



المركز الوطني للمنشآت العائلية
National Center for Family Businesses

التكامل بين

المنشآت العائلية والصناديق العائلية

المركز الوطني للمنشآت العائلية



 Ncfb.sa

SEELAH
FOR FAMILY DEVELOPMENT WORK



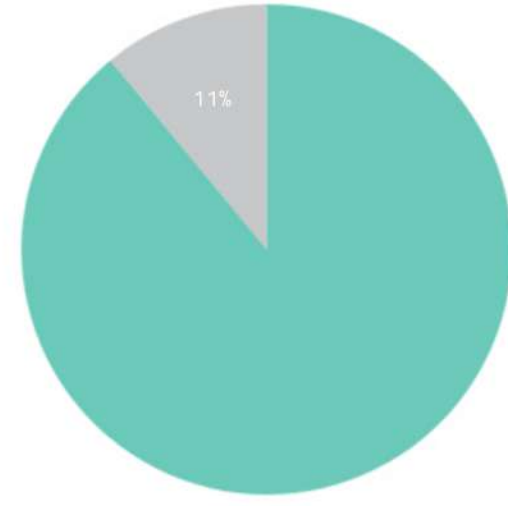
جمعية صلة
للعمل العائلي التنموي



الجزء الأول

ديموجرافيا المنشآت العائلية في المملكة

تتألف الأغلبية العظمى من المنشآت العائلية من منشآت متناهية الصغر وصغيرة



متناهية الصغر وصغيرة
متوسطة وكبيرة

تعمل المنشآت العائلية في الدرجة الأولى في ستة قطاعات اقتصادية رئيسية

8% خدمات إدارية

10% خدمات الإقامة والطعام

8% خدمات أخرى

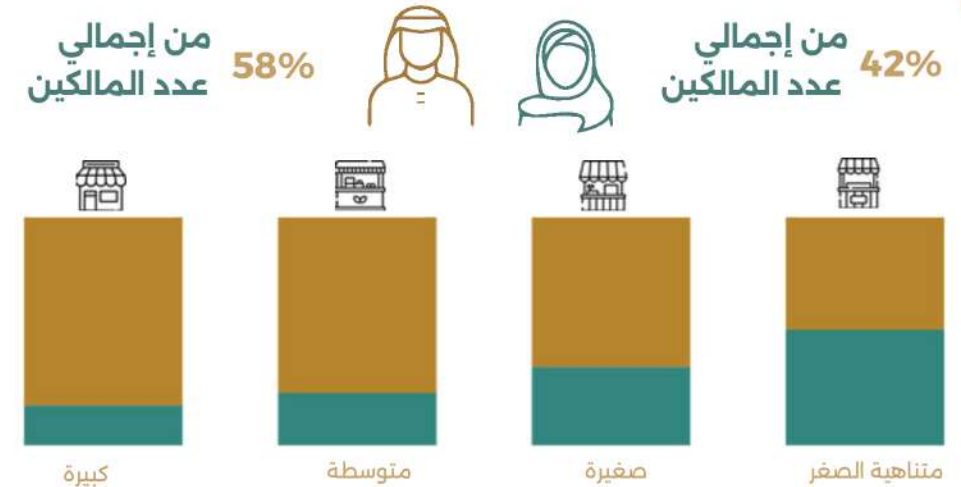
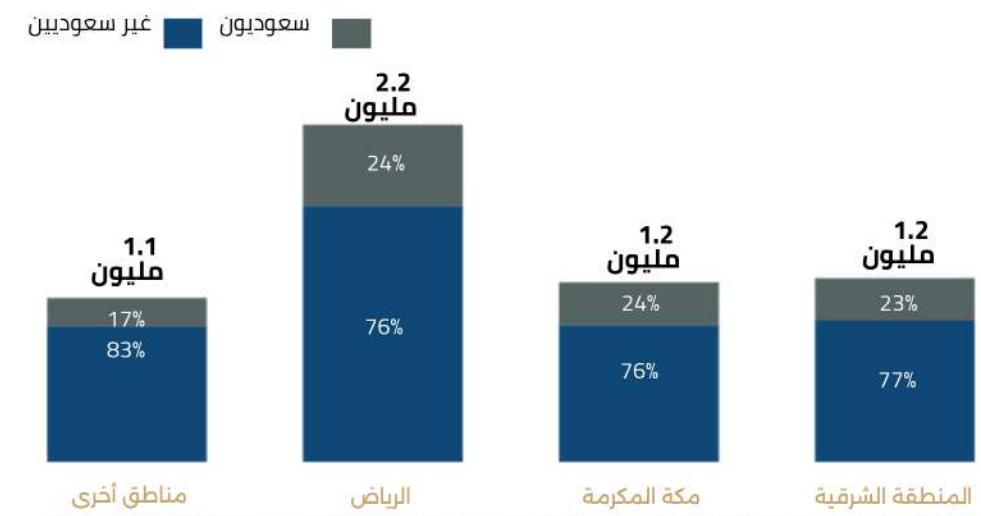
19% البناء

