

الشركات العائلية الخليجية: قراءة اقتصادية في الواقع والتحديات
(FAMILY COMPANIES IN GCC: ECONOMIC READING OF CHALLENGES &
OPPORTUNITIES)

د. أحمد منير نجار¹
Dr. Ahmad Mouneer Najjar²
mounerr@cba.edu.kw

نبذة مختصرة:

من المعلوم أن الشركات العائلية الخليجية قامت، ولا تزال، وستبقى تؤدي دوراً لا يستهان به نسبياً في التنمية الاقتصادية لدول الخليج العربية والدول النامية منها والمتقدمة، صناعياً وتجارياً وزراعياً. ولا أدل على ذلك من مكانة هذه الشركات في اقتصاديات تلك الدول، حيث تمثل الغالبية العظمى من الشركات المسجلة في تلك الدول. ويتراوح حجم هذه الشركات العائلية بين الصغير والمتوسط والكبير. إضافة لتكتلات بعض الشركات العائلية الخليجية التي تعمل في مجالات ونشاطات اقتصادية متعددة، وكذلك في دول متعددة.

الكلمات الرئيسية: الشركات العائلية – عالم الأعمال المعاصر

Abstract

It is known that the Gulf family companies have been and continue to play a relatively insignificant role in the economic development of the Arab Gulf States, as well as in developing and developed countries, either in industrial, or commercial and agricultural sectors. This is evidenced by the position of these companies in the economies of those States, where the vast majority of the companies registered in those States are represented. The size of these family companies ranges from small to medium to large. In addition to the mergers of some Gulf family companies that operate in various fields and economic activities, as well as in several countries.

Keywords: Family companies – Business world of today

GBSE Journal 2017

¹ أستاذ الاقتصاد، مشرف وحدة منظمة التجارة العالمية، مركز التميز في الإدارة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الكويت

² Economic professor, Supervisor, World Trade Organization Unit (WTOU), Center of excellence in management, College of business administration, Kuwait University

المقدمة:

يعتبر مصطلح " العائلة " هو المصطلح الذي تنفرد به الشركات العائلية الخليجية وغيرها عن باقي أنواع الشركات في عالم الأعمال. كما يعتبر نشاط هذا النوع من الشركات مثالا لأقدم المؤسسات التجارية والاقتصادية الأكثر شيوعاً عالمياً وخليجياً بشكل خاص. لقد وجدت هذه الشركات قبل وجود النفط وقبل وجود الشركات المتعددة أو المتعددة الجنسيات، كما كان نشاطها حتى قبل الثورة والنهضة الصناعية في أوروبا، وكانت تعمل في التجارة المحلية والإقليمية والدولية وكذلك وجدت قبل ولادة منظمة التجارة العالمية WTO وعملت كذلك قبل الحرب العالمية الأولى والثانية وبعدها وسيبقى هذا النوع من الشركات يعمل طالما كان هناك نشاطات اقتصادية بكافة أبعادها التجارية، والصناعية، والزراعية، والمالية، والخدمية بأنواعها. وإذا كان البعض يعتقد بأن الشركات التجارية والصناعية العملاقة ستؤدي الى تلاشي واضمحلال أو على الأقل تهيمش دور الشركات العائلية، فإن عالم أعمال اليوم يثبت العكس تماماً. فقد وجدت الشركات الكبيرة أن بالإمكان الاستعانة بالشركات العائلية وحتى الصغيرة منها أو المتوسطة، باعتبارها رافداً أساسياً لتأمين العديد من احتياجاتها وبنفس الوقت سوقاً أيضاً لمخرجاتها. وخليجياً نقول أنه رغم وجود النفط كمورد أساسي للدول الخليجية العربية، إلا أن الشركات العائلية لازالت تمارس دورها مواكبة تطور مجالات الأعمال المتعددة.

