقاً. والمرحلة المقبلة ستعيد رسمها.

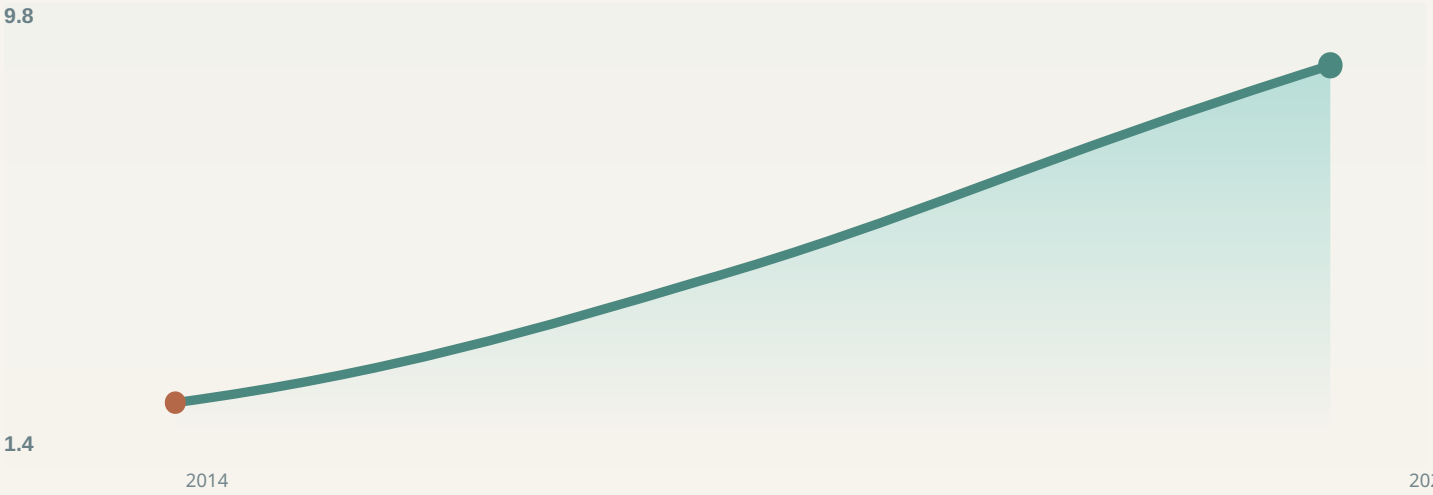
خلال أكثر من عقد، انتقلت الصيرفة الإسلامية في عُمان من نموذج ناشئ إلى مكوّن رئيسي في النظام المصرفي. واليوم لا يناقش السوق جدواها؛ بل يناقش الشكل المؤسسي الذي ينبغي أن تحمله في مرحلتها التالية.

كانت النافذة نموذجاً للدخول إلى السوق. أما قرار اليوم فهو: أي نشاط يملك مقومات بنك مستقل، وأي نشاط يحقق قيمة أكبر ضمن مؤسسة أقوى؟

ثلاثة عشر عاماً غيّرت حجم السوق

من 1.4 مليار إلى 9.8 مليار ريال

الصيرفة الإسلامية أصبحت جزءاً رئيسياً من النظام المصرفي العُماني.



9.8 مليار ريال
أصول البنوك والنوافذ الإسلامية
مايو 2026

19.0%
من أصول النظام المصرفي
مايو 2026

7.9 مليار ريال
التمويل الإسلامي القائم
مايو 2026

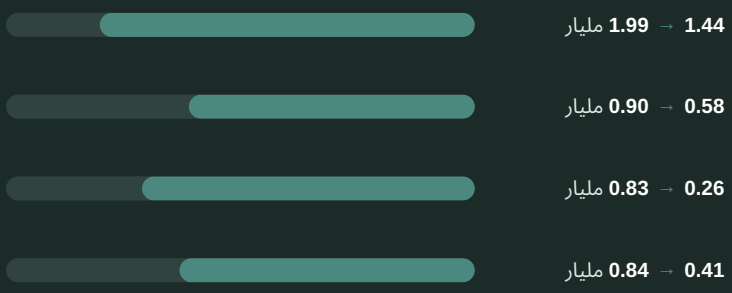
7.8 مليار ريال
ودائع العملاء وفق إحصاءات القطاع
مايو 2026

السؤال لم يعد: هل نجحت الصيرفة الإسلامية في عُمان؟ أكثر من عقد من النمو أجاب عن ذلك بالفعل.

النمو لم يكن قصة نافذة واحدة

كبرت النوافذ. واتسعت شبكاتها. وأصبح حضورها مؤسسياً.

قبل تغير القواعد، كانت النوافذ الإسلامية الكبرى قد تجاوزت مرحلة الأعمال الجانبية الصغيرة.



ومع إضافة مزن، أصبح الانتشار الفعلي للنوافذ أوسع من ذلك.

108
فروع متخصصة
2025

←

47
فرعاً متخصصاً
2019

الحجم لم يعد مجرد رقم في الميزانية؛ أصبح شبكة، وعلاقة مع العميل، وقدرة توزيع، وقيمة امتياز يجب الحفاظ عليها عند إعادة الهيكلة.

ما بين 2012 و2026

السوق نضجت قبل أن تتغير قواعدها

2012

الإطار التنظيمي

صدور الإطار التنظيمي للصيرفة الإسلامية وتأسيس البنية الرسمية للسوق.