8% التصنيع

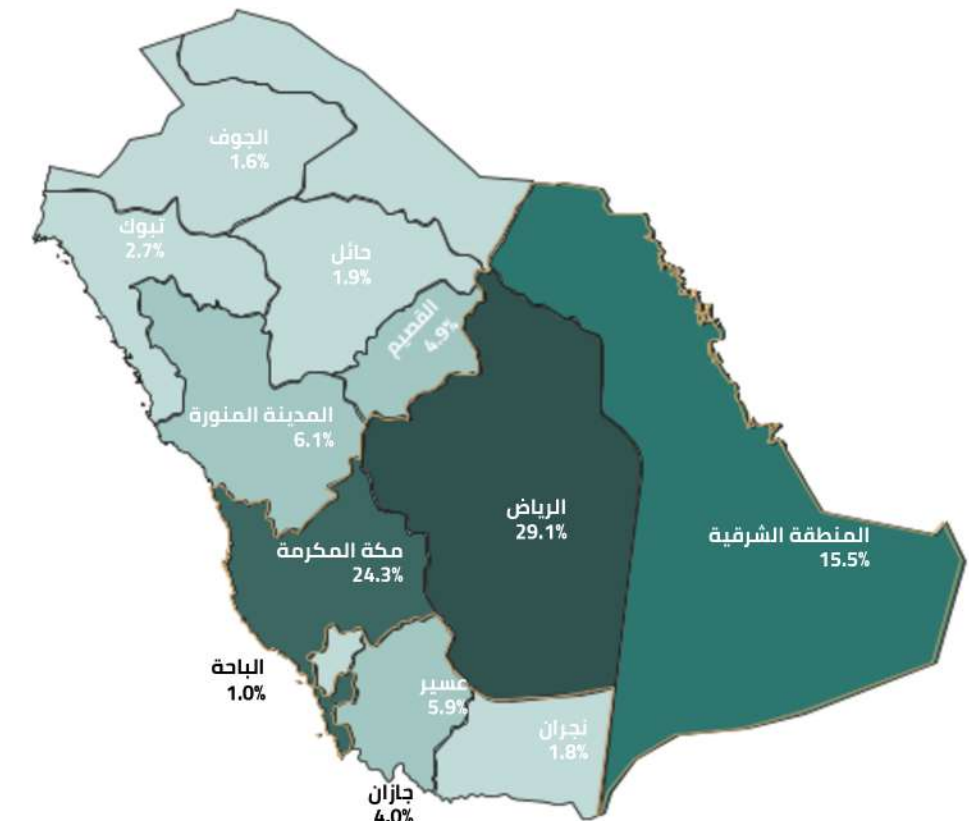
33% تجارة الجملة والتجزئة

تستند جميع الأرقام إلى السجل التجاري للمركز الرئيسي

وتضم المنشآت العائلية في هذه المناطق أكثر من 80% من إجمالي القوى العاملة في المنشآت العائلية



يتركز القسم الأكبر من المنشآت العائلية في مناطق الرياض ومكة المكرمة والشرقية، حيث تشكل 69% من إجمالي المنشآت العائلية العاملة في المملكة

