

مركز دبي
للشركات العائلية

غرفة دبي
للتجارة

مكتب العائلة

تعزيز الفعالية عبر الإدارة الفعالة
لشؤون العائلة





المحتويات

04	إنشاء مكتب العائلة	01
05	ما هو مكتب العائلة؟	
07	فوائد إنشاء مكتب العائلة	
10	المجالات التي يجب النظر فيها قبل إنشاء مكتب العائلة	
12	اختيار خدمات مكتب العائلة الخاص بك	02
13	الخدمات الرئيسية التي يقدمها مكتب العائلة	
15	تحديد خدمات يمكن تفويضها لجهات خارجية	
17	أنواع المكاتب العائلية	03
23	عناصر هيكل إدارة مكتب العائلة	04
29	إنشاء مبادرات خيرية مناسبة داخل مكتب العائلة	05
31	الإطار التنظيمي: مركز دبي المالي العالمي، مركز دبي التجاري العالمي، ومركز دبي للسلع المتعددة	06
35	المراجع	07

01

إنشاء مكتب العائلة



1.1

ما هو مكتب العائلة

ما هو مكتب العائلة؟

مكتب العائلة يشير إلى مجموعة من المحترفين، من داخل الشركة العائلية أم من خارجها، يقدمون مساعدة شخصية و/أو مهنية متخصصة لأفراد العائلة. المكتب العائلي هو نظام دعم مُصمَّم يراقب مجموعة من الشؤون المالية والشخصية والعملية. تقدم المكاتب العائلية خدمات متنوعة، تتراوح من استراتيجيات الاستثمار وتخطيط الضرائب والشؤون الإدارية والأعمال الخيرية إلى التعليم العائلي الذي يلعب دورًا حيويًا في تطوير الجيل القادم.

تقارير بلومبرغ تشير إلى وجود حوالي 10,000 مكتب عائلي على مستوى العالم، حيث نصف هذا العدد ظهر منذ عام 2005. تلك الكيانات، التي تمثل أعمال متنوعة للعائلات، تلعب دورًا حيويًا في توجيه المشهد المعقد للشؤون العائلية، مما يظهر إسهامها اللامزم في مجال إدارة الثروة والحفاظ على التراث.

الآن، دعونا ننقل إلى الأحداث المشتركة التي تدفع شركات العائلة لإنشاء مكاتب العائلة والسيناريوهات الضرورية لإنشائها:

غالبًا ما يُلاحظ أن كل مكتب عائلة فريد تمامًا كما هو الحال مع العائلة التي يخدمها. يُعتبر مكتب العائلة أداة فعالة، حيث يضمن أدوارًا متنوعة، من خدمة مساعد إداري لبعض العائلات إلى توفير نصائح استثمارية، أو استشارات قانونية، أو تقديم تعليم للآخرين. تعريف مكتب العائلة واسع، حيث يتكيف بنفسه وفقًا لاحتياجات العائلة التي يخدمها.

مكسب السيولة

الارتفاع المفاجئ في الثروة السائلة الناتجة عن بيع العمل التجاري، سواء كان جزئيًا أو كليًا، شجع على إدراك أن كيانًا مخصصًا ضروري. يقوم هذا الكيان بنشر رأس المال العائلي استراتيجيًا ويوفر رؤية موحدة للثروة الشخصية.



تعقيدات الثروة

الأعمال الناجحة غالبًا ما تؤدي إلى تعقيدات في الثروة العائلية تشمل عدة أنواع مختلفة من الاستثمارات النشطة والسلبية. تتطلب هذه التفاصيل مركزًا للمعلومات والنصائح المهنية، وتنفيذ هيكل فعالة من الناحية الضريبية.



انتقال الأجيال

مع تقاعد الجيل الأول، يتطلب ابتعادهم عن المشاركة النشطة في الأعمال لتفريق الأمور المالية الشخصية والعملية. هذه اللحظة الحاسمة تحفز إنشاء مكتب عائلي لإدارة هذه الجوانب المتميزة بفعالية.



التوسع العالمي

العائلات المشتركة في المشاريع التجارية الدولية قد تقوم بإنشاء مكتب عائلي للتنقل في تعقيدات العمليات عبر الحدود، لضمان الامتثال واستغلال الفرص العالمية.



1.2

فوائد إنشاء مكتب العائلة

الفوائد العامة لإنشاء مكتب العائلة

يعتبر مكتب العائلة ركيزة للشركات العائلية، حيث يدمج بسهولة الخبرة المالية والحوكمة والتخطيط بين الأجيال. فيما يلي الفوائد الرئيسية التي يمكن أن يقدمها مكتب العائلة للشركات العائلية:

◀ **إدارة الثروة الشاملة:** يقدم مكتب العائلة نهجاً مؤسسياً لإدارة الأمور المالية والشخصية والعملية.

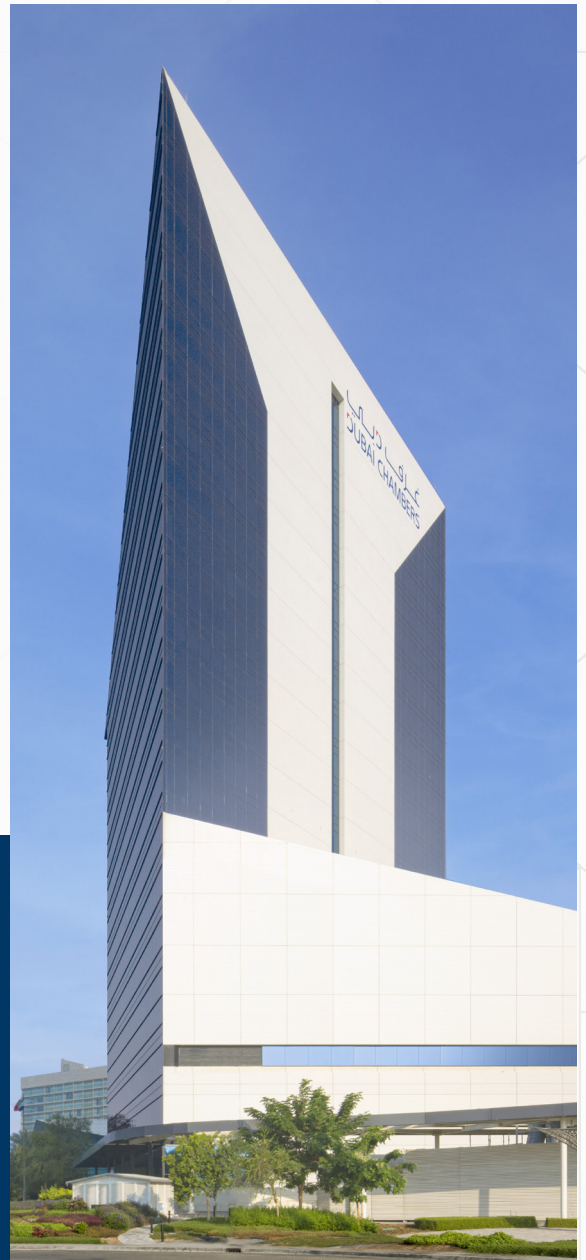
◀ **السرية:** يوفر مكتب العائلة إطاراً للتعامل مع شؤون العائلة بدرجة عالية من السرية. يمكن تقييد المعلومات الشخصية للموظفين الموثوق بهم أو مقدمي الخدمات الخارجيين الذين يعملون نيابة عن العائلة.