تعريف الشركات العائلية:

تعددت - نظرياً - تعريفات الشركات العائلية عموماً ومنها الخليجية كذلك، فهناك من عرفها على أنها:

- تاريخياً تنسب الى أسم عائلة بعينها، أو شخص من العائلة، قد يكون عميد العائلة وعندها تكتسب شهرتها من أسم العائلة، وأحياناً مع نجاح الشركة تكتسب العائلة شهرتها من شهرة الشركة ، وتعتبر العديد من الشركات العائلية الخليجية مثلاً واضحاً على وجهتي النظر .
- أو أنها الشركة التي تملكها وتديرها عائلة واحدة ، وبالتالي فإن العائلة المؤسسة تستحوذ على القوة التصويتية في الشركة ، وتتخذ القرارات الاستراتيجية فيها ، وهذا النوع أيضاً له وجود خليجي مؤثر خاصة فيما يتعلق بموضوع القوة التصويتية .
- أو أنها المنشأة التي تملكها وتديرها عائلة ويكون شخص من العائلة هو مؤسسها ، وتعود ملكيتها له أو لأفراد من العائلة يقومون على إدارتها بهدف تحقيق منافع حالية ومستمرة (مستقبلية) .

● أو أنها المؤسسة أو الشركة التي أسست أساساً من قبل شخص (المؤسس) أو عميد العائلة ، وتعود ملكيتها بشكل رئيسي لأفراد أسرة أو عائلة معينة . يقومون بإدارتها لتحقيق أهدافها الاقتصادية والمالية والاجتماعية التي تخص العائلة أحياناً .

من تعدد التعريف أعلاه نجد أنها تدور جميعها في مفهوم واحد وتتمتع بخصائص مميزة للشركات العائلية دون غيرها من الشركات .

خصائص ومزايا الشركات العائلية الخليجية :

- ممارسة دوراً قيادياً كبيراً في الجوانب الإدارية للشركة من حيث تحديد وإيجاد الوظائف وتوزيعها وتحديد أعباء وصلاحيات كل وظيفة ووضع معايير تقويم الأداء بهدف تقويم النتائج .
- الدور الكبير والأساسي الذي يلعبه المؤسس (رب العائلة) في جميع نشاطات الشركة ومتابعة أعمالها والرقابة عليها ، وبالأخص الرقابة على البيانات بكل أنواعها من إنتاج وتسويق وعمليات مالية وتوظيف ... الخ .
- سيادة روح الانتماء للشركة بسبب الروابط العائلية للمالكين .
- سرعة ومرونة اتخاذ القرارات والابتعاد عن البيروقراطية .
- انخفاض الأعباء الإدارية باعتبار أن أفراد العائلة من يقومون بإدارة الشركة .
- قوة المركز المالي للشركة باعتبار أن عوائدها تعود للعائلة المالكة .
- تراكم الخبرة الإدارية والفنية من خلال توارثها وانتقالها من المؤسسين الى الأبناء .
- توافر - نظرياً - الثقة بين المالكين كونهم من عائلة واحدة .
- توافر الشهرة في الأسواق نتيجة شهرة اسم العائلة وشهرة الشركة نفسها بشكل متبادل بين الشهرتين .
- استمرار تنمية الشركة وتنمية أصولها المادية والمعنوية حفاظاً على سمعة الشركة وسمعة العائلة وحفاظاً لحقوق الذرية مستقبلاً ، مما يؤدي لاستمرار نمو الثروات للعائلة وأثر ذلك على أفراد العائلة عموماً بشكل أفضل مما لو كانت موزعة بين الأفراد .
- توظيف عدد أكبر من الأجيال المتعاقبة للعائلة في إطار نشاطات الشركة (إيجابية وسلبية أحياناً) .
- المشاركة في اتخاذ القرار والمخاطرة وتوزيعها بين أفراد العائلة مما يخفف العبء على الأفراد بشكل جزئي .