2013

الانطلاق

بدء عمل البنوك الإسلامية الكاملة والنوافذ الإسلامية.

2015

الحوكمة الشرعية

إنشاء الهيئة العليا للرقابة الشرعية لدى البنك المركزي العُماني.

2017

الصكوك

إثبات قدرة النوافذ على الوصول إلى سوق رأس المال الإسلامي.

2020

أول سابقة هيكلية

استحواذ بنك عُمان العربي على العز الإسلامي ودمج «اليسر» فيه.

2022

أدوات السيولة

إطلاق أداة الوكالة الإسلامية في سوق النقد.

2025

القانون المصرفي

تحديث الأساس القانوني المنظم للأعمال المصرفية الإسلامية.

2026

IB 13 وحركة دمج فعلية

صدور إطار تحويل وتحول النوافذ الإسلامية، بالتزامن مع مقترح بنك نزوى لدمج العز الإسلامي.

بحلول 2026 أصبح السؤال حول بنية السوق، لا حول جدوى الصيرفة الإسلامية.

المصادر: البنك المركزي العُماني؛ القانون المصرفي 2/2025؛ التعميم IB 13؛ إفصاحات بنك نزوى وبنك عُمان العربي

عندما تغيّرت القواعد

النافذة لم تعد الوجهة النهائية

في 7 يوليو 2026، أصدر البنك المركزي العُماني التعميم IB 13 بشأن تحويل وتحول النوافذ الإسلامية.

7 يوليو 2026

صدور IB 13

31 ديسمبر 2026

خارطة تحول معتمدة من مجلس الإدارة

حتى 2030

الأفق العام وفق النصوص العامة المتاحة*

قبل

يمكن للنافذة أن تعمل داخل المظلة القانونية والتشغيلية والمالية للبنك الأم.

←

بعد

النهاية المستهدفة تتطلب كياناً إسلامياً يملك مقومات البنك المستقل.

* تبقى بعض التفاصيل القانونية الدقيقة، بما فيها الصياغة النهائية للمسارات والجدول الزمني، بوابات تحقق من النص التنظيمي الكامل.

التنظيم يفرض قراراً هيكلياً. لكنه لا يقرر نيابةً عن المساهمين أي هيكل يخلق القيمة الأكبر.

ماذا يعني الاستقلال فعلياً؟

تحويل النافذة ليس تغيير رخصة. إنه بناء بنك.

قد تعتمد النافذة اليوم، بدرجات مختلفة، على البنك الأم في رأس المال والسيولة والتقنية والموارد البشرية والرقابة والضرائب والعقود والخزينة. عند الاستقلال، يجب إعادة تحديد مسؤولية كل عنصر.

الحوكمة

مجلس إدارة مستقل، لجان، صلاحيات ومسؤولية تنفيذية واضحة.

رأس المال والملكية

رأس المال المدفوع، الهيكل القانوني، المساهمون، الهوامش الوقائية، والعائد المطلوب على رأس المال.

الخزينة والسيولة

إدارة السيولة، حسابات الاستثمار، التوظيفات، الصكوك، والعلاقات مع المؤسسات المالية.

الحوكمة الشرعية

هيئة رقابة شرعية، التزام شرعي، تدقيق شرعي، ومسؤوليات مستقلة.

التقنية والعمليات

النظام المصرفي الأساسي، المدفوعات، الأمن السيبراني، استمرارية الأعمال، وخدمة العملاء.

إدارة المخاطر

مخاطر الائتمان والسوق والسيولة والتشغيل واختبارات الضغط.

انتقال العملاء

الحسابات، عقود التمويل، حسابات الاستثمار، البيانات، الاتصالات، والإجراءات النظامية اللازمة للنقل.

الإدارة ووظائف الرقابة

الإدارة التنفيذية والمالية والمخاطر والالتزام والتدقيق والقانونية والموارد البشرية.

الفصل القانوني خطوة. أما الاستقلال الحقيقي فيبدأ عندما تنتقل المسؤولية الاقتصادية والتشغيلية إلى المؤسسة الجديدة.

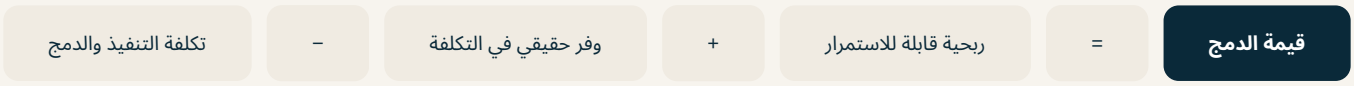
ما الذي يحدث للربحية بعد الاستقلال؟

الأصول يمكن نقلها. الربحية تحتاج إلى إعادة بناء.

نافذة بأصول مليار ريال ليست تلقائياً بنكاً مستقلاً يتمتع بالاقتصاد نفسه.



هل يحقق هذا الربح عائداً مقبولاً على رأس مال البنك المستقل؟



اختبار التحول ليس: هل تستطيع النافذة بلوغ متطلب رأسمالي؟ بل: هل تستحق المؤسسة الناتجة رأس المال الذي سيُوضع فيها؟

ما الذي ينبغي على الإدارة فعله؟

التحول برنامج مؤسسي، لا ملفاً تنظيمياً

01 احسم الخيار

الاستقلال، الدمج، النقل أو أي مسار يسمح به الإطار التنظيمي.