◀ **وسيلة لتعزيز إرث العائلة:** يعتبر مكتب العائلة وسيلة للحفاظ على إرث العائلة وتقديم رؤيتها وقيمتها.

◀ **كفاءة الضرائب:** يستخدم مكاتب العائلة هياكل وخططاً لتقليل التزامات الضرائب بشكل فعال.

◀ **تطوير الأجيال القادمة:** تلعب مكاتب العائلة دوراً حيوياً في تعليم وتحضير الأجيال القادمة لإدارة الثروة بشكل مسؤول.

على الصعيد الإقليمي، يقدم إنشاء مكاتب العائلة داخل دولة الإمارات العربية المتحدة مزايا مميزة تتبع من التحولات في المشهد الاقتصادي الديناميكي للبلاد، والموقع الجغرافي الاستراتيجي، والبيئة التنظيمية المتقدمة. الموقع الاستراتيجي للإمارات كمركز عالمي للأعمال، جنباً إلى جنب مع بنية تحتية قوية وسياسات تشجيعية للأعمال، يوفر بيئة مناسبة لازدهار مكاتب العائلة.



الفوائد الرئيسية لتأسيس مكتب عائلي في دبي

تُظهر بعض الفوائد ذات الصلة أدناه:

مشهد مالي قوي

النظام المالي المزدهر في دبي يوفر وصولاً إلى فرص استثمار متنوعة، بما في ذلك رأس المال الاستثماري، ورأس المال الخاص، والعقارات، وصناديق التحوط.



محور استراتيجي لمكاتب العائلة

بموقعها الاستراتيجي، تعتبر دبي بوابةً للعديد من الفرص الاستثمارية. علاوة على ذلك، تضمن البنية التحتية للنقل العالمي في المدينة ارتباطاً سريعاً فعالاً مع أجزاء أخرى من العالم.



نظام الضرائب لمكاتب العائلة في دبي

دبي هي مركز فعال من حيث الضرائب لإدارة الثروة، حيث تتميز بكونها وجهة جاذبة للأفراد ذوي الثروات العالية لإنشاء مكاتب العائلة. تتميز الإمارة بعدم وجود ضرائب على الدخل الشخصي، أو ضرائب الاستقطاع، أو ضرائب رأس المال. علاوة على ذلك، لا توجد ضرائب على الميراث أو الإرث.



جودة الحياة

المستوى المرتفع لجودة الحياة في دبي يجعلها خياراً جذاباً لمكاتب العائلة التي تفكر في الانتقال أو إنشاء مكتب إقليمي. تتميز المدينة ببنية تحتية حديثة، وتوفير مرافق الرعاية الصحية من الطبقة الأولى، ومجموعة غنية من الأنشطة الثقافية، مما يخلق بيئة مثالية للعائلات ذات الثروات العالية.



التناغم الثقافي

نظراً لكونها مزيّجة لثقافات متعددة، تشجع دولة الإمارات العربية المتحدة على بيئة ملائمة للعائلات الدولية، مع الحفاظ على تراثها الغني.



1.3

المجالات التي يجب
النظر فيها قبل إنشاء
مكتب العائلة

المجالات التي يجب النظر فيها قبل إنشاء مكتب عائلي

يرجع فشل مكاتب العائلة في كثير من الأحيان إلى عدم وجود وضوح بين أفراد العائلة بشأن دور المكتب، ونطاقه، والمسؤوليات الملقاة على عاتق جميع الأطراف المعنية. مشابهة للأعمال المُدارة بشكل جيد، كلما تم توضيح الأهداف وخطوط المساءلة بدقة، زادت احتمالات تحقيق النتائج الإيجابية. لذا، من المهم التعامل مع وتوضيح الأسئلة الرئيسية قبل بدء عملية إنشاء مكتب عائلي.

المجالات الرئيسية التي يجب النظر فيها قبل إنشاء مكتب عائلي

ما هي فلسفة الاستثمار ودرجة تحمل المخاطر لدى العائلة؟

ما هي الأهداف والغايات الرئيسية لإنشاء مكتب العائلة؟

ما هو الدور الذي سيؤديه مكتب العائلة في إدارة المبادرات الخيرية؟

ما هو نطاق الخدمات التي سيقدمها مكتب العائلة؟

كيف يتم التعامل مع تخطيط التعاقب القيادي وتطوير الأجيال القادمة؟

هل تستطيع العائلة تحمل التكاليف التشغيلية لإنشاء مكتب العائلة؟

ما هي الإجراءات التي تُنشأ لضمان سرية وخصوصية شؤون العائلة؟

هل لدى العائلة المهارات اللازمة لإدارة مكتب العائلة أم سيتم توظيف خبرات خارجية؟

ما هي القنوات الواضحة التي تُنشأ لتحديثات منتظمة والإبلاغ؟

ما هي الوظائف الرئيسية التي يجب أن يستعين بها مكتب العائلة من الخارج؟

هل تم النظر في استراتيجية الخارج في حال قررت العائلة حل أو إعادة هيكلة مكتب العائلة؟

ما هي الهيكلة القانونية ونوع مكتب العائلة الذي ستختاره العائلة؟

كيف يتم تحديد هيكل الحوكمة، بما في ذلك عمليات اتخاذ القرار، وأنظمة التحكم، وآليات التقارير؟

02

اختيار خدمات مكتب العائلة الخاص بك



2.1

الخدمات الرئيسية التي يقدمها مكتب العائلة

الخدمات الرئيسية المقدمة من قبل مكتب العائلة

إحدى القرارات الأولية في إنشاء مكتب العائلة هي تحديد نطاق الخدمات التي سيقدمها. يجب على العائلة تقييم أولوياتها واختيار نموذج وخدمات تتناسب مع أهدافها. من المهم أن ندرك أن نطاق الخدمات قد يختلف استناداً إلى نضوج مكتب العائلة. يمكن تصنيف مكاتب العائلة إلى ثلاث مراحل أساسية للتطوير:

الأساسية	هذه المرحلة هي المرحلة الابتدائية من التطوير، والتي تتسم بإنشاء هيكل أساسية ومعالجة الاحتياجات الفورية.
المتوسطة	مكاتب العائلة في هذه المرحلة تظهر عمليات منظمة، وتقدم خدمات متخصصة، وتوظف استراتيجيات متقدمة لإدارة الثروة.
المتقدمة	مكاتب العائلة في هذه المرحلة تظهر التطور، و تتميز بهيكل حوكمة مرسخ، وتعتمد نهجاً استراتيجياً في إدارة الثروة.