أهمية الشركات العائلية الخليجية في عالم الأعمال المعاصر :

من المعلوم أن الشركات العائلية الخليجية قامت ، ولا تزال ، وستبقى تؤدي دوراً لا يستهان به نسبياً في التنمية الاقتصادية لدول الخليج العربية والدول النامية منها والمتقدمة ، صناعياً وتجارياً وزراعياً . ولا أدل على ذلك من مكانة هذه الشركات في اقتصاديات تلك الدول ، حيث تمثل الغالبية العظمى من الشركات المسجلة في تلك الدول . ويتراوح حجم هذه الشركات العائلية بين الصغير والمتوسط والكبير . إضافة لتكتلات بعض الشركات العائلية الخليجية التي تعمل في مجالات ونشاطات اقتصادية متعددة ، وكذلك في دول متعددة.

الدولة	مجموعة الشركات العائلية
المملكة العربية السعودية	<ul style="list-style-type: none"> • شركة الراجحي • شركة الزامل • شركة بن لادن • شركة جرير
الكويت	<ul style="list-style-type: none"> • شركة الخرافي • شركة الغانم • شركة الشايح
الإمارات العربية المتحدة	<ul style="list-style-type: none"> • شركة الغرير • شركة الفطيم
الولايات المتحدة الأمريكية	<ul style="list-style-type: none"> • Wal Mart Stors • Ford Motors Company
ألمانيا	<ul style="list-style-type: none"> • Siemens • BMW • Mercedes
اليابان	<ul style="list-style-type: none"> • ITO – Yokado • Kikkoman
كوريا الجنوبية	<ul style="list-style-type: none"> • LG Group • Samsung • Hyundai Motors
إيطاليا	<ul style="list-style-type: none"> • Benetton • Salvatore Ferragamo • Fiat Group
فرنسا	<ul style="list-style-type: none"> • Michelin • Carrefour Group • LVMH • L'oreal

ومما يلاحظ أن الشركات العائلية انتشرت على المستوى العالمي وعلى مستوى دول مجلس التعاون الخليجية لتمثل قوة اقتصادية ذات آثار ملموسة تتكامل مع القوى الاقتصادية للشركات الأخرى وتساهم في تحقيق مستويات مرتفعة في مجالات النمو الاقتصادي عموماً ، إضافة لتوفير فرص عمل متعددة ضمن إطار أفراد العائلات المالكة وكذلك خارج هذا الإطار . وفي دول الخليج العربية بشكل خاص نجد أن خطط وبرامج التنمية عموماً تركز على زيادة مساهمة هذه الشركات في عمليات التنمية وتنويع مصادر الدخل ، ومن أهمية هذه الشركات في التركيب الهيكلي للاقتصاديات الوطنية ما تبينه أيضاً الأرقام التالية :

الدولة	% الشركات العائلية من إجمالي الشركات المسجلة
دول الخليج العربية	90 – 95 %
الدول العربية	70 – 95 %
السويد	90 %
البرتغال	70 %
إيطاليا	95 %
إسبانيا	80 %
سويسرا	88 %
بريطانيا	75 %
الولايات المتحدة الأمريكية	91 %

ومما يؤكد أهمية الشركات العائلية أيضاً على مستوى العالم تشير الأرقام بأنها تستحوذ على :

- ما يقارب من 85 % من الشركات المسجلة في العالم .
- ما يقارب من 75 % من الشركات الصناعية المسجلة في العالم .
- ما يقارب من 50 % – 60 % من تشغيل القوة العاملة في النشاطات الاقتصادية العالمية .
- ما يقارب من 35 % من أكبر (500) شركة في العالم . مما يعني أن إنتاجيتها ذات معنى ومدلول اقتصادي على مستوى عالم الأعمال العالمي .