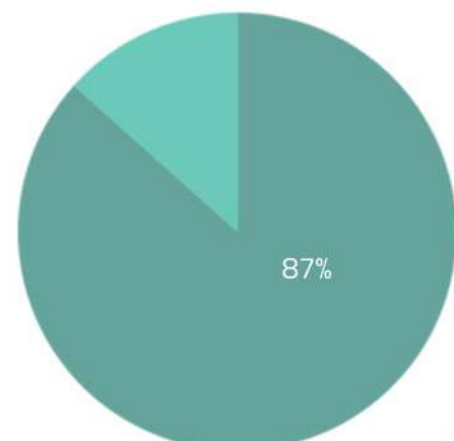


نسبة عالية

نسبة منخفضة

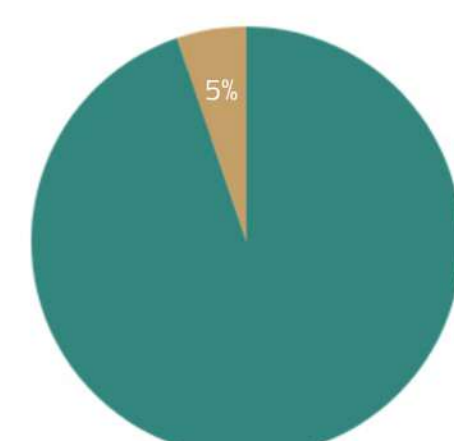
المصدر: بيانات وزارة التجارة

النسبة بحسب الهيكل التنظيمي للمنشأة العائلية (الرئيسي والفروع)



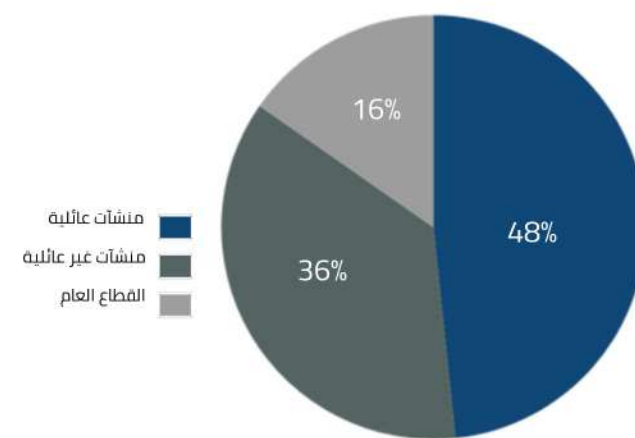
المصدر: بيانات وزارة التجارة

النسبة من إجمالي منشآت القطاع الخاص (الرئيسي والفروع الفعالة)



المصدر: بيانات وزارة التجارة

توزيع المواطنين بين الوظائف في مختلف القطاعات



منشآت عائلية
منشآت غير عائلية
القطاع العام

* باستثناء العاملين في الخدمة المنزلية مثل مدبرات المنزل، والسائقون وغيرهم

المصدر: الهيئة العامة للإحصاء

إجمالي منشآت القطاع الخاص

1,319,303

منشآت القطاع الخاص
بسجلات غير فعالة

310,889

منشآت القطاع الخاص
بسجلات فعالة

1,008,414

منشآت غير عائلية

52,841

منشآت عائلية

955,572

شركات

127,760

مؤسسات فردية

827,812

السجلات التجارية
الرئيسية

78,668

السجلات التجارية
الفرعية

49,093

السجلات التجارية
الرئيسية

554,355

السجلات التجارية
الفرعية

272,841

السجلات التجارية الرئيسية
للمنشآت العائلية

633,023



الجزء الثاني

المركز الوطني للمنشآت العائلية



تم إطلاق المركز تنفيذاً للأمر السامي الكريم رقم (49691) وتاريخ 15 ذي القعدة 1433هـ بأن تقوم وزارة التجارة والصناعة بالتنسيق مع مجلس الغرف التجارية والصناعية بإعادة افتتاح المركز الوطني للمنشآت العائلية ودعمه ووضع آليات تمويله وافتتاح فرع له في كل غرفة تجارية. ويعمل المركز على تحقيق رسالته من خلال تقديم الخدمات والتواصل الفعّال مع المنشآت العائلية، الجهات الحكومية، الجهات الاستشارية، والمجتمع والعموم وذلك لبناء منظومة متكاملة تساهم في جعل المنشآت العائلية مستدامة وتعزز من مساهمتها في التنمية الوطنية.