إدارة الثروة	إدارة العقارات	اختيار مدير الأصول	تخصيص الأصول	إدارة المحافظ	تحويل العقارات والثروة
تخطيط الضرائب	خدمات الامتثال الضريبي*	خدمات التخطيط الضريبي*			
التمويل	خدمات المحاسبة	إدارة السيولة	خدمات دفع الفواتير*	إعداد البيانات المالية وتقاريرها	
إدارة المخاطر	الأمن السيبراني*	الوقاية والكشف عن الاحتيال	التأمين*	أمان أفراد العائلة*	
الدعم القانوني	مراجعة العقود، إعداد الوثائق*	الامتثال للتنظيمات والإشراف على الدعاوى القانونية*	إنشاء وإدارة الكيانات القانونية*		
إدارة التشغيل	خدمات الاستقبال والإرشاد*	ترتيبات السفر*	إدارة المواهب / الموارد البشرية*	علاقات عامة*	دعم وسائل التواصل الاجتماعي*
الأعمال الخيرية	إنشاء رسالة خيرية	تنفيذ أنشطة خيرية* (بما في ذلك جمع التبرعات)			
العائلة والحوكمة	برامج تدريب الجيل القادم والعائلة*	تسهيل تخطيط التعاقب القيادي*	إدارة الوثائق		

الأساسية ■
المتوسطة ■
المتقدمة ■

* قد يتم تفويض الخدمة إلى جهة خارجية.

مكاتب العائلة على مستوى متوسط من النضوج قد تشمل خدمات تصنف كـ "أساسية" و "متوسطة"، في حين أن الشركات المتقدمة من حيث النضوج قد تشمل خدمات تصنف كـ "أساسية"، "متوسطة"، و "متقدمة".

2.2

تحديد خدمات يمكن تفويضها لجهات خارجية

تحديد خدمات يمكن تفويضها لجهات خارجية

اعتبار آخر هو تحديد الخدمات التي يجب إدارتها داخليًا والتي يجب تفويضها لجهات خارجية. العائلات التي غالبًا ما تميل إلى دمج مجموعة متنوعة من الخدمات في مكتب العائلة، قد تقيم وتعيد تقييم وربما تستعين بخدمات معينة من الخارج بعد إجراء تقييم شامل للتكاليف المرتبطة. إيجاد التوازن المناسب وإعادة التقييم بشكل دوري للخدمات التي يقوم بها الفريق الداخلي لمكتب العائلة وتلك التي يتم تفويضها لمقدمي الخدمات المؤهلين ضروري لضمان النجاح على المدى الطويل.

أنواع الخدمات التي يمكن تفويضها لجهات خارجية

الخدمات ذات التكلفة المرتبطة بمدى اتساع حجم العمل، أي حيث تزيد تكلفة العمل بنسبة متناسبة مع حجم العمل، مثل دفع الفواتير، وخدمات الاستقبال والإرشاد وما إلى ذلك.

في حالة الحاجة إلى حلول تكنولوجية جديدة، كما في حال اعتماد خيارات الأمن السيبراني.

حيث يكون هناك حاجة إلى مهارات متخصصة وكفاءة في مجال معين، كما هو الحال في تخطيط الضرائب، وأمان أفراد العائلة، وما إلى ذلك.

حيث تتوفر بدائل محترفة وفعالة من حيث التكلفة، كما في حالة أنظمة تقارير الأوضاع المالية.

العوامل الرئيسية التي تؤثر على قرار الخدمات التي سيتم تفويضها لجهات خارجية

أهمية السرية والخصوصية في شؤون أعمال العائلة.

حجم وتعقيدات العائلة وعدد أفراد العائلة الذين سيستخدمون خدمات المكتب.

تعقيد الخدمات المطلوبة من قبل مكتب العائلة.

توفر المتخصصين داخل الشركة وتكاليفهم.

تحديد دور المكتب، هل تريد العائلة أن يكون مركزاً لإدارة التكاليف أم مركزاً لتحقيق الأرباح؟

03

أنواع المكاتب العائلية



مقدمة حول أنواع مكاتب العائلة

بعد تحديد أولويات الخدمات وتحديد نطاق مكتب العائلة، تأتي الخطوة الحاسمة التالية وهي اختيار النوع المناسب من مكاتب العائلة الذي يتناسب مع النطاق والتعقيد المتفق عليه. على الرغم من وجود نماذج مختلفة لمكاتب العائلة، إلا أنه لا يوجد نموذج قابل للتطبيق عالمياً يتناسب مع كل مكتب عائلي. على الرغم من أن كل مكتب عائلي يُعتبر فريداً، إلا أنهم غالباً ما يشتركون في ممارسات تشغيلية ونماذج تقديم خدمات مشتركة. ونتيجة لذلك، يمكن للعائلات اعتماد أنماط محددة من مكاتب العائلة. فيما يلي وصف موجز لكل نوع من أنواع مكاتب العائلة:

المكتب المدمج

نموذج لمكتب عائلي مدمج داخل أعمال العائلة، حيث تقدم الخدمات عادةً من قبل موظفي أعمال العائلة لتلبية حصراً احتياجات العائلة.



المكتب الافتراضي

نموذج مكتب عائلي المعاصر، سواء كان فردياً أو لعدة عائلات، يتميز بإعداد تعاوني حيث يعمل المستشارون المهنيون المستقلون افتراضياً كفريق.



المكتب المتعدد

شركة استشارات أو مكتب عائلي فردي خارجي يقدم خدمات إدارة الثروة والخدمات المالية لعدة عائلات ذات ثروات كبيرة، توفر موارد مشتركة وكفاءة تكلفة.



المكتب المستقل

كيان منفصل يُنشأ خارج أعمال العائلة لإدارة الشؤون المالية الشاملة والشؤون الشخصية لعائلة واحدة.



يرجى الرجوع إلى الصفحات 21-18 لمزيد من التفاصيل حول كل نوع من أنواع مكاتب العائلة هذه.



تفاصيل حول كل نوع من أنواع مكتب العائلة

1. المكتب المدمج

خدمات توضيحية



- المحاسبة
- إدارة الثروة
- خدمات الاستقبال والإرشاد

سمات العائلات التي تختار اعتماد مكتباً مدمجاً للشركة العائلية



- تتمتع بموظفين موثوقين و ماهرين في أعمال التشغيل الأساسية.
- عادةً ما تكون حذرة في إدارة الميزانية وتعطي الأولوية لفعالية التكلفة.
- أقل تعقيداً مع مشاركة أقل للعائلات في الأعمال.
- تمتلك محافظ استثمارية مباشرة وبسيطة.