وإذا ما خصصنا بعض المؤشرات المتعلقة بالمنشآت العائلية في دول مجلس التعاون الخليجية فيمكن أن نورد المؤشرات التالية :

المؤشر الوصفي	المؤشر الرقمي
عدد الشركات العائلية الخليجية	(20) الف منشأة
حصة المنشآت العائلية في الناتج المحلي الإجمالي	25 % - 30 %
نسبة المنشآت العائلية الى إجمالي منشآت الاقتصاد الخليجي في القطاع الخاص	75 % - 80 %
نسبة مساهمة المنشآت العائلية الخليجية في توفير فرص العمل	70 % - 75 %

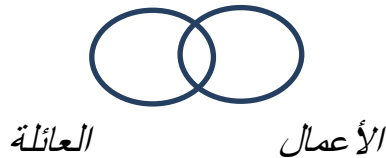
الأشكال القانونية للشركات الخليجية العائلية :

- أخذت الشركات الخليجية العائلية أشكالاً قانونية متعددة لعل أهمها :
- شركة عائلية فرية تعود منافعتها لأبناء العائلة فقط وهم من لديه السلطة الإدارية .
 - شركة توصية بالأسهم خاصة بأبناء العائلة فقط .
 - شركة توصية بسيطة (محدودة) .
 - شركة تضامن .
 - شركة ذات مسؤولية محدودة .

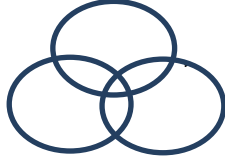
نماذج إدارة الشركات الخليجية العائلية :

من خلال خصائص الشركات العائلية الخليجية وأشكالها القانونية يمكن تصنيف نماذج إدارتها وفق ما يلي :

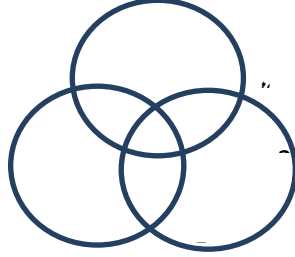
1 - نموذج تداخل حلقتي العائلة والأعمال



2 - نموذج تداخل حلقات الأعمال والملكية والعائلة



3 - نموذج مشترك / مختلف عن الشركات بشكل عام



وعندها ستكون مساحات الأرقام الواردة في الشكل إفرادية أو متداخلة الوظائف لتوضح أشكال الجمع بين إدارة الأفراد ومجلس الإدارة والملكية وفق ما يلي :

1. فقط إدارة الأفراد
2. فقط الملكية
3. فقط مجلس الإدارة
4. إدارة الأفراد ومجلس الإدارة
5. إدارة الأفراد والملكية
6. الملكية ومجلس الإدارة
7. إدارة الأفراد والملكية ومجلس الإدارة (وهي من خصائص الشركات العائلية الخليجية التقليدية)

التحديات التي تواجه الشركات العائلية الخليجية :

بالرغم من الفترة الذهبية التي عاشتها الشركات العائلية الخليجية في سبعينات القرن الماضي بسبب الطفرة النفطية وارتفاع أسعار البترول عالمياً ، مما أدى لتوسع الحكومات الخليجية في خططها التنموية المتوسطة والبعيدة المدى وانعكاس تلك الخطط على الإنفاق العام الجاري والاستثماري ، وحصول الغالبية العظمى – إن لم يكن جميع – شركات القطاع الخاص ومنها الشركات العائلية الخليجية على العديد من مجالات الاستثمار وارتفاع أرقام

أعمالها وتعدد نشاطاتها الاقتصادية بشكل ملحوظ . فزيادة عائدات النفط في دول الخليج العربية أدى لزيادة ناتجها المحلي وناتجها القومي وزيادة النشاطات الاقتصادية سواء في مؤسسات القطاع العام ، أو مؤسسات القطاع الخاص والشركات العائلية . فارتفاع دخول الأفراد في دول الخليج العربية أدى لزيادة الطلب الاستهلاكي على السلع والخدمات ذات المنشأ الخليجي أو المستورد مما يعني إنتعاش الأسواق الخليجية وهذا بدوره رفع من مستوى حجم ونوعية أعمال الشركات الخليجية العائلية سواء التي تعمل في الصناعات المحلية أو في أعمال الاستيراد .