02 صمّم المؤسسة

الكيان القانوني، الحوكمة، الحوكمة الشرعية، نموذج التشغيل المستهدف.

03 استكمل الرسملة

خطة رأس المال والسيولة ومصادر الأموال وهيكل المساهمين.

04 افصل ما يجب فصله

الأشخاص، الرقابة، التقنية، العقود، البيانات والعمليات.

05 انقل الأعمال والعملاء

التمويل، الحسابات، حسابات الاستثمار، البيانات والتواصل.

06 الجاهزية الرقابية

التراخيص، التعيينات، الاختبارات، المستندات والضوابط.

07 نفّذ الانتقال

إطلاق الكيان واستمرارية الخدمة والرقابة على عملية التحول.

08 ثبّت المؤسسة الجديدة

الربحية والسيولة والمخاطر وتجربة العميل بعد الانتقال.

خارطة التحول الجيدة تبدأ بالمؤسسة التي نريد الوصول إليها، لا بقائمة مهام الفصل.

من المتطلب التنظيمي إلى قرار مجلس الإدارة والمساهمين

ليس كل ما يجب إعادة هيكلته يجب أن يصبح بنكاً مستقلاً

هناك سؤالان مختلفان، وخلطهما يقود إلى قرار خاطئ.

01

السؤال التنظيمي

ما المسار والنهاية المؤسسية التي تستوفي متطلبات البنك المركزي؟

02

السؤال الاقتصادي

أي هيكل يخلق أعلى قيمة مستدامة للمساهم ويحافظ على قيمة الامتياز؟

الامتثال يحدد ما يمكن فعله. الجدوى الاقتصادية تحدد ما ينبغي فعله.

اختبار الاستقلال واختبار الدمج

اختبر الاستقلال أولاً. ثم اختبر الدمج.

بوابات الدمج

01
إزالة التكرار
ما التكلفة التي ستختفي فعلاً؟

02
جودة مصادر الأموال
هل تتحسن السيولة ومزيج مصادر الأموال؟

03
تكامل الامتياز
هل العملاء والقدرات يكمل بعضهم بعضاً أم يتكررون؟

04
التنفيذ
هل يمكن تنفيذ النقل قبل أن تلتهم تكاليف التنفيذ الوفورات؟

بوابات الاستقلال

01
حجم الامتياز
هل النشاط كبير بما يكفي لتبرير بنك مستقل؟

02
جودة الربحية
هل الأرباح مستدامة أم متأثرة بعوامل مؤقتة؟

03
الربحية بعد الفصل
ماذا يبقى بعد إعادة تسعير دعم البنك الأم والخدمات المشتركة؟

04
العائد على رأس المال
هل الربح الناتج يبرر رأس المال وقاعدة التكاليف المستقلة؟

الحجم يسمح بالدخول إلى النقاش. الربحية بعد الاستقلال تحسم الاستقلال. وإزالة التكرار الحقيقي تحسم جدوى الدمج.

سبعة كيانات. ثلاثة مسارات قبل القرار النهائي.

لا تقود السوق إلى إجابة هيكلية واحدة. هذه الصفحة تحدد الاختبار الأول لكل حالة؛ أما الصفحة 23 فتقدم التوجيه الاستراتيجي النهائي.

عملية قائمة

بنك نزوى + العز الإسلامي

أول اختبار فعلي للاندماج قائم بالفعل. المقترح غير ملزم وما يزال خاضعاً للفحص النافي للجهالة والشروط النهائية والموافقات.

أولوية لاختبار الدمج

مزن

البيانات المدققة الحالية متاحة. والسؤال هو ما إذا كان إنشاء هيكل مصرفي مستقل يحقق قيمة أعلى من الانضمام إلى منصة إسلامية قائمة.

أولوية لاختبار الاستقلال

أربع حالات تتجاوز بوابة الحجم

ميثاق — اختبار اقتصاديات البنك المستقل أولاً

ظفار الإسلامي — بوابة تطبيع تكلفة المخاطر

صحار الإسلامي — نموذج رشيق مع مقارنة خيار الأهلي

الأهلي الإسلامي — بوابة تكلفة الفصل ورأس المال

الحجم يحدد من يدخل الاختبار؛ أما الاقتصاديات بعد تحميل التكلفة بالكامل فهي التي تحدد المسار.

ميثاق

الاستقلال يستحق الاختبار أولاً

الحجم لم يعد السؤال. السؤال الحقيقي هو مقدار الربحية التي ستبقى عندما يصبح ميثاق مسؤولاً بصورة مستقلة عن مصادر الأموال والسيولة والمخاطر والرقابة والخدمات التي يوفرها بنك مسقط اليوم.

مدعوم بالأدلة الحالية | الاستقلال يستحق الاختبار أولاً | القرار

الأصول	التمويل	أموال العملاء / قاعدة التمويل	مساهمة الربح	فروع إسلامية متخصصة
2.110 مليار ريال	1.707 مليار ريال	1.676 مليار ريال	6.1 مليون ريال	31
النصف الأول 2026	النصف الأول 2026	النصف الأول 2026	النصف الأول	

العائد على رأس المال	الربحية بعد الفصل	جودة الربحية	الحجم
مشروط	مشروطة	مُجتاز	مُجتاز

أقوى حجة ضد القراءة

قد تكون خدمات المجموعة ورأس المال البشري والبنية المركزية تقوم بجزء اقتصادي أكبر مما يظهر في حسابات النافذة.