الاعتبارات الرئيسية عند إنشاء مكتب مدمج للشركة العائلية



- تقييم توفر المحترفين الماهرين داخل الأعمال الأساسية أو القيام بجلب المهارات الخارجية إذا كان ذلك ضرورياً لضمان تمتع المكتب المدمج للشركة العائلية بالخبرة اللازمة لتلبية متطلبات العائلة.
- تأكيد تجنب وجود تضاربات محتملة للمصالح وإقامة تكامل تشغيلي فعال بين المكتب المدمج للشركة العائلية والأعمال الأساسية للعائلة.
- فحص قابلية النمو الطويل الأمد لنموذج المكتب المدمج للشركة العائلية، تقييم قابليته للتكيف لاستيعاب التغييرات في ديناميكيات العائلة ونمو الأعمال وتطور الاحتياجات المالية مع مرور الوقت.

العيوب الرئيسية لتأسيس والحفاظ على مكتب مدمج للشركة العائلية



- قد يفتقر موظفون في الشركة العائلية إلى المهارات والوقت اللازمين لإدارة الثروة بشكل فعال.
- قد يواجه الموظفون مسؤوليات متناقضة، حيث يتعين عليهم تحقيق توازن بين الواجبات على الجانبين التجاري والخاص.
- تهديد محتمل للتأثير على خصوصية العائلة.

الفوائد الرئيسية لتأسيس والحفاظ على مكتب مدمج للشركة العائلية



- يقدم نهجاً فعالاً من حيث التكلفة، موفرًا فوائد مالية من خلال التكامل التشغيلي.
- يشكل خطوة أولية جيدة للعائلات التي تنوي الاستفادة من خدمات مكتب العائلة.

تفاصيل حول كل نوع من أنواع مكاتب العائلة

2. المكتب الافتراضي

خدمات توضيحية



- إدارة الثروة
- تخطيط الضرائب
- الأعمال الخيرية
- المحاسبة
- الدعم القانوني
- خدمات الاستقبال والإرشاد
- إدارة المخاطر

سمات العائلات التي تختار اعتماد مكتب افتراضي للشركة العائلية



- تتسم بتعقيد متوسط في ديناميكيات الأعمال العائلية وشؤون الأعمال العائلية.
- تحتاج إلى خدمات وحلول مصممة بشكل فائق لتلبية الاحتياجات الفريدة للعائلة.
- عادةً ما تكون حذرة في إدارة الميزانية وتعطي الأولوية لفعالية التكلفة.
- موجودة في بلدان / سلطات قانونية مختلفة.

العيوب الرئيسية لتأسيس والحفاظ على مكتب افتراضي للشركة العائلية



- الاعتماد على التكنولوجيا قد يقيد التفاعلات الشخصية بين أفراد العائلة ومقدمي الخدمات.
- الاعتماد على منصات الإنترنت لتخزين ومشاركة المعلومات المالية الحساسة يؤثر مخاوف الخصوصية والأمان.
- يصبح التخطيط وجدولة الاجتماعات أمرًا صعبًا عندما يكون أفراد العائلة في مواقع مختلفة.

الفوائد الرئيسية لتأسيس والحفاظ على مكتب افتراضي للشركة العائلية



- الوصول إلى مجموعة متنوعة من الخدمات دون تكاليف التشغيل العالية لتشغيل مكتب مستقل للشركة العائلية.
- مرونة في تقديم خدمات مصممة وفقًا لاحتياجات كل عائلة بشكل فريد، متجنبًا النهج العام الذي يناسب الجميع.
- استخدام التكنولوجيا يسهل تنظيم البيانات المالية ويعزز التواصل والتعاون الأسرع.

تفاصيل حول كل نوع من أنواع مكاتب العائلة

3. المكتب المتعدد

خدمات توضيحية



- إدارة الثروة
- تخطيط الضرائب
- إدارة المخاطر
- التشاور المالي والقانوني
- الأعمال الخيرية
- إدارة نمط الحياة وخدمات الاستقبال والإرشاد
- برامج تدريب الأجيال القادمة والعائلة
- تخطيط التعاقب القيادي

سمات العائلات التي تختار اعتماد مكتب متعدد للشركة العائلية



- تتسم بتعقيد متوسط في ديناميكيات الأعمال العائلية وشؤون الأعمال العائلية.
- عادةً ما تكون حذرة في إدارة الميزانية وتعطي الأولوية لفعالية التكلفة.
- تفتقر إلى مجموعة من المواهب المتخصصة داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى تفضيل تفويض المهام لخبراء خارجيين.

الاعتبارات الرئيسية عند البحث عن مقدم خدمة مكتب متعدد للشركة العائلية



- توضيح نطاق وتشكيلة الخدمات التي تقدمها شركة الاستشارات.
- تحديد ما إذا كانت التفاعلات اليومية ستكون مع محترفي المستوى التنفيذي أم مع أعضاء الفريق الأقل خبرة.
- تقييم نهج شركة الاستشارات تجاه سرية وخصوصية العملاء.
- التحقق مما إذا كانت أي تحالفات لشركة الاستشارات قد تؤدي إلى نزاع محتمل للمصلحة.
- فهم كيفية توزيع وتواصل شركة الاستشارات للمعلومات حول التقدم المحرز.

العيوب الرئيسية لتأسيس والحفاظ على مكتب متعدد للشركة العائلية



- الخدمات تصبح أكثر تمهيداً وتنظيماً، مما يؤدي إلى نقص في التخصيص للعائلات.
- قد يكون هناك عبء عمل عالي للعميل/المستشار مما يؤدي إلى نقص في الاستجابة في الوقت المناسب.

الفوائد الرئيسية لتأسيس والحفاظ على مكتب متعدد للشركة العائلية



- تكاليف التشغيل والموارد موزعة على عدة عملاء، مما يؤدي إلى كفاءة تكلفة محتملة للعائلة.
- تقديم الخدمات بشكل مبسط وفعال.
- يمكن لمكاتب العائلة المتعددة جذب واحتفاظ بالمحترفين الماهرين. الوصول إلى مجموعة من الخبراء يعزز الجودة العامة للخدمات المقدمة.