منشآت عائلية مستدامة تسهم في التنمية الوطنية

مهمة المركز هي تأسيس منظومة متكاملة تسهم في استدامة المنشآت العائلية وتعزيز مساهمتها في التنمية الوطنية من خلال التواصل الفعال وتقديم الخدمات لمختلف أصحاب المصلحة

أصحاب المصلحة (المحاور الاستراتيجية)

المنشآت العائلية	الحكومة والقطاع العام	الاستشاريون والمهنيون	مؤسسات التعليم	المجتمع المحلي	المجتمع الدولي
يسعى المركز لتقديم الخدمات للمنشآت العائلية من خلال التوعية للجيل الحالي والجيل التالي من الملاك، وأعضاء مجالس الإدارة، والتنفيذيين. ويمكن أن يتم ذلك من خلال:	يسعى المركز للتواصل الفعال مع مختلف الجهات الحكومية من خلال عدد من المسارات، منها:	يسعى المركز للتواصل الفعال مع الباحثين والاستشاريين والمهنيين على عدد من المسارات، منها:	يعمل المركز مع مؤسسات تضمين قضايا المنشآت العائلية في الأجندة البحثية والتعليمية.	يعمل المركز على التواصل الفعال مع المجتمع المحلي لبيان الدور الإيجابي الذي تلعبه المنشآت العائلية لضمان استدامة هذه المنشآت ولإذكاء روح المبادرة لدى الشباب والشابات لتأسيس الأعمال وتنظيمها في مراحل لاحقة.	تعزيز التواصل بين المنشآت العائلية في المملكة والمنشآت العائلية في الدول الأخرى، من خلال:
- إعداد البرامج التدريبية في مجالات الحوكمة، وتأهيل الجيل التالي عبر البرامج والرحلات. - إعداد الدراسات حول التحديات وفرص المنشآت العائلية في المملكة، وتوثيق التجارب الوطنية للاستفادة منها. - المساهمة في حل النزاعات التي تنشأ في المنشآت العائلية. - إتاحة الفرصة لبناء العلاقات وتبادل الخبرات بين المنشآت العائلية المحلية والعالمية.	- العمل كحاوية فكرية للاستجابة لطلبات الجهات الحكومية لمرئيات المنشآت العائلية حول السياسات العامة وتقديمها بجودة عالية. - دعم الجهات الحكومية في تحقيق أهدافها المتصلة بقطاع المنشآت العائلية.	- تأهيل المستشارين المتخصصين في مجال المنشآت العائلية وربطهم بالمنشآت العائلية. - بحث قضايا المنشآت العائلية وإعداد الأدلة الإرشادية والبرامج المشتركة.	- تضمين قضايا المنشآت العائلية في الأجندة البحثية والتعليمية. - تأهيل الكفاءات اللازمة لاستدامة المنشآت العائلية.	- الفعاليات المشتركة مع مراكز المنشآت العائلية الدولية. - الدعوات الخاصة للمنشآت العائلية الدولية.	- الفعاليات المشتركة مع مراكز المنشآت العائلية الدولية. - الدعوات الخاصة للمنشآت العائلية الدولية.

أنواع النزاعات

تضارب المصالح



تضارب الموارد



تضارب الأهداف



نزاعات الإجراءات



نزاعات العلاقات



خلافات ونزاعات محتملة
(عدالة وقائية)

نزاعات قائمة
(برنامج الوسائل البديلة)

نزاعات قائمة
(القضاء)

- التحول المؤسسي (بناء التوافق، الإشراف، الامتثال)
- مراجعة المواثيق العائلية
- تأهيل الجيل القادم
- التدريب المستمر لأفراد العائلة
- الاستشارات المتخصصة

التسوية الودية
الوساطة
التحكيم

القضاء

نطاق عمل المركز الوطني
للمنشآت العائلية

تتم الوقاية من النزاعات قبل وقوعها .. ثم السعي لمعالجة ما وقع منها باستخدام الوسائل البديلة.. ويكون القضاء الملجأ الأخير للنزاعات في المنشآت والأوقاف العائلية