ما الذي يغيّر القرار؟

إذا انخفض العائد على رأس المال بعد إعادة تسعير مصادر الأموال والخدمات المشتركة إلى مستوى لا يبرر إنشاء بنك مستقل.

الأدلة التي تحمل القرار

1. ميثاق هو أكبر نافذة إسلامية من حيث الأصول المفصح عنها.
2. بلغ صافي الربح بعد الضريبة في 2025 نحو **11.820 مليون ريال**؛ والدخل التشغيلي **45.475 مليون ريال**.
3. بلغت مخصصات انخفاض القيمة / خسائر الائتمان **14.705 مليون ريال**.
4. تكشف قوائم 2025 عن **قرض حسن بقيمة 70 مليون ريال من المكتب الرئيسي**، إضافة إلى ارتباطات مركزية في إدارة المخاطر والسيولة.

ما الذي ينبغي على مجلس الإدارة فعله؟

ابنِ نموذج بنك مستقل رشيقاً، ثم أعد احتساب الربحية بعد الفصل بالكامل. لا تفترض أن البنك الجديد يحتاج إلى نسخة كاملة من البنية التشغيلية لبنك مسقط.

قراءة المحرر

الحجم يجتاز البوابة الأولى. العائد القابل للنقل يحسم الباقي.

المصادر: الإفصاحات المدققة/المرحلية الخاضعة لسجل البحث النهائي؛ المصطلحات وفق التقارير الإسلامية للمؤسسات

ظفار الإسلامي

الاستقلال يظل خياراً قوياً — إذا عادت تكلفة المخاطر إلى مستوى طبيعي

يمتلك ظفار الإسلامي الحجم والانتشار والتزاماً واضحاً من البنك الأم. لكن 2025 أظهر أن جودة الربحية، لا حجم الميزانية، هي المتغير الحاسم.

مدعوم بالأدلة الحالية | الاستقلال يظل خياراً قوياً — إذا عادت تكلفة المخاطر إلى مستوى طبيعي | القرار

الأصول	التمويل	أموال العملاء	الربح قبل الضريبة	فروع متخصصة
1.022 مليار ريال	**981 مليون ريال**	**915 مليون ريال**	**2.43 مليون ريال**	**31**
2025	النصف الأول 2026	النصف الأول 2026	النصف الأول 2026	

العائد على رأس المال	الربحية بعد الفصل	جودة الربحية	الحجم
مشروط	مشروطة	مشروطة	مُجتاز

أقوى حجة ضد القراءة

شبكة كبيرة ورأس مال أعلى لا يضمنان عائداً مناسباً إذا ظلت تكلفة المخاطر أو قاعدة التكاليف مرتفعة.

ما الذي يغيّر القرار؟

استمرار ارتفاع تكلفة المخاطر أو عدم قدرة الأرباح الطبيعية على تغطية تكلفة المؤسسة المستقلة ورأس مالها.

الأدلة التي تحمل القرار

1. ارتفع الربح التشغيلي قبل خسائر الائتمان المتوقعة إلى نحو **15.44 مليون ريال** في 2025.
2. ارتفعت خسائر الائتمان المتوقعة إلى نحو **11.77 مليون ريال** مقابل **2.51 مليون** في العام السابق.
3. هبط الربح قبل الضريبة إلى نحو **3.67 مليون ريال**.
4. وافق مجلس الإدارة على زيادة رأس المال المخصص للنشاط الإسلامي بمقدار **50 مليون ريال**، رهناً بالموافقات.

ما الذي ينبغي على مجلس الإدارة فعله؟

قبل تثبيت خيار الاستقلال، يجب تطبيع تكلفة المخاطر وبناء قائمة دخل افتراضية للبنك المستقل بعد تخصيص كامل للتكاليف.

قراءة المحرر

الحجم واضح. تطبيع المخاطر يقرر جودة الاستقلال.

المصادر: الإفصاحات المدققة/المرحلية الخاضعة لسجل البحث النهائي؛ المصطلحات وفق التقارير الإسلامية للمؤسسات

صحار الإسلامي

الاستقلال ممكن — ولكن بهيكل تشغيلي رشيق

صحار الإسلامي يمتلك حجماً يسمح باختبار الاستقلال. لكنه لا يمتلك هامشاً يسمح بافتراض نسخة كاملة من هيكل بنك تقليدي مستقل.

القرار | الاستقلال ممكن — ولكن بهيكل تشغيلي رشيق | مدعوم بالأدلة الحالية

الأصول	صافي التمويل	أموال العملاء	صافي الربح بعد الضريبة	فروع متخصصة
1.026 مليار ريال	789.9 مليون ريال	898.5 مليون ريال	3.572 مليون ريال	21
النصف الأول 2026	النصف الأول 2026	النصف الأول 2026	النصف الأول 2026	

العائد على رأس المال	الربحية بعد الفصل	جودة الربحية	الحجم
مشروط	مشروطة	مُجتاز	مُجتاز

أقوى حجة ضد القراءة

الاستثمار الأخير قد يكون ما يزال في مرحلة بناء، وقد تتحسن الربحية مع نضج الحجم.