تفاصيل حول كل نوع من أنواع مكتب العائلة

4. المكتب المستقل

خدمات توضيحية



- إدارة الثروة
- الأعمال الخيرية
- تخطيط الضرائب
- إدارة المخاطر.
- إدارة نمط الحياة وخدمات الاستقبال والإرشاد
- برامج تدريب الأجيال القادمة
- تخطيط التعاقب القيادي

سمات العائلات التي تختار اعتماد مكتب مستقل للشركة العائلية



- تركز بشكل كبير على الخصوصية والسرية.
- لديها رغبة قوية في السيطرة على الشؤون المالية وغير المالية للعائلة، و تبحث عن هيكل يتناغم تمامًا مع رؤيتها وقيمها.
- تتطلب خدمات وحلولاً مُصممة بشكل فائق لتلبية احتياجات العائلة الفريدة.
- تمتلك الموارد المالية الكافية لإنشاء والحفاظ على خدمات داخلية.
- تواجه تزايدًا في التعرض لمخاطر غير استثمارية، بما في ذلك المخاوف المتعلقة بالخصوصية، والقضايا القانونية، وغيرها من القضايا المعقدة الخاصة بالعائلة.
- تمتلك ديناميكيات عائلية معقدة وهيكل عمل عائلية معقدة.
- لديها وصول إلى مجموعة من المحترفين المتخصصين ووسائل لتحفيز والاحتفاظ بالمواهب.

العيوب الرئيسية لتأسيس والحفاظ على مكتب مستقل للشركة العائلية



- تكاليف الصيانة مرتفعة بشكل ملحوظ، تشمل تكاليف العمالة، والتكنولوجيا، ونفقات التشغيل.
- جذب المواهب أمر صعب بسبب ندرة المحترفين ذوي الخبرة في هذا المجال المتخصص.
- قد يؤدي إلى نقص محتمل في وجهات النظر والمهارات المتنوعة، مما يفيد التكيف مع التحديات المتطورة.

الفوائد الرئيسية لتأسيس والحفاظ على مكتب مستقل للشركة العائلية



- احتياجات العائلة، والأهداف، والغايات تأتي في المقام الأول.
- يضمن مستوى عالٍ من الخصوصية للعائلة.
- لا يوجد منافسة للحصول على الاهتمام أو المساحة مع مكاتب العائلات الأخرى.
- وسيلة ملائمة للحفاظ على تراث العائلة وتعزيزه.

04

عناصر هيكل إدارة مكتب العائلة



عناصر هيكل حوكمة مكتب العائلة

إن إنشاء وإدارة مكتب العائلة يتطلب تفكيرًا دقيقًا و تخطيطًا استراتيجيًا. الهدف هو رقابة العائلة و حماية ثروتها بشكل فعال، لضمان نموها المستدام. يعتمد نجاح مكتب العائلة بشكل كبير على تنفيذ ممارسات الحوكمة والعمليات السليمة، و تتمحور حول المواضيع الرئيسية التالية:

تحديد مهمة و رؤية مكتب العائلة

01

إنشاء هيئة إشراف / حوكمة

02

تطوير مجموعة مواهب قوية

03

إنشاء قائمة شاملة من السياسات والإجراءات

04



عناصر هيكل حوكمة مكتب العائلة

سنقوم الآن باستكشاف كل موضوع رئيسي بتفصيل أكبر:

01 تحديد مهمة ورؤية مكتب العائلة

تعريف



تحديد مهمة ورؤية مكتب العائلة هي الخطوة الأساسية في وضع مهامه وأهدافه على المدى الطويل. يتناول بيان الرؤية الجوانب الخاصة بـ "لماذا"، حيث يوفر الهدف العام، بينما يركز بيان المهمة على الـ "كيف"، حيث يوضح الإجراءات المحددة لتحقيق تلك الرؤية. لذلك، يُفضل البدء ببيان الرؤية لأنه يضع السياق الأوسع.

الممارسات العامة



- تشمل الممارسات الشائعة **التعاون مع خبراء خارجيين يقومون بإجراء مقابلات فردية** مع كل فرد في العائلة، بالإضافة إلى مقابلات جماعية. بعد هذه العملية الشاملة، ينشأ جهد تعاوني داخل العائلة بأكملها لوضع بيان رؤية ومهمة شامل يعكس القيم والطموحات المشتركة.
- نموذج لبيان الرؤية: رؤيتنا هي أن نلهم إرثًا يتجاوز الأجيال - عائلة متحدة تدفعها القيم المشتركة والتزام في التميز. نتصور مستقبلًا حيث تكون ثروتنا عاملًا رئيسيًا للتغيير الإيجابي، حيث نهدف إلى تحقيق تأثير دائم من خلال الأعمال الخيرية. نرى مستقبلًا متناغمًا وأمنًا لكل فرد في العائلة، يتسم بالازدهار والوحدة والالتزام الاجتماعي العميق.
- نموذج لبيان المهمة: مستندين إلى رؤيتنا، مهمتنا هي حماية وزيادة ثروتنا، والنهوض بالقيادة في مجال الأعمال الخيرية، وتأمين مستقبل مستقر للأجيال الحالية والمستقبلية، وغرس في الأجيال اللاحقة فهمًا عميقًا لمسؤولياتهم المرتبطة بالميراث. نحن ملتزمون بتحويل هذه التطلعات إلى استراتيجيات قابلة للتنفيذ، ضمانًا لاستمرارية وازدهار قيم عائلتنا لسنوات قادمة.

الخطوات التالية



- جدولة اجتماع عائلي لمناقشة وتحديد المهمة والرؤية.
- بحث عن ميسرين أو استشاريين خارجيين للحصول على التوجيه الاستراتيجي.
- صياغة بيان مهمة وبيان رؤية موجزين لمكتب العائلة.

عناصر هيكل حوكمة مكتب العائلة

02 إنشاء هيئة رقابية / إدارية

تعريف



تعمل الهيئة الإدارية للعائلة كعامل دافع لتوجيه مكتب العائلة نحو النجاح. تشكل جزءاً أساسياً في الحفاظ على مشروع العائلة، حيث توفر الهيكلية اللازمة لاتخاذ القرارات وتنفيذ الاستراتيجيات.

الممارسات العامة



- تتألف الهيئات الإدارية لمكتب العائلة بشكل أمثل غالباً من أفراد العائلة بالغالبية وبعض الخبراء الخارجيين (حيث تكون النسبة عادةً 4:1).
- قد تفوض الهيئات الإدارية الصلاحيات إلى لجان فرعية مثل لجنة الاستثمار (المسؤولة عن مراقبة قرارات الاستثمار وإدارة الثروة، مع ضمان التوافق الاستراتيجي مع أهداف العائلة المالية)، ولجنة المخاطر (تدير سياسة المخاطر للعائلة، وتعزز ثقافة التوعية بالمخاطر)، ولجنة الحوكمة (تيسر اجتماعات العائلة، وتراقب التطوير والمحافظة على وثائق الحوكمة مثل دستور العائلة) وما إلى ذلك.
- أفراد غير أفراد العائلة يساهمون بالخبرة أو يعملون كمدافعين غير متحيزين لتنفيذ رؤية العائلة.