إلا أن هذه الصورة الوردية أعلاه لم تخلو من وجود صعوبات وتحديات واجهت الشركات العائلية الخليجية لعل من أهمها حرب الخليج الأولى وحرب الخليج الثانية ، وغزو العراق لدولة الكويت وما خلفته هذه الحروب من آثار سلبية انعكست على النشاطات الاقتصادية للدول الخليجية العربية بشكل عام وخاصة في انخفاض وتذبذب أسعار النفط العالمية وأثر هذه التذبذبات على الخطط والبرامج التنموية والإنفاق العام ، الذي يعتبر المصدر الرئيسي لنشاطات الشركات العائلية الخليجية . ويمكن تقسيم هذه الصعوبات والتحديات الى تحديات داخلية وتحديات خارجية تتعلق بظروف الاقتصاد العالمي المعاصر إضافة الى العولمة الاقتصادية التي أخذت تنتشر بتسارع محموم .

فعلى صعيد التحديات الداخلية للشركات العائلية الخليجية يمكن ذكر عدة نقاط على سبيل المثال لا الحصر منها:

- سيادة فكر عدم الفصل بين مفهوم الملكية ومفهوم الإدارة لدى أفراد العائلة في الشركة .
- المزج بين الأمور العائلية من جهة والأمور الخاصة بالشركة من جهة أخرى .
- ضعف البناء المؤسسي وشخصنة العمل الإداري .
- ضعف التخطيط الاستراتيجي المؤسسي وخاصة على المدى الطويل .
- مشاكل انتقال الملكية وتوزيعها بعد رحيل مؤسس المنشأة العائلية وخاصة مع غياب ميثاق عائلي مكتوب ، وفيما يتعلق برئاسة المنشأة واحتمال حدوث صراع على السلطة والإدارة في المؤسسة . (ما يقارب /4/ مليار دولار مجمدة في المملكة العربية السعودية بسبب النزاعات المنظورة في القضاء)
- مشكلة تعاقب الأجيال في موضوع ملكية وإدارة المنشأة العائلية الخليجية ، (33% فقط يديرها الجيل الثاني) والقليل جداً منها تستمر للجيل الثالث)

15% فقط) ، وتكاد تكون معدومة إذا ما انتقلنا للجيل الرابع (4% فقط)

أما على صعيد التحديات الخارجية والدولية ، وخاصة مع ظهور الشركات متعددة ومتعدية الجنسيات ، ودخول جميع دول مجلس التعاون كأعضاء في منظمة التجارة العالمية وما ينجم عن ذلك من ضرورة تطبيق الالتزامات الدولية في مجال تحرير التجارة الدولية ، وفتح الأسواق أمام الشركات الأجنبية ، فإنه يمكن ذكر بعض نقاط التحديات كذلك على سبيل المثال لا الحصر ومنها :

- المطالبة المستمرة ومع كل مؤتمر وزاري من مؤتمرات منظمة التجارة العالمية WTO بضرورة الإزالة التدريجية لجميع أشكال الحماية والدعم والاحتكار (الوكالات) باعتبار أن السوق العالمية لتجارة السلع والخدمات والملكية الفكرية ستكون مفتوحة وستكون المنافسة عالية جداً .
- انتشار التكتلات الاقتصادية للحصول على أكبر نسبة من الأسواق العالمية ويتمثل ذلك في الشركات العالمية المتعددة والمتعدية الجنسيات كما أشير لذلك سابقاً . أي أن المستثمر الأجنبي سيدخل أسواق الاستثمار الأجنبية منافساً للمستثمر الخليجي (شركات عائلية وغيرها) متسلحاً بثورة تقنية وخبرة إدارية وتصنيعية وتسويقية ومالية عالمية .
- التطور السريع لثورة المعلومات والاتصالات وخاصة ثورة الاتصالات الإلكترونية ، مما يتطلب مواكبة هذه التطورات وهذا ما يعتبر تحدياً كبيراً أمام الشركات العائلية الخليجية .
- انتشار سريع للمطالبة بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات وبالطبع سينسحب ذلك على الشركات العائلية الخليجية .