ما الذي يغيّر القرار؟

إذا أثبت نموذج التكلفة أن البنك المستقل يحتاج إلى قاعدة تكلفة تتجاوز قدرة الأرباح الحالية، أو ارتفعت تكلفة المخاطر بصورة مستدامة.

الأدلة التي تحمل القرار

1. بلغ صافي الربح بعد الضريبة **7.243 مليون ريال** في 2025 و**3.572 مليون ريال** في النصف الأول من 2026.
2. ارتفعت حصة المرحلة الثانية إلى نحو **24.1%** بينما بقيت المرحلة الثالثة قرب **1%**.
3. تكشف القوائم عن **0.8 مليون ريال** من تكاليف الدعم المشترك، إضافة إلى معاملات تمويل مع المكتب الرئيسي.

ما الذي ينبغي على مجلس الإدارة فعله؟

اختبر نموذجاً رقمياً ورشيقاً للاستقلال، واختبر في الوقت نفسه حالة صحار الإسلامي + الأهلي الإسلامي.

قراءة المحرر

بنك مستقل ممكن — إذا صُمّم للتكلفة التي يستطيع الامتياز حملها.

الأهلي الإسلامي

الاستقلال أصبح حالة قابلة للاختبار — مع بوابة للتكلفة ورأس المال.

تغلق القوائم المدققة لعام 2025 فجوة الأدلة. وأصبح السؤال اقتصادياً: هل يستطيع بنك مستقل رشيق تحمّل التكلفة الكاملة ورأس المال المطلوبين؟

القرار	اختبار الاستقلال — بوابة التكلفة ورأس المال	مشروط

البديل المقارن	يُختبر سيناريو الدمج مع صحار كبديل مقارن، لا كخيار افتراضي

الفروع	صافي الربح	أموال العملاء	التمويل	الأصول
26	**12.642 مليون ريال**	**1.003 مليار ريال**	**979.3 مليون ريال**	**1.051 مليار ريال**
فرعاً متخصصاً	2025 مدقق	النصف الأول 2026	النصف الأول 2026	2025 مدققة

العائد على رأس المال	قابلية نقل الربحية	جودة الربحية	الحجم
مشروط	مشروطة	مجتازة	مجتاز

أقوى حجة ضد هذه القراءة

قد يبقى النموذج المستقل غير مجدٍ إذا رفعت متطلبات رأس المال النهائية أو قيود الخدمات المشتركة قاعدة التكلفة بصورة جوهرية.

ما الذي يغيّر القرار؟

هبوط العائد المستقل بعد تحميل التكلفة بالكامل دون الحد الذي يعتمده مجلس الإدارة، أو ثبوت أن الدمج يخلق قيمة أعلى بوضوح.

الأدلة التي تحمل القرار

1. بلغت الأصول المدققة في 2025 نحو 1.051 مليار ريال، وحقوق الملكية 107.166 مليون ريال.
2. ارتفع صافي الربح إلى 12.642 مليون ريال مقابل 8.124 مليون في 2024؛ ويبلغ متوسط 2023-2025 نحو 9.276 مليون ريال.
3. بلغ إجمالي رأس المال الرقابي 103.904 مليون ريال ونسبة كفاية رأس المال 13.36% في نهاية 2025. ولا يحسم رأس المال الحالي متطلبات البنك المستقل النهائية بموجب IB 13.

ما الذي ينبغي على مجلس الإدارة فعله؟

إعداد قائمة دخل مستقلة محمّلة بالكامل بتكاليف التقنية والخزينة والسيولة والمخاطر والمالية والالتزام والضرائب والخدمات المشتركة، ثم مقارنة العائد على رأس المال مع سيناريو الدمج مع صحار.

قراءة المحرر

الاستقلال أصبح حالة حقيقية للاختبار؛ والكلفة ورأس المال هما الفيصل.

مزن

الأولوية لاختبار الدمج — لأن اقتصاديات الاستقلال شديدة الحساسية للتكلفة.

تغلق الحسابات المدققة لعام 2025 فجوة الأدلة. والسؤال الآن اقتصادي: هل يستطيع صافي ربح قدره 6.413 مليون ريال تحمّل هيكل تشغيلي مستقل جديد؟

القرار	أولوية لاختبار الدمج	حساسية مرتفعة للتكلفة

البديل المقارن	نموذج مستقل رشيق كمقارنة؛ وقيمة الانضمام إلى منصة قائمة بعد اتضاح صفقة نزوى-العز

الفروع	صافي الربح	أموال العملاء	التمويل	الأصول
8	6.413 مليون ريال	373.9 مليون ريال	403.9 مليون ريال	503.5 مليون ريال
فروع متخصصة	2025 مدقق	الربع الأول 2026	الربع الأول 2026	2025 مدققة

العائد على رأس المال	قابلية نقل الربحية	جودة الربحية	الحجم
مشروط	مشروطة	محدودة	مشروط

أقوى حجة ضد هذه القراءة

قد تكون تكلفة الفصل الفعلية أقل بكثير من الحساسية، أو قد ترتفع الأرباح المستدامة بما يجعل العائد المستقل أعلى من بديل الدمج.

ما الذي يغيّر القرار؟

ضعف قيمة الانضمام إلى منصة قائمة، أو تجاوز النموذج المستقل الرشيق حد العائد الذي يعتمده مجلس الإدارة بعد تحميل تكلفة الفصل بالكامل.