الخطوات التالية



- تحديد أعضاء محتملين للهيئة الإدارية داخل العائلة وخارجها.
- تعريف هيكل الهيئة الإدارية، محدداً الحجم والتكوين الأمثل.
- صياغة الأدوار الرئيسية والمسؤوليات وسلطات اتخاذ القرارات لضمان فعالية الحوكمة.



عناصر هيكل حوكمة مكتب العائلة

تطوير مواهب قوية

03

تعريف



بناء فريق ماهر وملتزم يعد أمرًا حاسمًا للتشغيل الفعال لمكتب العائلة، خاصة في حالة وجود مكتب عائلي واحد. تضمن مجموعة المواهب القوية أن يتمكن مكتب العائلة من التغلب على التعقيدات وتنفيذ مهمته بكفاءة.

الممارسات العامة



- تعتمد مجموعة المواهب على حجم مكتب العائلة، وتعقيده، ونطاق الخدمات التي يقدمها، وقد تشمل أدوارًا مثل الرئيس التنفيذي، و الرئيس المالي و رئيس الاستثمار، ورئيس العمليات، الدعم القانوني وامثال القوانين، مدير الاستثمار/المحافظ، مدير العمليات، ومساعدين شخصيين/تنفيذيين.
- يمكن لأصحاب المصلحة النهائيين لمكتب العائلة أن يختاروا المشاركة الفعالة في مجلس الإدارة أو شغل المناصب الرئيسية في الإدارة العليا داخل المنظمة.

الخطوات التالية



- تحديد طبيعة وحجم وميزانية مكتب العائلة الخاص بك.
- تحديد المناصب الحاسمة التي تتطلب تعيين موظفين ضمن هيكل مكتب العائلة.
- تحديد وصف وظيفي واضح لكل وظيفة تم التعرف عليها.
- النظر في الاستفادة من خبرة وكالة توظيف أو مستقطين مواهب لشغل هذه الوظائف بكفاءة.



عناصر هيكل حوكمة مكتب العائلة

إنشاء قائمة شاملة للسياسات والإجراءات

04

تعريف



إنشاء إطار منظم للسياسات والإجراءات أمر أساسي للحفاظ على التناسق والامتثال والشفافية داخل مكتب العائلة. يضع هذا الإطار الإرشادات لاتخاذ القرارات وتنفيذ العمليات.

الممارسات العامة



- بشكل عام، وتبعاً للتفويض المحدد لمكتب العائلة، فإن وضع سياسات وإجراءات متنوعة أمر ضروري. يمكن أن تشمل ما يلي:
- تحديد سياسة الاستثمار لتوضيح العمليات المتعلقة بتفويض الاستثمار وتفضيلات العائلة.
- سياسة توزيع الميراث وخطة انتقال الملكية تقوم بوضع الإرشادات حول كيفية ومتى يمكن نقل الملكية إلى أفراد العائلة المؤهلين.
- ميثاق عائلي يحدد بوضوح مهمة ورؤية مكتب العائلة.
- ميثاق/شروط الإحالة، يوضح الأدوار والمسؤوليات لهيئات الرقابة والحكومة داخل مكتب العائلة.
- وثائق هيكل مكتب العائلة.
- مصفوفة التفويض، تحدد المسؤوليات وصلاحيات اتخاذ القرارات.
- سياسة السرية، ضمان التعامل الآمن وحماية المعلومات الحساسة داخل مكتب العائلة.

الخطوات التالية



- تحديد المجالات الرئيسية التي تتطلب وجود سياسات (على سبيل المثال الاستثمار، الحوكمة، السرية).
- الاختيار بين إعداد السياسات داخلياً أو التعاون مع استشاريين خارجيين لتطويرها.
- تطوير جدول زمني لاستعراض السياسات للحفاظ على تحديث الوثائق.
- إنشاء خطة اتصال لتثقيف جميع الأطراف المعنية حول السياسات.

05

إنشاء مبادرات خيرية مناسبة داخل مكتب العائلة



إنشاء مبادرات خيرية مناسبة داخل مكتب العائلة

يمكن لمكاتب العائلة أن تكون في كثير من الأحيان وسائل لتعزيز البرنامج الخيري للعائلة بأكملها. إدماج الأعمال الخيرية داخل مكتب العائلة ينطوي على وضع هدف يتناسب مع معتقدات العائلة وأهدافها ومواردها. غالباً ما يتطلب ذلك محادثة مدروسة عبر الأجيال لدمج قيم وأهداف كل فرد في العائلة. من خلال وضع الأسس لاستراتيجية خيرية هادفة ولها تأثير، يمكن لمكاتب العائلة أن تسهم بشكل معنوي في رفاه المجتمع بينما تتوافق مع هويتها الفريدة كعائلة. فيما يلي خطوات رئيسية يمكن اتخاذها لضمان إنشاء وتنفيذ ومراقبة مبادرات خيرية مناسبة.

الخطوة 1 | تعريف رؤية وأهداف العمل الخيري

- قد تبدأ العائلات بتحديد الرؤية والأهداف الرئيسية للعمل الخيري داخل مكتب العائلة. يتضمن ذلك توضيح المجالات الخاصة للتركيز، مثل التعليم، والرعاية الصحية، أو استدامة البيئة.
- تعريف الوثائق والبيانات الحكومية الرئيسية لتوجيه المبادرات الخيرية. يمكن أن تشمل هذه الرؤية الخيرية، وإرشادات الإعانة، وإجراءات رصد التأثير، وما إلى ذلك.

الخطوة 2 | تحديد المجالات والقضايا المستهدفة

- بمجرد تحديد الرؤية، حدد المجالات والقضايا الخاصة التي ترغب العائلة في التعامل معها.
- في حين أن التطلع للتعامل مع الفقر العالمي هو أمر جدير بالتقدير، يمكن أن تؤدي المساهمات المستهدفة في مبادرات محددة، مثل دعم برنامج تدريب مهني للشباب المحرومين في المجتمع أو شراكة مع مشروع محلي لحفظ البيئة، إلى تحقيق تأثيرات أكثر واقعية وفورية.

الخطوة 3 | تحديد وسائل العمل الخيري

- اختيار وسائل العمل الخيري المناسبة بناءً على أهداف العائلة ومواردها. يمكن أن تشمل هذه الوسائل صناديق المانحين المستشارين، والمؤسسات الخيرية الخاصة، والعطاء المباشر، وما إلى ذلك.
- قد تفكر العائلات أيضاً في مفهوم الوقف العائلي، وهو وقف خيري وفقاً للشريعة الإسلامية. تتيح هذه الوسيلة الفريدة للعائلات إنشاء صندوق خيري دائم، يتماشى مع المبادئ الإسلامية ويسهم في رفاهية المجتمع.