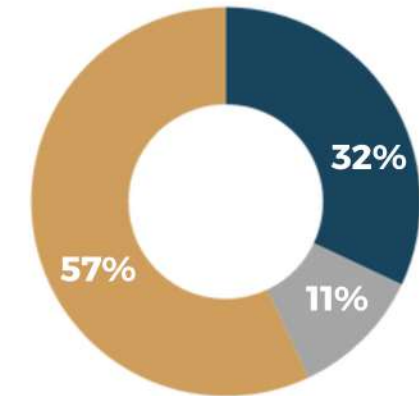


الجزء الثالث الصناديق العائلية

العينة

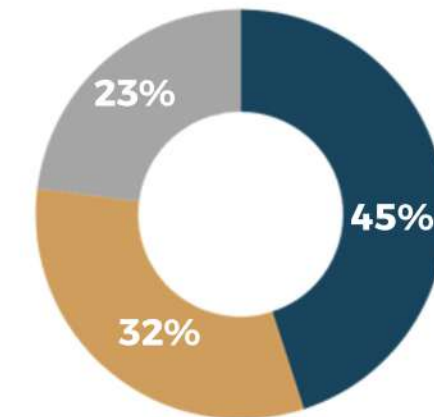
تم في عام 2024 أخذ عينة من 143 من المنشآت العائلية الرائدة في المملكة العربية السعودية لمعرفة أولوياتهم وتوقعاتهم وتوجهاتهم في جوانب الحوكمة.

أظهرت الدراسة أن 32% فقط من المنشآت في العينة لديها مؤسسة باسم العائلة تخدم القضايا الخيرية التي ترغب بها للعائلة، بينما نجد أن 11% تطبق هذه الممارسة عبر أحد اللجان أو الصناديق العائلية.



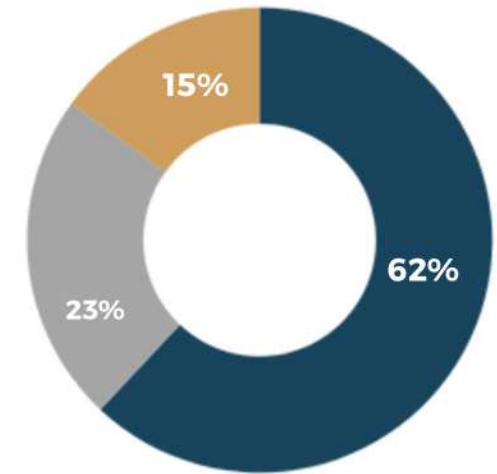
■ نعم، عبر مؤسسة
■ نعم عبر لجنة
■ لا

أظهرت الدراسة أن 45% من المنشآت في العينة لديها ميثاق عائلي تقوم بمراجعته بشكل دوري، بينما نجد أن 23% تطبق هذه الممارسة إلى حد ما. ويعد الميثاق العائلي من الممارسات الأساسية لتنظيم العلاقة بين أفراد العائلة، وحماية حقوقهم، ومنع النزاعات، من خلال أسس وضوابط يُتفق عليها لضمان تحقيق أهداف المنشأة والعائلة معًا.



■ يوجد ميثاق عائلي يراجع بشكل دوري
■ يوجد ميثاق عائلي غير مراجع أو مطور
■ لا يوجد ميثاق عائلي

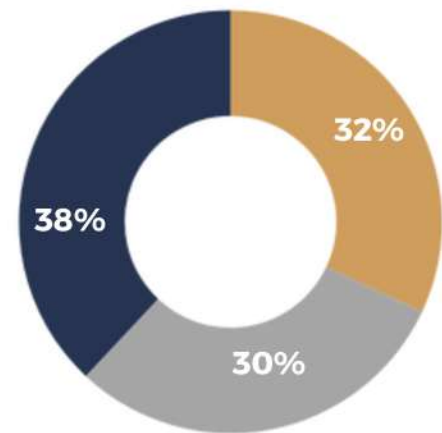
وباستقراء المركز لكثير من الموائيق العائلية كانت الموائيق تحوي آليات لدعم وإنشاء صندوق عائلي لدعم أفراد العائلة بطرق مختلفة. كدعم المشاريع الريادية وتطوير الأجيال وتغطية تكاليف الاجتماعات وصلة الرحم.