خيارات الشركات العائلية الخليجية لمواجهة التحديات :

أمام التحديات الداخلية والخارجية الدولية التي تم الإشارة إليها سابقاً ، فإن التجارب العملية دلت على أن هناك بدائل يمكن لها أن تساعد الشركات العائلية الخليجية لمواجهة هذه التحديات ولتحافظ هذه الشركات على استمراريتها في عالم الأعمال المعاصر ومن أكثر هذه البدائل شيوعاً البدائل التالية :

البديل الأول : إعادة هيكلة الشركة العائلية الخليجية :

يعتمد هذا البديل على تطوير رسالة ورؤية الشركة مما يتطلب بالضرورة وضع استراتيجية إدارية تتناسب مع الرؤيا الجديدة بحيث تشمل :

- إعادة النظر في التركيب الهيكلي المؤسسي للشركة .
- التفكير الجدي بموضوع التكامل الأفقي والرأسي معاً لنشاط الشركة ونشاطات وفعاليات الشركات الأخرى المساعدة على تحقيق الهدف الاستراتيجي في التكامل بنوعيه .
- تطوير سياسة التعامل مع العملاء استناداً الى متطلبات البيئة الخارجة عن سيطرة الشركة العائلية الخليجية والتي لها تأثير مباشر أو غير مباشر على سلوك عملاء الشركة .
- تبني مفاهيم الهندسة الإدارية الحديثة (الهندرة) مما يؤثر إيجابياً على تخفيض التكاليف سواء منها الإدارية أو الإنتاجية أو التسويقية .
- التركيز على إيجاد وحدة خاصة بالبحث والتطوير مهما كان نشاط الشركة وخاصة فيما يخص أفراد العائلة مما يشجعهم على الابتكار والإبداع باستخدام التقنيات الحديثة المتاحة والملائمة معاً .
- تطوير أنظمة الإدارة الداخلية للشركة وخاصة فيما يتعلق بهدف فصل مفهوم الملكية عن مفهوم الإدارة ، وسيادة مفهوم التخصص وتقسيم العمل ، واستقطاب الكفاءات في كافة المجالات حتى لو كانوا من خارج أفراد العائلة ، مما يرفع من مستويات العمل الجماعي وروح فريق الأعمال لتحقيق أهداف الشركة .

البديل الثاني : الاندماجات مع شركات محلية أو إقليمية أو دولية :

قد يعتمد هذا البديل على أحد مكونات البديل الأول المتضمن تطوير فلسفة الشركة العائلية الخليجية في مجالات أعمالها وما أشير إليه من مفهوم التكامل بشقيه الأفقي والرأسي . ويعتبر مفهوم الاندماج من المفاهيم العالمية الواسعة الانتشار حالياً في عالم الأعمال ، بحيث يخفف من غلواء وشدة المنافسة بين المتنافسين ، لتنتقل المنافسة الى اندماج ربحي لجميع الأطراف . وللاندماج مزايا متعددة لعل منها على سبيل المثال لا الحصر :

- تطبيق قاعدة تقنية متطورة مما يساعد على وفورات الحجم والمشاركة في تحمل تكاليف التقنية .
- توسيع قاعدة الأسواق سواء في المدخلات او المخرجات وعلى المستوى المحلي أو الإقليمي أو الدولي ، مما يوفر معاً تنوعاً وتوسيع القاعدة الإنتاجية .

- تخفيض متوسطات التكاليف الثابتة خاصة في الصناعات الثقيلة والمتوسطة .
- إيجاد كتلة نوعية متكاملة منافسة ذات مستوى تنافسي مرتفع في سوق أو أسواق نشاطات التكتل .

البديل الثالث : التوسع في البعد القانوني للتحالفات الاستراتيجية الممكنة :

وذلك من خلال عقد اتفاقات قانونية ، أو مذكرات تفاهم بين الشركات العائلية الخليجية على المستوى الإقليمي أو الدولي بما يحقق مصلحة المتحالفين على المدى المتوسط ، والأكثر أهمية على المدى الطويل . وقد يأخذ التحالف بعداً دولياً من خلال التحالفات مع شركات دولية رائدة في مجال نشاط الأعمال مما ينعكس إيجابياً بفتح أسواق دولية ، دون أن تتحمل الشركة العائلية الخليجية تكاليف فتح فروع لها . وللتحالفات الاستراتيجية في دنيا الأعمال عدة نماذج منها التحالف في مشاريع مشتركة ، أو التحالفات في عقود من الباطن ، أو التحالفات التسويقية ، أو التحالفات التقنية ... الخ .