الخطوة 4 | رصد التأثير بشكل منتظم

- رصد وتقييم دوري للمبادرات الخيرية لضمان توافيقها مع أهداف العائلة وتحقيق تأثير إيجابي.
- تتضمن هذه الخطوة تتبع المساهمات المالية، وتقييم فعالية المنح، وضبط الاستراتيجيات بناءً على التطورات في الظروف.

06

الإطار التنظيمي: مركز دبي المالي العالمي، مركز دبي التجاري العالمي، ومركز دبي للسلع المتعددة



الإطار التنظيمي: مركز دبي المالي العالمي، مركز دبي التجاري العالمي، ومركز دبي للسلع المتعددة

تقدم دبي مجموعة من الخيارات للعائلات الباحثة عن هيكل ملكية الشركة العائلية وإدارة الثروة الخاصة. تتيح للعائلات المرنة في إنشاء مكاتب عائلية ضمن أطر قانونية وتنظيمية متميزة، مثل مركز دبي المالي العالمي، مركز دبي التجاري العالمي، ومركز دبي للسلع المتعددة. فيما يلي تفصيل لكل إطار تنظيمي.

الإطار التنظيمي			
مركز دبي للسلع المتعددة	مركز دبي التجاري العالمي	مركز دبي المالي العالمي	مميزات
مركز دبي للسلع المتعددة يقدم ترخيصًا خاصًا لمكتب الشركة العائلية المستقل، الذي يسمح بإنشاء كيان مخصص في منطقة حرة كمركز دبي للسلع المتعددة لإدارة خدمات عائلة واحدة بطريقة سرية وفعالة واحترافية.	مركز دبي التجاري العالمي قدم نشاطين ترخيصين جديدين لمكاتب العائلة، مما يمكنها الآن من مساعدة العائلات في مجال إدارة الثروة، والقضايا القانونية، وغيرها من الخدمات.	مركز دبي المالي العالمي قدم حديثًا لوائح تنظيم ترتيبات مكاتب العائلة في عام ٢٠٢٣، بهدف توفير إطار مرن وداعم للعائلات لإنشاء وتشغيل ترتيبات عائلية في مركز دبي المالي العالمي.	تعريف
توجيهات مركز دبي للسلع المتعددة للحصول على ترخيص مكتب مستقل للشركة العائلية.	المكتب المستقل للشركة العائلية و المكتب المتعدد للشركة العائلية لعام ٢٠٢١.	تشريعات الترتيب العائلي في مركز دبي المالي العالمي لعام ٢٠٢٣.	القانون المعمول به
الحد الأدنى للأصول القابلة للاستثمار/ السائلة: 1 مليون دولار أمريكي.	المكتب المستقل للشركة العائلية : إثبات وجود حد أدنى من 500,000 درهم من الأصول السائلة (في الحساب لمدة 12 شهرًا).	الحد الأدنى لمتطلبات الأصول الصافية: 50,000,000 دولار أمريكي.	حجم الاستثمار
20,285 درهم لترخيص مكتب العائلة.	<ul style="list-style-type: none"> المكتب المستقل التقليدي للشركة العائلية: 20,000 درهم سنويًا - السنة 2: 20,000 المكتب المستقل التنفيذي للشركة العائلية: 20,000 درهم سنويًا - السنة 2: 20,000 المكتب المتعدد التنفيذي للشركة العائلية: 30,000 درهم سنويًا - السنة 2: 30,000 المكتب المتعدد التنفيذي للشركة العائلية: 20,000 درهم سنويًا - السنة 2: 20,000 	12,000 دولار أمريكي. لترخيص مكتب العائلة.	تكلفة الترخيص

الإطار التنظيمي: مركز دبي المالي العالمي، مركز دبي التجاري العالمي، ومركز دبي للسلع المتعددة

الإطار التنظيمي			
مركز دبي للسلع المتعددة	مركز دبي التجاري العالمي	مركز دبي المالي العالمي	مميزات
<ul style="list-style-type: none"> يمكن أن يكون مملوكًا من قبل فرد من أفراد العائلة أو من قبل كيان شركات. يجب أن يكون المكتب المستقل للشركة العائلية مملوكًا بنسبة 100% من قبل نفس العائلة. 	<p>المكتب المستقل للشركة العائلية:</p> <ul style="list-style-type: none"> يجب أن يكون حيازة الأسهم 100% بيد الأحماد المباشرين للعائلة. يجب أن يكون حق الملكية الفعلي النهائي 100% بيد العائلة. <p>المكتب المتعدد للشركة العائلية:</p> <ul style="list-style-type: none"> حيازة الأسهم، المالك النهائي الفعلي، عضوية مجلس الإدارة، الإدارة التشغيلية، ومتطلبات الحوكمة والامتثال. كل منهما قد يعمل كقناة لهياكل مرخصة على البر الرئيسي و/أو السواحل مثل الأوصاف أو المؤسسات. 	<p>يجب أن يقدم مكتب العائلة خدمات مكتب الشركة العائلية فقط بحقه الخاص أو كوصي على الثقة في صندوق مركز دبي المالي.</p>	هيكل الملكية
<p>الإبلاغ إلى مركز دبي للسلع المتعددة عن أي تغيير جوهري في الملكية القانونية، والملكية المقيدة، وتغيير في إجمالي عدد أفراد العائلة والخدمات المقدمة.</p>	<p>تبلغ سلطة مركز دبي التجاري العالمي بالتغييرات في إجمالي عدد أفراد العائلة، وهيكل الملكية القانوني، ونطاق الخدمات.</p>	<p>سنويًا، يجب على مكتب العائلة تأكيد:</p> <ul style="list-style-type: none"> إجمالي أفراد العائلة المخدمين مع تفاصيل الهوية. تفاصيل الخدمات المقدمة من مكتب العائلة. الالتزام المستمر بالحد الأدنى لمتطلبات الأصول الصافية. الحفاظ على سجلات لصفقات الأموال والخدمات خلال فترة التقرير. 	التقارير

الإطار التنظيمي: مركز دبي المالي العالمي، مركز دبي التجاري العالمي، ومركز دبي للسلع المتعددة