الأدلة التي تحمل القرار

1. بلغت الأصول المدققة في 2025 نحو 503.473 مليون ريال، وحقوق الملكية 78.114 مليون ريال.
2. بلغ صافي الربح 6.413 مليون ريال في 2025، مقابل 5.709 مليون في 2024 و2.664 مليون في 2023؛ ويبلغ متوسط السنوات الثلاث 4.929 مليون ريال.
3. بلغ إجمالي رأس المال الرقابي 79.476 مليون ريال ونسبة كفاية رأس المال 18.74%. وتُظهر حساسية تكلفة فصل قدرها 5 ملايين ريال أن قاعدة الربح التاريخية قد تتآكل سريعاً.

ما الذي ينبغي على مجلس الإدارة فعله؟

ابدأ بتسعير قيمة الانضمام أو الدمج، ثم اختبر نموذجاً مستقلاً رشيقاً كمقارنة. عبء الإثبات أصبح اقتصادياً لا معلوماتياً.

قراءة المحرر

ابدأ بتقييم قيمة الانضمام إلى منصة قائمة؛ ولا تُنشئ بنكاً جديداً إلا إذا بررت الأرقام ذلك.

بنك نزوى

من معيار للاستقلال إلى طرف في أول اختبار حي للدمج

كان بنك نزوى أهم معيار محلي لفهم اقتصاد بنك إسلامي مستقل. واليوم أصبح أيضاً طرفاً مباشراً في إعادة تشكيل السوق.

الوضع		
مقترح دمج نشط — غير ملزم	16 يوليو 2026	

الأصول	التمويل	حسابات الاستثمار غير المقيدة + الجارية	صافي الربح بعد الضريبة	فرعاً
2.039 مليار ريال	1.663 مليار ريال	1.644 مليار ريال	2.605 مليون ريال	23
الربع الأول 2026	الربع الأول 2026	الربع الأول 2026	الربع الأول 2026	

16 يوليو 2026 قدم بنك نزوى مقترحاً غير ملزم للاستحواذ على كامل رأسمال العز الإسلامي ثم دمجه في بنك نزوى.

أهم تحذير

حجم البنك المندمج ليس دليلاً على جودة الصفقة.

الاختبار الحقيقي

الصفقة تنجح فقط إذا تحسن العائد المعدل بالمخاطر بعد تكلفة الدمج ورأس المال وإعادة توزيع التكاليف.

لماذا يهم بنك نزوى؟

لأنه يوضح تكلفة الاستقلال بصورة لا تستطيع النافذة توضيحها:

- مجلس إدارة كامل
- حوكمة شرعية مستقلة
- إدارة تنفيذية مستقلة
- مخاطر وخزينة وسيولة
- وظائف رقابة
- رأس مال مستقل
- شبكة تشغيل كاملة

والآن: ماذا يضيف اختبار العز؟

يرفع الكفاءة، يوزع التكاليف الثابتة على قاعدة أكبر، يحسن تنوع مصادر الأموال ويختبر إزالة التكرار — مع الحفاظ على جودة المحفظة والعائد.

قراءة المحرر

جزء من حل السوق — لا مجرد معيار للمقارنة.

المصادر: إفصاح بنك نزوى 16 يوليو 2026؛ القوائم المرحلية؛ سجل البحث النهائي

العز الإسلامي

منصة قائمة تحت اختبار الاندماج

العز الإسلامي ليس نافذة. وهو ليس مجرد «منصة استقبال» افتراضية. هو بنك إسلامي قائم، تابع لبنك عُمان العربي، وموضوع مقترح دمج فعلي مع بنك نزوى.

الوضع		
مقترح دمج نشط — غير ملزم	23 يوليو 2026: قبول خطاب النوايا للتقدم بالمناقشات	

أصول القطاع الإسلامي	التمويل	أموال العملاء	نتيجة القطاع	فرعاً
1.499 مليار ريال	**1.289 مليار ريال**	**1.310 مليار ريال**	**2.615 مليون ريال**	**17**
الربع الأول 2026	الربع الأول 2026	وفق جسر الحساب	الربع الأول 2026	

تنبيه محاسبي يفصح بنك عُمان العربي بأن تكاليف عدد من الوظائف المركزية تُدار على مستوى المجموعة ولا تُحمّل بالكامل على القطاعات التشغيلية.

القراءة

العز يملك الحجم والربحية والمنصة القانونية.

ما الذي يحسم القيمة؟

تحويل «نتيجة القطاع» إلى ربحية مخصصة بالكامل بعد إعادة تحميل التكاليف والتمويل ورأس المال.

لماذا يحتاج الرقم إلى الحذر؟

ربح القطاع ليس تلقائياً ربحاً مستقلاً قابلاً للنقل إلى بنك مدمج.

قبل تقييم الصفقة يجب إعادة بناء

- التكاليف المركزية
- تكلفة التمويل والسيولة
- رأس المال
- تكلفة الدمج
- الهجرة التقنية
- الهيكل الإداري
- شبكة الفروع بعد الدمج

قراءة المحرر

منصة قائمة — لكن اقتصادها المستقل يحتاج إعادة بناء.