■ نعم، توجد سياسة مكتملة ومحدثة لتوزيع الأرباح
■ توجد سياسة لتوزيع الأرباح
■ لا توجد سياسة

أظهرت الدراسة أن 62% من المنشآت العائلية لديها معايير واضحة لسياسات توزيع الأرباح، بينما نجد أن 23% تطبق هذه الممارسة إلى حد ما.

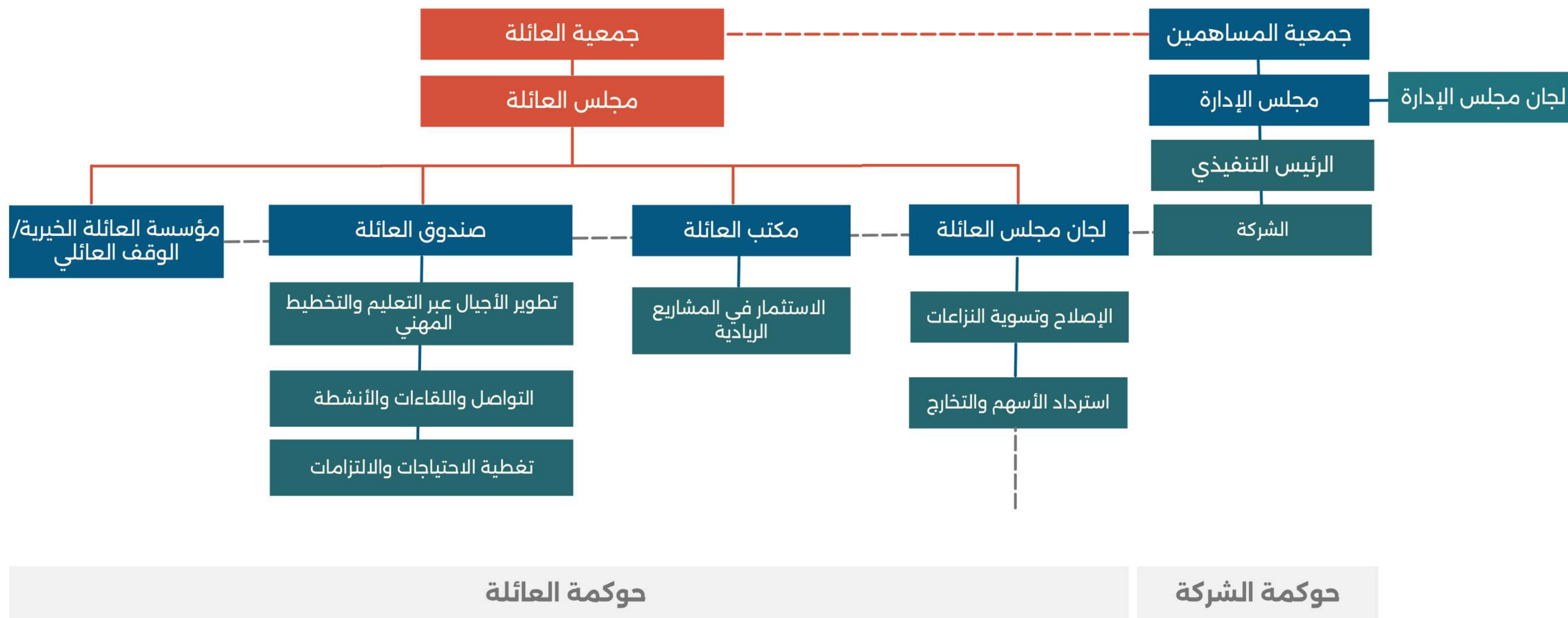
ووفقا للاستبيان فقد ذكرت المنشآت أن لديها سياسات توضح النسبة المئوية من الأرباح التي سيتم توزيعها، وما هي العوامل التي سيتم أخذها في الاعتبار عند اتخاذ قرار توزيع الأرباح، وكذلك إجراءات توزيع الأرباح وآلياتها ومصارف هذه التوزيعات كدعم وقف العائلة والمسؤولية المجتمعية وصندوق العائلة.