الإطار التنظيمي			
مركز دبي للسلع المتعددة	مركز دبي التجاري العالمي	مركز دبي المالي العالمي	مميزات
<p>يتطلب التقديم عبر الإنترنت:</p> <ul style="list-style-type: none"> • خطة عمل موقعة تفصل أفراد العائلة والأصول والخدمات. • دليل على وجود الحد الأدنى للأصول القابلة للاستثمار / السيولة بقيمة 1 مليون دولار أمريكي على الأقل مع رسالة من مؤسسة مالية مرخصة أو كشف بنكي مماثل. • شهادات الميلاد والزواج المصدقة والمترجمة، ورسالة أصلية من محامي العائلة، ونسخ جوازات السفر المصدقة للعائلات التي تتألف من جيل واحد مع أسماء واضحة. 	<p>مكتب العائلي الفردي:</p> <ul style="list-style-type: none"> • يجب أن تكون الشركة جديدة وليست فرعاً. • يطلب وجود مساحة مكتبية داخل مركز دبي التجاري العالمي. • يجب أن يكون اسم الكيان معتمداً من قبل سلطة مركز دبي التجاري العالمي مع تنسيق معين. • يجب أن تقدم الخدمات من قبل محترفين مؤهلين ومرخصين. • يمكن لمكتب الشركة العائلية المستقل إدارة الأصول العالمية التي تمتلكها الشركة أو أفراد العائلة. • تشمل "العائلة" الأجداد المباشرين لأحد الأجداد المشتركين، مع وجود دليل قانوني. <p>مكتب العائلي المتعدد:</p> <ul style="list-style-type: none"> • يجب أن تكون الشركة جديدة وليست فرعاً. • يطلب وجود مساحة مكتبية داخل مركز دبي التجاري العالمي. • يجب أن يكون اسم الكيان معتمداً من قبل سلطة مركز دبي التجاري العالمي مع تنسيق معين. • يجب أن تُقدم جميع الخدمات من قبل محترفين مؤهلين و مرخصين. • يمكن لمكتب العائلي المتعدد إدارة الأصول على مستوى عالمي لعائلات عملائها. 	<ul style="list-style-type: none"> • تفاصيل النسب والعائلة. • مصدر ثروة العائلة. • التحكم في مكتب العائلة متوافق مع اللوائح. • تفاصيل المالك النهائي الفعلي. • قائمة بكيانات العائلة والهيكل والأعمال. • أفراد العائلة المعرضين سياسياً. • متطلبات الحد الأدنى للأصول الصافية لخدمات مكتب العائلة. • خدمات الشركة. • رسالة تأكيد تتضمن دليلاً على أفراد العائلة وتأكيد الأصول الصافية وتقارير الاستفسار المسبق وما إلى ذلك. 	<p>متطلبات التقديم</p>

07

المراجع





المراجع

المراجع	رقم التسلسل
KPMG 2023, 'Family Office Compensation Benchmark Report UAE', KPMG, https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ae/pdf-2023/08/family-office-compensation-benchmark-report-uae.pdf	1
FBCG. The Second Family Business: The Family Office. [Online] Available at: https://www.thefbcg.com/resource/the-second-family-business-the-family-office/	2
FBCG. (2021, April). Family Office Handbook: Defining Your Purpose and Model.	3
RSM US LLP. Building a Successful Family Office: Top 10 Questions to Answer. [Online] Available at: https://rsmus.com/insights/services/private-client/building-a-successful-family-office-top-10-questions-to-answer.html	4
Dubai Business Advisors. Establish a Family Office in Dubai. [Online] Available at: https://www.dubaibusinessadvisors.com/blog/company-setup/establish-a-family-office-in-dubai/	5
Martin Roll. What Is the Purpose and Value of a Family Office? A Global Overview. [Online] Available at: https://martinroll.com/resources/articles/family-office/what-is-the-purpose-and-value-of-a-family-office-a-global-overview/	6
Deloitte UK. The Family Office Handbook	7
Randwyck Advisors. Family Office UAE. [Online] Available at: http://randwyckadvisors.com/family-office-uae	8
Squire Patton Boggs. The United Arab Emirates: The Logical Choice for Family Offices.	9
Family Office. Five Common Triggers That Prompt Business-Owning Families to Establish a Family Office. [Online] Available at: https://www.familyoffice.com/insights/five-common-triggers-prompt-business-owning-families-establish-family-office	10
Canadian Family Offices. Single Family Offices: Often Born Out of Triggering Events. [Online] Available at: https://canadianfamilyoffices.com/fundamentals/single-family-offices-often-born-out-of-triggering-events	11
Business Setup. Family Office in Dubai, UAE. [Online] Available at: https://businesssetup.com/family-office-in-dubai-uae/#:~:text=In%20conclusion%2C%20setting%20up%20a%20family%20office%20in,population%2C%20and%20a%20commitment%20to%20innovation%20and%20growth.	12
Forbes. (2023, January 24). Family Office Governance Best Practice. [Online] Available at: https://www.forbes.com/sites/paulwestall/2023/01/24/family-office-governance-best-practice/?sh=547a83581ee3	13
andsimple. Family Office Asset Allocation. [Online] Available at: https://andsimple.co/guides/family-office-asset-allocation/#3	14
andsimple. Family Office Philanthropy. [Online] Available at: https://andsimple.co/guides/family-office-philanthropy/#5	15



المراجع

المراجع	رقم التسلسل
DMCC. Single Family Office Guidelines.	16
DMCC. Schedule of Charges	17
Dubai World Trade Centre Authority. Circular 12: Rules and Regulations Regarding SFO and MFO Activities within Dubai World Trade Centre Authority Free Zone.	18
Dubai World Trade Centre. Costs & Fees.	19
DIFC. Family Arrangements Regulations.	20
PwC. Types of Family Offices. PricewaterhouseCoopers LLP. Available at: https://www.pwc.com/us/en/services/trust-solutions/private-company-services/library/family-offices-types.html	21
Khaleej Times. Global family offices see UAE as investment hub. Available at: https://www.khaleejtimes.com/business/global-family-offices-see-uae-as-investment-hub?_refresh=true	22
Asena Advisors. Virtual Family Office. Available at: https://asenaadvisors.com/blog/virtual-familyoffice/#:~:text=Services%20that%20are%20typically%20offered%20are%20investment%20management%2C,a%20lower%20cost%20than%20a%20traditional%20family%20office.	23
Citibank. A Guide to Establishing a Family Office. Available at: https://www.privatebank.citibank.com/ivc/docs/A-guide-to-establishing-a-family-office.pdf	24
Rosplock, K. (2021). The Complete Family Office Handbook: A Guide for Affluent Families and the Advisors Who Serve Them.	25
Bloomberg (2022) 'Inside the Secretive World of Family Offices That Manage Billionaire Fortunes', Bloomberg, Available at: https://www.bloomberg.com/news/storythreads/2022-09-12/inside-the-secretive-world-of-family-offices-that-manage-billionaire-fortunes#:~:text=There%20are%20more%20than%2010%2C000%20family%20offices%20globally,past%20two%20decades%2C%20according%20to%20Ernst%20%26%20Young	26

مركز دبي
للشركات العائلية

غرفة دبي
للتجارة