المصادر: إفصاحات بنك عُمان العربي/العز؛ قبول خطاب النوايا 23 يوليو 2026؛ سجل البحث النهائي

الاندماج خرج من إطار السيناريو

بنك نزوى + العز أصبحا اختبار السوق الحقيقي

في السابق كان سؤال الدمج تحليلياً. واليوم، وجود مقترح غير ملزم بين بنك نزوى والعز يجعل السوق قادراً على اختبار الفكرة في صفقة فعلية.

عملية حية قيد الدراسة

بنك نزوى + العز الإسلامي

غير ملزمة · فحص نافي للجهالة · مفاوضات · وثائق نهائية · موافقات

03

ظفار الإسلامي — البديل

إذا لم تتعافَ الربحية بعد تطبيع تكلفة المخاطر، يصبح اختبار الاندماج منطقياً.

02

مزن ← منصة إسلامية قائمة

هل تكون قيمة مزن أعلى داخل منصة أكبر من قيمتها كبنك مستقل جديد؟

01

صحار الإسلامي + الأهلي الإسلامي

هل يستطيع امتيازان كبيران تجنب بناء هيكلين مصرفيين مستقلين؟

الاندماج لا يخلق قيمة لأنه يجمع الأصول. يخلق قيمة فقط عندما يزيل تكلفة حقيقية ويحافظ على جودة الامتياز.

ثلاث حالات تستحق المتابعة الآن.

إحداها عملية قائمة، واثنتان تمثلان اختباراً اقتصادياً جدياً لفكرة التحول التلقائي إلى بنك مستقل.

01 بنك نزوى + العز الإسلامي

مقترح اندماج نشط — غير ملزم

الإشارة المعلنة	الهيكل
1.2 مرة من القيمة الدفترية	اندماج بطريق الضم

ما الذي لا يزال مفتوحاً؟

تُتابع نتائج الفحص النافي للجهالة والشروط النهائية وجسر التقييم وأدوات رأس المال وتخصيص التكاليف المركزية وتصميم التكامل والموافقات التنظيمية.

02 صحار الإسلامي + الأهلي الإسلامي

نموذج بديل كامل

التمويل المجمع	أموال العملاء	الفروع
1.769 مليار ريال	1.902 مليار ريال	47

ما الذي لا يزال مفتوحاً؟

يُختبر ما إذا كان هيكل تشغيلي واحد يمكن أن يحل محل هيكلين. وما تزال تكلفة الفصل ومتطلبات رأس المال النهائية وجودة المحافظ واقتصاديات التكامل مفتوحة.

03 مزن ← منصة إسلامية قائمة

أولوية لاختبار الدمج

التمويل	أموال العملاء	الفروع
0.404 مليار ريال	0.374 مليار ريال	8

ما الذي لا يزال مفتوحاً؟

تُقارن قيمة الانضمام إلى منصة قائمة بتكلفة إنشاء هيكل مستقل جديد. وما تزال نتيجة منصة الاستقبال وتكلفة الفصل موضع اختبار.

لا يخلق الدمج قيمة لمجرد جمع الميزانيات؛ بل عندما يزيل ازدواجية حقيقية ويحافظ على جودة الأعمال.

ملايين قليلة من التكلفة الإضافية قد تغيّر القرار.

حساسية توضيحية لتكلفة سنوية إضافية فقط؛ وليست توقعاً لتكلفة الفصل.

الحالة	قاعدة الربح	بعد 3 ملايين	بعد 5 ملايين	بعد 8 ملايين
ميثاق	10.0	7.0	5.0	2.0
ظفار الإسلامي	7.1	4.1	2.1	0.9-
صحار الإسلامي	5.9	2.9	0.9	2.1-
الأهلي الإسلامي	9.3	6.3	4.3	1.3
مزن	4.9	1.9	0.1-	3.1-

قاعدة الربح = متوسط 2023-2025 لصافي الربح بعد الضريبة لميثاق وصحار الإسلامي والأهلي الإسلامي ومزن، والربح قبل الضريبة لظفار الإسلامي، وفق الإفصاحات العامة الخاضعة للتحكم. الأرقام مقربة إلى منزلة عشرية واحدة.

أما الدمج فيحتاج إلى السؤال المعاكس: ما الذي يختفي فعلياً؟

تداخل الفروع	ازدواجية الأنظمة التقنية	طبقات الإدارة
تكرار المنتجات والعمليات	وظائف الرقابة	هياكل الخزينة والسيولة

> **الحجم مدخل في القرار؛ أما العائد بعد تحميل التكلفة بالكامل فهو الفيصل.**

ثلاثة أشكال محتملة للسوق

بدأ السوق بالفعل في اختبار أحدها

01

سوق مجزأة

تتحول معظم النوافذ إلى بنوك مستقلة جديدة.

الميزة: الاحتفاظ بالامتياز والسيطرة لدى المساهم الحالي. الثمن: تكرار رأس المال والإدارة والتقنية والرقابة وقاعدة التكاليف.

02

دمج انتقائي

تتحول النوافذ الأقوى اقتصادياً، بينما تنتقل أو تندمج الامتيازات التي لا تبرر بنكاً مستقلاً.

هذا السيناريو لم يعد نظرياً بالكامل. مقترح نزوى–العز بدأ باختباره في السوق.

03

دمج أعمق

عدد أقل من البنوك الإسلامية الأكبر حجماً.

الميزة: اقتصاد حجم أقوى. المخاطر: تنفيذ أكثر تعقيداً، تركّز أعلى، وحاجة أكبر لإثبات القيمة وليس الحجم فقط.