البديل الرابع : التحول الى شركة مساهمة عامة :

لقد انتشر هذا البديل نسبياً في دول مجلس التعاون الخليجية بين الشركات العائلية نظراً لمزاياه المتعددة لعل من أهمها :

- تحقيق هدف فصل الملكية عن الإدارة .
- إمكانية أكبر لتطوير القدرة التنافسية للشركة .
- إمكانية دخول أسهم الشركة للتداول في أسواق المال .
- إمكانية توظيف كفاءات إدارية بمستويات مهنية عالية .
- إمكانية المحافظة على أسم العائلة في الشركة حتى بعد تحويلها لشركة مساهمة .
- إمكانية توسيع مجالات الاستثمار والاستفادة من تعدد مصادر التمويل المتاحة .

إلا أن التحول لشركة مساهمة في الشركات العائلية الخليجية ليس من البساطة بمكان . فحتى يمكن للشركة المساهمة أن يكون لها دوراً فعالاً في عالم أعمال الشركات ، وتنتقل أسهمها الى التداول والإدراج في أسواق المال ، فلا بد من تطبيق مبادئ الحوكمة . ففي الكويت مثلاً أشار تقرير " كابيتال ستاندرز " للتصنيف الائتماني بعنوان " معايير حوكمة الشركات في الكويت " في عام 2013 ، الى أن عمليات حوكمة الشركات في الكويت لم تواكب سرعة نمو عدد الشركات المحلية . ورغم أن قانون الشركات الجديد يركز في قسم منه على عمليات حوكمة الشركات العاملة في الكويت ، إلا أن تطبيقه لم تظهر نتائجه بعد ، حيث لم تصدر اللوائح التنفيذية الخاصة به حتى الآن .

ويجب الإشارة في النهاية الى أن البدائل الأربعة أنفة الذكر ، لن تعمل بالضرورة بشكل
إفرادي ، وإنما يمكن أن تأخذ الشركات العائلية الخليجية منظومة بدائل مركبة من بديلين أو
أكثر بهدف رفع مستوى الاستفادة من البدائل وفي إطار المحافظة على أسم وسمعة الشركة
العائلية .

المراجع والمصادر

1. أحمد بن صالح العثيم (" حوكمة الشركات العائلية " (2006)
2. إمارات اليوم (2012) " شركات عائلية تتجاهل تطبيق معايير الحوكمة " 2012/3/20
3. جريدة القبس (2013) " الشركات العائلية كما الحكومية قليلة الحوكمة " ، العدد 14311 ، 2013/4/3
4. جريدة القبس (2013) " الشركات العائلية الخليجية باتت أكثر انفتاحا على الحوكمة " العدد 14249 ، 2013/6/10
5. سامي تيسير سليمان " الشركات العائلية : التحديات والحلول " www.samisalman.com
6. مجلس الغرف التجارية " الشركات العائلية السعودية في عصر العولمة : التحديات وسبل التهيؤ " الرياض ، دون تاريخ محدد
7. محمود حسين عيسى " الشركات العائلية ودورها في التنمية البشرية والاقتصادية " موقع شبكة الألوكة ، 2007/4/29
8. مصطفى محمود أبو بكر " تنظيم وإدارة الشركات العائلية " ، الدار الجامعية ، الإسكندرية (2005)
9. معهد التخطيط القومي " تطوير الشركات العائلية لتفعيل دورها التنموي في بيئة الأعمال المصرية " سلسلة مذكرات خارجية (1645) سبتمبر 2010 ، القاهرة .
10. مؤسسة محمد بن راشد " معايير الحوكمة الرشيدة للشركات الصغيرة لتنمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة والعائلية " ، دبي . والمتوسطة (2012)