■ نعم
■ يتم التطبيق بشكل جزئي
■ لا يتم التطبيق

أظهرت الدراسة أن 38% فقط من المنشآت في العينة تقوم بإعداد الجيل المقبل للانضمام للمنشأة بعد اكتسابه للمهارات والمعرفة اللازمة، بينما 30% من المنشآت في العينة تطبق هذه الممارسة إلى حد ما. وعند سؤال المنشآت العائلية عما يقوم بهذا الدور، تباينت الردود بين من أسند الدور لمكتب العائلة أو للجان منبثقة عن مجلس العائلة أو لصندوق العائلة.

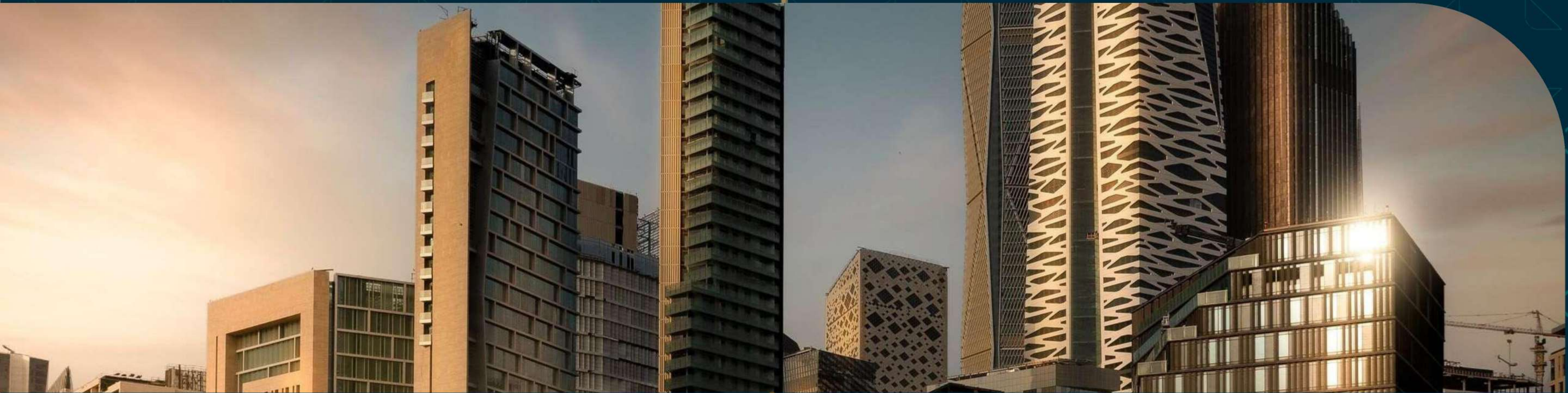
ولصندوق العائلة دور محوري في إعداد الجيل القادم عبر الدورات التدريبية، إدماجه بالأجيال المؤسسة عبر اللقاءات الدورية، غرس مفاهيم القيادة لديهم عبر قيادتهم لهذه الصناديق مما يهيئهم لخلافة المؤسسين مستقبلا في إدارة الشركة.



المنشآت العائلية والصناديق العائلية

تتوفر العديد من الفرص والاعتبارات التي تعزز فرص التكامل بين الصناديق العائلية والمنشآت العائلية، حيث يمكن للمنشآت العائلية أن تلعب دورًا داعمًا وممكنًا للصناديق العائلية من خلال إرساء هيكل حوكمة فعال يشمل العائلة والمنشأة على حد سواء، إلى جانب تقديم الدعم المادي والبشري اللازم.

في المقابل، تسهم الصناديق العائلية في تعزيز استدامة المنشآت العائلية من خلال توفير العدالة الوقائية، عبر إعداد الجيل القادم ودمجه مع الأجيال المؤسسة، إضافة إلى ترسيخ مفاهيم القيادة وتحمل المسؤولية عبر مشاركتهم الفاعلة في أعمال هذه الصناديق، مما يؤهلهم لتولي دفة القيادة مستقبلًا وخلافة المؤسسين في إدارة الشركة.



 [Ncfb.sa](https://ncfb.sa)



المركز الوطني للمنشآت العائلية
National Center for Family Businesses