سبعة كيانات. خمس توجيهات استراتيجية. وحالة اندماج واحدة قيد الاختبار.

أولوية لاختبار الاستقلال	ميثاق
اختبار الاستقلال إذا عادت تكلفة المخاطر إلى مستوى طبيعي	ظفار الإسلامي
اختبار نموذج مستقل رشيق، مع مقارنة خيار الأهلي	صحار الإسلامي
اختبار الاستقلال — بوابة التكلفة ورأس المال	الأهلي الإسلامي
أولوية لاختبار الدمج — حساسية مرتفعة للتكلفة	مزن
مقترح اندماج نشط غير ملزم	بنك نزوى + العز الإسلامي

انتهاء نموذج النافذة لا ينبغي أن يعني تلقائياً إنشاء بنوك لا تحتاجها السوق.

القراءة الاستراتيجية أوضح. وبعض البوابات يجب أن تبقى معلنة.

القطاع	محدّث	بيانات مايو 2026 مباشرة من البنك المركزي: الأصول 9.8 مليار ريال، والتمويل 7.9 مليار، وودائع العملاء 7.8 مليار
ميثاق	محدّث	الحجم الحالي واقتصاديات 2025 المدققة متاحة
ظفار الإسلامي	بوابة المخاطر	تطبيع تكلفة المخاطر ما يزال بوابة رئيسية للقرار
صحار الإسلامي	بوابة الربحية المستقلة	الربحية القابلة للنقل وجودة المحفظة تحتاجان إلى المتابعة
الأهلي الإسلامي	بوابة التكلفة ورأس المال	اقتصاديات 2025 المدققة متاحة؛ وما تزال تكلفة الفصل الكاملة ومتطلبات رأس المال النهائية مفتوحة
مزن	بوابة قيمة الدمج	اقتصاديات 2025 المدققة متاحة؛ وما تزال قيمة الدمج وتكلفة الاستقلال موضع اختبار
نزوى + العز	نشط / مفتوح	مقترح اندماج قائم غير ملزم؛ الشروط النهائية والفحص والموافقات ما تزال مفتوحة

بوابات قانونية وتنظيمية ما تزال مفتوحة

- متطلبات رأس المال والشكل القانوني للبنك المستقل
- المسارات الدقيقة المسموح بها بموجب IB 13
- آليات نقل العملاء والعقود والموافقات
- حدود الخدمات المشتركة والاستعانة بمصادر خارجية
- الصياغة النهائية للجدول الزمني
- الشروط النهائية لصفقة نزوى–العز والموافقات

غياب الدليل لا يعني صفراً، والمقترح لا يعني صفقة مكتملة.

كيف نقرأ الأرقام في هذا الإصدار؟

المقارنة العادلة تبدأ بفهم أساس الرقم

أموال العملاء

لا نستخدم «الودائع» كمرادف تلقائي لجميع مصادر الأموال الإسلامية. حيث تكون حسابات الاستثمار أو شبه حقوق الملكية هي الأساس، نسميها كما هي.

التمويل

نحافظ على أساس الرقم كما أفصح عنه المصدر: إجمالي أو صافي. ولا نخلطهما دون تنبيه.

العز الإسلامي

أرقام القطاع تحتاج إلى قراءة منفصلة عن اقتصاد البنك المستقل لأن بعض الوظائف المركزية لا تُحمّل على القطاع.

بنك نزوى

مقياس أموال العملاء المستخدم للمقارنة = حسابات الاستثمار غير المقيدة + الحسابات الجارية للعملاء.

خسائر الائتمان المتوقعة وانخفاض القيمة

هي مصطلحات مخاطر ومحاسبة صحيحة في الصيرفة الإسلامية.

PBT / NPAT

الربح قبل الضريبة وصافي الربح بعد الضريبة ليسا رقماً واحداً. نحافظ على أساس كل رقم كما ورد في المصدر.

الصكوك

لا توصف بالسندات إلا إذا كانت المقارنة المقصودة مع أدوات تقليدية واضحة.

الربح

مصطلح أصيل وصحيح في الصيرفة الإسلامية. ما نتجنبه هو استخدام «الفائدة» أو «الإقراض» لوصف منتجات تمويل إسلامية.

الدقة ليست في استبدال كل مصطلح مالي بكلمة «إسلامية». الدقة في استخدام المصطلح الصحيح للعقد والحساب والمخاطرة والربح.

النافذة تصل إلى نهايتها.

أما هندسة السوق فقد بدأت.

قضت عُمان أكثر من عقد في بناء أعمال مصرفية إسلامية ذات حجم وقيمة وعلاقات راسخة مع العملاء.

المرحلة المقبلة لا تلغي ما تحقق؛ بل تحدد أي نشاط يملك مقومات مؤسسة مستقلة، وأي نشاط يحقق قيمة أكبر عندما يصبح جزءاً من مؤسسة أقوى.

أفضل هيكل للسوق لن يكون بالضرورة الهيكل صاحب أكبر ميزانية. بل الهيكل الذي يحافظ على قيمة الامتياز ويحقق أفضل عائد مستدام بأقل قدر من التكرار غير الضروري.

محمود إنسايت
mahmoodssh@gmail.com
+968 9507 2766
linkedin.com/in/mahmoodinsights